

4 外部相談先

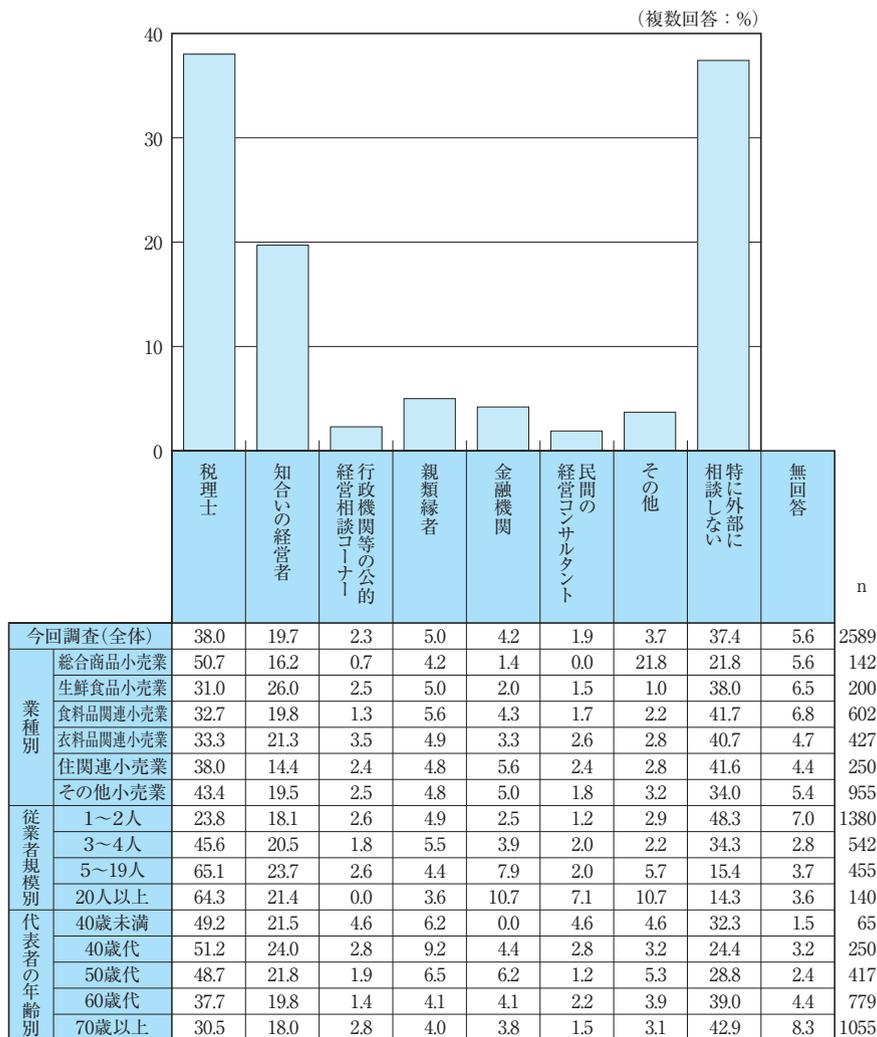
経営に関する主な外部の相談先（複数回答）は、「税理士」が38.0%で最も高く、次いで「特に外部に相談しない」が37.4%、「知合いの経営者」が19.7%となっている。

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



第 III 編

東京の流通産業に関するテーマ分析
（「東京の中小企業の現状」調査結果）

第Ⅲ編 東京の流通産業に関するテーマ分析

第Ⅲ編では、今回調査のテーマとした、「インターネット販売の現状と課題」、「品質と価格」、「小売業態の変化」の3つについて分析した。

「インターネット販売の現状と課題」では、モバイル端末の普及に伴いインターネット販売が増加するなかで、都内中小流通業の参入状況や、インターネット販売を行う企業の業績・課題について分析した。また、「品質と価格」では、近年、消費者の品質志向が高まっているとの指摘があるなか、実際の都内中小流通業における品質志向の浸透状況や、デフレ傾向からの脱却の動きを探った。さらに、「小売業態の変化」では、コンビニエンスストアの業容拡大や都市型小型スーパーの進出など、中小小売業を取り巻く競合関係の変化による影響について分析した。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 インターネット販売の現状と課題

第1節 卸売業

- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」と「販売していたが中止した」をあわせて7割。「販売している」と「今後販売する予定」をあわせて3割程度。
- ・インターネット販売の開始時期は、「2006～2010年」が3割超で最多。衣料品関連卸売業ではスマートフォンなどのモバイル端末が普及した「2011年以降」が約4割で最多。
- ・インターネット売上高の割合は「1～3%未満」が約3割で最多。『10%未満』で6割超。
- ・インターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が3割超で最多。『増加』をあわせて約4割を占め、インターネット販売における売上高は増加傾向。
- ・インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が6割超で最多。「両方（事業者及び消費者）」をあわせると8割を超え、卸売業のインターネット販売先の主顧客は一般消費者。
- ・インターネットでの販売形態は、「自社ホームページ」が約7割、「インターネットショッピングモール」は約4割。衣料品関連卸売業では「インターネットショッピングモール」が約6割で最多
- ・ネット卸売業の課題は、「ネット集客対策」が4割超で最多。

第2節 小売業

- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」と「販売していたが中止した」をあわせて8割近い。「販売している」と「今後販売する予定」をあわせて1割超。
- ・インターネット販売の開始時期は、「2006～2010年」が3割超で最多。
- ・インターネット売上高の割合は「3%未満」が3割弱で最多。『10%未満』が約半数を占めるが、「30%以上」も2割弱。
- ・インターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が36.8%で最多。『増加』をあわせて3割を超え、インターネット販売における売上高は増加傾向。
- ・インターネットでの販売形態は、「自社ホームページ」が7割。「インターネットショッピングモール」は約3割。
- ・ネット小売業の課題は、「サイトのわかりやすさ」が約半数を占め最多。

第2章 品質と価格

第1節 卸売業

- ・ 3年前と比較した仕入における品質と価格方針については、「変更なし」が46.4%で最多。『価格重視』が28.7%で、『品質重視』の21.9%を上回る。
- ・ 売上高の変化を、品質と価格方針別にみると、品質重視では『減少』が価格重視に比べて15.6ポイント低く、売上高の減少傾向が抑制されている模様。
- ・ 販売価格決定において重視している事項を、品質と価格方針別にみると、品質重視では「商品の品質・希少性」が価格重視に比べて20ポイント以上高い。一方、価格重視では「競合店の価格」が品質重視に比べて高い。
- ・ 卸機能の強化について重視しているものを、品質と価格方針別にみると、品質重視では「品揃えの深さ」や「商品企画開発力」、「顧客への品揃えの提案」が価格重視に比べて高い。

第2節 小売業

- ・ 3年前と比較した仕入における品質と価格方針については、「変更なし」が48.3%で最多。『価格重視』が23.7%で、『品質重視』の19.7%を上回る。
- ・ 売上高の変化を、品質と価格方針別にみると、品質重視では『減少』が価格重視に比べて17.0ポイント低く、売上高の減少傾向が抑制されている模様。
- ・ 販売価格決定において重視している事項を、品質と価格方針別にみると、品質重視では「商品の品質・希少性」が価格重視に比べて20ポイント以上高い。一方、価格重視では「当該商品の直近の販売価格」や「競合店の価格」が品質重視に比べて高い。
- ・ 経営上の強みを、品質と価格方針別にみると、品質重視では「優良な仕入先」や「商品の発掘・開発力」、「固定客の存在」が価格重視に比べて高い。

第3章 小売業態の変化

- ・ コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度については、「全く影響ない」と「かなり影響がある」がそれぞれ2割超で、店舗により影響が大きく異なる。コンビニエンスストアと取扱商品が重複する総合商品小売業と食料品関連小売業では『影響ある』が6割超。
- ・ 都市型小型スーパーの進出の影響度については、「全く影響ない」と「かなり影響がある」がそれぞれ約2割で、店舗により影響が大きく異なる。都市型小型スーパーと取扱商品が重複する総合商品小売業、生鮮食品小売業、食料品関連小売業では『影響ある』が過半数。
- ・ 駅ナカ・駅チカの発展の影響度については、「全く影響ない」が約3割、「あまり影響ない」が約2割で、影響は限定的。
- ・ 郊外型ショッピングセンターの影響度については、「全く影響ない」が約3割、「あまり影響ない」が約2割で、影響は限定的。
- ・ インターネット販売の増加の影響度については、『影響ある』が4割超。住関連小売業では『影響ある』が56.0%。
- ・ スーパー等の宅配サービスの充実の影響度については、『影響ない』が4割超で、影響は限定的。生鮮食品小売業、食料品関連小売業では『影響ある』が4割前後。
- ・ C to C(個人間取引)の増加の影響度については、『影響ない』が5割近くに達し、影響は小さい。

第1節 卸売業

1 インターネット販売の状況

インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が65.1%と6割を超え、「販売していたが中止した」の4.3%をあわせると69.4%と、7割を占めた。一方、「販売している」が16.8%で、「今後販売する予定」の10.2%とあわせると27.0%であり、3割近くがインターネット販売に前向きとみられる。

業種別にみると、すべての業種で「販売予定なし」が最も高く、いずれも6割以上に達している。なかでも食料品卸売業では「販売予定なし」が70.8%と7割を占め、他の業種に比べて高く、また「販売している」は10.3%と低い。食料品卸売業の販売先が都心の17.1%を中心に都内で54.3%と半数を超えていることから、販売エリアが全国に拡大するインターネット販売に消極的とみられる。

従業者規模別にみると、すべての規模で「販売予定なし」が最も高く、次いで「販売している」となっている。1～4人では「販売予定なし」が70.1%と7割を占め、「販売している」は13.5%にとどまっている。一方、50人以上では「販売予定なし」は45.7%と半数に満たず、他の従業者規模に比べ低い割合であり、「販売している」は25.7%と4分の1を占めた。従業者規模が大きくなるほどインターネット販売に前向きである。

取引形態別にみると、元卸では「販売している」が22.2%と他の取引形態別より高く、「今後販売する予定」とあわせると34.1%と3分の1を占めている。元卸は輸入が主力であり、オリジナル性の高い輸入商材がインターネット販売に適するためとみられる。また、小売直取引卸でも「販売している」が17.8%で「今後販売する予定」の13.1%とあわせると30.9%と3割を占め、他の業種に比べてインターネット販売に前向きである。

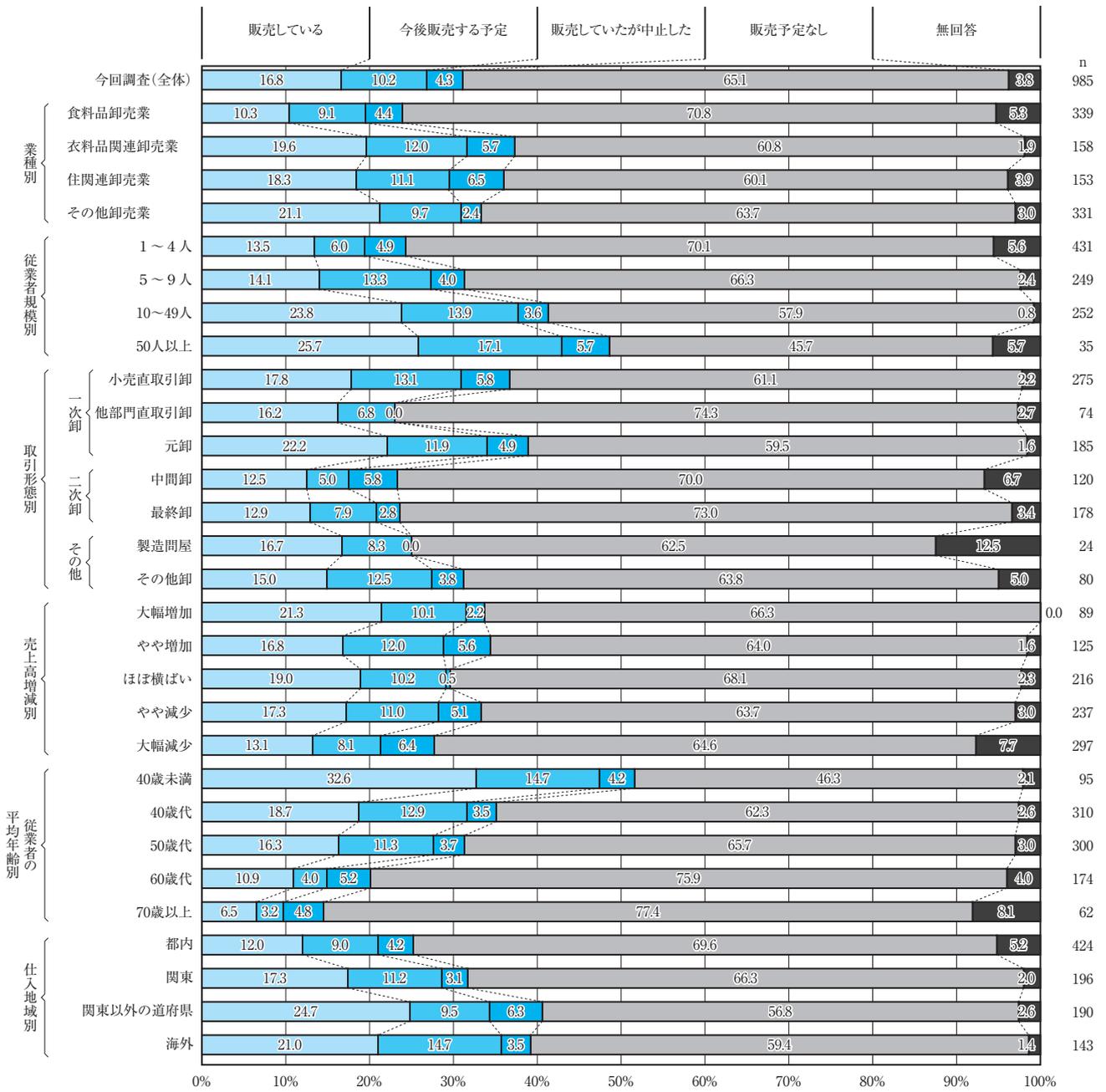
売上高増減別でみると、大幅増加では「販売している」の21.3%と「今後販売する予定」の10.1%をあわせると31.4%と3割を超えている。一方、大幅減少では「販売している」の13.1%と「今後販売する予定」の8.1%をあわせて21.2%と、大幅増加に比べて10.2ポイント低く、売上高が増加するほどインターネット販売に前向きな傾向がみられる。

従業者の平均年齢別にみると、平均年齢が低くなるほどインターネット販売に参入している。40歳未満では、「販売している」が32.6%であり、「今後販売する予定」の14.7%とあわせると47.3%に達している。一方、平均年齢が70歳以上では「販売している」が6.5%であり、「今後販売する予定」の3.2%とあわせても1割に満たない。

仕入先の企業数が最も多い仕入地域別にみると、海外については、「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると35.7%がインターネット販売に前向きである。インターネット販売に前向きな企業は、関東以外の道府県が34.2%、関東が28.5%、都内が21.0%であり、広域仕入ほどインターネット販売に前向きである。

(注) インターネット販売を行っている企業のみを集計している場合など、n値が少ない項目を中心に、クロス集計の軸を一部統合して表示している。

図表Ⅲ-1-1 インターネット販売の状況

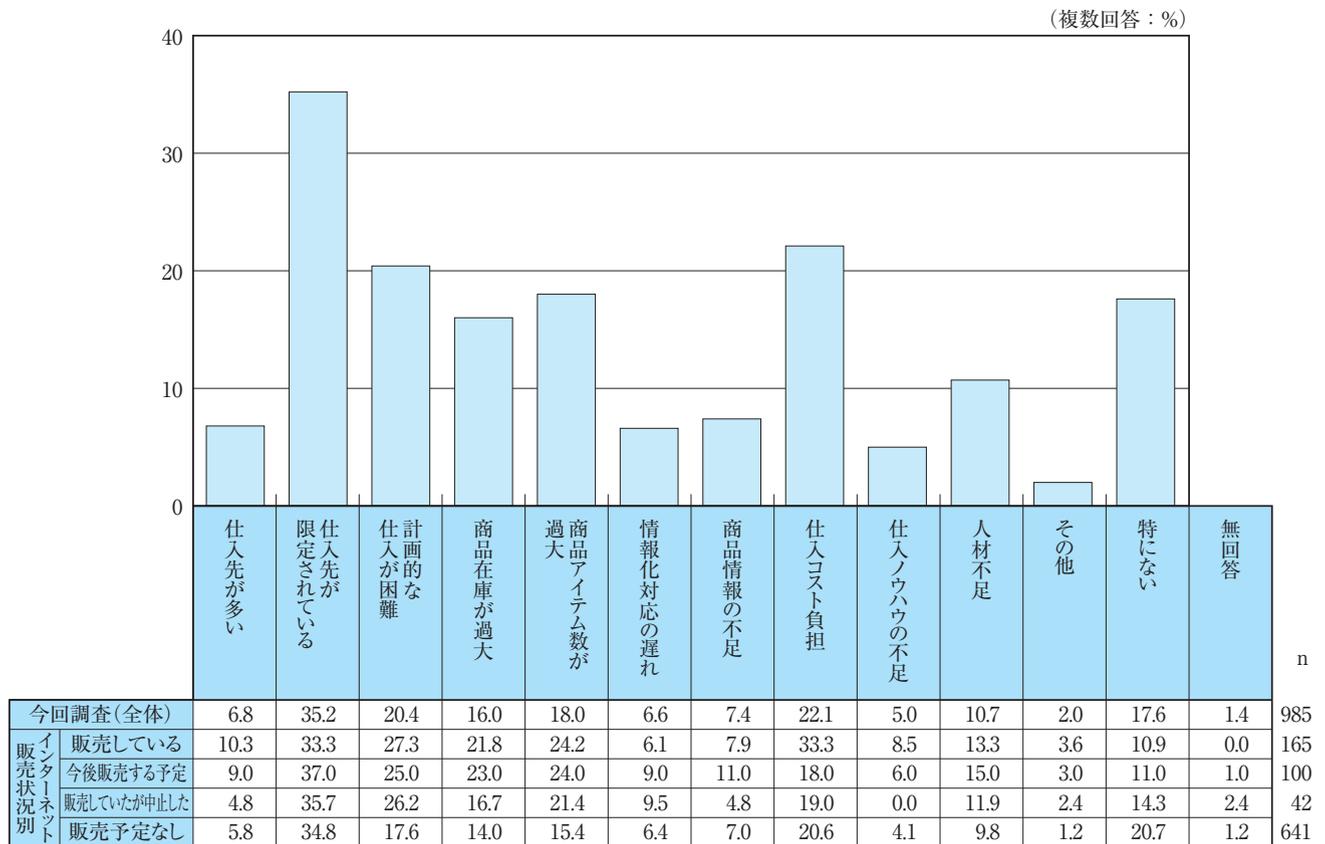


2 仕入活動の課題（インターネット販売状況別）

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、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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは「仕入先が限定されている」と「仕入コスト負担」がともに33.3%と最も高く、次いで「計画的な仕入が困難」が27.3%となっている。一方、販売予定なしでは、「仕入先が限定されている」が34.8%で最も高く、次いで「仕入コスト負担」が20.6%となっている。「仕入コスト負担」は販売しているが販売予定なしを12.7ポイント上回っている。インターネット販売をしている場合、海外などより広域から仕入れており、物流費がかさむためとみられる。

図表Ⅲ-1-2 仕入活動の課題（インターネット販売状況別）

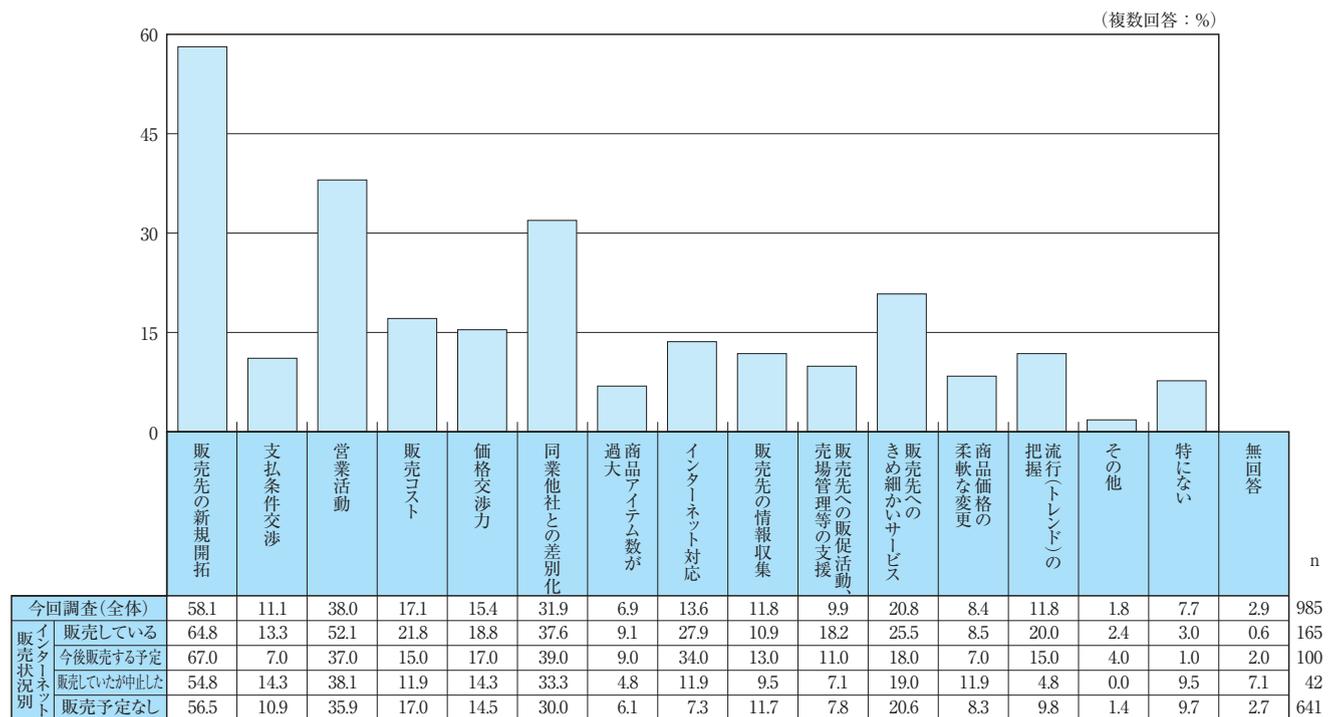


3 販売活動の課題（インターネット販売状況別）

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。

インターネット販売状況別にみると、すべての販売状況で「販売先の新規開拓」、「営業活動」、「同業他社との差別化」が上位を占めるが、割合に差がみられる。販売していると今後販売する予定では「販売先の新規開拓」が64.8%、67.0%とともに6割を超えているのに対して、販売していたが中止したと販売予定なしでは6割を下回った。また、販売しているでは「営業活動」が52.1%と半数を超えているのに対し、この他の販売状況では3割台にとどまっている。このほか、販売していると今後販売する予定では「インターネット対応」がそれぞれ27.9%、34.0%で、最も低い販売予定なしに比べて、それぞれ20.6ポイント、26.7ポイント高く、インターネットに前向きな姿勢が表れている。

図表Ⅲ-1-3 販売活動の課題（インターネット販売状況別）

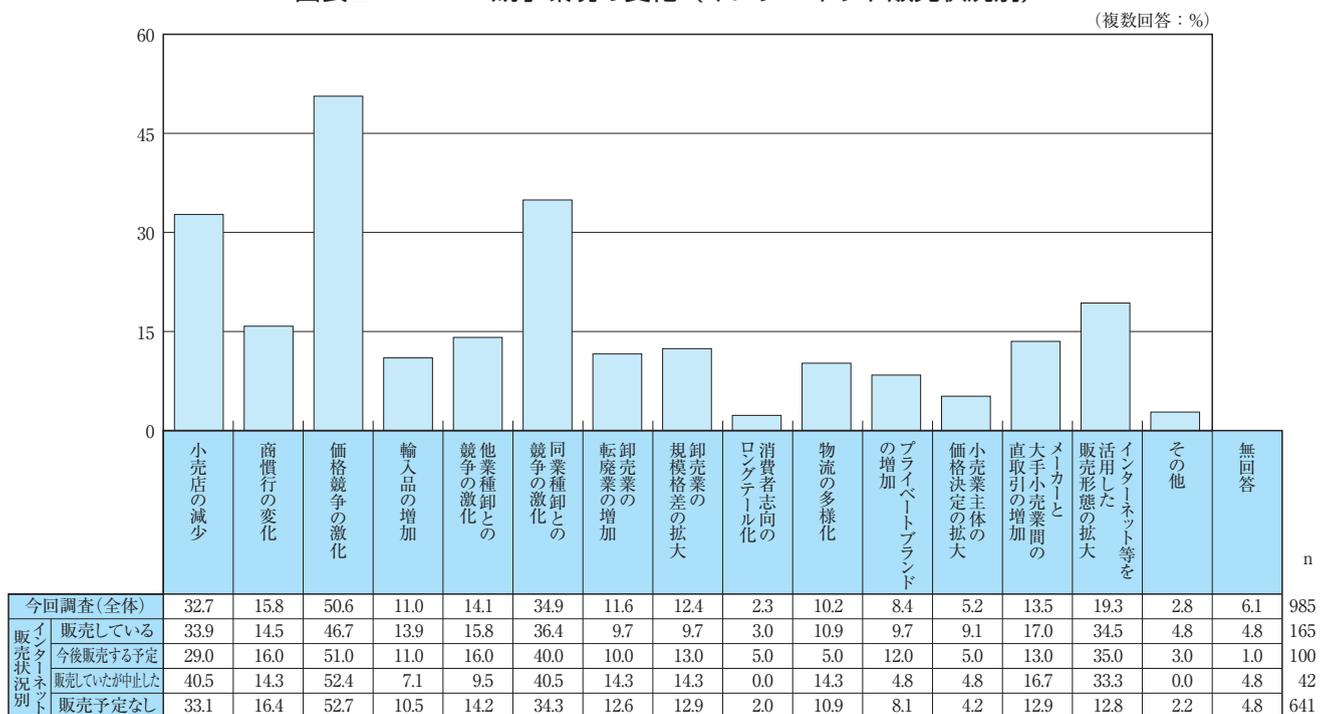


4 競争環境の変化（インターネット販売状況別）

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、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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは「価格競争の激化」が46.7%と最も高いが、半数を下回っている。次いで「同業種卸との競争の激化」が36.4%、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」が34.5%となった。また、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」は、今後販売する予定では35.0%、販売していたが中止したでは33.3%といずれも3割台であるのに対して、販売予定なしでは12.8%と1割台にとどまっており、競争環境におけるインターネットに対する認識に違いがみられた。

図表Ⅲ-1-4 競争環境の変化（インターネット販売状況別）

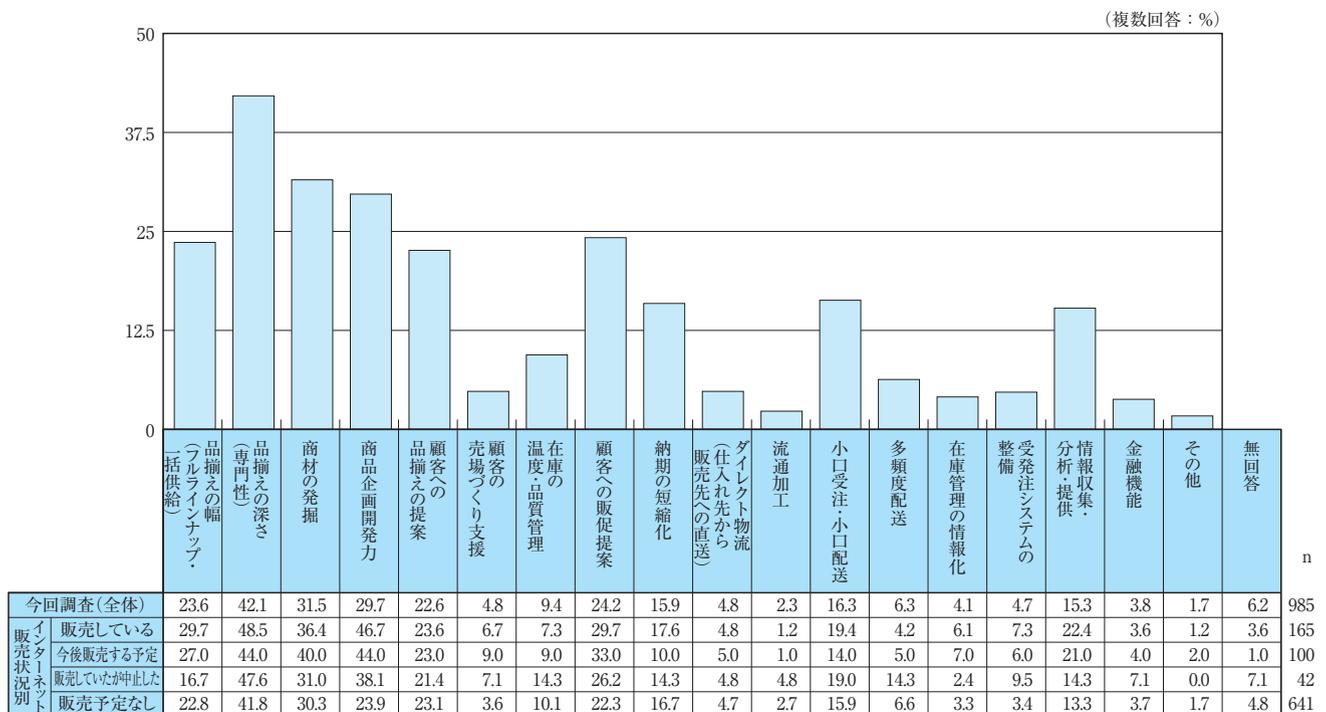


5 卸機能の強化（インターネット販売状況別）

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、次いで「商材の発掘」が31.5%、「商品企画開発力」が29.7%となった。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは、「品揃えの深さ」が48.5%と最も高く、次いで「商品企画開発力」が46.7%、「商材の発掘」が36.4%となっている。販売予定なしでも、「品揃えの深さ」が41.8%と最も高く、次いで「商材の発掘」が30.3%、「商品企画開発力」が23.9%となっており、上位3項目は同じ項目であるが、いずれの選択肢も販売しているの割合を下回った。このほか、「情報収集・分析・提供」は販売していないで13.3%と、販売しているの22.4%を9.1ポイントを下回っており、情報に対する認識に差がみられた。

図表Ⅲ-1-5 卸機能の強化（インターネット販売状況別）



〈事例41〉20年手掛けた自然食品への引き合いが高まる

「食と健康を考える」を理念としているO社は、設立以来、健康食品や自然食品の開発・販売を行っている。一時は大手の自然食品専門店とも取引があったが、O社の規模では対応が難しい面があったため、現在は、自社でのネット通販を主体とする経営形態に転換している。

社長自身、企業の販売競争等による不確かな商品に疑問を持ち、自身が使って安心できるものだけを取り扱っている。自社で厳しい基準を設け、その基準をクリアできないものは扱わず、化学合成添加物や着色料などを使わない天然素材にこだわる。

こうしたこだわりから、取扱いから20年にして引き合いが増えている商材もある。販売は自社ネット通販と専門店への卸があるが、近年は自社ネット通販の割合が高くなっている。

(加工食品等卸売業 1～4人)

6 インターネット販売の開始時期

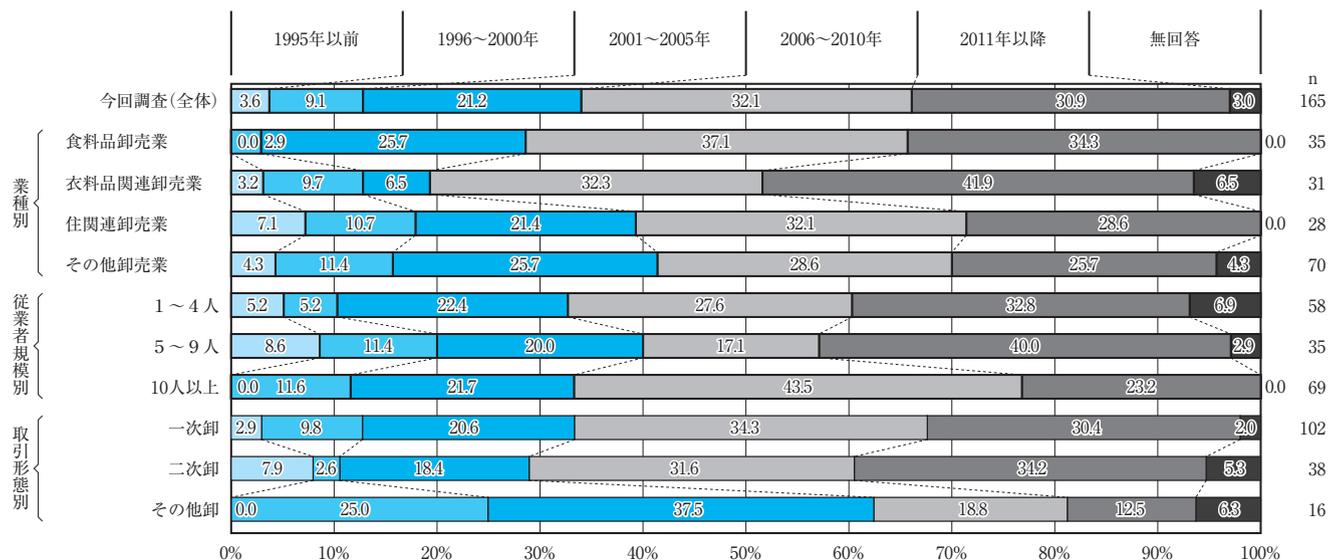
インターネット販売を行っている場合のその開始時期は「2006～2010年」が32.1%と最も高い。この時期をピークに前後の「2001～2005年」が21.2%、「2011年以降」が30.9%となっており、2001年以降で84.2%と8割を超えている。

業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「2006～2010年」が最も高く、『2001年以降』で8割以上であり、全体と同じ傾向がみられる。一方、衣料品関連卸売業では、「2001～2005年」は6.5%にとどまっております、『2006年以降』が74.2%と7割を超えるなど、2006年以降にインターネット販売が進んでいる。特に「2011年以降」は41.9%と高く、スマートフォンなどのモバイル端末の普及に合わせて、若者向けの衣料品関連モールが発展したことなどにより、インターネット販売への参入が加速したためとみられる。

従業者規模別にみると、1～4人では「2011年以降」が32.8%で最も高く、次いで「2006～2010年」が27.6%であり、6割が『2006年以降』にインターネット販売を開始している。また、5～9人でも『2006年以降』が57.1%と過半数であるが、「2011年以降」が40.0%と近年の開始が最も高くなっている。一方、10人以上では「2006～2010年」が43.5%と最も高く、『2006年以降』においても66.7%と3分の2を占めている。

取引形態別にみると、一次卸は『2006年以降』が64.7%、二次卸では65.8%となっている。一方、その他卸では31.3%にとどまっております、他の取引形態に比べて古くからの参入がみられた。

図表Ⅲ-1-6 インターネット販売の開始時期



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

7 インターネット売上高の割合

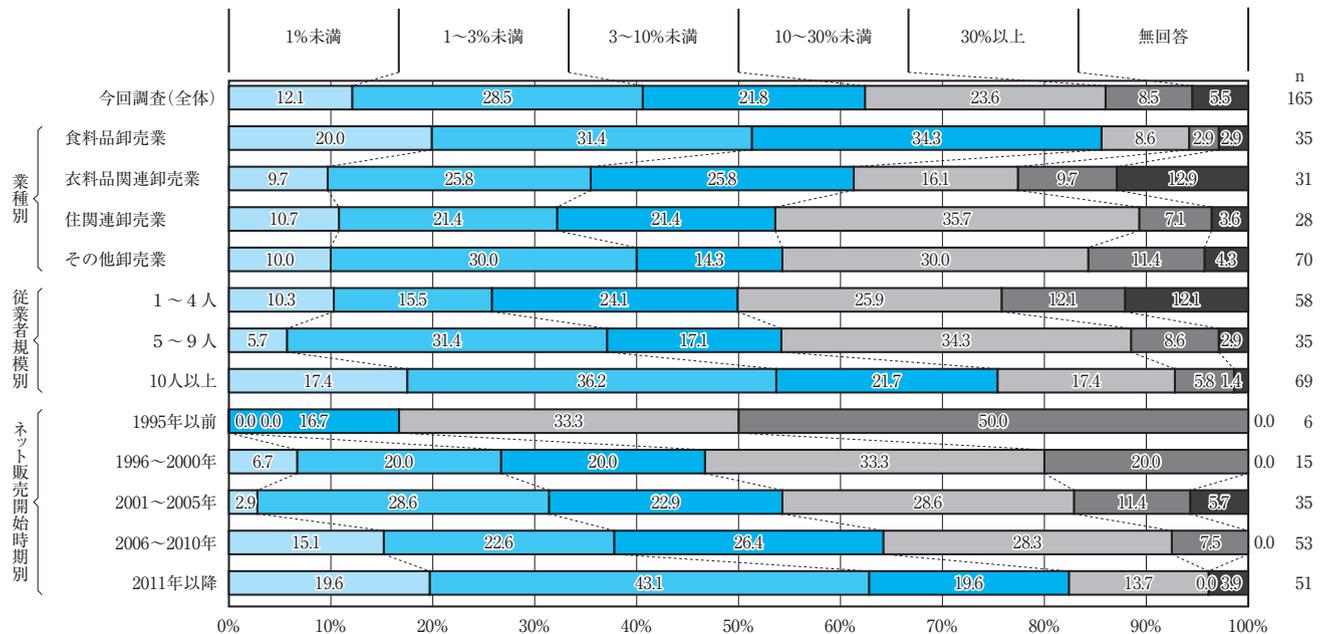
インターネット販売を行っている場合の直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合は、「1～3%未満」が28.5%で最も高く、次いで「10～30%未満」が23.6%、「3～10%未満」が21.8%となった。

業種別にみると、食料品卸売業では「3～10%未満」が34.3%と最も高く、次いで「1～3%未満」も31.4%とともに3割以上みられたほか、「1%未満」が20.0%であり、他の業種に比べてインターネット売上高の割合が低い。また、衣料品関連卸売業では、「1～3%未満」と「3～10%未満」がともに25.8%と最も高く、次いで「10～30%未満」が16.1%であり、『1～10%未満』を中心としながら、よりインターネット販売している企業もみられた。一方、住関連卸売業とその他卸売業では「10～30%未満」が最も高く3割以上を占め、「30%以上」とあわせた『10%以上』では4割を超えており、インターネット売上が全社売上の一翼を担っているものとみられる。

従業者規模別にみると、1～4人では「10～30%未満」が25.9%と最も高く、次いで「3～10%未満」が24.1%となっているほか、『10%未満』があわせて49.9%と5割を占めた。5～9人では「10～30%未満」が34.3%と最も高く、次いで「1～3%未満」が31.4%となっており、『10%未満』は54.2%と半数を超える。10人以上では「1～3%未満」が36.2%と最も高く、次いで「3～10%未満」が21.7%となっており、『10%未満』は75.3%と7割を超える。従業者規模が大きくなるほど総売上高に占めるインターネット売上高の割合は低くなる傾向がみられる。

ネット販売開始時期別にみると、1996年～2000年では「10～30%未満」が33.3%と最も高く、次いで「1～3%未満」と「3～10%未満」および「30%以上」がともに20.0%となっている。一方、2011年以降では、「1～3%未満」が43.1%と最も高く、次いで「1%未満」と「3～10%未満」がともに19.6%であり、開始時期が早いほど、インターネット売上高の割合が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-7 インターネット売上高の割合



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

〈事例42〉品構成の工夫とインターネット通販の導入により、商品アイテム・商圈・客層を広げる

国内屈指の道具街において、そば店・寿司店用に寿司桶や器、椀などを取り扱うP社は、長年にわたり漆器を主に取り扱ってきたが、近年は顧客からの要望に応え、和風陶器やガラス食器など、商品ラインを拡大している。

また、得意先である都内及び関東近県のそば店・寿司店が大幅に減少する厳しい環境にあるが、8年前から開始したインターネット販売が、3年前から伸びてきている。現在では、売上の3割をインターネット販売が占め、訪問営業による売上をカバーしている。インターネット販売を開始したことにより、営業エリアも全国へ広がり、取引先の海外店舗にも販売をしている。

(住関連卸売業 5～9人)

8 インターネット販売における売上高の変化

インターネット販売を行っている場合の3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が32.1%で最も高い。次いで「やや増加」が30.3%、「大幅増加」が8.5%となっており、あわせた『増加』は38.8%と「ほぼ横ばい」を上回っており、インターネット販売における売上高は増加傾向にある。

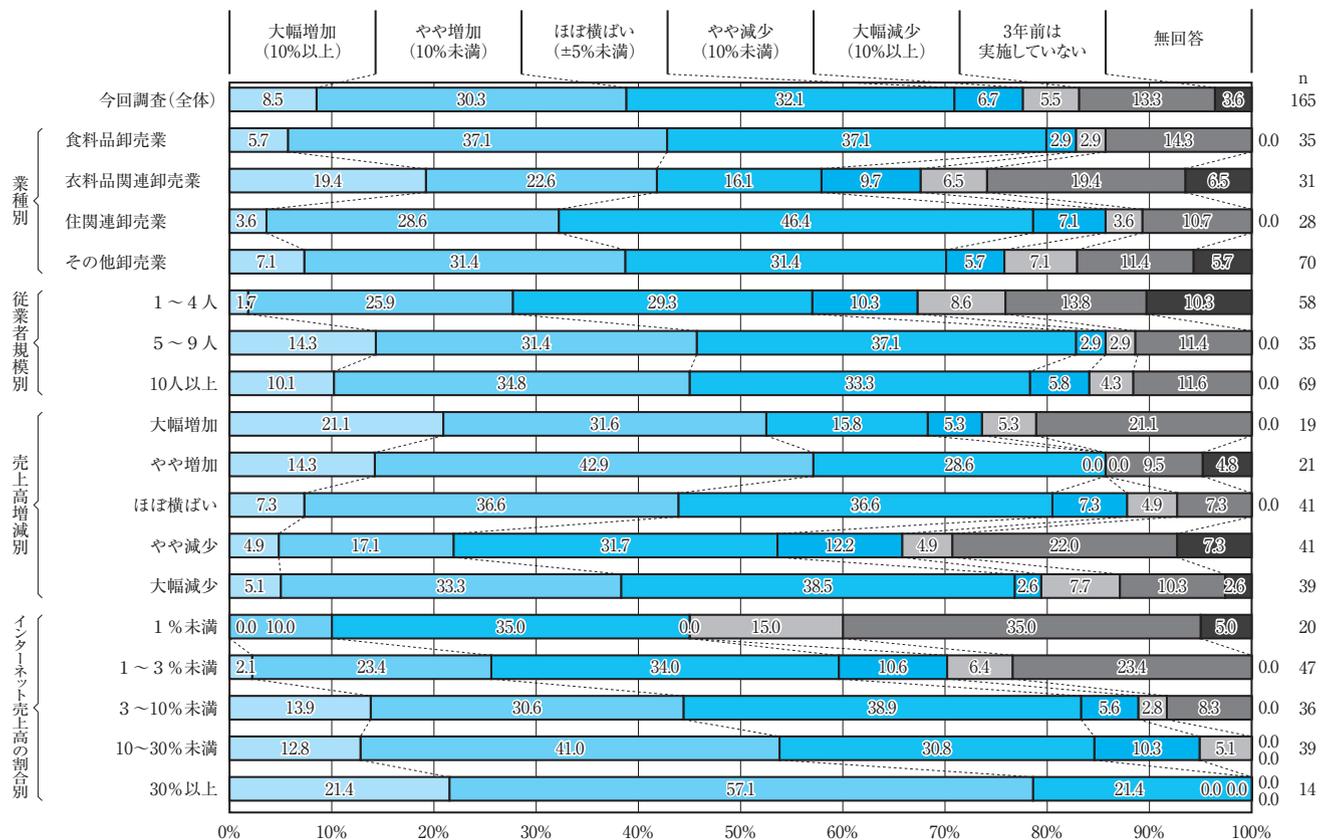
業種別にみると、すべての業種において大幅増加とやや増加をあわせた『増加』が「やや減少」と「減少」をあわせた『減少』より高く、インターネット販売による売上は増加傾向にある。すべての業種において『増加』が3割を超えるが、特に衣料品関連卸売業では「大幅増加」が19.4%と2割を占め、インターネット販売による売上が他の業種より増加している。

従業者規模別にみると、すべての規模で『増加』の割合が『減少』より高く、従業者規模にかかわらず、インターネット販売の売上高は増加傾向にある。1～4人では、『増加』は27.6%であるが、5～9人では45.7%、10人以上では44.9%となっており、従業者規模が大きくなるほど売上高は増加する傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅増加とやや増加ではインターネット販売の『増加』が、それぞれ52.7%、57.2%と半数を超えている。また、ほぼ横ばいではインターネット販売の『増加』は43.9%と4割程度を占めるが、やや減少と大幅減少ではインターネット販売の『増加』は4割を下回っており、売上高が増加するほどインターネット販売における売上高も増加する傾向がみられる。

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、1%未満では『増加』が10.0%にとどまっているが、3～10%では44.5%、30%以上では78.5%となっており、直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合が大きいほどインターネット販売における売上が増加する傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-8 インターネット販売における売上高の変化



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

9 インターネット販売における販売先

インターネット販売を行っている場合のインターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が62.4%と最も高く、次いで「両方（事業者及び一般消費者）」が21.2%となっている。あわせて83.6%となり、卸売業のインターネット販売は主顧客を一般消費者としている。

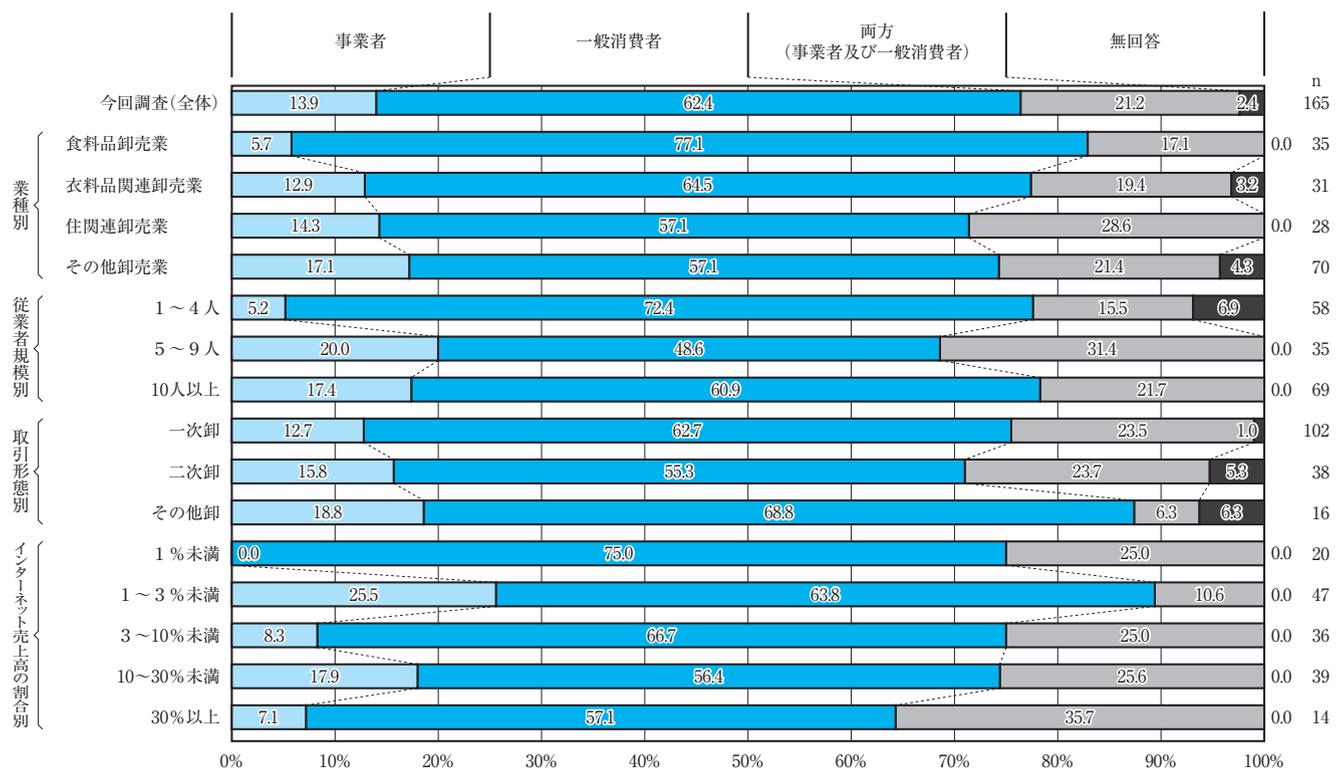
業種別でみると、食料品卸売業、衣料品関連卸売業、住関連卸売業では、「一般消費者」が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」とあわせると8割を超える。なかでも食料品卸売業では「一般消費者」が77.1%と他の業種に比べて高く、「両方（事業者及び一般消費者）」の17.1%とあわせると94.2%に達するなど、ほとんどが一般消費者を顧客としてインターネット販売している。

従業者規模別にみると、1～4人では「一般消費者」が72.4%、「両方（事業者及び一般消費者）」が15.5%であわせると87.9%に達するなど、ほとんどが一般消費者を主顧客としたインターネット販売である。一方、5～9人と10人以上では「事業者」がそれぞれ20.0%、17.4%と「5人以上」では事業者を対象としてインターネット販売している割合が1～4人に比べて高くなっている。

取引形態別にみると、一次卸では「一般消費者」が62.7%と最も高く、次いで「両方（事業者及び一般消費者）」が23.5%であわせて86.2%となる。また、二次卸でも「一般消費者」が55.3%と最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」が23.7%となっており、両者をあわせると79.0%となり大きな差異はみられない。

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、すべての売上高割合において「一般消費者」が最も高い。なかでも1%未満は「一般消費者」が75.0%、「両方（事業者及び一般消費者）」が25.0%であり、「事業者」はみられなかった。一方、1～3%未満では「事業者」が25.5%と4分の1を占め、他の割合と比べて非常に高くなっている。

図表Ⅲ-1-9 インターネット販売における販売先



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

10 インターネットでの販売形態

インターネットでの販売形態（複数回答）は、「自社ホームページ」が71.5%で最も高く、次いで「インターネットショッピングモール」が41.2%となっている。これを販売形態の併用状況で見ると、「自社ホームページのみ」は、50.9%と半数を占めた。

業種別にみると、食料品卸売業では、「自社ホームページ」が最も高く82.9%と8割を超え、他の業種よりも高く、「インターネットショッピングモール」は40.0%となっている。また、その他卸売業では「自社ホームページ」が75.7%と高いが、「インターネットショッピングモール」は30.0%と他の業種に比べて低い。衣料品関連卸売業では「インターネットショッピングモール」が58.1%と最も高く、次いで「自社ホームページ」が54.8%となっている。スマートフォンなどのモバイル端末の普及に合わせて、若者向けの衣料品関連インターネットショッピングモールが発展したことが背景にあるとみられる。

従業者規模別にみると、すべての規模で「自社ホームページ」が最も高いが、10人以上では、「自社ホームページ」が84.1%と8割を超え、[10人未満]よりも高くなっている。

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、1%未満では「自社ホームページ」が80.0%と8割を占めるが、30%以上では57.1%と6割未満であり、インターネット売上高の割合が高くなるほど「自社ホームページ」は低くなっている。また、30%以上では「自社ホームページのみ」は28.6%と3割を下回るほか、「インターネットショッピングモール」が50.0%と5割を占め、他の割合と比べて高くなっている。

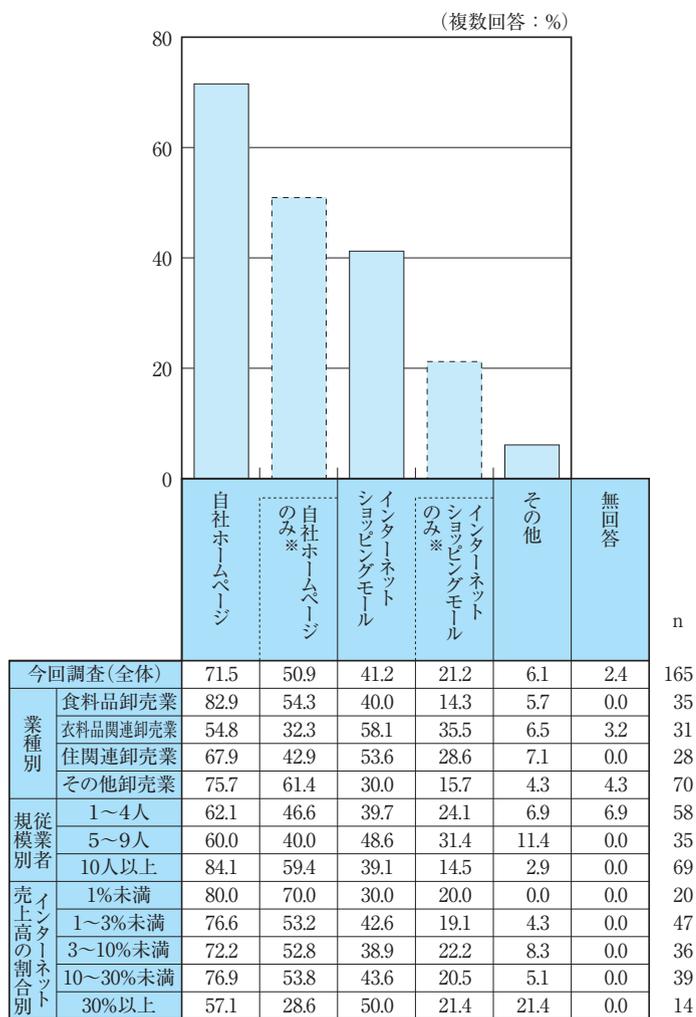
〈事例43〉自社ホームページを営業のツールとして活用し、受注に繋げる

Q社は、関東圏の介護施設、ビルメンテナンス業者、運輸・配送業者向けにユニフォームを販売している。26年度に自社ホームページでのネット販売を開始したが、ネット販売での直接的な売上自体は重視しておらず、自社ホームページを営業マンの支援ツールとして活用することを目指している。これは、Q社では、営業の基本を“営業マンによる提案営業”にしているためである。

具体的には、ホームページでは定価で商品を掲載・販売しているが、営業マンはホームページをカタログのように使いつつ、枚数や条件に応じた見積を提示する。これにより、顧客はホームページ上の商品・定価と提案・見積を比較することでボリュームディスカウントを実感でき、まとまった枚数の受注に結びつけることができる。

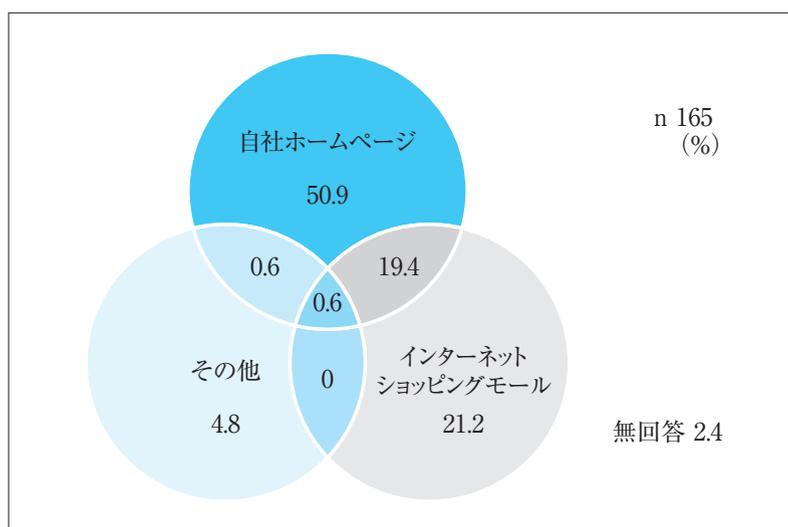
（衣料品関連卸売業 5～9人）

図表Ⅲ-1-10 インターネットでの販売形態



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-1)で、「販売している」とした企業のみ集計。
 ※は自社ホームページのみ又はインターネットショッピングモールのみを選択した企業の再集計値。

図表Ⅲ-1-11 インターネットでの販売形態の分布



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

11 ネット卸売業の課題

ネット卸売業としての課題（複数回答）は、「ネット集客対策（SEO・キーワード広告等）」が44.8%と最も高く、次いで「サイトのわかりやすさ」が38.2%、「サイトの随時更新」が37.6%の順に高く、インターネット上の店舗への集客が課題となっている。

業種別にみると、食料品卸売業では「システムの運用・維持」が42.9%と最も高く、次いで「サイトの随時更新」が40.0%、「ネット集客対策」と「サイトのわかりやすさ」、「顧客による発注のしやすさ」がともに34.3%となっており、上位5項目が3割を超える。集客よりもシステム運用面に課題を抱えていることがうかがえる。一方、食料品卸売業以外の業種では「ネット集客対策」が最も高く4割を超え、顧客をいかに販売サイトへ誘導するかが課題となっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「ネット集客対策」が39.7%と最も高く、次いで「サイトのわかりやすさ」が37.9%、「サイトの随時更新」と「顧客による発注のしやすさ」がともに31.0%と3割を超える。一方、10人以上では「システムの運用・維持」が44.9%で「ネット集客対策」の43.5%と拮抗しており、システムの運用などが課題となっている。

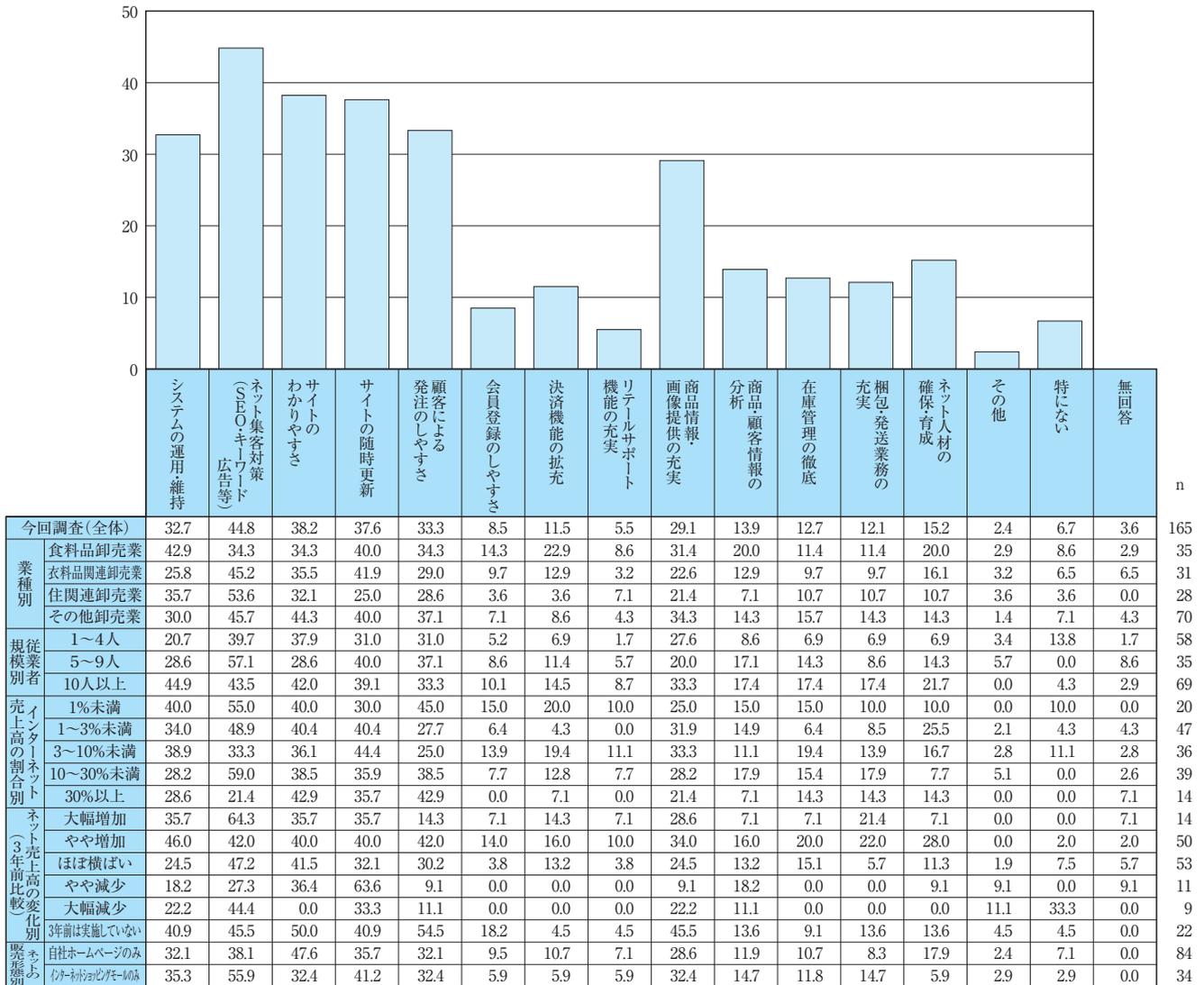
直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、1%未満では「ネット集客対策」が55.0%で最も高く、次いで「顧客による発注のしやすさ」が45.0%である。一方、30%以上では「サイトのわかりやすさ」と「顧客による発注のしやすさ」が42.9%でともに高い。

3年前と比較した場合のネット売上高の変化別にみると、大幅増加では「ネット集客対策」が64.3%と非常に高く、「システムの運用・維持」、「サイトのわかりやすさ」、「サイトの随時更新」がともに35.7%と3割を超えており、インターネット上の店舗への集客を常に意識し、ネット売上高を大幅に増加しているものとみられる。

ネットの販売形態別でみると、自社ホームページのみでは、「サイトのわかりやすさ」が47.6%と最も高く、次いで「ネット集客対策」が38.1%、「サイトの随時更新」が35.7%となっている。自社ホームページのみでは、まず顧客の使い勝手のよいサイトの構築が課題になっているものとみられる。一方、インターネットショッピングモールのみでは、「ネット集客対策」が55.9%と最も高く、次いで「サイトの随時更新」が41.2%、「システムの運用・維持」が35.3%となっている。掲載形式など標準化された形式があるインターネットショッピングモールでは、「サイトのわかりやすさ」は相対的に低いものの、ショッピングモール内の他店との競合関係から「ネット集客対策」が最も高くなっているものとみられる。

図表Ⅲ-1-12 ネット卸売業の課題

(複数回答：%)



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

第2節 小売業

1 インターネット販売の状況

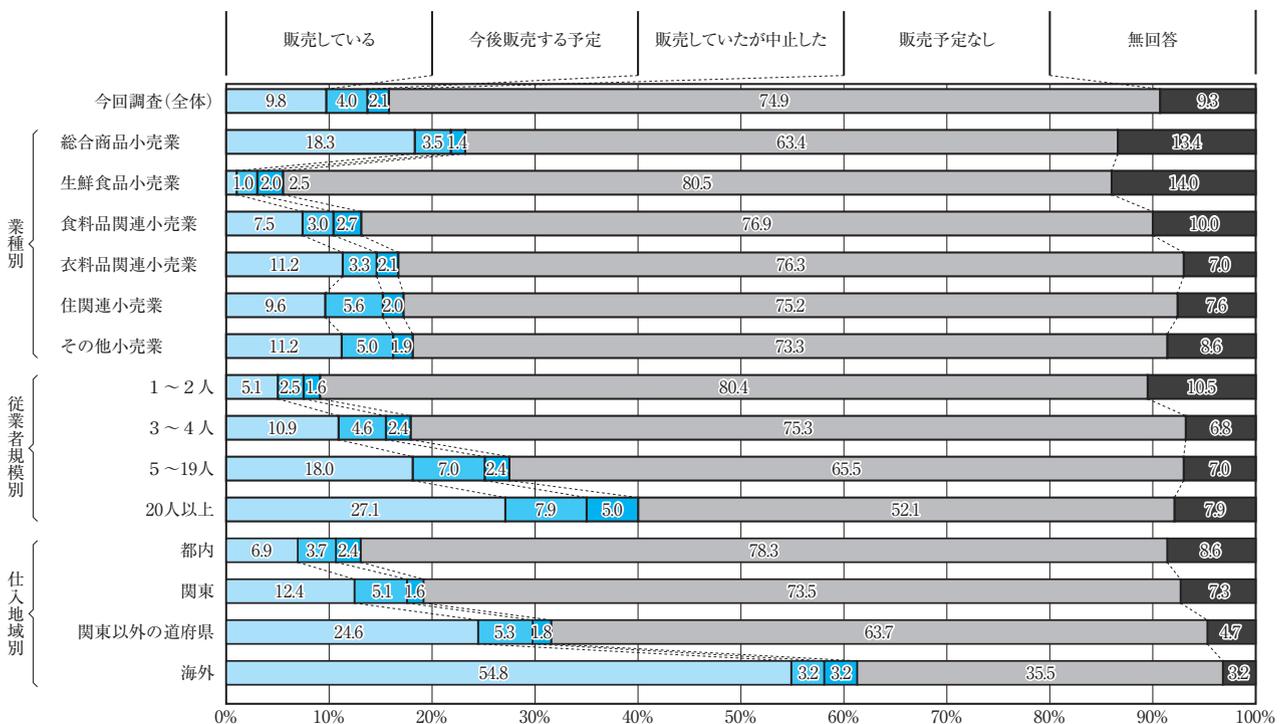
インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が74.9%と最も高く、「販売していたが中止した」が2.1%で、あわせると77.0%と、8割近くを占めた。一方、「販売している」が9.8%で、「今後販売する予定」の4.0%とあわせると13.8%がインターネット販売に前向きとみられる。

業種別にみると、総合商品小売業では「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると21.8%と、他の業種に比べインターネット販売に前向きである。総合商品小売業はコンビニエンスストアが多く含まれ、フランチャイズ本部主導でインターネット販売を行っていることが背景にあるものとみられる。一方、生鮮食品小売業は「販売予定なし」が80.5%とインターネット販売に消極的である。

従業者規模別にみると、20人以上では「販売している」が27.1%、「今後販売する予定」が7.9%であり、あわせると35.0%がインターネット販売に前向きとみられる。一方、1～2人では「販売予定なし」が80.4%と8割に達し、「販売している」が5.1%、「今後販売する予定」が2.5%をあわせて7.6%と1割未満にとどまっている。規模が大きくなるほどインターネット販売に前向きである。

仕入先の企業数が最も多い仕入地域別にみると、海外については、「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると58.0%がインターネット販売に前向きである。インターネット販売に前向きな企業は、関東以外の道府県が29.9%、関東が17.5%、都内が10.6%であり、広域仕入ほどインターネット販売に前向きである。

図表Ⅲ-1-13 インターネット販売の状況

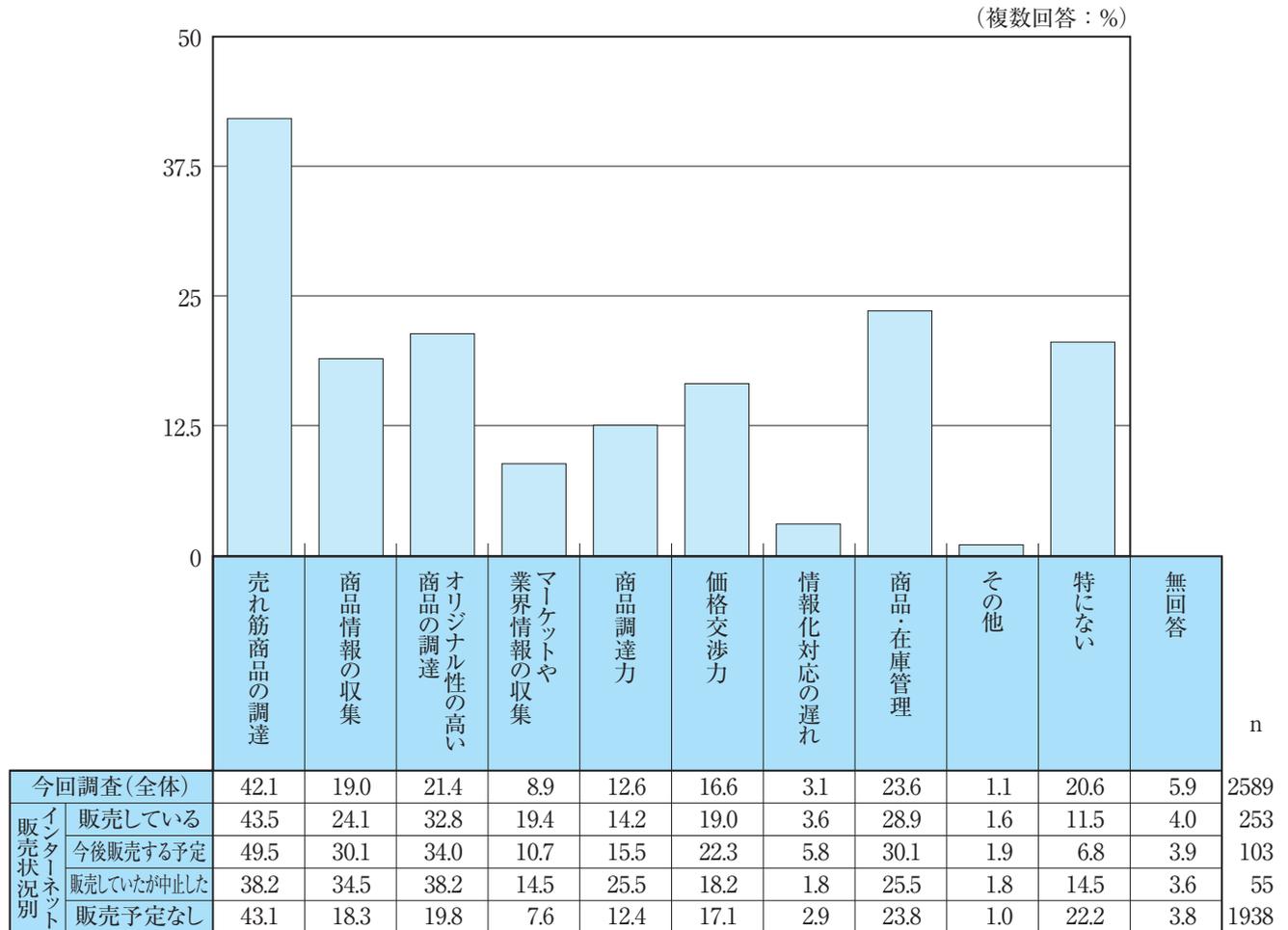


2 仕入活動の課題（インターネット販売状況別）

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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは、「売れ筋商品の調達」が43.5%と最も高く、次いで「オリジナル性の高い商品の調達」が32.8%となっている。一方、販売していたが中止したでは「商品調達力」が25.5%、「オリジナル性の高い商品の調達」が38.2%とともに他の販売状況に比べて高くなっている。

図表Ⅲ-1-14 仕入活動の課題（インターネット販売状況別）

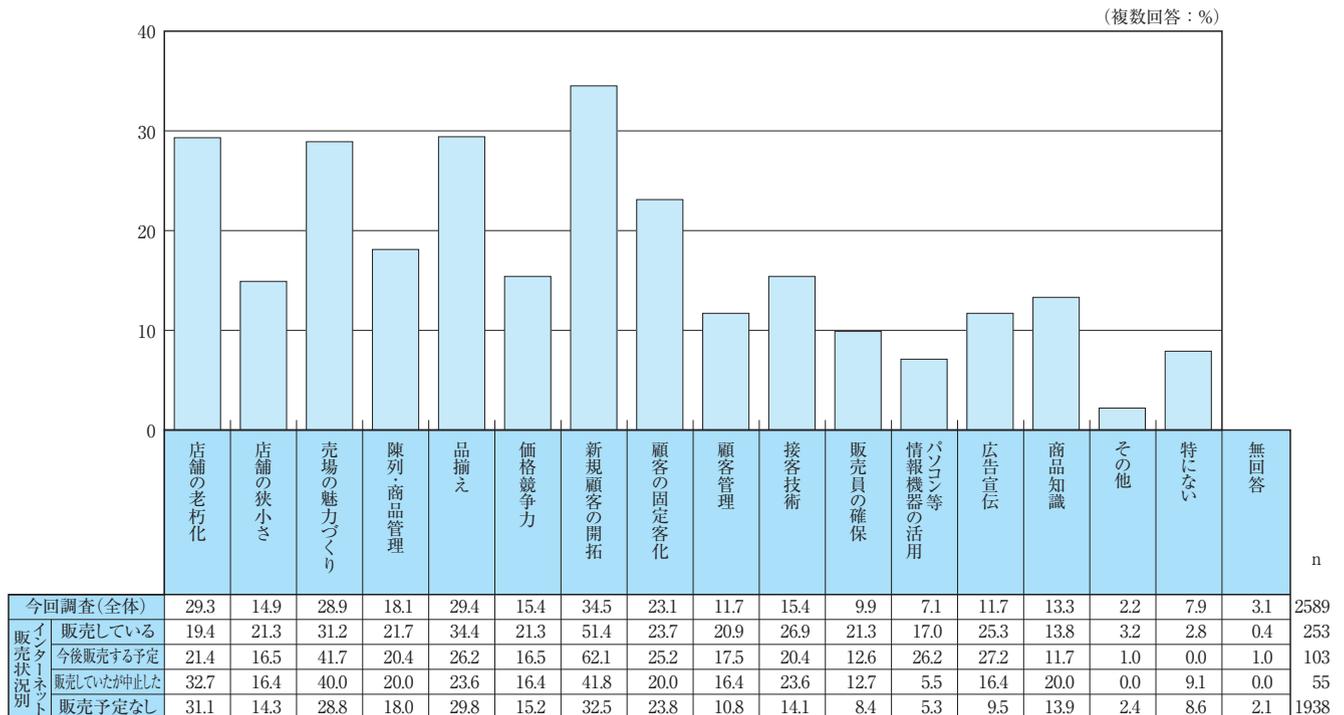


3 販売活動の課題（インターネット販売状況別）

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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは「新規顧客の開拓」が51.4%と最も高く、ネット販売を手段とした新規顧客の獲得が意識されているものとみられる。今後販売する予定でも「新規顧客の開拓」が62.1%と特に高くなっている。

図表Ⅲ-1-15 販売活動の課題（インターネット販売状況別）

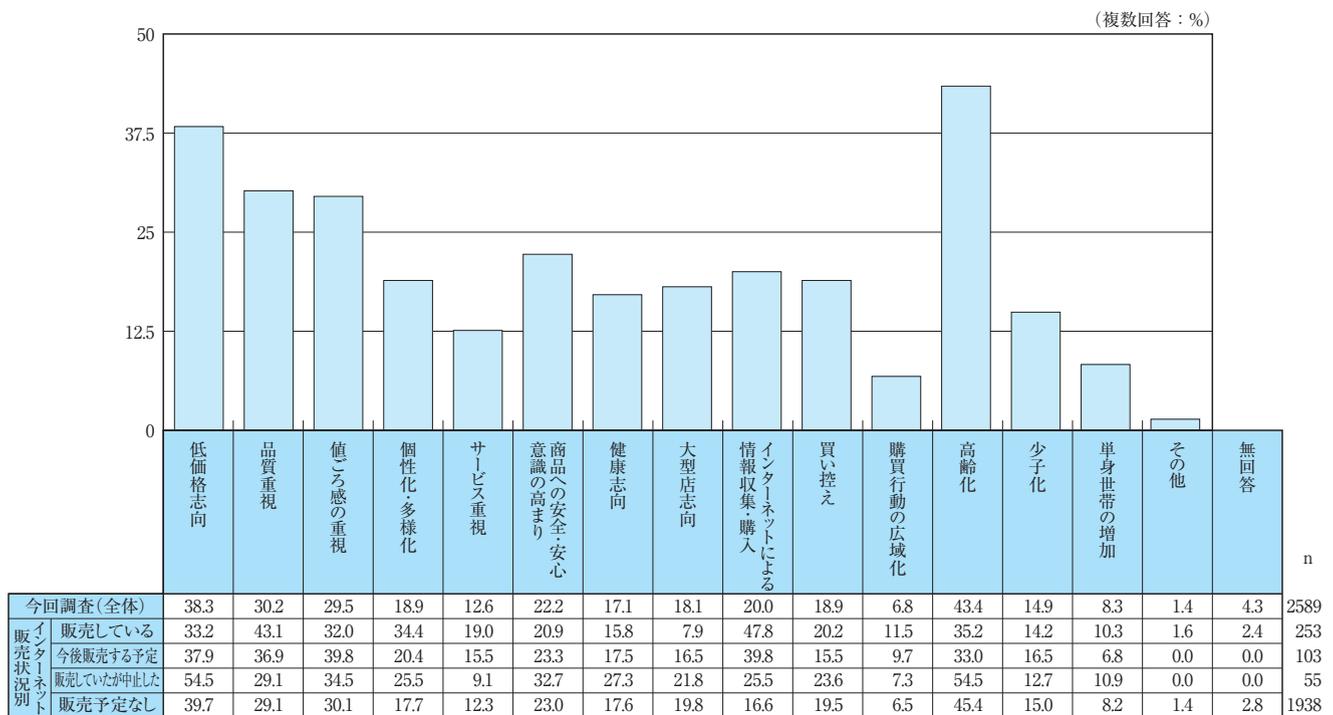


4 消費者意識や購買行動の変化（インターネット販売状況別）

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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは「インターネットによる情報収集・購入」が47.8%と最も高く、半数近くを占めており、消費者意識や購買行動の変化にあわせてインターネット販売に参入しているものとみられる。また、「品質重視」が43.1%、「個性化・多様化」が34.4%とともに他の販売状況より高く、より重視されている。販売していたが中止したでは「低価格志向」が54.5%と「高齢化」と並んで最も高くなっている。

図表Ⅲ-1-16 消費者意識や購買行動の変化（インターネット販売状況別）

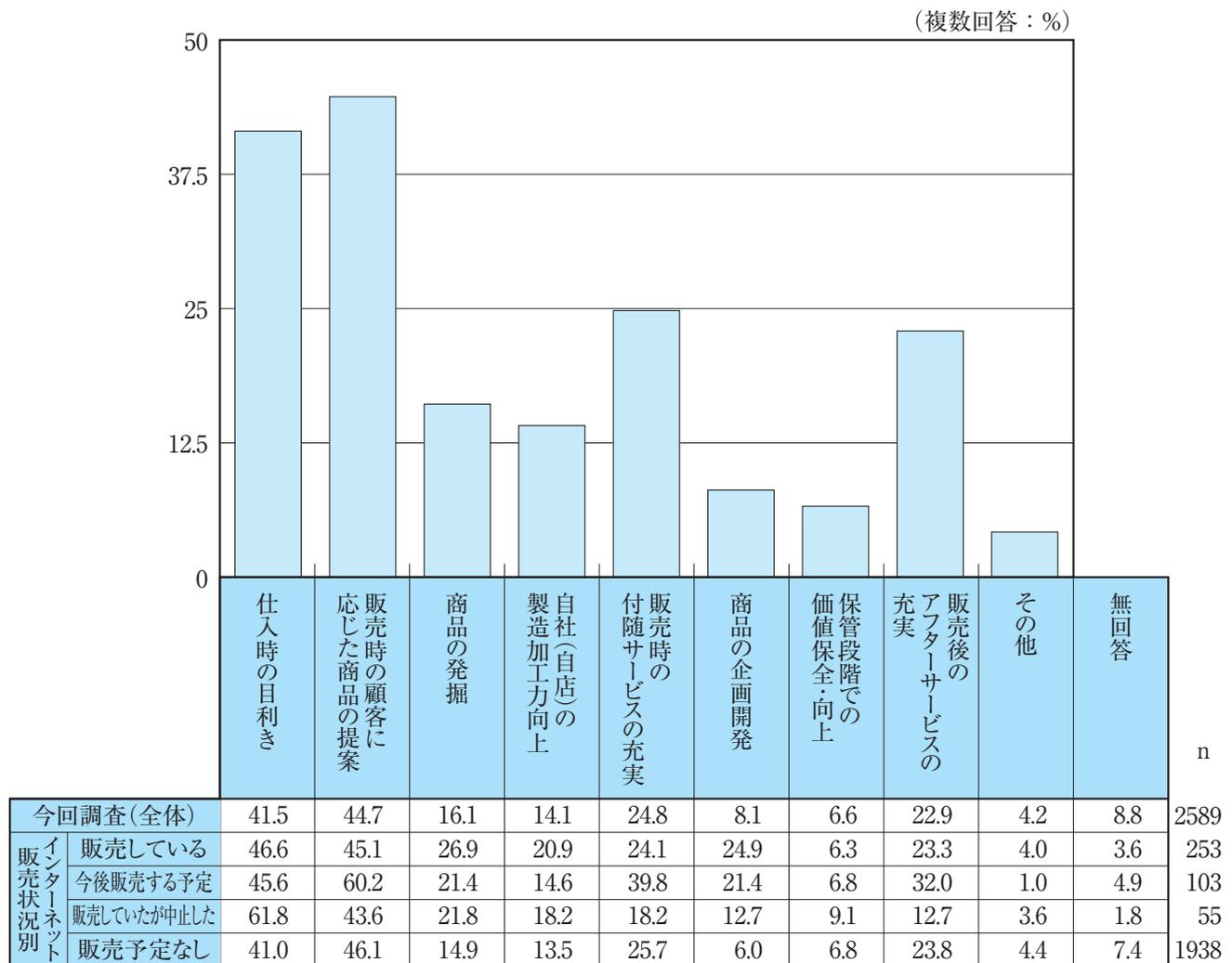


5 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（インターネット販売状況別）

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。

インターネット販売状況別にみると、販売しているでは「仕入時の目利き」が46.6%、「販売時の顧客に応じた商品の提案」が45.1%と上位を占めている。また、「商品の発掘」が26.9%、「商品の企画開発」が24.9%と他の販売状況に比べて高くなっており、ネット販売を意識した商材の調達を図っている様子がうかがえる。今後販売する予定では「販売時の顧客に応じた商品の提案」が60.2%と非常に高く、次いで「仕入時の目利き」が45.6%、「販売時の付随サービスの充実」が39.8%、「販売後のアフターサービスの充実」が32.0%となっており、販売時点や販売後のサービス面の強化に注目していることがうかがえる。一方、販売していたが中止したでは「仕入時の目利き」が61.8%と非常に高くなっている。

図表Ⅲ-1-17 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（インターネット販売状況別）

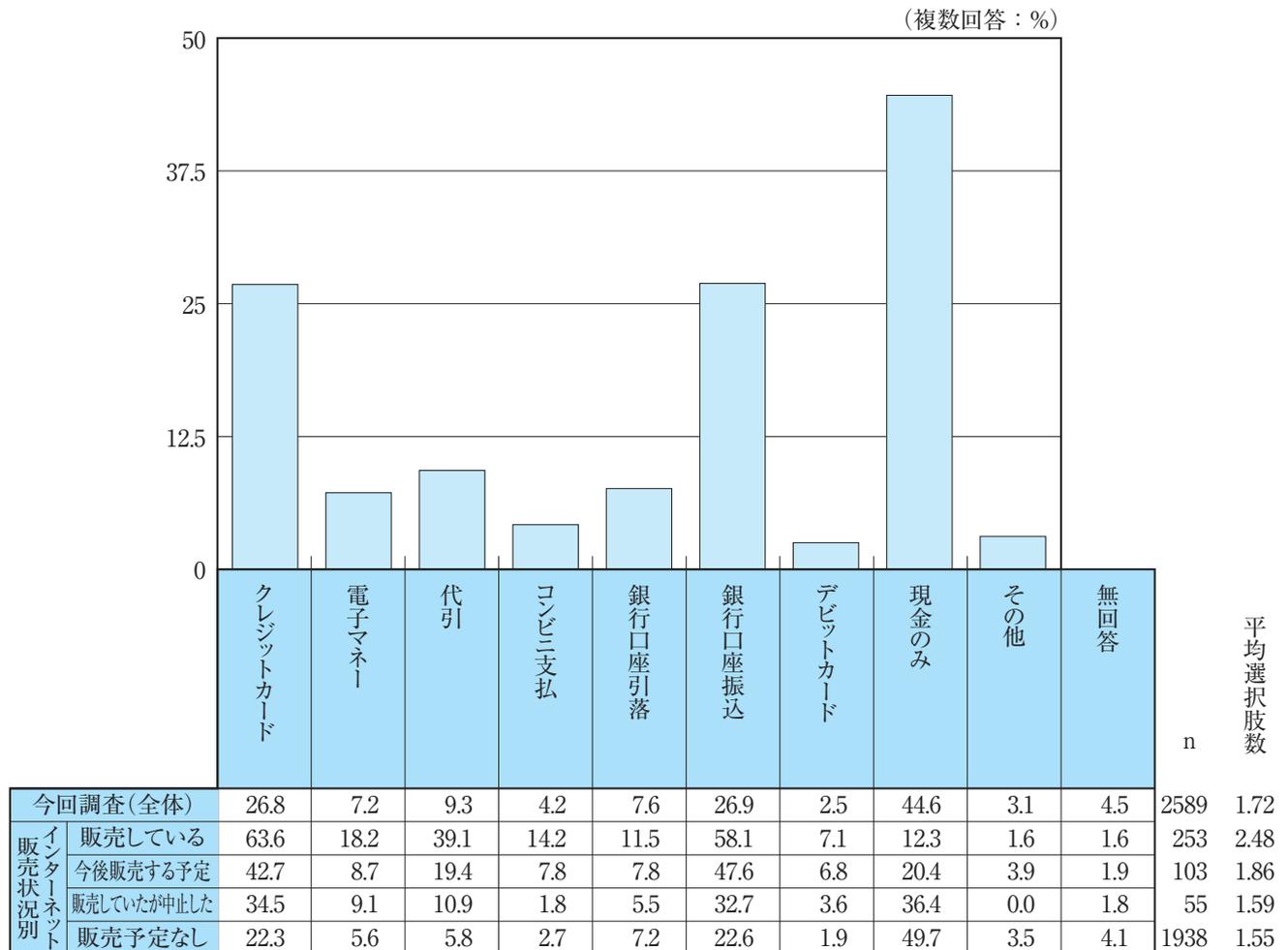


6 決済方法（インターネット販売状況別）

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%でともに高い。また、「現金のみ」が44.6%と4割を超えている。

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「クレジットカード」が63.6%、「銀行口座振込」が58.1%、「代引」が39.1%と高く、「現金のみ」は12.3%と約1割にとどまっている。インターネット販売では顧客が発注や支払いをしやすいように多彩な決済方法を提供しているものとみられる。

図表Ⅲ-1-18 決済方法（インターネット販売状況別）



(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）

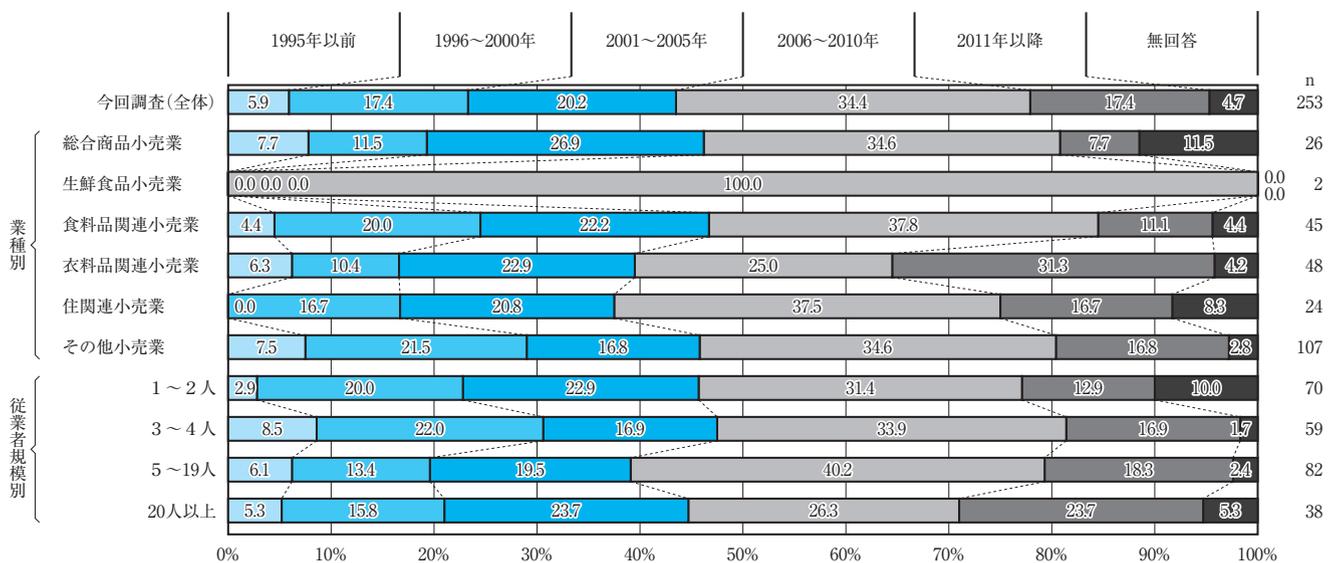
7 インターネット販売の開始時期

インターネット販売を行っている場合のその開始時期は、「2006～2010年」が34.4%で最も高く、次いで「2001～2005年」が20.2%となっている。インターネット普及期とされる「1996～2000年」では17.4%となっており、それほど高くない。また、「1995年以前」は5.9%とわずかである。

業種別にみると、衣料品関連小売業を除き「2006～2010年」が最も高く、『2001～2010年』はいずれも5割を超えている。一方、衣料品関連小売業は「2011年以降」が31.3%と最も高く、近年インターネット販売を開始したところが多い。スマートフォンやタブレット端末の普及にともない販売チャネルとしてインターネット販売の重要性が高まったことや、無料出店サイトの増加などが要因となり、インターネット販売への参入が進んでいるものとみられる。

従業者規模別にみると、すべての規模で「2006～2010年」が最も高い。1～2人では「2006～2010年」が31.4%と最も高く、次いで「2001～2005年」が22.9%であり、「2011年以降」の12.9%に比べて10ポイント高い。一方、[3人以上]では、「2006～2010年」に次いで、「2001～2005年」と「2011年以降」が拮抗しており、1～2人に比べて近年にインターネット販売を開始した割合が高い。

図表Ⅲ-1-19 インターネット販売の開始時期



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-13)で、「販売している」としたもののみ集計

8 インターネット売上高の割合

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合は、「3%未満」が27.3%で最も高く、次いで「10～30%未満」が23.7%、「3～10%未満」が21.3%となっている。「3%未満」と「3～10%未満」をあわせた『10%未満』が48.6%と売上高の主力を实体店舗とする小売店が多い中で、「30%以上」が17.0%あるなど重要な販売チャネルの一つとなっている小売店もみられる。

業種別にみると、その他小売業では「10～30%未満」が28.0%でもっとも高く、次いで「30%以上」が24.3%で、あわせた『10%以上』が52.3%と半数を超えている。その他小売業に含まれるドラッグストアなどで、品質が一定している規格品の取り扱いが多いことが要因とみられる。このほか、住関連小売業でも『10%以上』が45.8%と他の業種に比べて総売上高に占めるインターネット売上高の割合が高い。

従業者規模別にみると、1～2人では「30%以上」が30.0%で最も高く、次いで「10～30%未満」が22.9%で、あわせた『10%以上』が52.9%と半数を超えている。3～4人でも『10%以上』が半数を占めている。一方、5～19人では「3%未満」が29.3%で最も高く、『10%未満』で54.9%と半数を超えている。また、20人以上では「3%未満」が47.4%と半数近くを占めており、従業者規模が大きいほど総売上高に占めるインターネット売上高の割合は低くなる傾向がみられる。

ネット販売開始時期別にみると、1996～2000年では、「30%以上」が36.4%を占め最も高く、次いで「10～30%未満」と「3～10%未満」がともに22.7%であり、『10%以上』が59.1%を占める。インターネット普及期とされるこの時期に、早期に取り組むことでネット上の老舗としてポジションを確立した店舗が継続し、一方でそうでない店舗が退出したためとみられる。これ以降の時期においては、2001～2005年では「3～10%未満」が33.3%で最も高く、2011年以降では「3%未満」が40.9%と4割を占めており、ネット販売開始時期が近年であるほどインターネット売上高の割合が低くなる傾向がみられる。一方、1995年以前では「3%未満」が33.3%と最も高いものの、「3～10%未満」と「10～30%未満」もともに20.0%みられた。

図表Ⅲ-1-20 インターネット売上高の割合



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-13)で、「販売している」とした企業のみ集計

9 インターネット販売における売上高の変化

3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が36.8%で最も高く、次いで「やや増加」が27.7%であり、「大幅増加」の5.9%をあわせた『増加』は33.6%と3割を超える。また、「やや減少」の9.5%と、「大幅減少」の7.9%をあわせた『減少』が17.4%と2割に満たず、3年前と比較した直近決算の売上高の減少が76.0%に達するのに比べ、違いが大きい。

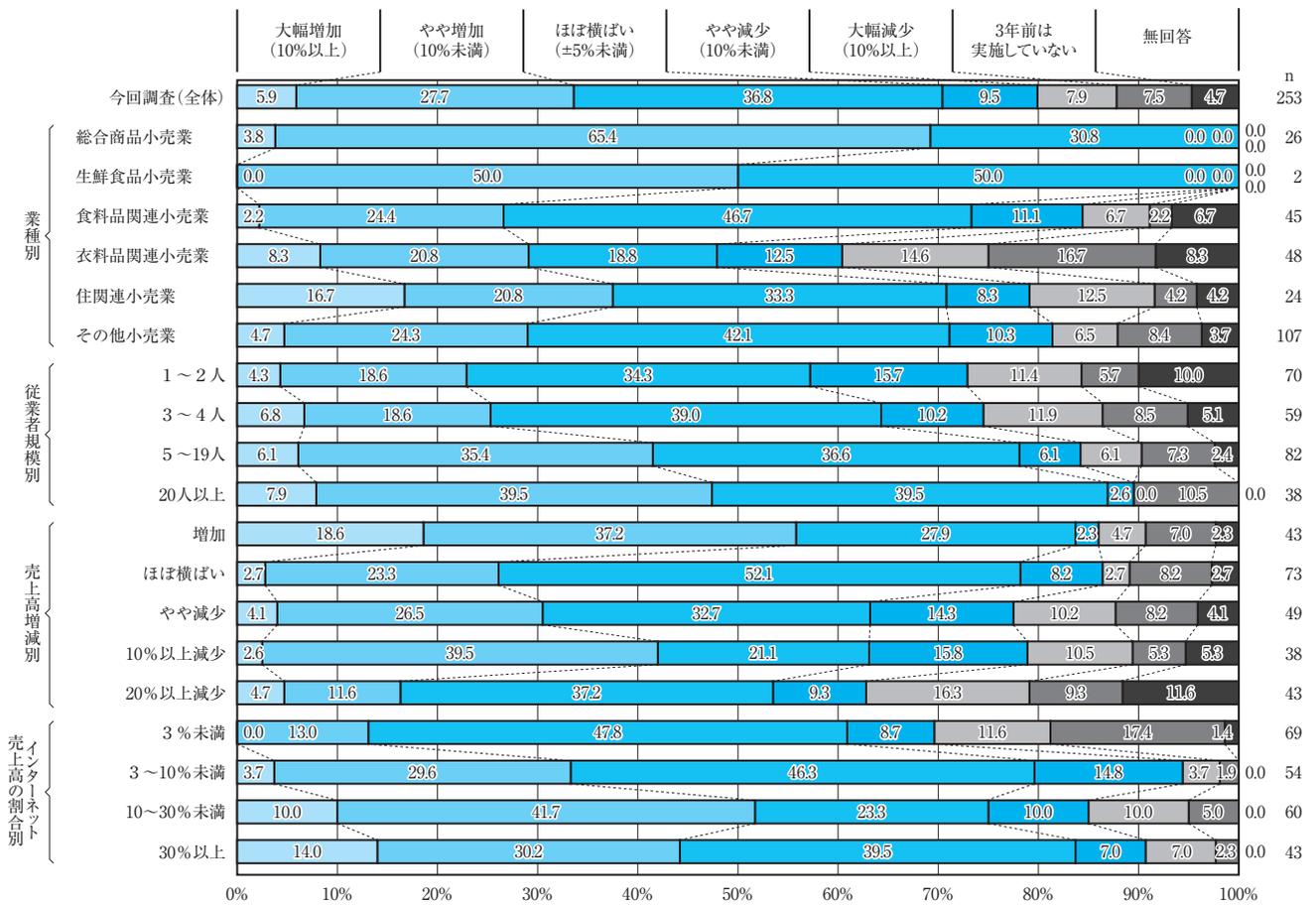
業種別にみると、総合商品小売業では『増加』が7割を占めるが、食料品関連小売業、衣料品関連小売業、その他小売業では3割以下である。しかし、いずれの業種でも『増加』が『減少』を上回っている。

従業者規模別にみると、『増加』は20人以上で47.4%、5～19人で41.5%であるが、3～4人では25.4%、1～2名では22.9%と、従業者規模が大きくなるほどインターネット販売における売上高が増加する傾向がみられる。

売上増減域別にみると、増加ではインターネット販売の「やや増加」が37.2%と最も高く、「大幅増加」の18.6%とあわせると『増加』は55.8%と半数を超えている。一方、やや減少と10%以上減少においても、インターネット販売の『増加』がそれぞれ30.6%、42.1%とインターネット販売の売上高を伸ばしている企業がみられた。

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、[3%以上]では『増加』が3割を超えるが、3%未満では1割程度であり、インターネット売上高の総売上高に占める割合が大きくなるほどインターネット売上高が増加する傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-21 インターネット販売における売上高の変化



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-13)で、「販売している」としたもののみ集計

10 インターネットでの販売形態

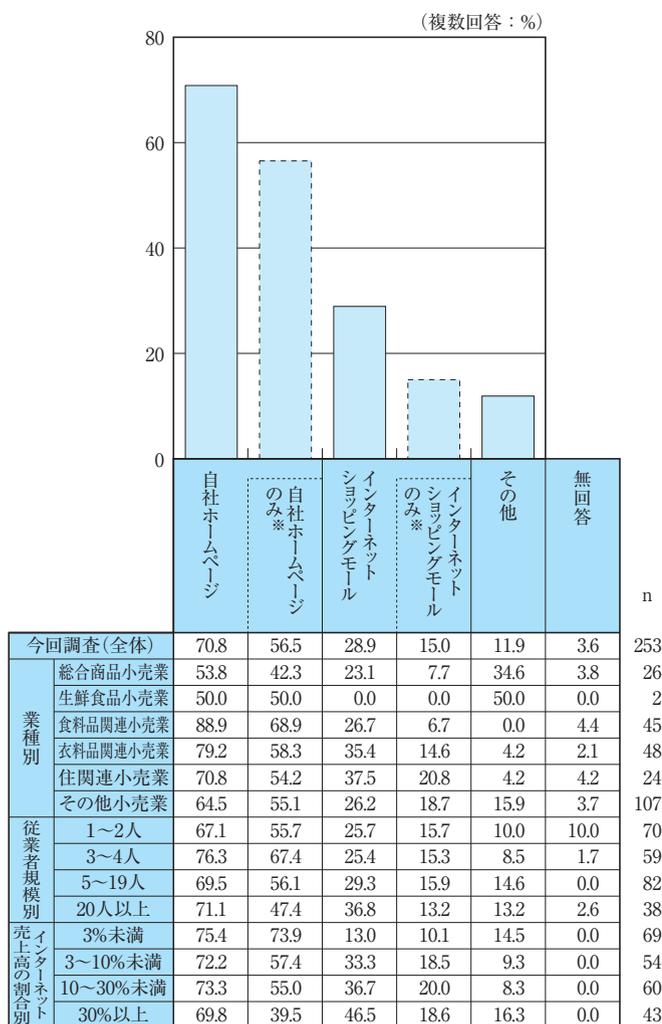
インターネットでの販売形態（複数回答）については、「自社ホームページ」が70.8%と最も高く、「自社ホームページのみ」についても56.5%と半数を超えている。「インターネットショッピングモール」は28.9%と約3割にとどまっている。

業種別にみると、食料品関連小売業では「自社ホームページ」が88.9%と、9割近くに達している。このほか、衣料品関連小売業と住関連小売業でも、それぞれ79.2%、70.8%と7～8割の高い割合である。この3業種は、「インターネットショッピングモール」も他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模でも「自社ホームページ」が最も高く、次いで「インターネットショッピングモール」となっている。「インターネットショッピングモール」は、1～2人では25.7%と4分の1なのに対し、20人以上では36.8%と3分の1以上であり、従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。

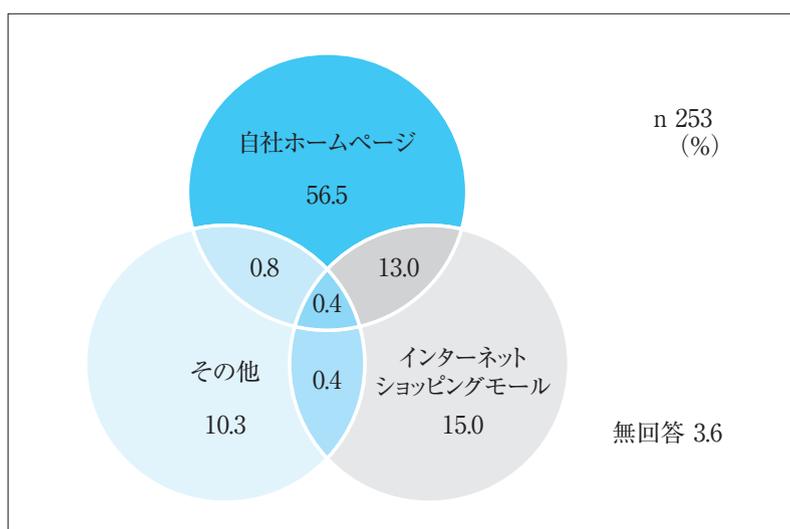
直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、3%未満では「自社ホームページ」が75.4%と7割を超えるが、30%以上では69.8%とやや低くなっている。一方、「インターネットショッピングモール」は3%未満では13.0%と1割程度にとどまるが、30%以上では46.5%と5割近くに達しており、総売上高に占めるインターネット売上高の割合が大きくなるほど高くなっている。

図表Ⅲ-1-22 インターネットでの販売形態



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-13)で、「販売している」とした企業のみ集計。
 ※は自社ホームページのみ又はインターネットショッピングモールのみを選択した企業の再集計値。

図表Ⅲ-1-23 インターネットでの販売形態の分布



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅲ-1-13)で、「販売している」とした企業のみ集計。

11 ネット小売業の課題

ネット小売業としての課題（複数回答）は、「サイトのわかりやすさ」が47.8%で最も高く、次いで「サイトの随時更新」が40.3%、「顧客による発注のしやすさ」が32.0%となっており、インターネット上の店舗で利用者が分かりやすく、購入しやすいサイトの構築が課題となっている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「サイトのわかりやすさ」と「サイトの随時更新」が上位を占めている。一方、総合商品小売業では「サイトのわかりやすさ」が61.5%で最も高いが、次いで「顧客による発注のしやすさ」が46.2%となっており、「サイトの随時更新」の11.5%を上回っている。総合商品小売業ではコンビニエンスストアが多く、FC本部主導でホームページが更新されているため相対的に「サイトの随時更新」が低くなっているとみられる。

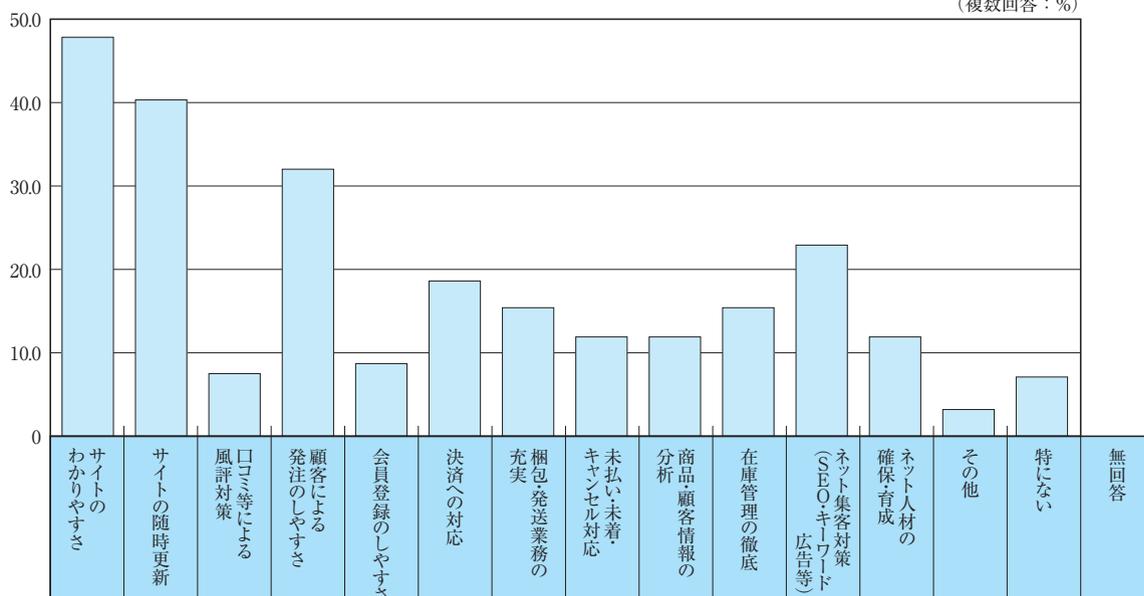
従業者規模別にみると、1～2人では「サイトの随時更新」が42.9%、「サイトのわかりやすさ」が41.4%と拮抗している。3～4人でも「サイトの随時更新」が45.8%、「サイトのわかりやすさ」が42.4%と大きな差はみられない。一方、5～19人では「サイトのわかりやすさ」が53.7%で最も高く、「サイトの随時更新」の31.7%を22.0ポイント上回る。同様に、20人以上においても「サイトのわかりやすさ」が60.5%で最も高く、「サイトの随時更新」の47.4%を13.1ポイント上回っており、「サイトのわかりやすさ」をより重要な課題としている。

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合別にみると、3～10%未満を除き「サイトのわかりやすさ」が最も高く、次いで「サイトの随時更新」となっている。一方、3～10%未満では「サイトの随時更新」が55.6%と半数を超え最も高く、「サイトのわかりやすさ」の44.4%を上回った。

3年前と比較した場合のネット売上高の変化別にみると、大幅増加では「サイトのわかりやすさ」が60.0%で最も高く、次いで「サイトの随時更新」と「顧客による発注のしやすさ」が46.7%を占めている。「サイトのわかりやすさ」はやや増加とほぼ横ばいにおいても最も高く、半数前後を占めている。一方、やや減少では「サイトの随時更新」が54.2%と半数を超えており、「サイトのわかりやすさ」の50.0%に比べて4.2ポイント高い。また大幅減少でも「サイトの随時更新」が最も高く、「減少」では「サイトの随時更新」をより重要な課題としている。

図表Ⅲ-1-24 ネット小売業の課題

(複数回答：%)



	今回調査(全体)	47.8	40.3	7.5	32.0	8.7	18.6	15.4	11.9	11.9	15.4	22.9	11.9	3.2	7.1	5.9	n
業種別	総合商品小売業	61.5	11.5	7.7	46.2	26.9	15.4	7.7	11.5	3.8	15.4	3.8	7.7	0.0	11.5	3.8	253
	生鮮食品小売業	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	26
	食料品関連小売業	35.6	42.2	6.7	35.6	0.0	22.2	20.0	8.9	13.3	6.7	26.7	11.1	8.9	11.1	4.4	2
	衣料品関連小売業	52.1	45.8	6.3	31.3	4.2	16.7	10.4	18.8	12.5	18.8	20.8	16.7	0.0	4.2	6.3	45
	住関連小売業	54.2	37.5	4.2	16.7	0.0	12.5	4.2	4.2	12.5	8.3	29.2	8.3	0.0	12.5	8.3	48
	その他小売業	45.8	43.9	9.3	30.8	11.2	19.6	19.6	11.2	13.1	19.6	26.2	12.1	2.8	4.7	6.5	24
従業員規模別	1~2人	41.4	42.9	7.1	24.3	2.9	12.9	15.7	7.1	12.9	18.6	20.0	0.0	4.3	11.4	4.3	107
	3~4人	42.4	45.8	5.1	32.2	10.2	27.1	16.9	11.9	8.5	13.6	30.5	13.6	1.7	5.1	8.5	70
	5~19人	53.7	31.7	8.5	37.8	6.1	17.1	14.6	11.0	11.0	13.4	20.7	15.9	3.7	6.1	4.9	59
	20人以上	60.5	47.4	10.5	36.8	23.7	21.1	15.8	21.1	15.8	15.8	21.1	23.7	2.6	2.6	5.3	82
売上高の割合別	3%未満	47.8	30.4	2.9	26.1	8.7	20.3	8.7	5.8	8.7	7.2	20.3	10.1	5.8	11.6	5.8	38
	3~10%未満	44.4	55.6	13.0	35.2	9.3	18.5	14.8	20.4	13.0	13.0	20.4	22.2	1.9	1.9	5.6	69
	10~30%未満	48.3	40.0	6.7	36.7	5.0	25.0	21.7	13.3	10.0	15.0	25.0	11.7	0.0	3.3	6.7	54
	30%以上	53.5	46.5	11.6	34.9	14.0	16.3	20.9	16.3	16.3	32.6	37.2	7.0	7.0	7.0	4.7	60
ネット売上高の変化別 (3年前比較)	大幅増加	60.0	46.7	13.3	46.7	20.0	26.7	40.0	26.7	13.3	13.3	40.0	6.7	0.0	0.0	0.0	43
	やや増加	54.3	42.9	8.6	44.3	12.9	14.3	12.9	8.6	17.1	17.1	25.7	12.9	4.3	2.9	5.7	15
	ほぼ横ばい	46.2	38.7	5.4	33.3	6.5	22.6	15.1	15.1	10.8	12.9	20.4	12.9	2.2	10.8	4.3	70
	やや減少	50.0	54.2	8.3	25.0	0.0	25.0	20.8	8.3	8.3	16.7	8.3	12.5	8.3	12.5	4.2	93
	大幅減少	35.0	45.0	0.0	20.0	5.0	15.0	10.0	15.0	5.0	15.0	25.0	15.0	0.0	5.0	5.0	24
3年前は実施していない	47.4	21.1	15.8	5.3	15.8	15.8	15.8	5.3	5.3	15.8	42.1	10.5	0.0	0.0	21.1	20	

(注) インターネット販売の状況 (図表Ⅲ-1-13) で、「販売している」とした企業のみ集計

第1節 卸売業

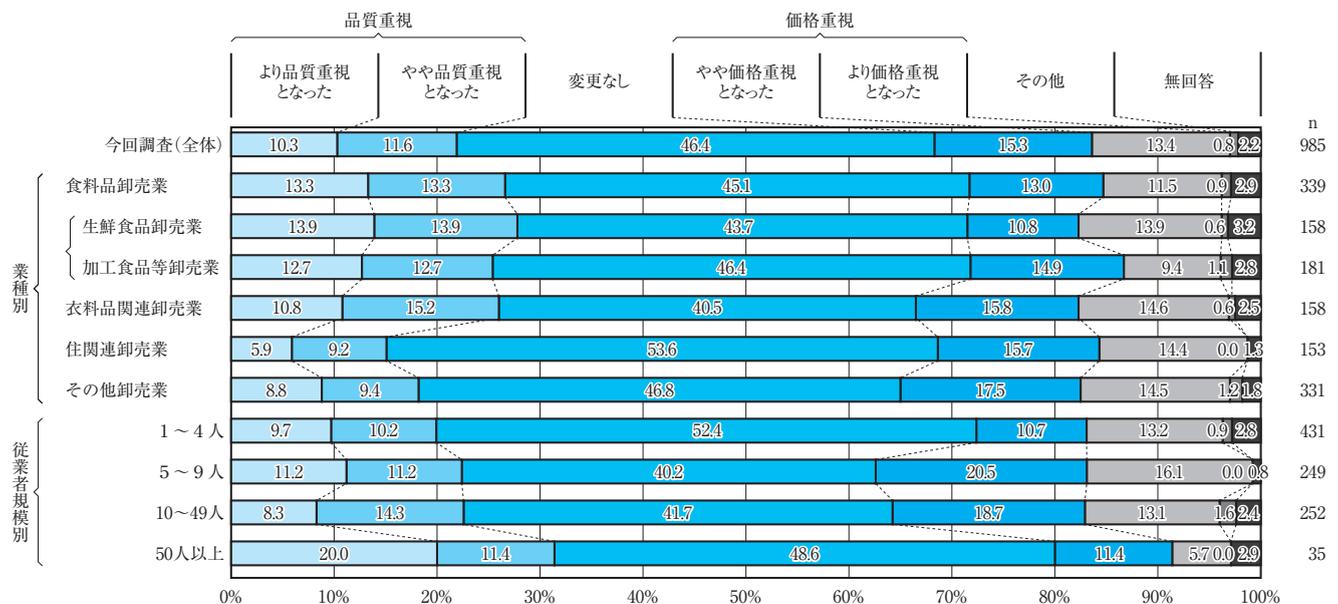
1 品質と価格方針

3年前と比較した仕入における品質と価格のバランスの変更状況（以下、品質と価格方針）については、「変更なし」が46.4%で最も高い。次いで「やや価格重視となった」が15.3%、「より価格重視となった」が13.4%となっており、あわせた『価格重視』は28.7%となった。「より品質重視となった」と「やや品質重視となった」をあわせた『品質重視』は21.9%にとどまっており、『品質重視』に比べて『価格重視』が6.8ポイント高い。

業種別にみると、すべての業種で「変更なし」が最も高いが、衣料品関連卸売業、住関連卸売業、その他卸売業は『価格重視』がいずれも3割を超え、『品質重視』より高く、品質と価格方針については、価格重視寄りに変化している。生鮮食品卸売業と加工食品等卸売業では、『品質重視』と『価格重視』の差が小さい。

従業者規模別にみると、すべての規模で「変更なし」が最も高い。[5～49人]では『価格重視』が3割を超えており、『品質重視』より高い。50人以上では、『品質重視』が31.4%と『価格重視』の17.1%を14.3ポイント上回るなど、従業者規模が大きくなるほど品質重視が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-2-1 品質と価格方針



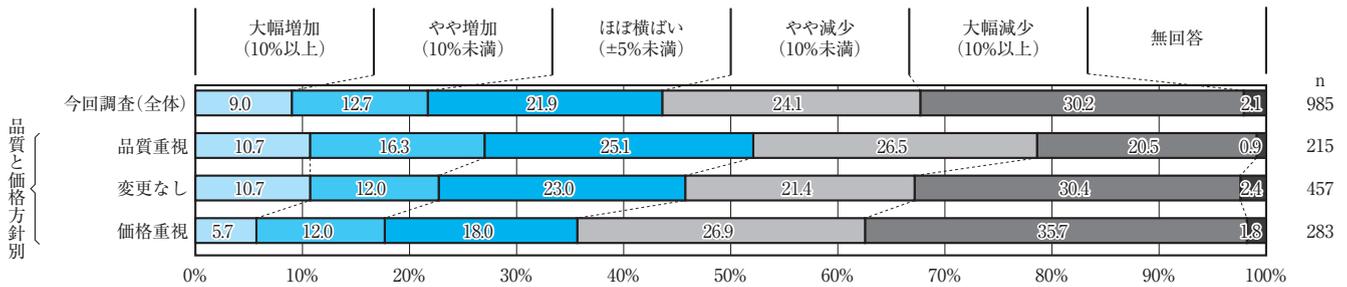
(注) 品質と価格方針をクロス集計の軸としている場合、「その他」を表示していない。(第Ⅲ編第2章、第3章共通)

2 売上高の変化（品質と価格方針別）

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%、「ほぼ横ばい」が21.9%となっている。「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』は54.3%と半数を超えている。一方、「大幅増加」の9.0%と「やや増加」の12.7%をあわせた『増加』は21.7%と約2割にとどまっている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「やや減少」が26.5%と最も高く、「大幅減少」の20.5%とあわせた『減少』は47.0%と半数を下回っている。一方、価格重視では「大幅減少」が35.7%と最も高く、「やや減少」の26.9%とあわせた『減少』が62.6%と3分の2近くに達している。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では『減少』が価格重視に比べて15.6ポイント低く、『増加』は9.3ポイント高い。このため、品質重視では価格重視に比べ、売上高の減少傾向が抑制されているものとみられる。

図表Ⅲ-2-2 売上高の変化（品質と価格方針別）

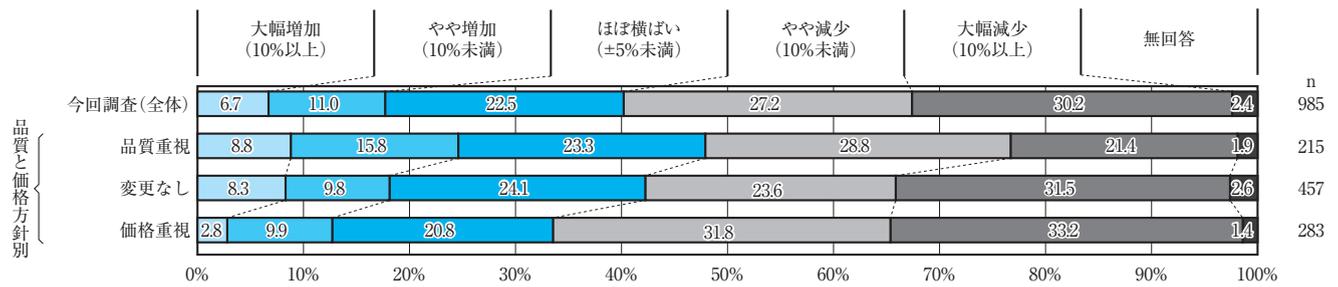


3 売上総利益額の変化（品質と価格方針別）

3年前と比較した直近決算の売上総利益額の変化は、「大幅減少」が30.2%で最も高く、次いで「やや減少」が27.2%、「ほぼ横ばい」が22.5%となっている。「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』は57.4%と半数を超えている。一方、「大幅増加」の6.7%と「やや増加」の11.0%をあわせた『増加』は17.7%と2割に満たない。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「やや減少」が28.8%と最も高く、次いで「ほぼ横ばい」が23.3%となっている。全体に比べて「大幅増加」と「やや増加」をあわせた『増加』が24.6%と6.9ポイント高く、「大幅減少」は21.4%と8.8ポイント低い。一方、価格重視では「大幅減少」が33.2%と最も高く、次いで「やや減少」が31.8%となっている。「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』が65.0%に達するなど、価格重視では売上総利益額の減少幅が大きい。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視は『増加』が価格重視より11.9ポイント高く、『減少』は14.8ポイント低い。品質重視では価格重視に比べ、売上総利益額の減少傾向が抑制されているものとみられる。

図表Ⅲ-2-3 売上総利益額の変化（品質と価格方針別）

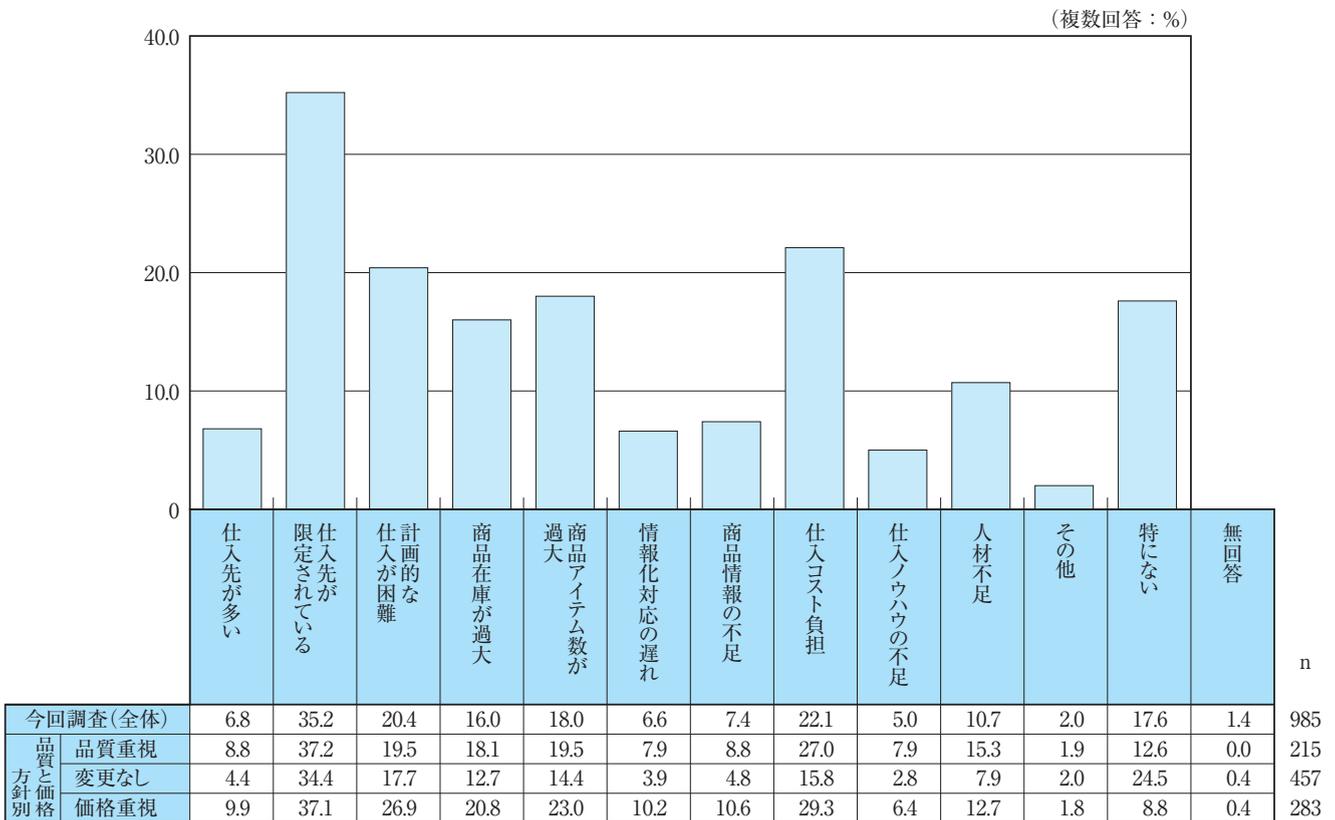


4 仕入活動の課題（品質と価格方針別）

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%と最も高く、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%とともに2割を超えている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「仕入先が限定されている」が37.2%で最も高く、次いで「仕入コスト負担」が27.0%、「計画的な仕入が困難」、「商品アイテム数が過大」がともに19.5%となっている。品質重視では品質や希少性の高い商品を取扱う意向があり、そのような商品を仕入れるための新たな仕入先の開拓が課題となっている。また、価格重視でも「仕入先が限定されている」が37.1%で最も高く、次いで「仕入コスト負担」が29.3%、「計画的な仕入が困難」が26.9%で、品質重視と上位3項目の順位は同一となっている。一方、変更なしでは「仕入先が限定されている」が34.4%で最も高いが、次いで「特にない」が24.5%となっており、品質重視、価格重視に比べて現状の仕入で満足しているとみられる。品質重視と価格重視を比較すると、ともに最も高いのは「仕入先が限定されている」で、それぞれ37.2%、37.1%とほぼ同数である。価格重視では「仕入コスト負担」の29.3%、「計画的な仕入が困難」の26.9%が品質重視に比べて、それぞれ2.3ポイント、7.4ポイント高い。価格重視の戦略を採っていることが、仕入コストの負担や仕入計画が立てにくい状況に繋がっている様子がうかがえる。

図表Ⅲ-2-4 仕入活動の課題（品質と価格方針別）

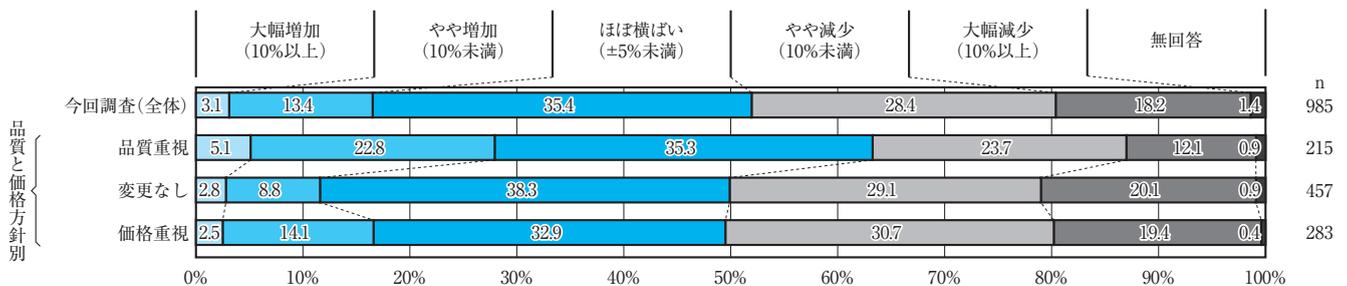


5 販売先総数の変化（品質と価格方針別）

販売先総数の変化は、「ほぼ横ばい」が35.4%で最も高く、次いで「やや減少」が28.4%、「大幅減少」が18.2%となっている。「やや減少」と「大幅減少」をあわせた『減少』は46.6%と半数近くを占める。一方、「やや増加」の13.4%と「大幅増加」の3.1%をあわせた『増加』は16.5%と2割に達しない。

品質と価格方針別にみると、すべての方針別で「ほぼ横ばい」が最も高く、いずれも3割を超えている。次いで品質重視と変更なしでは「やや減少」がそれぞれ23.7%、29.1%、「やや増加」が22.8%、8.8%となっており、価格重視では「やや減少」が30.7%、「大幅減少」が19.4%となっている。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視は『増加』が27.9%と価格重視の16.6%に比べて11.3ポイント高く、『減少』は35.8%と価格重視の50.1%に比べて14.3ポイント低い。品質重視の戦略は、販売先総数の減少を押し止めているものとみられる。

図表Ⅲ-2-5 販売先総数の変化（品質と価格方針別）

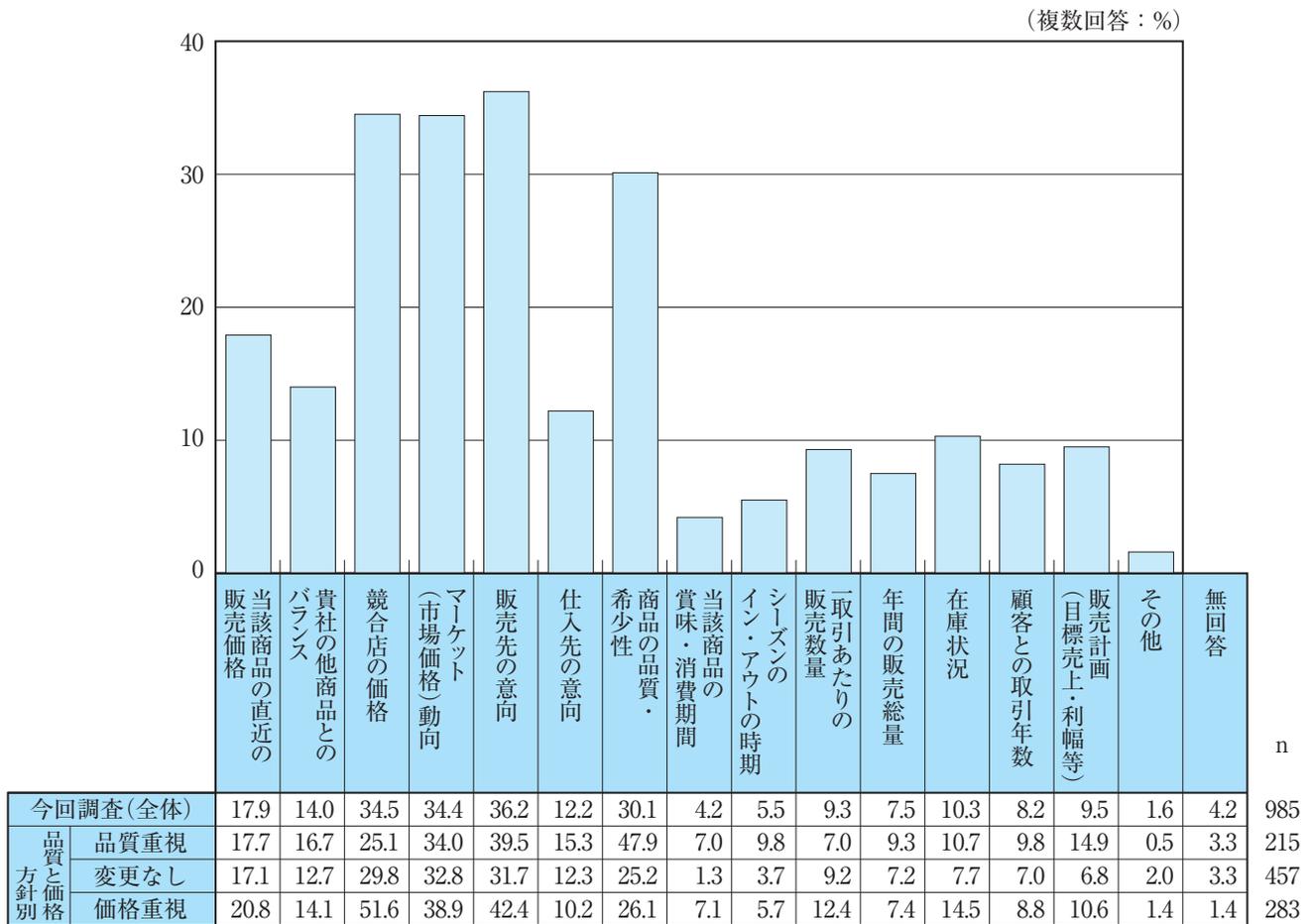


6 販売価格決定において重視している事項（品質と価格方針別）

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%となっている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「商品の品質・希少性」が47.9%と最も高く、次いで「販売先の意向」が39.5%、「マーケット動向」が34.0%となっている。商品価値が販売価格決定の重要な要素であるが、販売先小売店の希望価格や指値、市場の動向なども勘案して価格決定がなされているものとみられる。一方、価格重視では「競合店の価格」が51.6%と最も高く、「販売先の意向」が42.4%、「マーケット動向」が38.9%となっている。競合店の価格が販売価格決定の最大の要素であるが、販売先の希望価格や指値、市場の動向なども踏まえて価格決定がなされているものとみられる。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「商品の品質・希少性」の47.9%が価格重視に比べて21.8ポイント高い一方で、価格重視では「競合店の価格」の51.6%が品質重視に比べて26.5ポイント高い。品質重視では商品価値に、価格重視では価格に注意を払っている様子がうかがえる。

図表Ⅲ-2-6 販売価格決定において重視している事項（品質と価格方針別）

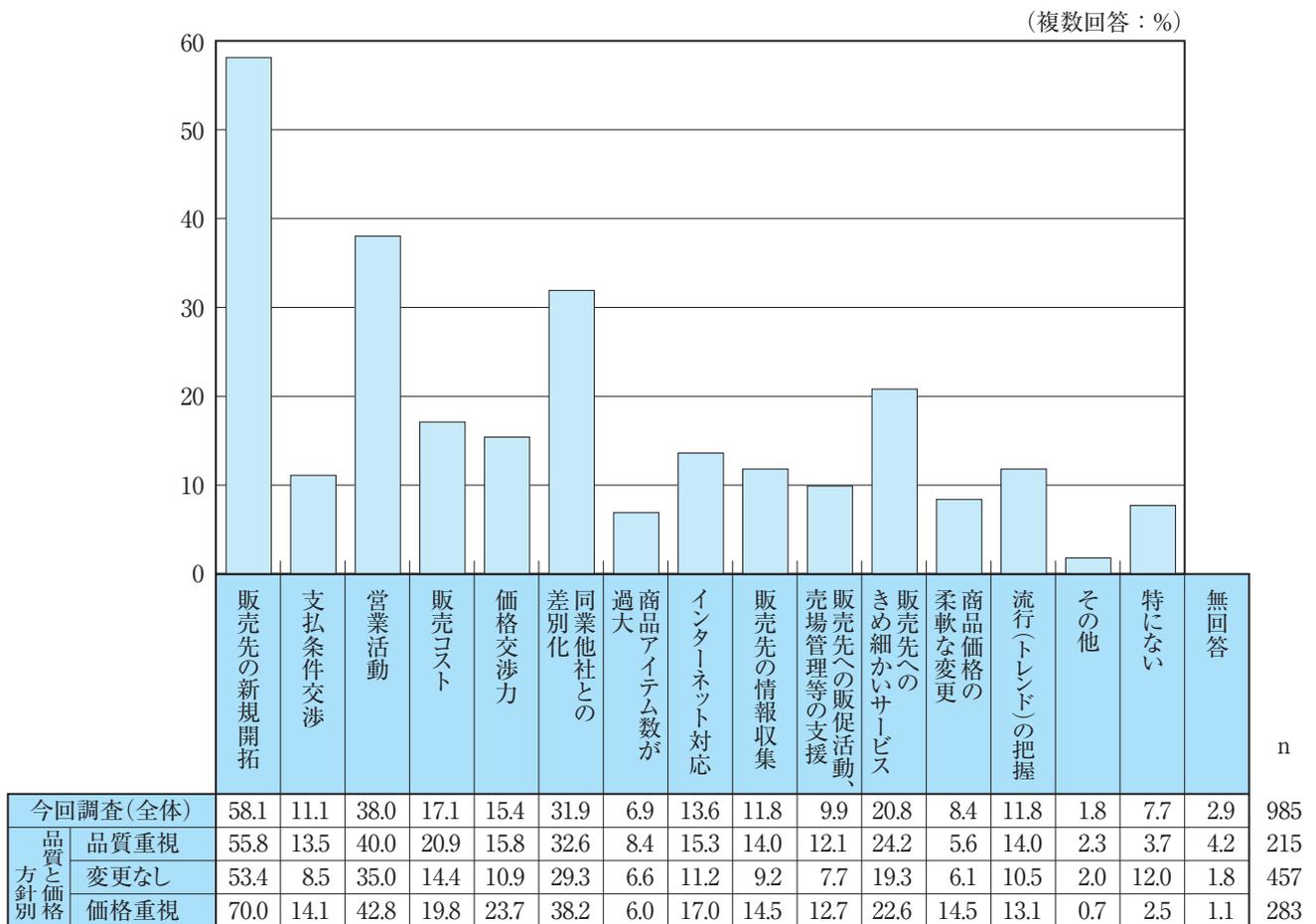


7 販売活動の課題（品質と価格方針別）

販売活動の課題（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。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「販売先の新規開拓」が55.8%と最も高く、「営業活動」が40.0%、「同業他社との差別化」が32.6%、「販売先へのきめ細かいサービス」が24.2%と続いている。一方、価格重視では「販売先の新規開拓」が70.0%と極めて高く、「営業活動」が42.8%、「同業他社との差別化」が38.2%、「価格交渉力」が23.7%と続いている。価格重視は、販売単価を上げることが難しいため、業績の維持・向上には販売先を増やす必要があり、新規顧客の開拓がより大きな課題となっているとみられる。

図表Ⅲ-2-7 販売活動の課題（品質と価格方針別）



〈事例44〉 東日本大震災を契機に安全・安心な商品提供を再認識

R社は牛肉を中心に精肉をスーパー、専門店、外食チェーン、レストランに販売する卸売業者である。

R社の安全安心に対する思いは、深い。東日本大震災そして福島第一原発事故、その後の放射能汚染の影響の深刻さをいち早く認識し、行政に先駆けて、ドイツ製の放射能検査機を手配、販売する精肉の全品検査を行った。やがて、自治体が検査を担うこととなったが、東日本大震災を契機に安心して安全な商品を提供する使命をあらためて認識した。

その後、食品に特化した国際認証SQFも取得、その過程で実施した研修や教育により、従業員の意識が高まっている。人事評価にも牛や牛肉に関する知識を反映させている。

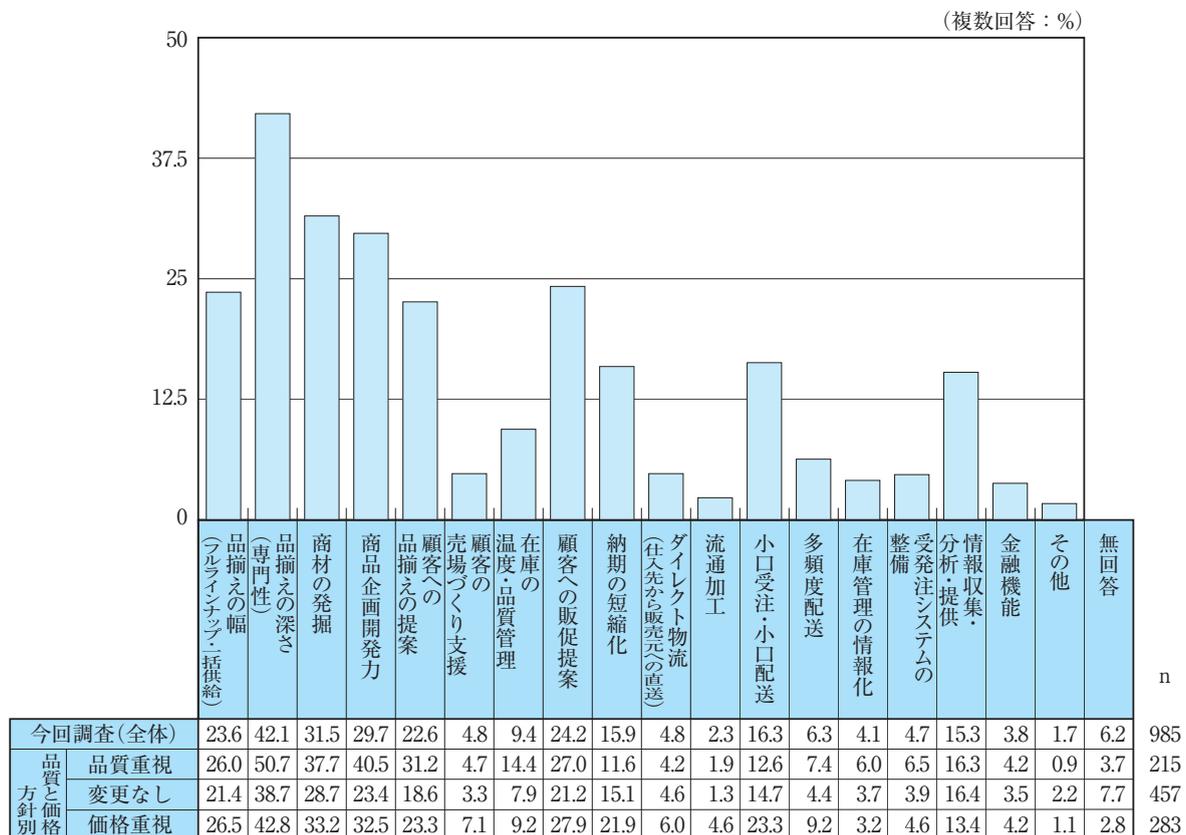
(生鮮食品卸売業 50人以上)

8 卸機能の強化（品質と価格方針別）

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、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。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「品揃えの深さ」が50.7%、「商品企画開発力」が40.5%、「商材の発掘」が37.7%、「顧客への品揃えの提案」が31.2%と高く、商品の品揃え力、企画開発力、調達力に加え、顧客への品揃え提案力が卸機能強化のポイントとなっている。一方、価格重視では、「品揃えの深さ」が42.8%と最も高く、次いで「商材の発掘」が33.2%、「商品企画開発力」が32.5%、「顧客への販促提案」が27.9%となっており、商品の品揃え力、調達力、企画開発力に加え、顧客の販促活動を中心としたリテールサポートが卸機能強化のポイントとなっている。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「品揃えの深さ」の50.7%、「商品企画開発力」の40.5%、「顧客への品揃えの提案」の31.2%、「在庫の温度・品質管理」の14.4%が価格重視に比べて、それぞれ7.9ポイント、8.0ポイント、7.9ポイント、5.2ポイント高い。品質重視では、品質の良い商品を揃え、それを適切に保管し、小売店に提案し、販売するまでの一連のプロセスを重視しているとみられる。価格重視では「納期の短縮化」の21.9%、「小口受注・小口配送」の23.3%が品質重視に比べて、それぞれ10.3ポイント、10.7ポイント高い。価格に加え、小回りを効かせた柔軟かつ迅速な対応を重視しているとみられる。

図表Ⅲ-2-8 卸機能の強化（品質と価格方針別）

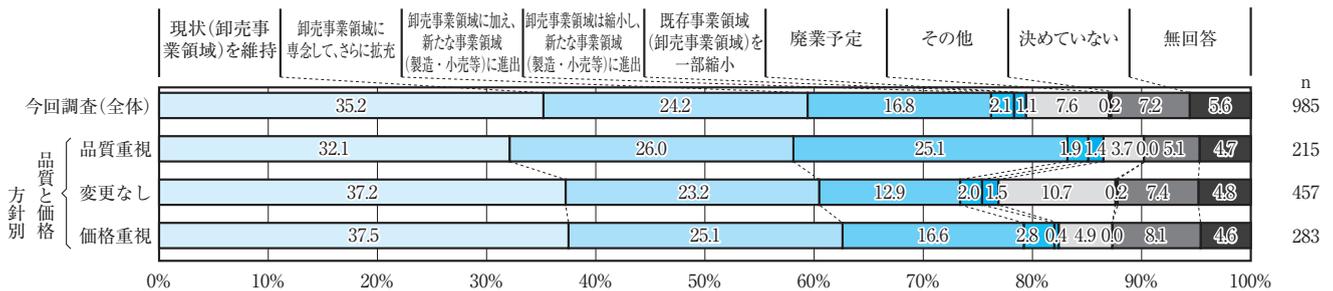


9 事業展開の方向性（品質と価格方針別）

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、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%となっている。

品質と価格方針別にみると、いずれの方針別でも「現状を維持」、「卸売業に専念して、さらに拡充」、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域に進出」の順に高い。これを、「卸売業に専念して、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」を合わせた『積極的展開』と、「現状を維持」を比べると、変更なしでは『積極的展開』が36.1%、「現状を維持」が37.2%とほぼ拮抗しているほか、「廃業予定」が1割みられた。一方、価格重視では『積極的展開』が41.7%と「現状を維持」の37.5%を4.2ポイント上回る。さらに、品質重視では『積極的展開』が51.1%と過半数を占め、このうち「卸売事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が25.1%と4分の1を占めるなど、一段と事業展開に積極的な姿勢がうかがえる結果となった。

図表Ⅲ-2-9 事業展開の方向性（品質と価格方針別）



第2節 小売業

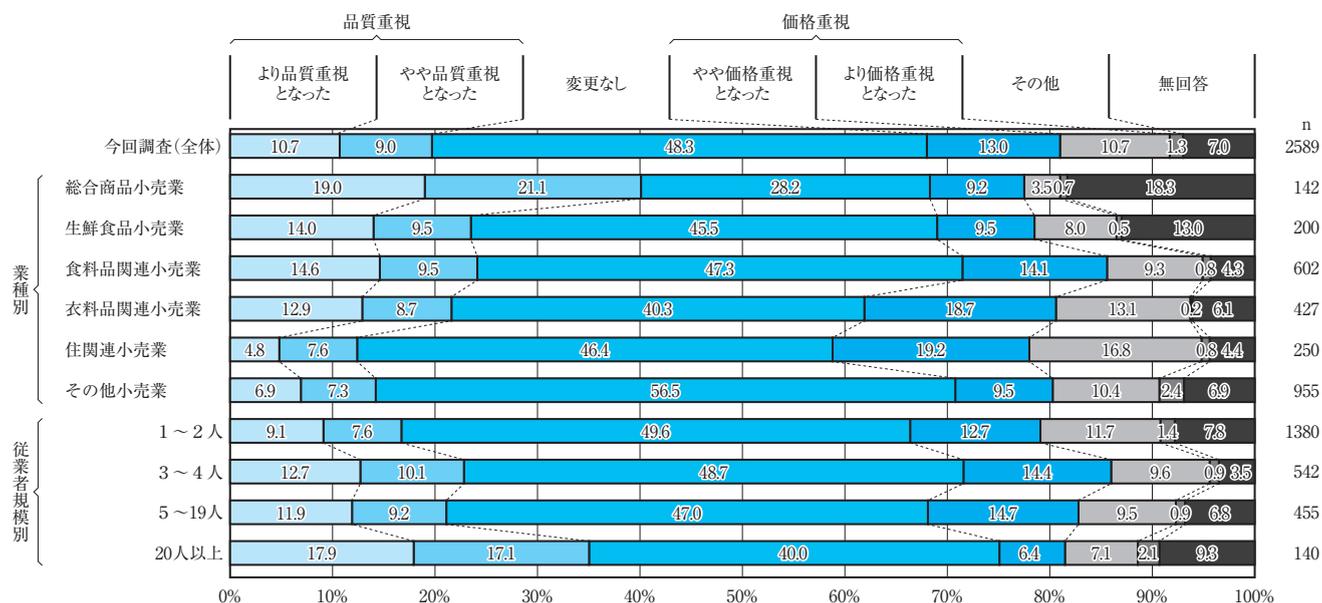
1 品質と価格方針

3年前と比較した仕入における品質と価格方針については、「変更なし」が48.3%と約半数を占める。次いで「やや価格重視となった」が13.0%、「より品質重視となった」と「より価格重視となった」がともに10.7%となっている。「やや価格重視となった」と「より価格重視となった」をあわせた『価格重視』が23.7%、「より品質重視となった」と「やや品質重視となった」をあわせた『品質重視』が19.7%であり、『価格重視』が『品質重視』に比べて4.0ポイント高い。

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最も高い「変更なし」が28.2%にとどまる。「より品質重視となった」の19.0%と「やや品質重視となった」の21.1%をあわせた『品質重視』が40.1%と4割に達するが、「やや価格重視となった」の9.2%と「より価格重視となった」の3.5%をあわせた『価格重視』は12.7%と低く、品質を重視する傾向がみられる。コンビニエンスストアは定価販売を基本としており、加盟店による価格設定の自由度が小さいため、相対的に品質を重視しているものとみられる。生鮮食品小売業についても「変更なし」が45.5%と最も高いが、『品質重視』が23.5%と『価格重視』の17.5%を上回っている。衣料品関連小売業、住関連小売業、その他小売業については、『価格重視』が『品質重視』を上回り、価格を重視する傾向がみられる。

従業者規模別にみると、すべての規模で「変更なし」が最も高いが、1～2人は『価格重視』が『品質重視』を7.7ポイント上回っている一方、20人以上では『品質重視』が『価格重視』を21.5ポイント上回るなど、従業者規模が大きくなるほど品質重視が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-2-10 品質と価格方針

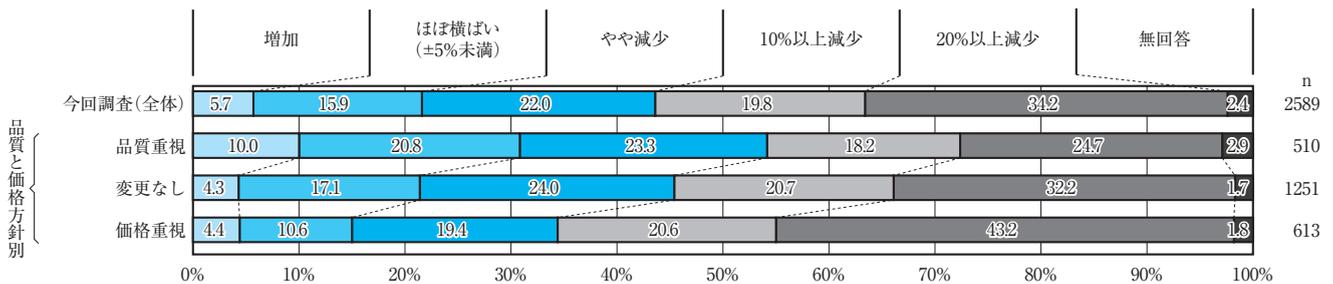


2 売上高の変化（品質と価格方針別）

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。一方、「増加」は5.7%と1割に満たない。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「20%以上減少」が24.7%と最も高く、次いで「やや減少」が23.3%となっている。『減少』は66.2%と全体より9.8ポイント低く、「増加」は10.0%と全体より4.3ポイント高い。一方、価格重視では「20%以上減少」が43.2%と最も高く、次いで「10%以上減少」が20.6%となっている。『減少』は83.2%と全体より7.2ポイント高い。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視は「増加」が価格重視と比べて5.6ポイント高く、『減少』は価格重視と比べて17.0ポイント低い。このため、品質重視では価格重視に比べて、売上高の減少傾向が抑制されているものとみられる。

図表Ⅲ-2-11 売上高の変化（品質と価格方針別）

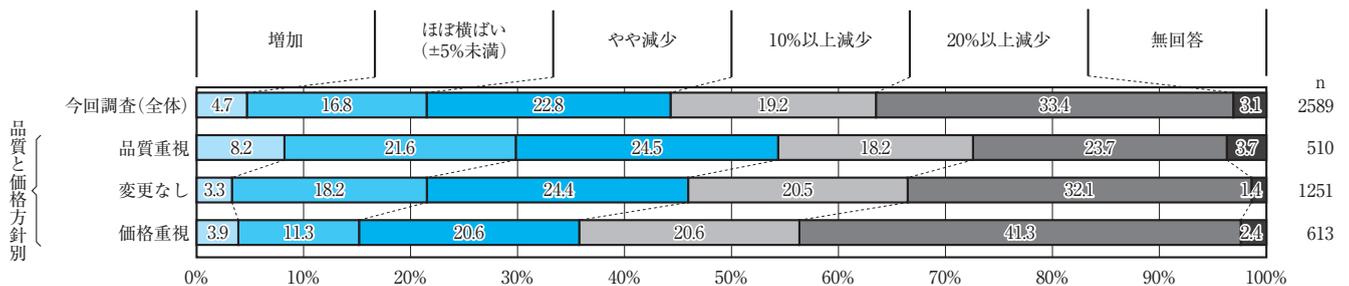


3 売上総利益額の変化（品質と価格方針別）

3年前と比較した直近決算の売上総利益額の変化は、「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7割を超えている。一方、「増加」は4.7%と1割に満たない。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「やや減少」が24.5%と最も高く、次いで「20%以上減少」が23.7%となっている。全体に比べて「増加」が8.2%と3.5ポイント高く、『減少』は66.4%と9.0ポイント低い。一方、価格重視では「20%以上減少」が41.3%と最も高く、次いで「やや減少」と「10%以上減少」がともに20.6%となっており、あわせると『減少』が82.5%に達するなど、価格重視では売上総利益額の減少幅が大きい。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視は「増加」が価格重視に比べて4.3ポイント高く、『減少』は16.1ポイント低い。このため、品質重視では価格重視に比べて売上総利益額の減少傾向が抑制されているものとみられる。

図表Ⅲ-2-12 売上総利益額の変化（品質と価格方針別）

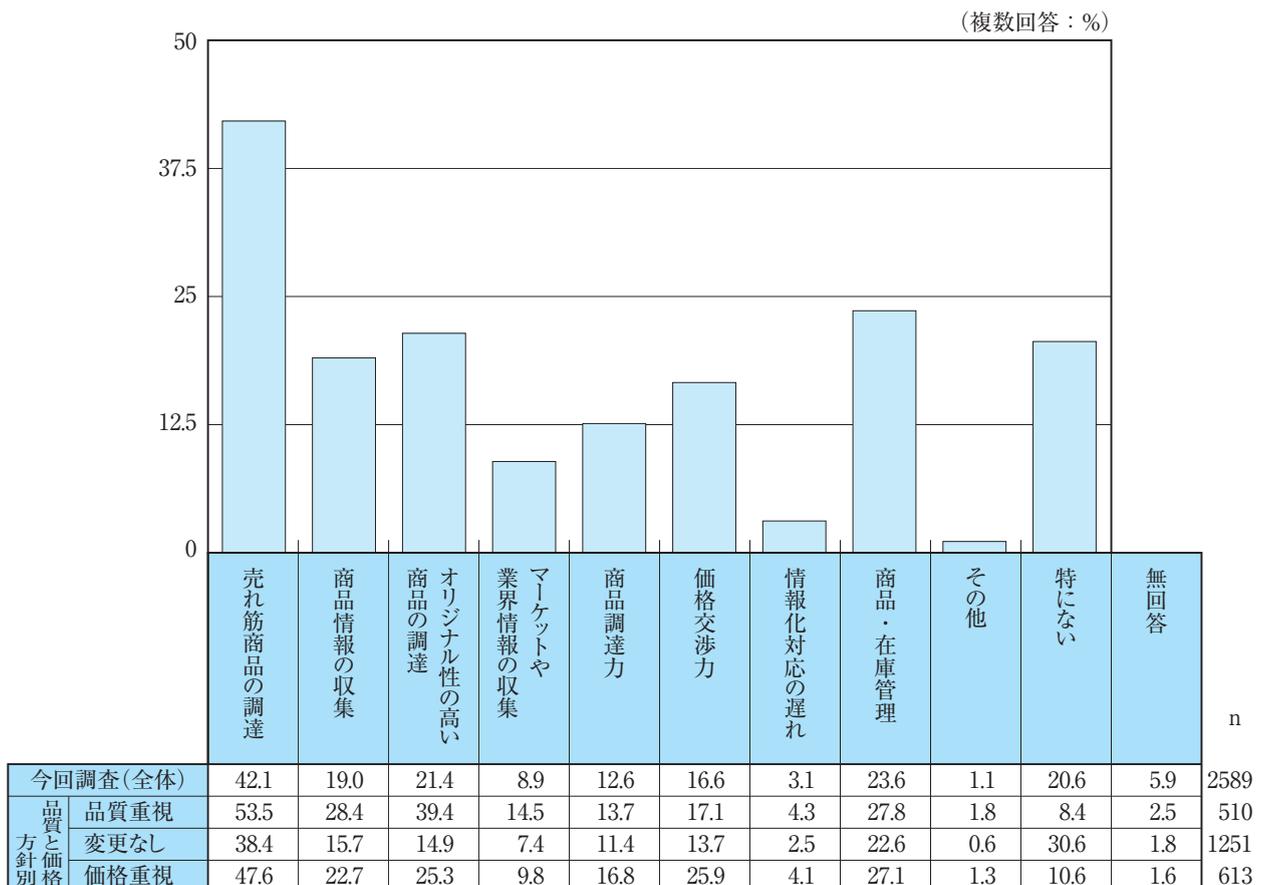


4 仕入活動の課題（品質と価格方針別）

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。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「売れ筋商品の調達」が53.5%と最も高く、次いで「オリジナル性の高い商品の調達」が39.4%、「商品情報の収集」が28.4%、「商品・在庫管理」が27.8%となっている。品質重視では、売れ筋商品などの情報をいち早くキャッチして調達することや、他社と差別化できるオリジナル商材の調達、それらの在庫管理が課題となっている。一方、価格重視では「売れ筋商品の調達」が47.6%と最も高く、次いで「商品・在庫管理」が27.1%、「価格交渉力」が25.9%、「オリジナル性の高い商品の調達」が25.3%となっている。価格重視では、売れ筋商品を価格交渉により調達し、在庫管理を適切に行うことが課題となっている。また、価格重視ではあるが、価格競争は回避したいとの意向から、オリジナル性の高い商品の調達も課題にあがっているものとみられる。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「売れ筋商品の調達」の53.5%、「商品情報の収集」の28.4%、「オリジナル性の高い商品の調達」の39.4%、「マーケットや業界情報の収集」の14.5%が価格重視に比べて、それぞれ5.9ポイント、5.7ポイント、14.1ポイント、4.7ポイント高い。品質重視では、マーケット情報を的確に把握し、顧客ニーズに合った商品やオリジナル性の高い商品を仕入れ、品揃えで差別化しようとしていることがうかがえる。価格重視では「商品調達力」の16.8%、「価格交渉力」の25.9%が品質重視に比べて、それぞれ3.1ポイント、8.8ポイント高い。売れ筋商品の調達において、仕入価格を抑え、価格競争を有利に進めるために「商品調達力」や「価格交渉力」を課題として重視しているものとみられる。

図表Ⅲ-2-13 仕入活動の課題（品質と価格方針別）



〈事例45〉 専門店だからできる高品質商品でリピーターを確保

S社は、都心の高級住宅地でペットショップ、ペットサロン、ペットホテルを経営しており、周辺エリアの住民層とニーズにあわせた商品・価格戦略を採っている。

過去には、来店客数を増やす狙いで、無理をして安売りをしたこともあるが、品質を期待する顧客の信頼を得られず、むしろ客離れを招いた。このため、品質の高い商品を適正価格で提供する方針に変え、リピーターを徐々に増やしている。

自らも愛犬家である経営者の経験や思いから、合成保存料を使わない商品や、アレルギーに対応した安全・安心でオリジナル性の高い商品を発掘し、顧客一人一人の要望に応じた提案・説明を丁寧に行っている。専門店ならではの品揃えと顧客との信頼関係で差別化を図っている。

(その他小売業 5～19人)

〈事例46〉 素材や技術に裏打ちされた高品質紳士服で、高い顧客満足を得る

T社は、オーダーメイドの紳士服を販売している。生地、裏地、芯、ボタン等の素材は、イタリアを中心にヨーロッパ製品を輸入し、自社でオリジナルのパターンを作成し、国内協力工場で縫製している。最後は、職人が一着ずつ手作業で仕上げをすることで、着心地がよく、ルックスもいい製品を1着20万円以下で提供している。

職人の技術は、一度習得したものにとらわれ、頼っていたのでは顧客を満足させることはできないため、新しい技術の習得が重要と位置付けている。社長自らがヨーロッパの工場を頻繁に訪問し、信頼関係を築くことで、現地の縫製や仕上げの技法をビデオなどに収録している。これを自社の技術スタッフに学ばせることで最新技術を導入し、レベルアップを図っている。

高品質な紳士服を適正価格で提供し、顧客満足度を高めることが、リピート受注に繋がっている。

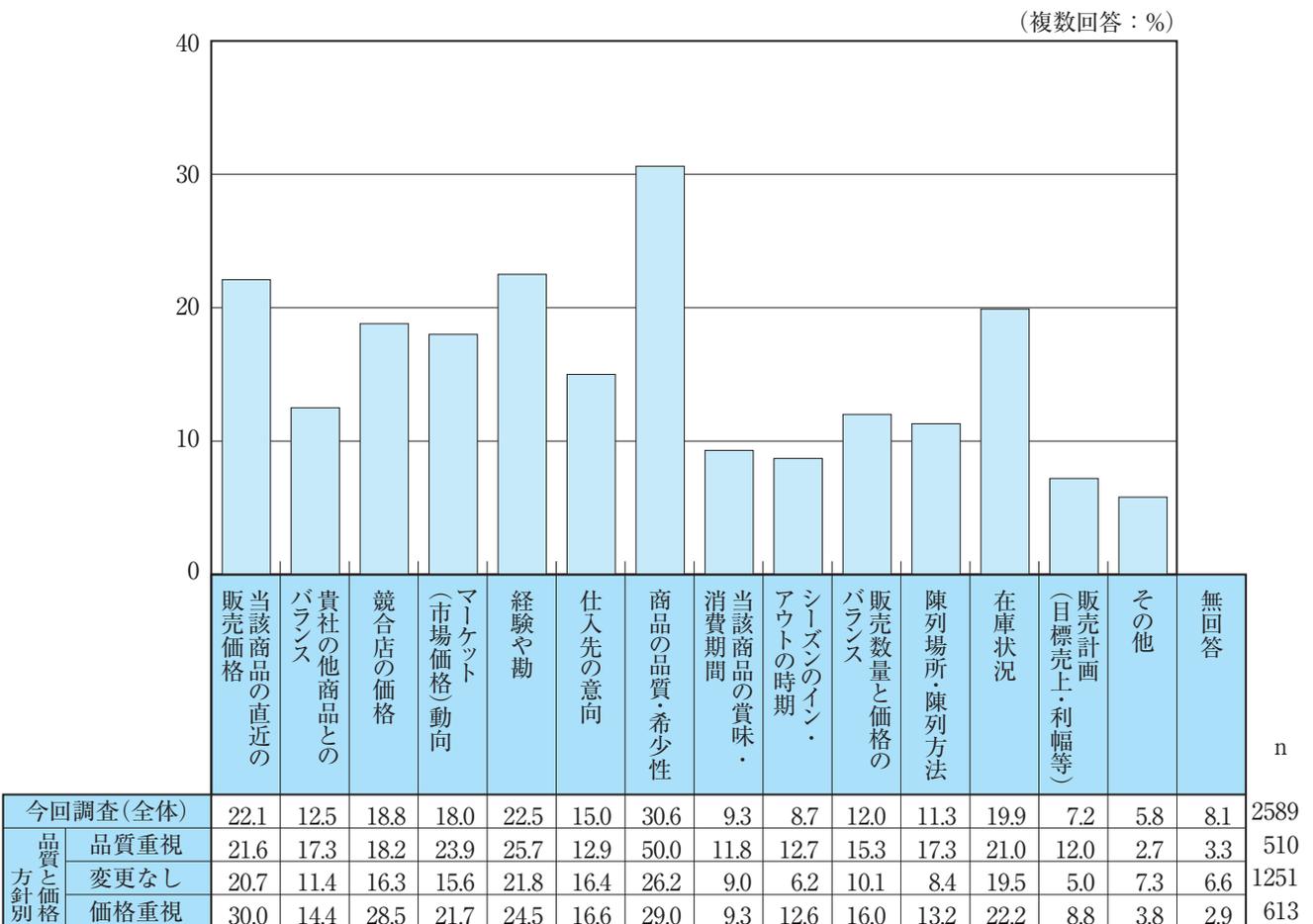
(衣料品関連小売業 5～19人)

5 販売価格の決定において重視する事項（品質と価格方針別）

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。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「商品の品質・希少性」が50.0%と最も高く、次いで「経験や勘」が25.7%、「マーケット動向」が23.9%となっている。品質重視では市場の動向よりも商品自体価値や経営者などの過去の経験や勘が販売価格決定に影響を与えているものとみられる。一方、価格重視では「当該商品の直近の販売価格」が30.0%と最も高く、次いで「商品の品質・希少性」が29.0%、「競合店の価格」が28.5%となっており、上位3項目は拮抗している。直近で当該商品に付けた売値、商品自体の価値、競合店の価格などを総合的に勘案して販売価格を決めているものとみられる。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「商品の品質・希少性」の50.0%が価格重視に比べて21.0ポイント上回っている。一方、価格重視では「当該商品の直近の販売価格」の30.0%、「競合店の価格」の28.5%が品質重視に比べて、それぞれ8.4ポイント、10.3ポイント高い。品質重視では商品価値に、価格重視では価格に注意を払っている様子がうかがえる。

図表Ⅲ-2-14 販売価格の決定において重視する事項（品質と価格方針別）



〈事例47〉理由を伝え、値段は高くてもおいしい商品を販売する

U社は、高級住宅街が広がる私鉄沿線の駅付近で、野菜・果物を販売している。

近年は、近隣に大手資本のスーパーが進出してきており、一時は、売上がピーク時の3分の2にまで落ち込んだ。

厳しい状況のなか、進むべき方向を探るため、競合スーパーを見て回ったところ、競合店の顧客は、価格が安いものを選ぶ傾向があるが、自社の顧客はおいしいものを選ぶと気づいた。そこで、「おいしいものを教えてくれる店」というイメージで差別化を図った。

U社では、豊富な試食と合わせて、野菜や果物が「どうしておいしいか」をしっかりと説明している。例えば5～6種類のみかんの試食を置いて、それぞれのうまみや産地などの違いを説明する。顧客は、店の提案でおいしいものを知り、値段の違いはおいしさの違いであると実感してくれる。その積み重ねが大切だと考えている。

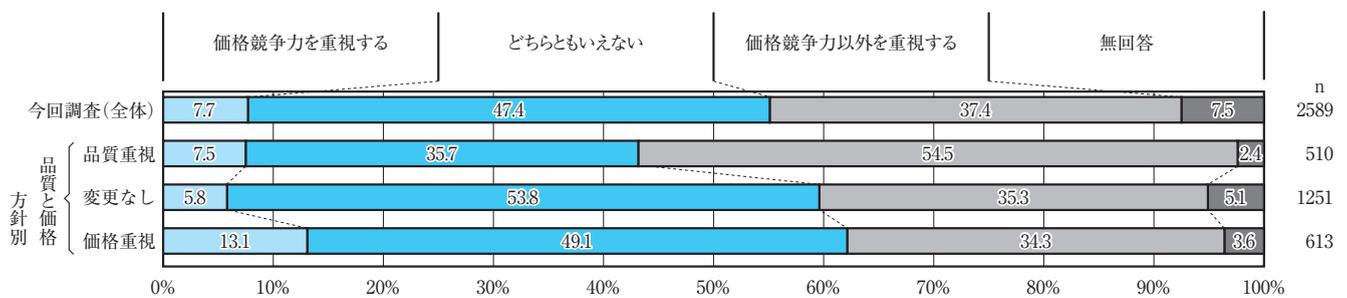
(生鮮食品小売業 5～19人)

6 商品価格方針（品質と価格方針別）

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%となっており、「価格競争力以外を重視する」が「価格競争力を重視する」に比べて非常に高くなっている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「価格競争力以外を重視する」が54.5%と最も高いが、価格重視でも「どちらともいえない」の49.1%に次いで「価格競争力以外を重視する」が34.3%と高い。仕入において価格を重視していても、販売活動では価格競争は回避したいと考えていることがあらわれた結果とみられる。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「価格競争力以外を重視する」の54.5%が価格重視に比べて20.2ポイント高くなっている。

図表Ⅲ-2-15 商品価格方針（品質と価格方針別）

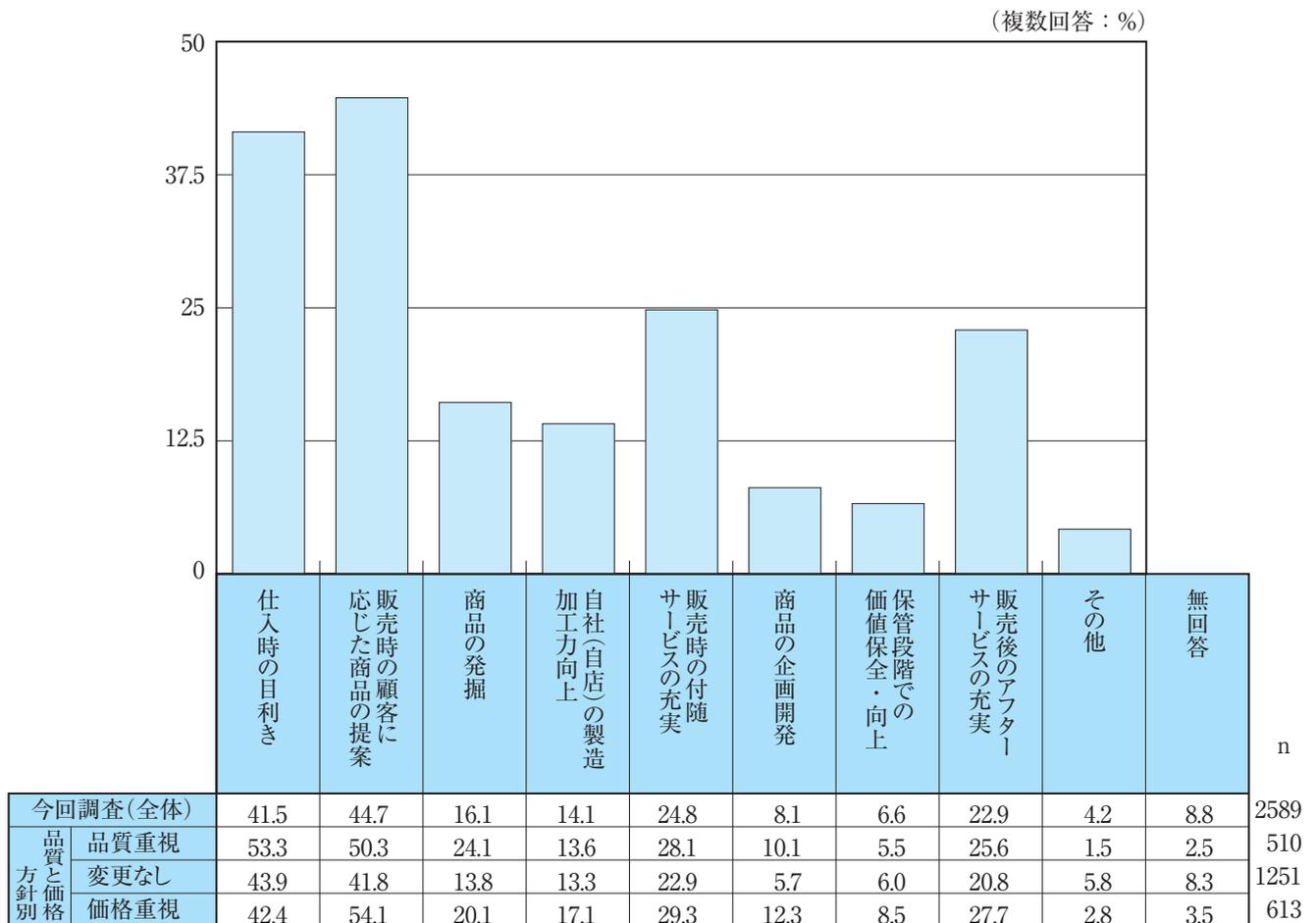


7 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（品質と価格方針別）

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。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「仕入時の目利き」が53.3%と最も高く、次いで「販売時の顧客に応じた商品の提案」が50.3%となっている。品質を重視しているため、良いものを見極める目利き力が最重要であり、目利きした商品の価値を伝える提案にも注力して魅力を高めているとみられる。価格重視では「販売時の顧客に応じた商品の提案」が54.1%と最も高く、次いで「仕入時の目利き」が42.4%となっている。価格重視では目利き力を活かした仕入れも重要であるが、仕入れた商品を顧客に提案するなど販売により注力しているものとみられる。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「仕入時の目利き」の53.3%が価格重視に比べて10.9ポイント高い。目利き力で取扱商品の魅力を高めているものとみられる。

図表Ⅲ-2-16 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（品質と価格方針別）

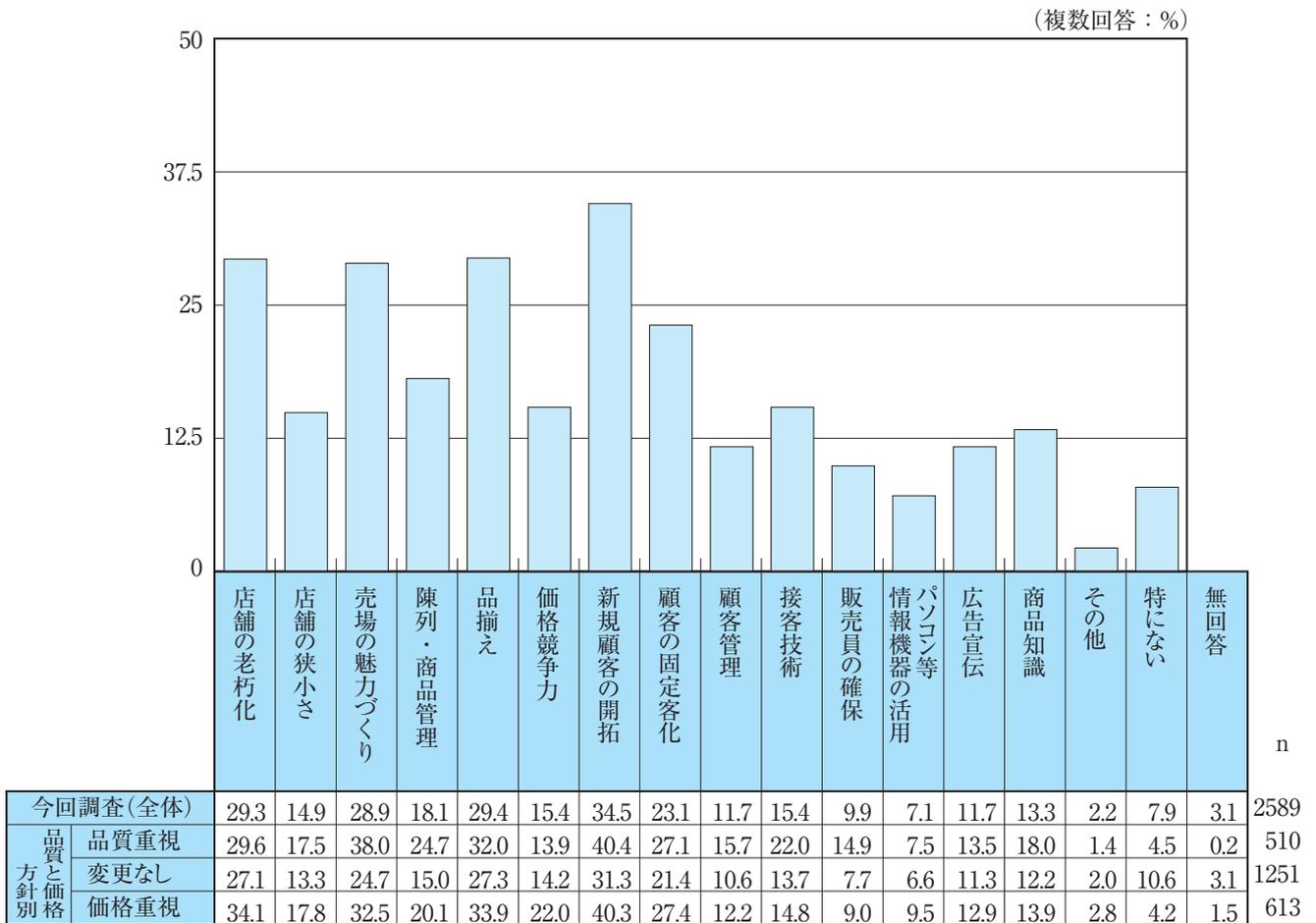


8 販売活動の課題（品質と価格方針別）

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%となっている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では「新規顧客の開拓」が40.4%と最も高く、次いで「売場の魅力づくり」が38.0%、「品揃え」が32.0%となっている。品質重視では新規顧客を開拓することと、新規顧客に来店してもらうための魅力ある売場づくり、品揃えが課題となっている。一方、価格重視では「新規顧客の開拓」が40.3%と最も高く、次いで「店舗の老朽化」が34.1%、「品揃え」が33.9%となっている。価格重視も新規顧客開拓が最大の課題であるが、長年改装していない店舗の老朽化対策や品揃えが課題となっている。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「売場の魅力づくり」の38.0%、「接客技術」の22.0%、「販売員の確保」の14.9%が価格重視に比べて、それぞれ5.5ポイント、7.2ポイント、5.9ポイント高い。魅力ある売場で、高い接客能力のあるスタッフが販売することで品質に合った販売が可能になるためと考えられる。

図表Ⅲ-2-17 販売活動の課題（品質と価格方針別）



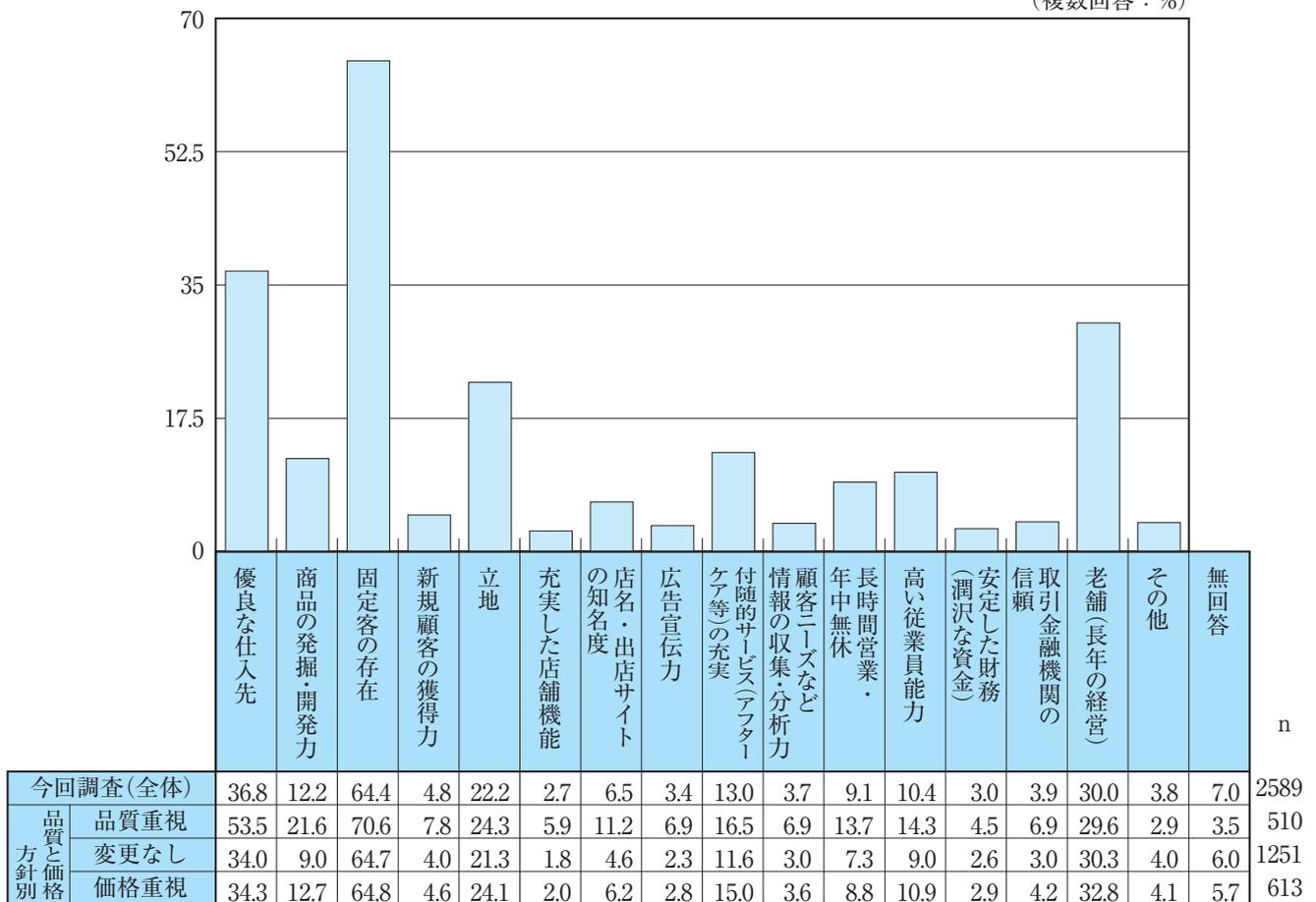
9 経営上の強み（品質と価格方針別）

経営上の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。

品質と価格方針別にみると、品質重視と価格重視のいずれも「固定客の存在」がそれぞれ70.6%、64.8%で最も高く、次いで「優良な仕入先」が53.5%、34.3%、「老舗」が29.6%、32.8%、「立地」が24.3%、24.1%の順に高い。品質重視と価格重視を比較すると、品質重視では「優良な仕入先」の53.5%、「商品の発掘・開発力」の21.6%、「固定客の存在」の70.6%が価格重視に比べて、それぞれ19.2ポイント、8.9ポイント、5.8ポイント高い。優良な調達ルートや商品の発掘力・開発力などを活かして品質の良い商品を固定客に販売しているビジネスモデルがイメージできる。

図表Ⅲ-2-18 経営上の強み（品質と価格方針別）

（複数回答：%）



1 コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実

(1) コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実とその影響

コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度についてみると、「全く影響ない」が24.5%と最も高いが、次いで「かなり影響がある」が22.2%となっており、店舗により影響が大きく異なる。

業種別にみると、同業のコンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業と、コンビニエンスストアと取扱商品が重複する食料品関連小売業では「かなり影響がある」、「やや影響がある」をあわせた『影響ある』がともに6割を超える。コンビニエンスストアと取扱商品があまり重複しない衣料品関連小売業、住関連小売業、その他小売業では「全く影響ない」が最も高く、衣料品関連小売業と住関連小売業は「あまり影響ない」を加えると6割以上となるなど、業種により影響に違いがみられる。

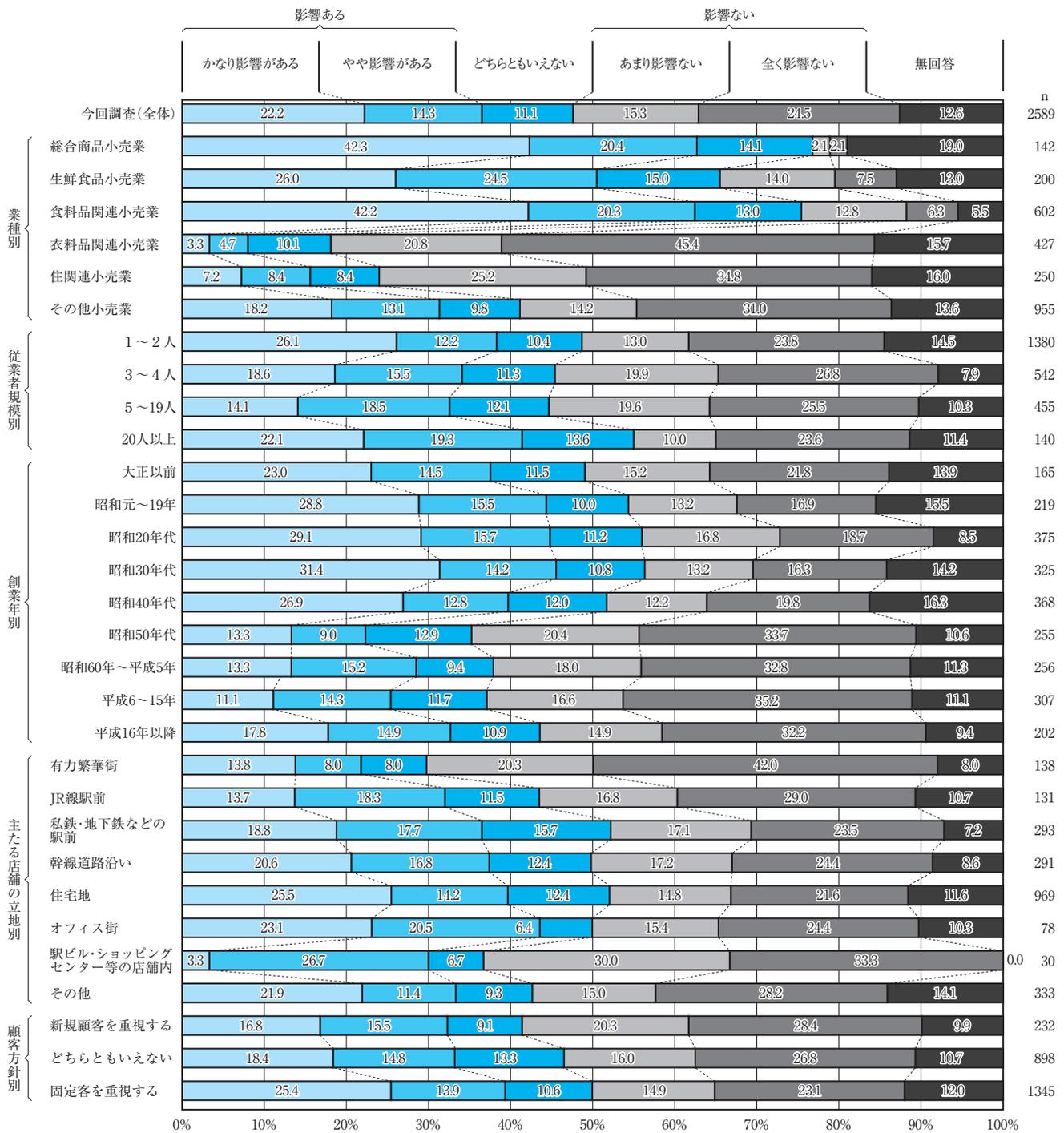
従業者規模別にみると、1～2人と20人以上では『影響ある』が『影響ない』を上回るが、[3～19人]では『影響ない』が『影響ある』を上回っている。従業者2人以下もしくは20人以上の規模で、コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響を受けやすくなっている。

創業年別にみると、[昭和40年代以前]は「かなり影響がある」が最も高いが、[昭和50年代以降]になると「全く影響ない」が最も高くなっている。コンビニエンスストアは昭和50年代以降、都市部を中心に伸展しており、創業当時からコンビニエンスストアが身近に存在したかによって影響の認識に違いがあらわれているとみられる。また、平成16年以降についてはコンビニエンスストアが多く含まれているため、「全く影響ない」に次いで「かなり影響がある」が17.8%と高くなっている。

主たる店舗の立地別にみると、住宅地、オフィス街では『影響ある』が約4割に達するなど、コンビニエンスストアの品揃え、サービスの充実の影響を受けている。有力繁華街、駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では「あまり影響ない」と「全く影響ない」をあわせた『影響ない』が6割を超え、影響が少ない。

顧客方針別にみると、新規顧客を重視するでは『影響ある』が32.3%であるのに対し、固定客を重視するでは39.3%と7.0ポイント高い。また、新規顧客を重視するでは『影響ない』が48.7%であるのに対し、固定客を重視するでは38.0%と10.7ポイント低くなっている。

図表Ⅲ-3-1 コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実とその影響



(2) 来店客数の変化と平均客単価の変化（コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別）

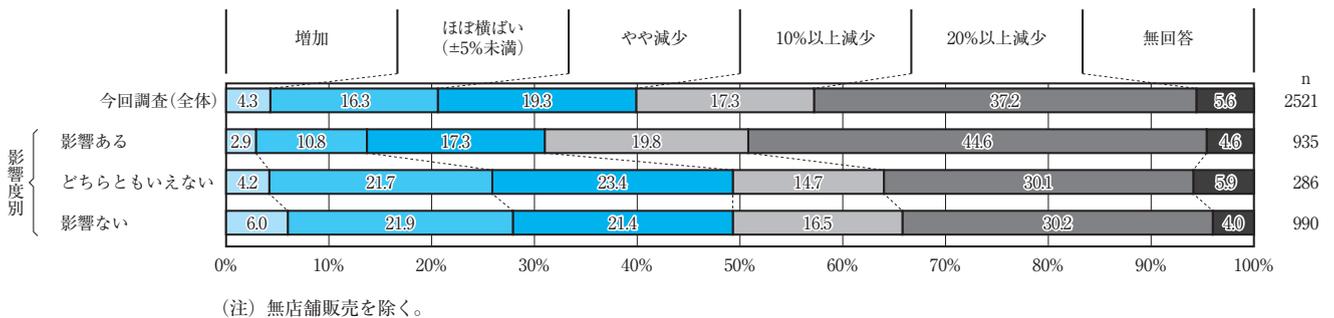
3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「20%以上減少」が37.2%で最も高く、次いで「やや減少」が19.3%、「10%以上減少」が17.3%となっており、あわせると『減少』が73.8%と7割を超える。一方、「増加」は4.3%と1割に満たない。

コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別にみると、影響あるでは「20%以上減少」が44.6%と最も高く、「10%以上減少」、「やや減少」をあわせた『減少』が81.7%であり、影響ないの『減少』の68.1%を13.6ポイント上回る。コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実について影響を受けているほど、1日の来店客数の減少が高くなっている。

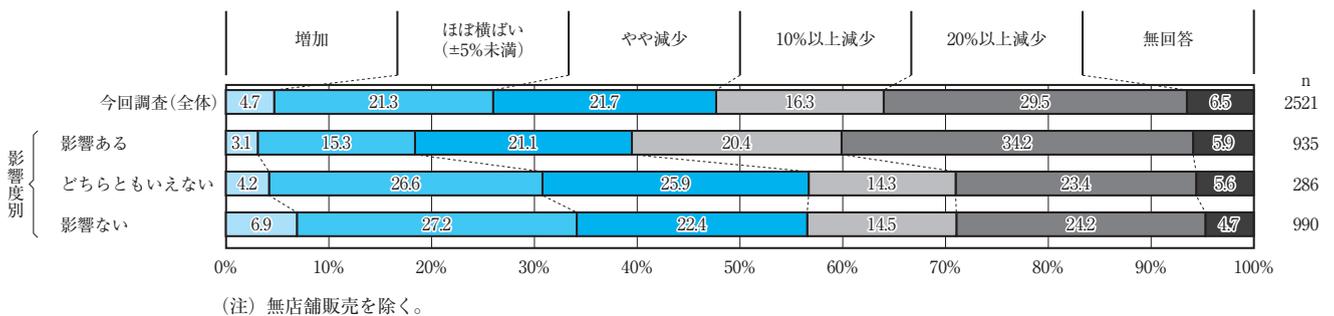
また、3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「20%以上減少」が29.5%で最も高く、次いで「やや減少」が21.7%、「ほぼ横ばい」が21.3%となっている。『減少』が67.5%と7割近くに達する一方、「増加」は4.7%と1割に満たない。

コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別にみると、影響あるでは、「20%以上減少」が34.2%と最も高く、「10%以上減少」と「やや減少」をあわせた『減少』が75.7%であり、影響ないの『減少』の61.1%に比べて14.6ポイント高い。影響がある場合には1日の来店客数だけでなく、平均客単価も減少が高くなっている。

図表Ⅲ-3-2 来店客数の変化（コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別）



図表Ⅲ-3-3 平均客単価の変化（コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別）

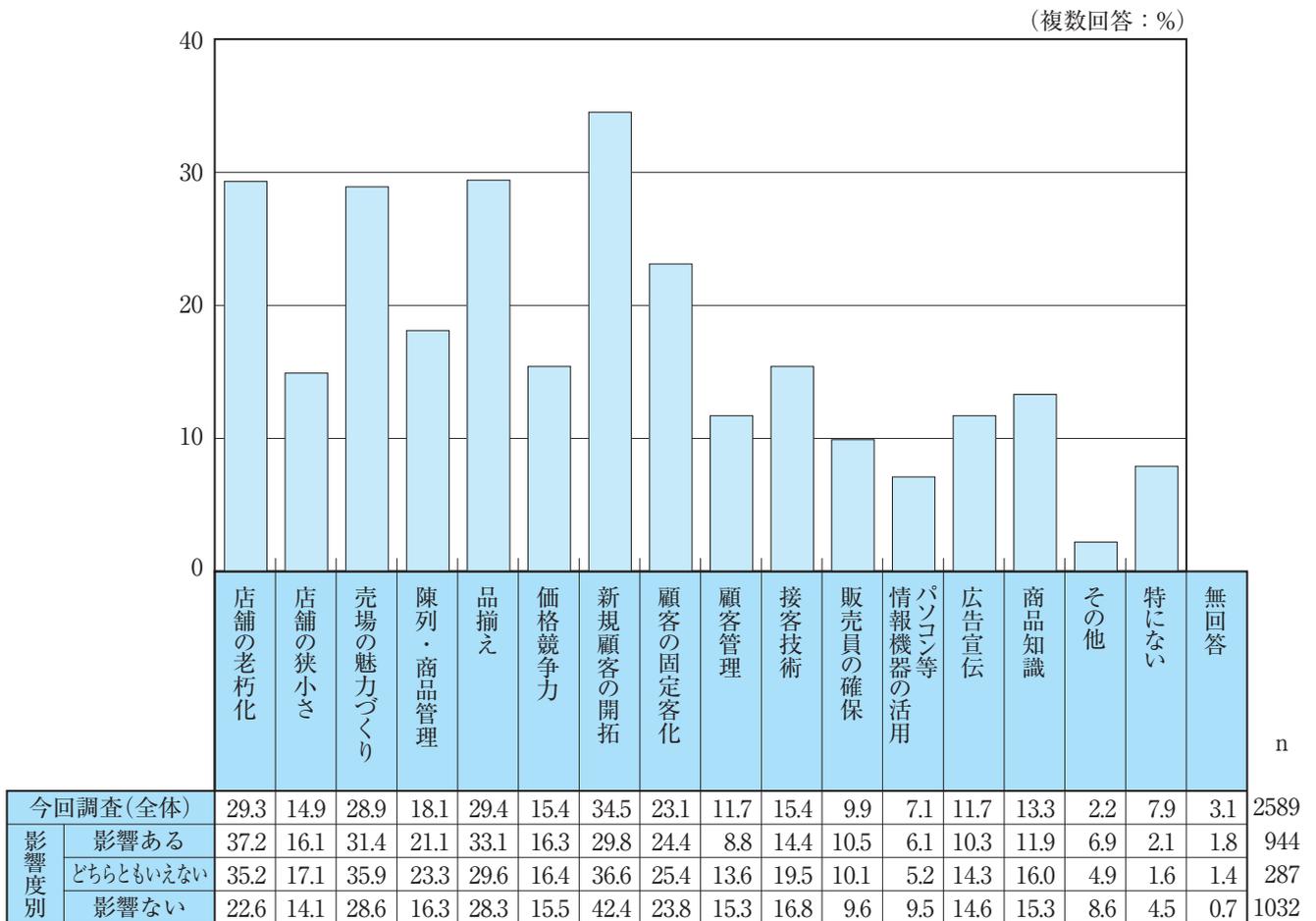


(3) 販売活動の課題（コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別）

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。

コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別にみると、影響あるでは「店舗の老朽化」が37.2%と最も高く、次いで「品揃え」が33.1%、「売場の魅力づくり」が31.4%となっており、影響ないの22.6%、28.3%、28.6%に比べて、それぞれ14.6ポイント、4.8ポイント、2.8ポイント高い。これは、影響あるが、昭和40年代以前に創業した企業で高いことや、一般的にコンビニエンスストアではアイテム数が2,000～3,000点と幅広い品揃えであることが、影響しているとみられる。

図表Ⅲ-3-4 販売活動の課題（コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実の影響度別）



〈事例48〉 大手コンビニチェーンのブランド力、商品力で他店との差別化を図る

大田区の閑静な住宅街でコンビニエンスストアを営むV社は、オーナーが大手スーパーを50歳で退職後、スーパーと系列関係にあるコンビニの新規出店奨励制度に申込み、開店させた。自宅も開店当初は品川区であったが、24時間営業のため近所に引っ越した。

住宅街立地であるため、主婦層による家族分の消費需要も取り込み、高い客単価を維持している。しかし、近隣には同業チェーンや都市型小型スーパーがあり、近日には同じ系列のコンビニが500mに開業した。競合店に囲まれるなか、商品購入時に紙おしぼりやストローを入れるなど、マニュアルにはないきめ細かなサービスを行うとともに、オーナー自身が積極的に店頭立ち、従業員が常に笑顔で接客できるように明るい職場作りを心がけている。

(総合商品小売業 5～19名)

2 都市型小型スーパーの進出

(1) 都市型小型スーパーの進出とその影響

都市型小型スーパーの進出の影響度についてみると、「全く影響ない」が21.8%と最も高いが、次いで「かなり影響がある」が21.4%となっており、店舗により影響が大きく異なる。

業種別にみると、都市型小型スーパーと取扱商品が重複する総合商品小売業、生鮮食品小売業、食料品関連小売業では「かなり影響がある」、「やや影響がある」をあわせた『影響ある』が半数を超えている。一方、都市型小型スーパーと取扱商品があまり重複しない衣料品関連小売業、住関連小売業、その他小売業は「全く影響ない」が最も高く、衣料品関連小売業と住関連小売業は「あまり影響ない」を加えると半数を超え、業種により影響の違いがみられる。

従業者規模別にみると、1～2人では『影響ある』が39.2%で『影響ない』を6.3ポイント上回る。一方、[3人以上]では『影響ない』が『影響ある』を上回っている。1～2人で、都市型小型スーパーの影響を特に受けていると感じている。

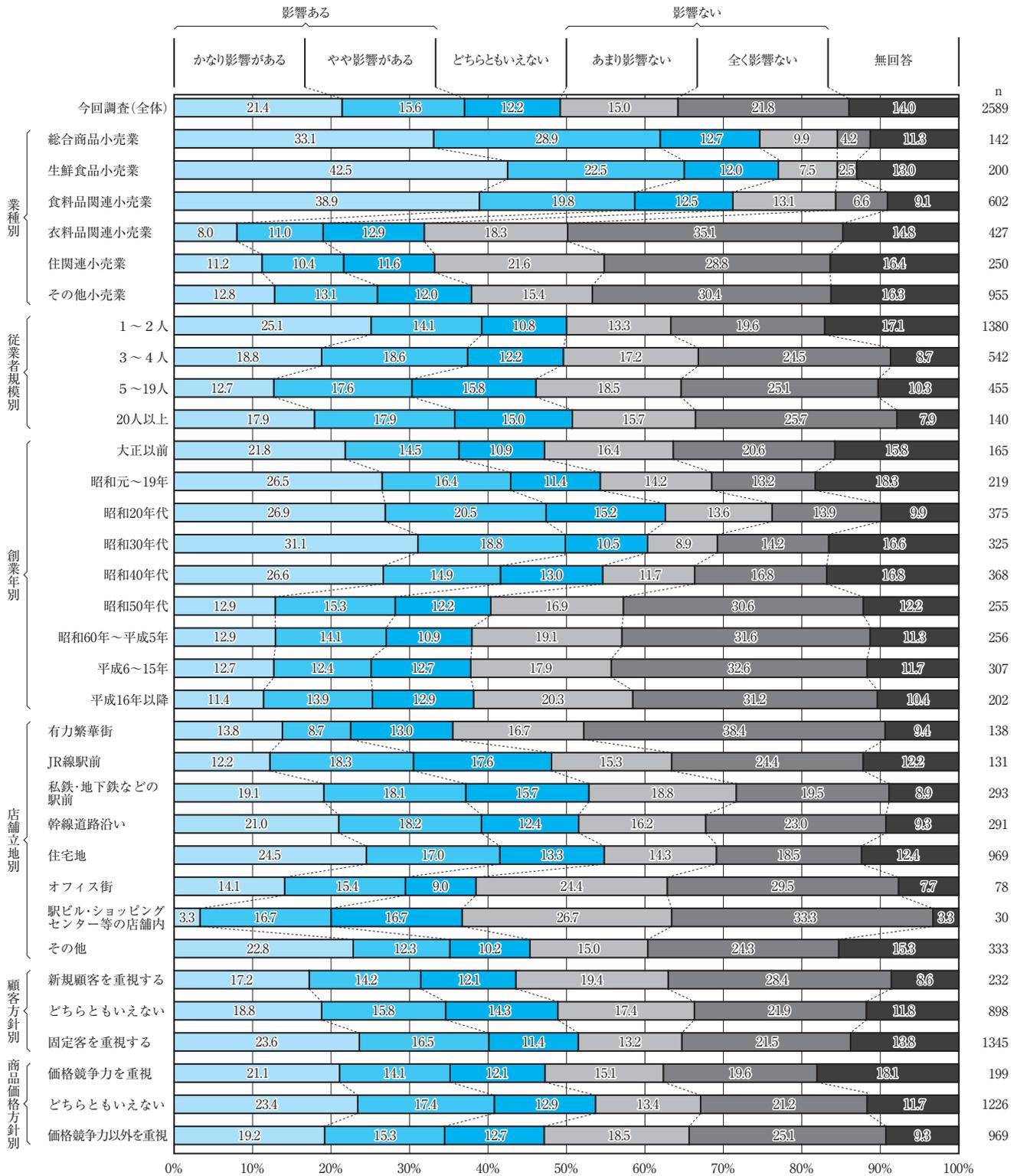
創業年別にみると、[昭和40年代以前]では、「かなり影響がある」が、[昭和50年代以降]では「全く影響ない」が最も高い。昭和40年代以前は、生鮮食品小売業や食料品関連小売業の創業が多く、都市型小型スーパーと取扱商品が類似するだけに脅威になっているとみられる。

店舗立地別にみると、私鉄・地下鉄などの駅前、幹線道路沿い、住宅地では「かなり影響がある」と「やや影響がある」をあわせた『影響ある』が4割前後に達するなど影響を受けている。一方、有力繁華街、オフィス街、駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では、『影響ない』が5割を超え、都市型小型スーパーの影響は少ない。

顧客方針別にみると、新規顧客を重視するでは『影響ある』が31.4%であるのに対し、固定客を重視するでは40.1%と8.7ポイント高い。また、新規顧客を重視するでは『影響ない』が47.8%であるのに対し、固定客を重視するでは34.7%と13.1ポイント低くなっている。

商品価格方針別にみると、価格競争力を重視では『影響ある』が35.2%で『影響ない』の34.7%と拮抗している。一方、価格競争力以外を重視では『影響ない』が43.6%で『影響ある』を9.1ポイント上回っている。

図表Ⅲ-3-5 都市型小型スーパーの進出とその影響



(2) 来店客数の変化と平均客単価の変化（都市型小型スーパーの進出の影響度別）

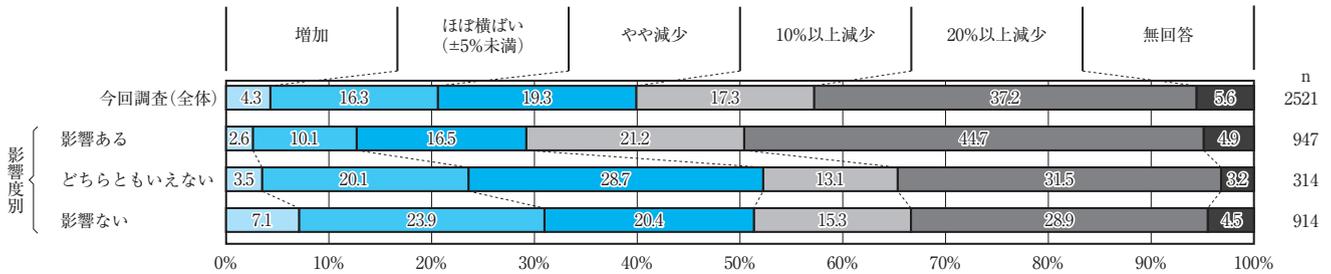
3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「20%以上減少」が37.2%で最も高く、次いで「やや減少」が19.3%、「10%以上減少」が17.3%となっており、あわせると『減少』が73.8%と7割を超える。一方、「増加」は4.3%と1割に満たない。

都市型小型スーパーの進出の影響度別にみると、影響あるでは「やや減少」、「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は82.4%であり、影響ないの64.6%を17.8ポイント上回る。都市型小型スーパーの進出の影響を受けているほど、1日の来店客数の減少が高くなっている。

また、3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「20%以上減少」が29.5%で最も高く、次いで「やや減少」が21.7%、「ほぼ横ばい」が21.3%となっている。『減少』が67.5%と7割近くに達する一方、「増加」は4.7%と1割に満たない。

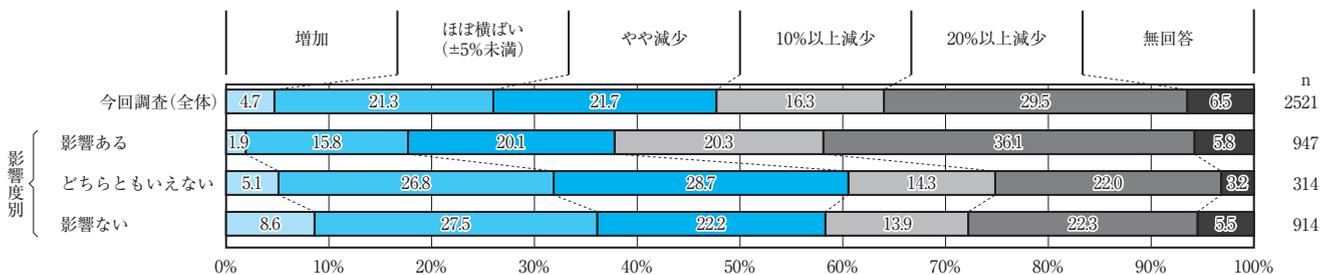
都市型小型スーパーの進出の影響度別にみると、影響あるでは『減少』が76.5%であり、影響ないの58.4%を18.1ポイント上回る。影響がある場合には1日の来店客数だけでなく、平均客単価も減少が高くなっている。

図表Ⅲ-3-6 来店客数の変化（都市型小型スーパーの進出の影響度別）



(注) 無店舗販売を除く。

図表Ⅲ-3-7 平均客単価の変化（都市型小型スーパーの進出の影響度別）



(注) 無店舗販売を除く。

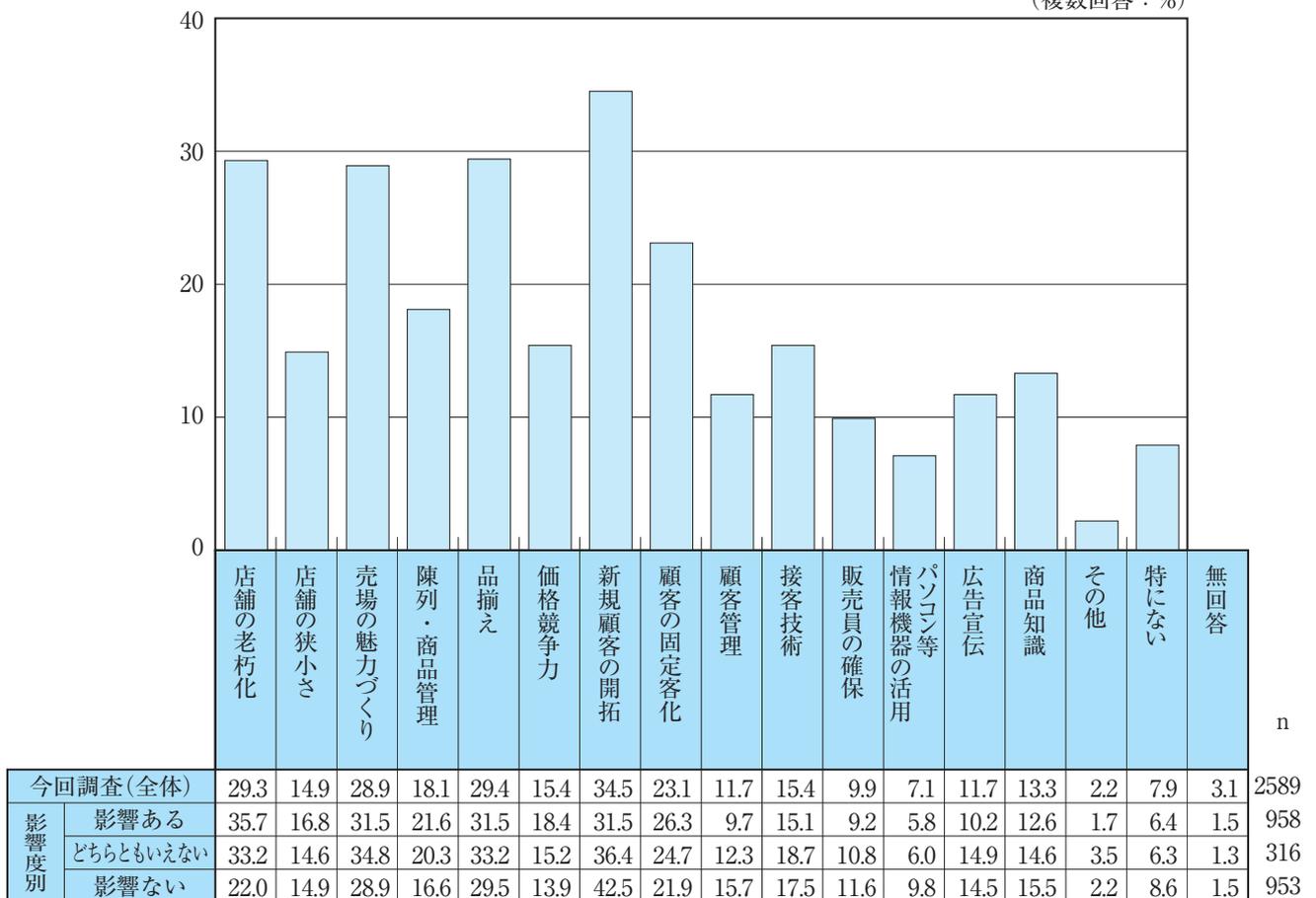
(3) 販売活動の課題（都市型小型スーパーの進出の影響度別）

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。

都市型小型スーパーの進出の影響度別にみると、影響あるでは「店舗の老朽化」が35.7%と最も高く、次いで「売場の魅力づくり」、「品揃え」、「新規顧客の開拓」がいずれも31.5%となっている。また、「店舗の老朽化」の35.7%と「顧客の固定客化」の26.3%は他の影響度別に比べて高く、都市型小型スーパーの進出の影響がある場合に特に課題と感じている項目といえる。

図表Ⅲ-3-8 販売活動の課題（都市型小型スーパーの進出の影響度別）

（複数回答：%）



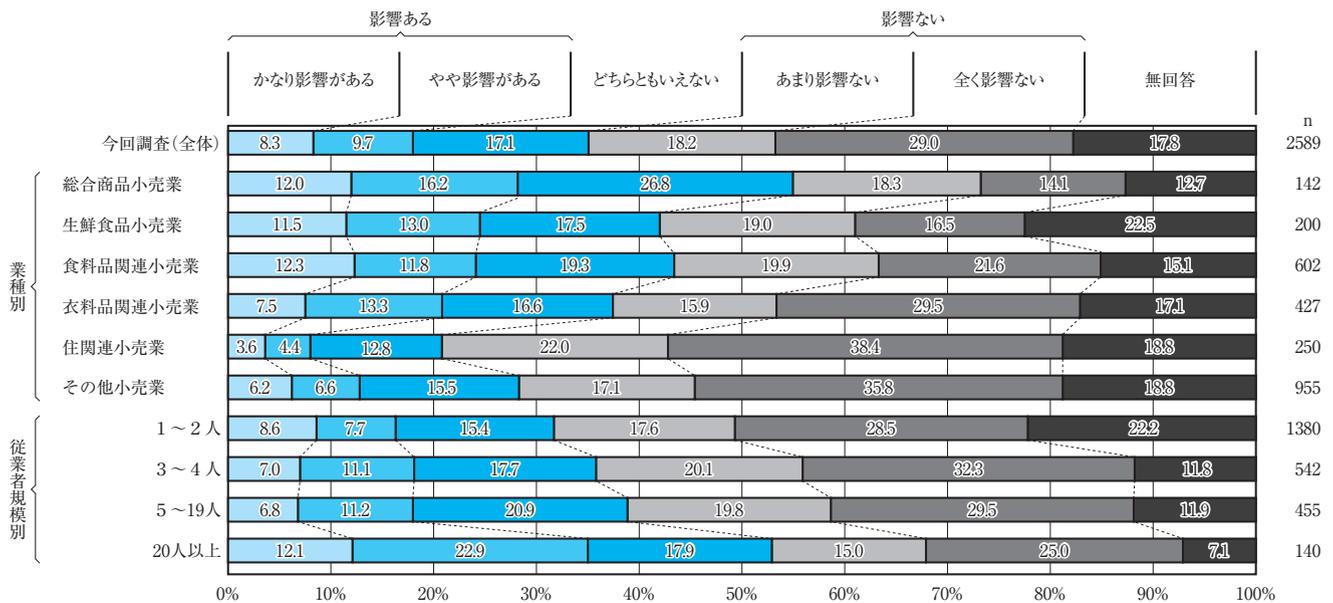
3 駅ナカ・駅チカの発展とその影響

駅ナカ・駅チカの発展の影響度についてみると、「全く影響ない」が29.0%で最も高く、次いで「あまり影響ない」が18.2%となっており、駅ナカ・駅チカの発展の影響は、コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実や都市型小型スーパーの進出に比較して限定的である。

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『影響ある』が28.2%と、他の業種に比べて高く、最も影響を受けている。一方、食料品関連小売業、衣料品関連小売業、住関連小売業、その他小売業では「全く影響ない」が21.6%、29.5%、38.4%、35.8%と、いずれも2割を超え最も高い。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「全く影響ない」が最も高いが、20人以上では「かなり影響がある」が12.1%、「やや影響がある」が22.9%で、あわせると『影響ある』が35.0%に達しており、規模が大きくなるほど『影響ある』が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-3-9 駅ナカ・駅チカの発展とその影響



4 郊外型ショッピングセンターの進出

(1) 郊外型ショッピングセンターの進出とその影響

郊外型ショッピングセンターの進出の影響度についてみると、「全く影響ない」が28.0%で最も高く、次いで「あまり影響ない」が18.0%となっており、郊外型ショッピングセンターの進出による影響は、コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実や都市型小型スーパーの進出の影響に比較して限定される。

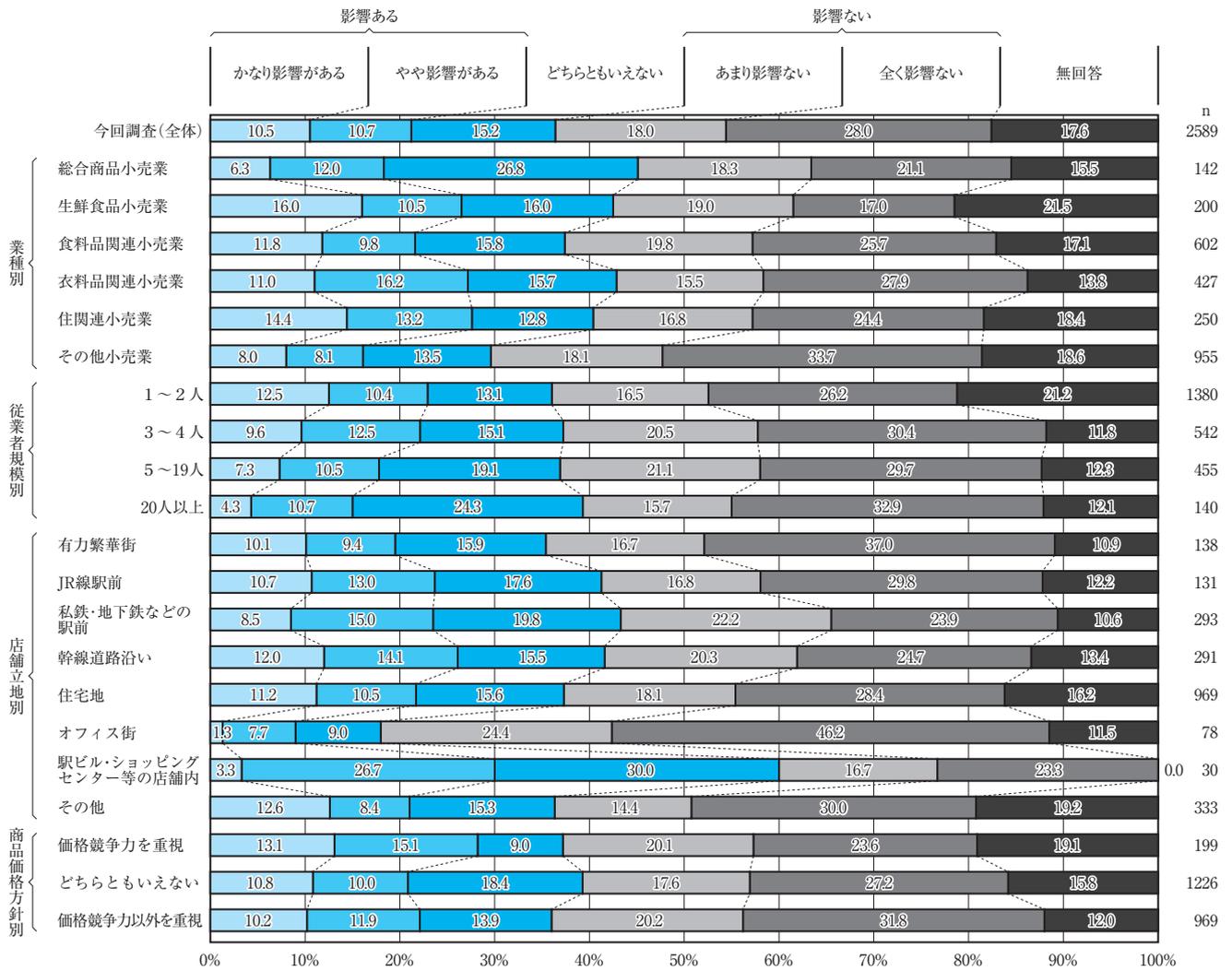
業種別にみると、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業、住関連小売業では『影響ある』がいずれも2割を超えており、他の業種に比べてやや高い。

従業者規模別にみると、すべての規模で「全く影響ない」と「あまり影響ない」をあわせて4割を超えるが、1～2人では「かなり影響がある」が12.5%で「やや影響がある」の10.4%をあわせた『影響ある』は22.9%と2割を超える。『影響ある』は5～19人で17.8%、20人以上で15.0%であり、規模が小さくなるほど高くなっている。

店舗立地別にみると、オフィス街では『影響ある』は9.0%と1割未満であり、『影響ない』が70.6%と7割に達するなど、郊外型ショッピングセンターの影響をほとんど受けていない。駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では『影響ある』は30.0%と他の立地に比べて高いが、「かなり影響がある」は3.3%にとどまっており、影響はあるもののその程度は小さいものとみられる。

商品価格方針別にみると、価格競争力を重視では『影響ない』が43.7%であり、価格競争力以外を重視の52.0%に比べて8.3ポイント低い。

図表Ⅲ-3-10 郊外型ショッピングセンターの進出とその影響



(2) 来店客数の変化と平均客単価の変化（郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別）

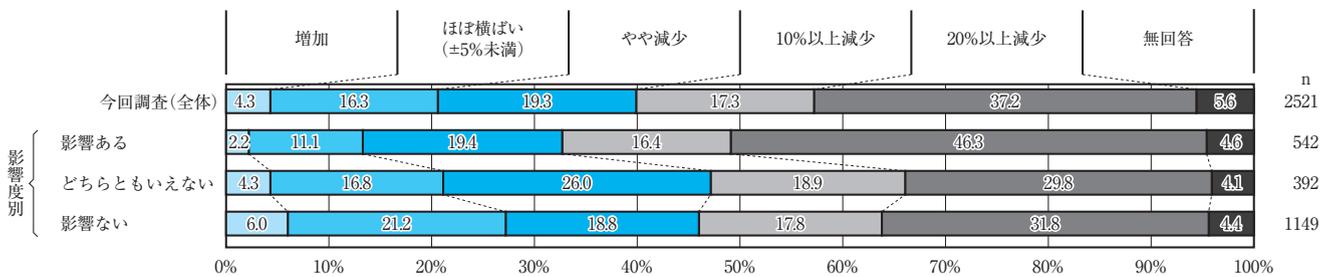
3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「20%以上減少」が37.2%で最も高く、次いで「やや減少」が19.3%、「10%以上減少」が17.3%となっており、あわせると『減少』が73.8%と7割を超える。一方、「増加」は4.3%と1割に満たない。

郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別にみると、影響あるでは「やや減少」が19.4%、「10%以上減少」が16.4%、「20%以上減少」が46.3%で、あわせた『減少』は82.1%に達し、影響ないの68.4%を13.7ポイント上回っている。郊外型ショッピングセンターの進出の影響を受けているほど1日の来店客数の減少が高くなっている。

また、3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「20%以上減少」が29.5%で最も高く、次いで「やや減少」が21.7%、「ほぼ横ばい」が21.3%となっている。『減少』が67.5%と7割近くに達する一方、「増加」は4.7%と1割に満たない。

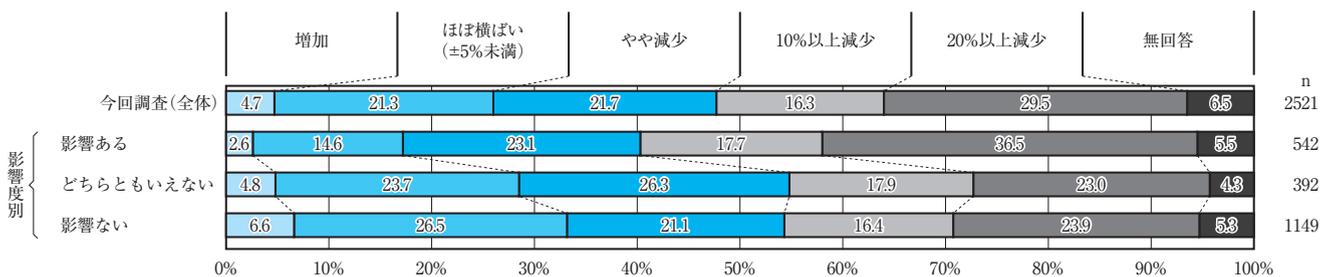
郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別にみると、影響あるでは『減少』が77.3%に達し、影響ないの61.4%に比べて15.9ポイント高い。影響がある場合には1日の来店客数だけでなく、平均客単価も減少が高くなっている。

図表Ⅲ-3-11 来店客数の変化（郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別）



(注) 無店舗販売を除く。

図表Ⅲ-3-12 平均客単価の変化（郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別）



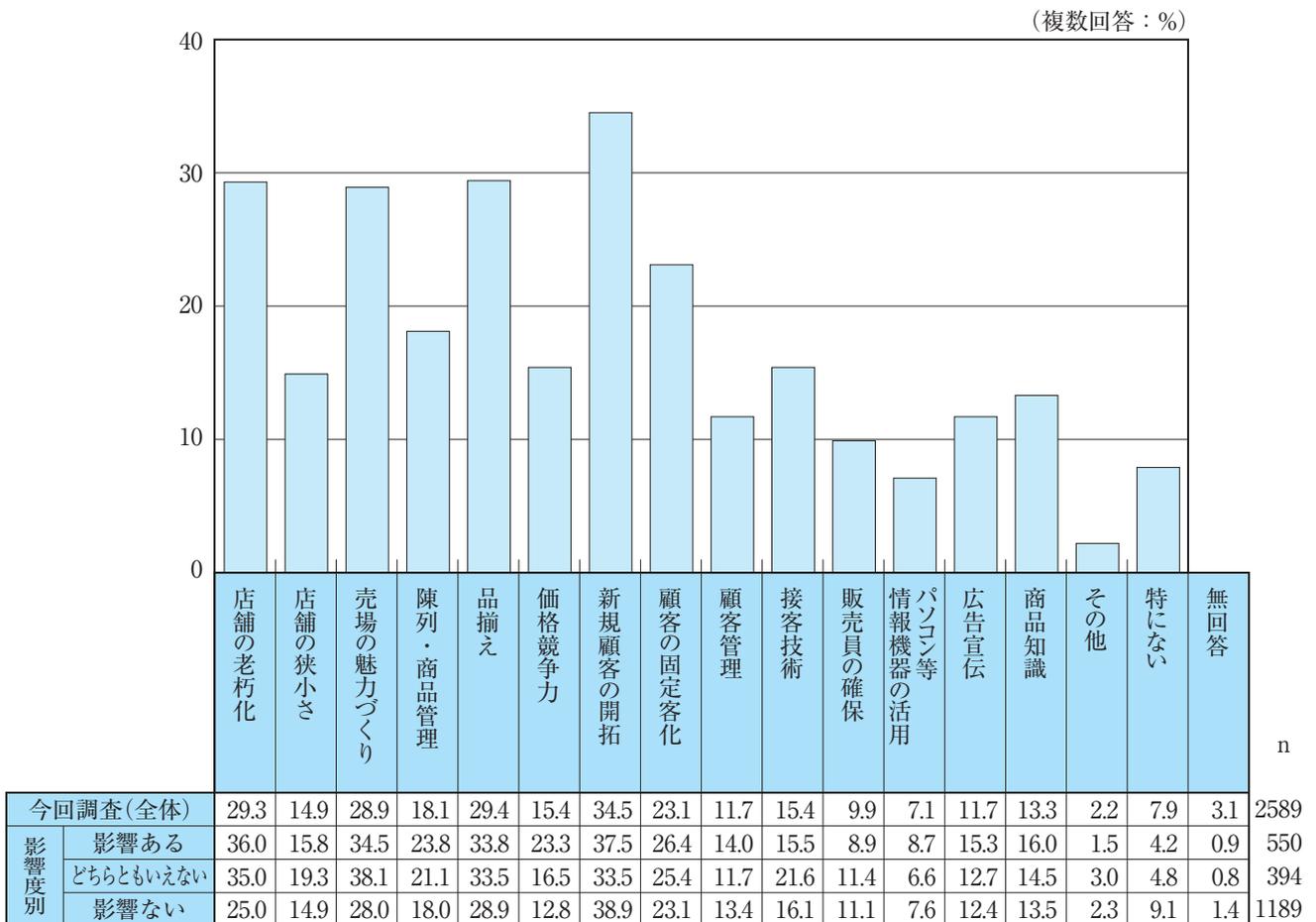
(注) 無店舗販売を除く。

(3) 販売活動の課題（郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別）

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。

郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別にみると、影響あるでは「新規顧客の開拓」が37.5%と最も高く、次いで「店舗の老朽化」が36.0%、「売場の魅力づくり」が34.5%、「品揃え」が33.8%となっている。影響あるでは「店舗の老朽化」の36.0%と、「価格競争力」の23.3%が影響ないに比べて、それぞれ11.0ポイント、10.5ポイント高くなっている。

図表Ⅲ-3-13 販売活動の課題（郊外型ショッピングセンターの進出の影響度別）



5 インターネット販売の増加

(1) インターネット販売の増加とその影響

インターネット販売の増加の影響度についてみると「やや影響がある」が23.3%で最も高く、次いで「かなり影響がある」が18.2%、「どちらともいえない」が17.2%となっている。「やや影響がある」と「かなり影響がある」をあわせた『影響ある』は41.5%と4割を超え、「全く影響ない」の14.0%と「あまり影響ない」の12.4%をあわせた『影響ない』の26.4%を15.1ポイント上回っている。

業種別にみると、住関連小売業では『影響ある』が56.0%となっており、インターネット販売の増加の影響を大きく受けている。衣料品関連小売業、その他小売業でも『影響ある』がいずれも4割を超える。一方、生鮮食品小売業では『影響ない』が33.0%と『影響ある』の21.5%に比べて11.5ポイント高く、インターネット販売の増加の影響をあまり受けていない。

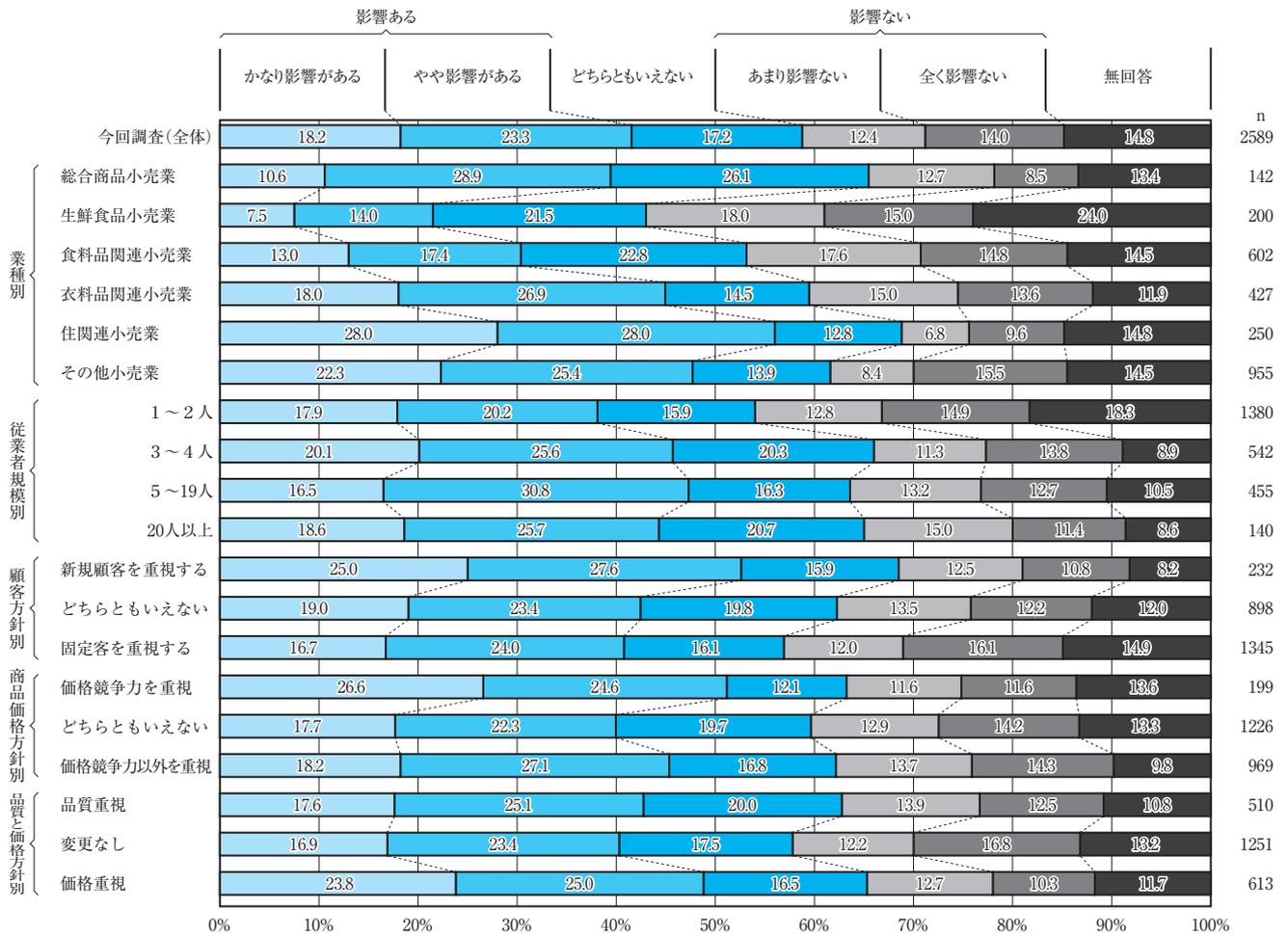
従業者規模別にみると、1～2人では『影響ある』が38.1%と4割に満たないが、3～4人では45.7%、5～19人では47.3%、20人以上では44.3%と4割を超えている。

顧客方針別にみると、新規顧客を重視するでは『影響ある』が52.6%と固定客を重視するの『影響ある』の40.7%を11.9ポイント上回っている。

商品価格方針別にみると、価格競争力を重視では「かなり影響がある」が26.6%と最も高く、次いで「やや影響がある」が24.6%で、あわせると『影響ある』が51.2%と5割を超える。価格競争力以外を重視では「やや影響がある」が27.1%、「かなり影響がある」が18.2%の順に高く、あわせると『影響ある』が45.3%で、価格競争力を重視に比べて5.9ポイント低くなっている。

品質と価格方針別にみると、品質重視では『影響ある』が42.7%で、価格重視の48.8%を6.1ポイント下回る一方で、『影響ない』は26.4%と価格重視の23.0%を3.4ポイント上回っている。品質重視の方がインターネット販売の増加の影響が少ないといえる。

図表Ⅲ-3-14 インターネット販売の増加とその影響

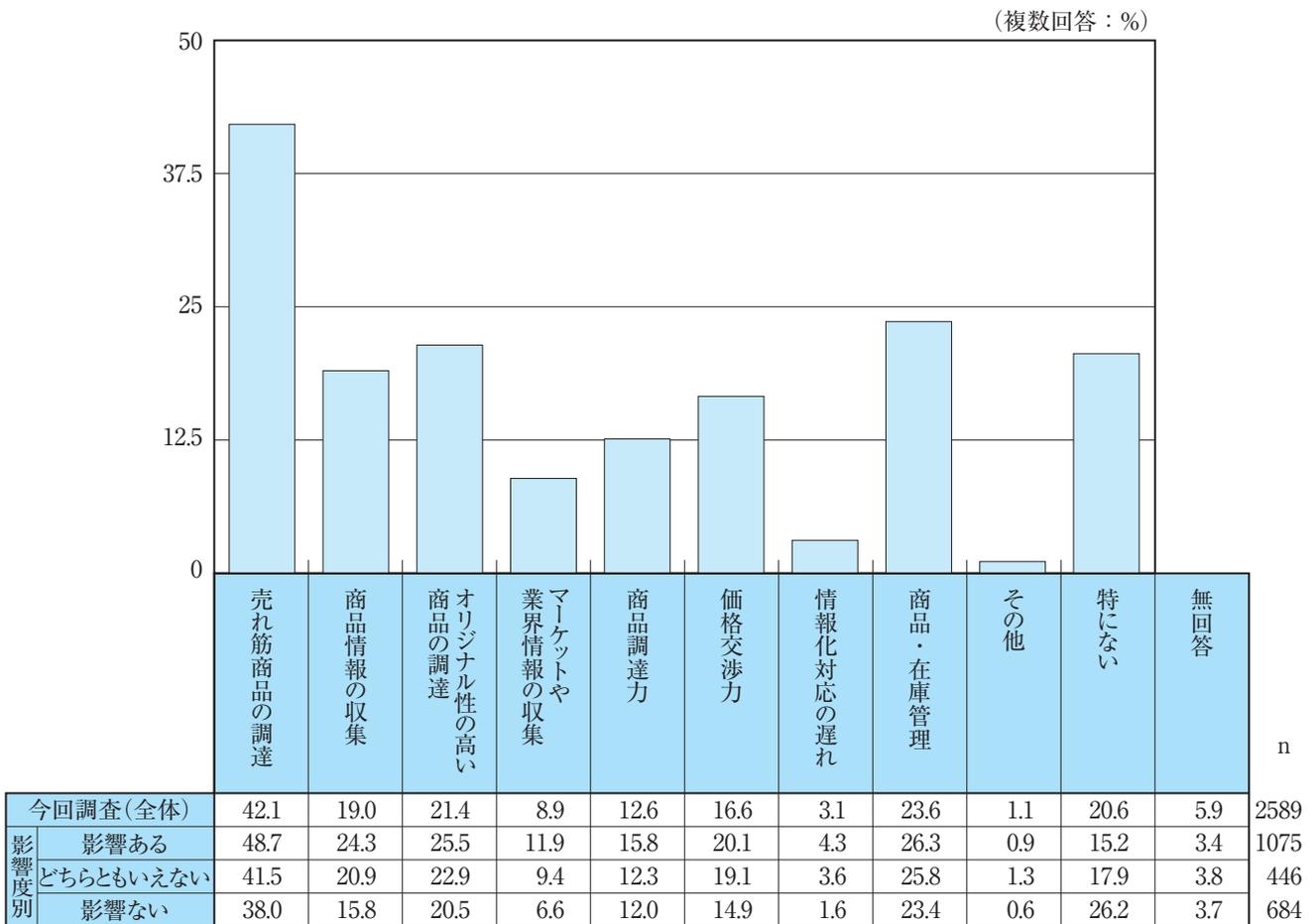


(2) 仕入活動の課題（インターネット販売の増加の影響度別）

仕入活動の課題（複数回答）をみると、「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。

インターネット販売の増加の影響度別にみると、影響あるでは「その他」と「特になし」を除くすべての項目で、どちらともいえない、影響ないと比べて高くなっており、多くの点で仕入活動の課題を感じているものとみられる。なかでも「売れ筋商品の調達」は48.7%と、影響ないを10.7ポイント上回るほか、「商品情報の収集」も24.3%と影響ないを8.5ポイント上回っている。

図表Ⅲ-3-15 仕入活動の課題（インターネット販売の増加の影響度別）

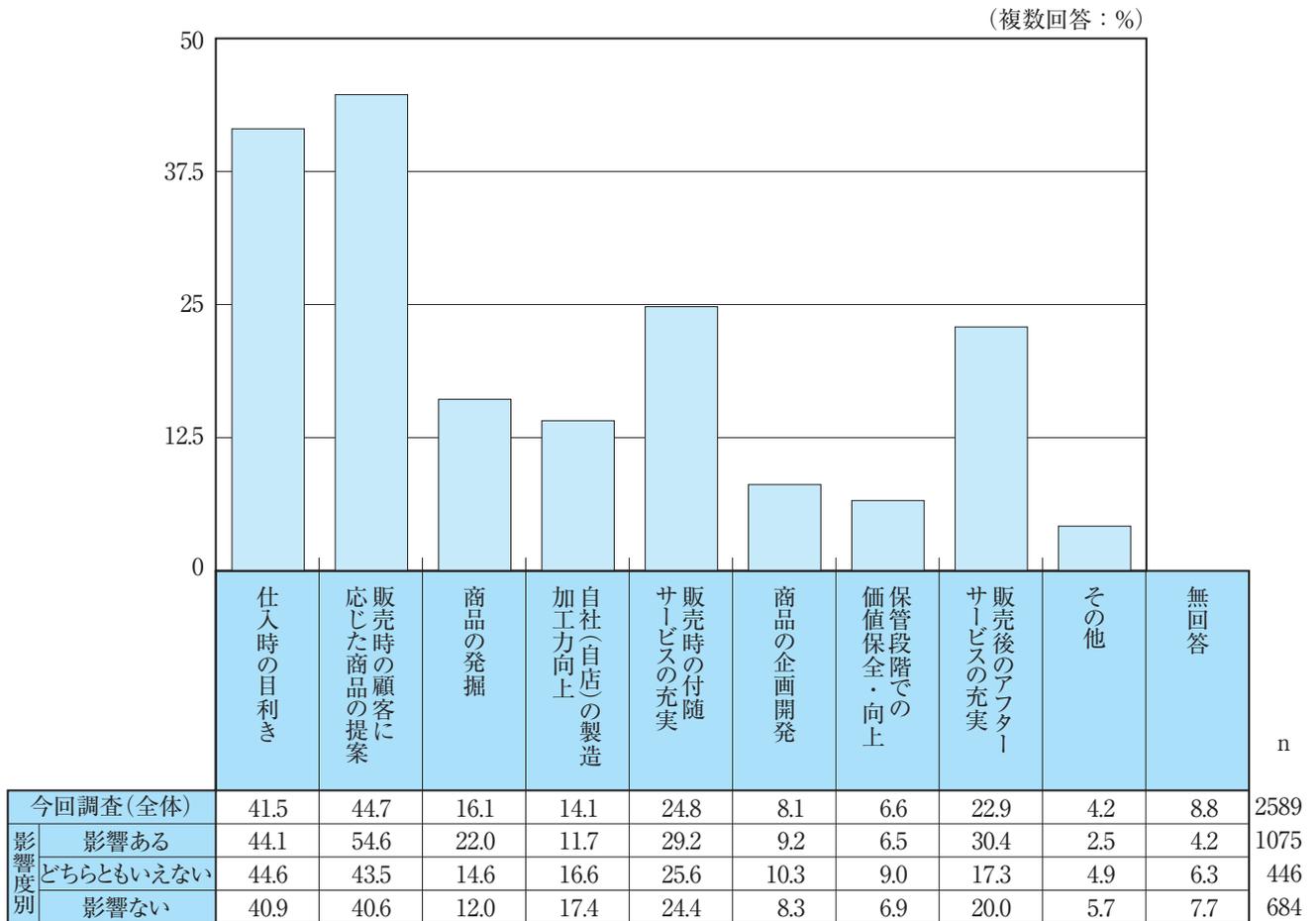


(3) 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（インターネット販売の増加の影響度別）

取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（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。

インターネット販売の増加の影響度別にみると、影響あるでは「販売時の顧客に応じた商品の提案」が54.6%、「販売後のアフターサービスの充実」が30.4%、「商品の発掘」が22.0%でいずれも影響ないを10ポイント以上上回っている。

図表Ⅲ-3-16 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み（インターネット販売の増加の影響度別）

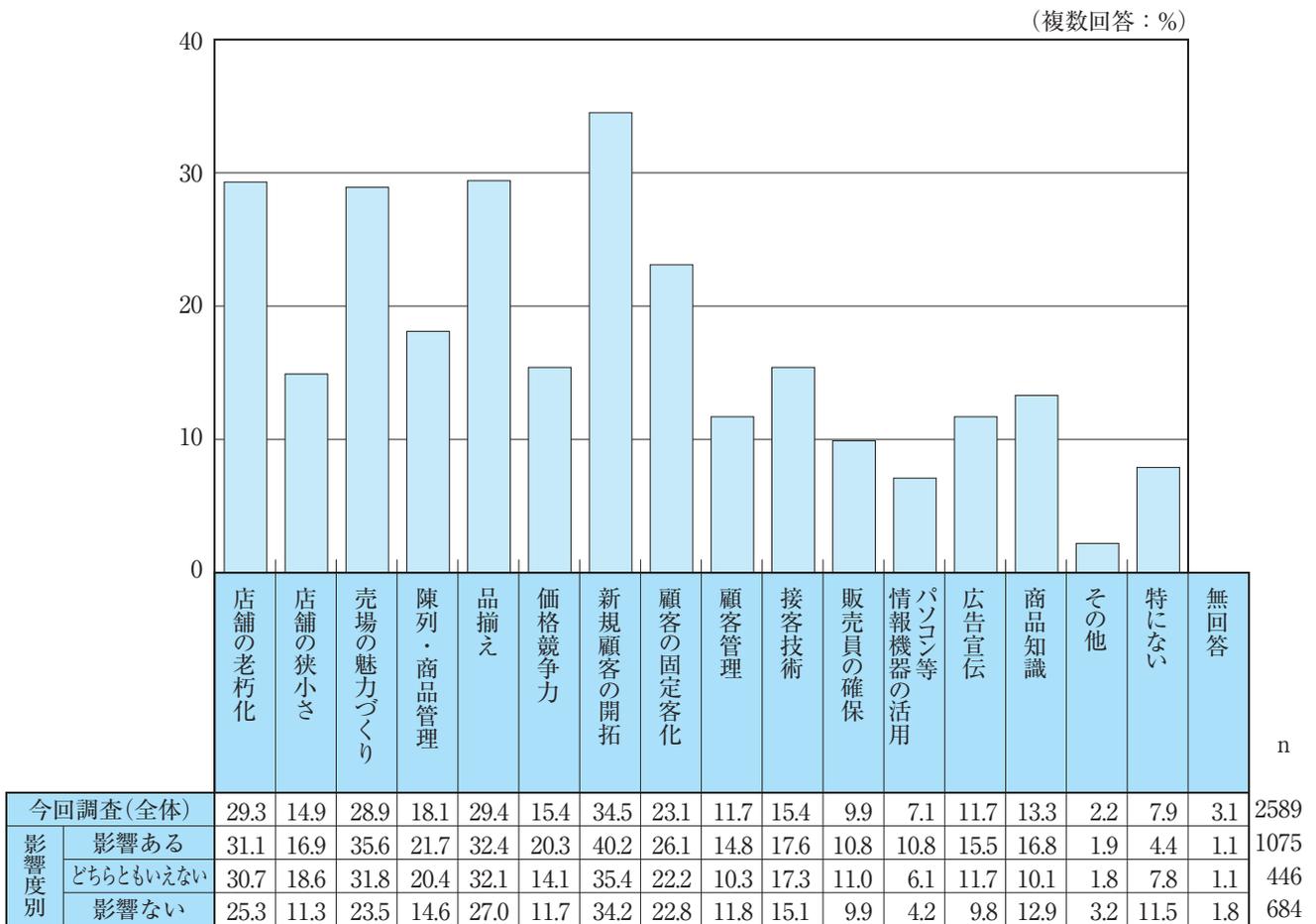


(4) 販売活動の課題（インターネット販売の増加の影響度別）

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。

インターネット販売の増加の影響度別にみると、影響あるでは「売場の魅力づくり」が35.6%、「価格競争力」が20.3%となっており、影響ないの23.5%、11.7%に比べて、それぞれ12.1ポイント、8.6ポイント高い。インターネット販売では実現できない実店舗の売り場の魅力を高めることを重視しているとみられるほか、価格競争の影響が感じられる。

図表Ⅲ-3-17 販売活動の課題（インターネット販売の増加の影響度別）



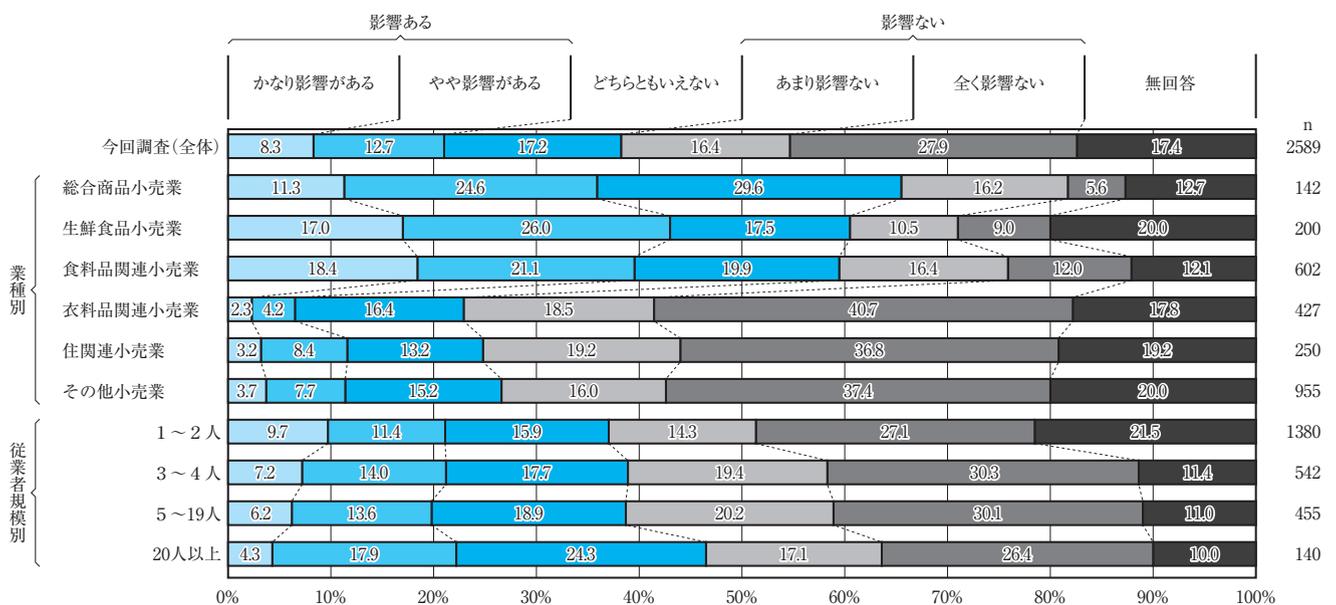
6 スーパー等の宅配サービスの充実とその影響

スーパー等の宅配サービスの充実の影響度についてみると、「全く影響ない」が27.9%、「あまり影響ない」が16.4%で、あわせると『影響ない』が44.3%と4割を超える。一方、「かなり影響がある」と「やや影響がある」をあわせた『影響ある』は21.0%にとどまっており、小売店への影響は限定されている。

業種別にみると、生鮮食品小売業、食料品関連小売業では『影響ある』がそれぞれ43.0%、39.5%と、4割前後に達しており、他の業種に比べてスーパー等の宅配サービスの影響を受けている。衣料品関連小売業、住関連小売業、その他小売業は『影響ない』が59.2%、56.0%、53.4%といずれも5割を超えており影響は小さい。

従業者規模別にみると、『影響ない』が全ての規模で4割を超えており、規模の違いによる大きな差異はみられない。

図表Ⅲ-3-18 スーパー等の宅配サービスの充実とその影響



7 CtoC（個人間取引）の増加とその影響

CtoC（個人間取引）の増加の影響度についてみると、「全く影響ない」が28.6%で最も高く、次いで「あまり影響ない」が17.7%で、あわせると『影響ない』が46.3%と5割近くに達する。一方、「かなり影響がある」が4.1%、「やや影響がある」が6.5%で、あわせた『影響ある』は10.6%にとどまっており、小売店への影響は小さい。

業種別にみると、食料品関連小売業で41.0%、衣料品関連小売業で50.3%、住関連小売業で52.0%、その他小売業で50.4%が『影響ない』としており影響度は小さい。また、総合商品小売業、生鮮食品小売業では『影響ない』は4割未満であるが、『影響ある』もそれぞれ7.7%、12.5%にとどまっており、いずれの業種においても影響は小さいといえる。

従業者規模別にみると、『影響ない』が全ての規模で4割を超えており、規模の違いによる大きな差異はみられない。

図表Ⅲ-3-19 CtoC（個人間取引）の増加とその影響

