

第 II 編

東京の流通産業の経営実態



# 第1章 卸売業

この章では、東京の中小卸売業の経営実態を「東京の中小企業の現状」アンケート調査結果から、明らかにする。なお、当調査は都内（島しょを除く）に立地する中小企業基本法が定めるところの中小卸売業（資本金又は出資の額が1億円以下、又は常時雇用する従業員数が100人以下の会社及び個人）を対象としている。また、小売業・卸売業等に商品を提供する消費財卸売業を対象範囲としている。

総配布数3,000から宛先不明等を除いた有効配布数は2,660であり、有効回答数は809、有効回答率（有効回答数/有効配布数）は30.4%である。

## 第1節 企業概要

を5区分に分類すると、[その他卸売業]が26.1%と最も高い割合である（図表Ⅱ-1-1）。次いで[衣料品卸売業]25.0%、[加工食品卸売業]19.8%、[生鮮食品卸売業]16.4%、[住関連卸売業]12.7%である。

### 1 業種及び業態

#### (1) 業種構成

卸売業基本調査の回答企業（809企業）の業種構成

【図表Ⅱ-1-1】 業種構成

	業 種 (%)						n
	食料品卸売業		衣料品 関連卸売業	住関連 卸売業	その他 卸売業	不明	
	生鮮食品	加工食品等					
前回調査	14.8	18.6	21.2	10.0	34.8	0.5	609
	33.4						
今回調査（全体）	16.4	19.8	25.0	12.7	26.1	0.0	809
	36.2						

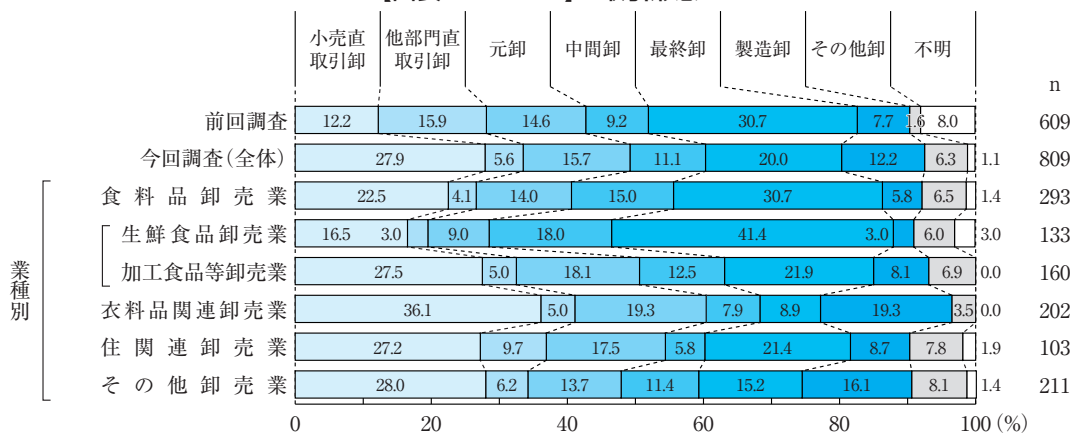
#### (2) 取引形態

取引形態別にみると、全体では生産業者・国外から仕入て小売業者に販売する[小売直取引卸]が27.9%と最も高い割合である（図表Ⅱ-1-2）。次いで、販社または卸売業者から仕入て小売業者に販売する[最終卸]20.0%、生産者・国外から仕入て卸売業者に販売する[元卸]15.7%、[製造卸]12.2%、販社・

卸売業者から仕入て卸売業者に販売する[中間卸]11.1%となっている。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」では[最終卸]が41.4%と他の業種に比べ比較的高い割合である。一方、「衣料品関連卸売業」では[小売直取引卸]が36.1%と高くなっている。

【図表Ⅱ-1-2】 取引形態



### (3) 流通系列関係

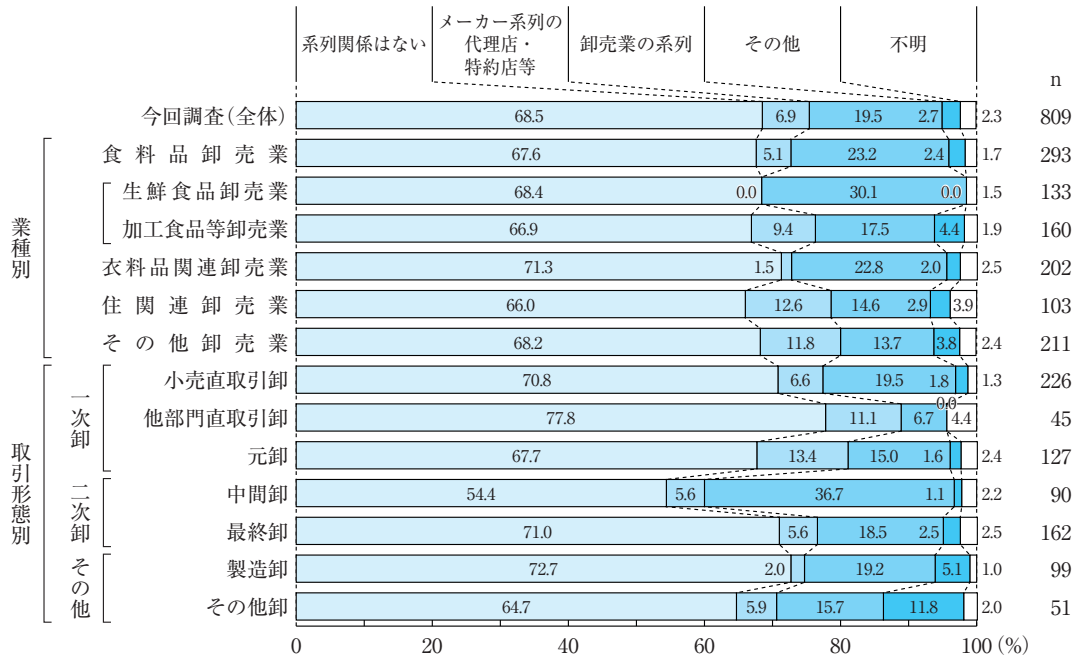
流通系列関係をみると、全体では[系列関係はない]が68.5%で最も高い割合である（図表Ⅱ－1－3）。次いで、[卸売業の系列]が19.5%となっている。

業種別にみると、いずれの業種でも[系列関係はない]が6割を超えており、系列関係をもたない経営が主流である。「生鮮食品卸売業」と「衣料品関連卸売業」においては、[卸売業の系列]の割合がそれぞれ30.1%、22.8%と目立っているが、[系列関係はない]と

は大きな差がみられる。

取引形態別においても[流通系列関係はない]は、いずれの業種でも過半数を占めているが、「他部門直取引卸」が77.8%であるのに対して、「中間卸」では54.4%と差が生じている。また[卸売業の系列]では、「中間卸」が36.7%であるのに対して、「他部門直取引卸」が6.7%と取引形態別でみると大きな違いがみられる。

【図表Ⅱ－1－3】 流通系列関係

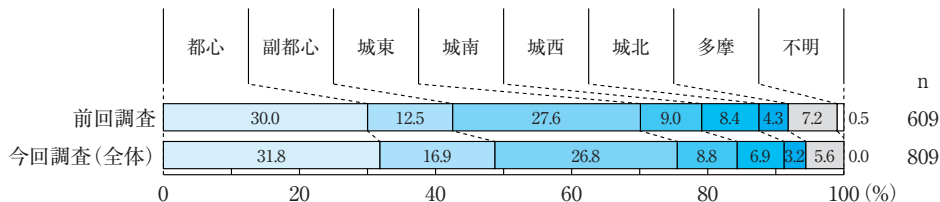


## 2 所在地

所在地をみると、全体では[都心（千代田、中央、港）]が31.8%と最も高い割合である。次いで[城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）]26.8%、[副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）]16.9%、[城

南（品川、目黒、大田）]8.8%、[城西（世田谷、中野、杉並、練馬）]6.9%、[多摩]5.6%、[城北（北、板橋）]3.2%である（図表Ⅱ－1－4）。前回調査と比較すると、[副都心]の割合が4.4ポイント増加しているが、このほかは±2ポイント未満に納まっており、大きな違いはみられなかった。

【図表Ⅱ－1－4】 所在地

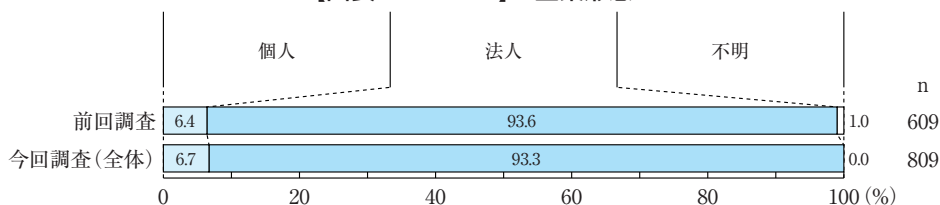


## 3 企業形態

企業形態をみると、全体では[法人]が93.3%を占

め、[個人]は6.7%である（図表Ⅱ－1－5）。前回調査においても法人が93.6%とほぼ同じ割合である。

【図表Ⅱ-1-5】 企業形態



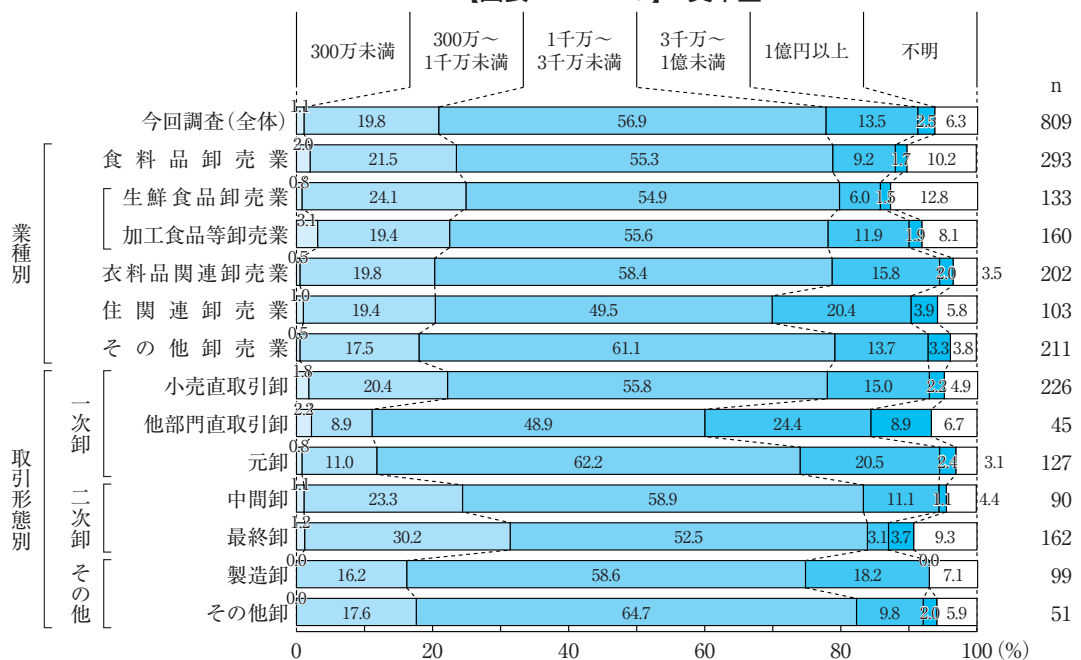
#### 4 資本金

資本金をみると、全体では [1～3千万円未満] が56.9%と最も高く、次いで、[300万～1千円未満] が19.8%である。資本金の平均値は4,250万円となってい

るが、これは10億円以上が8社（常時使用する従業員数100名以下）の回答に大きく影響を受けたためである（図表Ⅱ-1-6）。このため、中央値は1,000万円

で[1～3千万円未満]の中でも下限に位置している。

【図表Ⅱ-1-6】 資本金



注) 全体平均値4,250万円、中央値1,000万円

#### 5 従業者

##### (1) 従業者規模

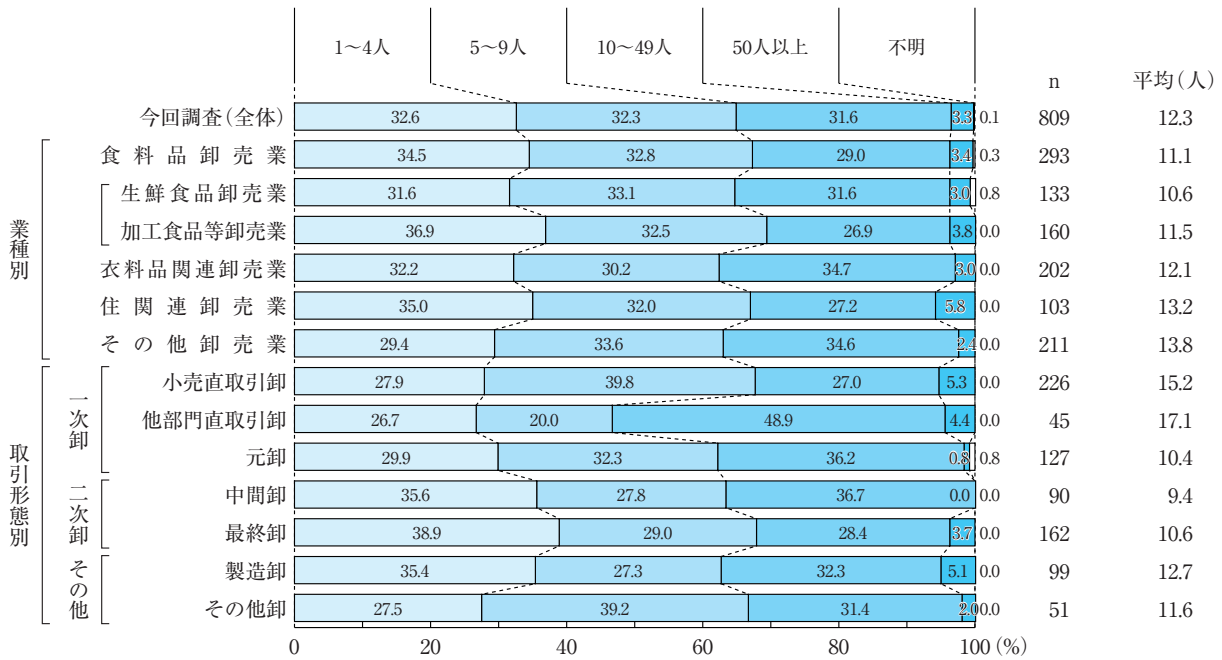
従業者規模をみると、全体では [10～49人] が31.6%を占めているものの、[1～4人] が32.6%、[5～9人] が32.3%みられ、9人以下で64.9%を占めている（図表Ⅱ-1-7）。

業種別にみると、いずれの業種も「1～4人」及び

「5～9人」、「10～49人」がおおむね3割台で、大きな差異はみられない。

取引形態別にみると、「他部門直取引卸」において [10～49人] が48.9%と半数近くあり、他の取引形態に比べて規模が大きい。一方、「最終卸」は「1～4人」が38.9%で最も割合が高く、他の取引形態に比べて規模が小さい傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-7】 従業者規模



(2) 従業者の平均年齢

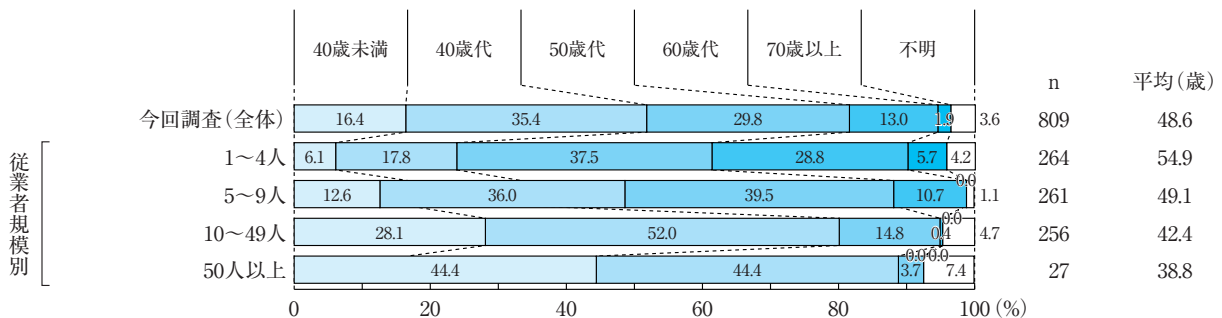
従業者の平均年齢をみると、全体では48.6歳である。年代別にみると「40歳代」の35.4%をピークに、「40歳未満」が16.4%、「50歳代」が29.8%と「40歳代」前後に集中している（図表Ⅱ-1-8）。

従業者規模別平均年齢をみると、「1~4人」54.9歳、「5~9人」49.1歳、「10~49人」42.4歳、「50人以上」38.8歳と小規模企業ほど「50歳代」「60歳代」の割合が高くなり、「40歳未満」や「40歳代」の割合が

低くなることから、平均年齢は高くなる。

従業者規模別年代構成割合は、「1~4人」で「50歳代」が37.5%と最も高く、次いで「60歳代」28.8%である。「5~9人」は「50歳代」39.5%と「40歳代」36.0%が高い。「10~49人」は、「40歳代」が最も高く、「50人以上」は「40歳代」と40歳未満が高い。このように、規模の小さい企業ほど従業者の平均年齢が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-8】 従業者規模別年代構成割合と平均年齢



6 経営者

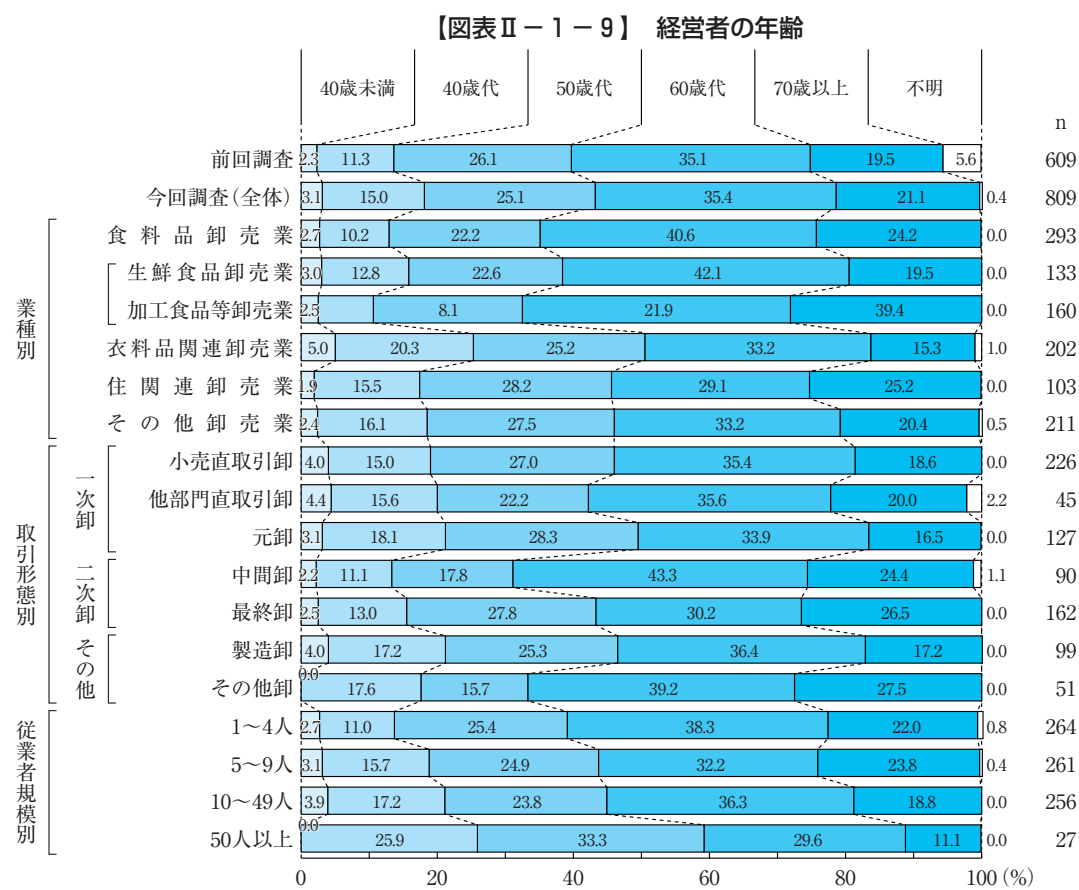
(1) 経営者の年齢

経営者の年齢をみると、全体では「60歳代」が35.4%で最も高く、次いで「50歳代」25.1%、「70歳以上」21.1%と、「60歳代」前後に集中している（図表Ⅱ-

1-9）。

従業者規模別にみると、「50人以上」を除き「60歳代」の経営者が最も高い割合である。これに対して「50人以上」では「50歳代」が33.3%と最も高い割合である。また「40歳代」は従業者規模に応じて割合が高くなっており、総じて従業者規模が大きくなるにしたがって

若い経営者の割合が増加する傾向がみられる。



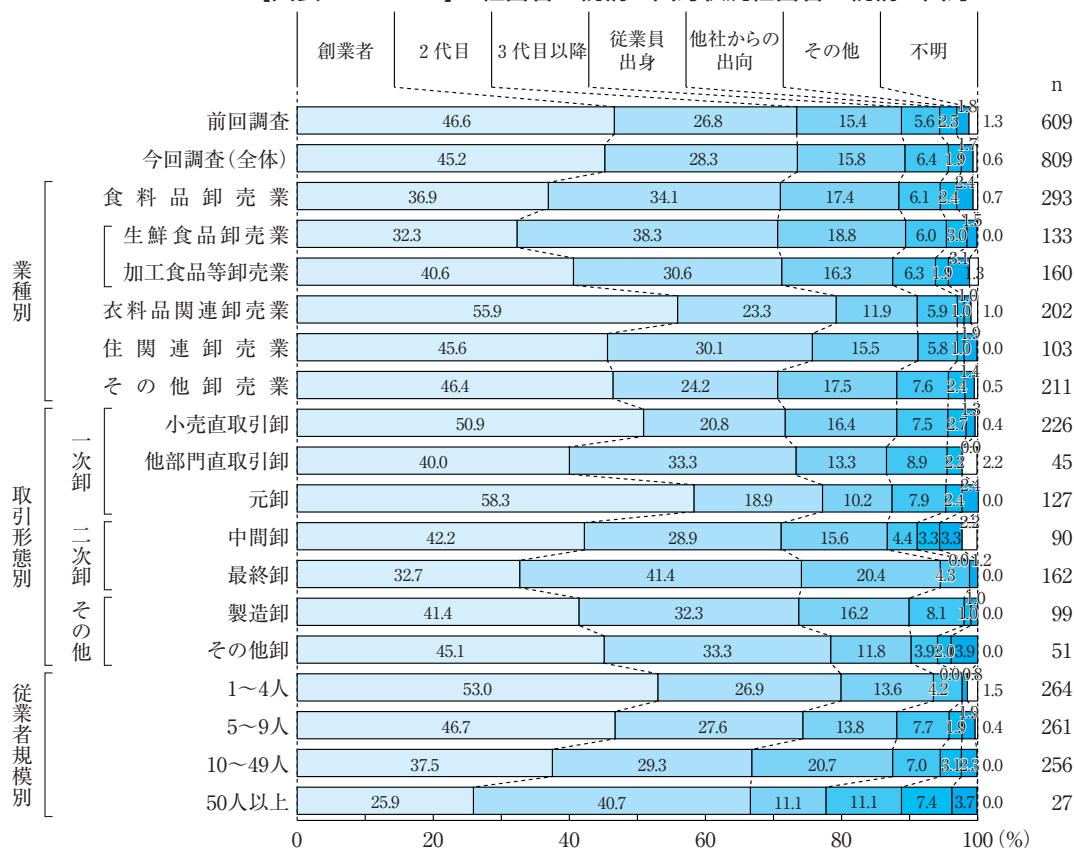
(2) 経営者の続柄・出身

経営者の続柄をみると、全体では「創業者」が45.2%を占めている(図表Ⅱ-1-10)。次いで、「2代目」28.3%、「3代目」15.8%である。親族以外の経営者は、「従業員出身」(6.4%)と「他社から出向」(1.9%)でわずかである。前回調査と比べると、「創業者」の割合が減少し、「2代目」、「3代目以降」の割合が増加しており、世代交代が進んできたとみられる。「従業員出身」の経営者はわずかに増加しており、「他社

からの出向」はわずかながら減少した。

従業者規模別にみると、「創業者」の割合は従業者「1~4人」で53.0%と最も高く、規模が大きくなるにしたがって低下している。「2代目」は、「50人以上」の40.7%が目立っており、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。「10~49人」では、他の規模に比べると「3代目以降」が20.7%で高く、従業者規模が大きい企業ほど世代交代が進んでいる。

【図表Ⅱ-1-10】 経営者の続柄・出身状況



## 7 創業時期

創業時期みると、全体では「昭和40年代」(15.7%)を中心に、「昭和20年代」から「平成6~10年」(正味5年を勘案)において1割台と、広くなだらかに分布している(図表Ⅱ-1-11)。

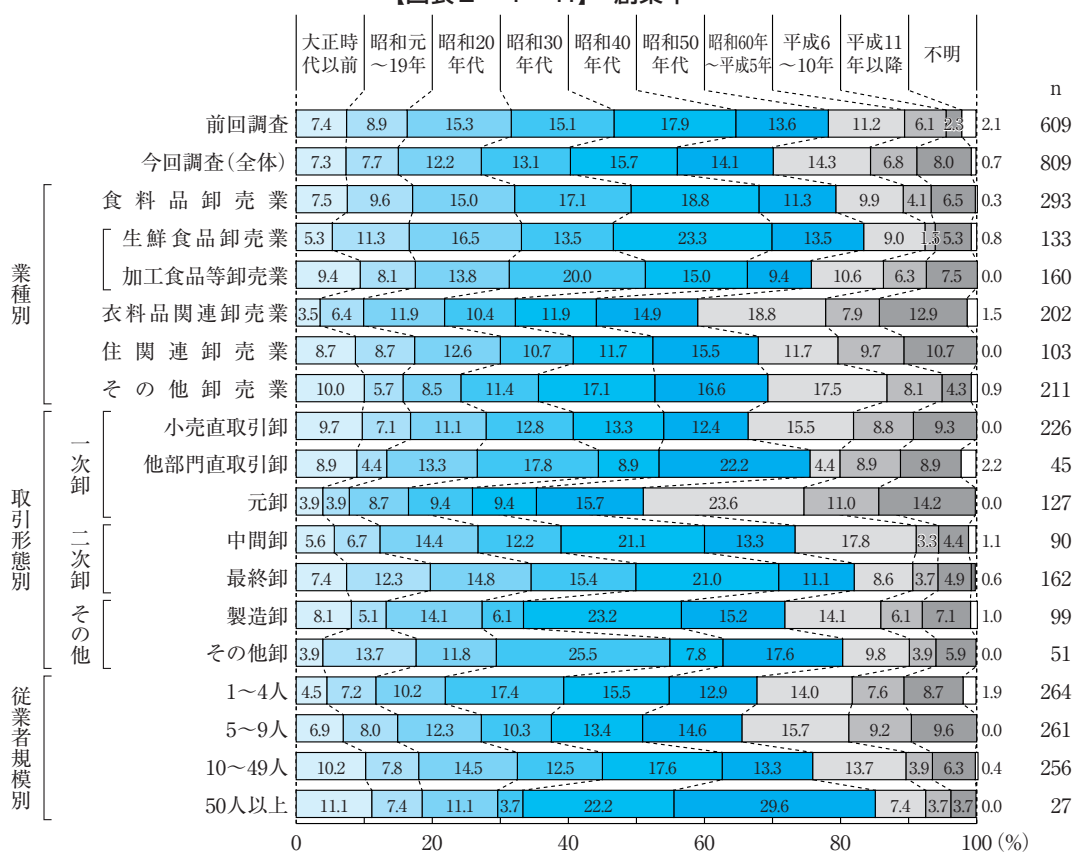
業種別にみると、「生鮮食品卸売業」は高度成長期の「昭和40年代」が23.3%と最も多く、「昭和40年代」を除く「昭和元~19年」から「昭和50年代」創業が1割台で推移している。しかし、近年は「平成6~10年」1.5%、「平成11年以降」5.3%と大幅に減少している。「加工食品等卸売業」では「昭和30年代」が20.0%と最も多く、この前後の「昭和40年代」(15.0%)と「昭和

和20年代」(13.8%)とあわせると48.8%と、半数近くがこの時期に創業している。これに対して「衣料品関連卸売業」では、「昭和60年~平成5年」(18.8%)前後に分布しており、比較的近年に創業した企業が多いことがわかる。

従業者規模別にみると、「50人以上」では、「大正時代以前」、「昭和20年代」とともに11.1%と、業歴の長い企業が3割近くを占めているほか、「昭和40年代」(22.2%)及び「昭和50年代」(29.6%)に創業した企業が集中している。これに対し「1~4人」と「5~9人」では、「昭和20年代」から「平成6~10年(正味5年を勘案)」の間、ほぼ1割台で推移し、「平成11年以降」も他の規模より高い割合を維持している。



【図表Ⅱ-1-11】 創業年



8 後継者

後継者の状況をみると、全体では「まだ決める必要はない」とする企業が38.9%である(図表Ⅱ-1-12)。一方、後継者が「決まっている」ところも34.7%みられた。これに対して「決まらずに困っている」が8.9%、「今の代で廃業するのが必要がない」が13.6%と、事業承継されない企業は、前回調査(27.1%)よりも4.6ポイント減少しているものの、4社に1社の割合でみられ依然として高い割合である。

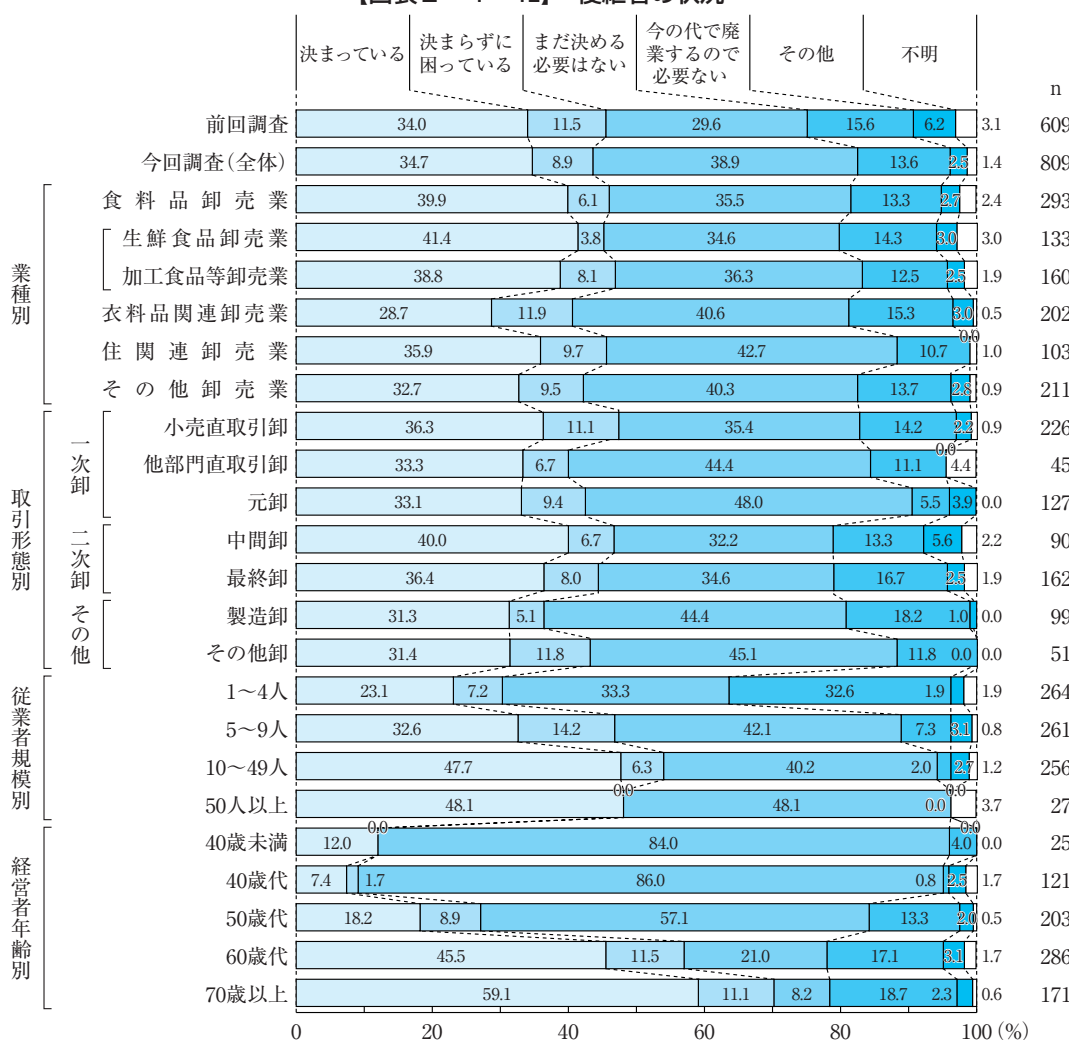
経営者年齢別にみると後継者が「決まっている」は、「70歳以上」で59.1%、「60歳代」で45.5%と、それぞれ最も高い割合であるが、「50歳代」では18.2%と割合が減少している。一方、「まだ決める必要はない」とする企業は「40歳未満」及び「40歳代」の経営者が若い企業では各々84.0%・86.0%と極めて高い割合であり、「50歳代」も57.1%と高いものの、「60歳代」では21.0%と大幅に減少しており、50歳代から60歳代を境に事業承継意識の変化がみられる。また、「今の代

で廃業するのが必要ない」とする経営者が、「70歳以上」18.7%、「60歳代」17.1%と少なくなく、今後、廃業による企業数の減少が危惧される。

従業員規模別に後継者の状況をみると、「1～4人」以外では「決まっている」及び「まだ決める必要はない」が大きな割合を占めている。一方、「1～4人」では「まだ決める必要はない」の33.3%に続き、「今の代で廃業するのが必要がない」が32.6%と大きな割合を占める。

「1～4人」について経常利益額別にみると、「赤字」においては、「今の代で廃業するのが必要ない」が36.8%と最も高い割合であり、「まだ決める必要はない」の35.0%を上回っている(図表Ⅱ-1-13)。「5百万円未満」では「今の代で廃業するのが必要ない」は28.4%と低くなり、「まだ決める必要はない」が33.7%と上回るようになる。これが「5百～1千万円未満」では「決まっている」が40.0%となるが、「1千万円以上」では19.2%に減少している。

【図表Ⅱ-1-12】 後継者の状況



【図表Ⅱ-1-13】 「1~4人」における経常利益額別の後継者状況

経常利益額	後継者の状況 (%)						n
	決まっている	決まらずに困っている	まだ決める必要はない	今の代で廃業するので必要ない	その他	不明	
赤字 (マイナス)	18.8	6.8	35.0	36.8	0.0	2.6	117
5百万円未満	27.4	6.3	33.7	28.4	2.1	2.1	95
5百~1千万円未満	40.0	10.0	25.0	25.0	0.0	0.0	20
1千万円以上	19.2	11.5	30.8	26.9	11.5	0.0	26
「1~4人」計	23.1	7.2	33.3	32.6	1.9	1.9	264

## 第2節 経営成果（業績）とその動向

### 1 売上高の状況

#### (1) 売上高

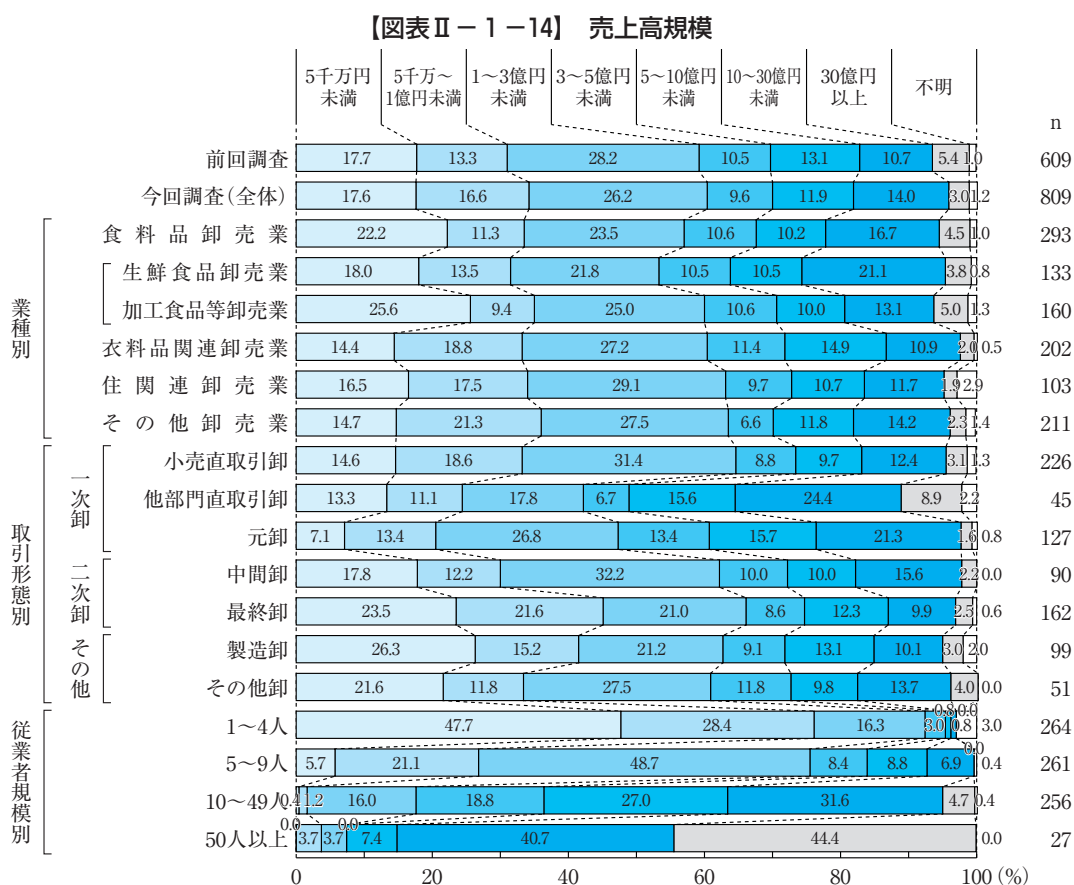
直近の売上高をみると、全体では[1～3億円未満]が26.2%と最も高い割合であり、[5千万円～1億円未満]（16.6%）と[5千万円未満]（17.6%）とを合わせると、売上高3億円未満の企業で約6割を占めている（図表Ⅱ-1-14）。前回調査でも[1～3億円未満]が28.2%で最も高い割合であり、売上高3億円未満の企業も59.2%であり分布に大きな違いはみられなかった。

業種別にみると、いずれの区分においても[1～3億円未満]が最も高い割合である。特に、食料品卸売業では[1～3億円未満]が23.5%と最も高く、次いで[5千万円未満]が22.2%であり、このうち加工食品等卸売業では、[5千万円未満]が25.6%で最も高

く、売上高規模の小さな企業が多い。生鮮食品卸売業では[1～3億円未満]が21.8%で最も高い割合であるが、[10～30億円未満]が21.1%と次いで高い割合である。

取引形態別にみると、「小売直取引」と「元卸」、「中間卸」及び「その他卸」では[1～3億円未満]が最も高い割合である。これに対して、「他部門直取引卸」では[10～30億円未満]（24.4%）が最も高く、規模の大きい企業が多い。対照的に「最終卸」と「製造卸」では[5千万円未満]の割合が高く、小規模企業が多くなっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では[5千万円未満]が47.7%で最も高い割合であり、「5～9人」では[1～3億円未満]（48.7%）、「10～49人」と「50人以上」では[10～30億円未満]がそれぞれ31.6%と40.7%で最も高く、従業者規模が大きくなるにしたがって売上高規模が拡大することが、あらためて確認された。



#### (2) 売上高の増減

3年前と比べた売上高増減状況をみると、全体では[10%以上減少]が32.6%で最も高い割合であり、[や

や減少] 22.9%を合わせた〔減少計〕は過半数を占めている（図表Ⅱ-1-15）。一方、[やや増加] 14.0%と[10%以上増加] 11.0%を合わせた〔増加計〕は

25.0%と〔減少計〕の半分以下にとどまっている。

業種別にみるとすべての業種で〔10%以上減少〕が最も高い割合であり、〔やや減少〕を合わせた〔減少計〕が過半数を占めている。

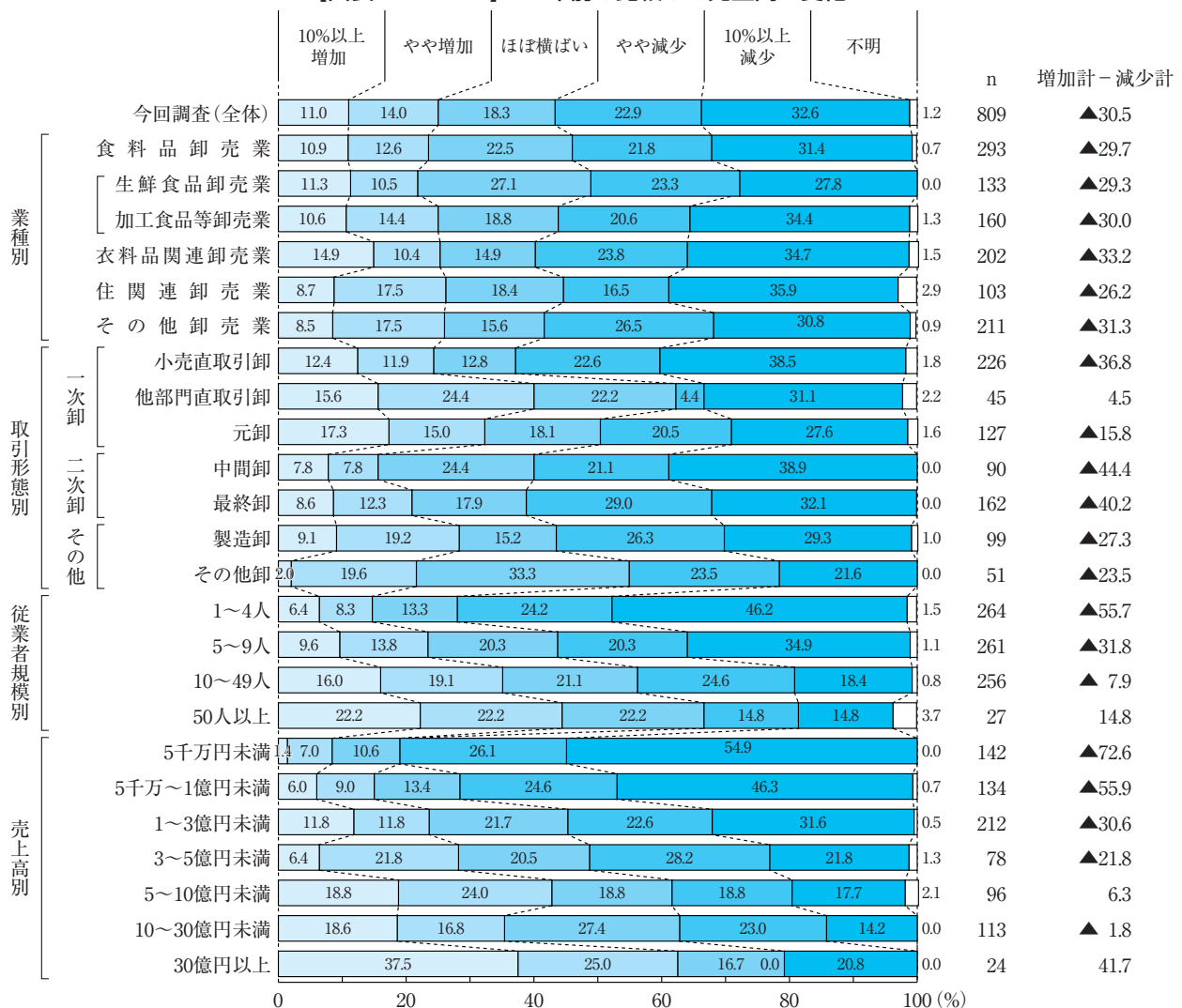
取引形態別にみると、「その他卸」を除き「10%以上減少」が最も高く、なかでも「中間卸」は38.9%と取引形態別で一番高い割合である。「中間卸」は〔増加計〕も15.6%と低く、〔増加計〕と〔減少計〕との差は▲44.4ポイントと厳しい状況である。また、「他部門直取引卸」では「10%以上減少」が31.1%で最も高い割合ながら、〔増加計〕は40.0%であり、〔減少計〕を4.5ポイント上回っており、わずかながら唯一プラスの取引形態となっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」と「5～9人」

において〔10%以上減少〕が最も高い割合であるのに対して、「10～49人」では〔やや減少〕が、「50人以上」では〔10%以上増加〕と〔やや増加〕と〔ほぼ横ばい〕がいずれも22.2%で最も高い割合である。これを〔増加計〕と〔減少計〕との差で見ると、「1～4人」では▲55.7ポイントであるのに対して、「50人以上」では14.8ポイントと明暗が分かれている。

売上高規模別にみると、「5千万円未満」では〔10%以上減少〕が54.9%と過半数を占めており、〔増加計〕から〔減少計〕を引いた差は▲72.6ポイントと極めて厳しい状況である。一方、「30億円以上」では〔10%以上増加〕が37.5%であり、〔増加計〕から〔減少計〕を引いた差は41.7ポイントと対照的である。

【図表Ⅱ-1-15】 3年前と比較した売上高の変化



## 2 売上総利益の状況

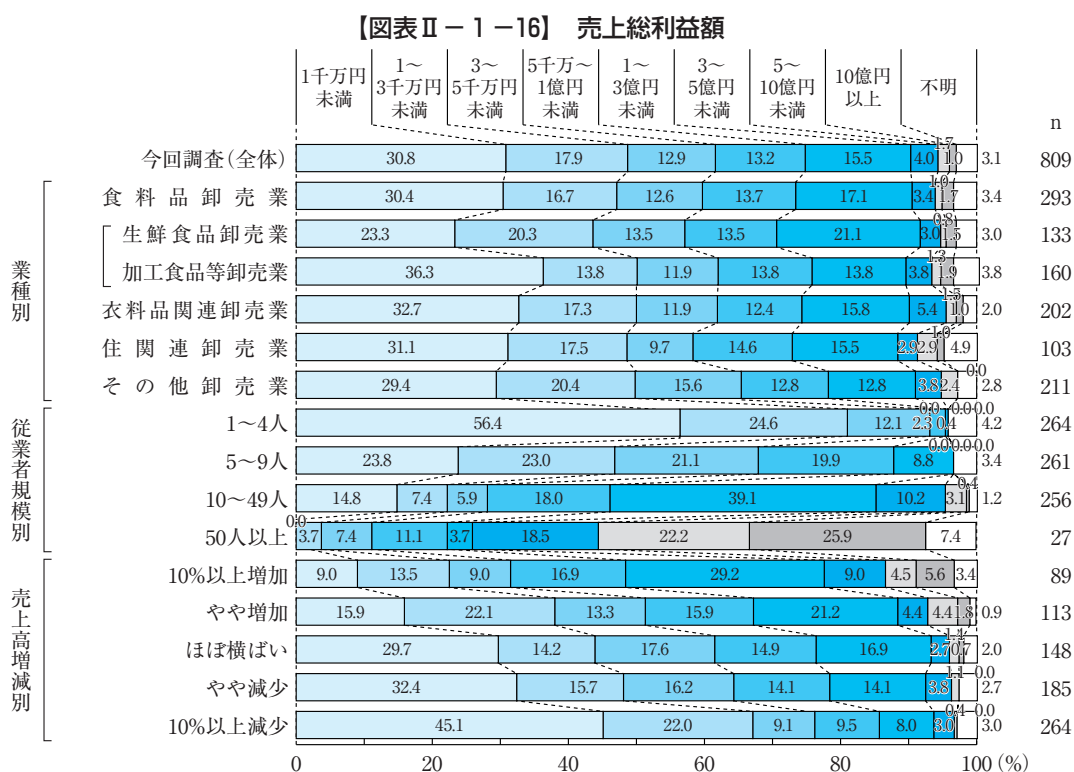
### (1) 売上総利益額

売上総利益額をみると、全体では「1千万円未満」が30.8%と最も高い割合であり、次いで「1～3千万円未満」が17.9%と、「3千万円未満計」で48.7%と半数近くを占めている（図表Ⅱ-1-16）。

業種別にみると、いずれの業種も「1千万円未満」が最も高い割合である。特に「加工食品等卸売業」が

36.3%と高い割合であり、「1～3千万円未満」（13.8%）とあわせた「3千万円未満計」では50.1%と半数を占めている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では「1千万円未満」が56.4%と過半数が占めており、「1～3千万円未満」（24.6%）とあわせた「3千万円未満計」（81.0%）が8割を占めている。これに対して「50人以上」では「10億円以上」が25.9%で最も高い割合となった。



### (2) 売上総利益率

売上総利益率をみると、全体では「30%以上」が16.8%と最も高い割合であり、次いで「15～20%未満」が15.0%である（図表Ⅱ-1-17）。この他にも「5%未満」を除き13～14%と広く分散している。

業種別にみると、「生鮮食料品卸売業」と「加工食品等卸売業」では「5～10%未満」がそれぞれ21.8%、20.0%と高い割合であり、「15%未満計」で約半数を占めている。これに対して、「衣料品関連卸売業」と「住関連卸売業」では、食品卸売業とは対照的に売上総利益率は比較的高い。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」と「元卸」、

「製造卸」及び「その他卸」で「30%以上」がおおむね2割前後で最も高い割合であるのに対して、「他部門直取引卸」と「最終卸」は「15～20%未満」が2割ほどで最も高い割合となっている。また、「中間卸」は「10～15%」が22.2%で最も高く、「5%未満」と「5～10%未満」もともに13.3%であり、取引形態区分の中で相対的に低くなっている。

従業者規模別にみると、「50人以上」においては「5%未満」がみられず、「30%以上」が22.2%と最も高い割合であり、他の従業者規模に比べて売上総利益率は高い。

【図表Ⅱ-1-17】 売上総利益率

		5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25~30%未満	30%以上	不明	n
前回調査		7.4	6.7	18.6	13.6	21.2	12.5	15.1	4.9	609
今回調査(全体)		8.8	13.8	14.3	15.0	13.5	14.1	16.8	3.7	809
業種別	食料品卸売業	8.5	20.8	18.4	15.0	12.3	10.6	10.9	3.4	293
	生鮮食品卸売業	7.5	21.8	19.5	14.3	13.5	12.0	8.3	3.0	133
	加工食品等卸売業	9.4	20.0	17.5	15.6	11.3	9.4	13.1	3.8	160
	衣料品関連卸売業	8.9	5.9	8.9	14.4	16.8	16.8	24.3	4.0	202
	住関連卸売業	6.8	9.7	8.7	15.5	18.4	16.5	17.5	6.8	103
	その他卸売業	10.0	13.7	16.6	15.2	9.5	15.2	17.5	2.4	211
	取引形態別	一次卸								
小売直取引卸		8.4	14.2	12.8	13.7	15.0	14.2	18.6	3.1	226
他部門直取引卸		6.7	15.6	13.3	20.0	17.8	6.7	13.3	6.7	45
元卸		9.4	16.5	12.6	7.1	15.7	15.0	22.0	1.6	127
二次卸										
中間卸		13.3	13.3	22.2	16.7	7.8	12.2	12.2	2.2	90
最終卸		7.4	12.3	16.7	22.2	13.6	17.3	6.8	3.7	162
その他										
製造卸		7.1	12.1	11.1	11.1	13.1	13.1	27.3	5.1	99
その他卸		9.8	15.7	11.8	17.6	5.9	15.7	21.6	2.0	51
従業者規模別	1~4人	8.7	12.1	15.5	15.5	15.2	15.2	12.9	4.9	264
	5~9人	8.4	16.9	11.9	15.3	13.8	13.4	16.5	3.8	261
	10~49人	10.2	12.1	15.6	13.7	12.1	13.3	20.7	2.3	256
	50人以上	0.0	14.8	14.8	18.5	7.4	18.5	22.2	3.7	27
売上高増減別	10%以上増加	4.5	13.5	12.4	15.7	13.5	9.0	27.0	4.5	89
	やや増加	6.2	16.8	13.3	15.9	11.5	14.2	20.4	1.8	113
	ほぼ横ばい	12.8	19.6	14.2	12.2	14.2	12.8	12.2	2.0	148
	やや減少	6.5	15.1	13.0	16.8	11.9	16.2	16.8	3.8	185
	10%以上減少	11.0	9.1	17.0	14.8	15.5	15.2	14.0	3.4	264

(3) 売上総利益額の増減

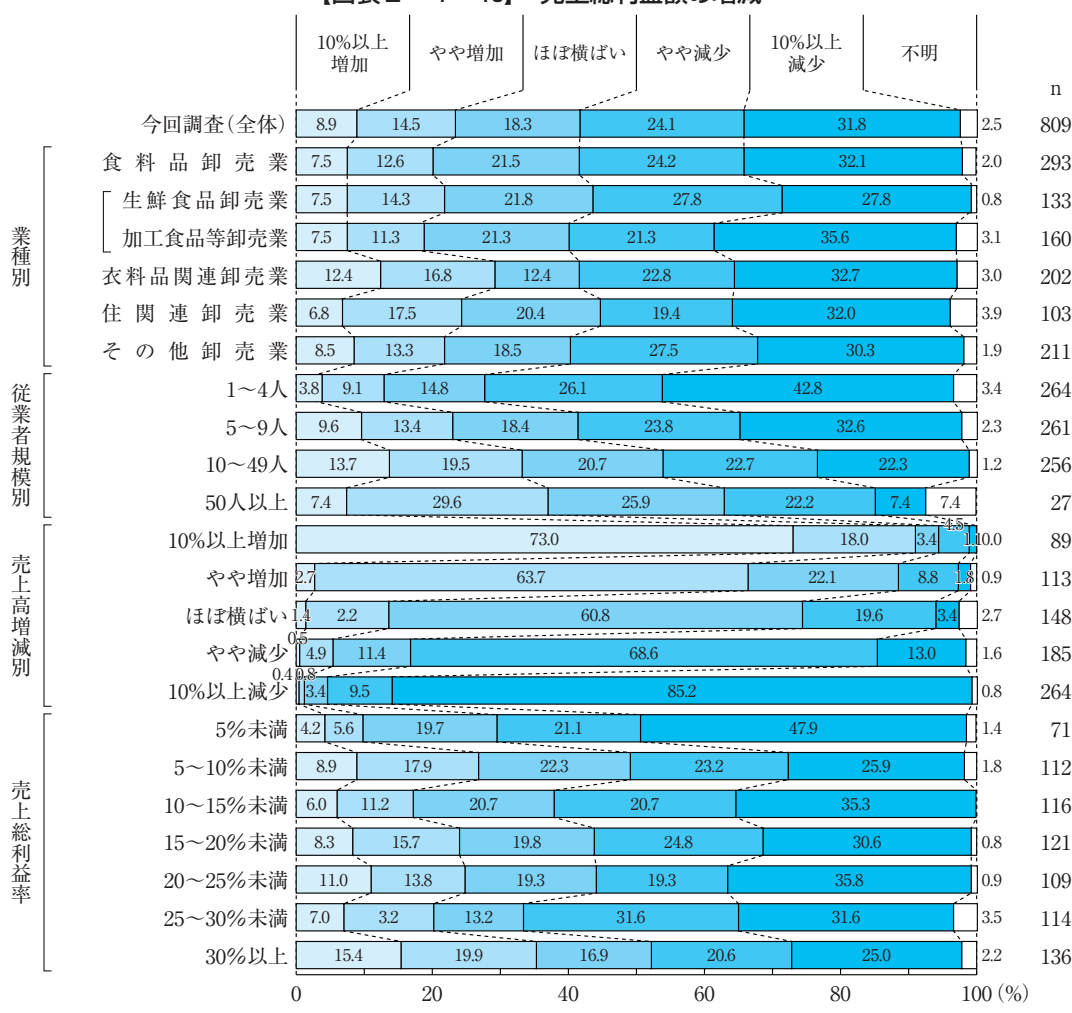
3年前と比較した売上総利益額の推移をみると、全体では「10%以上減少」が31.8%と最も高く、[やや減少]をあわせた[減少計]は55.9%と過半数を占めており、売上高の推移と同様に減少傾向が続いている(図表Ⅱ-1-18)。

業種別にみると、すべての業種において「10%以上減少」が最も高い割合であり(注:「生鮮食品卸売業」では「やや減少」(27.8%)も同率1位)、取引形態別にみても「その他卸」を除き「10%以上減少」が最も高い割合となっており、業種・取引形態にかかわらず減少傾向にあることがわかる。

従業者規模別にみると、「1~4人」と「5~9人」は「10%以上減少」がそれぞれ42.8%と32.6%で最も高い割合であるのに対し、「10~49人」では「やや増加」と「増加」をあわせた[増加計]が33.2%、「50人以上」では「増加計」が37.0%と、従業者規模が大きくなるにしたがって売上高利益額が増加する傾向がみられる。

また売上総利益率別にみると、「5%未満」では「やや減少」(21.1%)と「10%以上減少」(47.9%)をあわせた[減少計]が7割近く占める。一方、[増加計](9.8%)との差は59.2ポイントで一段と厳しい状況にある。

【図表Ⅱ-1-18】 売上総利益額の増減



### 3 経常利益額の状況

経常利益額をみると、全体では「赤字（マイナス）」が32.4%、「5百万円未満」が34.9%である。「赤字（マイナス）」は前回調査の31.4%とほぼ同じであり、およそ3社に1社が赤字経営という依然として厳しい状況にある（図表Ⅱ-1-19）。

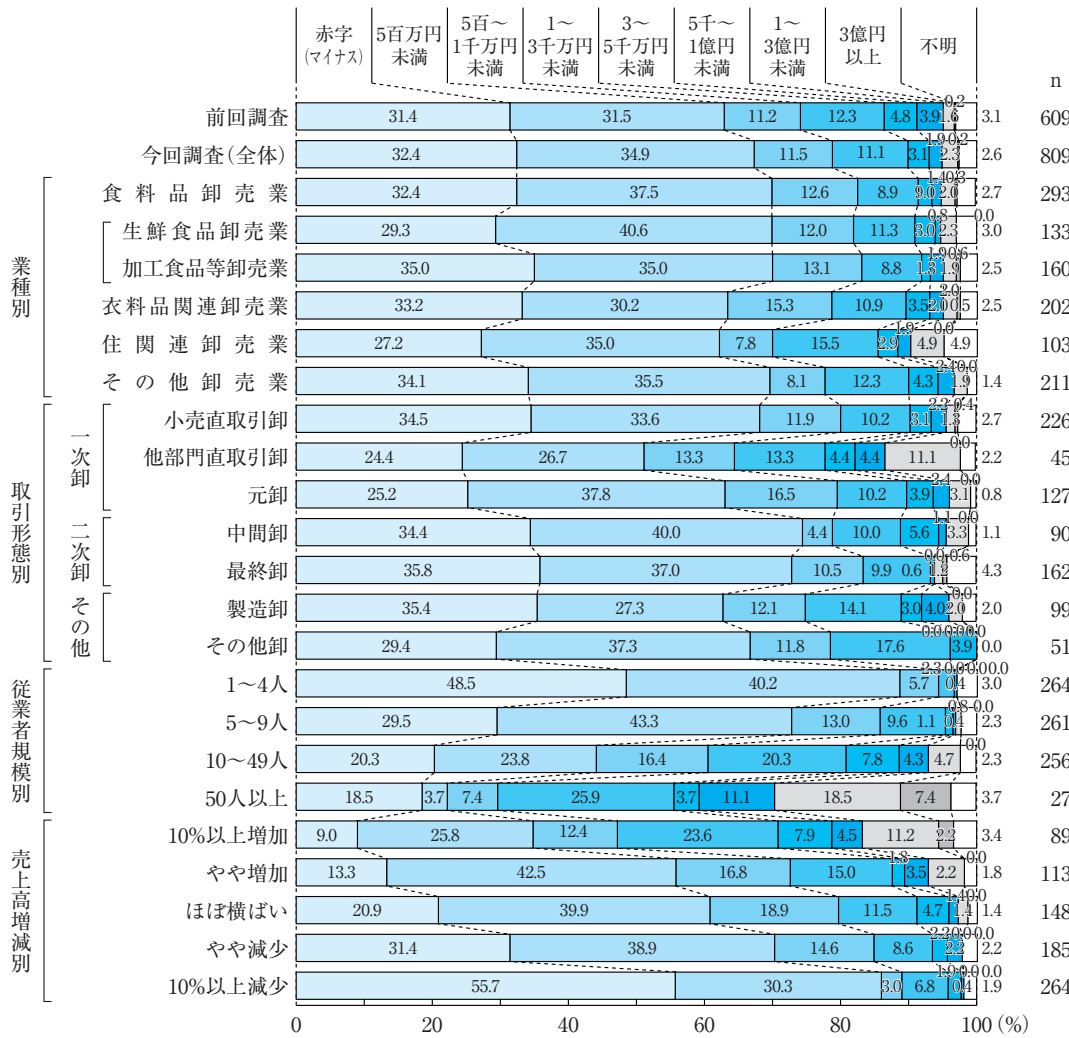
業種別にみると、「5百万円未満」は「生鮮食品卸売業」、「住関連卸売業」、「その他の卸売業」において最も高い割合であり、また「加工食品卸売業」においても「赤字（マイナス）」（35.0%）と同じ割合である。「衣料品関連卸売業」では、「5百万円未満」（30.2%）に対して「赤字（マイナス）」（33.2%）とわずかに「赤

字（マイナス）」が上回っている。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」と「製造卸」において「赤字（マイナス）」が最も高い割合であり、この他の取引形態では「5百万円未満」が最も高い割合である。

従業員規模別にみると、「1~4人」では「赤字（マイナス）」が48.5%で半数近くを占めて最も高い割合であるが、「5~9人」と「10~49人」では「5百万円未満」、「50人以上」では「1~3千万円」が最も高い割合である。従業員規模が大きくなるにしたがって「赤字（マイナス）」の割合は低下しており、経常利益額が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-19】 経常利益額



4 期末在庫の状況

(1) 期末在庫高

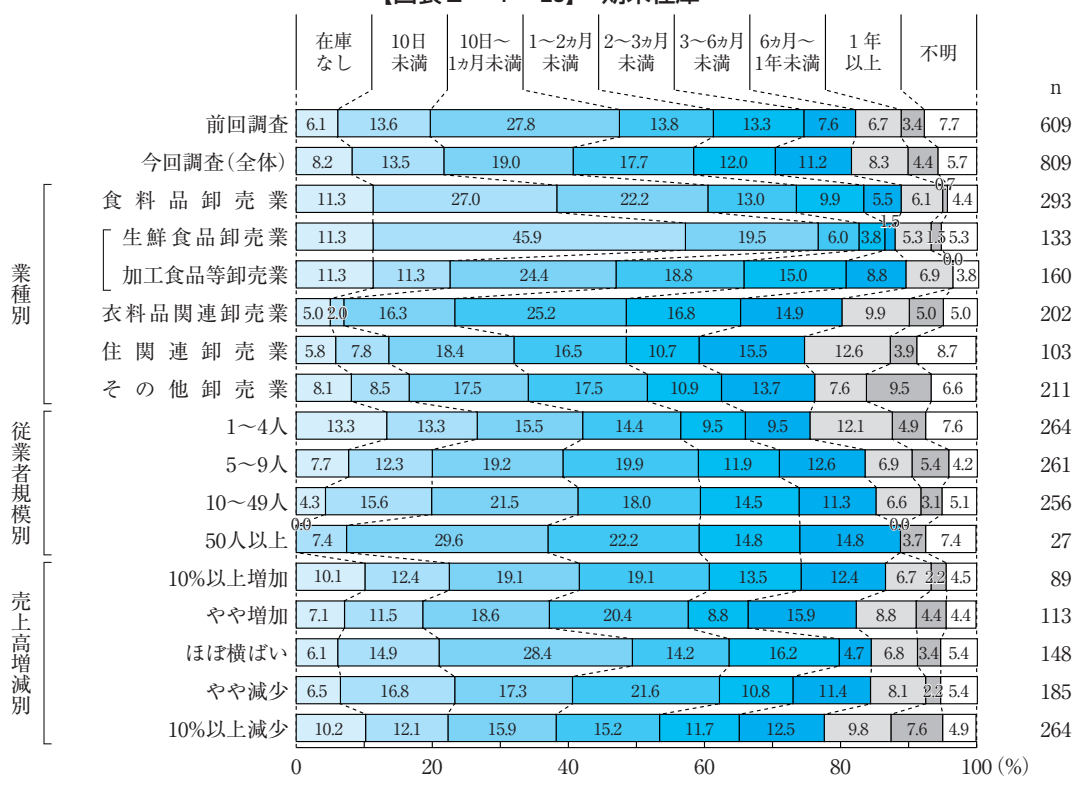
期末在庫高をみると、全体では「10日～1ヶ月未満」が19.0%で最も高い割合である（図表Ⅱ-1-20）。次いで「1～2ヶ月未満」が17.7%、「10日未満」が13.5%となっている。「在庫なし」は8.2%みられるが、一方で「6ヶ月～1年未満」が8.3%、「1年以上」も4.4%と商品を長期間在庫としている企業も少なくない。前回調査と比べると「10日～1ヶ月未満」割合が

大きく減少しているほか、3ヵ月以上の期末在庫を保有する割合も低下している。

業種別にみると、「食料品卸売業」では「10日未満」が27.0%と他の業種に比べて割合が高く、なかでも鮮度が要求される「生鮮食品卸売業」では45.9%と一段と高い。また、「衣料品卸売業」は「1～2ヶ月未満」の割合が25.2%と最も高いものの、「2～3ヶ月未満」16.8%、「10日～1ヶ月未満」16.3%、「3～6ヶ月未満」14.9%と在庫期間は分散している。



【図表Ⅱ-1-20】 期末在庫



(2) 期末在庫高の増減

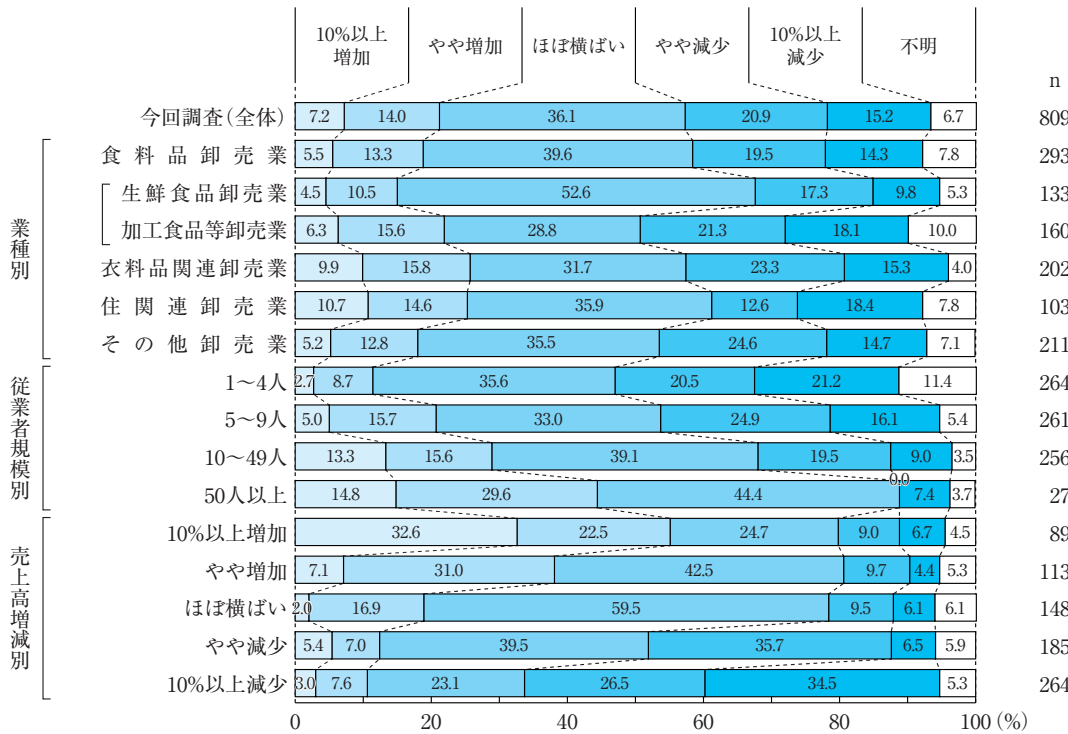
3年前と比べた期末在庫高の増減をみると、全体では「ほぼ横ばい」が36.1%であるが、「10%以上減少」が15.2%、「やや減少」20.9%で、「減少計」は36.1%であり、減少と横ばいが同じ割合となっている（図表Ⅱ-1-21）。一方、期末在庫が「10%以上増加」と「やや増加」をあわせた「増加計」は21.2%であり、期末在庫高は減少傾向にある。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」は「横ばい」が52.6%で過半数を占め、「増加計」及び「減少計」はともに他の業種に比べて低い割合である。

従業者規模別にみると、「1～4人」と「5～9人」では「減少計」が「ほぼ横ばい」及び「増加計」を上回っているのに対して、「10～49人」では「ほぼ横ばい」が多く、「50人以上」では「増加計」が「ほぼ横ばい」と同じく高い割合を占める。

売上高増減別にみると、「10%以上増加」では期末在庫の「増加計」が55.1%と過半数を占めているのに対して、「10%以上減少」では、期末在庫の「減少計」は61.0%であり、売上高増減の期末在庫増減への影響が現れている。

【図表Ⅱ-1-21】 期末在庫の増減



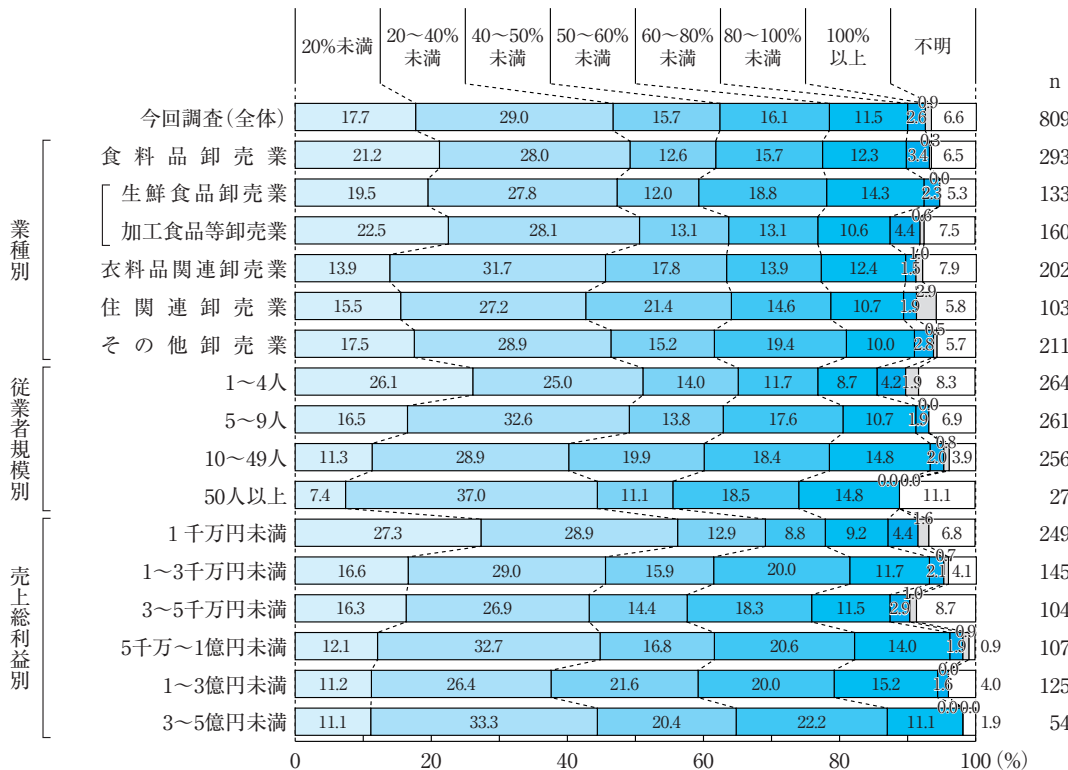
5 労働分配率の状況

労働分配率をみると、全体では「40~50%未満」が15.7%、「50~60%未満」が16.1%であり、両者をあわせた「40~60%未満計」は31.8%と、「20~40%未満」(29.0%)を上回り、およそ40%を中心に分布している

(図表Ⅱ-1-22)。

売上総利益額別にみると、「1千万円未満」においては「20~40%未満」が28.9%で最も高い割合であり、次いで「20%未満」(27.3%)と、「40%未満計」で過半数を占めている。また、「1千万円未満」より大きい規模では、労働分配率が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-22】 労働分配率(売上総利益額に対する人件費の割合)



## 6 資金繰り・資金調達の状況

### (1) 資金繰り

資金繰りをみると、全体では「やや厳しい」は24.4%で最も高い割合であり、「厳しい」(23.0%)とあわせると「厳しい計」は47.4%と半数近くとなる。調査期間が平成20年7月であるため、10月以降の都内中小企業の業況の大幅な落込みを反映しておらず、平成21年以降の実態は調査結果よりも一段と厳しいものとみられる(図表Ⅱ-1-23)。

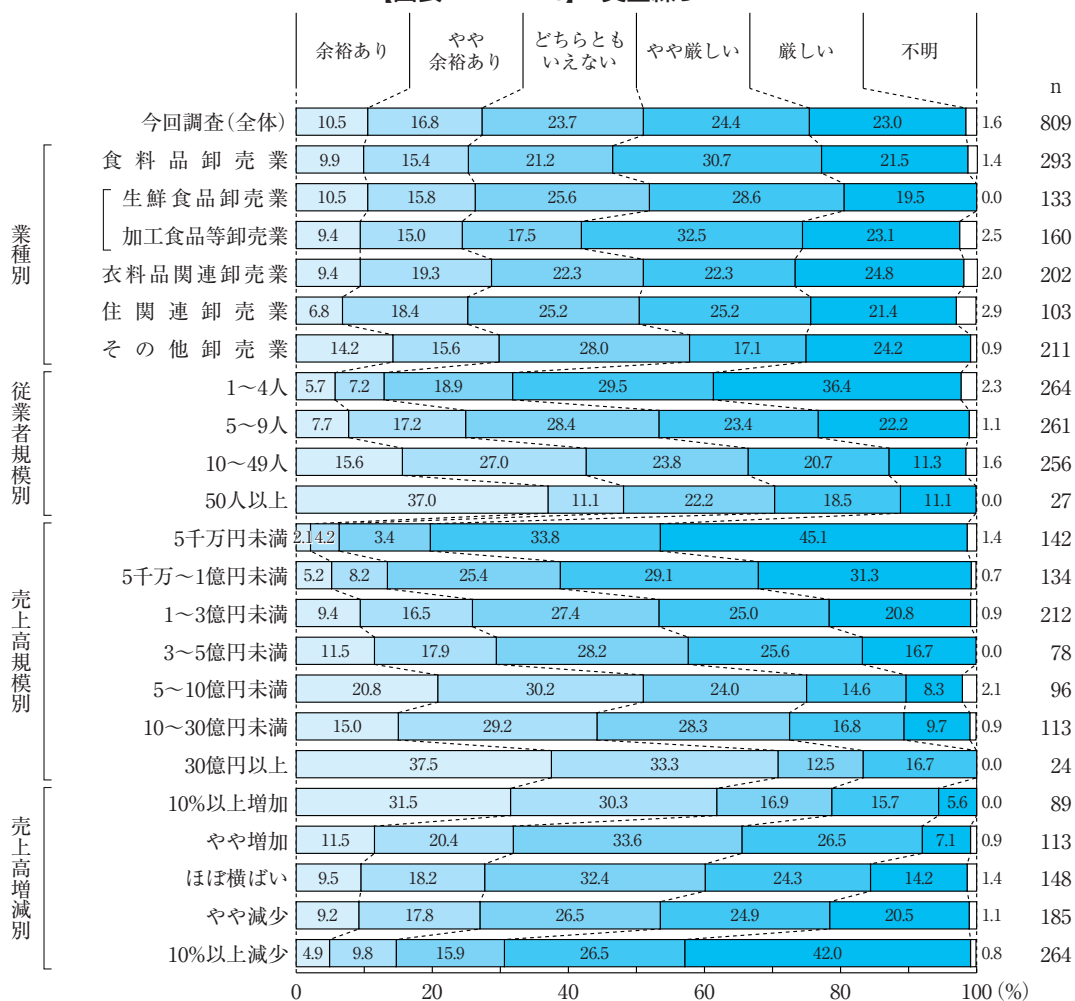
業種別にみると、「その他の卸売業」を除き、「厳しい」あるいは「やや厳しい」の割合が高くなっており、「厳しい計」は半数前後である。なかでも「加工食品等卸売業」は「余裕あり計」が24.4%であるのに対して「厳しい計」は55.6%であり、「余裕あり計」との差も31.1ポイントと一段と厳しい状況にある。一方

「その他の卸売業」では「厳しい計」から「余裕あり計」を引いた差は11.5ポイントと厳しいものの他の業種とくらべると相対的には緩やかとみられる。

従業員規模別にみると、「1~4人」では「厳しい」が36.4%で「厳しい計」(65.9%)も過半数を占めている。これに対して、「50人以上」では対照的に「余裕あり」が37.0%で「余裕あり計」も48.1%となっており、規模が大きくなるにしたがって資金繰りに余裕が生じているとみられる。

売上高規模別にみると、「5千万円未満」と「5千万~1億円未満」では「厳しい計」が6割を超えているのに対して、「5~10億円未満」以上の規模では「余裕あり計」が「厳しい計」を上回っており、従業員規模別と同様に規模が大きくなるにしたがって資金繰りに余裕が生じているとみられる。

【図表Ⅱ-1-23】 資金繰り



(2) 資金調達

資金調達をみると、全体では「やや厳しい」(19.3%)と「厳しい」(18.9%)をあわせた〔厳しい計〕は38.2%となり、〔余裕あり計〕(29.9%)との差は8.3ポイントとわずかに厳しいに傾いている(図表Ⅱ-1-24)。

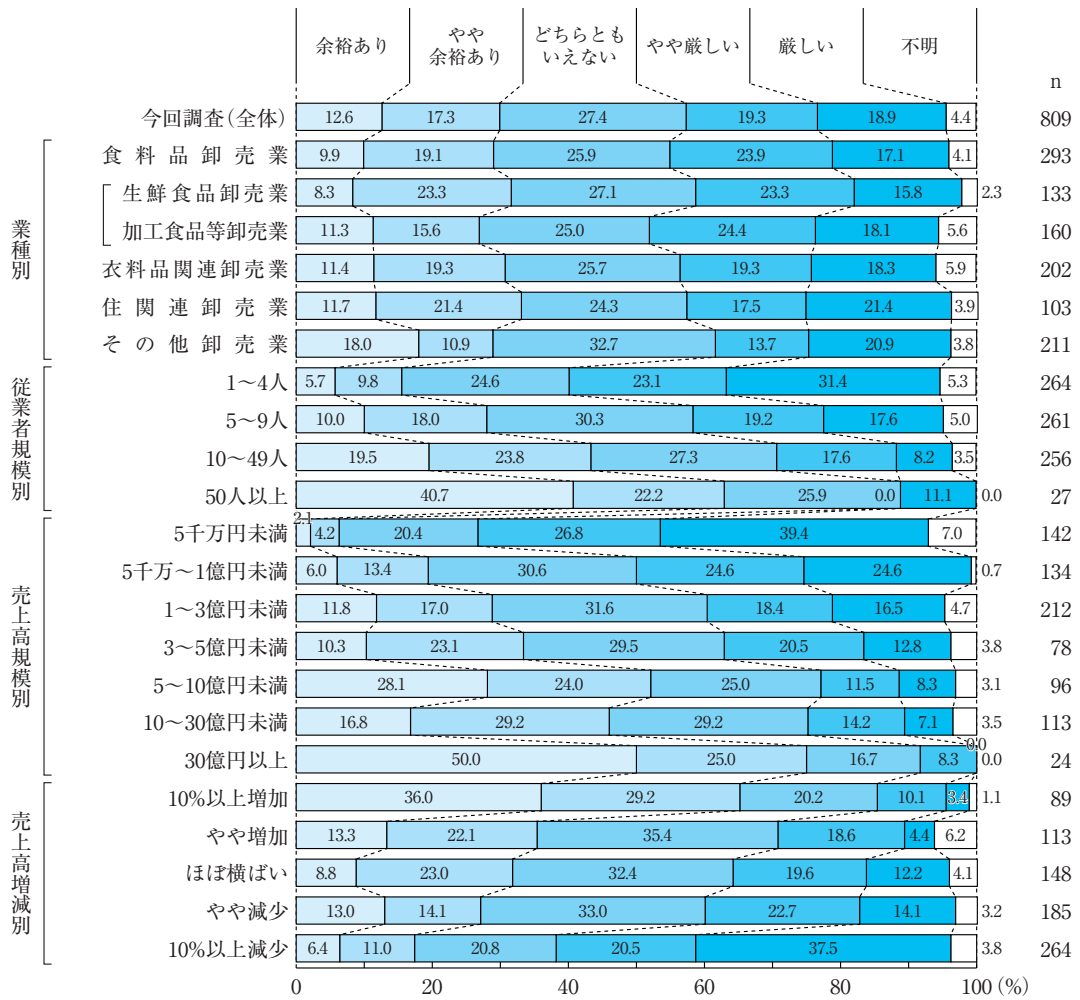
業種別にみると、すべての業種で〔厳しい計〕が〔余裕あり計〕を上回っている。

従業員規模別にみると、「1~4人」では〔厳しい〕が31.4%で最も高い割合であり、〔厳しい計〕では54.5%と過半数を占めている。一方、〔余裕あり計〕は

15.5%にとどまっている。これに対して、「50人以上」では「余裕あり」(40.7%)が最も高い割合であり、〔余裕あり計〕は62.9%と6割を超している。このように、従業員規模が大きくなるにしたがって資金調達に余裕が生じている。

売上高規模別にみると、「5千万円未満」と「5千万~1億円未満」において、〔厳しい計〕が過半数を占めているのに対して、「5~10億円未満」より大きな規模では〔余裕あり計〕が半数前後であり、当然ながら売上高規模が大きくなるにしたがって、資金繰りに余裕が生じている。

【図表Ⅱ-1-24】 資金調達



### 第3節 卸売業の取引活動とその変化

#### 第1項 仕入活動の実態

##### 1 仕入先総数の変化

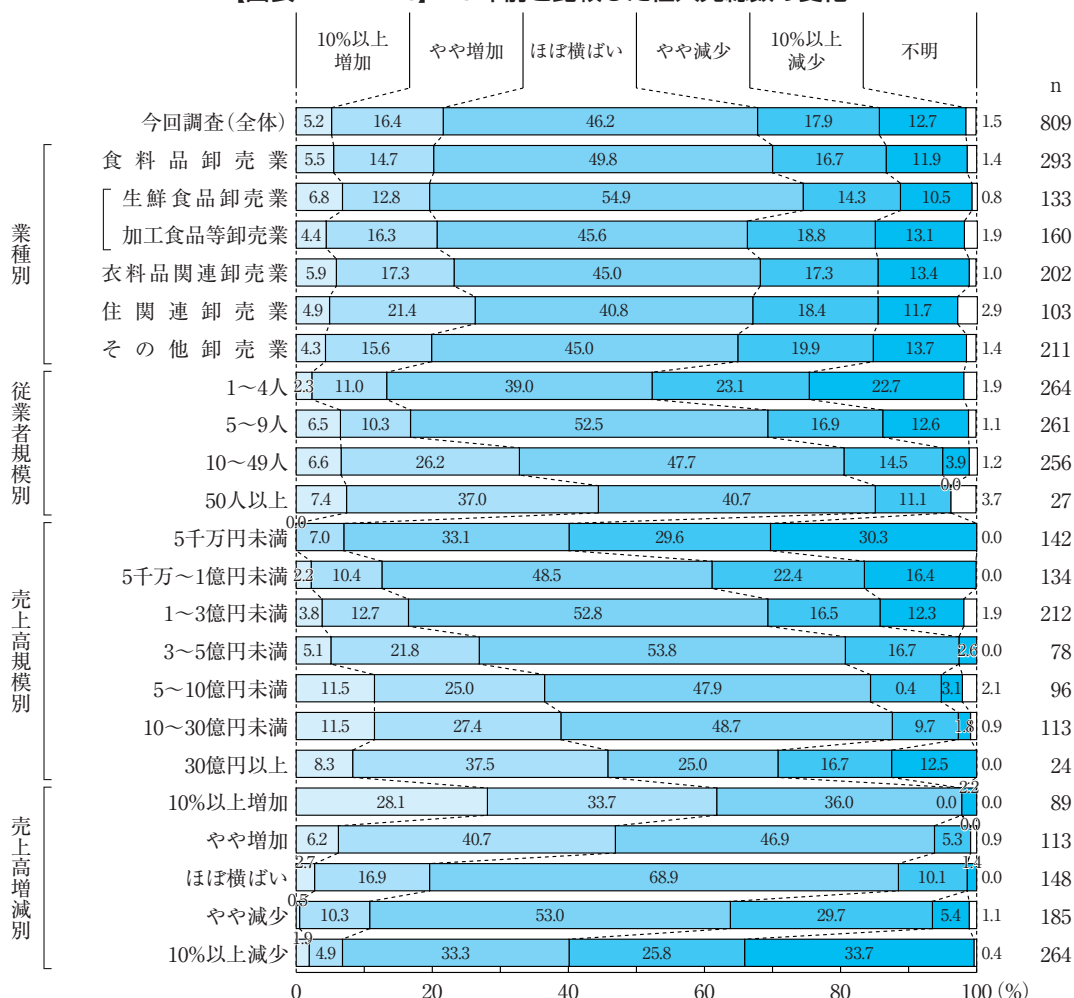
3年前と比較した仕入先総数の増減をみると、全体では「ほぼ横ばい」が46.2%である(図表Ⅱ-1-25)。また、「10%以上減少」(12.7%)と「やや減少」(17.9%)をあわせた「減少計」(30.6%)は、「10%以上増加」(5.2%)と「やや増加」(16.4%)をあわせた「増加計」(21.6%)を上回っており、わずかに減少する企業が多くなっている。

売上高規模別にみると「3～5億円未満」において「増加計」が26.9%と、「減少計」(19.3%)より7.6ポ

イント上回っている。これ以上の売上高規模では「増加計」がより上回るようになるのに対して、これ未満の売上高規模では「減少計」が「増加計」を上回っており、売上高規模が大きくなるにしたがって仕入先数の増加傾向が強くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみても、「10%以上増加」では、仕入先総数「10%以上増加」が28.1%、仕入先総数「やや増加」が33.7%と高い。「やや増加」では、仕入先総数「やや増加」40.7%、仕入先総数「ほぼ横ばい」46.9%が高くなる。「やや減少」では、仕入先総数「ほぼ横ばい」53.0%、仕入先総数「やや減少」29.7%の割合が高くなる。「10%以上減少」では、仕入先総数「10%以上減少」33.7%、仕入先総数「やや減少」25.8%、仕入先総数「ほぼ横ばい」33.3%となっている。

【図表Ⅱ-1-25】 3年前と比較した仕入先総数の変化



##### 2 仕入先企業数の多い地域

仕入先企業数の最も多い地域をみると、全体では

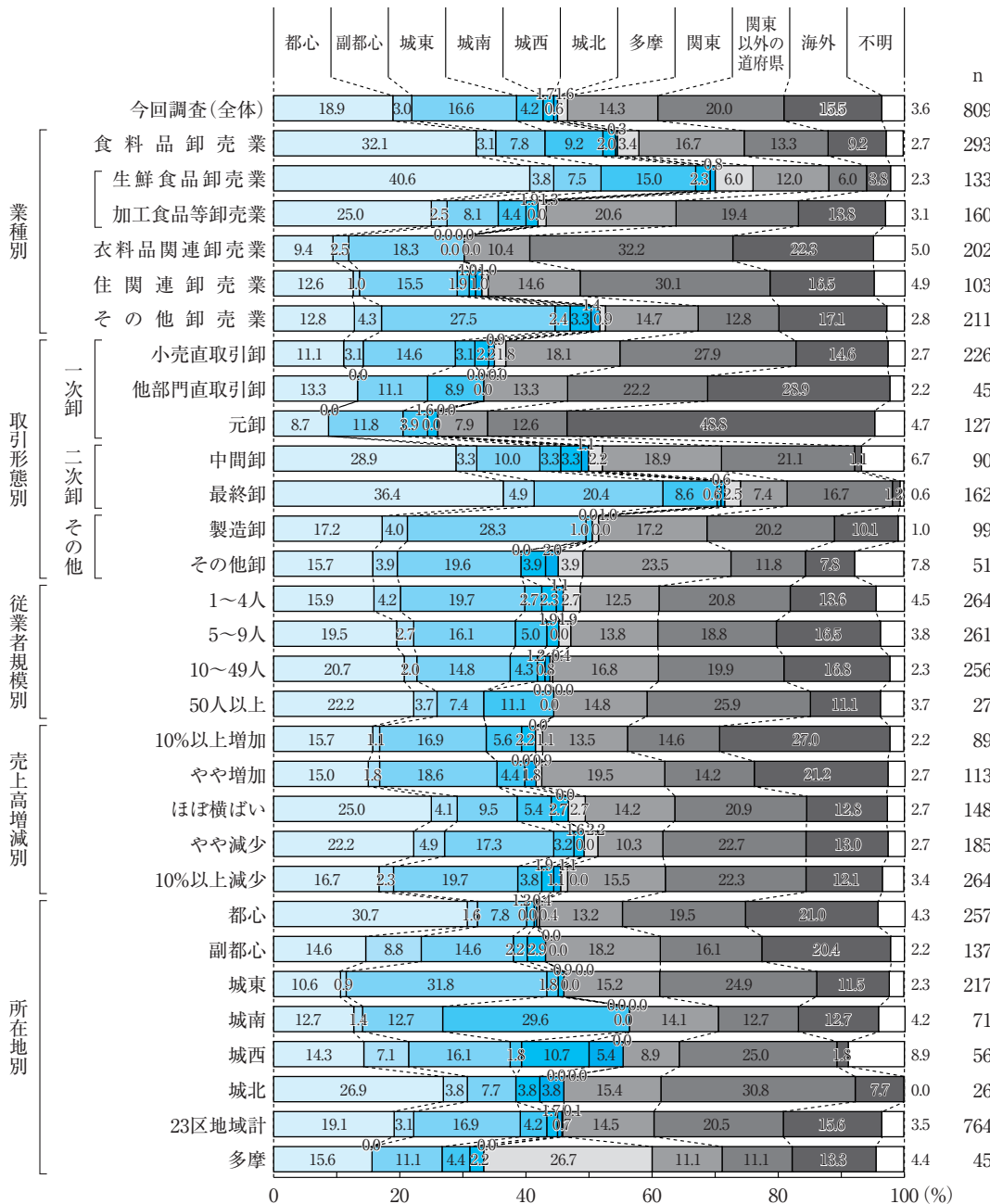
〔関東以外の道府県〕20.0%、次いで〔都心〕18.9%、〔城東〕16.6%、〔海外〕15.5%、〔関東〕14.3%である(図表Ⅱ-1-26)。

業種別にみると、「食料品卸売業」で「都心」が32.1%と最も高い割合であり、このうち「生鮮食品卸売業」で「都心」が40.6%と更に高くなっているのは、築地市場が都心に立地している影響とみられる。これに対して、「加工食品等卸売業」では「都心」が25.0%と低くなる反面、「関東」(20.6%)や「関東以外の道府県」(19.4%)が2割程度みられるようになる。また「衣料品関連卸売業」では、「関東以外の道府県」(32.2%)に次いで「海外」も22.3%みられ、縫製等の安価なアジア圏からの輸入による影響とみられる。「住関連卸売業」においても同様に「関東以外の道府県」

(30.1%)に次いで「海外」も16.5%みられた。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」では「関東以外の道府県」(27.9%)と「関東」(18.1%)の割合が高く、「他部門直取引卸」では「関東以外の道府県」(22.2%)と「海外」(28.9%)で過半数を占めている。また、「元卸」は「海外」が48.8%と半数近くであり、これら一次卸においては都外からの仕入を主としている。これに対して、「中間卸」と「最終卸」は「都心」の割合が最も高く、二次卸として都心の卸売業から仕入れているものとみられる。

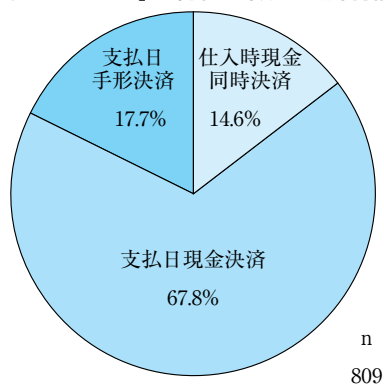
【図表Ⅱ-1-26】 仕入先の企業数が最も多い地域



### 3 総仕入額の決済別構成比

総仕入額の決済方法をみると、全体では「支払日現金決済」が67.8%で最も高い割合であり、「仕入時現金同時決済」と「支払日手形決済」は1割台にとどまっている（図表Ⅱ-1-27）。

【図表Ⅱ-1-27】 総仕入額の決済別構成比



### 4 仕入活動における自社の問題点

自社の仕入の問題点をみると、全体では「仕入先が限定されている」が38.6%で第1位であり、次いで「取扱商品アイテムが多すぎる」が22.6%、「仕入コストがかかりすぎる」が20.8%である（図表Ⅱ-1-28）。

業種別にみると、「仕入先が限定されている」はすべての業種で第1位であり、特に市場からの仕入が主流とみられる「生鮮食品卸売業」では過半数を占めている。また、「情報化が遅れている」が「生鮮食品卸売業」と「加工食品等卸売業」で第5位となっている。従業者規模別にみると、「50人以上」を除いて「仕入先が限定されている」が第1位であるのに対して「50人以上」では、「取扱商品アイテムが多すぎる」が40.7%で第1位であり、「仕入先が限定されている」（14.8%）は第6位のため図表外となっている。

【図表Ⅱ－1－28】 自社の仕入活動の問題点

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	仕入先が限定されている 38.6	取扱商品アイテムが多すぎる 22.6	仕入先コストがかかりすぎる 20.8	商品在庫が多すぎる 19.8	計画的な仕入ができない 18.5
			第6位	第7位	第8位	第9位	
			情報化が遅れている 12.6	商品情報が少ない 9.3	仕入ノウハウが不足している 9.0	仕入先が多すぎる 7.3	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	仕入先が限定されている 46.8	仕入コストがかかりすぎる 17.4	取扱商品アイテムが多すぎる 16.0	計画的な仕入ができない 14.0	商品在庫が多すぎる／情報化が遅れている 13.7
	生鮮食品卸売業	133	仕入先が限定されている 55.6	計画的な仕入ができない 20.3	仕入コストがかかりすぎる 14.3	取扱商品アイテムが多すぎる 11.3	情報化が遅れている／商品情報が少ない 10.5
	加工食品等卸売業	160	仕入先が限定されている 39.4	取扱商品アイテムが多すぎる／仕入コストがかかりすぎる 20.0		商品在庫が多すぎる 16.9	情報化が遅れている 16.3
	衣料品関連卸売業	202	仕入先が限定されている 30.2	取扱商品アイテムが多すぎる 24.3	仕入コストがかかりすぎる 23.3	商品在庫が多すぎる 21.3	計画的な仕入ができない 19.8
	住関連卸売業	103	仕入先が限定されている 31.1	商品在庫が多すぎる 27.2	取扱商品アイテムが多すぎる 26.2	計画的な仕入ができない 24.3	仕入コストがかかりすぎる 21.4
	その他卸売業	211	仕入先が限定されている 38.9	取扱商品アイテムが多すぎる 28.4	商品在庫が多すぎる 23.2	仕入コストがかかりすぎる 22.7	計画的な仕入ができない 20.9
	従業員規模別	1～4人	264	仕入先が限定されている 45.8	仕入コストがかかりすぎる 17.8	計画的な仕入ができない 15.9	商品在庫が多すぎる 14.8
5～9人	261	仕入先が限定されている 37.5	仕入コストがかかりすぎる 24.1	取扱商品アイテムが多すぎる 21.8	計画的な仕入ができない 19.5	商品在庫が多すぎる 18.4	
10～49人	256	仕入先が限定されている 34.8	取扱商品アイテムが多すぎる 33.6	商品在庫が多すぎる 27.3	仕入コストがかかりすぎる 20.3	計画的な仕入ができない 19.5	
50人以上	27	取扱商品アイテムが多すぎる 40.7	仕入先が多すぎる／計画的な仕入ができない 25.9		仕入コストがかかりすぎる 22.2	情報化が遅れている 18.5	
売上高増減別	10%以上増加	89	仕入先が限定されている 37.1	計画的な仕入ができない 24.7	取扱商品アイテムが多すぎる 19.1	商品在庫が多すぎる 16.9	仕入コストがかかりすぎる 14.6
	やや増加	113	仕入先が限定されている 36.3	取扱商品アイテムが多すぎる 28.3	仕入コストがかかりすぎる 27.4	計画的な仕入ができない 16.8	商品在庫が多すぎる 15.9
	ほぼ横ばい	148	仕入先が限定されている 39.9	取扱商品アイテムが多すぎる 27.7	商品在庫が多すぎる 23.0	仕入コストがかかりすぎる 18.2	計画的な仕入ができない 14.9
	やや減少	185	仕入先が限定されている 41.1	取扱商品アイテムが多すぎる 22.7	仕入コストがかかりすぎる 21.6	計画的な仕入ができない 16.8	商品在庫が多すぎる 15.7
	10%以上減少	264	仕入先が限定されている 38.3	商品在庫が多すぎる 23.9	仕入コストがかかりすぎる 20.8	計画的な仕入ができない 20.1	取扱商品アイテムが多すぎる／情報化が遅れている 18.9

## 5 仕入先の問題点

仕入先の問題点をみると、全体では「仕入価格が高い」が37.3%で最も割合が高く、業種や従業員規模等を問わず共通の問題点となっている（図表Ⅱ－1－29）。次いで「商品の企画開発力が弱い」が23.7%、「仕入ロットが大きすぎる」が16.2%である。

業種別においても、「仕入価格が高い」はすべての業種で第1位であり、特に「生鮮食品卸売業」では42.9%と一段と高い割合となっている。このほか「生鮮食品卸売業」では、季節により商品の質と量が左右されるためか「品揃えが不十分」が17.3%で第2位となっている。また、「衣料品関連卸売業」では「発注から

納品まで時間が長すぎる」(22.3%)が第3位であることに加えて、第5位に「新商品が揃わない」(10.9%)がみられ、展示会での発注方式によるものとみられる。

取引形態別においても、「仕入価格が高い」は全ての取引形態区分で3割を超えて第1位である。また、「商品の企画開発力が弱い」は一次卸売業にあたる「元卸」と「他部門直取引卸」及び「小売直取引卸」では各々31.0%、24.4%、29.1%と共通して高い。このほか「元卸」において「発注から納品までの時間がかかりすぎる」が29.9%で第2位であるのが目立っており、比較的リードタイムがかかる生産者や海外から仕入ていることに起因しているとみられる。

従業員規模別においても「仕入価格が高い」ははず



れの規模においても第1位である。次いで「商品の企画開発力が弱い」が[50人以上]を除き、第2位である。[50人以上]での、第2位は「仕入条件がきつい」

であり、第5位の「新商品が揃わない」と「仕入先の情報化が遅れている」などにおいても、他の従業者規模と回答傾向に違いがみられる。

【図表Ⅱ-1-29】 仕入先の問題点

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	仕入価格が高い 37.3	商品の企画開発力が弱い 23.7	仕入ロットが大きすぎる 16.2	仕入条件がきつい 13.5	発注から納品までの時間が長すぎる 13.2
			商品情報が少ない 12.1	品揃えが不十分 11.5	仕入先の情報化が遅れている 9.3	新商品が揃わない 9.1	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	仕入価格が高い 40.3	商品の企画開発力が弱い 17.1	仕入条件がきつい 16.4	仕入ロットが大きすぎる 14.0	商品情報が少ない 13.0
	生鮮食品卸売業	133	仕入価格が高い 42.9	品揃えが不十分 17.3	仕入条件がきつい 15.0	商品情報が少ない 14.3	仕入先の情報化が遅れている 11.3
	加工食品等卸売業	160	仕入価格が高い 38.1	商品の企画開発力が弱い 23.8	仕入ロットが大きすぎる 20.0	仕入条件がきつい 17.5	商品情報が少ない 11.9
	衣料品関連卸売業	202	仕入価格が高い 34.2	商品の企画開発力が弱い 33.7	発注から納品までの時間が長すぎる 22.3	仕入ロットが大きすぎる 18.3	新商品が揃わない 10.9
	住関連卸売業	103	仕入価格が高い 36.9	仕入ロットが大きすぎる 27.2	商品の企画開発力が弱い 21.4	発注から納品までの時間が長すぎる 19.4	仕入条件がきつい/商品情報が少ない 15.5
	その他卸売業	211	仕入価格が高い 36.5	商品の企画開発力が弱い 24.6	仕入条件がきつい 13.7	発注から納品までの時間が長すぎる 13.3	品揃えが不十分 12.8
	取引形態別	一次卸/小売直取引卸	226	仕入価格が高い 38.1	商品の企画開発力が弱い 31.0	仕入ロットが大きすぎる 19.9	仕入条件がきつい 14.6
	一次卸/他部門直取引卸	45	仕入価格が高い 35.6	商品の企画開発力が弱い 24.4	仕入条件がきつい/発注から納品までの時間が長すぎる 17.8	仕入ロットが大きすぎる 13.3	仕入条件がきつい 15.0
	一次卸/元卸	127	仕入価格が高い 39.4	発注から納品までの時間が長すぎる 29.9	商品の企画開発力が弱い 29.1	仕入ロットが大きすぎる 21.3	仕入条件がきつい 15.6
	二次卸/中間卸	90	仕入価格が高い 38.9	品揃えが不十分 20.0	商品の企画開発力が弱い 18.9	商品情報が少ない 16.7	仕入条件がきつい 15.6
	二次卸/最終卸	162	仕入価格が高い 36.4	商品情報が少ない 19.8	仕入ロットが大きすぎる 16.7	品揃えが不十分/商品の企画開発力が弱い 15.4	仕入先の情報化が遅れている 11.1
	その他卸/製造卸	99	仕入価格が高い 34.3	商品の企画開発力が弱い 22.2	発注から納品までの時間が長すぎる 14.1	仕入ロットが大きすぎる 13.1	仕入先の情報化が遅れている 11.1
	その他卸/その他卸	51	仕入価格が高い 39.2	商品の企画開発力が弱い 19.6	仕入条件がきつい 15.7	商品情報が少ない 13.7	仕入ロットが大きすぎる/発注から納品までの時間が長すぎる 11.8
従業者規模別	1~4人	264	仕入価格が高い 36.7	商品の企画開発力が弱い 16.7	品揃えが不十分 13.6	仕入条件がきつい 13.3	商品情報が少ない/仕入ロットが大きすぎる 12.1
	5~9人	261	仕入価格が高い 39.5	商品の企画開発力が弱い 23.4	仕入ロットが大きすぎる 19.9	発注から納品までの時間が長すぎる 14.9	商品情報が少ない 14.2
	10~49人	256	仕入価格が高い 35.5	商品の企画開発力が弱い 31.3	仕入ロットが大きすぎる 18.0	発注から納品までの時間が長すぎる 13.7	仕入条件がきつい 12.5
	50人以上	27	仕入価格が高い 40.7	仕入条件がきつい 29.6	商品の企画開発力が弱い 25.9	発注から納品までの時間が長すぎる 14.8	新商品が揃わない/仕入先の情報化が遅れている 11.1
売上高増減別	10%以上増加	89	仕入価格が高い 32.6	商品の企画開発力が弱い 24.7	発注から納品までの時間が長すぎる 18.0	品揃えが不十分/仕入条件がきつい 15.7	仕入条件がきつい 11.5
	やや増加	113	仕入価格が高い 38.9	商品の企画開発力が弱い 28.3	仕入ロットが大きすぎる 19.5	発注から納品までの時間が長すぎる 13.3	仕入条件がきつい 12.8
	ほぼ横ばい	148	仕入価格が高い 35.8	商品の企画開発力が弱い 18.2	仕入ロットが大きすぎる/発注から納品までの時間が長すぎる 14.9	仕入条件がきつい 12.4	仕入条件がきつい/発注から納品までの時間が長すぎる 11.4
	やや減少	185	仕入価格が高い 36.2	商品の企画開発力が弱い 25.9	仕入ロットが大きすぎる 15.7	商品情報が少ない 12.4	仕入条件がきつい/発注から納品までの時間が長すぎる 11.4
	10%以上減少	264	仕入価格が高い 39.4	商品の企画開発力が弱い 23.5	仕入ロットが大きすぎる/商品情報が少ない 15.9	仕入条件がきつい 15.2	仕入条件がきつい 15.2

## 第2項 販売活動の実態

### 1 販売先総数の変化

3年前と比較した販売先総数の増減をみると、全体では販売先総数〔10%以上増加〕と〔やや増加〕をあわせた〔増加計〕が25.7%であるのに対し、〔10%以上減少〕と〔やや減少〕をあわせた〔減少計〕は45.2%となり減少企業の方が19.5ポイント高い（図表Ⅱ-1-30）。平成19年商業統計においてみられるように〔前述P. 9、P. 11〕、卸売業・小売業ともに事業所数は減少しており、特定販売先の減少ではなく、販売先企業の全体の減少とみられる。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」と「加工食品等卸売業」において〔減少計〕が半数前後であり、両業種とも3年前と比較した売上高においても〔減少計〕がともに過半数を占めており、この販売先件数の減少も要因の一つと考えられる。

取引形態別にみると、「中間卸」と「最終卸」、「小売直取引卸」では販売先を〔10%以上減少〕と〔やや減少〕をあわせた〔減少計〕が各々55.6%、53.7%、

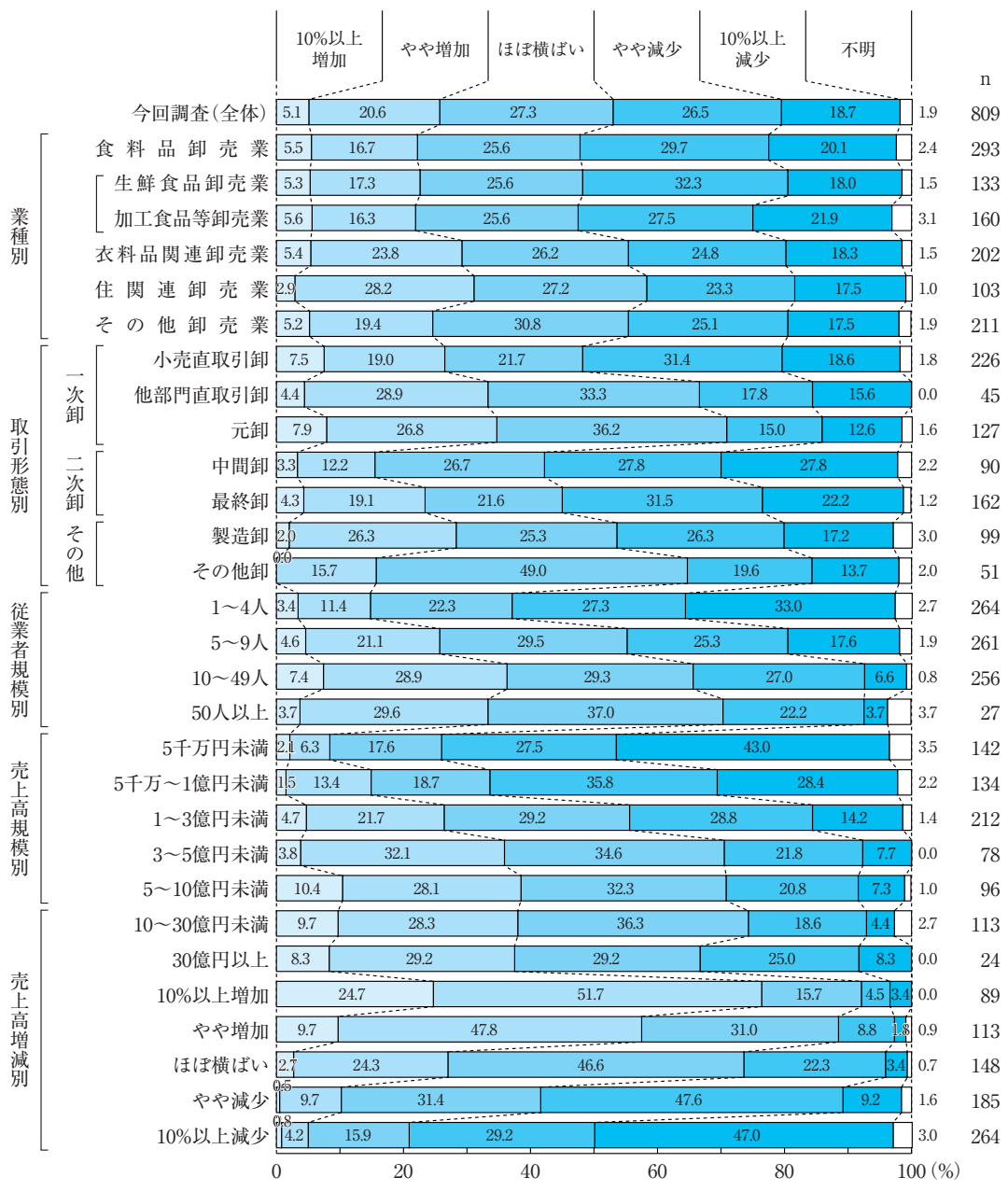
50.0%と5割以上であるのに対し、「元卸」、「その他卸」、「他部門直取引卸」では、販売先を減らす企業が各々27.6%、33.3%、33.4%と大幅に低くなっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」においては〔10%以上減少〕が33.0%で最も高い割合であり、〔やや減少〕とあわせた〔減少計〕は60.3%となる。これに対して「50人以上」では〔減少計〕は25.9%にとどまり、従業者規模が大きくなるのにしたがって減少企業が少なくなる傾向がみられる。

売上高規模別にみても、売上高の大きい企業では〔ほぼ横ばい〕と〔やや増加〕割合が5割を超す一方で、売上高の小さい企業ほど販売先総数〔減少計〕割合が高くなる。

売上高増減別にみると、売上高を増加させた企業ほど販売先総数を増やし、売上高を減少させた企業ほど販売先を減らす企業が多くなる。特に、売上高が「10%以上増加」した企業では、販売先総数を〔10%以上増加〕させた企業が24.7%と極めて高いのに対し、売上高を「10%以上減少」した企業においては販売先を〔10%以上減少〕させた企業が47.0%と半数近くに達している。

【図表Ⅱ-1-30】 3年前と比較した販売先の総数の変化



## 2 販売先企業数の多い地域

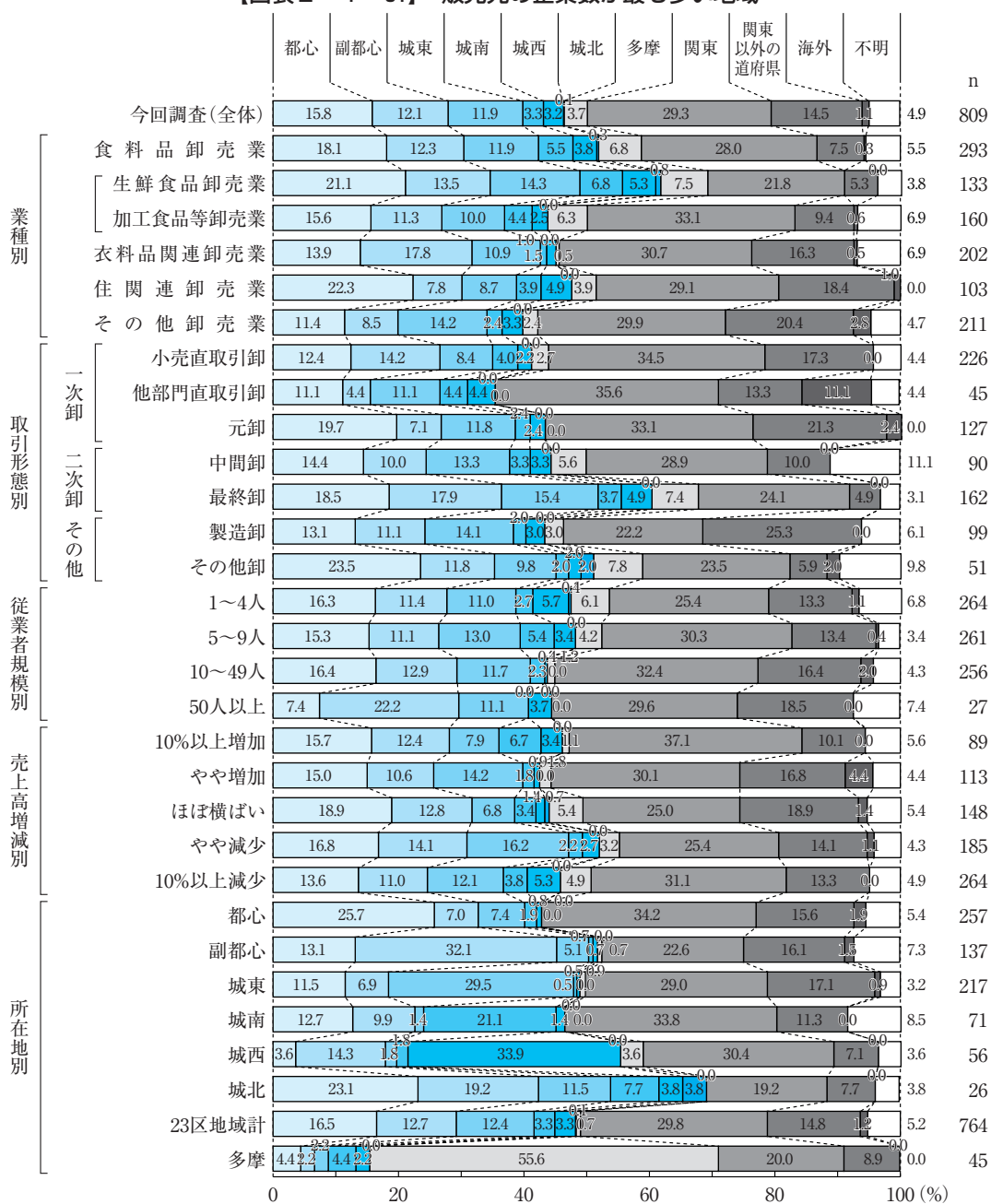
販売先企業数が最も多い地域をみると、全体では[関東(都内を除く)] 29.3%、次いで[都心] 15.8%、[関東以外の道府県] 14.5%、[副都心] 12.1%、[城東] 11.9%となっている(図表Ⅱ-1-31)。[23区内計]は46.4%となり、東京を中心とした関東圏でみると[関東計]が79.4%を占めている。

業種別にみると、「住関連卸売業」と「生鮮食品卸売業」においては[都心]が各々22.3%、21.1%と他の業種に比べると高い。特に「生鮮食品卸売業」は[都内計]が69.3%と高い割合になっている。他の業種においても都心・副都心を要として23区内の割合が高い

ものの、「その他卸売業」と「衣料品関連卸売業」では、都外各道府県([関東]及び[関東以外の道府県])に販売圏が拡大している企業が各々50.3%、47.0%と半数前後みられた。

取引形態別にみると、一次卸売業にあたる「小売直取引卸」と「他部門直取引卸」、[元卸]では、他の取引形態以上に「関東(都内・島しょ除く)」の割合が高い。二次卸売業の「中間卸」と「最終卸」においては、「関東(都内・島しょ除く)」や「関東以外の道府県」より23区内が高くなっており、なかでも「最終卸」は[23区内計]が60.4%と、他の取引形態に比べて著しく高い。

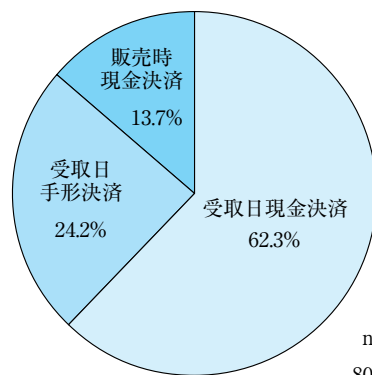
【図表Ⅱ-1-31】 販売先の企業数が最も多い地域



3 総販売額の決済別構成比

【図表Ⅱ-1-32】 総販売額の決済別構成比

総販売額の決済方法をみると、全体では「受取日現金決済（前払い含む）」が62.3%で最も高い割合であり、次に「受取日手形決済」が24.2%であり、両者の間には明確な差がみられる（図表Ⅱ-1-32）。「販売時現金決済」は13.7%と低い割合である。



n  
809

#### 4 販売活動における自社の問題点

販売活動における自社の問題点をみると、全体では「販売先の新規開拓困難」(55.5%)が過半数を占めており、これに次ぐのは、「人手不足で営業活動が不十分」26.5%、「同業他社と差別化ができない」22.0%である(図表Ⅱ-1-33)。

業種別にみると、「住関連卸売業」では、第1位「販売先の新規開拓が困難」48.5%、第2位「人手不足で

営業活動が不十分」28.2%である。他の業種は「販売先の新規開拓が困難」、「人手不足で営業活動が不十分」、「同業他社と差別化ができない」を第1～3位、「販売コストがかかりすぎる」を第4～5位にあげており、各業種ともおおむね主要な問題点は共通している。

従業者規模別にみると、「販売先の新規開拓困難」はいずれの区分でも第1位であり、小規模企業ほど割合が高い。全体で第2位の「人手不足で営業活動が不

【図表Ⅱ-1-33】 自社の販売活動の問題点

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位					
全体	809	販売先の新規開拓が困難	55.5	人手不足で営業活動が不十分	26.5	同業他社との差別化ができない	22.0	販売コストがかかりすぎる	17.4	価格交渉力が弱い	16.7	
		販売先へのきめ細かいサービスが不十分	14.6	取扱商品アイテムが多すぎる	14.5	支払条件交渉の困難性	11.2	販売先への販促活動、売場管理等の支援が不十分	10.4	販売先の情報が収集できない	10.1	
		販売ノウハウが不足している	8.3	品揃えが不十分	7.8	多頻度配送への対応が不十分	6.9	小口配送への対応が不十分	6.4	販売先への情報提供ができない	5.7	
		欠品・品違いが多い	3.8									
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位					
業種別	食料品卸売業	293	販売先の新規開拓が困難	60.8	人手不足で営業活動が不十分	29.4	同業他社との差別化ができない	22.9	販売コストがかかりすぎる	17.4	価格交渉力が弱い	17.1
	生鮮食品卸売業	133	販売先の新規開拓が困難	60.9	人手不足で営業活動が不十分	32.3	同業他社との差別化ができない	20.3	価格交渉力が弱い	18.8	販売コストがかかりすぎる	15.8
	加工食品等卸売業	160	販売先の新規開拓が困難	60.6	人手不足で営業活動が不十分	26.9	同業他社との差別化ができない	25.0	販売コストがかかりすぎる	18.8	販売先へのきめ細かいサービスが不十分	16.9
	衣料品関連卸売業	202	販売先の新規開拓が困難	55.4	人手不足で営業活動が不十分	25.2	同業他社との差別化ができない	21.3	販売コストがかかりすぎる	15.3	支払条件交渉の困難性/取扱商品アイテムが多すぎる	13.9
	住関連卸売業	103	販売先の新規開拓が困難	48.5	人手不足で営業活動が不十分	28.2	価格交渉力が弱い	24.3	販売コストがかかりすぎる/販売先へのきめ細かいサービスが不十分	20.4		
	その他卸売業	211	販売先の新規開拓が困難	51.7	同業他社との差別化ができない	25.1	人手不足で営業活動が不十分	22.7	取扱商品アイテムが多すぎる	20.9	販売コストがかかりすぎる	18.0
従業者規模別	1～4人	264	販売先の新規開拓が困難	62.1	人手不足で営業活動が不十分	26.1	同業他社との差別化ができない	19.3	価格交渉力が弱い	14.8	品揃えが不十分	12.1
	5～9人	261	販売先の新規開拓が困難	56.3	人手不足で営業活動が不十分	29.5	同業他社との差別化ができない	24.5	価格交渉力が弱い	18.0	販売コストがかかりすぎる	16.5
	10～49人	256	販売先の新規開拓が困難	48.8	販売コストがかかりすぎる	24.6	人手不足で営業活動が不十分	24.2	同業他社との差別化ができない/取扱商品アイテムが多すぎる	22.7		
	50人以上	27	販売先の新規開拓が困難	44.4	販売コストがかかりすぎる	33.3	人手不足で営業活動が不十分	22.2	価格交渉力が弱い/取扱商品アイテムが多すぎる	22.2		
売上高増減別	10%以上増加	89	販売先の新規開拓が困難	31.5	人手不足で営業活動が不十分	27.0	販売先へのきめ細かいサービスが不十分	18.0	販売コストがかかりすぎる	16.9	同業他社との差別化ができない	15.7
	やや増加	113	販売先の新規開拓が困難	33.6	人手不足で営業活動が不十分	21.2	取扱商品アイテムが多すぎる	16.8	販売コストがかかりすぎる/価格交渉力が弱い	15.9		
	ほぼ横ばい	148	販売先の新規開拓が困難	54.1	人手不足で営業活動が不十分	31.8	同業他社との差別化ができない	22.3	販売コストがかかりすぎる/販売先へのきめ細かいサービスが不十分	15.5		
	やや減少	185	販売先の新規開拓が困難	67.6	同業他社との差別化ができない	23.2	販売コストがかかりすぎる	18.4	人手不足で営業活動が不十分	17.8	取扱商品アイテムが多すぎる	16.8
	10%以上減少	264	販売先の新規開拓が困難	65.9	人手不足で営業活動が不十分	31.8	同業他社との差別化ができない	25.8	価格交渉力が弱い	21.6	販売コストがかかりすぎる	18.9

十分] は、「5～9人」では29.5%、「1～4人」では26.1%、「10～49人」24.2%、「50人以上」22.2%と小規模企業を中心に比較的高くなっている。

売上高増減別にみても、「販売先の新規開拓困難」はいずれの区分でも第1位であり、売上高減少企業ほど割合が高い傾向がうかがえる。また、「10%以上増加」では他の区分ではみられない「販売先へのきめ細かいサービスが不十分」(18.0%)があげられている。

## 5 販売先の問題点

販売先の問題点をみると、全体では「受注が小口化している」44.6%が最も高い割合であり、次いで「販売先の販売力が弱い」28.9%が第2位であり、明確な差が見られる(図表Ⅱ-1-34)。

業種別にみても、すべての業種で「受注が小口化している」が第1位である。「生鮮食品卸売業」と「住関連卸売業」では「販売先が同業他社からとられる」が第2位で、各々38.3%、31.1%と同業種間の競争が激しくなっていることがうかがえる。「販売先の移転・廃業が多い」は、「加工食品卸売業」第2位33.8%、「その他卸売業」第2位27.5%、「生鮮食品卸売業」「衣料品関連卸売業」第3位各々28.6%、23.3%で、「住関連卸売業」を除くと販売先の減少が予想される。

従業者規模別にみても、いずれの規模でも第1位の「受注が小口化している」は、売上高規模が小さくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。「値引要請がきつい」は「50人以上」では33.3%と「受注が小口化している」と同率第1位であり、「10～49人」でも31.3%と第2位で、大規模企業ほど高い。

【図表Ⅱ-1-34】 販売先の問題点

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	受注が小口化している 44.6	販売先の販売力が弱い 28.9	販売先が同業他社に取られる／販売先の移転・廃業が多い 26.6	値引き要請がきつい 23.6	
			第6位	第7位	第8位	第9位	
			販売先の固定化が難しい 17.6	代金回収が長期化している 17.1	販売先に後継者がいない 13.3	多頻度配送の要請がきつい 10.0	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	受注が小口化している 41.6	販売先が同業他社に取られる 32.1	販売先の移転・廃業が多い 31.4	値引き要請がきつい 25.6	販売先の販売力が弱い 25.3
	生鮮食品卸売業	133	受注が小口化している 40.6	販売先が同業他社に取られる 38.3	販売先の移転・廃業が多い 28.6	値引き要請がきつい 24.1	販売先の販売力が弱い 23.3
	加工食品等卸売業	160	受注が小口化している 42.5	販売先の移転・廃業が多い 33.8	販売先が同業他社に取られる／販売先の販売力が弱い／値引き要請がきつい 26.9		
	衣料品関連卸売業	202	受注が小口化している 48.0	販売先の販売力が弱い 35.1	販売先の移転・廃業が多い 23.3	値引き要請がきつい 20.8	販売先の固定化が難しい／販売先が同業他社に取られる 18.8
	住関連卸売業	103	受注が小口化している 48.5	販売先が同業他社に取られる 31.1	販売先の販売力が弱い 30.1	値引き要請がきつい 28.2	販売先の固定化が難しい 22.3
	その他卸売業	211	受注が小口化している 43.6	販売先の販売力が弱い／販売先の移転・廃業が多い 27.5	販売先が同業他社に取られる 24.2	値引き要請がきつい 21.3	
従業者規模別	1～4人	264	受注が小口化している 48.1	販売先の移転・廃業が多い 34.8	販売先の販売力が弱い 30.7	販売先が同業他社に取られる 26.9	販売先の固定化が難しい 18.2
	5～9人	261	受注が小口化している 46.4	販売先の販売力が弱い 31.8	販売先が同業他社に取られる 26.4	販売先の移転・廃業が多い 23.8	値引き要請がきつい 20.7
	10～49人	256	受注が小口化している 40.2	値引き要請がきつい 31.3	販売先が同業他社に取られる 27.0	販売先の販売力が弱い 24.6	販売先の移転・廃業が多い 21.1
	50人以上	27	値引き要請がきつい／受注が小口化している 33.3	販売先の販売力が弱い／販売先の移転・廃業が多い 25.9	販売先が同業他社に取られる 22.2		
売上高増減別	10%以上増加	89	受注が小口化している 30.3	値引き要請がきつい 23.6	販売先の販売力が弱い 22.5	販売先が同業他社に取られる 20.2	代金回収が長期化している 15.7
	やや増加	113	受注が小口化している 38.1	販売先が同業他社に取られる 32.7	値引き要請がきつい 25.7	販売先の移転・廃業が多い 18.6	販売先の販売力が弱い 17.7
	ほぼ横ばい	148	受注が小口化している 41.2	販売先が同業他社に取られる 26.4	値引き要請がきつい 24.3	販売先の固定化が難しい 23.0	販売先の販売力が弱い 20.3
	やや減少	185	受注が小口化している 50.3	販売先の販売力が弱い 36.2	販売先の移転・廃業が多い 29.7	値引き要請がきつい 22.7	販売先が同業他社に取られる 22.2
	10%以上減少	264	受注が小口化している 50.4	販売先の移転・廃業が多い 40.2	販売先の販売力が弱い 35.2	販売先が同業他社に取られる 29.9	値引き要請がきつい 23.1

## 第4節 物流活動と情報化

### 第1項 物流活動の状況

#### 1 物流業務と納期・物流コスト

##### (1) 物流に関する業務

##### ① 保管業務

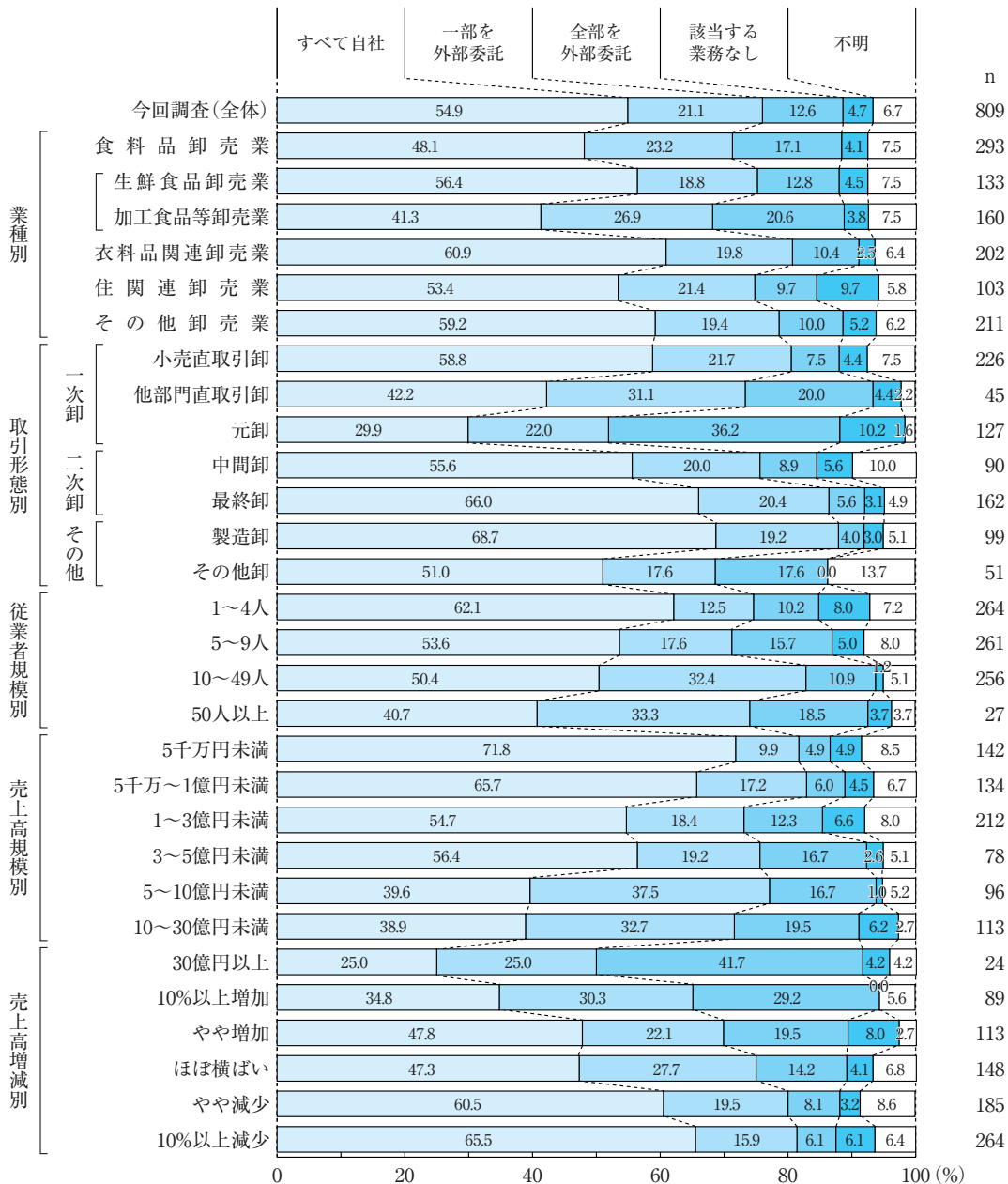
物流に関する業務のうち保管業務をみると、全体では「該当する業務なし」は4.7%とわずかであり、9割近い企業が何らかの形で保管業務を行っている（図表Ⅱ-1-35）。これを「すべて自社」で行っている企業は54.9%と過半数を占めており、これに次ぐ

は、「一部を外部委託」21.1%、「全部を外部委託」12.6%であり、保管業務の対応面において明確な差がみられる。

取引形態別にみると、「全て自社」で行っている企業は、一次卸売業の「元卸」と「他部門直取引」を除き5割以上を占めている。なかでも、「製造卸」と「最終卸」は65%以上と高い割合を占めている。一方、「他部門直取引卸」は、「一部を外部委託」（31.1%）が高く「元卸」では「全部を外部委託」（36.2%）の割合が高くなっている。

売上高規模別にみると、「すべて自社」は「5千万円未満」では71.8%と高い割合であり、規模が大きくなるにしたがって割合は低下し、次第に外部委託する

【図表Ⅱ-1-35】 保管業務



傾向がうかがえる。「30億円以上」では、「すべて自社」は25.0%となり、「全部を外部委託」が41.7%で最も高い割合となっている。

② 在庫管理

物流に関連する業務のうち在庫管理をみると、全体では「該当する業務なし」は4.3%とわずかであり、9割近い企業が在庫管理業務を行っている（図表Ⅱ-1-36）。これを「すべて自社」で行っている企業は全体では66.9%と3分の2を占めており、他の物流に関連する業務より高い割合である。

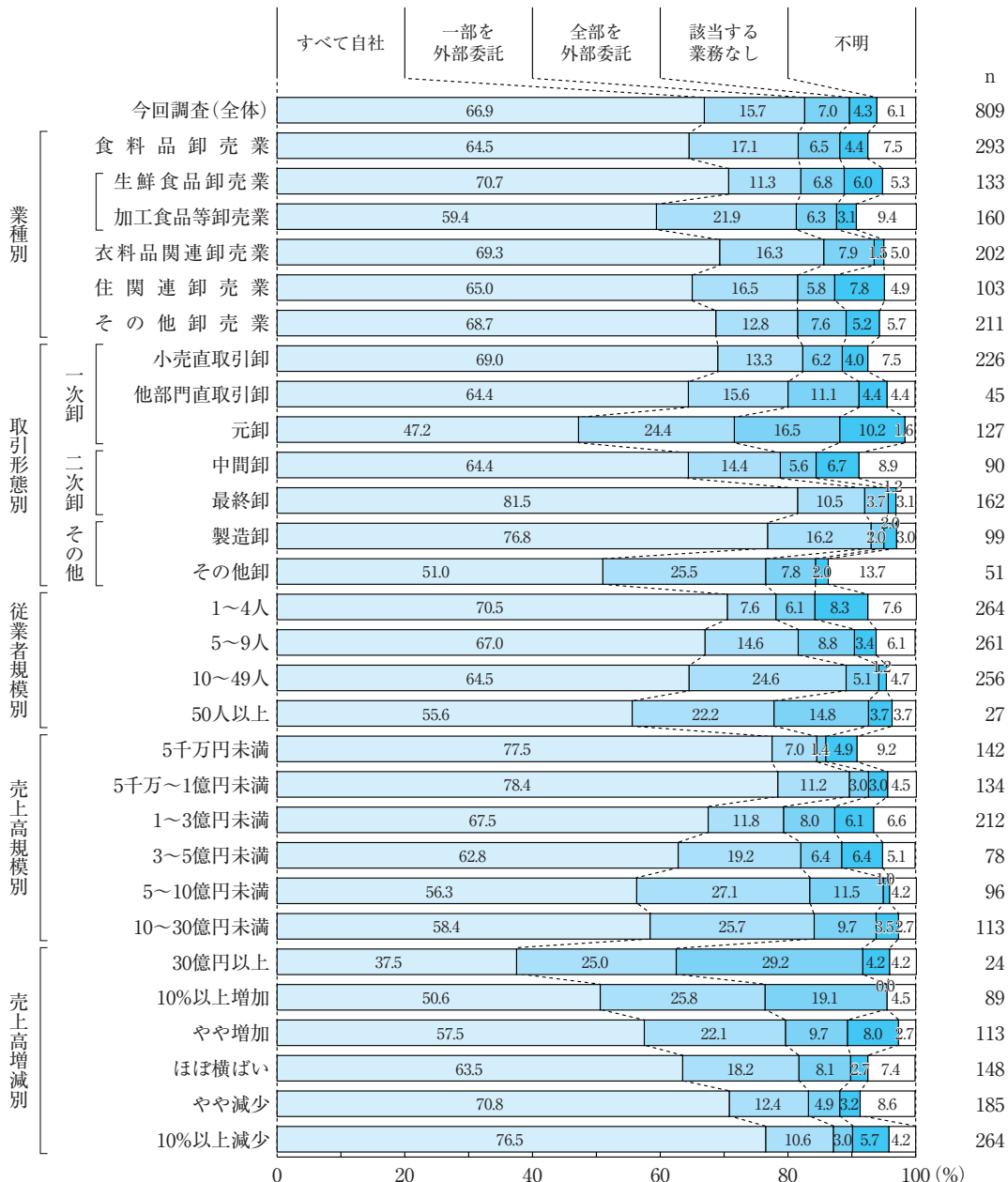
業種別にみると、いずれの業種でも「すべて自社」が過半数を占めて第1位であるが、「加工食品等卸売

業」で59.4%とやや割合が低く、その反面として「一部を外部委託」が21.9%と他の区分に比べて高い割合である。

従業者規模別にみても、いずれの業種でも「すべて自社」が過半数を占めて第1位であるが、規模が大きくなるにしたがって、その割合は低くなり、反対に「一部を外部委託」の割合が増える傾向がうかがえる。

取引形態別にみると、在庫管理を「すべて自社」で行っている企業は、「最終卸」81.5%、「製造卸」76.8%で高いが、「元卸」47.2%「その他卸」51.0%は他の取引形態より低い。一方、「一部を外部委託」を行っている企業は「その他卸」25.5%、「元卸」24.4%が他の取引形態より著しく高い。また「元卸」で、商品管

【図表Ⅱ-1-36】 在庫管理





理と同じように在庫管理を「全部を外部委託」している企業は16.5%と他の業種に比べて高かった。

売上高規模別にみると、「すべて自社」は、小規模企業ほど高くなる傾向がうかがえ、「一部を外部委託」は「5億円以上」で25%以上を占めており、「全部を外部委託」では「30億円以上」の企業が29.2%と他の規模より高くなっている。

### ③ 流通加工

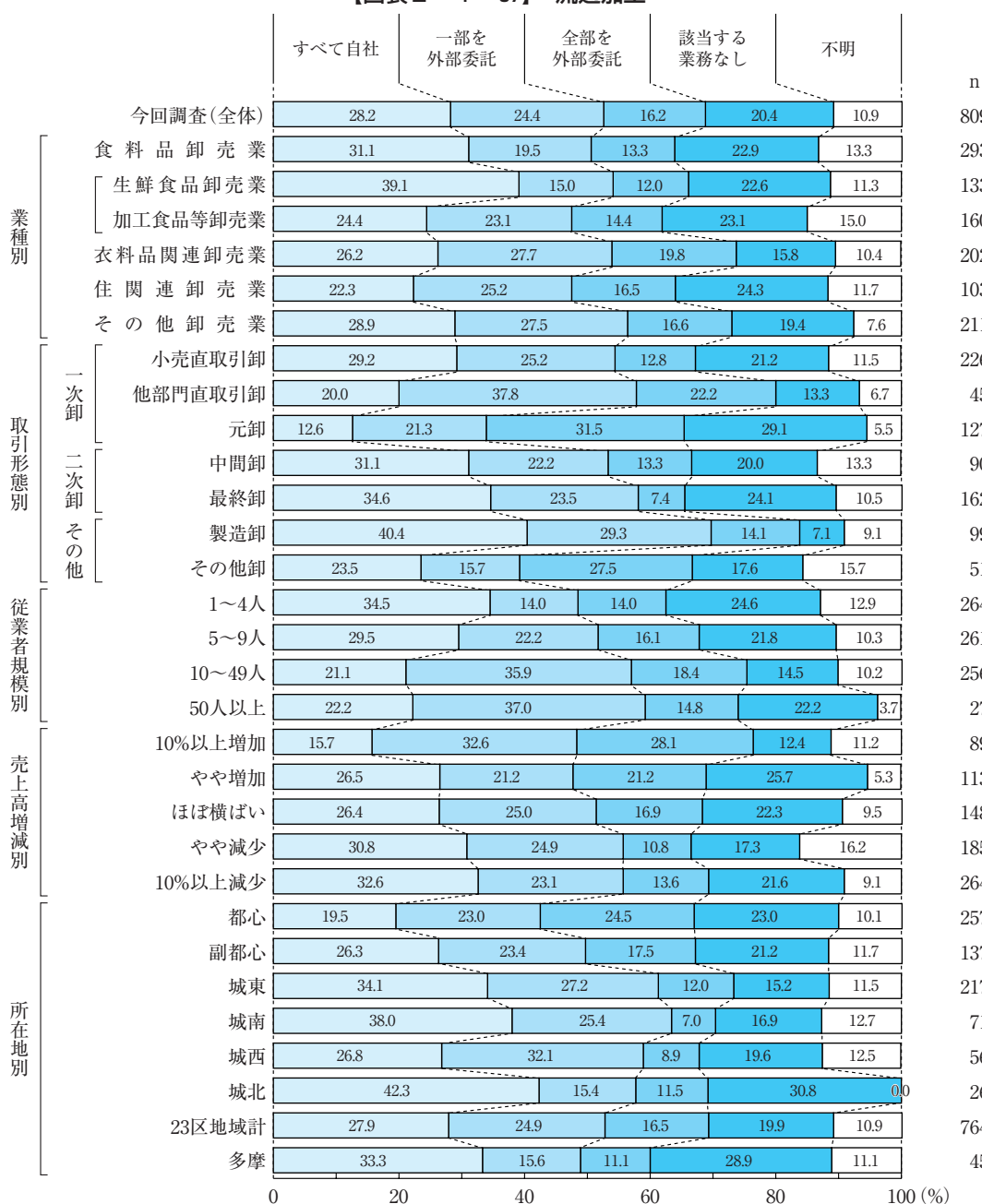
物流に関する業務のうち流通加工（商品の値札付けなど）をみると、全体では「該当する業務なし」が20.4%であり、68.8%の企業が何らかの形式で流通加

工業務を行っている（図表Ⅱ-1-37）。これを「すべて自社」で行っているのは28.2%で、「一部を外部委託」（24.4%）よりやや高い割合であるものの、流通加工を「すべて自社」で行っている企業の割合は、保管や在庫管理業務に比べると低い。

従業者規模別にみると、「流通加工」を「すべて自社」で行っている企業は規模が小さくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。一方、「一部を外部委託」は規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」では「すべて自社」が29.2%、「一部を外部委託」が25.2%、「該

【図表Ⅱ-1-37】 流通加工



当する業務なし]が21.2%と分散している。これに対して「元卸」では[全部を外部委託]31.5%と[該当する業務なし]が29.1%と自社での流通加工業務はあまりないとみられる。また、「中間卸」と「最終卸」及び「製造卸」は[すべて自社]が3～4割みられ、[一部を外部委託]をあわせると過半数を占めており、自社主体で流通加工業務を行っているとみられる。

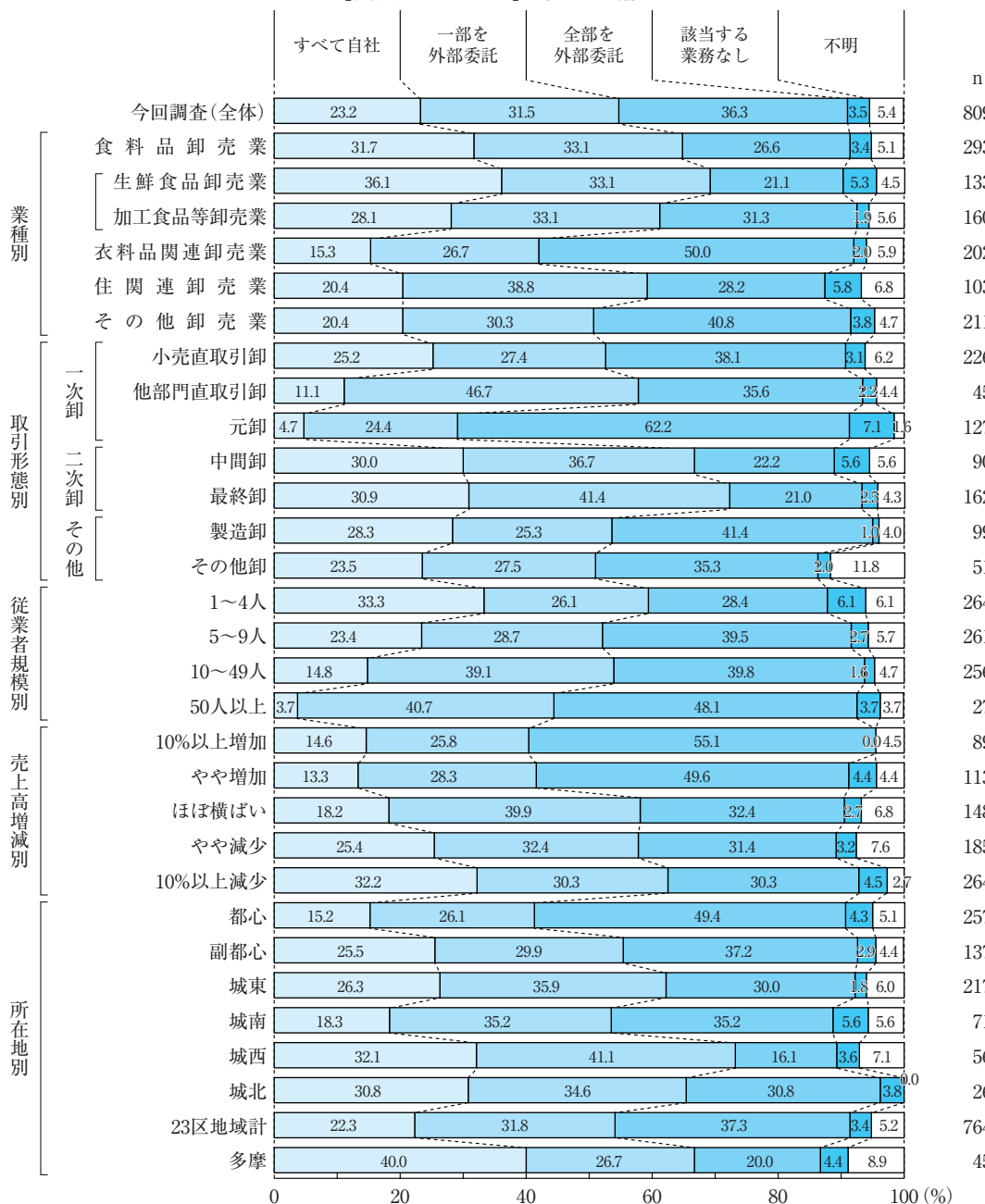
所在地別でみると、[すべて自社]で行っている企業の割合は、「城西」42.3%、「城南」38.0%、「城東」34.1%、「多摩」33.3%で高く、地価の高い「都心」、「副都心」で低い。

#### ④ 配送・輸送

物流に関連する業務のうち配送・輸送をみると、全体では[該当する業務なし]が3.5%であり、9割超の企業が配送・輸送を行っている(図表Ⅱ-1-38)。これを[すべて自社]で行っているのは23.2%にとどまり、[全部を外部委託]36.3%及び[一部を外部委託]31.5%がともに3割超であり、物流業務全般のなかでも、外部委託割合が比較的高くなっている。

業種別にみると、[全部を外部委託]割合が高いのは、「衣料品卸売業」と「その他卸売業」である。「加工食品卸売業」と「住関連卸売業」では、[一部を外部委託]を中心にしながらも[全部を外部委託]が高

【図表Ⅱ-1-38】 配送・輸送



い。「生鮮食品卸売業」では、「すべて自社」が36.1%である一方で、「一部を外部委託」も33.1%みられ、自社配送を中心としながらも、外部委託を効率的に活用することによって、鮮度が重視されるなかで納期の短縮化を図っているとみられる。

従業者規模別にみると、「一部を外部委託」と「全部を外部委託」の割合は大規模企業ほど高く、小規模企業ほど「すべて自社」で配送・輸送を行っている割合が高い。

所在地別にみると、「城西」を除く23区内では「全部を外部委託」が3割以上と高い。なかでも、「都心」では、約5割と非常に高い。「自社」をあげる企業が多いのは、「多摩」40.0%、「城西」32.1%、「城北」30.8%である。

## (2) 販売先に対する納期

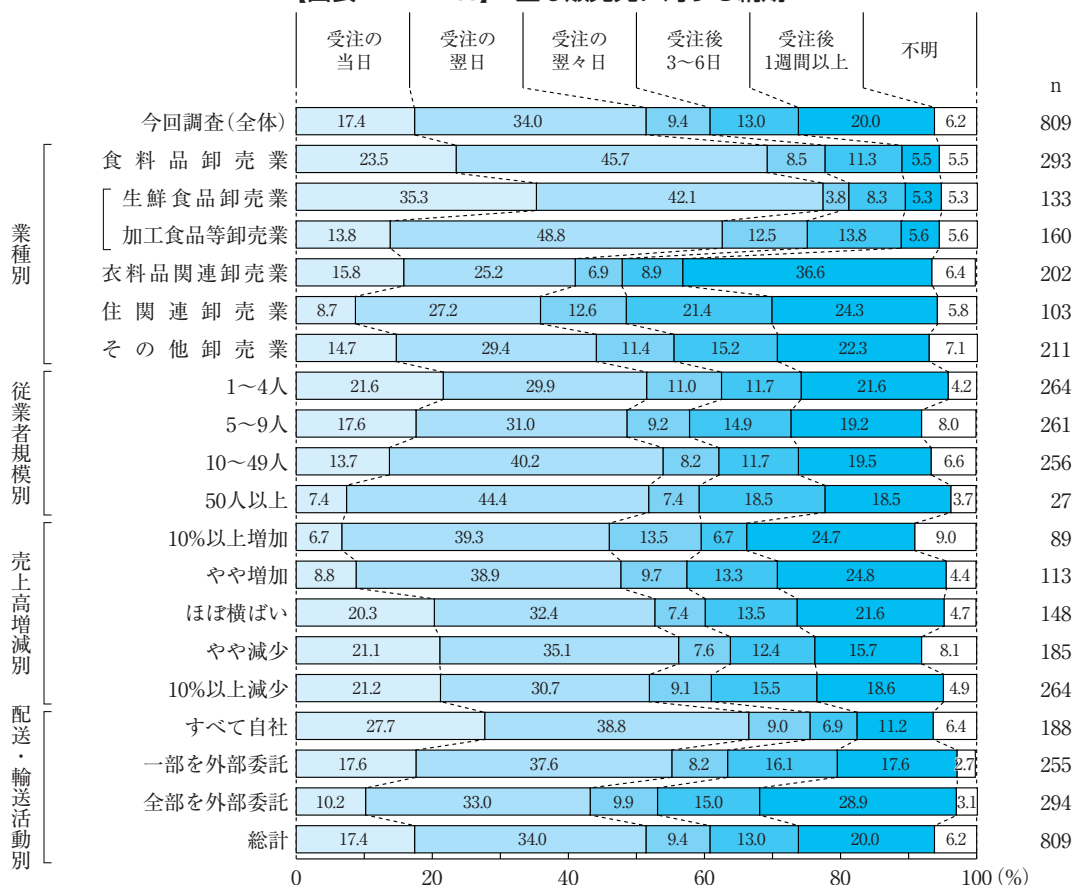
販売先に対する納期をみると、全体では「受注の翌日」34.0%、「受注の当日」17.4%と、「受注の翌日」までの納品が約5割を占め、次いで「受注後1週間以上」20.0%が高い割合である（図表Ⅱ-1-39）。

業種別にみると、「食料品卸売業」では「受注の翌日」

と「受注の当日」が高い。なかでも、商品の鮮度が要求される「生鮮食品卸売業」では「受注の当日」（35.3%）が一段と高い割合である。この回答者のうち約半数は市場仲卸業者であり、小売店が早朝に市場へ出向き、店頭で商品を目利きして購入するという市場流通を反映している。「衣料品関連卸売業」では、商品の代替性が少ないため後日入荷が困難な場合が多いと考えられ、「受注の翌々日」と「受注後3～6日」は低い割合であるが、一方で展示会発注とみられる「受注後1週間以上」（36.6%）が他の業種に比べて高い割合であり、業界特性を反映したものとみられる。

従業者規模別にみると、「1～4人」において「受注の当日」が21.6%と割合が高く、規模が大きくなるにしたがって「受注の当日」の割合は低くなる傾向がみられる。一方、「50人以上」では「受注の翌日」が44.4%で最も高い割合である。これはオンラインネットワークの利用が、従業者規模にしたがって「効果がある」割合が高くなる傾向がみられ（P.56後述）、「受注の当日」には対応できないものの、「受注の翌日」には納品できるシステムになっているためと思われる。また、いずれの従業者規模でも「受注の当日」と

【図表Ⅱ-1-39】 主な販売先に対する納期



「受注の翌日」の合計は半数前後であり、受注の翌日以降の回答割合に大きな違いはみられない。

物流活動における配送・輸送別にみると、いずれの区分においても「受注の翌日」が最も高い割合であるが、「すべて自社」においては「受注の当日」(27.7%)が次いで高い割合であり、自社配送のフットワークの軽さを生かしているとみられる。これに対して、「全部を外部委託」では「受注後1週間以上」(28.9%)が次いで高い割合であり、「受注後3～6日」も15.0%みられるなど配送・輸送に時間を余裕のある商品を中心に利用している。

### (3) 物流コストの割合

物流コストが売上高に占める割合をみると、全体では「5%未満」40.9%、「5～10%未満」26.6%で、「10%未満計」は67.5%を占めている(図表Ⅱ-1-40)。一方、「把握していない」も12.7%と一部にみられた。

業種別にみると、「食料品卸売業」において「5%未満」が31.1%、「5～10%未満」が29.7%と「10%未

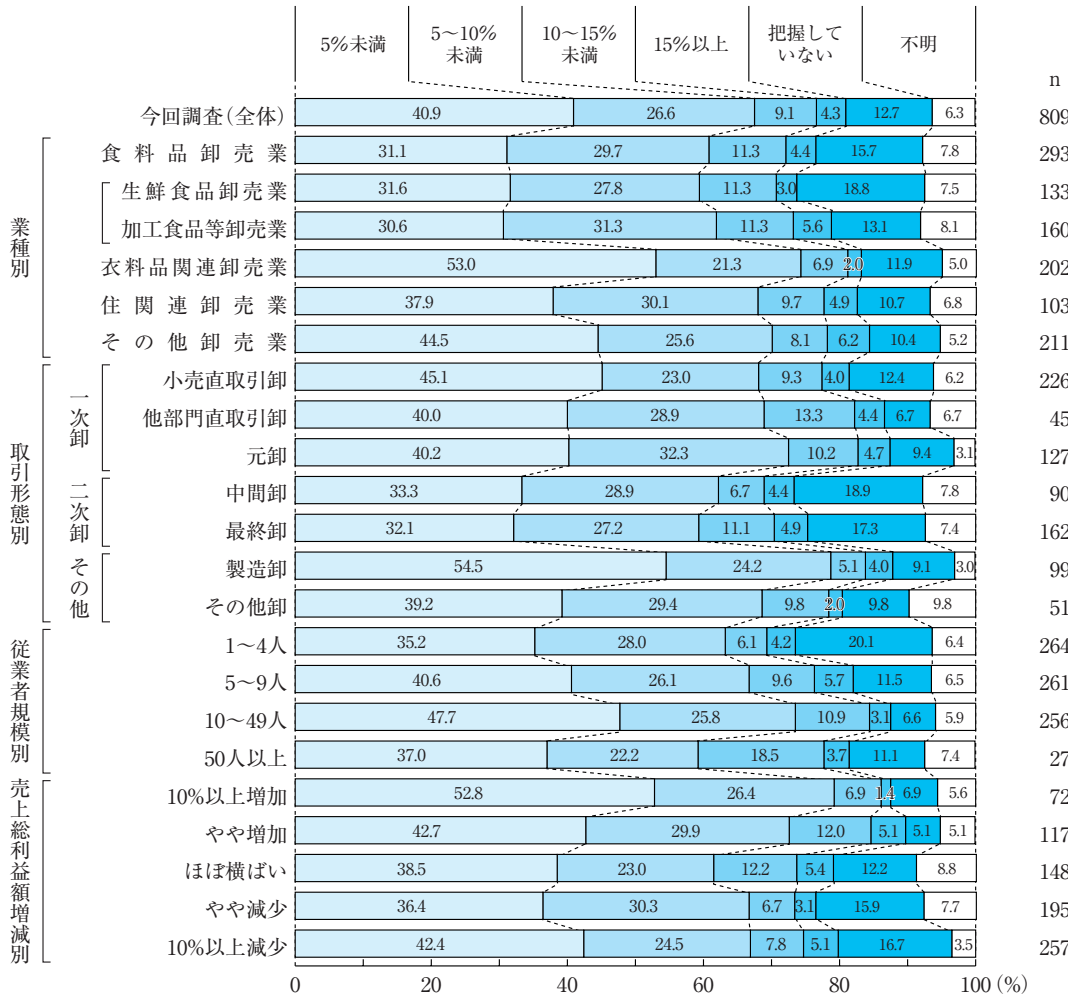
満計」が約6割であるのに対して、この他の業種では「10%未満計」が7割前後であり、「食料品卸売業」の物流コストが比較的高くなっている。

取引形態別にみると、いずれの取引形態においても「5%未満」が最も高い割合であり、特に「製造卸」(54.5%)が目立っている。また、二次卸売業の「中間卸」と「最終卸」においては「把握していない」がそれぞれ18.9%・17.3%と他の取引形態に比べて高い割合である。

従業者規模別にみると、「10～49人」で「5%未満」が47.7%と半数近くを占めており、次いで「5～10%未満」が25.8%と他の従業者規模に比べて物流コストが低くなっている。「50人以上」では、オンラインネットワーク導入によるためか{P. 56後述}、物流コストは上昇している。

売上総利益額増減別にみると、「10%以上増加」においては「5%未満」が52.8%と過半数を占めており、「10%未満計」では79.2%であり、「やや増加」においても「10%未満計」は72.6%と低コストに抑えられて

【図表Ⅱ-1-40】 物流コストの割合



いる。これ以外の区分では「10%未満計」は7割を下回るほか、「把握していない」も1割を超えており、利益に結びつけるための物流管理に差が生じているとみられる。

## 第2項 情報化の状況

### (1) ITの業務への活用状況

コンピュータ（パソコン等を含む）を活用している業務をみると、全体では「販売業務」が66.1%で最も割合が高く、次いで「経理業務」62.8%と「仕入業務」

51.8%となっている（図表Ⅱ-1-41）。

売上高規模別にみると、「30億円以上」を除いて活用している業務内容は「販売業務」「経理業務」「仕入業務」「在庫管理業務」「総務業務」の5つが上位を占めており、このうち「3～5億円」以外はその順位も同一であり、概して規模が大きくなるにしたがっていずれの業務も割合が高くなっており、一段とITを業務活用していることがうかがえる。更に「30億円以上」においては、「経理業務」よりも「仕入業務」で活用する企業が増加しているほか、「物流業務」（50.0%）としても半数の企業が活用している。

【図表Ⅱ-1-41】 コンピュータ活用業務

（複数回答：％）

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	販売業務 66.1	経理業務 62.8	仕入業務 51.8	在庫管理業務 38.1	総務業務 19.8
			第6位	第7位	第8位		
			物流業務 17.4	宣伝・広告業務 14.3	流通加工業務 3.3		
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	販売業務 64.2	経理業務 54.9	仕入業務 49.8	在庫管理業務 31.7	物流業務 13.0
	生鮮食品卸売業	133	販売業務 59.4	経理業務 54.1	仕入業務 45.9	在庫管理業務 29.3	物流業務／総務業務 7.5
	加工食品等卸売業	160	販売業務 68.1	経理業務 55.6	仕入業務 53.1	在庫管理業務 33.8	物流業務 17.5
	衣料品関連卸売業	202	販売業務 65.3	経理業務 61.9	仕入業務 53.0	在庫管理業務 42.1	総務業務 23.3
	住関連卸売業	103	経理業務 68.9	販売業務 68.0	仕入業務 41.7	在庫管理業務 35.9	総務業務 29.1
	その他卸売業	211	経理業務 71.6	販売業務 68.7	仕入業務 58.3	在庫管理業務 44.1	総務業務 21.8
	取引形態別	一次卸／小売直取引卸	226	販売業務 65.5	経理業務 65.0	仕入業務 54.0	在庫管理業務 42.9
一次卸／他部門直取引卸		45	経理業務 84.4	販売業務 71.1	仕入業務 64.4	在庫管理業務 46.7	総務業務 35.6
一次卸／元卸		127	経理業務 75.6	販売業務 74.0	仕入業務 63.8	在庫管理業務 44.9	総務業務 31.5
二次卸／中間卸		90	販売業務 67.8	仕入業務 52.2	経理業務 51.1	在庫管理業務 30.0	総務業務 13.3
二次卸／最終卸		162	販売業務 65.4	経理業務 56.8	仕入業務 42.0	在庫管理業務 25.9	総務業務 14.2
その他卸／製造卸		99	販売業務 61.6	経理業務 56.6	仕入業務 44.4	在庫管理業務 43.4	宣伝・広告業務 16.2
その他卸／その他卸		51	販売業務 64.7	経理業務 58.8	仕入業務 47.1	在庫管理業務 39.2	総務業務 23.5
従業者規模別	1～4人	264	販売業務 47.7	経理業務 43.6	仕入業務 30.3	在庫管理業務 19.7	宣伝・広告業務 12.5
	5～9人	261	販売業務 66.7	経理業務 63.6	仕入業務 48.7	在庫管理業務 35.2	総務業務 17.2
	10～49人	256	販売業務 81.6	経理業務 78.9	仕入業務 73.8	在庫管理業務 56.6	総務業務 29.7
	50人以上	27	販売業務 92.6	経理業務 88.9	仕入業務 81.5	在庫管理業務 66.7	総務業務 40.7
売上高規模別	5千万円未満	142	販売業務 35.2	経理業務 32.4	仕入業務 19.0	在庫管理業務 14.8	宣伝・広告業務 10.6
	5千万～1億円未満	134	販売業務 61.2	経理業務 53.0	仕入業務 44.0	在庫管理業務 29.9	宣伝・広告業務 21.6
	1～3億円未満	212	販売業務 67.0	経理業務 62.3	仕入業務 47.2	在庫管理業務 32.1	総務業務 20.3
	3～5億円未満	78	経理業務 76.9	販売業務 75.6	仕入業務 66.7	在庫管理業務 47.4	総務業務 30.8
	5～10億円未満	96	販売業務 80.2	経理業務 79.2	仕入業務 65.6	在庫管理業務 55.2	総務業務 20.8
	10～30億円未満	113	販売業務 86.7	経理業務 85.8	仕入業務 82.3	在庫管理業務 65.5	総務業務 35.4
	30億円以上	24	仕入業務／販売業務	91.7	経理業務 83.3	在庫管理業務 58.3	物流業務 50.0
売上高増減別	10%以上増加	89	販売業務 82.0	経理業務 74.2	仕入業務 61.8	在庫管理業務 59.6	物流業務 30.3
	やや増加	113	経理業務 78.8	販売業務 77.9	仕入業務 64.6	在庫管理業務 45.1	総務業務／物流業務 23.9
	ほぼ横ばい	148	経理業務 68.2	販売業務 68.2	仕入業務 58.1	在庫管理業務 37.2	総務業務 25.0
	やや減少	185	販売業務 62.7	経理業務 56.8	仕入業務 50.8	在庫管理業務 33.0	総務業務 19.5
	10%以上減少	264	販売業務 56.8	経理業務 53.4	仕入業務 40.2	在庫管理業務 32.2	物流業務 12.9

取引形態別では、一次卸売業（「他部門直取引卸」、  
「元卸」、  
「小売直取引卸」）の方が二次卸売業（「中間卸」、  
「最終卸」）や「製造卸売業」よりも、ITを活用した業務数と業務の実施割合が高い。

## (2) オンラインネットワーク利用状況

コンピュータによるオンラインネットワークの利用状況とその効果をみると、全体ではオンラインネットワークを利用している企業は56.0%である（図表Ⅱ-1-42）。利用により「やや効果がある」23.0%、「効果がある」21.5%をあわせた「効果ある計」44.5%であり、利用した企業の4割強から効果を認められている。

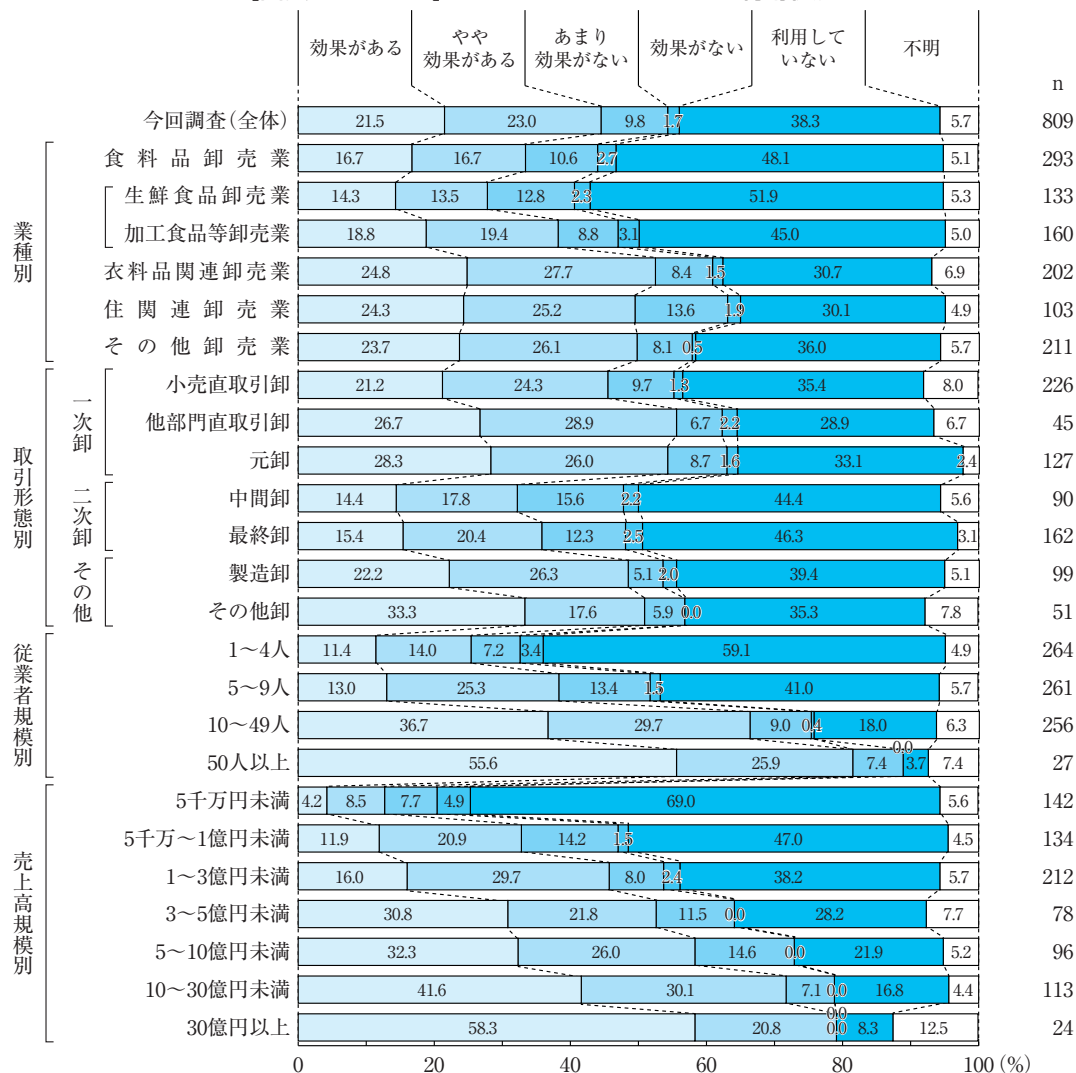
業種別にオンラインネットワークの利用率をみると、「生鮮食品卸売業」の利用率は42.8%であり、「加工食品等卸売業」も50.0%であり、他の業種区分に比べて低い割合である。また、利用による「効果ある計」

は、「生鮮食品卸売業」では27.8%、「加工食品等卸売業」では38.2%と低い割合である。これは、「生鮮食品卸売業」及び「加工食品等卸売業」では、多くは受注の翌日までに納めて「前述P. 53」いるため情報化する時間がないことも一因とみられる。

取引形態別にみると、「利用していない」は二次卸売業で多くみられ、利用している企業においても十分に効果をあげている企業は比較的少ない。

売上高規模別にみると、「5千万円未満」では「利用していない」が69.0%で過半数を占めている。一方、「30億円以上」では「効果がある」が58.3%と過半数を占めており、売上高規模が大きくなるにしたがって利用企業割合が増加し、「効果がある」の割合が高くなる傾向がみられ、売上高規模との関係が顕著に現れている。また、従業員規模別も同様の傾向にある。

【図表Ⅱ-1-42】 オンラインネットワーク利用状況



### (3) 情報化の課題

情報化の課題をみると、全体では「社内に必要な人材が不足している」35.0%、「投資に見合った効果が得られない」26.1%、「取引先との連携が難しい」23.1%とする割合が高い（図表Ⅱ-1-43）。

従業者規模別にみると、「1～4人」と「50人以上」でともに仕入活動における自社の問題点〔前述P. 41〕として「情報化が遅れている」をともに第5位にあげているが、情報化の課題としては、「1～4人」では「取引先との連携が難しい」（16.7%）は第5位であり「社内に人材が不足している」（28.0%）や「投資額に見合った効果が得られない」（24.6%）がより上位である。一方「50人以上」では「取引先との連携が難しい」（33.3%）は第1位であり、この点に違いが現れている。

売上高規模別にみると、「社内に必要な人材が不足

している」は、「1～3億円未満」41.5%、「10～30億円未満」37.5%が高い。「投資に見合った効果が得られない」は、「5千万～1億円未満」の企業で32.8%があげているものの、30億円以上の大規模企業では12.5%と大幅に低いことから、「5千万～1億円未満」では効果をあげるための情報化投資のあり方を再検討する余地のある企業が多いようである。「取引先との連携が難しい」は、「30億円以上」と「3～5億円未満」の企業で3割以上、この企業グループを除く「5千万円以上」の企業で2割の企業があげている。「30億円以上」をみると、「情報のセキュリティの確保」25.0%、「物流機能など他の機能との連携が不十分」20.8%が、他の売上高規模の卸売業より高い。「10～30億円未満」の企業は他の売上高規模の卸売業より「自社だけで取り組むことが難しい」22.1%と高い。

【図表Ⅱ-1-43】 情報化の課題

(複数回答：%)

区分		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		順位	n	社内に必要な人材が不足している 35.0	投資額に見合った効果が得られない 26.1	取引先との連携が難しい 23.1	投資金額が大きく、資金調達が難しい 17.8	特に問題はない 16.6
				第6位	第7位	第8位	第9位	
				自社だけで取り組むことが難しい 14.6	情報のセキュリティの確保 10.6	共同化で事業を進めることが難しい 8.5	物流機能など他の機能との連携が不十分 7.3	
区分		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業		293	社内に必要な人材が不足している 34.8	投資額に見合った効果が得られない 24.2	取引先との連携が難しい 20.8	投資金額が大きく、資金調達が難しい 18.4	自社だけで取り組むことが難しい 16.4
	生鮮食品卸売業		133	社内に必要な人材が不足している 33.1	取引先との連携が難しい 23.3	自社だけで取り組むことが難しい／投資額に見合った効果が得られない 21.1	投資金額が大きく、資金調達が難しい／特に問題はない 15.8	
	加工食品等卸売業		160	社内に必要な人材が不足している 36.3	投資額に見合った効果が得られない 26.9	投資金額が大きく、資金調達が難しい 20.6	取引先との連携が難しい 18.8	特に問題はない 14.4
	衣料品関連卸売業		202	社内に必要な人材が不足している 35.1	投資額に見合った効果が得られない 27.7	取引先との連携が難しい 25.2	特に問題はない 17.3	投資金額が大きく、資金調達が難しい 16.3
	住関連卸売業		103	社内に必要な人材が不足している 37.9	投資額に見合った効果が得られない 25.2	取引先との連携が難しい 22.3	投資金額が大きく、資金調達が難しい 21.4	特に問題はない 15.5
	その他卸売業		211	社内に必要な人材が不足している 33.6	投資額に見合った効果が得られない 27.5	取引先との連携が難しい 24.6	特に問題はない 18.5	投資金額が大きく、資金調達が難しい 16.6
	従業者規模別	1～4人		264	社内に必要な人材が不足している 28.0	投資額に見合った効果が得られない 24.6	特に問題はない 20.5	投資金額が大きく、資金調達が難しい 17.4
5～9人			261	社内に必要な人材が不足している 39.5	投資額に見合った効果が得られない 25.7	取引先との連携が難しい 24.9	投資金額が大きく、資金調達が難しい 19.5	特に問題はない 14.9
10～49人			256	社内に必要な人材が不足している 38.3	投資額に見合った効果が得られない 27.7	取引先との連携が難しい 27.0	投資金額が大きく、資金調達が難しい 16.0	自社だけで取り組むことが難しい／情報のセキュリティの確保／特に問題はない 14.5
50人以上			27	取引先との連携が難しい 33.3	社内に必要な人材が不足している／物流機能など他の機能との連携が不十分／投資額に見合った効果が得られない 29.6			情報のセキュリティの確保 25.9
売上高規模別	5千万円未満		142	投資額に見合った効果が得られない 26.8	社内に必要な人材が不足している 25.4	投資金額が大きく、資金調達が難しい 19.0	取引先との連携が難しい／特に問題はない 16.9	
	5千万～1億円未満		134	投資額に見合った効果が得られない 32.8	社内に必要な人材が不足している 28.4	取引先との連携が難しい 24.6	投資金額が大きく、資金調達が難しい 20.9	特に問題はない 17.2
	1～3億円未満		212	社内に必要な人材が不足している 41.5	投資額に見合った効果が得られない 21.2	取引先との連携が難しい 20.3	特に問題はない 19.3	投資金額が大きく、資金調達が難しい 17.5
	3～5億円未満		78	社内に必要な人材が不足している 33.3	取引先との連携が難しい 30.8	投資額に見合った効果が得られない 28.2	情報のセキュリティの確保 17.9	自社だけで取り組むことが難しい 16.7
	5～10億円未満		96	社内に必要な人材が不足している 33.3	投資額に見合った効果が得られない 27.1	取引先との連携が難しい 24.0	特に問題はない 20.8	投資金額が大きく、資金調達が難しい 14.6
	10～30億円未満		113	社内に必要な人材が不足している 43.4	投資額に見合った効果が得られない 29.2	取引先との連携が難しい 27.4	自社だけで取り組むことが難しい 22.1	投資金額が大きく、資金調達が難しい 19.5
	30億円以上		24	取引先との連携／社内に必要な人材が不足しているが難しい 37.5		情報のセキュリティの確保 25.0	物流機能など他の機能との連携が不十分 20.8	自社だけで取り組むことが難しい 16.7
売上高増減別	10%以上増加		89	社内に必要な人材が不足している 40.4	投資額に見合った効果が得られない 24.7	取引先との連携が難しい 23.6	自社だけで取り組むことが難しい 18.0	特に問題はない 15.7
	やや増加		113	社内に必要な人材が不足している 38.1	投資額に見合った効果が得られない 27.4	取引先との連携が難しい 24.8	投資金額が大きく、資金調達が難しい 17.7	自社だけで取り組むことが難しい 15.0
	ほぼ横ばい		148	社内に必要な人材が不足している 37.8	投資額に見合った効果が得られない 25.7	特に問題はない 19.6	投資金額が大きく、資金調達が難しい 18.2	取引先との連携が難しい 16.9
	やや減少		185	社内に必要な人材が不足している 27.0	取引先との連携が難しい／投資額に見合った効果が得られない 24.9		特に問題はない 21.1	投資金額が大きく、資金調達が難しい 15.1
	10%以上減少		264	社内に必要な人材が不足している 35.6	投資額に見合った効果が得られない 27.7	取引先との連携が難しい 25.0	投資金額が大きく、資金調達が難しい 20.1	自社だけで取り組むことが難しい 18.2



## 第5節 経営環境の変化への認識

### 1 競争環境の変化

卸売業界における競争環境の変化をみると、全体では〔価格競争の激化〕をあげる企業が52.4%と最も高く、〔小売店の減少〕39.9%と〔同業種卸との競争激化〕31.8%が続いているが、〔価格競争の激化〕とは大きな差がある（図表Ⅱ-1-44）。

業種別にみても、すべての業種で〔価格競争の激化〕と〔小売店の減少〕と〔同業種卸との競争激化〕、〔小売店の減少〕や〔輸入品の増加〕は高いものの、「衣料関連卸売業」では〔価格競争の激化〕や〔同業種卸との競争激化〕をあげる企業が他の業種に比べると低下する。住関連卸売業では、全体であげている項目に次いで〔他業種卸との競争の激化〕〔メーカーと大手小売業間の直接取引の増加〕が高くなる。〔インター

ネット等を活用した販売形態の拡大〕をあげる企業は、食料品（生鮮食品と加工食品）卸売業のみ低い。

従業者規模別にみると、「1～4人」では〔小売店の減少〕が50.0%で第1位であり、〔価格競争の激化〕（49.2%）よりわずかに高い割合である。〔小売店の減少〕は「5～9人」と「10～49人」では約36%でともに第2位であるが、「50人以上」では図表上現れていないが、18.5%で第7位と、規模に応じて割合が低くなる傾向がうかがえる。また、〔同業種卸との競争環境の激化〕は「1～4人」が22.7%であるのに対して、「50人以上」では55.6%と過半数を占めており、〔小売店の減少〕と正反対に規模に応じて割合が高くなる傾向がうかがえる。このほか、〔インターネット等を活用した販売形態の拡大〕は規模に応じて割合が高くなる傾向がうかがえるなど、従業者規模によって環境変化の認識の重要度に温度差がみられた。

【図表Ⅱ-1-44】 競争環境の変化

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	価格競争の激化 52.4	小売店の減少 39.9	同業種卸との競争の 激化 31.8	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 20.1	商慣行の変化 16.6
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			輸入品の増加 15.7	メーカーと大手小売業間の直接取引の増 加/他業種卸との競争の激化 15.1		卸売業の転廃業の増加 13.0	顧客のネット販売利 用の増加 10.9
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			卸売業の規模格差の 拡大 10.8	ディスカウントスト ア、SPA等の新業 態の成長 9.4	通信販売、訪問販売 等の進展 8.2	小売業主体の価格決 定権 7.7	卸売機能を担う卸売業 以外の事業者の出現 7.4
			第16位	第17位	第18位	第19位	第20位
			流通のグローバル化 6.6	大手小売業における卸売 業の納入業者化 6.2	大手小売業における卸 売業の選別化 4.9	情報ネットワークシス テム化の進展 4.3	商材のデジタル化 1.7
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業 種 別	食料品卸売業	293	価格競争の激化 55.6	小売店の減少 43.3	同業種卸との競争の 激化 36.5	他業種卸との競争の 激化 17.4	商慣行の変化 17.1
	生鮮食品卸売業	133	価格競争の激化 56.4	小売店の減少 49.6	同業種卸との競争の 激化 38.3	他業種卸との競争の 激化 18.0	商慣行の変化 15.0
	加工食品等卸売業	160	価格競争の激化 55.0	小売店の減少 38.1	同業種卸との競争の 激化 35.0	商慣行の変化 18.8	他業種卸との競争の 激化 16.9
	衣料品関連卸売業	202	価格競争の激化 47.0	小売店の減少 42.6	同業種卸との競争の 激化 25.2	輸入品の増加 23.8	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 21.8
	住関連卸売業	103	価格競争の激化 58.3	小売店の減少/同業種卸との競争の 激化 30.1		インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 29.1	他業種卸との競争の 激化 22.3
	その他卸売業	211	価格競争の激化 50.2	小売店の減少 37.4	同業種卸との競争の 激化 32.2	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 24.2	メーカーと大手小売業 間の直接取引の増加 17.1
従業者規模別	1~4人	264	小売店の減少 50.0	価格競争の激化 49.2	同業種卸との競争の 激化 22.7	商慣行の変化 19.7	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 16.7
	5~9人	261	価格競争の激化 56.3	小売店の減少 35.6	同業種卸との競争の 激化 34.9	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 19.9	輸入品の増加 18.0
	10~49人	256	価格競争の激化 50.8	小売店の減少 36.3	同業種卸との競争の 激化 35.5	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 25.0	他業種卸との競争の 激化 17.6
	50人以上	27	価格競争の激化 59.3	同業種卸との競争の 激化 55.6	小売業主体の価格決定権/顧客のネット 販売利用の増加 25.9		商慣行の変化/メーカ ーと大手小売業間の直 接取引の増加 22.2
売上高増減別	10%以上増加	89	価格競争の激化 52.8	同業種卸との競争の 激化 30.3	小売店の減少 20.2	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 19.1	他業種卸との競争の 激化 16.9
	やや増加	113	価格競争の激化 52.2	同業種卸との競争の 激化 34.5	小売店の減少 31.9	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 23.0	商慣行の変化 20.4
	ほぼ横ばい	148	価格競争の激化 56.1	小売店の減少 34.5	同業種卸との競争の 激化 33.1	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 23.0	商慣行の変化 16.9
	やや減少	185	小売店の減少/価格競争の 激化 47.0		同業種卸との競争の 激化 31.4	商慣行の変化 20.5	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 19.5
	10%以上減少	264	価格競争の激化 54.9	小売店の減少 48.9	同業種卸との競争の 激化 30.7	輸入品の増加 18.6	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 18.2

## 2 現在も続いている商慣習

現在も続いている商慣習をみると、全体では「返品制度」が27.1%で最も高い。次いで「協賛金」17.1%、「委託販売」15.7%、「値札付け」14.8%、「リベート」

12.9%、「建値制度」11.5%と割合が高い（図表Ⅱ-1-45）。

業種別にみると、「衣料品関連卸売業」で「返品制度」38.1%、「値札付け」34.2%、「委託販売」24.8%が高い。「生鮮食品卸売業」と「加工食品卸売業」では、「返

【図表Ⅱ-1-45】 商慣習

（複数回答：％）

区分		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位		
全体			809	返品制度	協賛金制度	委託販売	値札付け	リベート		
				27.1	17.1	15.7	14.8	12.9		
				第6位	第7位	第8位	第9位			
				建値制度	特約・代理店制度	センター・フィー	販売員派遣			
				11.5	9.1	7.4	5.3			
区分		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位		
業種別	食料品卸売業		293	返品制度	リベート	協賛金制度	建値制度	センター・フィー		
				23.2	20.8	17.4	15.0	10.9		
	生鮮食品卸売業		133	返品制度	リベート	協賛金制度	建値制度	センター・フィー		
					24.8	19.5	18.8	10.5	9.8	
	加工食品等卸売業		160	返品制度／リベート		建値制度	協賛金制度	特約・代理店制度		
						21.9	18.8	16.3	12.5	
	衣料品関連卸売業		202	返品制度	値札付け	委託販売	協賛金制度	販売員派遣		
				38.1	34.2	24.8	15.8	9.9		
住関連卸売業		103	返品制度	協賛金制度	値札付け	リベート	特約・代理店制度			
				27.2	20.4	17.5	16.5	15.5		
その他卸売業		211	委託販売	返品制度	協賛金制度	特約・代理店制度	値札付け／建値制度			
				22.7	21.8	16.1	12.3	10.0		
取引形態別	一次卸／小売直取引卸		226	返品制度	値札付け	委託販売	協賛金制度	建値制度／リベート		
					31.0	23.5	19.5	17.7	10.6	
	一次卸／他部門直取引卸		45	返品制度	建値制度／リベート／協賛金制度／特約・代理店制度					
					17.8			13.3		
	一次卸／元卸		127	返品制度	協賛金制度	委託販売	センター・フィー	建値制度／リベート		
					34.6	25.2	19.7	15.0	14.2	
	二次卸／中間卸		90	返品制度	建値制度	協賛金制度	委託販売	リベート／特約・代理店制度		
					20.0	17.8	12.2	10.0	8.9	
二次卸／最終卸		162	返品制度	協賛金制度	リベート	値札付け	委託販売			
					25.3	18.5	17.3	11.1	9.9	
その他卸／製造卸		99	返品制度	委託販売	値札付け	リベート／協賛金制度				
					25.3	23.2	16.2	14.1		
その他卸／その他卸		51	返品制度	値札付け／特約・代理店制度		建値制度	リベート			
					25.5	15.7	13.7	11.8		
従業者規模別	1～4人		264	返品制度	建値制度	委託販売	値札付け	協賛金制度		
					16.7	12.9	12.1	10.6	9.8	
	5～9人		261	返品制度	値札付け	委託販売	協賛金制度	リベート		
					30.7	16.9	15.3	14.6	14.2	
10～49人		256	返品制度	協賛金制度	委託販売	値札付け	リベート			
					34.0	25.0	19.1	17.6	16.4	
50人以上		27	リベート	協賛金制度	返品制度	委託販売	センター・フィー			
					44.4	37.0	29.6	22.2	18.5	
売上高増減別	10%以上増加		89	返品制度	協賛金制度	委託販売	リベート／値札付け			
					28.1	22.5	20.2	19.1		
	やや増加		113	返品制度	協賛金制度	委託販売	リベート	建値制度／値札付け		
						30.1	18.6	15.0	13.3	12.4
	ほぼ横ばい		148	返品制度	協賛金制度	建値制度／リベート		値札付け		
					29.1	17.6	14.2	13.5		
やや減少		185	返品制度	協賛金制度／値札付け		委託販売	建値制度			
					25.4	15.7	15.1	13.0		
10%以上減少		264	返品制度	委託販売	協賛金制度	値札付け	建値制度			
					25.8	17.0	15.2	14.4	11.0	

品制度] 各々 24.8%、21.9%、[リベート] 19.5%、21.9%をあげている。「住関連卸売業」は、[返品制度] 27.2%、[協賛金制度] 20.4%が高い。

取引形態別にみると、一次卸売業の「小売直取引卸」と「元卸」では[返品制度]をあげる企業割合が各々 34.6%、31.0%であるが、他部門直取引卸では17.8%と低い。他の取引形態では、[返品制度]をあげる企業割合は2割前後である。他には、「小売直取引卸」で[値付け]、「元卸」で[協賛金]、「製造卸」と「小売直取引卸」では、[委託販売]が他の取引形態に比べると高くなる。

### 3 東京の立地環境

東京の立地環境をみると全体では、[競争が激しい]が31.8%で第1位である（図表Ⅱ-1-46）。次いで[高齢化] 27.3%、[中小企業の減少傾向] 24.5%が高

い割合となっている。

所在地別にみると、[競争が激しい]が高いのは「多摩」の46.7%で、次いで「城西」、「城南」、「城東」、「都心」となっている。[高齢化]は「城北」が46.2%、「多摩」37.8%、「城西」32.1%、「城東」30.9%で高く、「都心」、「副都心」「城南」は2割台にとどまっている。[人件費の高さ]はすべての地域で2割台で、地域ごとの負担感の差は少ない。

業種別にみると、「食料品卸売業」では、[高齢化] 31.4%、[少子化] 20.5%が高く、品揃え面や少量多品種販売への対応に迫られつつあることがうかがえる。また、「住関連卸売業」では[交通の利便性]が21.4%で高く第5位である。

売上高増減別では、「売上高増加企業」ほど[マーケットの巨大性]と[人件費の高さ]が高い。[中小企業の減少傾向]と[高齢化]は、規模の小さい企業ほどあげる割合が高くなる。

【図表Ⅱ-1-46】 東京の立地環境

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体	809		競争が激しい 31.8	高齢化 27.3	中小小売業の減少傾向 24.5	人件費の高さ 23.7	マーケットの巨大性 20.9
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			駐車場が不足 17.4	少子化 16.8	交通の利便性 16.4	地価の高さ 10.5	卸売業の減少傾向 10.4
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			道路交通事情の悪さ 9.9	マーケットの先進性 9.8	情報発信機能の発達 7.5	東京圏の人口の集積／本社機能が集中 7.0	
			第16位	第17位	第18位		
		卸売業が集積 6.3	小売業が集積 5.3	人材が豊富 3.5			
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	競争が激しい 35.8	高齢化 31.4	マーケットの巨大性 25.6	中小小売業の減少傾向 24.9	人件費の高さ 23.2
	生鮮食品卸売業	133	高齢化 36.8	競争が激しい 34.6	マーケットの巨大性 29.3	中小小売業の減少傾向 26.3	少子化 24.8
	加工食品等卸売業	160	競争が激しい 36.9	高齢化 26.9	中小小売業の減少傾向 23.8	マーケットの巨大性／人件費の高さ 22.5	
	衣料品関連卸売業	202	中小小売業の減少傾向 27.7	人件費の高さ／競争が激しい 25.2		高齢化 22.3	マーケットの巨大性 18.8
	住関連卸売業	103	競争が激しい 36.9	高齢化 35.9	中小小売業の減少傾向 22.3	人件費の高さ／交通の利便性 21.4	
	その他卸売業	211	競争が激しい 29.9	人件費の高さ 24.2	高齢化 22.3	中小小売業の減少傾向 21.8	少子化 19.9
	従業者規模別	1～4人	264	高齢化 33.3	競争が激しい 31.8	中小小売業の減少傾向 31.4	マーケットの巨大性 18.2
5～9人		261	競争が激しい 29.5	高齢化 26.4	マーケットの巨大性／中小小売業の減少傾向 21.8		人件費の高さ 21.5
10～49人		256	競争が激しい 34.0	人件費の高さ 32.4	高齢化 23.8	マーケットの巨大性 22.3	中小小売業の減少傾向 21.5
50人以上		27	人件費の高さ 48.1	競争が激しい 33.3	マーケットの巨大性 22.2	少子化 18.5	情報発信機能の発達 ／地価の高さ 14.8
売上高増減別	10%以上増加	89	競争が激しい 31.5	マーケットの巨大性／人件費の高さ 29.2		交通の利便性 23.6	駐車場が不足 16.9
	やや増加	113	人件費の高さ 32.7	競争が激しい 30.1	マーケットの巨大性 23.9	高齢化 22.1	交通の利便性 21.2
	ほぼ横ばい	148	競争が激しい 35.8	高齢化 25.7	人件費の高さ 23.6	マーケットの巨大性 22.3	少子化 21.6
	やや減少	185	競争が激しい 32.4	高齢化 31.9	中小小売業の減少傾向 26.5	人件費の高さ 21.6	マーケットの巨大性 20.0
	10%以上減少	264	中小小売業の減少傾向 34.5	高齢化 31.1	競争が激しい 29.9	人件費の高さ 20.1	駐車場が不足 19.7
所在地別	都心	257	競争が激しい 31.5	人件費の高さ 26.1	中小小売業の減少傾向 25.7	交通の利便性 23.3	マーケットの巨大性 21.4
	副都心	137	人件費の高さ／競争が激しい 25.5		高齢化 24.8	中小小売業の減少傾向 20.4	マーケットの巨大性 19.0
	城東	217	競争が激しい 31.8	高齢化 30.9	中小小売業の減少傾向 24.9	人件費の高さ 20.3	マーケットの巨大性 19.8
	城南	71	中小小売業の減少傾向 35.2	競争が激しい 32.4	高齢化 26.8	人件費の高さ／駐車場が不足 23.9	
	城西	56	競争が激しい 37.5	高齢化 32.1	駐車場が不足 28.6	人件費の高さ 25.0	少子化 21.4
	城北	26	高齢化 46.2	少子化 30.8	競争が激しい 26.9	人件費の高さ／駐車場が不足／中小小売業の減少傾向 23.1	
	23区地域計	764	競争が激しい 30.9	高齢化 26.7	中小小売業の減少傾向 24.7	人件費の高さ 24.0	マーケットの巨大性 20.2
	多摩	45	競争が激しい 46.7	高齢化 37.8	マーケットの巨大性 33.3	人件費の高さ／中小小売業の減少傾向 20.0	

## 4 経営環境変化への自社の対応状況

### (1) 環境変化への対応

#### ① この3年間の取り組み

自社を取り巻く環境変化に対応するため、この3年間で重点的に取り組んだ項目をみると、全体では「営業の強化」が44.3%で最も高く、次いで「企画開発力の強化」18.4%、「財務体質の強化」17.1%であるが、「営業の強化」とは大きな差がある（図表Ⅱ-1-47）。

業種別にみても、「営業の強化」はいずれの業種でも第1位であり、なかでも「加工食品等卸売業」が50.0%と高くなっている。また、「食料品卸売業」では「商品の安心・安全の確保」が20.8%で第2位であり、その内訳区分である「生鮮食品卸売業」・「加工食品卸売業」ともに約2割で第2位である。この詳細は第Ⅲ編第3章 食の安心・安全 {後述P. 186} のとおりである。

取引形態別にみても、「営業の強化」は二次卸売業の「中間卸売業」50.0%と「その他卸売業」40.8%、次いで一次卸売業で3割台の企業が実施している。「企画開発力の強化」は、「製造卸売業」と一次卸売業及び「その他卸売業」で実践している割合が高い。「財務体質の強化」は一次卸売業の「他部門直取引卸売業」と「元卸」、そして二次卸売業の「最終卸売業」で行っている割合が高い。「販売先の見直し」は「製造卸

と「その他卸」で若干高く、二次卸売業の「中間卸売業」と「最終卸売業」と一次卸売業のなかでは「元卸」の割合が高い。

従業者規模別においても、「営業の強化」はいずれの業種でも第1位であり、「1～4人」の33.3%から「10～49人」の52.7%まで割合が増加するが、「50人以上」では44.4%とやや減少している。また、「企画開発力の強化」及び「財務体質の強化」は従業者規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。「1～4人」を除きそれぞれ第2位・第3位となっているが、「1～4人」では図表上では現れていないが、第6位（12.5%）・第7位（11.7%）であり、他の従業者区分に比べて取り組む優先順位が下がっている。

売上高増減別には、売上高増減企業とも「営業力の強化」を推進してきた割合が高く、「10%以上増加」、「やや増加」をあわせた「増加計」と「ほぼ横ばい」企業では、「企画開発力の強化」や「人材の育成」を実践してきた割合が売上高減少企業より高い。また、「10%以上増加」企業では、他の企業が1割台にとどまる「品揃え機能の強化」を進めている企業が約2割みられた。「仕入先の見直し」は、売上高が減少した企業ほど進める割合が高くなっている。「販売先の見直し」、「人員の削減」も、「増加計」より「減少計」で割合が高い。

【図表Ⅱ-1-47】この3年間の重点項目

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	営業の強化 44.3	企画開発力の強化 18.4	財務体質の強化 17.1	販売先の見直し 16.1	品揃え機能の強化 15.0
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			仕入先の見直し 12.9	商材の発掘／商品の安心・安全の確保 10.6	価格競争力の強化 10.1	人材の育成 9.5	
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			人員の削減 8.5	ローコストオペレーションの強化 5.8	情報システムの強化／物流機能の強化 5.2	取引先への交渉力の強化 4.9	
			第16位	第17位	第18位	第19位	第20位
			海外仕入への対応 4.7	組織の見直し 3.6	事業領域の見直し／他事業への進出 3.1	仕入先の分散化 2.5	
			第21位	第22位	第23位	第24位	第25位
			小売分野への進出／販売先支援機能の強化 1.9	トレーサビリティの確保 1.5	環境（エコ）活動への対応 1.4	電子決済への対応 0.9	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	営業の強化 47.1	商品の安心・安全の確保 20.8	財務体質の強化 17.4	品揃え機能の強化 17.4	販売先の見直し 16.7
	生鮮食品卸売業	133	営業の強化 43.6	財務体質の強化 21.1	商品の安心・安全の確保 21.1	品揃え機能の強化 19.5	販売先の見直し 14.3
	加工食品等卸売業	160	営業の強化 50.0	商品の安心・安全の確保 20.6	販売先の見直し 18.8	品揃え機能の強化 15.6	財務体質の強化 14.4
	衣料品関連卸売業	202	営業の強化 42.6	企画開発力の強化 30.2	販売先の見直し 19.8	仕入先の見直し 13.9	財務体質の強化 13.4
	住関連卸売業	103	営業の強化 46.6	財務体質の強化 20.4	品揃え機能の強化 19.4	企画開発力の強化 18.4	商材の発掘 15.5
	その他卸売業	211	営業の強化 40.8	企画開発力の強化 21.3	財務体質の強化 18.5	仕入先の見直し／販売先の見直し	13.7
	取引形態別	小売直取引卸	226	営業の強化 48.2	企画開発力の強化 20.4	販売先の見直し／品揃え機能の強化 15.0	財務体質の強化 12.8
他部門直取引卸	45	営業の強化 48.9	企画開発力の強化／財務体質の強化 22.2	人員の削減／品揃え機能の強化 15.6			
元卸	127	営業の強化 44.1	企画開発力の強化／財務体質の強化 22.0	販売先の見直し 15.7	海外仕入への対応 14.2		
中間卸	90	営業の強化 50.0	販売先の見直し 17.8	仕入先の見直し 15.6	品揃え機能の強化 14.4	商品の安心・安全の確保 13.3	
最終卸	162	営業の強化 39.5	品揃え機能の強化 22.8	財務体質の強化 21.6	仕入先の見直し 18.5	販売先の見直し 15.4	
製造卸自社内製造品	99	営業の強化 35.4	企画開発力の強化 31.3	販売先の見直し 19.2	財務体質の強化 15.2	人材の育成 12.1	
その他卸	51	営業の強化 40.8	企画開発力の強化 21.3	財務体質の強化 18.5	仕入先の見直し／販売先の見直し 13.7		
従業者規模別	1～4人	264	営業の強化 33.3	販売先の見直し 19.7	仕入先の見直し 17.8	品揃え機能の強化 14.4	価格競争力の強化 12.9
	5～9人	261	営業の強化 46.7	企画開発力の強化 19.5	財務体質の強化 16.9	販売先の見直し 14.6	品揃え機能の強化 13.0
	10～49人	256	営業の強化 52.7	企画開発力の強化 22.3	財務体質の強化 21.5	品揃え機能の強化 18.4	人材の育成 15.2
	50人以上	27	営業の強化 44.4	企画開発力の強化／財務体質の強化 29.6	人材の育成 22.2	ローコストオペレーションの強化／商品の安心・安全の確保／情報システムの強化 14.8	
売上高増減別	10%以上増加	89	営業の強化 48.3	企画開発力の強化／品揃え機能の強化 21.3	財務体質の強化 19.1	人材の育成 18.0	
	やや増加	113	営業の強化 53.1	企画開発力の強化 24.8	財務体質の強化 18.6	品揃え機能の強化 15.9	商材の発掘 15.0
	ほぼ横ばい	148	営業の強化 43.2	企画開発力の強化 20.3	財務体質の強化 17.6	商品の安心・安全の確保／品揃え機能の強化 16.9	
	やや減少	185	営業の強化 42.7	販売先の見直し 18.4	財務体質の強化 17.3	企画開発力の強化 16.2	品揃え機能の強化 14.1
	10%以上減少	264	営業の強化 40.5	販売先の見直し 18.2	仕入先の見直し 17.8	財務体質の強化 15.5	人員の削減 15.2

② 今後の取り組み

自社を取り巻く環境変化に対応するため、今後3年間で重点的に取り組む項目をみると、全体では「営業の強化」が31.9%と第1位であり、この3年間に引き続き今後も重点的に取り組むとされている（図表Ⅱ-

1-48）。次いで「人材の育成」20.6%、「企画開発力の強化」17.8%となっている。

業種別にみると、「営業の強化」はいずれの業種でも3割台で第1位である。食料品卸売業では「商品の安心・安全の確保」が24.2%で第2位であり、重点課

【図表Ⅱ-1-48】 今後の重点項目

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	営業の強化 31.9	人材の育成 20.6	企画開発力の強化 17.8	商品の安心・安全の確保 14.0	財務体質の強化 13.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			商材の発掘 12.7	取引先への交渉力の強化 11.4	販売先の見直し 11.0	価格競争力の強化 8.5	品揃え機能の強化 7.9
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			他事業への進出 7.0	環境（エコ）動への対応 6.6	仕入先の見直し 5.9	ローコストオペレーションの強化 5.6	海外仕入への対応 5.3
			第16位	第17位	第18位	第19位	第20位
			事業領域の見直し／小売分野への進出 5.3	情報システムの強化 4.7	組織の見直し 4.0	物流機能の強化 3.6	
			第21位	第22位	第23位	第24位	第25位
			人員の削減 3.3	販売先支援機能の強化 2.5	仕入先の分散化／電子決済への対応 1.6	トレーサビリティの確保 1.2	
			第26位				
	電子タグへの対応 0.7						
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	営業の強化 33.1	商品の安心・安全の確保／人材の育成 24.2	財務体質の強化 12.6	販売先の見直し 11.9	
	生鮮食品卸売業	133	営業の強化 35.3	人材の育成 24.8	商品の安心・安全の確保 23.3	財務体質の強化 13.5	取引先への交渉力の強化／販売先の見直し 12.8
	加工食品等卸売業	160	営業の強化 31.3	商品の安心・安全の確保 25.0	人材の育成 23.8	企画開発力の強化 12.5	財務体質の強化 11.9
	衣料品関連卸売業	202	営業の強化 31.2	企画開発力の強化 27.7	人材の育成 16.8	財務体質の強化／商材の発掘 12.9	
	住関連卸売業	103	営業の強化 32.0	人材の育成 19.4	財務体質の強化 18.4	商材の発掘 15.5	環境（エコ）活動への対応／取引先への交渉力の強化／他事業への進出／販売先の見直し 13.6
	その他卸売業	211	営業の強化 30.8	企画開発力の強化 22.7	人材の育成 19.9	商材の発掘 16.1	財務体質の強化 11.8
	従業者規模別	1～4人	264	営業の強化 26.1	商品の安心・安全の確保 15.2	販売先の見直し 14.0	商材の発掘 13.6
5～9人		261	営業の強化 30.7	人材の育成 21.1	企画開発力の強化 16.5	商品の安心・安全の確保 14.6	取引先への交渉力の強化 13.8
10～49人		256	営業の強化 38.3	人材の育成 35.5	企画開発力の強化 21.9	財務体質の強化 15.6	商品の安心・安全の確保 12.9
50人以上		27	営業の強化 40.7	企画開発力の強化 37.0	財務体質の強化 33.3	商材の発掘 18.5	情報システムの強化／人材の育成 14.8
売上高増減別	10%以上増加	89	営業の強化 36.0	人材の育成 28.1	財務体質の強化 24.7	企画開発力の強化／商品の安心・安全の確保 20.2	
	やや増加	113	営業の強化 31.9	人材の育成 28.3	企画開発力の強化 19.5	商品の安心・安全の確保 15.0	財務体質の強化 14.2
	ほぼ横ばい	148	営業の強化 29.7	人材の育成 25.7	企画開発力の強化 19.6	商品の安心・安全の確保 14.9	販売先の見直し 13.5
	やや減少	185	営業の強化 31.4	人材の育成 18.9	企画開発力の強化 18.4	商材の発掘 15.7	財務体質の強化 14.6
	10%以上減少	264	営業の強化 31.4	企画開発力の強化 14.4	販売先の見直し 14.0	人材の育成 13.3	取引先への交渉力の強化 12.1



題として注目されている。

従業者規模別においても、「営業の強化」はいずれの区分でも第1位である。「1～4人」においては次いで「商品の安心・安全の確保」15.2%で第2位であるが、「5～9人」では14.6%で第4位、「10～49人」では12.9%で第5位と、次第に割合と順位が低くなっており、「50人以上」では図表上示していないが3.7%で第14位となっている。

## (2) 同業他社との比較

### ① 自社の強み

自社における同業他社と比較した「強い点」をみると、全体では「商品調達力」が32.1%で最も高い割合である（図表Ⅱ-1-49）。次いで第2位が「安定した取引関係」29.4%、第3位が「商品知識」25.6%である。

業種別にみると、商品のファッションセンスが決め

【図表Ⅱ-1-49】 自社の強み

（複数回答：％）

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	商品調達力 32.1	安定した取引関係 29.4	商品知識 25.6	企業としての信用力 22.4	意思決定の迅速さ 18.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			商品の企画開発力 16.7	取引先とのコミュニケーション 16.4	きめ細かいサービス体制 15.8	営業力 10.6	従業員の能力・やる気 9.8
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			商材の発掘 9.6	金融機能・資金力 4.3	情報提供力 3.6	企業としての知名度 3.2	情報収集力 3.1
			第16位	第17位	第18位	第19位	第20位
販売先への販売支援活動 2.3	組織の求心力 1.7	情報システム／物流システム 1.5		売上高の規模 0.9			
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	商品調達力 36.2	安定した取引関係 31.7	商品知識 28.0	企業としての信用力 20.8	きめ細かいサービス体制 18.8
	生鮮食品卸売業	133	商品調達力 35.3	安定した取引関係 33.1	商品知識 30.1	意思決定の迅速さ 23.3	きめ細かいサービス体制 21.8
	加工食品等卸売業	160	商品調達力 36.9	安定した取引関係 30.6	商品知識 26.3	企業としての信用力 23.1	取引先とのコミュニケーション 19.4
	衣料品関連卸売業	202	商品の企画開発力 30.7	企業としての信用力 26.2	商品調達力 25.2	安定した取引関係 24.3	商品知識 19.8
	住関連卸売業	103	安定した取引関係 32.0	商品調達力 31.1	商品知識 25.2	意思決定の迅速さ／取引先とのコミュニケーション 22.3	
	その他卸売業	211	商品調達力 33.6	安定した取引関係 29.9	商品知識 28.0	企業としての信用力 22.3	きめ細かいサービス体制 17.5
従業者規模別	1～4人	264	安定した取引関係 27.7	商品知識／商品調達力 26.9		きめ細かいサービス体制 20.5	企業としての信用力 17.0
	5～9人	261	商品調達力 34.5	安定した取引関係 28.0	商品知識 26.4	意思決定の迅速さ 21.8	企業としての信用力 21.1
	10～49人	256	商品調達力 34.8	安定した取引関係 32.0	企業としての信用力 28.5	商品知識 25.0	商品の企画開発力 20.3
	50人以上	27	安定した取引関係／商品調達力 37.0		企業としての信用力 29.6	取引先とのコミュニケーション 25.9	意思決定の迅速さ 14.8
売上高増減別	10%以上増加	89	商品調達力 33.7	安定した取引関係 29.2	商品の企画開発力 25.8	意思決定の迅速さ 23.6	企業としての信用力 21.3
	やや増加	113	商品調達力 31.9	商品知識 31.0	安定した取引関係 30.1	企業としての信用力 24.8	商品の企画開発力 22.1
	ほぼ横ばい	148	安定した取引関係 39.9	商品調達力 32.4	商品知識 25.7	企業としての信用力 23.0	意思決定の迅速さ 18.9
	やや減少	185	安定した取引関係 31.4	商品調達力 31.4	商品知識 24.3	企業としての信用力 23.8	意思決定の迅速さ 22.2
	10%以上減少	264	商品調達力 32.6	商品知識 26.9	きめ細かいサービス体制 23.9	安定した取引関係 22.3	企業としての信用力 21.2

手になる「衣料品関連卸売業」では、「商品の企画開発力」の充実を30.7%の企業が進めている。他の業種では「商品調達力」や「商品知識」、「安定した取引関係」などの回答が多くなり、品揃えの厚みや販売先としての信頼関係の構築を強みと認識している割合が高くなっている。「企業としての信用力」は、「衣料品関連卸売業」と「加工食品卸売業」と「その他卸売業」で各々26.2%、23.1%、22.3%と高い。「意思決定の迅速さ」は、「生鮮食品卸売業」と「住関連卸売業」で各々23.3%、22.3%と高い。

従業者規模別にみると、「商品調達力」は「1～4人」を除いて約3割の企業があげている。「企業としての信用力」、「営業力」は大規模企業ほど高く、「商品知識」、「きめ細かいサービス体制」は小規模企業ほど高い。

## ② 自社の弱み

自社における同業他社と比較した「弱い点」をみる

と、全体では「営業力」が33.6%で第1位で、次いで「売上高の規模」が27.8%で第2位である（図表Ⅱ-1-50）。

業種別にみると、すべての業種においても「営業力」と「売上高の規模」の2項目が第1位若しくは第2位である。

従業者規模別をみると、すべての規模で「営業力」が第1位であり、規模が大きくなるにしたがって割合は低下する傾向がみられる。また、「売上高の規模」は「50人以上」を除き第2位であり、「50人以上」では「企業としての知名度」が第2位となっている。

売上高増減別にみると、「営業力」がいずれも第1位である。また、「企業としての知名度」はいずれも第2位であるが、「10%以上増加」においては「売上高の規模」も同率第2位となっている。

【図表Ⅱ－１－５０】 自社の弱み

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		809	営業力 33.6	売上高の規模 27.8	金融機能・資金力 20.1	企業としての知名度 19.0	商品の企画開発力 15.5
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			きめ細かいサービス体制 10.5	販売先への販売支援活動 9.4	情報システム 9.1	従業員の能力・やる気/情報収集力 8.8	
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			商材の発掘 8.5	取引先とのコミュニケーション/物流システム 7.2	情報提供力 5.7	商品調達力 5.4	
			第16位	第17位	第18位	第19位	第20位
	安定した取引関係 4.4	企業としての信用力 4.3	商品知識 2.7	組織の求心力 2.5	意思決定の迅速さ 2.0		
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	食料品卸売業	293	営業力 37.5	売上高の規模 26.6	金融機能・資金力 20.8	企業としての知名度 16.7	商品の企画開発力 12.3
	生鮮食品卸売業	133	営業力 40.6	売上高の規模 25.6	金融機能・資金力 19.5	企業としての知名度 13.5	商品の企画開発力 12.8
	加工食品等卸売業	160	営業力 35.0	売上高の規模 27.5	金融機能・資金力 21.9	企業としての知名度 19.4	商品の企画開発力 11.9
	衣料品関連卸売業	202	売上高の規模 29.2	営業力 28.2	企業としての知名度 21.3	金融機能・資金力 19.8	商品の企画開発力 19.3
	住関連卸売業	103	売上高の規模 31.1	営業力/金融機能・資金力 24.3		きめ細かいサービス体制/企業としての知名度 19.4	
	その他卸売業	211	営業力 37.9	売上高の規模 26.5	企業としての知名度 19.9	金融機能・資金力 17.5	商品の企画開発力/販売先への販売支援活動 14.7
	従業員規模別	1～4人	264	営業力 35.6	売上高の規模 33.3	金融機能・資金力 22.3	企業としての知名度 16.3
	5～9人	261	営業力 33.7	売上高の規模 31.0	金融機能・資金力 23.4	企業としての知名度 20.3	商品の企画開発力 12.6
	10～49人	256	営業力 32.0	売上高の規模 21.1	企業としての知名度 20.3	商品の企画開発力 17.2	きめ細かいサービス体制 16.4
	50人以上	27	営業力 29.6	企業としての知名度/商品の企画開発力 22.2		きめ細かいサービス体制/意思決定の迅速さ 18.5	
売上高増減別	10%以上増加	89	営業力 30.3	売上高の規模/企業としての知名度 23.6		きめ細かいサービス体制/情報システム 16.9	
	やや増加	113	営業力 31.9	売上高の規模 24.8	企業としての知名度/金融機能・資金力 17.7		商品の企画開発力 14.2
	ほぼ横ばい	148	営業力 29.7	売上高の規模 22.3	企業としての知名度 20.9	金融機能・資金力 20.3	商品の企画開発力 18.2
	やや減少	185	営業力 33.5	売上高の規模 31.4	金融機能・資金力 16.2	企業としての知名度 15.7	商品の企画開発力 14.6
	10%以上減少	264	営業力 38.3	売上高の規模 31.8	金融機能・資金力 25.4	企業としての知名度 18.9	商品の企画開発力 15.5

## 第6節 今後の経営戦略の方向性

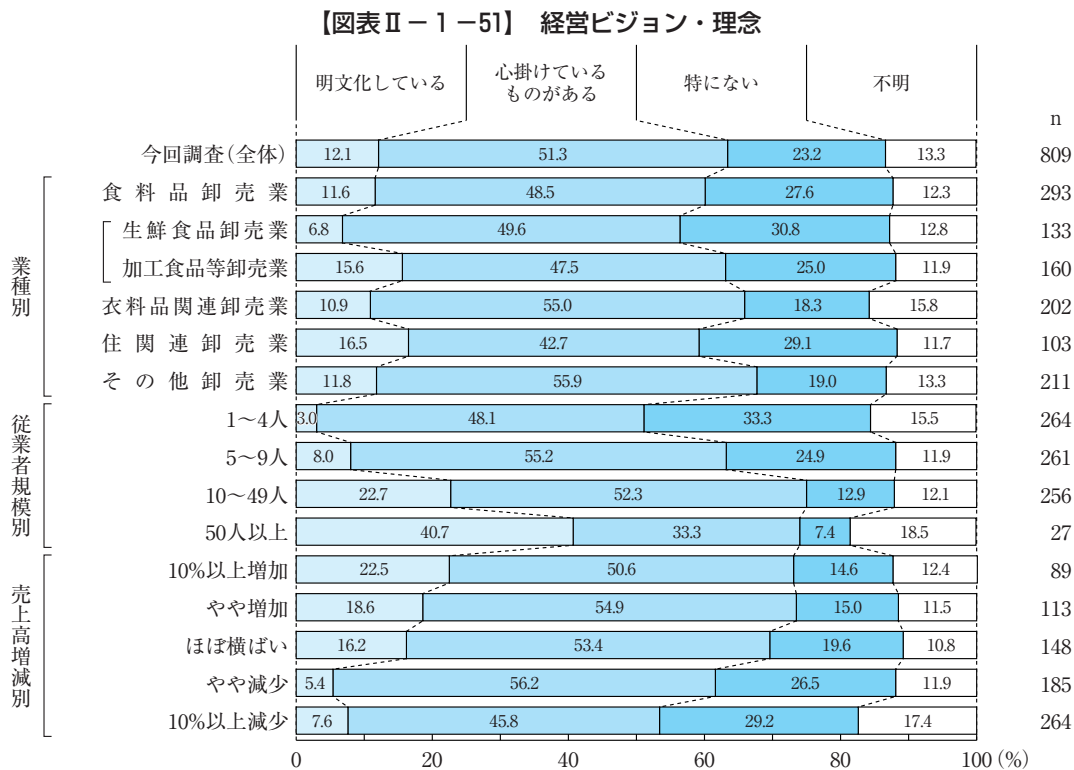
### 1 経営に関する考え方

#### (1) 経営ビジョン・理念

経営ビジョン・理念をみると、全体では「明文化している」企業は12.1%にとどまるものの、明文化まで

していないが「心掛けているものがある」(51.3%)が多く、また「特にない」は23.2%となっている(図表Ⅱ-1-51)。

従業員規模別にみると、経営ビジョンや理念を「明文化している」割合が高い。小規模企業においては、従業員が身近にいる経営者の考え方を実感しやすいためか、「特にない」とする割合が高くなっている。



#### (2) 年間事業計画

年間事業計画の作成状況についてみると、全体では「作成していない」が54.8%と過半数を占めている(図表Ⅱ-1-52)。業種別にみると、「生鮮食料品卸売業」において「作成していない」が68.4%と他の業種区分に比べて高い割合である。また、「衣料品卸売業」では「作成している」(46.5%)と「作成していない」(45.5%)が拮抗している。

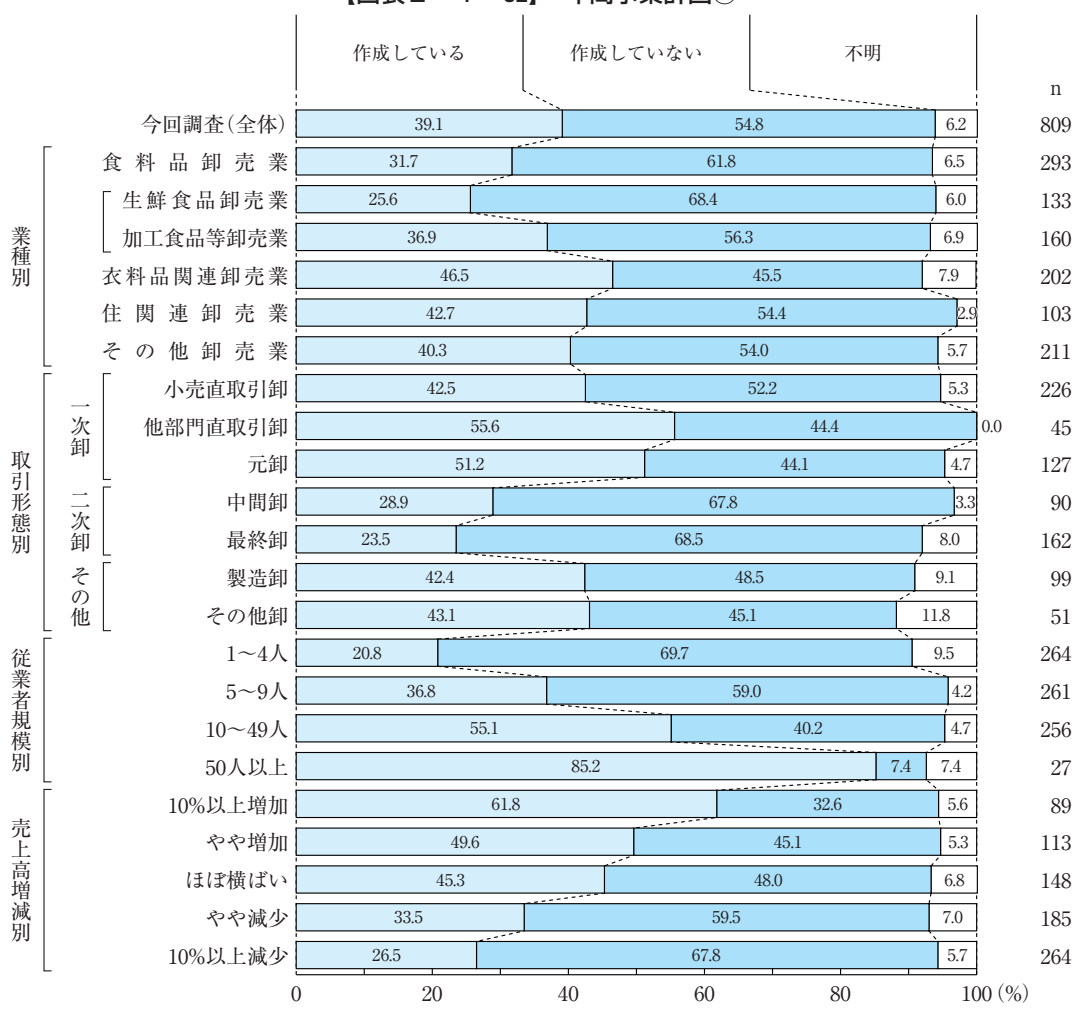
従業員規模別にみると、「1~4人」では「作成している」は20.8%にとどまるが、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなり、「50人以上」では85.2%と多くの企業が「作成している」としている。

これを、年間事業計画作成別に3年前の売上高との

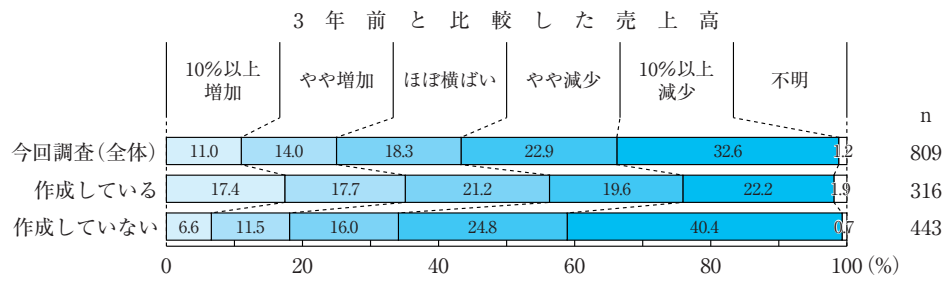
増減をみると、「作成していない」においては「10%以上減少」が40.4%で最も高い割合であり、「やや減少」とあわせると「減少計」は65.2%と減少傾向が強い(図表Ⅱ-1-53)。しかしながら、「作成している」においても「減少計」(41.8%)は「増加計」(35.1%)を上回っている。このため、従業員規模に応じて企業として効率的に経営するために、年間事業計画を作成するものの、計画の内容や実行が必ずしも売上高増加に結びついていないとみられる。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」を除く一次卸売業では、「作成している」が過半数を占めているのに対し、「最終卸」、「中間卸売」など二次卸売業では、「作成していない」とする企業が7割弱と多い。

【図表Ⅱ-1-52】 年間事業計画①



【図表Ⅱ-1-53】 年間事業計画②



(3) 物流投資

積極的な物流投資をみると、全体では「投資している」が11.7%に対して、「投資していない」は81.5%とほとんどの企業で実施していない（図表Ⅱ-1-54）。売上高規模別にみると、「投資していない」は、「5千万～1億円未満」89.6%、「5千万円未満」83.1%、「1～3億円未満」85.8%と小規模企業が高い割合であるのに対して、物流投資している企業は「30億円以上」で25.0%、10～30億円未満で23.0%であり、規模に応じて増加する傾向みられる。

更に、売上高規模を10億円で区分し、3年前と比べ

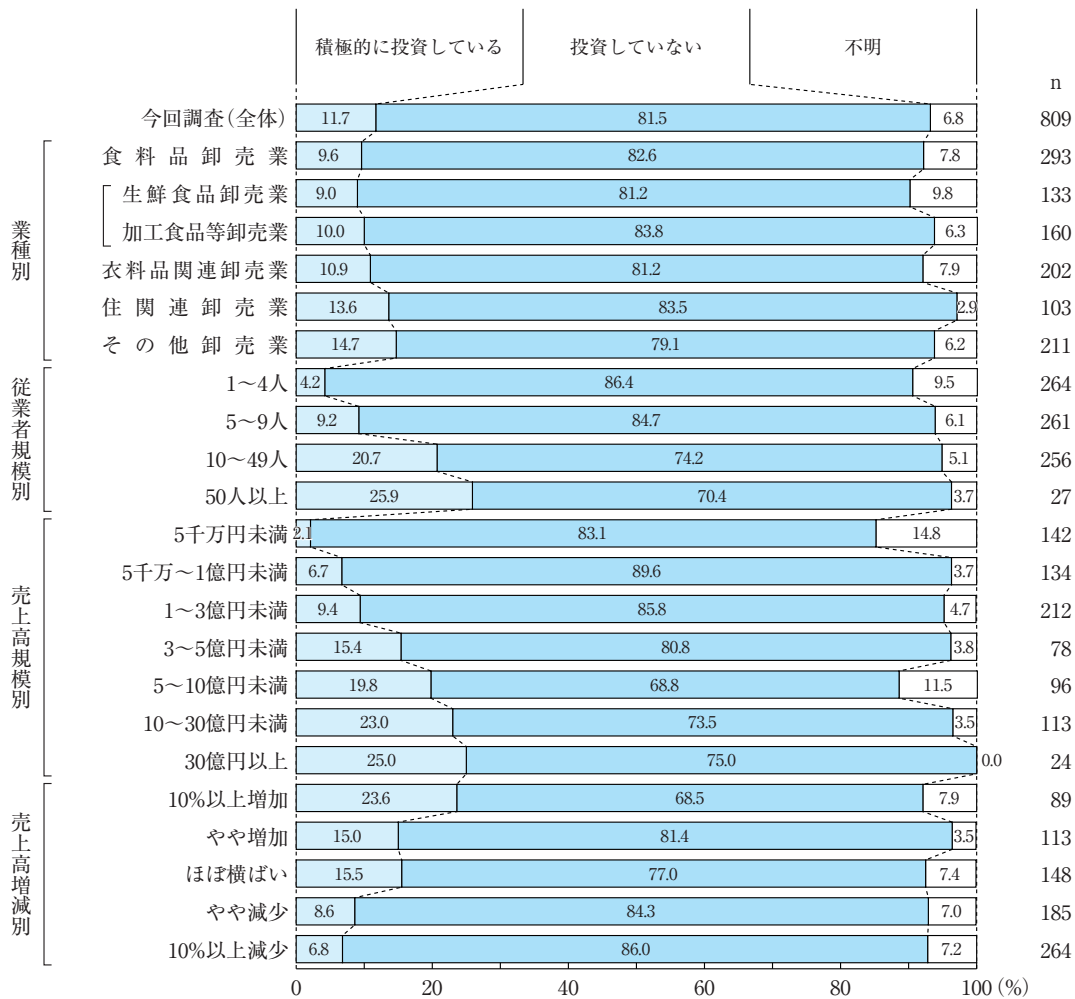
た売上高増減との関係を見ると、「10億円未満・物流投資していない」では「10%以上減少」が38.3%であり「減少計」は62.2%である。一方、「10億円未満・物流投資している」においては、「減少計」(44.4%)は「増加計」(33.3%)を上回っている。このため、売上高10億円未満の物流取扱量では、物流投資をしなければ売上高は減少傾向にあるものの、投資が必ずしも売上高増に結びついていない状況も少なくないとみられる。

これに対して、「10億円以上・物流投資している」では「10%以上増加」が28.1%あり、「増加計」(53.1%)

は〔減少計〕(18.8%)を大きく上回っている(図表Ⅱ-1-55)。一方、「10億円以上・物流投資していな

い」においても〔増加計〕(36.6%)と〔減少計〕(39.6%)とはほぼ同じ割合であった。

【図表Ⅱ-1-54】 物流投資



【図表Ⅱ-1-55】 物流投資と売上高増減

売上高規模	物流投資	3年前と比較した売上高 (%)					不明 (%)	n
		10%以上増加	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	10%以上減少		
売上高10億円未満	投資している	19.0	14.3	22.2	22.2	22.2	0.0	63
	投資していない	7.3	13.5	16.4	23.9	38.3	0.7	549
売上高10億円以上	投資している	28.1	25.0	28.1	6.3	12.5	0.0	32
	投資していない	19.8	16.8	23.8	23.8	15.8	0.0	101
全体		11.0	14.0	18.3	22.9	32.6	1.2	809

(4) 情報化投資

積極的な情報化投資をみると、全体では〔情報投資をしている〕は32.5%と低い割合である(図表Ⅱ-1-56)。

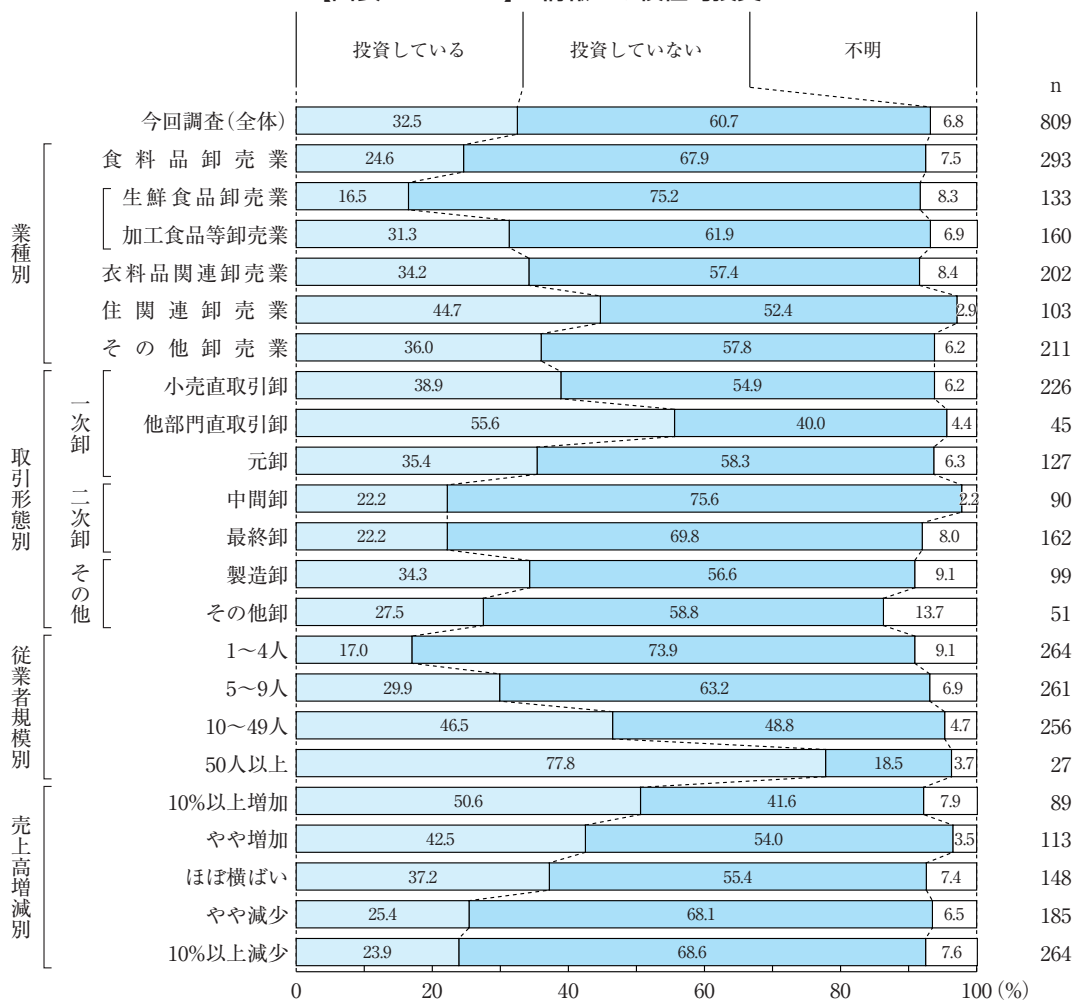
業種別にみると、「食料品卸売業」が24.6%で他の業種区分に比べて低く、なかでも「生鮮食品卸売業」は16.5%と一段と低くなっている。

従業者規模別にみると、〔投資している〕は「1~

4人」で17.0%であるのに対して、「50人以上」では77.8%になり、明らかに規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、「他部門直取引卸売業」において〔投資している〕が55.6%と過半数を占めている。次いで高いのは、同じ一次卸売業の「小売直取引卸」、「元卸」及び「製造卸」である。最も低いのは、二次卸売業の「中間卸」と「最終卸」である。

【図表Ⅱ-1-56】 情報への積極的投資



(5) 従業員に対する達成目標の設定

従業員に対する達成目標の設定をみると、全体では「設定している」が40.8%であり、一方「設定していない」が53.0%と過半数を占めている（図表Ⅱ-1-57）。

業種別にみると「食料品卸売業」が33.8%と他の業種区分に比べて低い割合である。

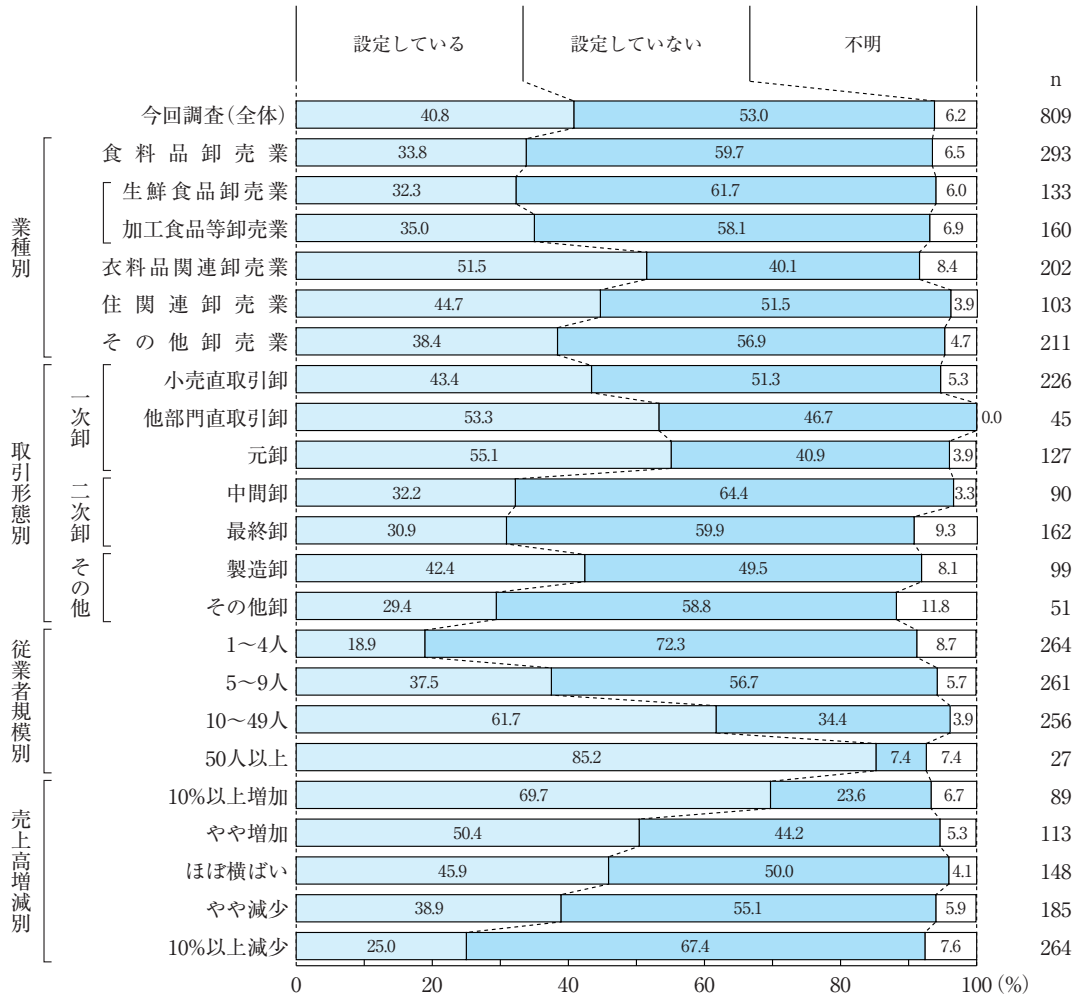
従業員規模別にみると、「1~4人」では「設定している」が18.9%と、小規模企業においては、経営者が従業員1人ひとりまで日々きめ細かく管理できるこ

ともあり、実施割合は低い。これに対して「50人以上」では85.2%と、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、「設定している」は、一次卸売業では「元卸」と「他部門直取引卸」に「設定している」が5割以上を占めているのに対し、二次卸売業で「設定している」は3割と低くなる。

また、売上高増減別にみると、増加企業ほど「設定している」が高くなり、減少企業ほど「設定していない」が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-57】 達成目標の設定



## 2 外部相談先

### (1) 外部知識の積極的活用

外部知識の積極的な活用をみると、全体では「必要に応じて活用している」が39.7%であり、「定期的に活用している」(3.6%)とあわせると「活用している計」は43.3%である(図表Ⅱ-1-58)。一方「特に活用しない」は48.8%であり、積極的には活用しない企業がわずかに上回っている。

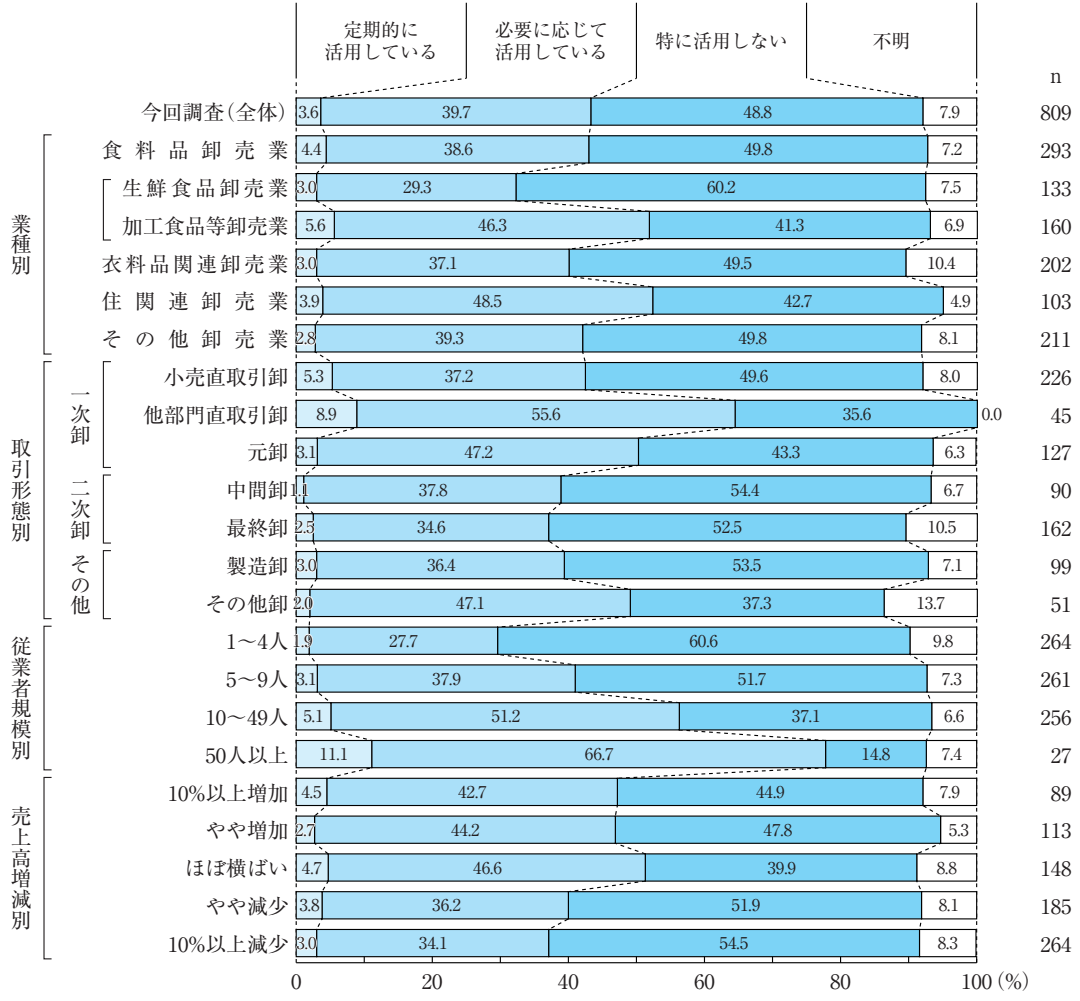
業種別には、「特に活用しない」は「生鮮食品卸売業」

で60.2%と高い。「その他の卸売業」と「衣料品関連卸売業」でも「活用しない」が各々49.8%、49.5%と半数近く占めている。ただ、「住関連卸売業」と「加工食品卸売業」は「必要に応じて活用している」が「特に活用しない」より高い。

従業者規模別にみると、「1~4人」では「必要に応じて活用している」が27.7%であるのに対して、「50人以上」では66.7%が「必要に応じて活用している」であり、「定期的に活用している」(11.1%)も一部にみられる。



【図表Ⅱ-1-58】 外部知識の積極的活用



(2) 主な外部の相談先

経営に関する主な外部の相談先をみると、全体では顧問契約を行っている企業が多いためか、[税理士]をあげる企業が72.9%と高い(図表Ⅱ-1-59)。次いで[知合いの経営者]、[金融機関]を約2割の企業があげている。

従業者規模別にみると、従業者が49人未満までの企業は従業者規模が大きくなるにつれ[税理士]に相談する割合が高くなる傾向がみられる。しかし、「50人以上」になると[税理士]に相談する割合は「10~49人」より低下する。[知合いの経営者]に相談する割

合は、地縁的な人間関係が強い小規模企業ほど高くなる。[金融機関]に相談する企業は「10~49人」32.8%で最も高く、「50人以上」22.2%、「5~9人」19.5%である。「1~4人」においては[相談しない]が25.0%と高い。

売上総利益額増減別でも、「税理士」に[相談する]がいずれの区分でも高いものの、「増加」企業ほど高い。[金融機関]に相談する企業は、「10%以上増加」で33.3%と高いが、「やや減少」20.5%、「10%以上減少」15.2%と、減少企業ほど相談する割合が低くなる。

【図表Ⅱ－1－59】 外部相談先

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
全体		809	税理士 72.9	知合いの経営者 25.7	金融機関 21.5	特に外部に相談しない 17.7	民間の経営コンサルタント 5.7	
			第6位	第7位				
			親類縁者 3.3	行政機関等の公的経営相談コーナー 2.2				
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
業種別	食料品卸売業	293	税理士 67.9	知合いの経営者 22.5	金融機関／特に外部に相談しない 20.8		民間の経営コンサルタント 3.8	
	生鮮食品卸売業	133	税理士 72.2	特に外部に相談しない 24.1	知合いの経営者 21.1	金融機関 16.5	民間の経営コンサルタント／親類縁者 1.5	
	加工食品等卸売業	160	税理士 64.4	金融機関 24.4	知合いの経営者 23.8	特に外部に相談しない 18.1	民間の経営コンサルタント 5.6	
	衣料品関連卸売業	202	税理士 78.2	知合いの経営者 29.2	金融機関 25.2	特に外部に相談しない 16.8	民間の経営コンサルタント 6.4	
	住関連卸売業	103	税理士 76.7	知合いの経営者 26.2	金融機関 25.2	民間の経営コンサルタント 10.7	特に外部に相談しない 7.8	
	その他卸売業	211	税理士 73.0	知合いの経営者 26.5	特に外部に相談しない 19.0	金融機関 17.1	民間の経営コンサルタント 5.2	
	従業者規模別	1～4人	264	税理士 65.5	知合いの経営者 26.9	特に外部に相談しない 25.0	金融機関 12.5	親類縁者 3.8
5～9人		261	税理士 72.8	知合いの経営者 25.7	金融機関 19.5	特に外部に相談しない 16.1	民間の経営コンサルタント 3.4	
10～49人		256	税理士 80.5	金融機関 32.8	知合いの経営者 25.0	特に外部に相談しない 12.9	民間の経営コンサルタント 9.8	
50人以上		27	税理士 74.1	知合いの経営者／金融機関 22.2		民間の経営コンサルタント 14.8	特に外部に相談しない 7.4	
取引形態別	一次卸／小売直取引卸	226	税理士 76.1	知合いの経営者 24.8	金融機関 20.4	特に外部に相談しない 15.9	親類縁者 4.4	
	一次卸／他部門直取引卸	45	税理士 73.3	知合いの経営者 24.4	金融機関 22.2	民間の経営コンサルタント／特に外部に相談しない／その他 13.3		
	一次卸／元卸	127	税理士 70.1	知合いの経営者 29.1	金融機関 23.6	特に外部に相談しない 15.0	民間の経営コンサルタント 5.5	
	二次卸／中間卸	90	税理士 75.6	知合いの経営者 31.1	特に外部に相談しない 21.1	金融機関 15.6	民間の経営コンサルタント 4.4	
	二次卸／最終卸	162	税理士 72.8	金融機関 21.6	知合いの経営者 21.0	特に外部に相談しない 19.1	民間の経営コンサルタント 5.6	
	その他卸／製造卸	99	税理士 71.7	知合いの経営者 29.3	金融機関 22.2	特に外部に相談しない 20.2	親類縁者 5.1	
	その他卸／その他卸	51	税理士 68.6	金融機関 31.4	知合いの経営者 23.5	特に外部に相談しない 17.6	民間の経営コンサルタント 7.8	
売上総利益増減別	10%以上増加	72	税理士 77.8	金融機関 33.3	知合いの経営者 30.6	特に外部に相談しない 12.5	民間の経営コンサルタント 8.3	
	やや増加	117	税理士 76.9	金融機関 23.9	知合いの経営者 22.2	特に外部に相談しない 12.0	民間の経営コンサルタント 6.0	
	ほぼ横ばい	148	税理士 75.0	知合いの経営者／金融機関 25.7		特に外部に相談しない 18.2	親類縁者 3.4	
	やや減少	195	税理士 74.9	知合いの経営者 27.7	金融機関 20.5	特に外部に相談しない 15.9	民間の経営コンサルタント 5.6	
	10%以上減少	257	税理士 68.5	知合いの経営者 24.5	特に外部に相談しない 23.3	金融機関 15.2	民間の経営コンサルタント 5.1	

3 自社の事業展開と業界全体の将来性

(1) 事業展開の方向性

自社の今後の事業展開の方向性をみると、全体では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が35.8

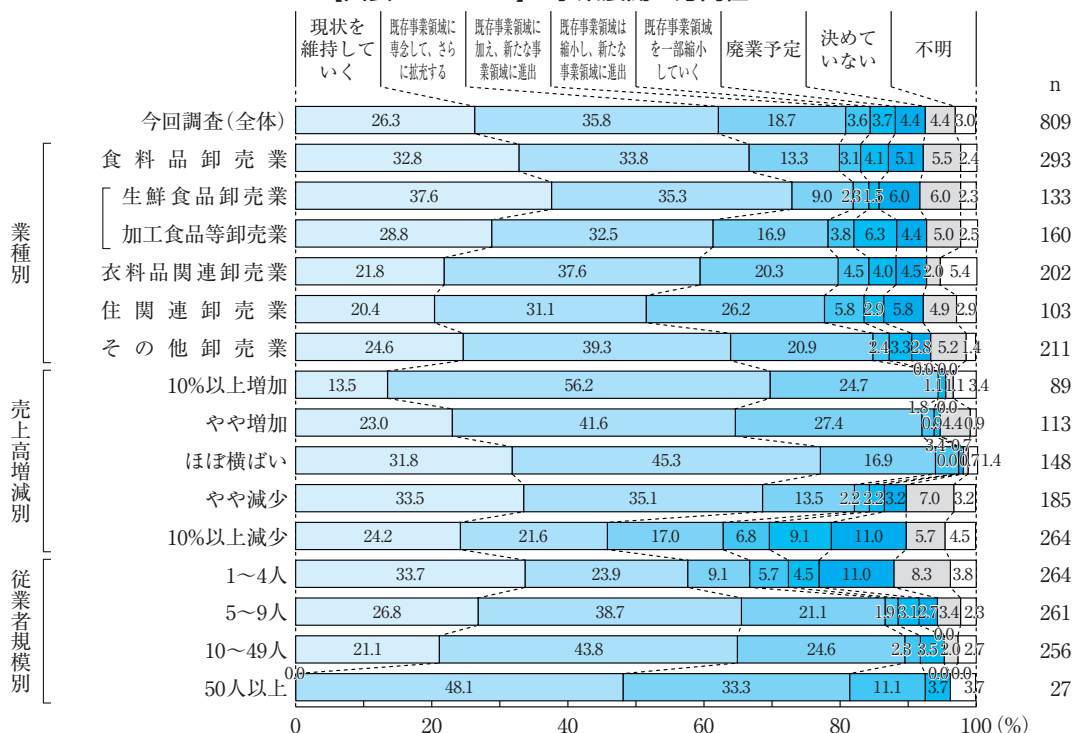
%で最も高い割合であり、次いで「現状を維持していく」26.3%「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」18.7%と本業に力を入れる割合が高い（図表Ⅱ－1－60）。

従業者規模別にみると、「既存事業領域に専念し

て、さらに拡充する]は、規模の小さい企業ほど低く、[現状を維持していく]は規模の大きい企業ほど低い。[廃業予定]は「1～4人」11.0%、「5～9人」2.7%、「10～49人」と「50人以上」はともにゼロで、

また[決めていない]は「1～4人」8.3%、「5～9人」3.4%、「10～49人」2.0%、「50人以上」ゼロで、[廃業予定]と[決めていない]企業は「1～4人」で著しく高くなっている。

【図表Ⅱ-1-60】 事業展開の方向性



(2) 業界の将来性

業界の将来性をみると、全体では「成長する」6.3%と「やや成長する」13.2%とをあわせた「成長する計」が19.5%であるのに対して、「縮小する」27.1%と「やや縮小する」22.5%とをあわせた「縮小する計」は49.6%と、業界の将来性を悲観的にとらえる企業が多い(図表Ⅱ-1-61)。

業種別にみると、「成長する」と「やや成長する」をあわせた「成長する計」が2割を超えるのは、「住関連卸売業」、「加工食品卸売業」、「その他卸売業」の3業種である。一方、「縮小する」と「やや縮小する」をあわせた「縮小する計」が5割を超えるのが、「生鮮食品卸売業」、「その他卸売業」、「衣料品関連卸売業」である。

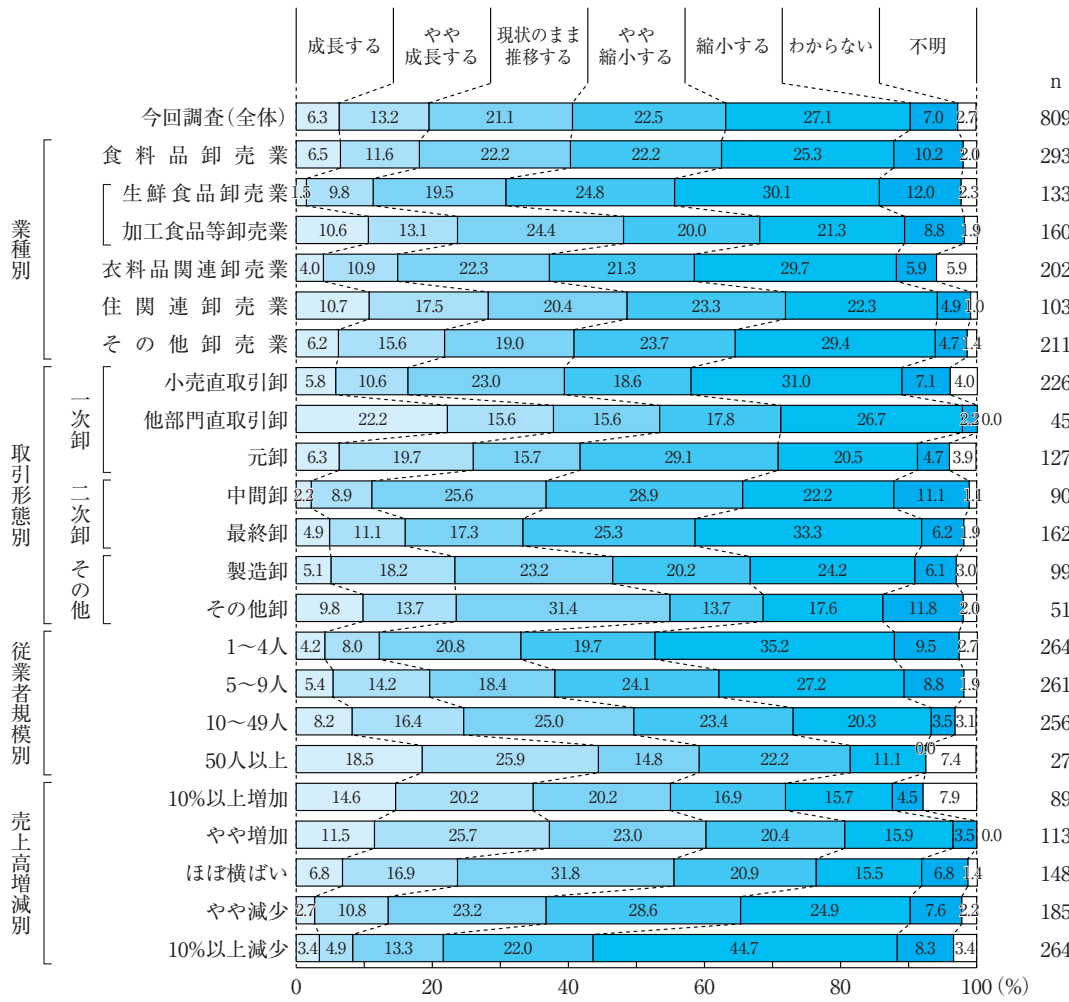
取引形態別にみても、「成長する」と「やや成長する」をあわせた「成長する計」より、「縮小する」と「やや縮小する」をあわせた「縮小する計」が多い、「他部門直取引卸売業」では、「成長する」が37.8%と高い。一方、二次卸売業の「最終卸売業」と「中間卸売

業」では、「縮小する」が5割を上回っており、業界の将来を明るいとはみていない企業が多い。

従業者規模別にみると、「成長する」が高いのは「50人以上」18.5%である。「やや成長する」は、「50人以上」25.9%、「10～49人」16.4%、「5～9人」14.2%の企業など、規模の大きい企業ほど高くなる。これに対し、「縮小する」と予想している割合が高いのは、「1～4人」35.2%、「5～9人」27.2%、「10～49人」20.3%と小規模企業ほど高い。ただ「やや縮小する」は「5～9人」24.1%、「10～49人」23.4%、「50人以上」22.2%で、規模の大きい企業でも事業の将来性に期待できない、とみる企業も少なくない。

売上高増減別に業界の将来性をみると、「成長する」は「10%増加」と「やや増加」がそれぞれ14.6%及び11.5%と比較的高い割合である。一方、「縮小する」及び「やや縮小する」は「やや減少」と「10%以上減少」において高い割合であり、自社の売上高の増減を業界の将来性に投影しているものとみられる。

【図表Ⅱ-1-61】 事業の将来性



## 第2章 小売業

この章では、東京の中小小売業の経営実態を「東京の中小企業の現状」アンケート調査結果から、明らかにする。なお、当調査は都内（島しょを除く）に立地する中小企業基本法が定めるところの中小小売業（資本金又は出資の額が5千万円以下又は常時雇用する従業員数が50人以下の会社及び個人）を対象としている。

総配布数7,000から宛先不明等を除いた有効配布数は6,482であり、有効回答数は2,341、有効回答率（有効回答数/有効配布数）は36.1%である。

### 第1節 企業概要

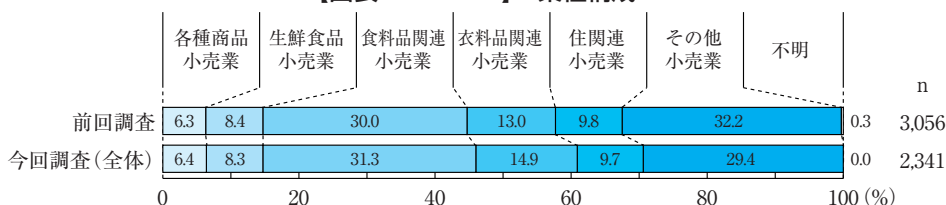
#### 1 業種及び業態

##### (1) 業種別構成

小売業基本調査の回答企業（2,341企業）の業種構成

成を6区分に分類すると、[食料品関連小売業]が31.3%と最も高く、その内訳では[菓子パン小売]、[酒小売]が多くなっている（図表Ⅱ-2-1）。次いで、[その他小売業]29.4%、[衣料品関連小売業]14.9%となっている。前回調査と比べ業種構成はほぼ同様の分布である。

【図表Ⅱ-2-1】 業種構成



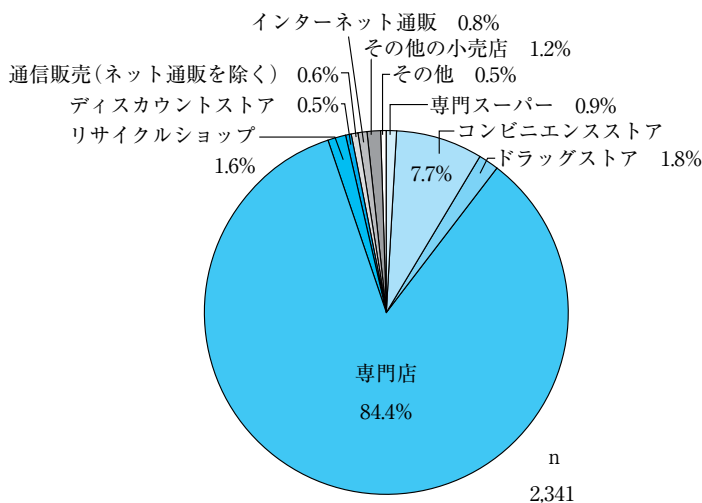
##### (2) 業態

業態別にみると、全体では[専門店]が84.4%で最も多く、これに次ぐのは[コンビニエンスストア]7.7%であるが、[専門店]とは大きな差がある（図表Ⅱ-2-2）。

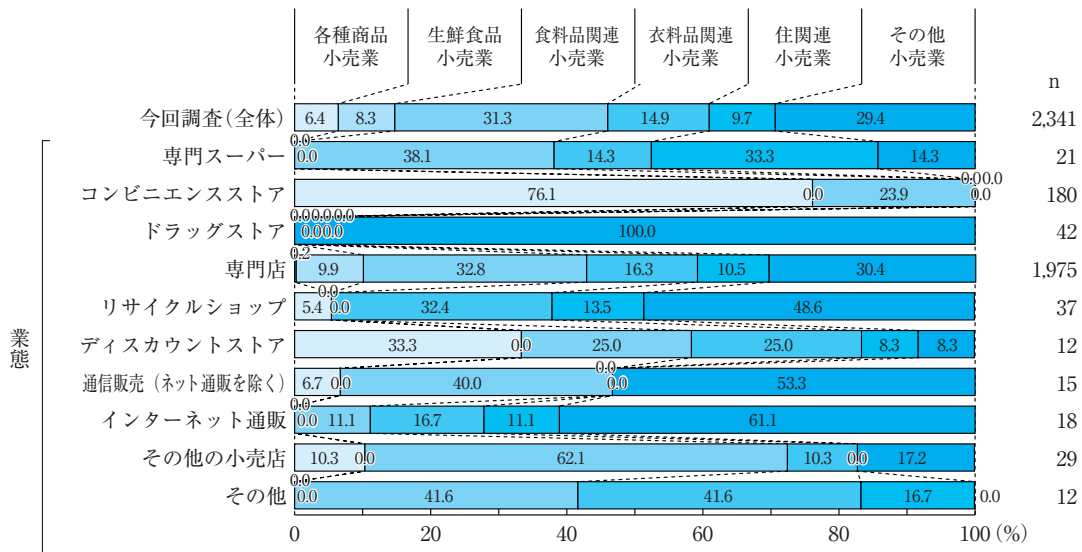
業種別との関係を見ると、[専門店]の内訳では「食

料品関連小売業」（32.8%）と「その他小売業」（30.4%）が多く、このほか「衣料品関連小売業」（16.3%）、「住関連小売業」（10.5%）、「生鮮食品小売業」（9.9%）と続いている（図表Ⅱ-2-3）。また[コンビニエンスストア]の内訳をみると、「各種商品小売業」が76.1%と多くを占めている。

【図表Ⅱ-2-2】 業態



【図表Ⅱ-2-3】 業種と業態



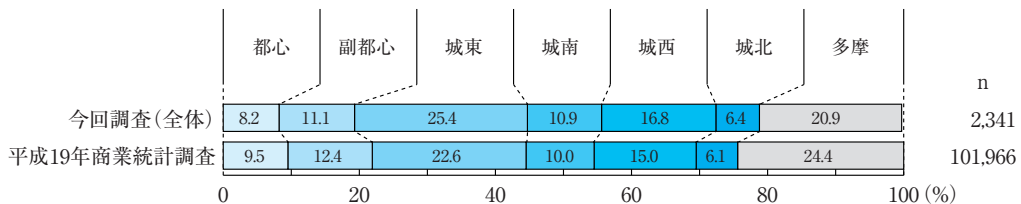
## 2 所在地

所在地をみると、全体では「城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）」が25.4%と最も多い（図表Ⅱ-2-4）。次いで、「多摩」20.9%、「城西（世田谷、中野、杉並、練馬）」16.8%、「副都心（新

宿、文京、渋谷、豊島）」11.1%、「城南（品川、目黒、大田）」10.9%、「都心（千代田、中央、港）」8.2%、「城北（北、板橋）」6.4%となっている。

平成19年商業統計調査における小売業の事業所の地域分布とくらべると、「多摩」の割合がやや少ない。

【図表Ⅱ-2-4】 所在地



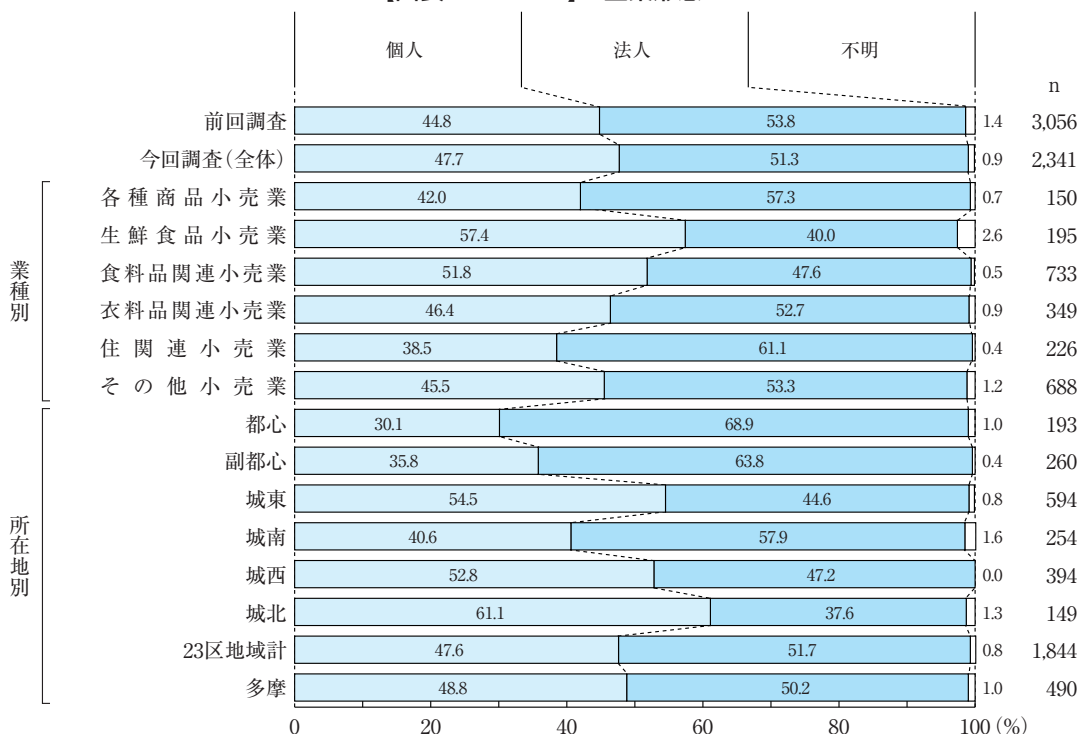
## 3 企業形態

企業形態をみると、全体では「個人」47.7%、「法人」51.3%と法人がやや高い割合である（図表Ⅱ-2-5）。前回調査とくらべると、個人の割合がわずかに増えている。

業種別にみると、「生鮮食品小売業」57.4%、「食料

品関連小売業」51.8%の両業種で「個人」が過半数を占めている。業種細分類では、とくに「食肉小売」・「鮮魚小売」・「野菜・果実小売」・「惣菜・弁当・すし等小売」・「その他飲食料品小売」・「靴・履物小売」において「個人」が6割を超えており、反対に「各種食料品小売」・「家電製品小売」・「家庭用品・金物・荒物等小売」においては「法人」が6割を超えている。

【図表Ⅱ-2-5】 企業形態



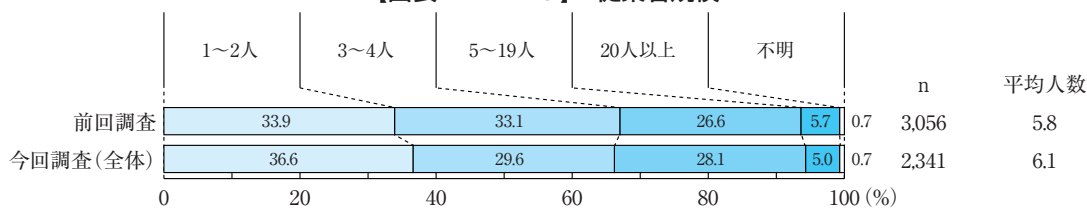
#### 4 従業者

従業者規模をみると、全体では「1～2人」が36.6%と最も高い割合で、次いで「3～4人」(29.6%)、「5～19人」(28.1%)と次第に減少している(図表Ⅱ-2-6)。前回調査と比べても各区分で2～3ポイ

ントのわずかな差にとどまっている。

従業者数平均は全体では6.1人であり、その内訳は経営者役員1.4人、家族従業員1.0人、雇用従業員1.2人、パート・アルバイト2.5人である(図表Ⅱ-2-7)。

【図表Ⅱ-2-6】 従業者規模



【図表Ⅱ-2-7】 従業者数の内訳 (人)

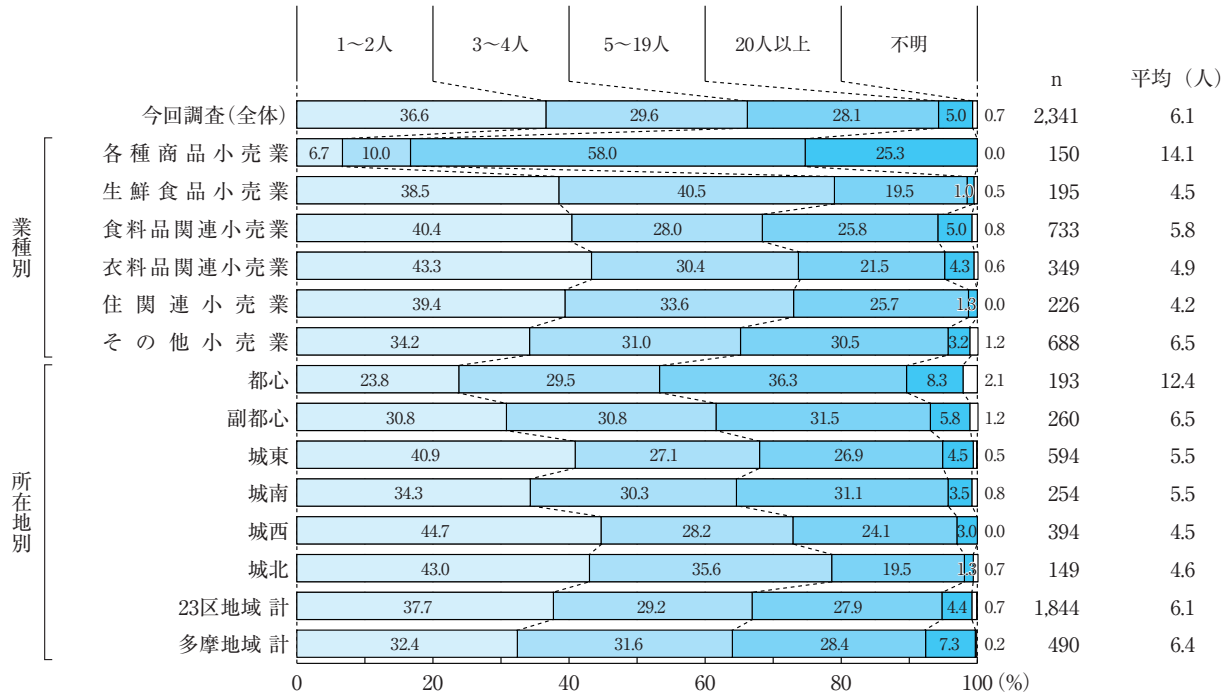
	経営者・役員	家族従業員	雇用従業員	パート・アルバイト	平均人数
今回調査(全体)	1.4	1.0	1.2	2.5	6.1

他の4業種は「1～2人」が最も高い(図表Ⅱ-2-8)。

所在地別にみると、「都心」では「5～19人」が36.3%で最も高い割合であり、「1～2人」は23.8%と比較的規模の大きな企業の割合が高い。一方、「城東」、「城西」及び「城北」においては「1～2人」が4割台であり、小規模の割合が高い。

業種別にみると、各種商品小売業で「5～19人」が58.0%と過半数を占めているほか、生鮮食料品小売業で「3～4人」が40.5%と最も割合が高い。一方、こ

【図表Ⅱ-2-8】 業種及び所在地と従業者規模



5 経営者

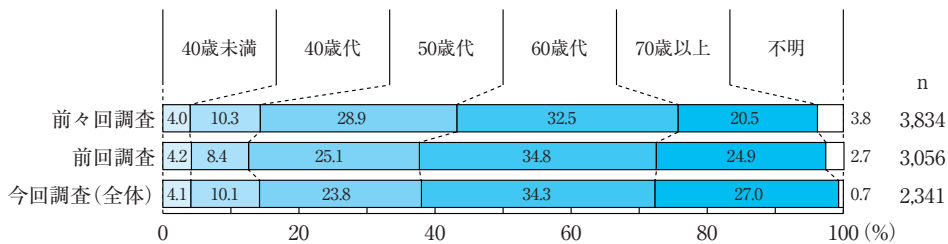
(24.9%)、今回調査(27.0%)と確実に増加している。

(1) 経営者年齢

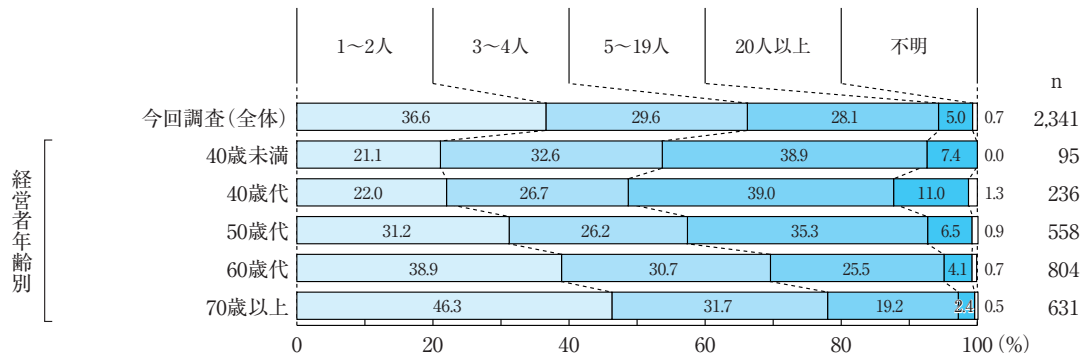
経営者の年齢をみると、全体では「60歳代」が34.3%で最も高い割合であり、「70歳以上」(27.0%)とあわせると過半数を占めている(図表Ⅱ-2-9)。「70歳以上」の割合は、前々回調査(20.5%)、前回調査

経営者年齢別に従業者規模をみると、「70歳以上」と「60歳代」において「1~2人」がともに最も高い割合であるのに対して、これより経営者年齢が若い区分では「5~19人」が最も高くなっている(図表Ⅱ-2-10)。

【図表Ⅱ-2-9】 経営者年齢



【図表Ⅱ-2-10】 経営者年齢別従業者規模

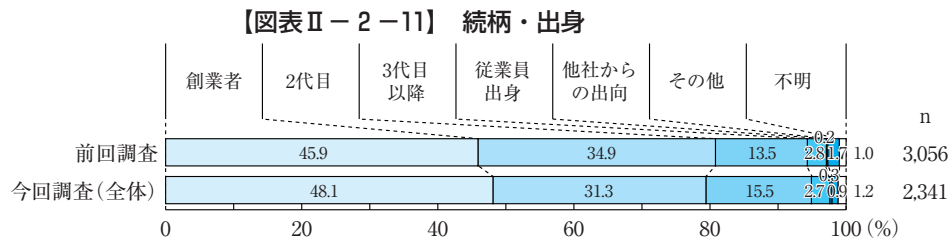




(2) 続柄・出身

経営者の続柄・出身をみると、全体では「創業者」が48.1%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-11）。

次いで「2代目」（31.3%）、「3代目以降」（15.5%）となっている。前回調査と比べても、2～3ポイントのわずかな差にとどまっている。

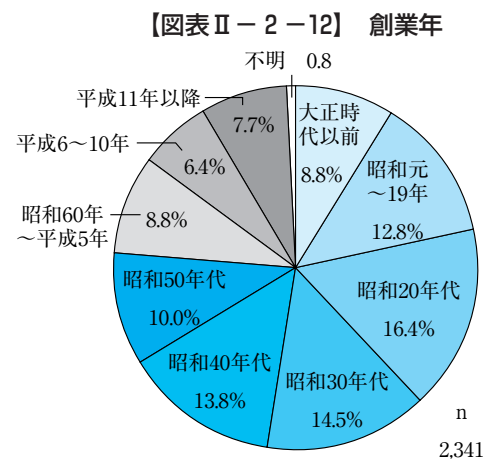


6 創業時期

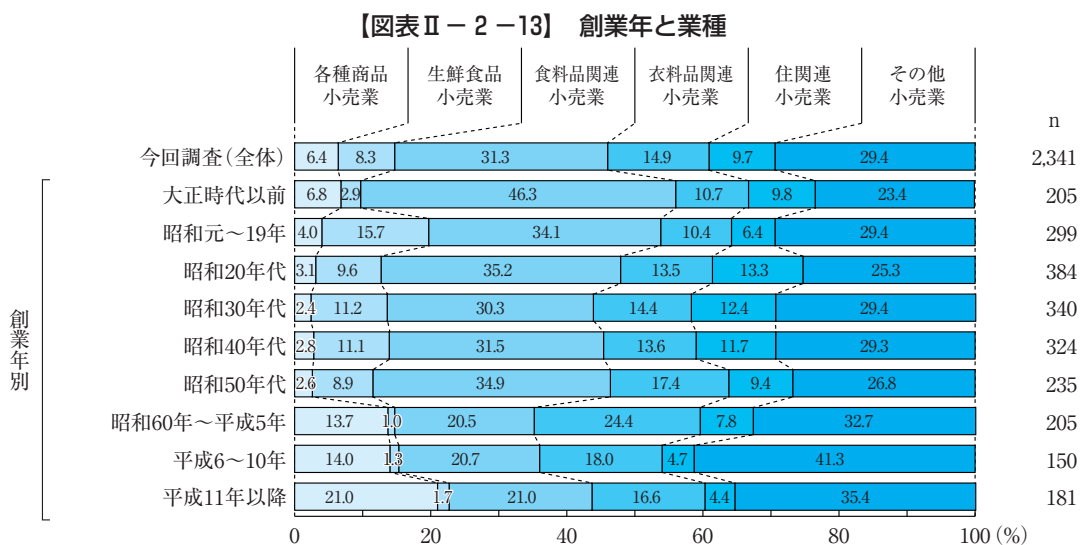
創業年をみると、全体では「大正時代以前」が8.8%であり、それ以降の「昭和50年代」まで1割台が続き、「昭和60～平成5年」以降において1割未満と割合がやや減少している（図表Ⅱ-2-12）。その後「平成6～10年」では5年間で6.4%と回復するが、「平成11年以降」は7.7%と再び減少している。

は大きく割合を伸ばしている。

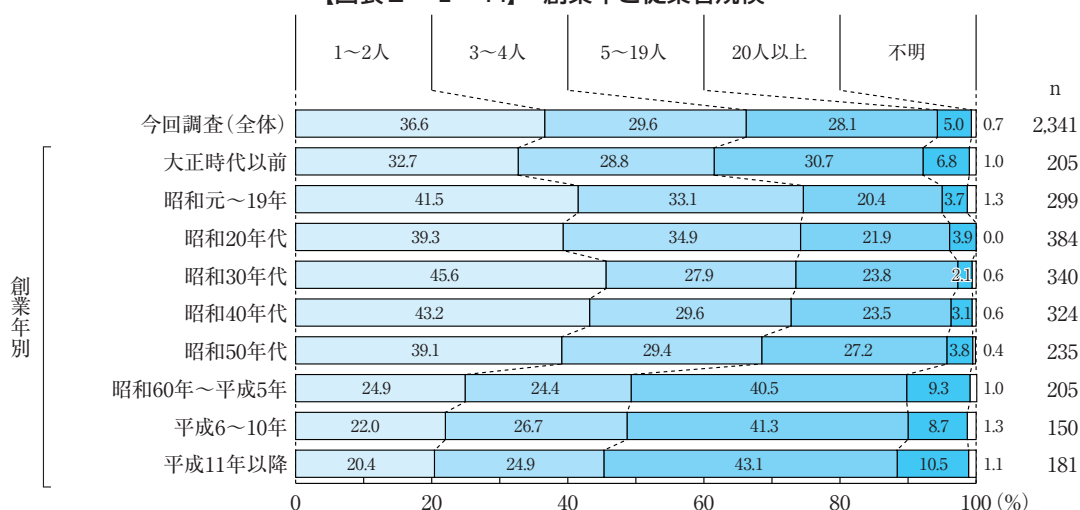
創業年別に従業者数をみると、「昭和50年代」までで「1～2人」が最も高い割合であるのに対して、「昭和60年～平成5年」以降は「5～19人」が4割台と最も高い（図表Ⅱ-2-14）。



創業年別に業種をみると、「昭和50年代」までにおいては「各種商品小売業」が1割未満、「生鮮食品小売業」が1割程度、「食料品関連小売業」がおおむね3割台、「その他の小売業」が2割台であり、食品とそれ以外ではほぼ拮抗している（図表Ⅱ-2-13）。一方、「昭和60年～平成5年」から「生鮮食品小売業」はほとんどみられなくなり、「住関連小売業」もわずかとなり、「食料品関連小売業」も2割台に減少しているものの、「各種商品小売業」と「その他の小売業」



【図表Ⅱ－２－14】 創業年と従業者規模



## 7 後継者

### (1) 後継者の状況

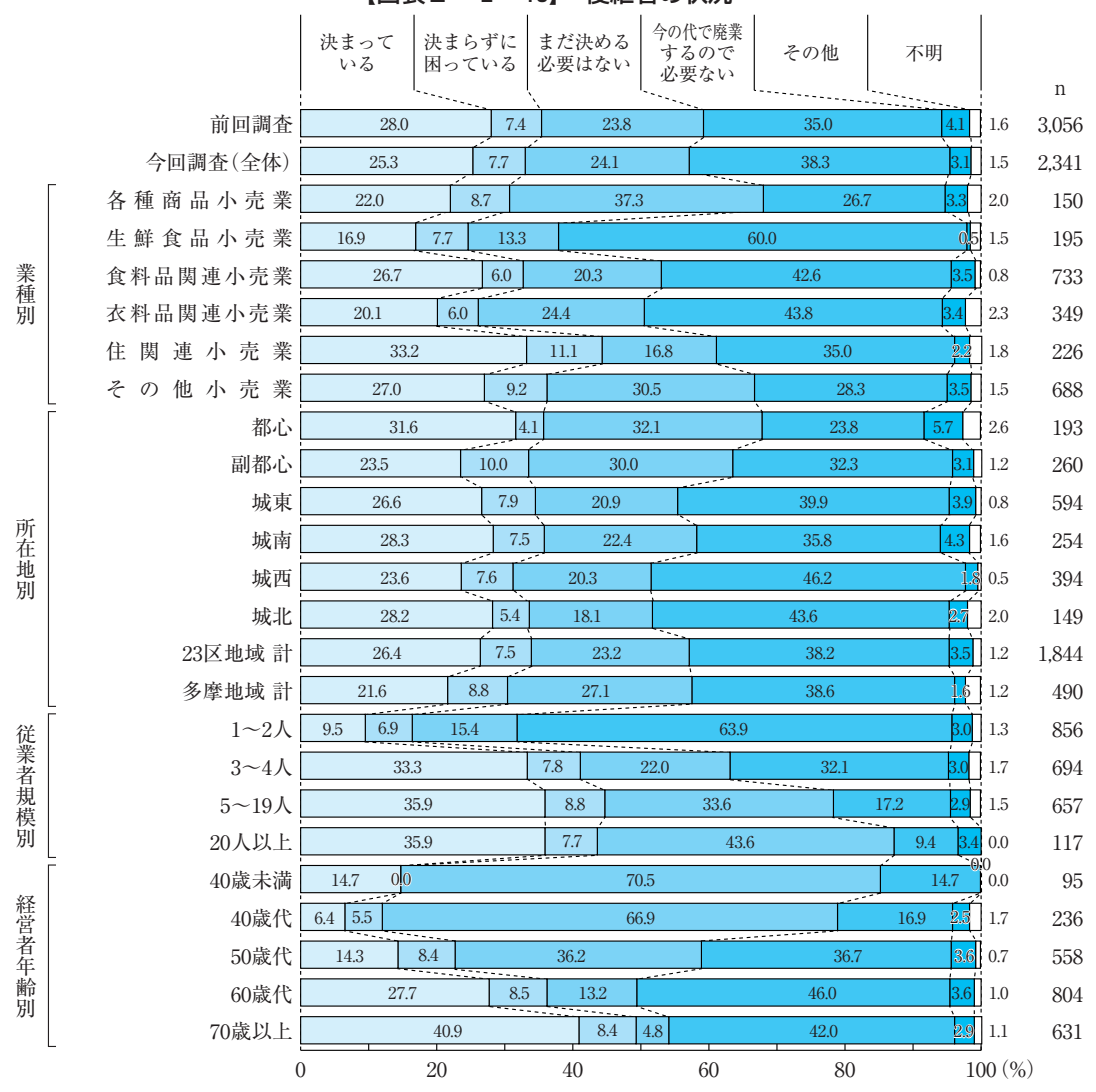
後継者の状況をみると、全体では「今の代で廃業するので必要ない」とする廃業予定が38.3%と最も多く、次いで「決まっている」が25.3%となっている（図表Ⅱ－２－15）。前回調査と比べて、「今の代で廃業するので必要ない」が3.3ポイント増加したのに対して、「決まっている」が2.7ポイント減少している。

業種別にみると、「生鮮食品小売業」において「今の代で廃業するので必要ない」が60.0%と大きな割合を占め、前回調査（51.2%）より増加している。この

ように「生鮮食品小売業」の廃業傾向が強く出ている反面、昭和60年以降の創業がほとんどみられないことから（前述P. 83）、今後、生鮮品店の減少が一段と進むとみられる。

従業者規模別にみると、「1～2人」の63.9%が「今の代で廃業するので必要ない」としている。一方、「昭和60年～平成5年」以降の創業では「5～19人」が4割台と最も高く（前述P. 83）、いわゆる家業あるいは生業的な小売業から、従業員を有する企業的な小売業へと東京の小売業が移り変わっていく兆しがうかがえる。

【図表Ⅱ-2-15】 後継者の状況



## 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

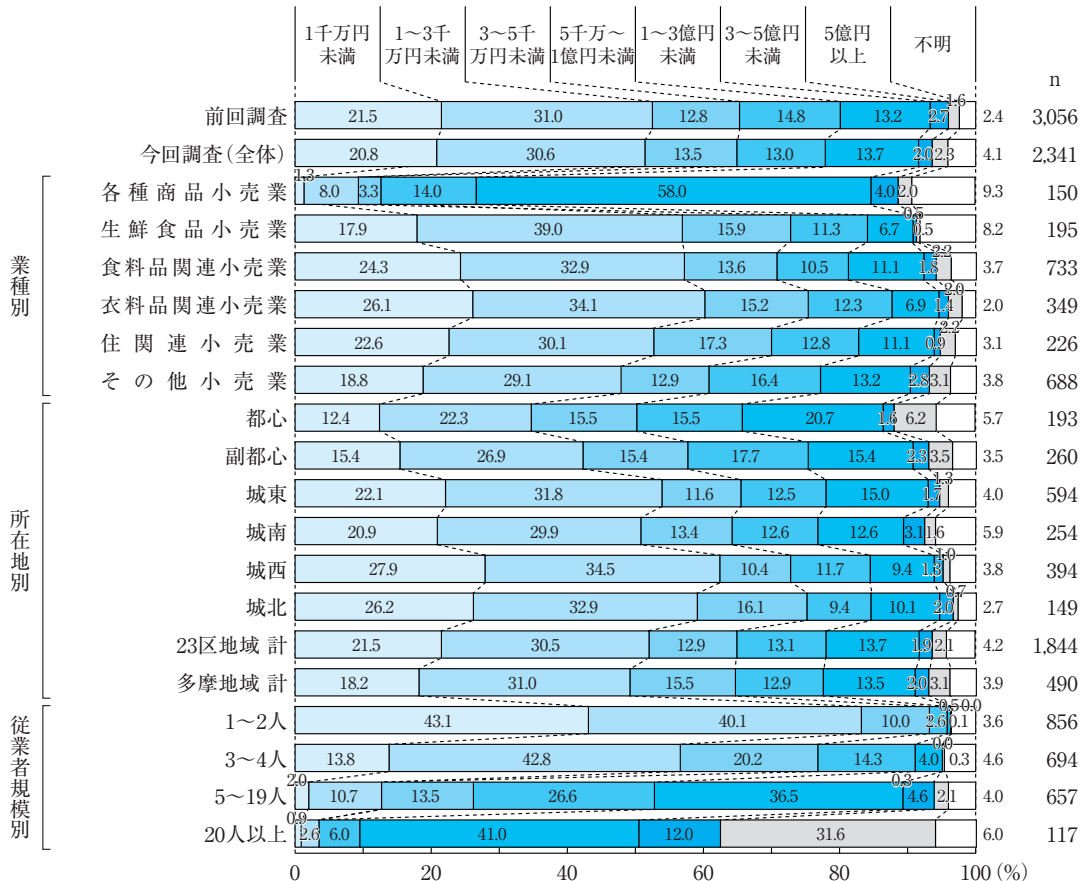
直近の年間売上高をみると、全体では「1～3千万円未満」が30.6%で最も多く、「1千万円未満」(20.8%)とあわせると、過半数の店舗が3千万円未満となっている（図表Ⅱ-2-16）。

業種別にみると、各種商品小売業では、「1～3億円未満」が58.0%と半数を超えている。これに対して他の業種は「1～3千万円未満」が最も多く、次いで「1千万円未満」が多い。「3千万円未満計」では、[そ

の他小売業]が47.9%と半数近く、他の4業種では半数を超えている。

従業者規模別にみると、「1～2人」において「1千万円未満」が43.1%と最も多く、「1～3千万円未満」の40.1%を加えると8割を超える企業が3千万円未満である。この「1～2人」で3千万円未満の企業は、全体のうち30.4%を占めており、前回調査(29.4%)とほぼ同じ割合である。また「3～4人」では「1～3千万円未満」が42.8%と最も高い割合である。「5～19人」と「20人以上」においては、「1～3億円」がそれぞれ36.5%と41.0%と最も高く、従業者規模と売上高規模の関係が明確に現れている。

【図表Ⅱ-2-16】 直近の年間売上高



#### (2) 売上高増減

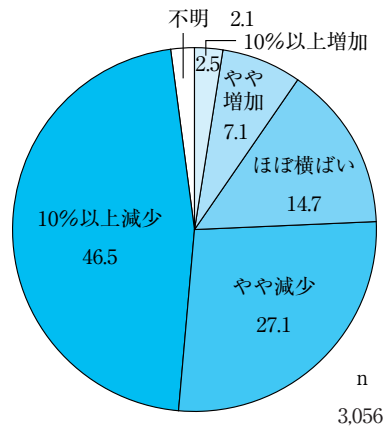
3年前と比較した売上高増減をみると、全体では「やや減少」が24.7%で最も高い割合であり、次いで「20%以上減少」が24.3%、これに「10%以上減少」を加えた「減少計」は68.9%と大きな割合を占めている（図表Ⅱ-2-17②）。一方「増加」は8.6%と少数の企業にとどまっている。前回調査においては、「減

少計」が73.6%であるため（図表Ⅱ-2-17①）、今回調査では少し割合が低下している。一方、「増加」（9.6%）の割合はほとんど変化がみられなかった。

業種別にみると、各種商品小売業は「増加」が12.7%と他の業種に比べて比較的高い割合であるが、「減少計」が62.0%と減少傾向を示している。食料品関連小売業は「減少計」が73.2%と業種間で比較的厳しく、

その内訳をみると「酒小売」(81.2%)と「米穀類小売」(86.3%)で「減少計」が非常に大きな割合を占めている。

【図表Ⅱ-2-17①】 売上高増減(前回調査)



【図表Ⅱ-2-17②】 売上高増減(今回調査)

	売上高増減(今回調査)						n
	増加	ほぼ横ばい	やや減少	10%以上減少	20%以上減少	不明	
今回調査(全体)	8.6	18.2	24.7	19.9	24.3	4.3	2,341
業種別							
各種商品小売業	12.7	18.7	18.0	23.3	20.7	6.7	150
生鮮食品小売業	4.6	21.0	23.6	16.9	25.6	8.2	195
食料品関連小売業	8.2	15.1	26.2	21.1	25.9	3.4	733
衣料品関連小売業	6.6	18.1	23.8	20.9	26.9	3.7	349
住関連小売業	6.2	16.4	24.8	17.7	31.0	4.0	226
その他小売業	11.0	21.4	25.4	18.9	19.3	3.9	688
従業者規模別							
1~2人	2.7	13.3	24.8	20.3	33.6	5.3	856
3~4人	6.1	17.3	24.9	22.9	24.9	3.9	694
5~19人	17.0	25.4	24.0	16.4	14.2	2.9	657
20人以上	19.7	19.7	28.2	16.2	9.4	6.8	117
所在地別							
都心	15.0	18.1	20.2	21.8	19.7	5.2	193
副都心	10.0	19.2	22.7	23.5	21.5	3.1	260
城東	7.1	15.2	26.1	20.2	26.9	4.5	594
城南	8.7	19.7	29.1	16.9	21.7	3.9	254
城西	6.3	17.5	25.9	19.0	25.4	5.8	394
城北	8.1	15.4	30.2	19.5	22.8	4.0	149
23区地域計	8.5	17.2	25.7	20.1	24.0	4.6	1,844
多摩地域計	9.2	22.0	20.8	19.2	25.5	3.3	490

(3) 販売形態

売上高を販売形態別にみると、全体では「店舗販売」が82.9%と最も高い割合である(図表Ⅱ-2-18)。次いで「外販・外商」(11.5%)であるが、「店舗販売」と比べると大きな差がある。

業種別にみると、「住関連小売業」を除く業種で「店舗販売」が8割を超えており、店舗販売が主力となっている。なかでも回答企業のなかでコンビニエンスストア

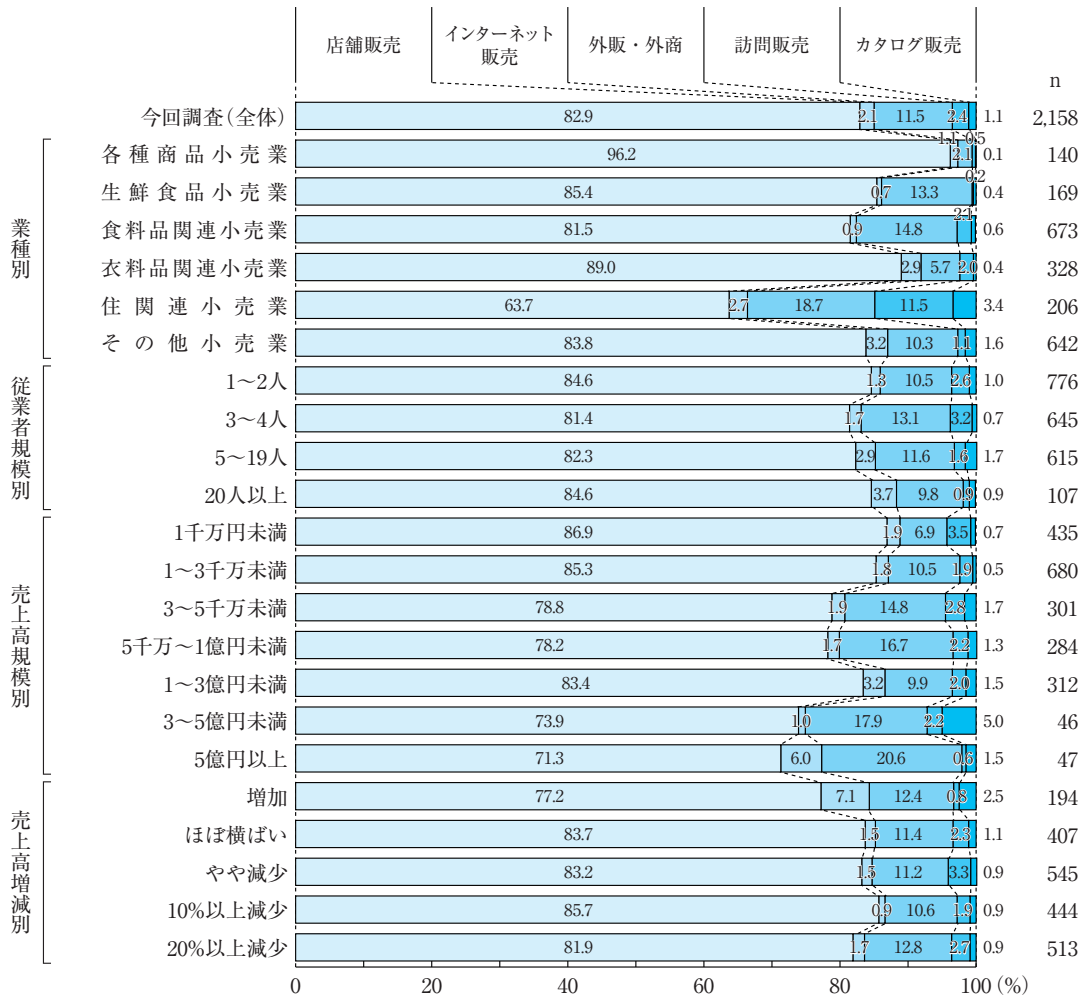
が多くを占める「各種商品小売業」は、「店舗販売」が96.2%とほとんどを店舗販売で占めている。家電製品小売業が過半数を占める「住関連小売業」では、「店舗販売」は63.7%であり、「外販・外商」(18.7%)と「訪問販売」(11.5%)を1~2割が実施している。なお、「外販・外商」は「各種商品小売業」と「衣料品関連小売業」を除いて1~2割みられた。

売上高規模別にみると、「1千万円未満」において

は「外販・外商」が6.9%であるが、売上高規模が大きくなるにしたがって増加する傾向がみられ、「5億円以上」においては20.6%となっている。このほか、

「5億円以上」では「インターネット販売」も6.0%みられ、他の区分に比べて大きな割合となっている。

【図表Ⅱ-2-18】 販売形態



注) 不明等を除く

## 2 売上総利益の状況

### (1) 売上総利益額

直近の売上総利益額をみると、全体では「5百万円未満」が43.6%と最も高い割合であり、次いで「5百万円~1千万円未満」が20.5%と高い割合であり、これをあわせた「1千万円未満計」は6割を超えている(図表Ⅱ-2-19)。東京の小売業の多くは1千万円未満の限られた売上総利益額から、営業経費を捻出していることがうかがえる。

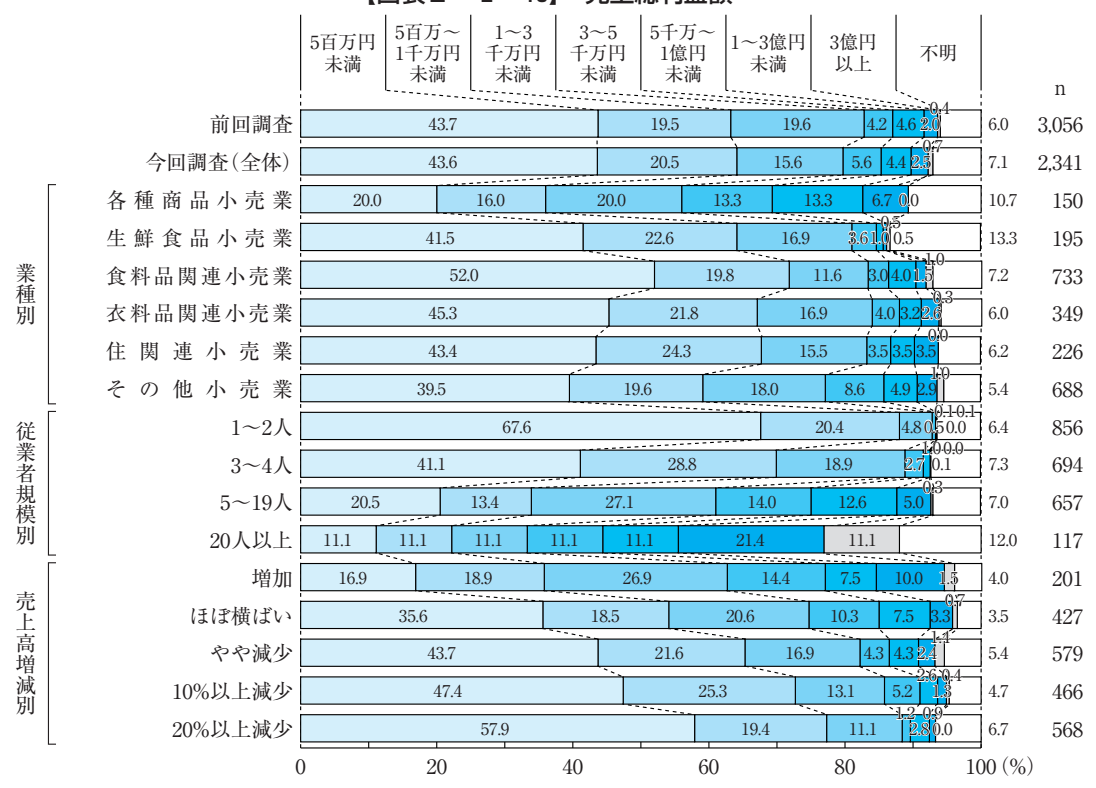
売上総利益額の各区分を前回調査と比較すると、「1~3千万円未満」が4ポイント減少したほかは、その他の区分は1~2ポイントの増減にとどまっており、「5百万円未満」が最も高い割合という厳しい状況が

引き続いている。

業種別にみると、「各種商品小売業」と「その他小売業」以外の4業種では、「1千万円未満」が6割を超えている。これに対して、「各種商品小売業」は「5百万円未満」と「1~3千万円未満」が20.0%と最も高い割合であるが、「5百万円未満」は他の業種と比べると大幅に低く、「3千万円未満計」で56.0%を占める。一方、「食料品関連小売業」は「5百万円未満」が52.0%と過半数を占め、最も厳しい業種とみられる。

従業者規模別にみると「1~2人」では、「5百万円未満」が67.6%であり、「1千万円未満」(20.4%)とあわせると9割近くとなる。一方「20人以上」では、「1~3億円未満」が21.4%で最も高い割合であり、「不明」を除き各区分に広く分散している。

【図表Ⅱ-2-19】 売上総利益額



(2) 売上総利益率

直近の売上総利益率をみると、全体では「15～20%未満」(13.9%)と「10～15%未満」(13.8%)がほぼ同じ割合で高く、15%前後の企業が多い。前回調査では、「15～20%未満」(19.9%)と「25～30%未満」(19.0%)の割合が高く、両者間の「20～25%」(9.2%)とは10ポイント程の差があるため、2つのピークを形成していたが、今回調査においてはこれが平準化した形となっている(図表Ⅱ-2-20)。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「25～30%未満」(19.3%)・「30～35%未満」(18.7%)がピークであるが、売上総利益率が35%を超える企業はほとんど見られない。これに対して、「生鮮食料品小売業」

では「15～20%未満」(19.5%)・「20～25%未満」(19.5%)が、「食料品関連小売業」では「10～15%未満」(19.1%)・「15～20%未満」(18.1%)が中心となっており、利益率は低く分布している。また、「衣料品関連小売業」では、「25～30%未満」より「40%以上」まで、それぞれの区分で1割を超えており、合わせて6割近くが25%以上の売上総利益率を確保しながら経営をしており、業種区分ごとの売上総利益率の違いが際立つ結果となった。

売上高規模別にみると、「1千万円未満」では「10%未満」が19.5%と最も高い割合であり、また「20%未満計」が47.0%と半数近くを占めており、売上高規模の小さい企業が低い売上総利益率になっている。

【図表Ⅱ-2-20】 売上総利益率

		10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25~30%未満	30~35%未満	35~40%未満	40%以上	不明	n
前回調査		11.7	9.3	19.9	9.2	19.0	7.5	9.7	7.5	6.2	3,056
今回調査(全体)		11.5	13.8	13.9	12.9	12.8	10.4	8.8	8.4	7.6	2,341
業種別	各種商品小売業	12.7	11.3	13.3	15.3	19.3	18.7	1.3	8.0		150
	生鮮食品小売業	9.2	10.3	19.5	19.5	15.4	9.7	5.6	9.7		195
	食料品関連小売業	12.1	19.1	18.1	11.9	8.7	6.4	6.3	8.6	8.7	733
	衣料品関連小売業	10.6	7.7	8.3	8.6	16.3	12.9	18.1	12.3	5.2	349
	住関連小売業	11.5	12.8	11.5	16.8	12.4	11.9	11.1	5.3	6.6	226
	その他小売業	11.6	12.9	11.6	12.5	13.2	11.3	8.6	11.0	7.1	688
	従業者規模別	1~2人	13.8	16.1	15.0	11.3	11.8	7.7	8.8	6.9	8.6
3~4人		10.4	15.0	15.7	14.4	12.2	9.5	9.4	6.3	7.1	694
5~19人		9.6	9.7	12.3	12.9	14.3	14.8	9.0	11.4	5.9	657
20人以上		11.1	12.8	5.1	12.8	14.5	12.8	5.1	13.7	12.0	117
売上高規模別		1千万円未満	19.5	15.2	12.3	11.1	10.5	6.2	9.7	8.4	7.0
	1~3千万未満	10.8	15.1	14.1	11.3	13.3	11.7	10.9	7.7	5.2	716
	3~5千万未満	6.6	16.4	15.5	17.7	13.9	8.8	6.6	9.5	5.0	317
	5千万~1億円未満	10.5	12.1	20.3	11.5	10.8	10.2	11.5	7.5	5.6	305
	1~3億円未満	9.0	8.4	12.1	14.6	18.4	16.2	5.9	11.2	4.0	321
	3~5億円未満	13.0	10.9	8.7	21.7	15.2	17.4	2.4	4.3	6.5	46
	5億円以上	5.7	24.5	5.7	20.8	11.3	9.4	7.5	13.2	1.9	53
売上高増減別	増加	8.5	9.5	7.0	13.9	12.9	14.4	13.4	16.4	4.0	201
	ほぼ横ばい	12.4	11.2	11.7	12.9	15.9	10.5	10.1	9.8	5.4	427
	やや減少	9.8	14.7	14.9	12.3	12.3	10.0	9.7	9.7	6.7	579
	10%以上減少	9.9	15.2	19.3	15.5	13.3	10.1	7.1	6.4	3.2	466
	20%以上減少	14.1	16.4	14.1	12.5	11.6	10.9	7.9	5.5	7.0	568

(3) 売上総利益額の増減

売上総利益額の3年前との比較をみると、全体では「20%以上減少」が27.2%で最も割合が高く、「やや減少」と「10%以上減少」とあわせると、「減少計」が7割を超えている(図表Ⅱ-2-21)。過去の調査結果をみると、平成6年版東京都中小企業白書(平成5年調査)においては減少が45.7%で半数未満であるが、平成9年版東京都中小企業白書(平成8年調査)では73.4%と一気に増加し、以降(平成12・15・18年)は7割台で推移している。

業種別にみると、「その他小売業」で「やや減少」が24.4%で最も高い割合であるが、他の5業種は「20%以上減少」が最も高い割合である。また、いずれの業種も「減少計」が6~7割に達しており、業種にかかわらず売上総利益額を減少させている。

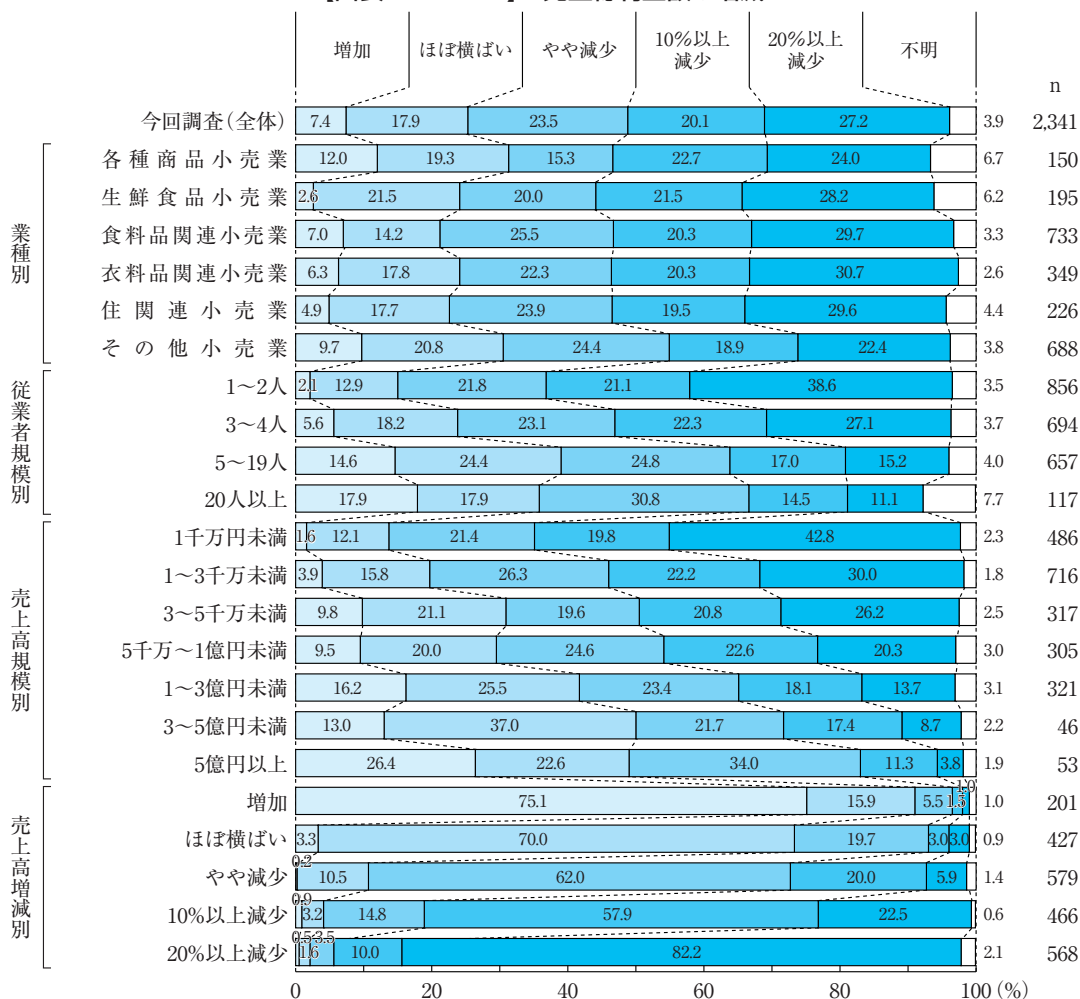
従業者規模別にみると、規模が小さくなるにしたがって「20%以上減少」の割合が高くなる傾向がみられ

る。「減少計」はいずれの従業者規模においても過半数である。中でも「1~2人」「3~4人」は「減少計」がそれぞれ81.5%、72.5%と大半の企業が売上総利益額を減少させているのに対して、「5~19人」「20人以上」においては「減少計」は、それぞれ57.0%、56.4%と5割台であり「増加」も1割以上みられ規模による違いが生じている。

売上高規模別にみると、「1千万円未満」では「減少計」が84.0%と大多数を占めている。その内訳においても、「20%以上減少」が42.8%で最も高い割合であることから、実態としては30%以上減少も存在すると考えられる。「減少計」は、売上高規模が大きくなるにしたがって、減少する傾向にあるものの、「1~3億円未満」においても55.2%と半数を超えており、「3~5億円未満」においても47.8%、「5億円以上」でも49.1%とわずかに半数を割る厳しい状況にある。



【図表Ⅱ-2-21】 売上総利益額の増減



### 3 経常利益の状況

#### (1) 経常利益額

直近の経常利益額をみると、全体では〔黒字計〕が55.0%で過半数を占めているが、〔赤字〕も36.7%みられる（図表Ⅱ-2-22）。黒字にあっても〔3百万円未満〕（34.4%）が多数を占めており、東京の小売業の多くは経常利益の確保に課題を抱えている。

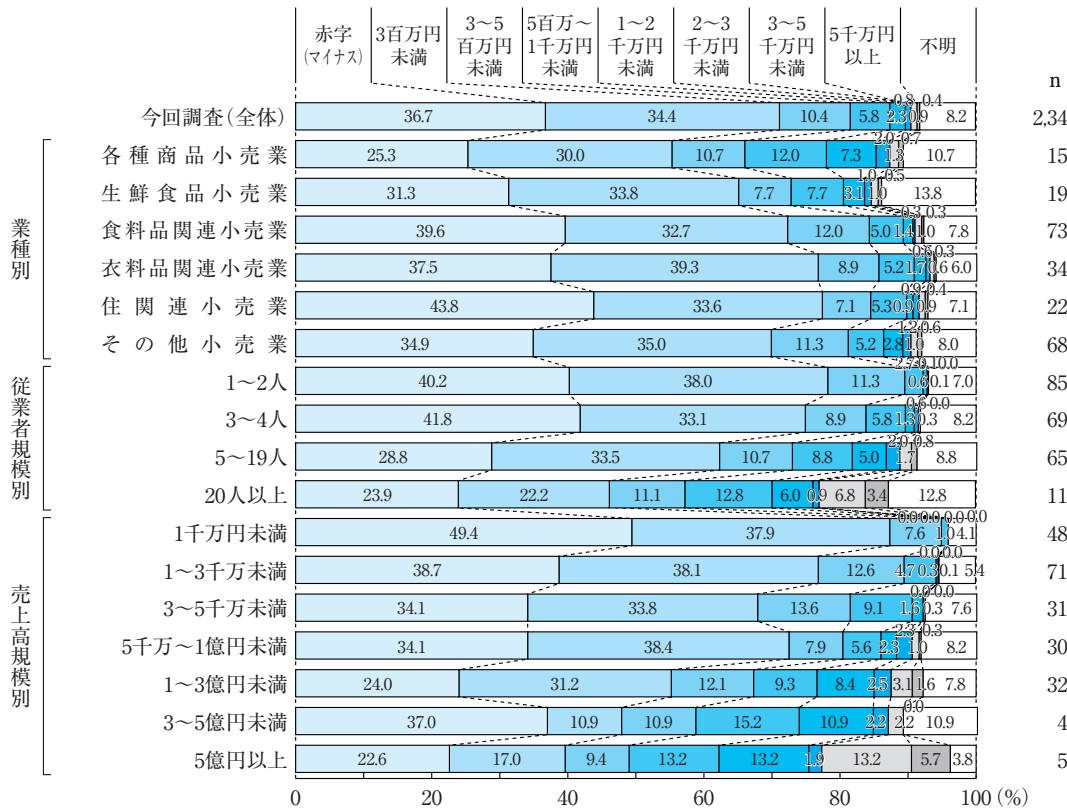
業種別にみると、いずれの業種も〔赤字〕と〔3百万円未満〕で過半数を占めているものの、「各種商品小売業」「生鮮食品小売業」「住関連小売業」では〔3百万円未満〕が最も高い。そして「食料品関連小売業」、「住関連小売業」においては〔赤字〕が最も高い割合であり、経常利益を確保することが一段と厳しい状況にあ

ることが推察される。

従業者規模別にみると、「1~2人」では〔黒字計〕が52.8%とわずかに半数を超えているほか、「3~4人」においても50.0%であり、ともに〔赤字〕を10ポイントほど上回っている。これに対して「5~19人」及び「20人以上」においては、〔黒字計〕は6割を超すのに対して、〔赤字〕は2割台であり、差がみられる。

売上高規模別にみると、「1千万円未満」において〔赤字〕が49.4%と半数近くあり、限られた売上高の中から利益を捻出できないでいる企業が多く存在することがうかがえる。一方、「3~5億円」においても〔赤字〕は37.0%、「5億円以上」でも22.6%みられた。

【図表Ⅱ-2-22】 経常利益額



(2) 経常利益額の増減

経常利益額の増減をみると、全体では「20%以上減少」が29.2%と最も割合が高く、次いで「やや減少」が22.6%と高くなっている（図表Ⅱ-2-24）。「減少計」は前々回調査から今回調査まで7割を超えており、減少傾向に歯止めがかからない状況である（図表Ⅱ-2-23）。

業種別にみると、すべての業種において「20%以上

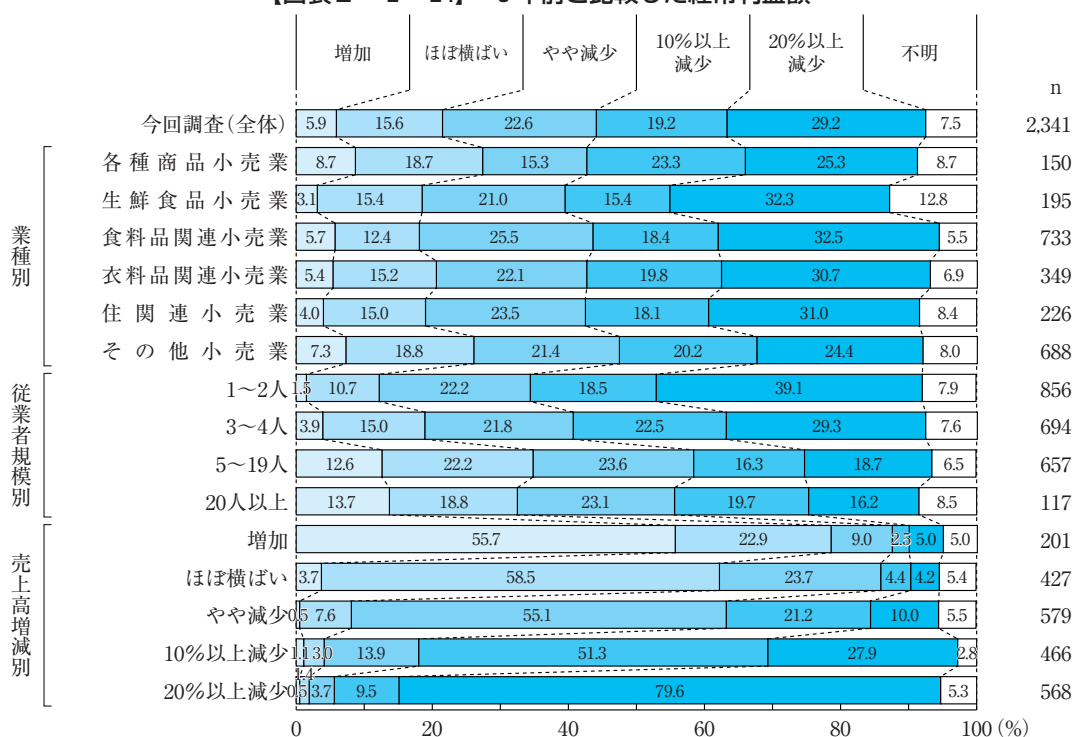
減少」が最も高い割合であり、「減少計」では6割を超えている。

従業者規模別にみると、「減少計」においてすべての区分で過半数を占めており、「1~2人」で79.8%、「3~4人」で73.6%、「5~19人」で58.6%、「20人以上」で59.0%と規模の小さな企業ほど厳しい状況にある。

【図表Ⅱ-2-23】 3年前と比較した経常利益額の推移

	経常利益額の増減 (%)				n
	増加	ほぼ横ばい	減少	不明	
前々回調査(平成15年版)	7.5	12.6	75.1	4.8	3,834
前回調査(平成18年版)	7.6	15.7	71.7	5.0	3,056
今回調査(全体)	5.9	15.6	71.0		7.5
			やや減少	10%以上減少	
			22.6	19.2	

【図表Ⅱ-2-24】 3年前と比較した経常利益額



#### 4 経営者の小売業外収入の状況

##### (1) 小売業外収入源

経営者の小売業以外からの収入をみると、全体では「収入がない」が40.4%にとどまり、過半数の企業が何らかの収入を得ている（図表Ⅱ-2-25）。収入源としては、「年金から」（28.1%）と「不動産から」（27.9%）の割合が比較的高く、これ以外は1桁とかなり大きな差がある。

業種別にみると、いずれの業種でも「小売業以外からの収入はない」が第1位であり、特に「各種商品小売業」は54.7%と過半数を占めている。また、第2位・第3位は「年金から」若しくは「不動産業から」で業種による大きな違いはみられなかった。

従業員規模別にみると、「1~2人」で「年金から」が36.7%であり、「小売業以外からの収入はない」の33.4%をわずかに上回っている。その他の従業員数区分では「小売業以外からの収入はない」が第1位であり、「年金から」は規模が大きくなるにしたがって割

合は低くなる傾向がみられ、これとは反対に「不動産業から」は規模が大きくなるにしたがって割合は高くなる傾向がみられる。

経営者の年齢別にみると、「40歳未満」では「小売業以外からの収入はない」が74.7%であり、多くの企業が小売業経営に専念しているとみられる。「小売業以外からの収入はない」は、経営者年齢が高くなるにしたがって割合が低くなる傾向がみられ、「70歳以上」では21.2%となる。反面、「70歳以上」の「年金から」は52.6%と過半数を占めている。なお、「年金から」は経営者年齢が高くなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられるほか、「不動産業から」もいずれの「経営者の年齢」区分においても第2位であり、その割合は経営者年齢が高くなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。

店舗立地別にみると、「オフィス街」において「不動産業から」が40.5%で第1位である。その他の店舗立地区分では「小売業以外からの収入はない」が第1位である。

【図表Ⅱ－２－25】 小売業外収入

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	
全体		2,341	小売業以外からの収入はない 40.4	年金から 28.1	不動産業から 27.9	製造・卸売業から 2.0	
			第5位	第6位			
			サービス業から 1.5	飲食業から 0.7			
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	
業種別	各種商品小売業	150	小売業以外からの収入はない 54.7	不動産業から 28.7	年金から 11.3	サービス業から 0.7	
	生鮮食品小売業	195	小売業以外からの収入はない 36.9	不動産業から 29.2	年金から 28.2	製造・卸売業から 2.1	
	食料品関連小売業	733	小売業以外からの収入はない 36.2	不動産業から 31.1	年金から 30.2	製造・卸売業から／サービス業から 1.8	
	衣料品関連小売業	349	小売業以外からの収入はない 42.1	年金から 30.4	不動産業から 23.5	サービス業から 2.6	
	住関連小売業	226	小売業以外からの収入はない 38.1	年金から 33.6	不動産業から 28.3	製造・卸売業から 3.5	
	その他小売業	688	小売業以外からの収入はない 42.7	年金から 26.6	不動産業から 26.2	製造・卸売業から 2.0	
従業者規模数別	1～2人	856	年金から 36.7	小売業以外からの収入はない 33.4	不動産業から 25.4	サービス業から 2.2	
	3～4人	694	小売業以外からの収入はない 42.2	年金から 28.7	不動産業から 26.9	製造・卸売業から 1.6	
	5～19人	657	小売業以外からの収入はない 44.9	不動産業から 31.7	年金から 20.1	製造・卸売業から 1.5	
	20人以上	117	小売業以外からの収入はない 54.7	不動産業から 33.3	年金から 8.5	製造・卸売業から 3.4	
経営者年齢別	40歳未満	95	小売業以外からの収入はない 74.7	不動産業から 8.4	製造・卸売業から 3.2	年金から 2.1	
	40歳代	236	小売業以外からの収入はない 66.1	不動産業から 19.1	製造・卸売業から 3.0	サービス業から 2.5	
	50歳代	558	小売業以外からの収入はない 60.9	不動産業から 24.9	製造・卸売業から 2.7	サービス業から 2.2	
	60歳代	804	年金から 37.6	不動産業から 33.5	小売業以外からの収入はない 29.7	製造・卸売業から 1.7	
	70歳以上	631	年金から 52.6	不動産業から 30.1	小売業以外からの収入はない 21.2	サービス業から／製造・卸売業から 1.1	
店舗立地別	有力繁華街	111	小売業以外からの収入はない 49.5	不動産業から 27.0	年金から 18.0	製造・卸売業から 1.8	
	J R線駅前	168	小売業以外からの収入はない 38.7	不動産業から 35.1	年金から 25.0	製造・卸売業から 4.2	
	私鉄・地下鉄などの駅前	369	小売業以外からの収入はない 43.9	不動産業から 30.4	年金から 22.0	製造・卸売業から 1.4	
	幹線道路沿い	298	小売業以外からの収入はない 41.9	不動産業から 30.2	年金から 27.2	サービス業から 2.0	
	住宅地	1,055	小売業以外からの収入はない 38.0	年金から 33.5	不動産業から 24.9	製造・卸売業から 1.5	
	オフィス街	79	不動産業から 40.5	小売業以外からの収入はない 32.9	年金から 25.3	製造・卸売業から 2.5	
	駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内	43	小売業以外からの収入はない 62.8	年金から 27.9	不動産業から 18.6		
	その他	142	小売業以外からの収入はない 36.6	不動産業から 33.8	年金から 20.4	製造・卸売業から 4.9	

## (2) 小売業外収入割合とその変化

小売業以外からの収入がある企業における、経営者の小売業以外からの収入割合をみると全体では、「10

%未満」が26.1%であり、次いで「10～20%未満」が15.7%と、比較的低い収入割合に分布している(図表Ⅱ－２－26)。

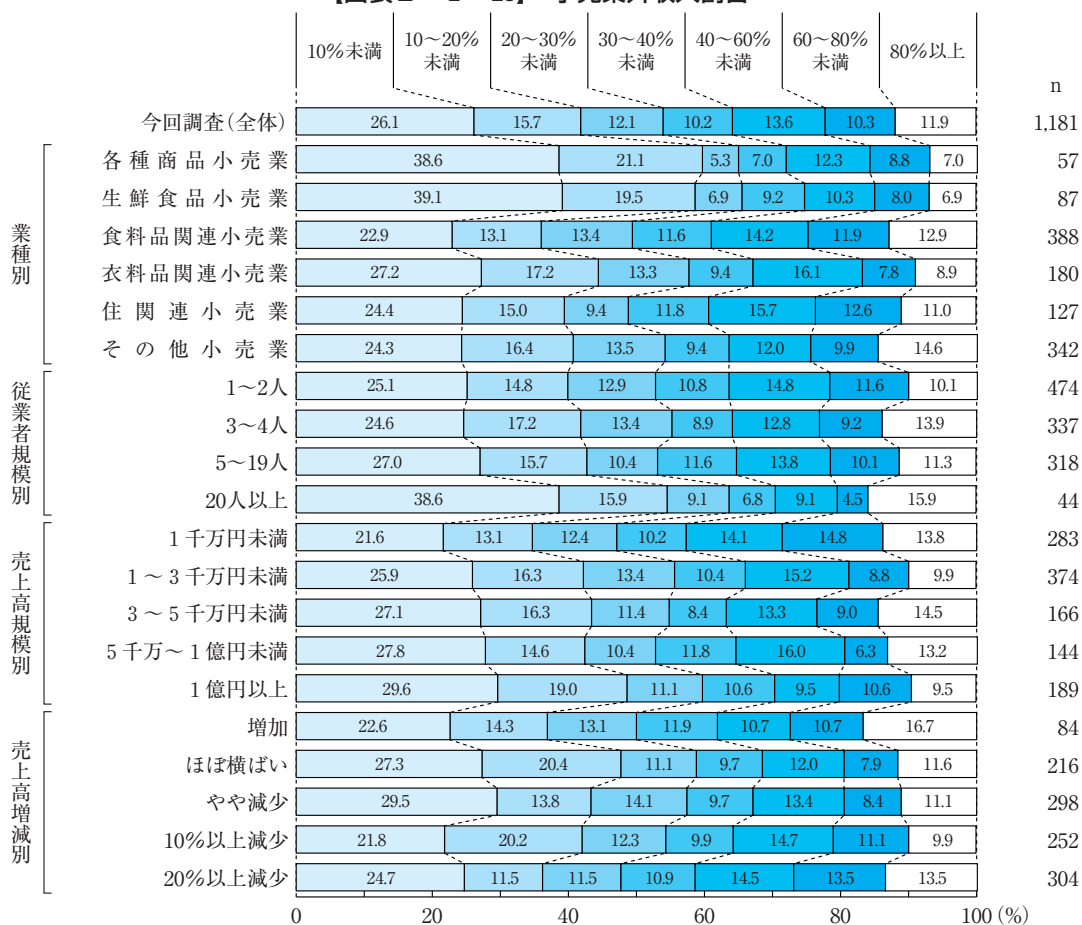
業種別にみると、「各種商品小売業」と「生鮮食品小売業」において「10%未満」と「10~20%未満」をあわせた〔20%未満計〕が過半数を占めており、他の業種区分に比べて低い収入割合に分布している。

従業者規模別にみると、「20人以上」において〔20%未満計〕54.5%と過半数を占めており、他の従業者区分に比べ比較的低い収入割合に分布している。

小売業以外の収入割合の3年前と比べて変化をみる

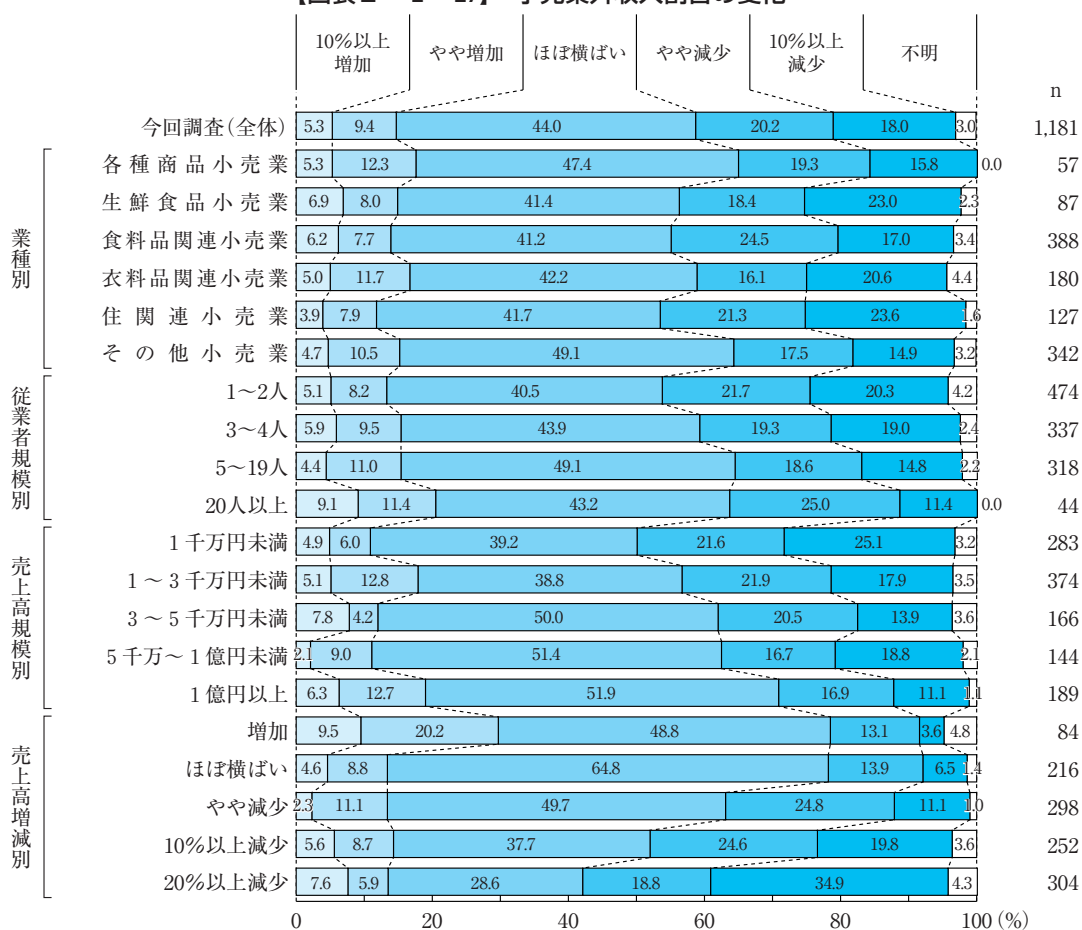
と、全体では〔ほぼ横ばい〕が44.0%で最も高い割合であり、「10%以上減少」と「やや減少」をあわせた〔減少計〕(38.2%)を上回っている(図表Ⅱ-2-27)。業種別・従業者規模別・売上高増減別においても、多くは〔ほぼ横ばい〕が〔減少計〕を上回っているが、業種別における「住関連小売業」と、従業者規模別における「1~2人」及び売上高規模別の「1千万円未満」では、〔減少計〕が〔ほぼ横ばい〕を上回っている。

【図表Ⅱ-2-26】 小売業外収入割合



注) 収入がある企業のみ集計 (「不明」・「小売業以外からの収入はない」を除く)

【図表Ⅱ-2-27】 小売業外収入割合の変化



注) 収入がある企業のみ集計 (「不明」・「小売業以外からの収入はない」を除く)

### 第3節 仕入活動の実態と課題

#### 1 仕入活動の実態

##### (1) 仕入先総数

仕入先総数をみると、全体では「5～9社」が34.7%で最も割合が高く、次いで「4社以下」が32.3%であり、「9社以下計」で過半数を占めている（図表Ⅱ-2-28）。

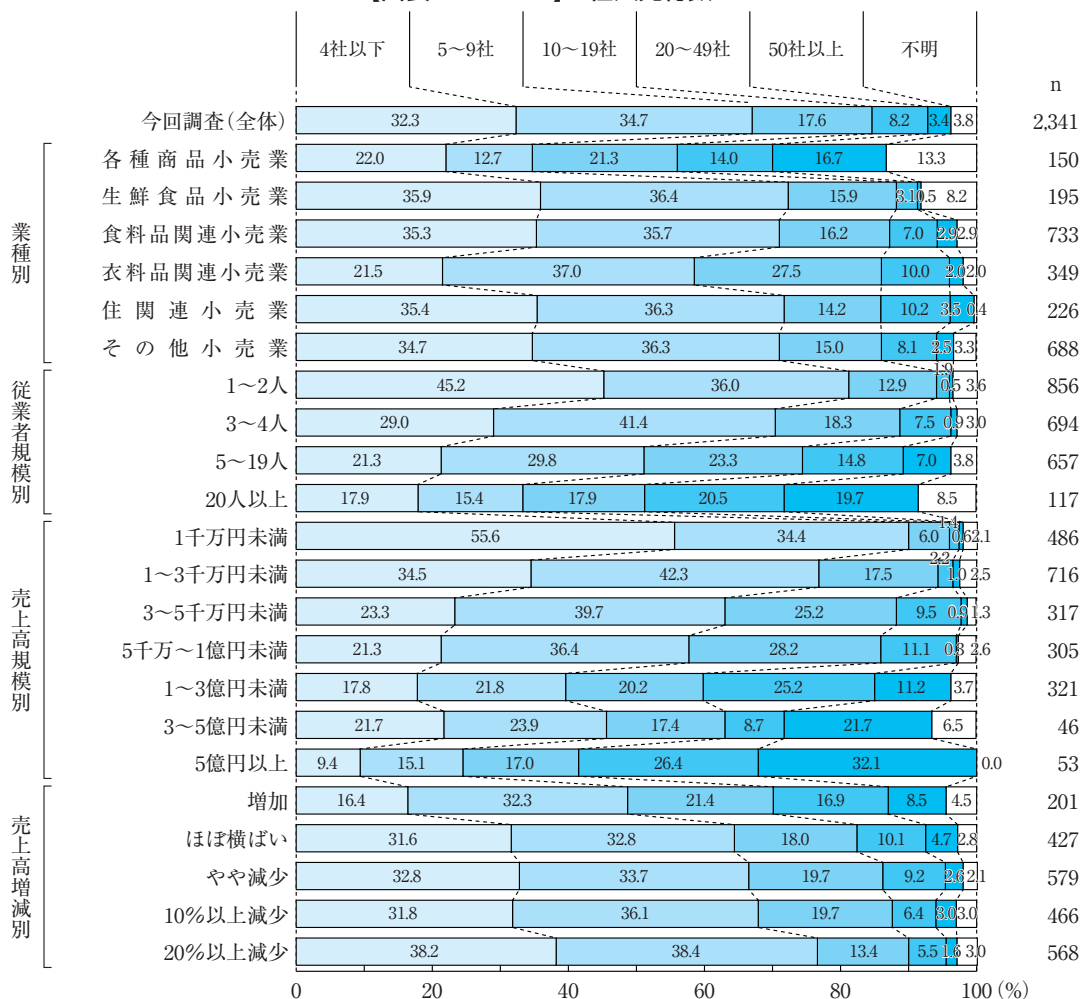
業種別にみると、「各種商品小売業」を除く5業種で「5～9社」が最も高く、次いで「4社以下」が続いており、「衣料品関連小売業」がやや仕入先数が多い傾向がみられるものの、全体とほぼ同じ傾向であ

る。これに対して「各種商品小売業」は「4社以下」が22.0%で最も高いが、その他の割合もそれぞれ1～2割みられ、分布が分散している。

従業者規模別にみると、「1～2人」で「4社以下」が45.2%と最も高い割合であり、「3～4人」及び「5～19人」では「5～9社」が、「20人以上」では「20～49社」が最も高い割合であり、規模が大きくなるにしたがって仕入先数が増える傾向にある。

売上高規模別にみると、1千万円未満において「4社以下」が55.6%と過半数を占めている。売上高規模が大きくなるにしたがって仕入先数が増加する傾向がみられ、「5億円以上」においては「4社以下」が9.4%と一段と低い割合となっている。

【図表Ⅱ-2-28】 仕入先総数



##### (2) 仕入先数の変化と見直し

仕入先数の変化をみると、全体では「ほぼ横ばい」が55.4%と最も高い割合であり、過半数の企業は仕入先数が変わらないとしている（図表Ⅱ-2-29）。

業種別にみると「衣料品関連小売業」を除き、「ほ

ぼ横ばい」が過半数を占めているなかで、「減少計」が「増加計」を大幅に上回っている。一方、「衣料品関連小売業」では「ほぼ横ばい」（44.4%）に対して、「やや減少」（30.7%）と「減少」（12.9%）を合わせた「減少計」が43.6%とほぼ同じ割合ではあるが、他の

業種区分に比べると減少傾向が強く現れている。

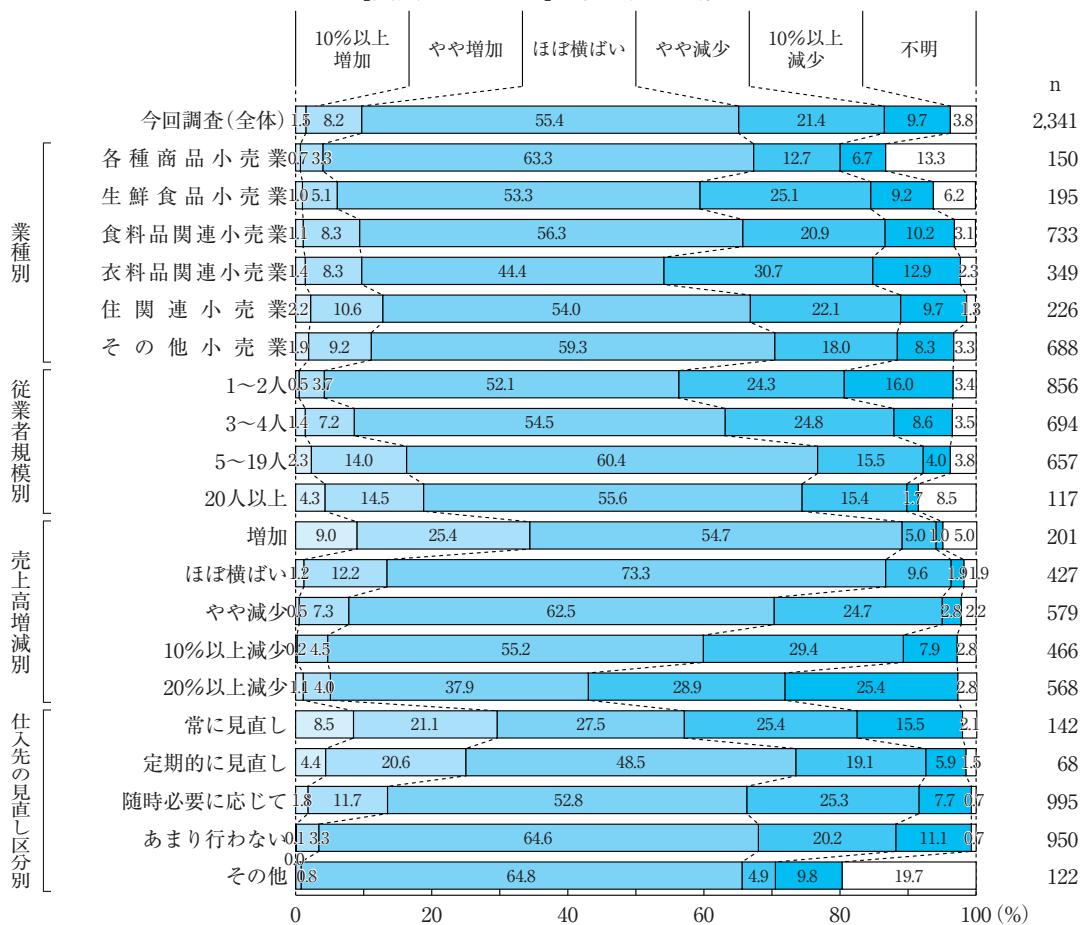
従業者規模別にみると、いずれの規模でも「ほぼ横ばい」が過半数を占めている。しかし、「1～2人」において〔増加計〕が4.2%に対して、〔減少計〕が40.3%と大幅に上回っており、一方「20人以上」では〔増加計〕（18.8%）に対して〔減少計〕（17.1%）とほぼ同じ割合である。このため、規模が大きくなるにしたがって減少傾向が弱くなる傾向がうかがえる。

売上高増減別にみると、「増加」企業においては「ほぼ横ばい」が54.7%で過半数を占めているものの、「やや増加」（25.4%）と「10%以上増加」（9.0%）をあわせた〔増加計〕は34.4%であり、〔減少計〕（6.0%）を

大幅に上回っている。一方、「20%以上減少」では「ほぼ横ばい」は37.9%となり、〔やや減少〕（28.9%）と「10%以上減少」（25.4%）をあわせた〔減少計〕（54.3%）が過半数を占め、売上高減少企業では仕入先数を減少させている企業が半数強を占めている。

これを、仕入先の見直し区分でみると、「常に見直し」と「定期的に見直し」においては仕入先数を増加させる企業が多くなるものの、「随時必要に応じて」と「あまり行わない」では仕入先数を増加させる企業は少ない。見直しの際は主として仕入先の入替変更が多いが、一部に減少方向で見直している企業もみられた。

【図表Ⅱ-2-29】 仕入先の変化



(3) 上位3社の仕入割合とその変化

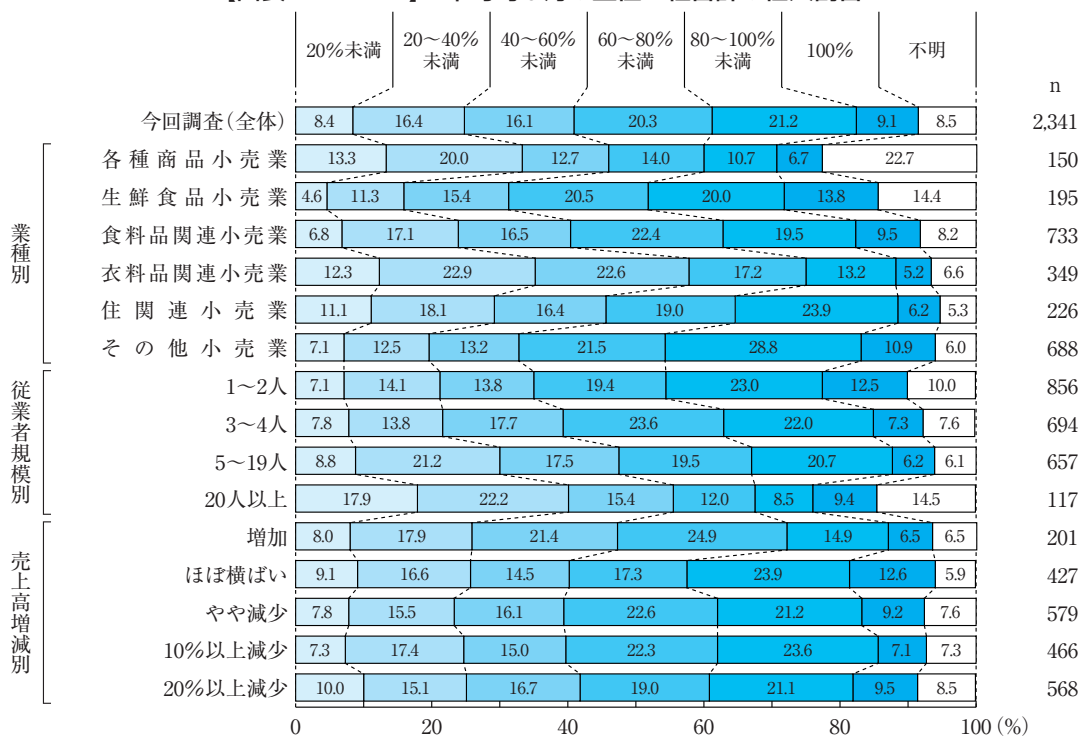
総仕入額に占める割合の高い上位3社の平均的な月の仕入割合をみると、全体では「80～100%未満」が21.2%で最も割合が高く、次いで「60～80%未満」が20.3%と80%前後の仕入割合の高い企業が多くなっている（図表Ⅱ-2-30）。

業種別にみると、「生鮮食品小売業」では「20%未満」

が4.6%とわずかであり〔60%未満計〕では31.3%と他の業種と比べて低い割合であることから、仕入先は比較的分散しているとみられる。一方、「衣料品関連小売業」では「20%未満」が12.3%であり、〔60%未満計〕では57.8%と他の業種と比べて高い割合であることから、仕入先は集中しているとみられる。



【図表Ⅱ-2-30】 平均的な月の上位3社合計の仕入割合

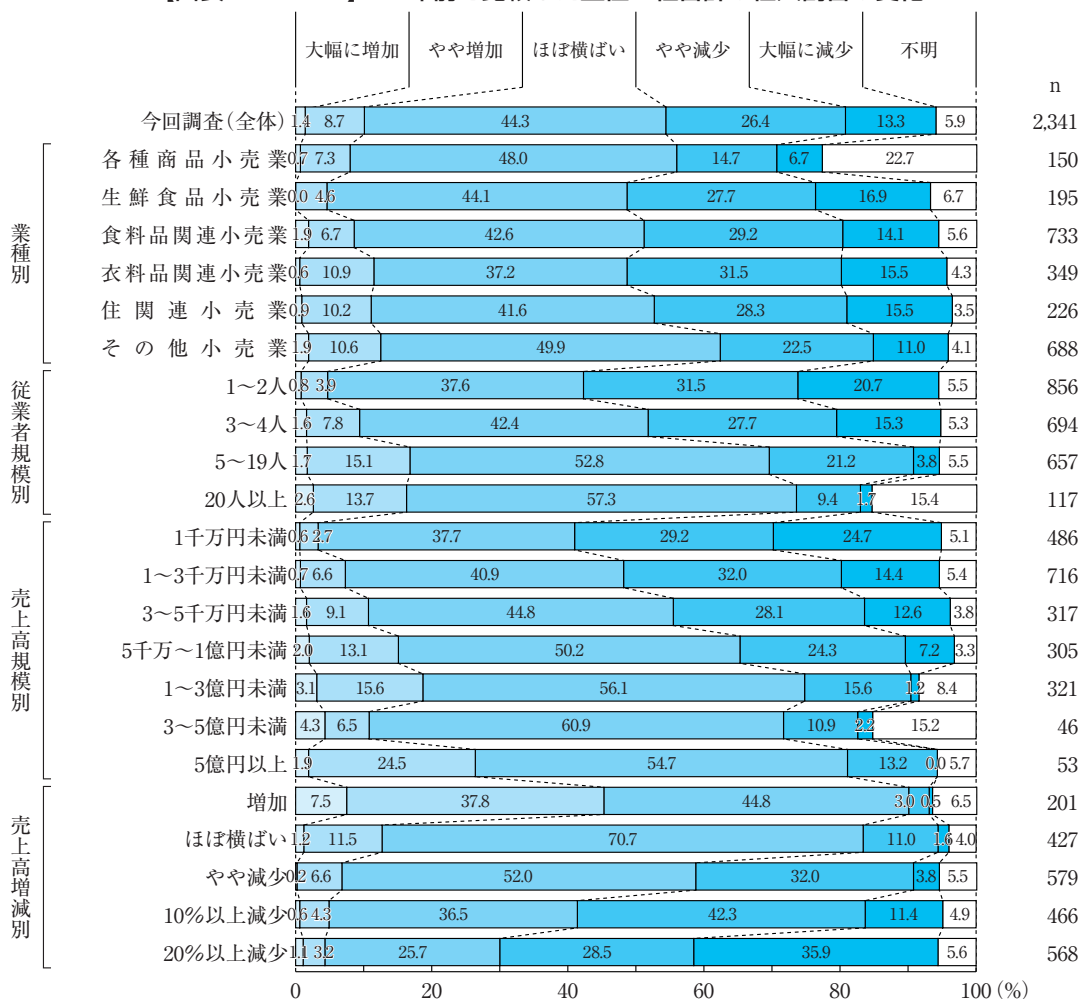


上位3社への仕入割合の変化をみると、全体では「ほぼ横ばい」が44.3%で最も高い割合であるが、「減少計」も39.7%あり、「増加計」の10.1%を上回っている（図表Ⅱ-2-31）。

業種別にみると、「各種商品小売業」と「その他小売業」で「ほぼ横ばい」が最も高い割合であるが、その他の4業種では「ほぼ横ばい」よりも「減少計」の割合が高くなっている。

売上高規模別にみると「1千万円未満」において「やや減少」が29.2%、「大幅に減少」が24.7%であり、「減少計」が53.9%と半数を超えている。「1~3千万円未満」では「減少計」が46.4%で、「ほぼ横ばい」の40.9%を上回っている。売上高が5千万円以上の区分では、「ほぼ横ばい」が半数を超えており、売上高規模が大きくなるにしたがって次第に上位3社の仕入割合を減少する傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-31】 3年前と比較した上位3社合計の仕入割合の変化



(4) 仕入先地域

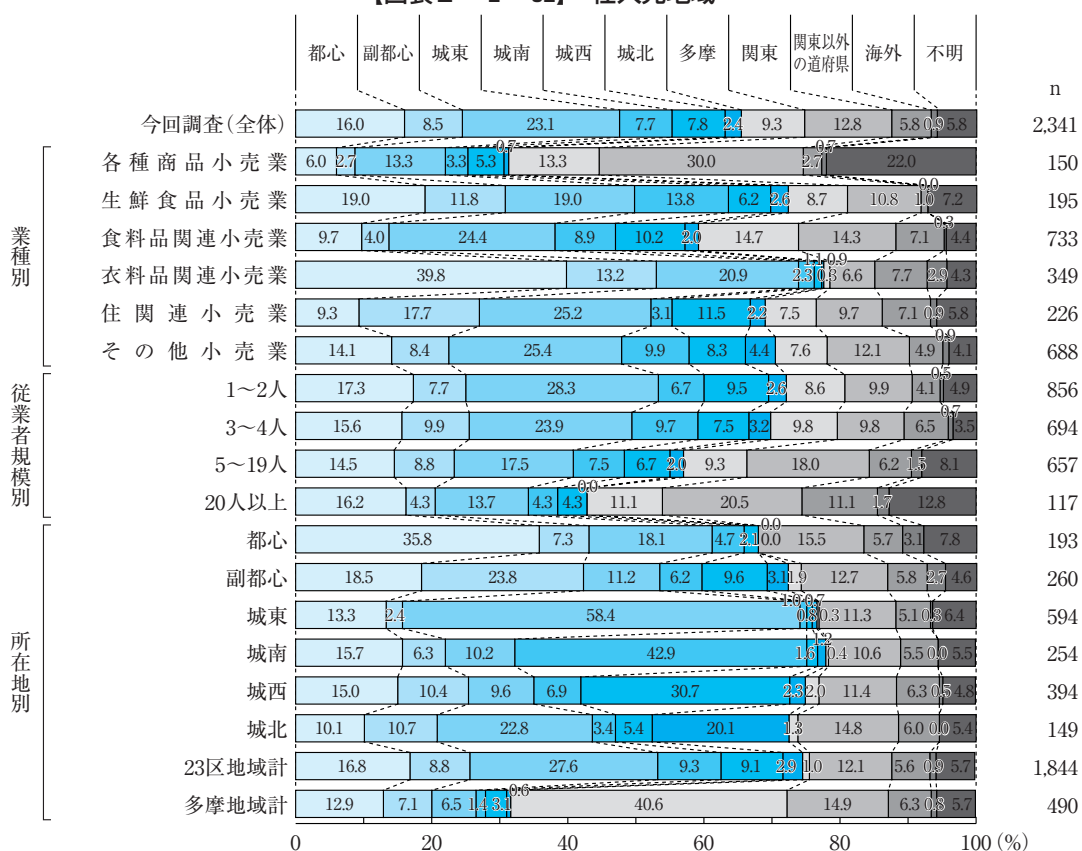
仕入先の企業数が最も多い地域をみると、全体では「城東」が23.1%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-32）。

従業員規模別にみると、「1~2人」と「3~4人」では「関東」が約10%であるのに対して、「5~19人」では18.0%、「20人以上」では20.5%と増加している。特に「20人以上」では、「都外計」が46.1%となっ

ている。

また回答企業の所在地別にみると、「城北」において「城東」地域からの仕入が22.8%、「城北」地域からの仕入が20.1%と、わずかに2.7ポイント「城東」地域からが高いものの、「都心」は「都心」からの仕入が35.8%と最も高く、「城東」は「城東」地域からの仕入が58.4%と最も高いなど、店舗と同じ地域からの仕入（域内仕入）が最も多くなっている。

【図表Ⅱ-2-32】 仕入先地域



(5) 中小卸売業からの仕入割合

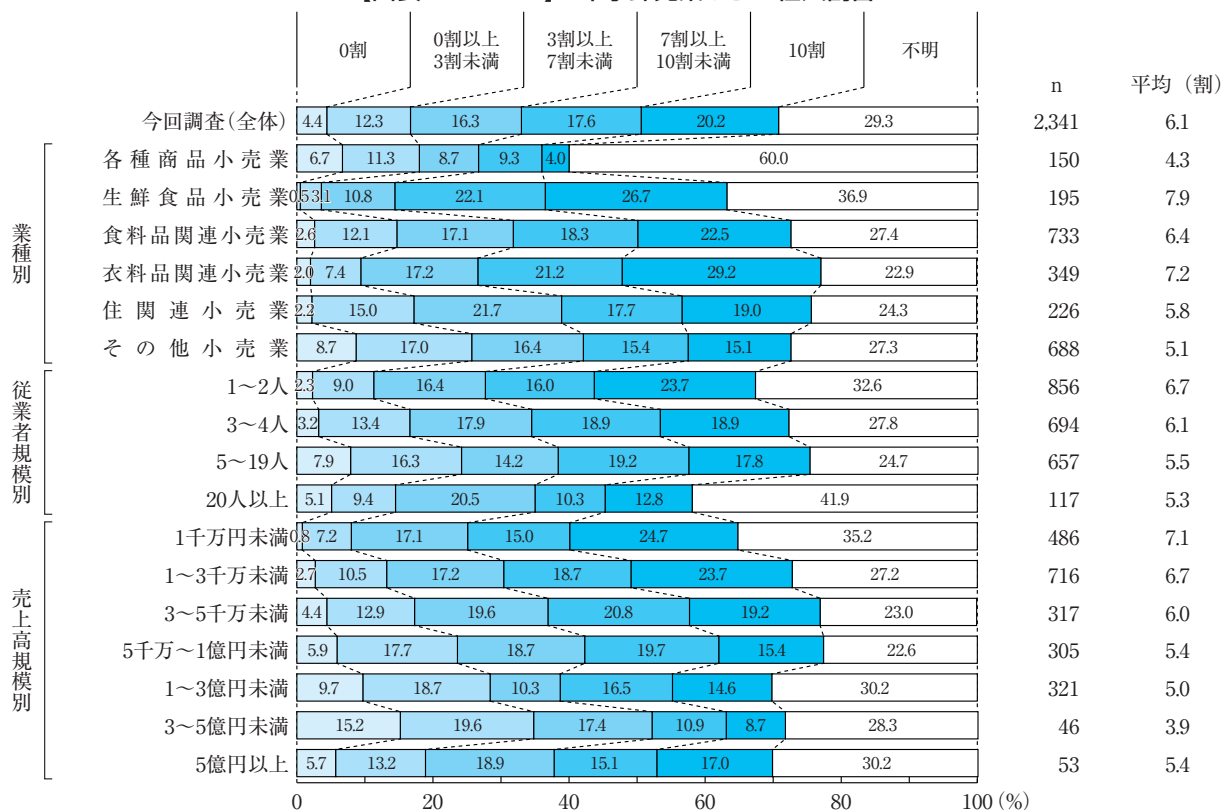
年間総仕入額に占める中小卸売業からの仕入割合をみると、全体では「10割」が20.2%で最も高い割合であり、平均は6.1割と、東京の中小小売業は中小卸売業からその多くを仕入ていることがわかる（図表Ⅱ-2-33）。

業種別にみると、「各種商品小売業」において平均値が4.3割と5割を下回っているものの、他の4業種では5割を上回っており、なかでも「生鮮食料品」と「衣料品関連小売業」の平均値はそれぞれ7.9割、7.2割と中小企業からの仕入割合が一段と高い。

従業員規模別にみると、「1~2人」においては「10割」が23.7%で最も高い割合であるが、「20人以上」では「3割以上7割未満」が最も高くなっており、これに伴い中小卸売業からの仕入割合の平均値も減少する傾向にあり、概して、小規模企業ほど中小卸売業からの仕入割合が高くなっている。

売上高規模別にみても、「5億円以上」において中小卸売業からの仕入割合が平均5.4割とやや割合が高まるものの、従業員規模別と同様に小規模企業ほど中小卸売業からの仕入割合が高まる傾向がみられる。

【図表Ⅱ－２－33】 中小卸売業からの仕入割合



(6) 発注方式

最も多い発注方式をみると、全体では「電話発注」が28.9%で、次いで「EOS発注」(20.5%)、「ファクシミリ発注」(19.8%)が高い割合である(図表Ⅱ－２－34)。

業種別にみると、「各種商品小売業」ではチェーン加盟店が多い86.5%(109/126企業)こともあり、「EOS発注」が84.0%とほとんどの企業で電子化が図られている。「衣料品関連小売業」では「仕入先に出向いて発注」(37.8%)が最も高い割合であり、卸問屋店頭で商品の目利きをして現金購入するキャッシュアンドキャリー方式とみられる。「生鮮食品小売業」においては「仕入先に出向いて発注」(41.5%)が最も高い割合であり、「電話発注」(31.8%)が次いで高い割合となった。

従業員規模別にみると、「1～2人」「3～4人」では「電話発注」が最も高い割合であるのに対して、5人以上となると「EOS発注」が最も高い割合となる。特に「20人以上」においては、「EOS発注」が50.4%と、

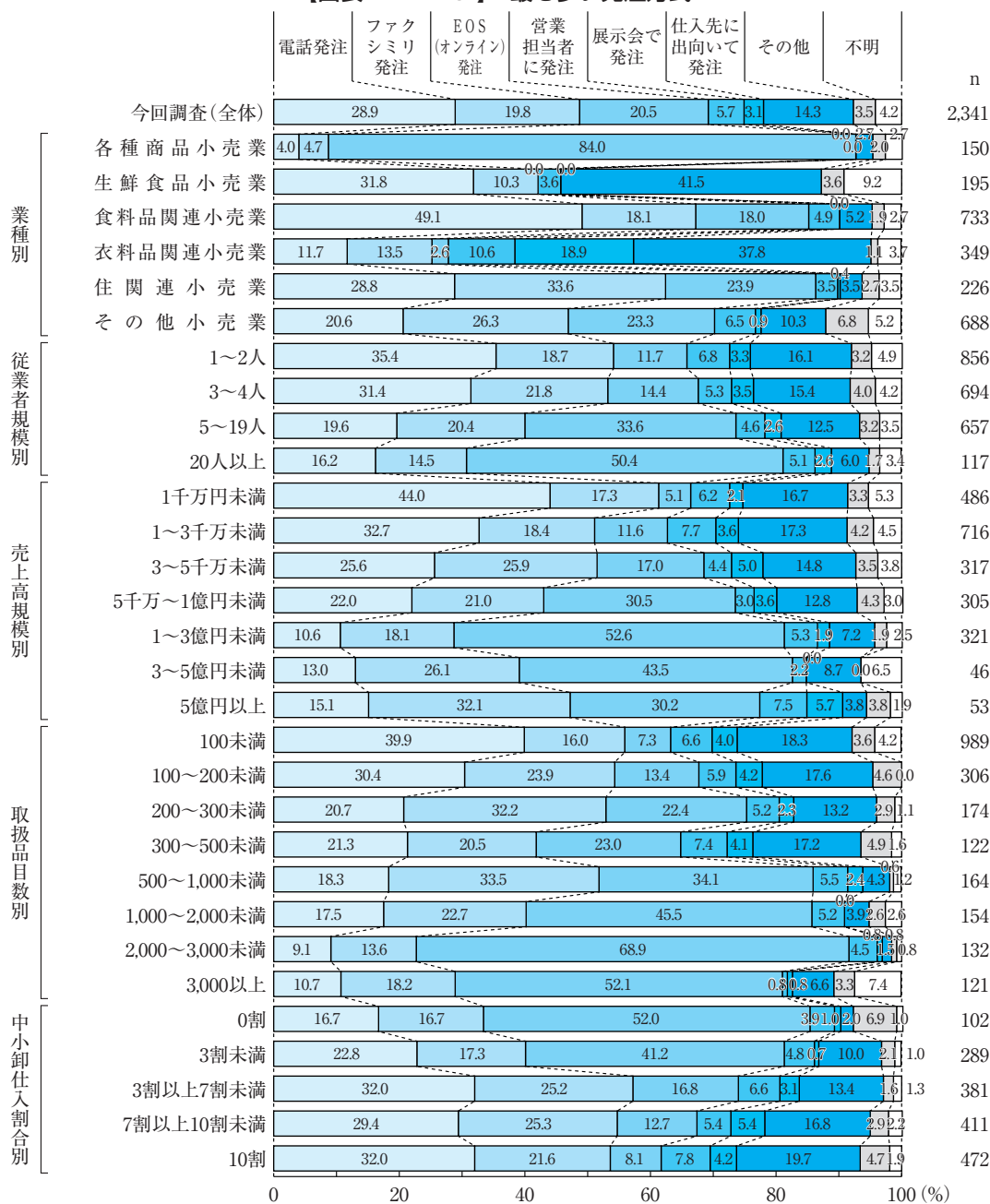
約半数の企業において発注の電子化が導入されている。

売上高規模別にみると、「電話発注」は「1千万円未満」(44.0%)と「1～3千万円未満」(32.7%)においては最も高い割合であり、「3～5千万円未満」と「5千万～1億円未満」で2割台、「1～3億円未満」以降においては1割台と規模が大きくなるにしたがって減少する傾向がみられる。「EOS発注」は売上高が「5億円以上」で3割を超えており、「1～3億円未満」では52.6%と過半数を占めている。

取扱品目別にみると、「100未満」と「100～200未満」では「電話発注」が最も高い割合であるのに対して、「200～300未満」では「ファクシミリ発注」が最も高い割合となり、これ以上では「EOS発注」の割合が高くなっていく傾向にあり、取扱品目数が増加するにつれて省力化する努力がなされているといえる。

これを中小卸売業からの仕入割合別にみると、中小卸売業からの仕入割合が高いほど、電話発注の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-2-34】 最も多い発注方式



(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をみると、全体では「発注の翌日」(44.5%)が最も高い割合であり、「発注の当日」(19.1%)とあわせると、発注した翌日までに商品が届いている企業が6割以上を占めている(図表Ⅱ-2-35)。

発注方式別にみると、「電話発注」と「EOS発注」はいずれも「発注の翌日」が最も高い割合であり、「発注の当日」も1割ほどで両方式に大差は見られない。「ファクシミリ発注」においても「発注の翌日」が最も高い割合であるが、「発注の翌々日」も23.3%あり、「電話発注」と「EOS発注」よりやや納品は遅くなっ

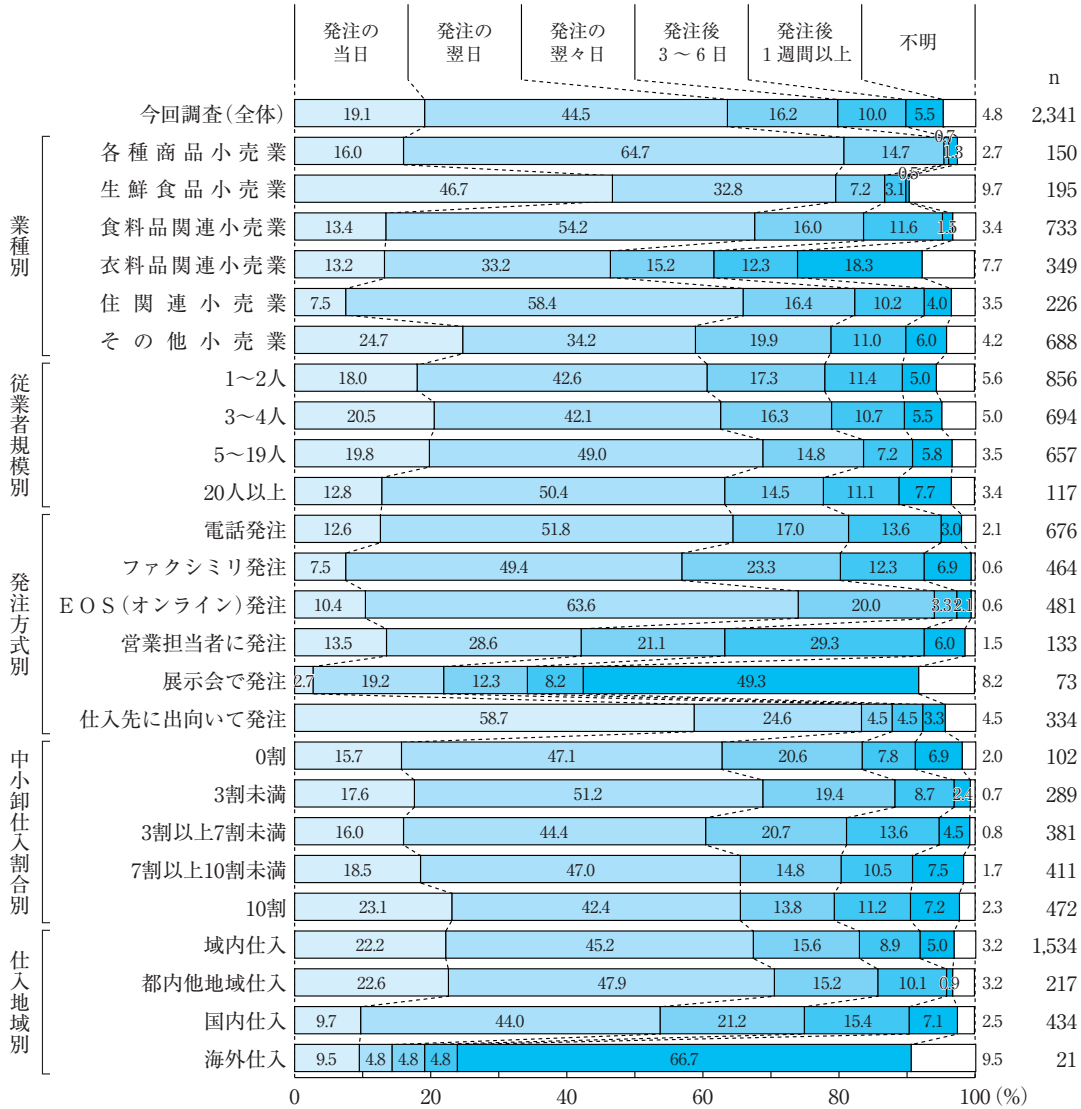
ている。「営業担当者に発注」は「発注の翌日」・「発注の翌々日」・「発注後3~6日」が2割台と納品期間に幅がみられる。また「展示会で発注」は36企業49.3%が「発注後1週間以上」であり、回答企業のほとんど(33企業/36企業)が婦人・子供服小売である。「仕入先に出向いて発注」は多くが「発注の当日」(58.7%)であるが、翌日以降の納品も一部みられた。

中小卸売業からの仕入割合別にみると、いずれの区分でも「発注の翌日」が最も高い割合であるものの、「発注の当日」は中小企業からの仕入割合が「10割」の区分において23.1%みられるなど、中小卸からの仕入割合が高いほど当日の割合が高い傾向がみられる。

仕入地域別にみると、「域内仕入」と「都内他地域仕入」において納品日に大きな差異は見られないものの、「国内仕入」では「発注の当日」が1割を下回り、

翌々日以降の割合が高くなっている。また、「海外仕入」は「発注後1週間以上」が多くを占めている。

【図表Ⅱ-2-35】 納品期間



(8) 在庫量の変化

3年前と比較した在庫量の変化をみると、全体では「ほぼ横ばい」が37.2%で最も高い割合であるが、「やや減少」(27.8%)と「減少」(17.7%)をあわせた「減少計」は45.5%であり、基本的には減少傾向にある(図表Ⅱ-2-36)。

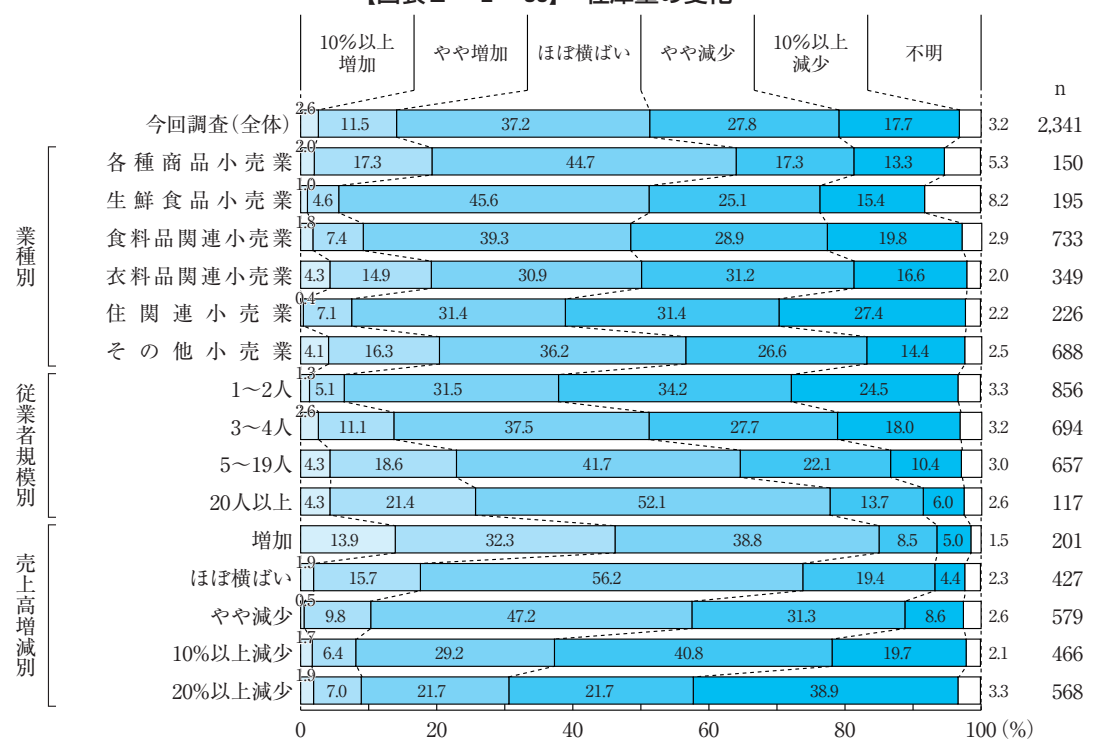
業種別にみると、「各種商品小売業」と「生鮮食品小売業」において「ほぼ横ばい」が「減少計」を上回っているが、他の4業種では「減少計」の方が高い割合であり、なかでも「住関連小売業」は「減少計」が

58.8%と過半数を占めている。

従業者規模別にみると、「1~2人」と「3~4人」では「減少計」が「ほぼ横ばい」より高い割合であるが、「5~19人」では「ほぼ横ばい」が41.7%と最も高く、更に「20人以上」では「ほぼ横ばい」が52.1%と割合が高くなっているものの、「増加計」が「減少計」を上回る状況を見ると、規模が大きくなるにしたがって在庫量は増加する傾向が現れている。

また、売上高増減別では売上高の減少に伴って在庫量を減少させている実態が浮き彫りとなった。

【図表Ⅱ-2-36】 在庫量の変化



(9) 仕入先の問題点

仕入活動について仕入先の主要な問題点をみると、全体では「仕入価格が高い」が34.6%であり、第2位の「売れ筋商品が揃わない」(19.6%)と差が開いており、消費者の低価格志向を強く意識している（後述P.139）ことの影響とみられる（図表Ⅱ-2-37）。

業種別にみると、衣料品関連小売業を除き「仕入価格が高い」が第1位である。衣料品関連小売業では、「仕入価格が高い」は第3位であり、第1位は「売れ筋商品が揃わない」(39.0%)、第2位は「オリジナル性の高い商品が少ない」(37.2%)と価格以外を重視する傾向が現れている。

【図表Ⅱ-2-37】 仕入先の問題点

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体	全体	2,341	仕入価格が高い 34.6	売れ筋商品が揃わない 19.6	商品情報の提供が不十分／オリジナル性の高い商品が少ない 17.0		販促活動に対する支援・情報提供が不十分 13.4
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			仕入ロットが大きい 10.4	支払条件が厳しい 10.2	商品調達力が弱い 10.1	マーケットや業界情報の提供が不十分 8.4	情報化対応が遅れている 6.5
			第11位	第12位	第13位	第14位	
			欠品・品違いが多い 6.0	商品・売場・顧客管理等支援・情報提供が不十分 5.6	当社の経営実態に対する理解が不十分 5.5	情報化や人材育成に対する支援・情報提供が不十分 3.4	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	仕入価格が高い 25.3	仕入ロットが大きい 11.3	オリジナル性の高い商品が少ない／販促活動に対する支援・情報提供が不十分 10.0		売れ筋商品が揃わない 9.3
	生鮮食品小売業	195	仕入価格が高い 30.3	商品情報の提供が不十分 16.4	売れ筋商品が揃わない 14.9	支払条件が厳しい 10.8	商品調達力が弱い 8.2
	食料品関連小売業	733	仕入価格が高い 36.0	商品情報の提供が不十分 21.4	オリジナル性の高い商品が少ない 16.8	仕入ロットが大きい 14.2	売れ筋商品が揃わない 14.1
	衣料品関連小売業	349	売れ筋商品が揃わない 39.0	オリジナル性の高い商品が少ない 37.2	仕入価格が高い 22.6	商品情報の提供が不十分 15.8	商品調達力が弱い 15.5
	住関連小売業	226	仕入価格が高い 48.7	商品情報の提供が不十分 20.4	売れ筋商品が揃わない 19.5	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 18.6	支払条件が厳しい 15.9
	その他小売業	688	仕入価格が高い 37.9	売れ筋商品が揃わない 19.5	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 14.8	支払条件が厳しい 14.7	商品情報の提供が不十分 14.0
従業員規模別	1～2人	856	仕入価格が高い 34.6	売れ筋商品が揃わない 20.6	商品情報の提供が不十分 18.2	オリジナル性の高い商品が少ない 14.6	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 12.6
	3～4人	694	仕入価格が高い 34.9	売れ筋商品が揃わない／オリジナル性の高い商品が少ない 19.2	商品情報の提供が不十分 18.9		販促活動に対する支援・情報提供が不十分 16.1
	5～19人	657	仕入価格が高い 36.2	売れ筋商品が揃わない 19.8	オリジナル性の高い商品が少ない 18.4	商品情報の提供が不十分 13.9	仕入ロットが大きい 13.1
	20人以上	117	仕入価格が高い 23.9	商品情報の提供が不十分 17.1	売れ筋商品が揃わない／オリジナル性の高い商品が少ない 14.5		商品調達力が弱い／販促活動に対する支援・情報提供が不十分／欠品・品違いが多い 12.0
売上高増減別	増加	201	仕入価格が高い 33.8	売れ筋商品が揃わない 19.4	商品情報の提供が不十分 16.9	仕入ロットが大きい 15.4	オリジナル性の高い商品が少ない 11.9
	ほぼ横ばい	427	仕入価格が高い 32.6	売れ筋商品が揃わない 17.6	オリジナル性の高い商品が少ない 16.4	商品情報の提供が不十分 14.8	仕入ロットが大きい 10.8
	やや減少	579	仕入価格が高い 33.7	売れ筋商品が揃わない 20.2	オリジナル性の高い商品が少ない 19.5	商品情報の提供が不十分 16.2	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 15.2
	10%以上減少	466	仕入価格が高い 36.1	売れ筋商品が揃わない 21.5	商品情報の提供が不十分 19.5	オリジナル性の高い商品が少ない 18.0	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 15.9
	20%以上減少	568	仕入価格が高い 37.7	売れ筋商品が揃わない 20.8	商品情報の提供が不十分 18.7	オリジナル性の高い商品が少ない 18.0	販促活動に対する支援・情報提供が不十分 14.6

## (10) 仕入・商品管理の状況

(図表Ⅱ-2-38)。

## ① 仕入先数

仕入先数を見ると、全体では「ほぼ十分である」が46.8%であり、「十分である」(35.3%)とあわせると8割を超えており、仕入価格が高い点に問題はあつものの仕入先の数として量的には十分であるとみられる

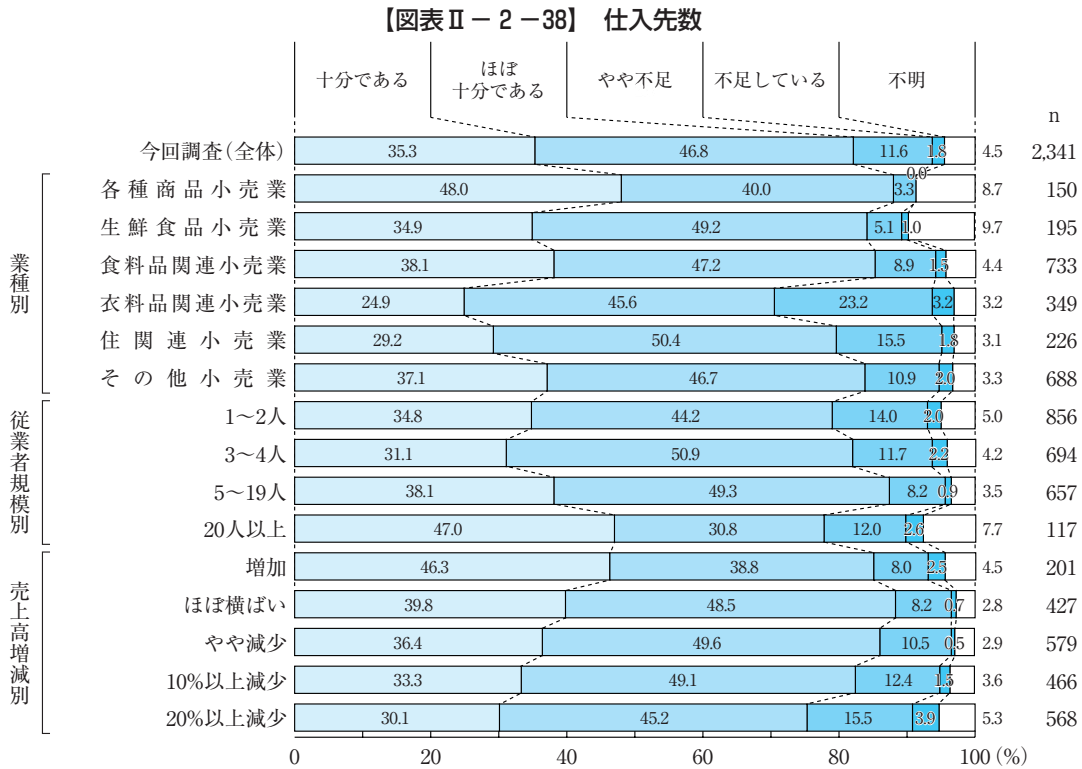
業種別にみると、「衣料品関連小売業」では「十分である」と「ほぼ十分である」の合計が70.5%と他の業種に比べて低く、「やや不足」が23.2%と比較的割合が高くなっており、「売れ筋商品が揃わない」や「オリジナル性の高い商品が少ない」など、仕入先の問題



点による影響とみられる。

売上高増減別にみると、「十分である」は「増加」

で46.3%、「20%以上減少」で30.1%と減少企業ほど割合が低くなる傾向がみられる。

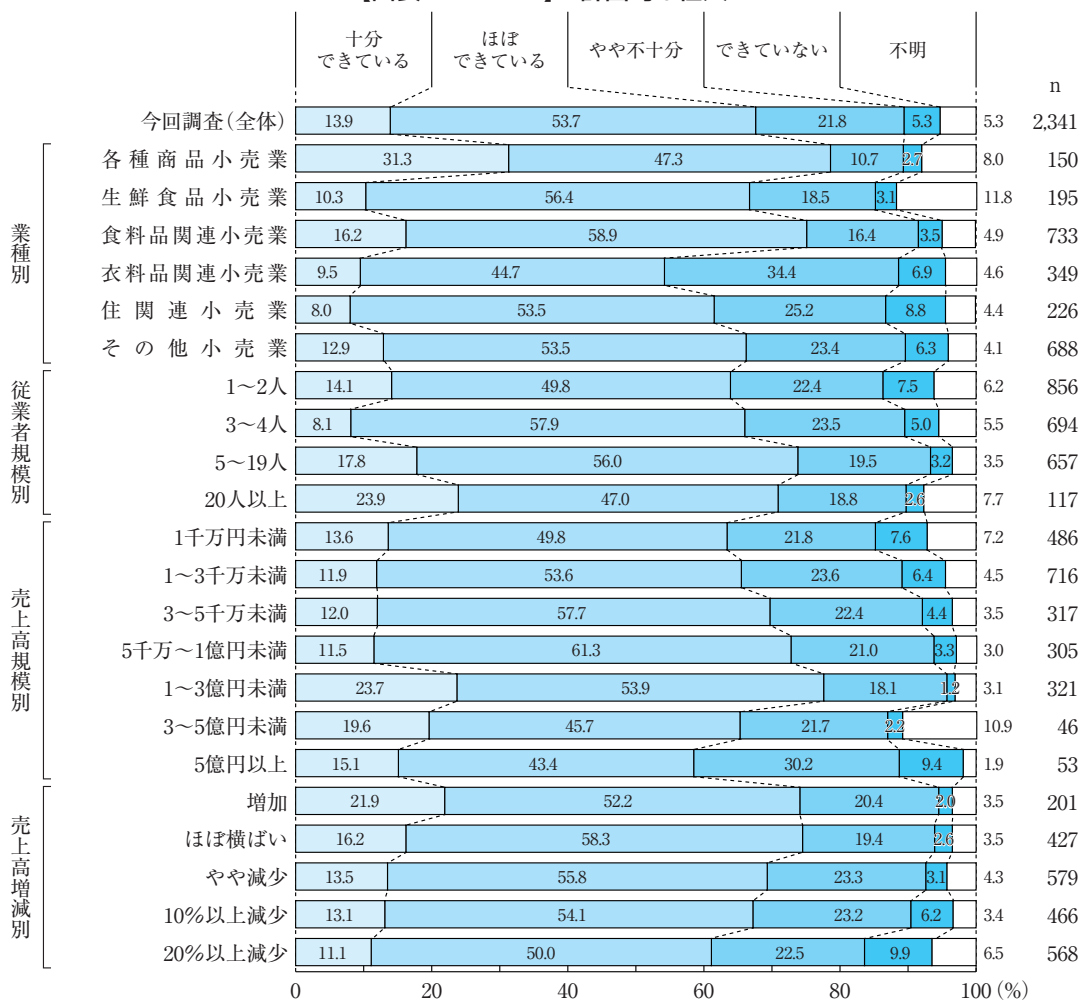


② 計画的な仕入

計画的な仕入をみると、全体では「ほぼできている」が53.7%で最も高い割合である。業種別や売上高規模別などいずれの区分においても最も高い割合であり、

発注の翌日には納品されるため、計画的な仕入が可能な環境が整っているとみられる（図表Ⅱ-2-39）。特に、コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」で「十分できている」が31.3%で他の区分を含めて比較しても一段と高い割合となっている。

【図表Ⅱ-2-39】 計画的な仕入



③ 商品管理

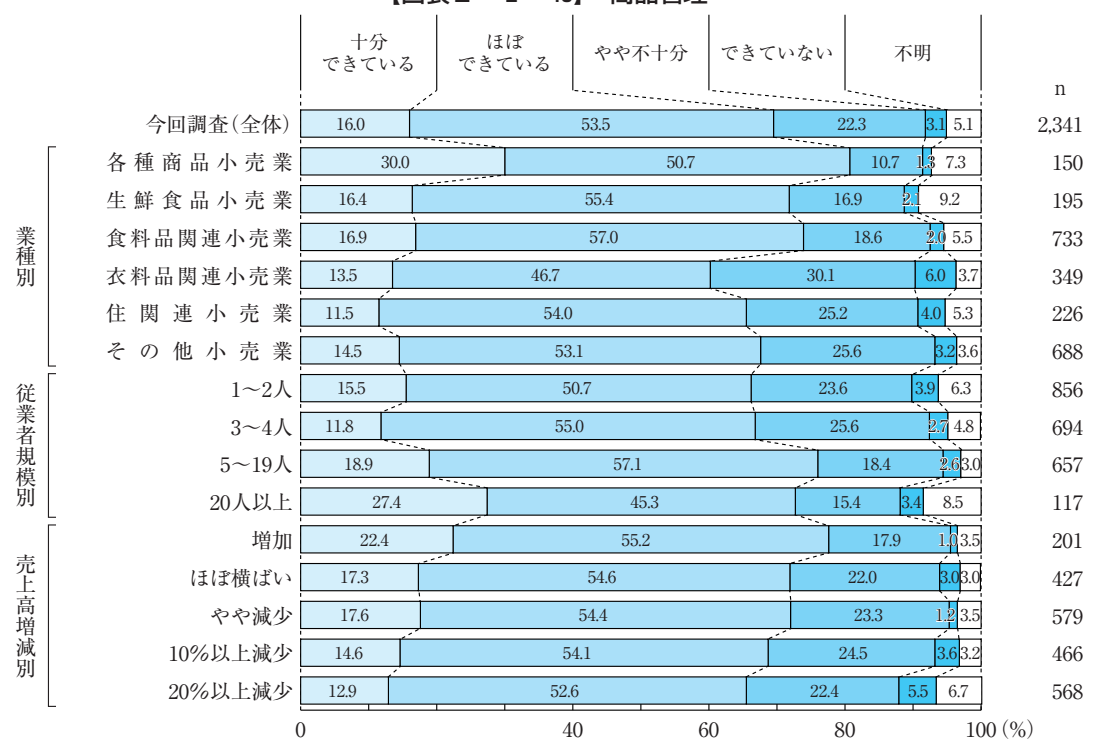
商品管理をみると、全体では「ほぼできている」が53.5%で最も高い割合であり、業種別や売上高規模別などいずれの区分においても最も高い割合となっている（図表Ⅱ-2-40）。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「ほぼできている」が50.7%と半数近くを占め、「十分できている」は30.0%とあわせると「できていない計」は80.7%と高い割合となっている。これは、「各種商品小売業」はコンビニエンスストアが多くを占め、商品をコンピュータで単品ごとに管理している企業が多いこと

による。

従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「ほぼできている」が半数前後で最も高い割合であるものの、「1~2人」では「十分できている」が15.5%であるのに対して「やや不十分」(23.6%)と「できていない」(3.9%)をあわせた「不十分計」(27.5%)が上回っており、「20人以上」では「十分できている」(27.4%)が「不十分計」(18.8%)を上回っているように、従業員規模が大きくなるにしたがって商品管理について「十分できている」が高くなる傾向がうかがえる。

【図表Ⅱ-2-40】 商品管理



④ 仕入ノウハウ

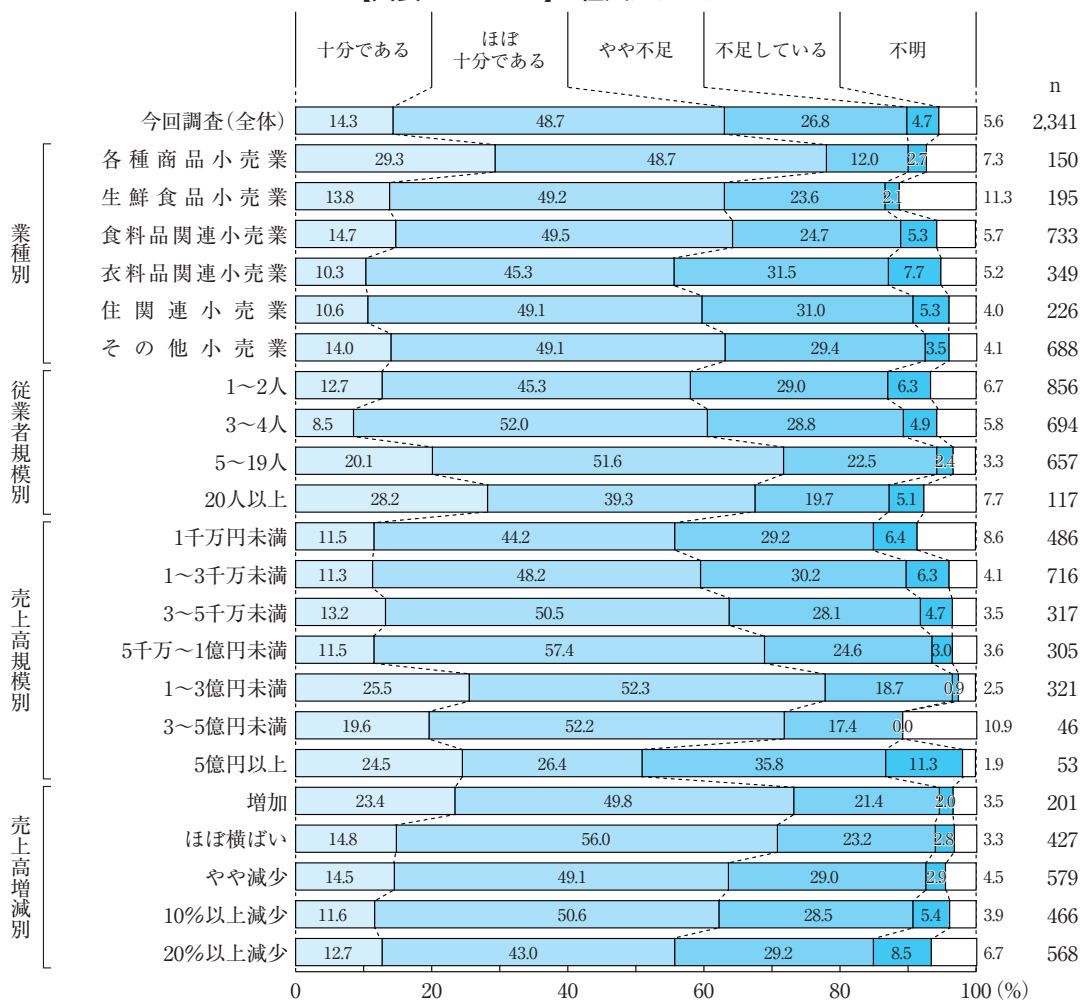
仕入ノウハウをみると、全体では「ほぼ十分である」が48.7%で最も高い割合であり、「十分である」(14.3%)と合わせると、6割超となる(図表Ⅱ-2-41)。反面、「やや不足」(26.8%)や「不足している」(4.7%)など仕入ノウハウについて自らが満足できる水準に達していないと回答する企業もみられた。

従業員規模別にみると、「5~19人」と「20人以上」で「十分である」がそれぞれ20.1%及び28.2%と、「1~2人」と「3~4人」と比べて高い割合となっている。

る。

売上高規模別にみると、「十分である」と「ほぼ十分である」をあわせた「十分計」は、「1千万円未満」の55.7%から「1~3億円未満」の77.8%までの規模において増加する傾向にあるが、「3~5億円未満」では71.8%、「5億円以上」では50.9%と割合が低くなる。更に、「5億円以上」では「やや不足」が35.8%と高くなっている。売上高規模に応じて、仕入ノウハウを十分であるとする基準自体を高めに設定しているためとみられる。

【図表Ⅱ-2-41】 仕入ノウハウ



⑤ 資金繰り

資金繰りをみると、全体では「やや厳しい」が31.4%、「ほぼ問題ない」が31.0%とほぼ同じ割合であり、「厳しい計」(47.5%)と「問題ない計」(48.2%)においても差はほとんどない。しかしこの結果は、今回調査がおこなわれた7月時点での状況であり、その後は景気の悪化をうけて資金繰りは悪化しているとみられる(第I編第3章第3節資金繰り状況P.17)。

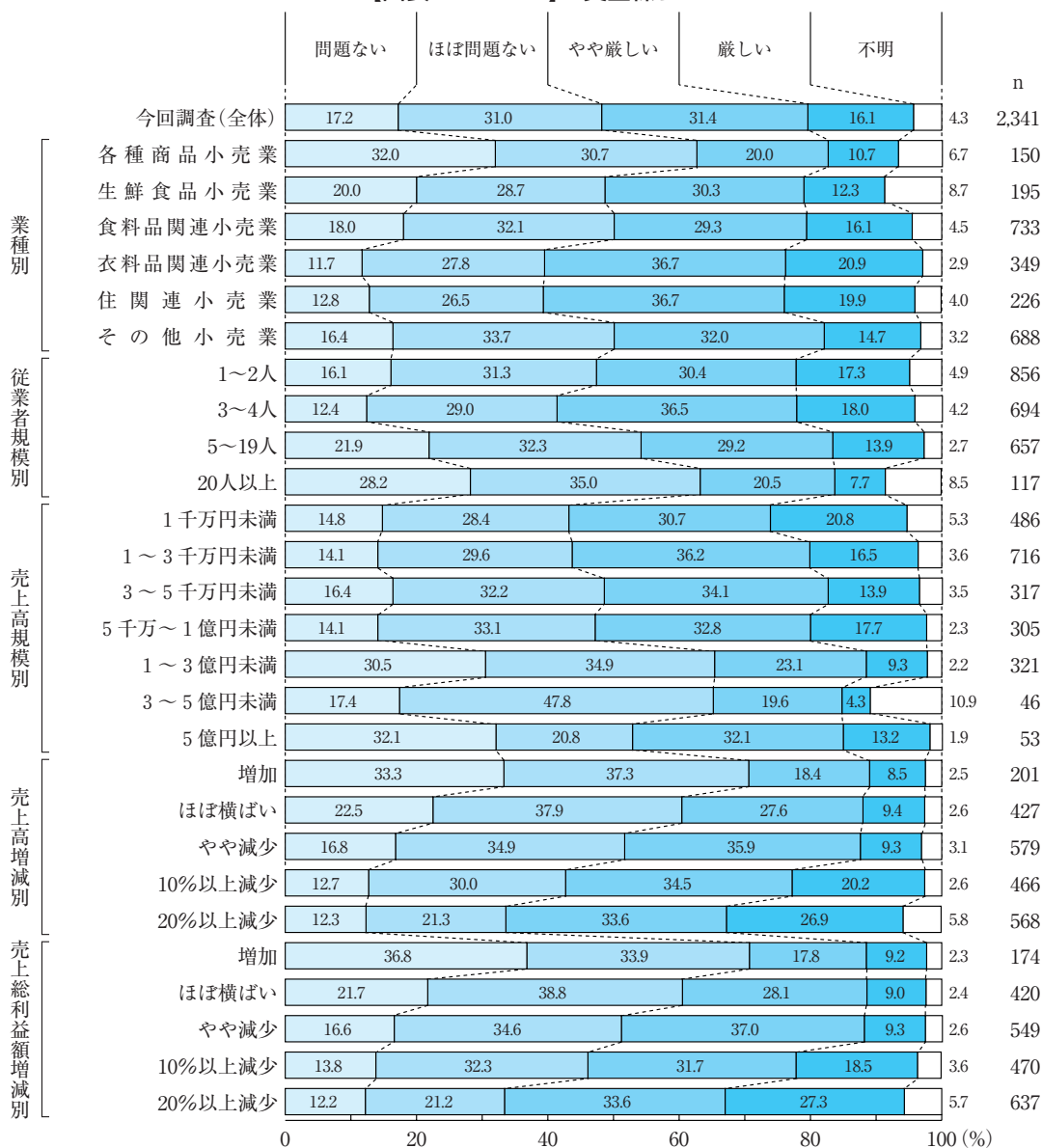
全体において差はほとんどないが、業種別にみると「問題ない計」が「生鮮食品小売業」と「食料費関連小売業」及び「その他小売業」では約半数であるが、「各種商品小売業」では過半数を占めており、「衣料品関連小売業」と「住関連小売業」では半数を割っており、業種により資金繰り状況に違いがみられる。

売上高規模別にみると、「5千万~1億円未満」までは「問題ない」が15%前後で、「ほぼ問題ない」が30%前後と、「問題ない計」が合わせて半数以下であるのに対して、「1~3億円未満」以降では過半数を占めており、資金繰り状況に違いがみられた。

売上高増減別にみると、「20%以上減少」では「問題ない」が12.3%、「ほぼ問題ない」が21.3%と「問題ない計」で33.6%であるのに対して、「増加」企業では「問題ない」が33.3%、「ほぼ問題ない」が37.3%と「問題ない計」で70.6%と増加企業ほど割合が高くなっており、倍以上の顕著な差が生じている。

また売上総利益額増減別においては、より顕著に増加企業ほど「問題がない」割合が高くなる傾向がみられた。

【図表Ⅱ-2-42】 資金繰り



## 第4節 販売活動の実態と課題

### 1 店舗の状況

#### (1) 主たる店舗の立地

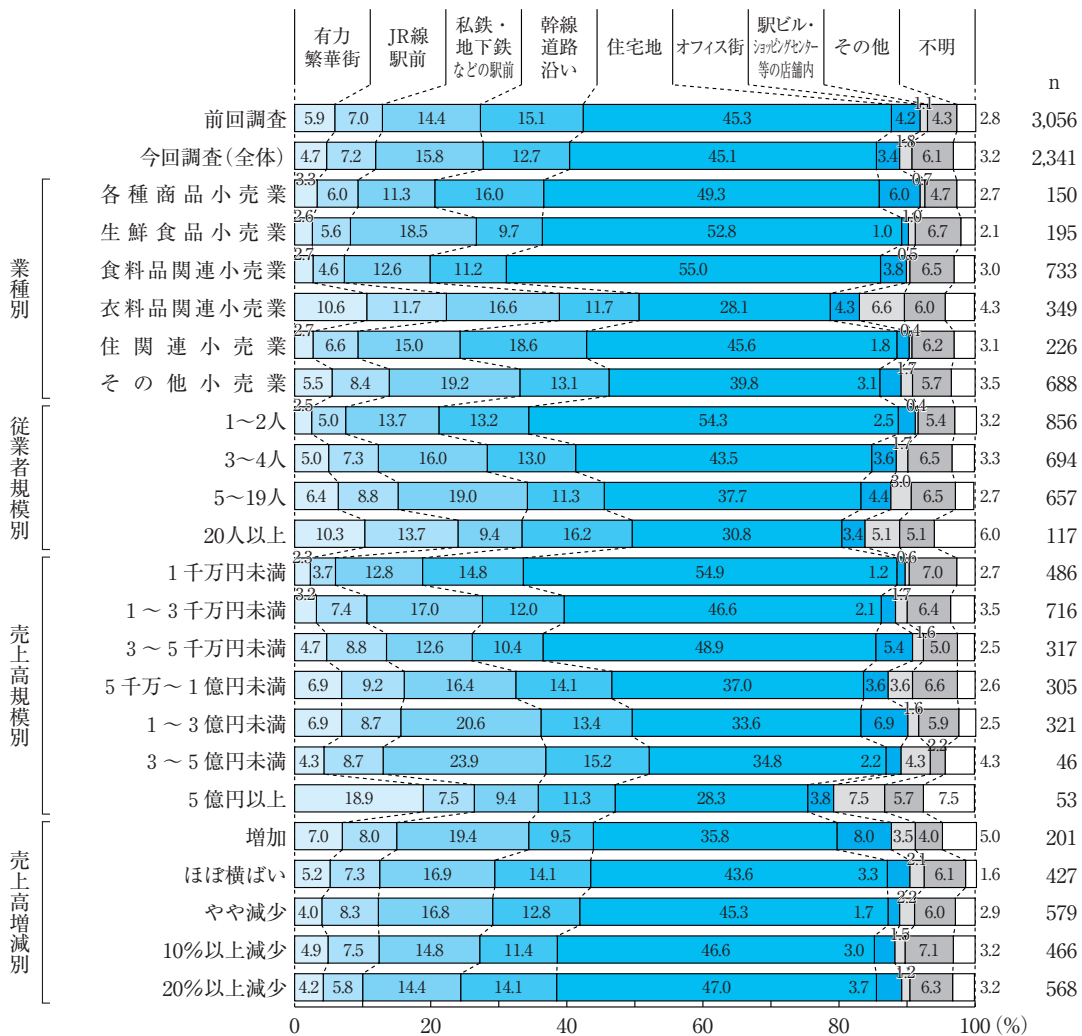
主たる店舗の立地をみると、全体では「住宅地」45.1%が最も高い割合であり、「私鉄・地下鉄などの駅前」15.8%が次いで高い割合である（図表Ⅱ-2-43）。前回調査と比べると「住宅地」（45.3%）をはじめ各地域とも2ポイント程度の差にとどまり、ほぼ同じ分布割合となっている。

業種別にみると、「各種商品小売業」・「生鮮食品小

売業」・「食料品関連小売業」において半数前後が「住宅地」としているのに対して、「衣料品関連小売業」においては「住宅地」が28.1%と最も高いものの「私鉄・地下鉄などの駅前」や「幹線道路沿い」及び「有力繁華街」などの割合も10%台を占めているのが特徴といえる。

従業者規模別にみると、「1～2人」において過半数を占めていた「住宅地」（54.3%）は、「20人以上」では30.8%と低下しており、これに対して集客が図りやすい「JR線駅前」（13.7%）と「幹線道路沿い」（16.2%）の割合が高くなる。

【図表Ⅱ-2-43】 主たる店舗の立地



#### (2) 店舗数とその変化

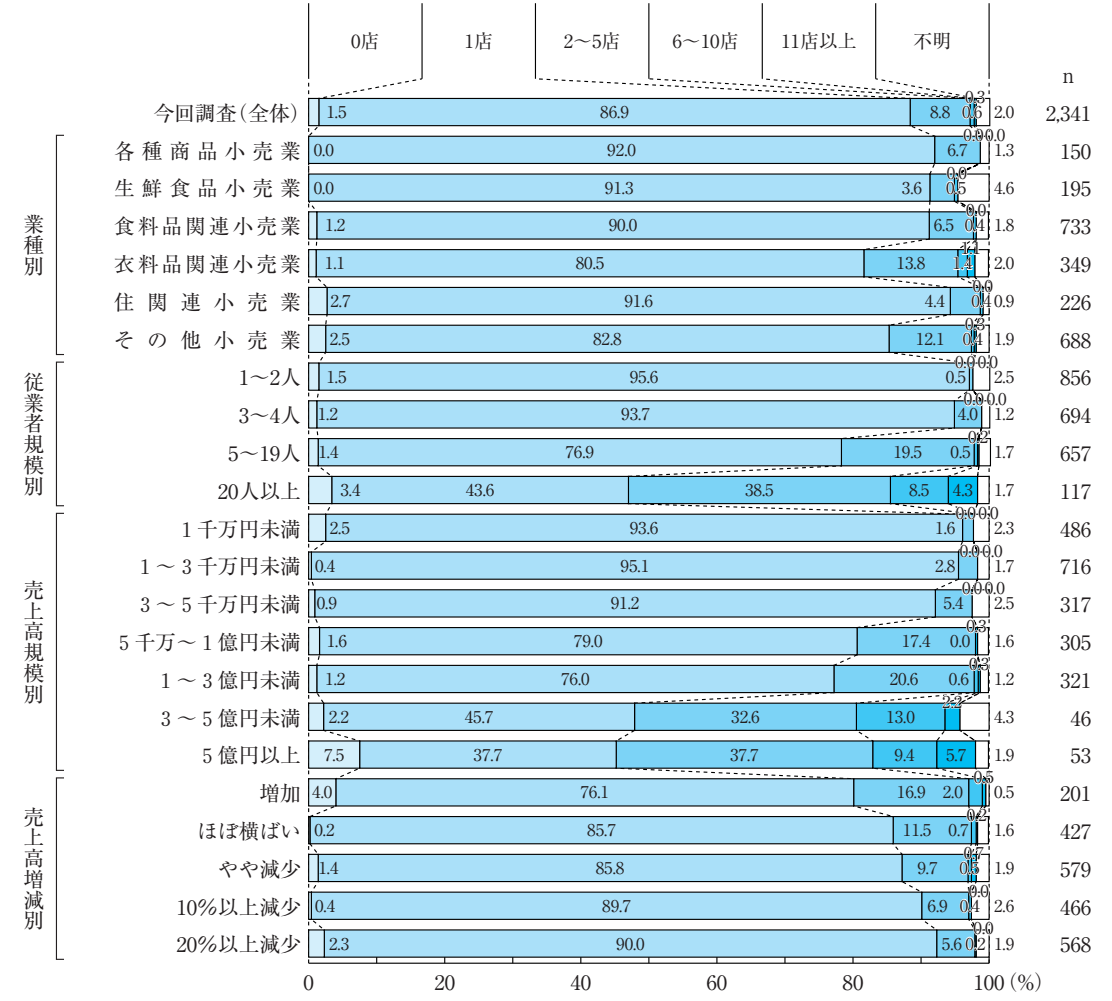
店舗数をみると、全体では「1店」が86.9%と最も高い割合である（図表Ⅱ-2-44）。各区分別にみても、ほとんどで「1店」が8割前後を占めている。従業者規模別にみると、「1～2人」と「3～4人」

では9割を超すほとんどの企業が「1店」であるのに対して、「5～19人」では「2～5店」（19.5%）が一部にみられるようになり、「20人以上」では「1店以下」（47.0%）と「2店以上」（51.4%）がほぼ同じ割合である。

売上高規模別にみると、「1千万円未満」においてほとんどみられなかった「2～5店」が売上高規模が拡大するにしたがって割合が高くなり、「5億円以上」

では「1店以下」(45.2%)より「2店以上」(52.8%)が多くなっている。

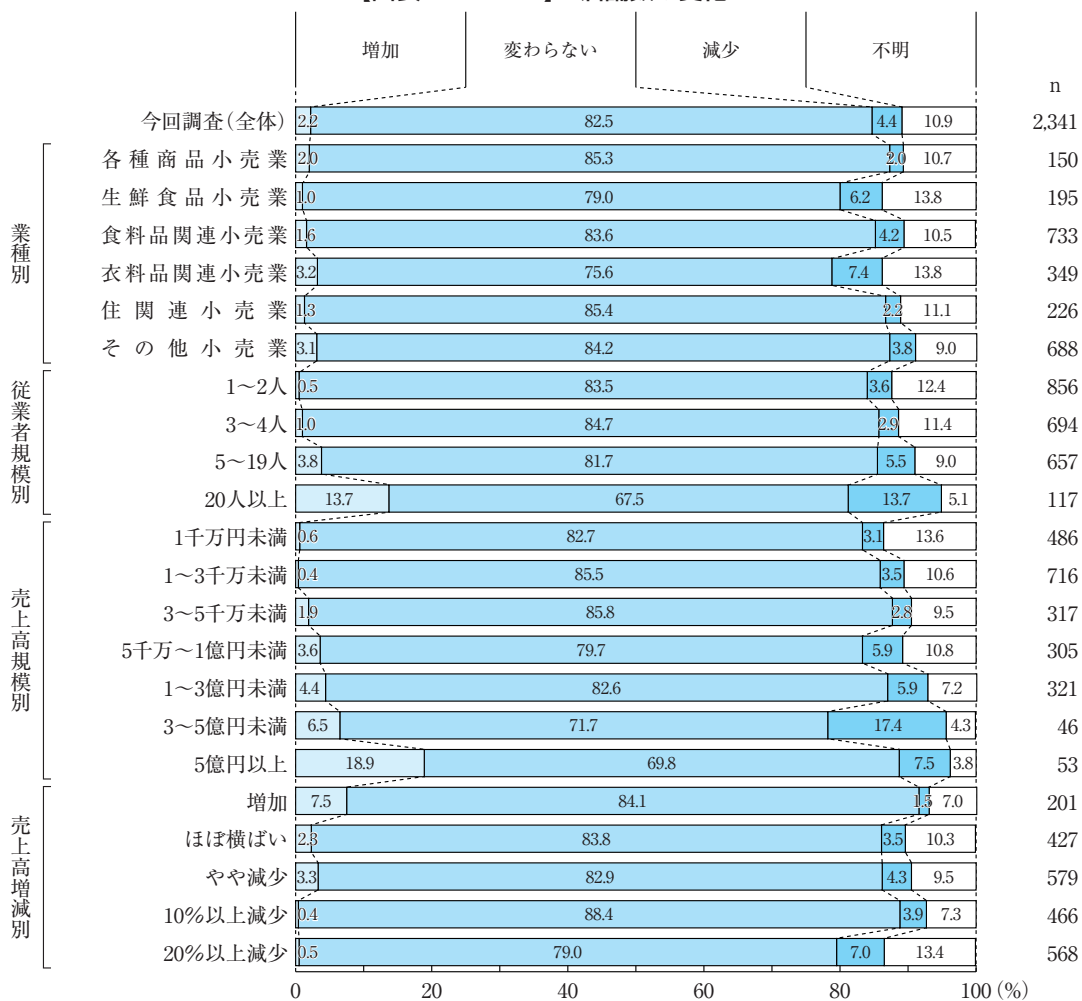
【図表Ⅱ-2-44】 店舗数



3年前と比べた店舗数の増減をみると、全体では「変わらない」が82.5%であり、ほとんどの企業が1店舗のままで経営し続けている(図表Ⅱ-2-45)。

売上高規模別で「5億円以上」と売上高増減別で「増加」において増加割合が減少割合を上回っている。

【図表Ⅱ-2-45】 店舗数の変化



(3) 売場面積とその変化

① 総売場面積

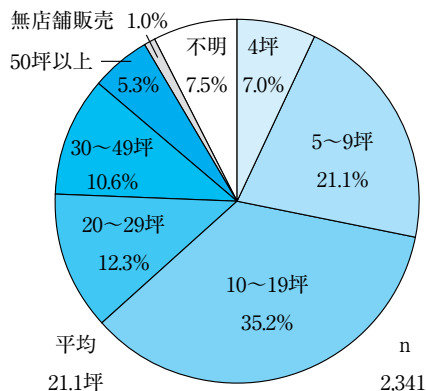
総売場面積をみると、全体では [10~19坪] が35.2%で最も高い割合であり、回答企業の平均坪数は21.1坪である (図表Ⅱ-2-46)。

3年前と比較した総売場面積をみると、全体では [変わらない] が85.9%で最も高い割合である (図表

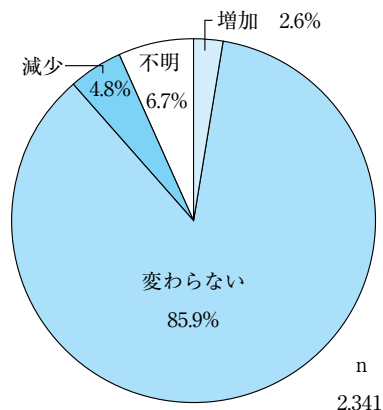
Ⅱ-2-47)。

売場面積を増加させた企業の41.0%は3年前に比べて売上高を増加させているものの、36.1%は減少させており、その差は約5ポイントと、売場面積の増加を直接売上高増加に活かすきれない企業が少なからず存在している (図表Ⅱ-2-48)。

【図表Ⅱ-2-46】 総売場面積



【図表Ⅱ-2-47】 総売場面積の増減①





【図表Ⅱ－2－48】 総売場面積の増減②

		売上高の増減 (%)				n
		増加	ほぼ横ばい	減少	不明	
売場面積の増減	増加	41.0	19.7	36.1	3.3	61
	変わらない	7.9	18.7	69.7	3.6	2,011
	減少	4.5	8.9	82.1	4.5	112
全体		8.6	18.2	68.9	4.3	2,341

② 主たる店舗の売場面積

主たる店舗の売場面積をみると、全体では「10～19坪」が37.5%で最も高い割合である（図表Ⅱ－2－

49）。これを総売場面積との対比でみると、全体の86.9%が1店舗のみ（前述P. 112）での営業のため、ほぼ同一の分布となっている。

【図表Ⅱ－2－49】 主たる店舗の売場面積と総売場面積

	面積 (%)								n
	4坪以下	5～9坪	10～19坪	20～29坪	30～49坪	50坪以上	無店舗販売	不明	
主たる店舗の売場面積	7.6	26.1	37.5	12.2	9.6	3.3	1.2	2.4	2,341
総売場面積	7.0	21.2	35.2	12.3	10.6	5.3	1.0	7.5	

(4) 土地・建物の所有状況

① 土地の所有状況

主たる店舗の土地の所有状況をみると、全体では「経営者（個人）所有」が45.2%であり「自社（法人）所有」（5.7%）とあわせておおよそ半数となっている（図表Ⅱ－2－50）。

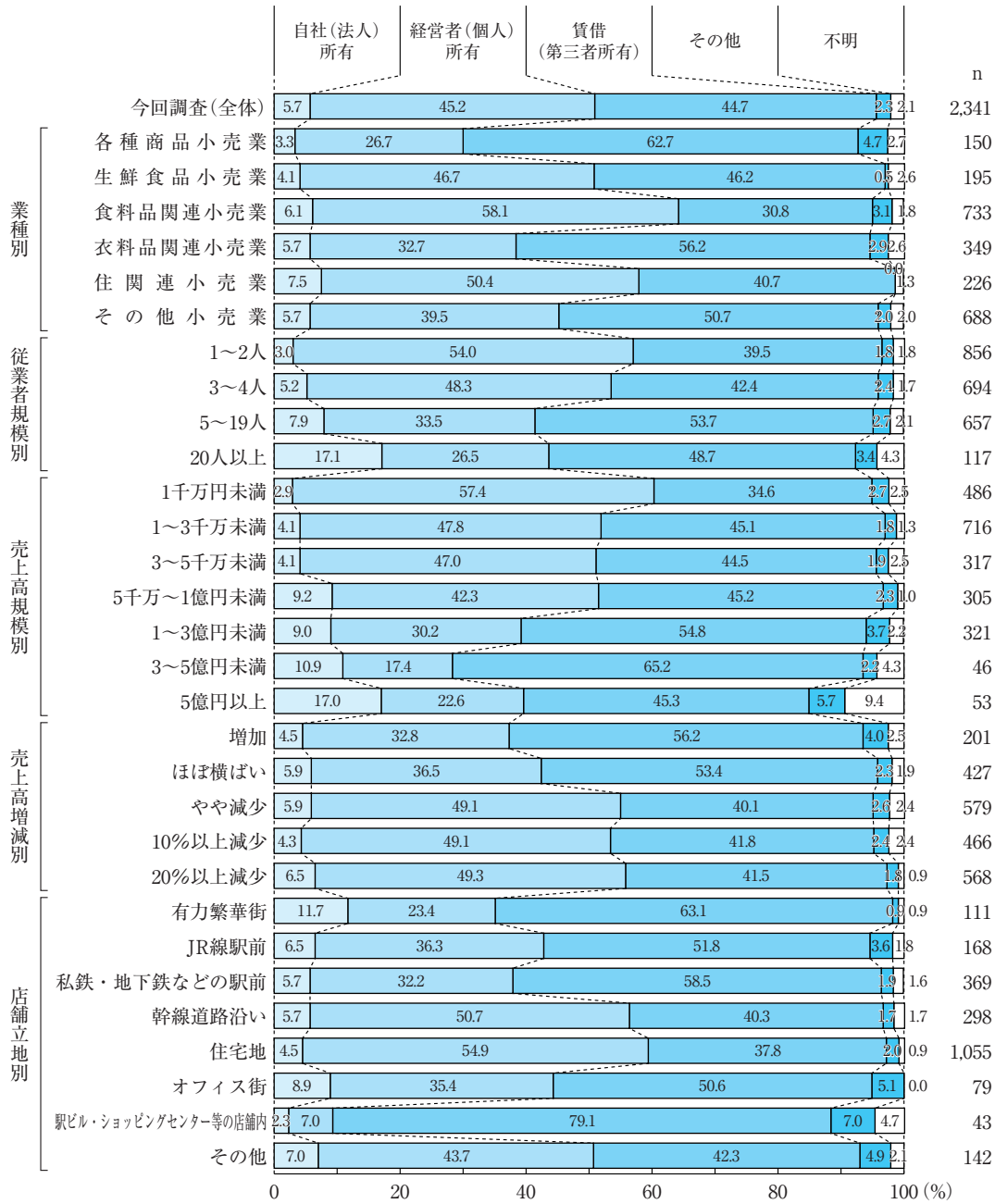
業種別にみると、「賃貸（第三者所有）」は「各種商品小売業」の62.7%をはじめ、「衣料品関連小売業」及び「その他小売業」が過半数を占めている。これに

対して「食品関連小売業」と「住関連小売業」では「経営者（個人）所有」が過半数を占めている。

主たる店舗の立地別にみると、「幹線道路沿い」と「住宅地」において「経営者（個人）所有」が過半数を占めているが、この他の区分で「その他」を除く5区分では「賃貸（第三者所有）」が過半数を占めている。

売上高規模別においても「賃貸（第三者所有）」は、「1～3億円未満」（54.8%）と「3～5億円未満」（65.2%）で過半数を占めている。

【図表Ⅱ-2-50】 土地の所有状況

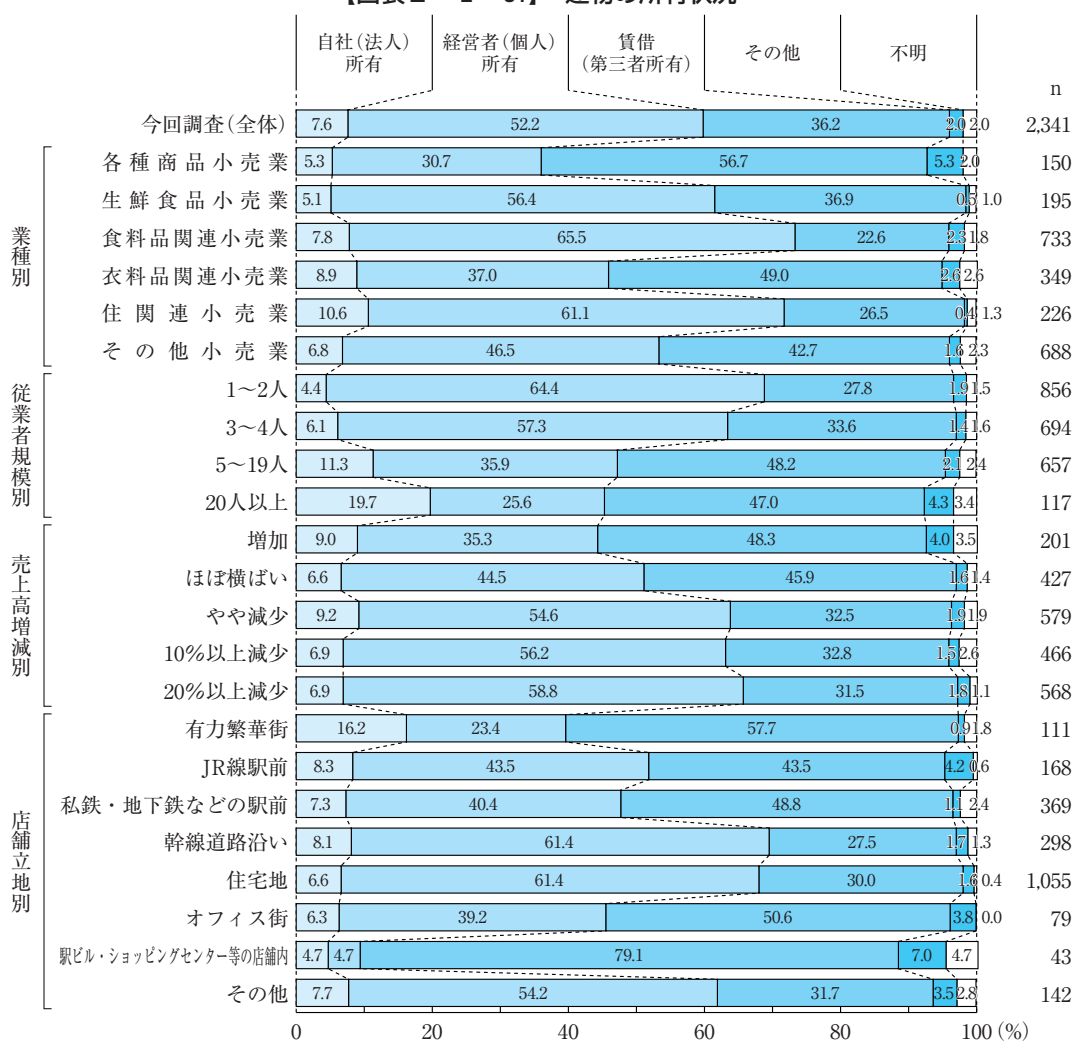


② 建物の所有状況

主たる店舗の建物の所有状況を見ると、全体では「経営者（個人）所有」が52.2%と過半数を占めている（図表Ⅱ-2-51）。「賃貸（第三者所有）」は36.2%と、土地と比べると「経営者（個人）所有」が増え、「賃貸（第三者所有）」がやや減少する。

主たる店舗の立地別にみると、「幹線道路沿い」と「住宅地」では「経営者（個人）所有」の割合が6割を超え、土地の所有状況により割合が変化している。土地の所有を重ね合わせてみると自地自家での経営が主流とみられる。

【図表Ⅱ-2-51】 建物の所有状況



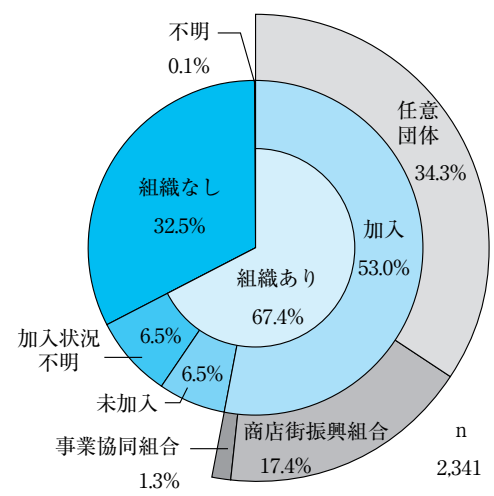
(5) 商店街組織への加盟状況

主たる店舗の商店街への加盟状況をみると、全体では67.4%が商店街に立地しており、商店街組織は形成されていないとする企業は32.5%である。加入において、商店街の組織形態は任意団体が34.3%であり、商店街振興組合が17.4%、事業協同組合が1.3%である。(図表Ⅱ-2-52)。

商店街に立地している店舗のうち78.6% ( $\frac{53.0}{67.4}$ ) が商店街に加盟しているとしており、平成19年度東京都商店街実態調査〔都内商店街の平均値「正会員数」50.5人、「準会員数」13.5人、「未加入者数」16.9人〕より推計される加盟率79.1% ( $\frac{50.5+13.5}{50.5+13.5+16.9}$ ) とほぼ同じ割合となっている。商店街組織形態別にみると任意団体より法人団体のほうの加盟率がやや高くなっている。

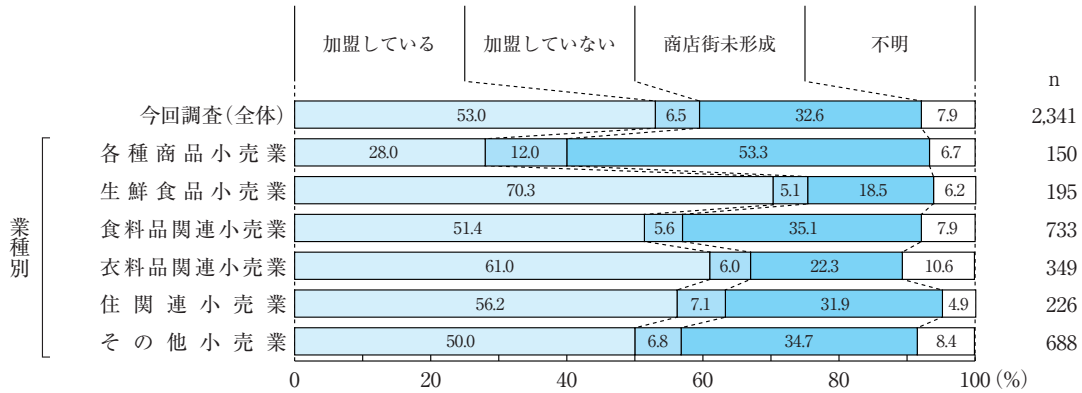
業種別にみると、加盟率は「生鮮食料品小売業」で7割に達しているのに対して、コンビニエンスストア

【図表Ⅱ-2-52】 商店街立地と加盟状況



が多くを占める「各種商品小売業」では28.0%と低い加盟率であるが、「商店街未形成」に立地していることも影響している(図表Ⅱ-2-53)。

【図表Ⅱ-2-53】 商店街への加盟状況



(6) 店舗の最新改装時期と今後の予定

主たる店舗の最新改装時期をみると、全体では「16年以上前」が24.2%で最も高い割合であり、次いで「改装したことがない」が18.7%と高い（図表Ⅱ-2-54）。「11～15年前」（15.6%）と合わせると6割近くの店舗がここ10年間は改装していないことになる。

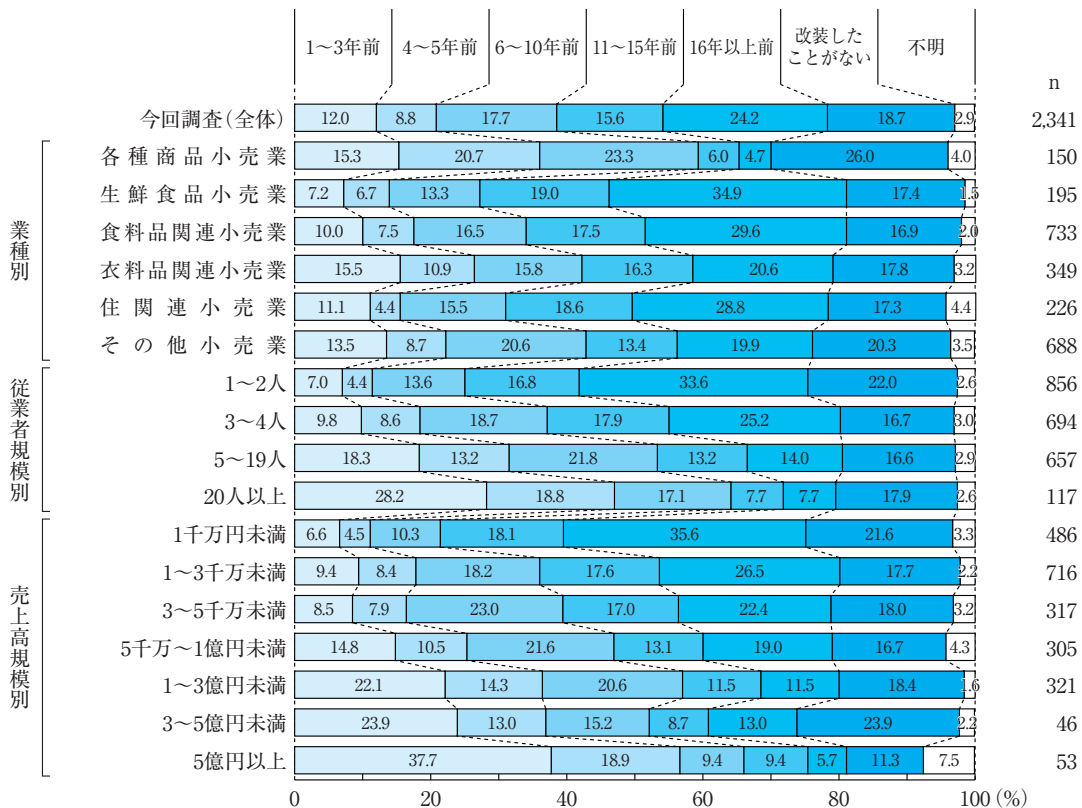
業種別にみると「各種商品小売業」で「改装したことがない」が26.0%で最も高い割合であり、他の業種区分よりも高い割合である。一方、「4～5年前」と「6～10年前」も2割ほどあり、「1～3年前」（15.3%）も「衣料品関連小売業」（15.5%）と並んで、他の業種区分よりも高い割合である。

従業者規模別にみると、「1～2人」で「16年前以上」（33.6%）と「改装したことがない」（22.0%）と多くの企業がここ15年間は改装していない。一方、「20人以上」では「1～3年前」が28.2%と最も高い割合であり、従業者規模が大きくなるにしたがって、近年改装の割合が高くなる傾向がみられる。

また、売上高規模別で規模が大きいほど、近年改装の割合が高くなる傾向がみられる。

最新改装時期別で売上高増減をみると、「1～3年前」においても「減少計」が54.3%であり、過半数を占めている（図表Ⅱ-2-55）。このため、店舗改装が必ずしも売上高増加に直結していないとみることが

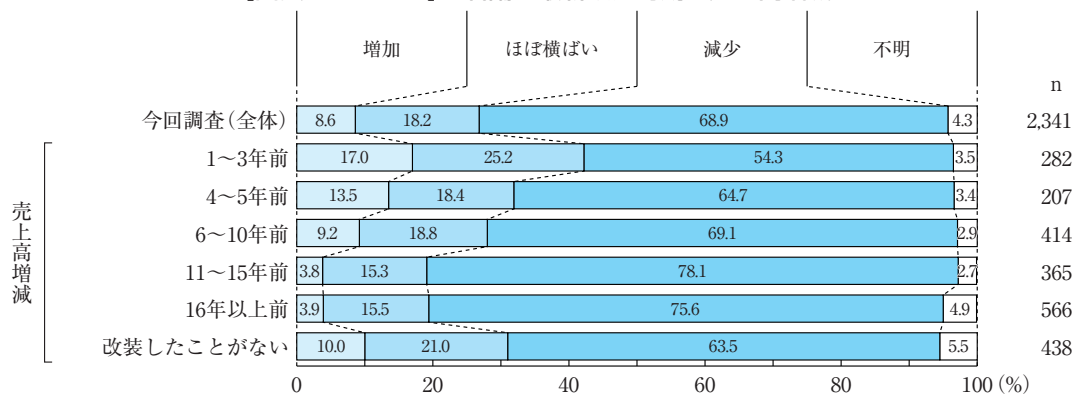
【図表Ⅱ-2-54】 店舗の最新改装時期



できる。一方、「11～15年前」と「16年以上前」では「増加」はともに4%に満たず、「減少」が多くを占めている。なお、「改装したことがない」においても「増加」

が10.0%（44企業）みられたが、このうち約半数の23社は平成11年以降の創業のため実質的には改装していない期間は10年未満となる。

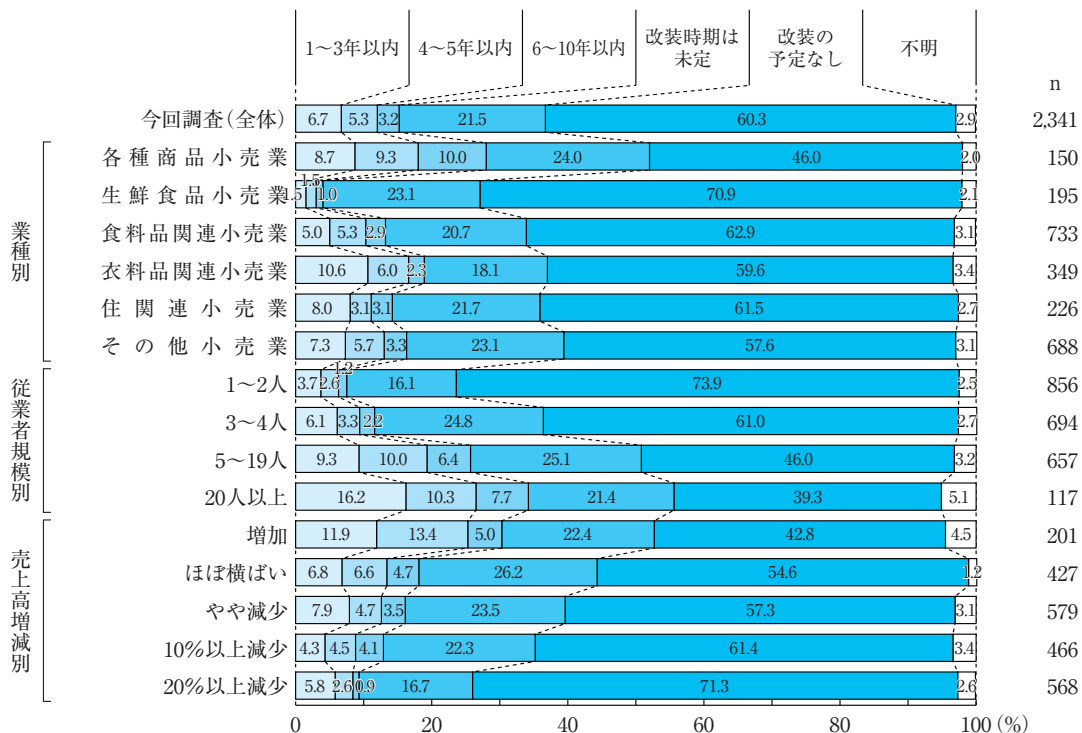
【図表Ⅱ-2-55】 店舗の最新改装時期と売上高増減



次に主たる店舗の今後の改装予定をみると、全体では「改装の予定なし」（60.3%）と「改装時期は未定」（21.5%）をあわせると8割を超えている（図表Ⅱ-2-56）。業種や従業者数によらず全体的に積極的な

改装意欲がみられない状況である。このうち「改装の予定なし」は、売上高減少企業ほど増加しており、売上高の低下が改装意欲を低下させているものとみられる。

【図表Ⅱ-2-56】 主たる店舗の改装予定



(7) 店舗の営業時間と定休日

① 店舗の営業時間とその増減

主たる店舗の営業時間をみると、全体では「24時間営業」とする企業は6.2%であり、開店時刻の平均は9時15分で、閉店時刻の平均は19時35分、営業時間の平均は10時間20分である（図表Ⅱ-2-57）。業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」で「24時間営業」が69.3%と7割近く

になり、時間営業している店舗でも13時間38分と非常に長く、続く「食料品関連小売業」（10時間55分）を大きく引き離している。

主たる店舗の立地別でみると、営業時間は「有力繁華街」において9時間33分と短く、「駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内」では「24時間営業」をしている店舗はないものの、営業時間は10時間40分と長くなっている。

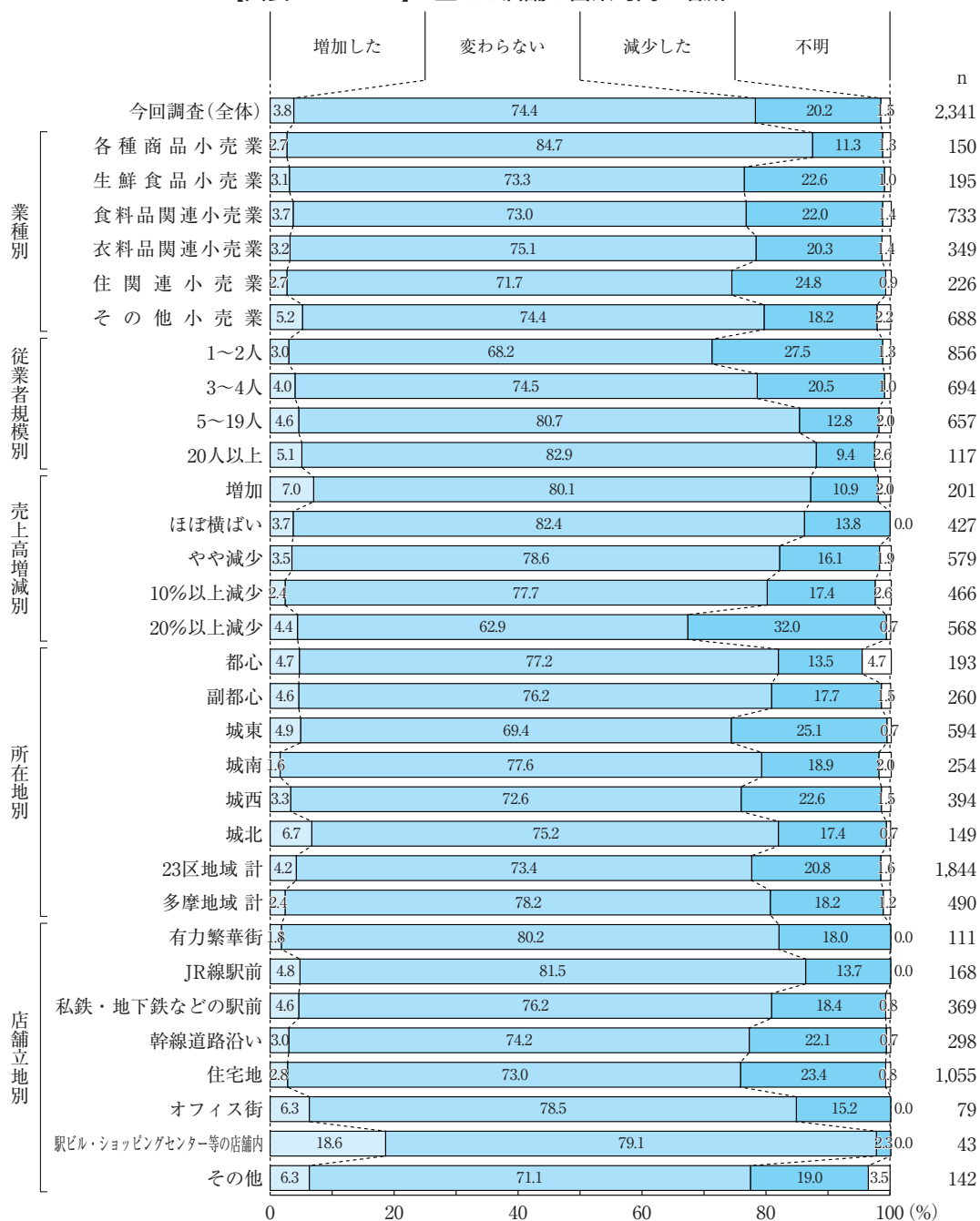
【図表Ⅱ-2-57】 主たる店舗の営業時間と開店・閉店時刻

	(1) 営業タイプ (%)			(2) 開店と閉店時刻 (時)		n	
	時間営業	終日営業	不明	開店時刻平均	閉店時刻平均		
今回調査 (全体)	92.3	6.2	1.5	9:15	19:35	2,341	
業種別	各種商品小売業	29.3	69.3	1.3	8:00	21:38	150
	生鮮食品小売業	97.9	0.5	1.5	9:20	19:38	195
	食料品関連小売業	94.0	4.9	1.1	8:45	19:40	733
	衣料品関連小売業	97.7	0.0	2.3	10:04	19:30	349
	住関連小売業	97.8	0.4	1.8	9:10	19:13	226
	その他小売業	98.1	0.4	1.5	9:26	19:30	688
従業員規模別	1～2人	97.5	0.8	1.6	9:12	19:30	856
	3～4人	98.6	0.4	1.0	9:16	19:38	694
	5～19人	85.1	13.5	1.4	9:17	19:38	657
	20人以上	58.1	39.3	2.6	9:14	19:35	117
売上高増減別	増加	85.1	13.4	1.5	9:19	19:33	201
	ほぼ横ばい	93.2	6.8	0.0	9:18	19:22	427
	やや減少	92.6	5.7	1.7	9:21	19:36	579
	10%以上減少	92.1	5.8	2.1	9:06	19:44	466
	20%以上減少	95.4	3.3	1.2	9:14	19:41	568
所在地別	都心	90.7	4.7	4.7	9:26	19:04	193
	副都心	89.2	8.5	2.3	9:29	19:42	260
	城東	92.3	6.7	1.0	8:59	19:32	594
	城南	92.5	5.1	2.4	9:08	19:42	254
	城西	96.4	3.0	0.5	9:26	19:39	394
	城北	92.6	6.7	0.7	9:17	19:48	149
	23区地域計	92.6	5.7	1.6	9:15	19:35	1,844
	多摩地域計	91.2	8.0	0.8	9:16	19:35	490
	その他	91.5	4.9	3.5	9:11	19:02	142
店舗立地別	有力繁華街	95.5	3.6	0.9	9:58	19:31	111
	J R線駅前	93.5	6.5	0.0	9:42	19:44	168
	私鉄・地下鉄などの駅前	92.1	7.3	0.5	9:33	19:51	369
	幹線道路沿い	90.6	8.7	0.7	9:04	19:33	298
	住宅地	93.6	5.9	0.5	9:04	19:35	1,055
	オフィス街	88.6	10.1	1.3	8:54	19:03	79
	駅ビル・ショッピングセンター等店舗内	100	0.0	0.0	9:50	20:30	43
	その他	91.5	4.9	3.5	9:11	19:02	142

主たる店舗の営業時間の変化をみると、全体では「変わらない」が全体で74.4%と最も高い割合であり、業種・従業員規模・売上高規模などによらず、おおそ7割前後で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-58）。

「増加した」も同様に業種・従業員規模・売上高規模などによらずほとんどが1割未満であるものの、「駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内」では18.6%と増加させている店舗一部にみられた。

【図表Ⅱ-2-58】 主たる店舗の営業時間の増減



② 定休日

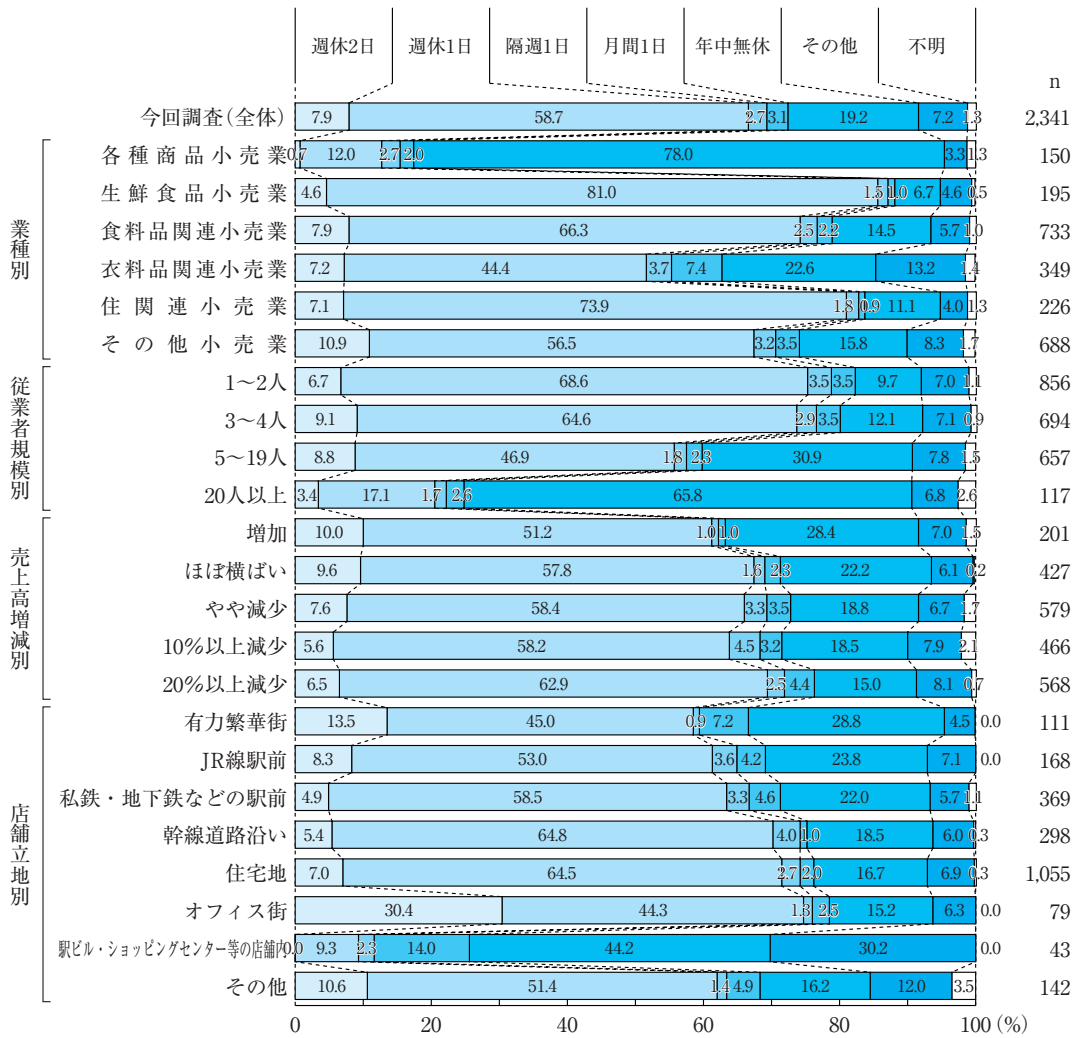
主たる店舗の定休日をみると、全体では[週休1日]は58.7%であり最も高い割合である（図表Ⅱ-2-59）。また[年中無休]は19.2%であり、次いで高い割合である。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「年中無休」が78.0%と高い割合であり、コンビニエンスストアの

24時間年中無休が強く影響している。従業員規模別にみると「20人以上」において「年中無休」65.8%と高い割合である。

立地別にみると、ほとんどの立地で「週休1日」が過半数を占めているが、「駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内」においては「年中無休」の割合が最も高くなっている。

【図表Ⅱ-2-59】 定休日



## 2 商圈と競合状況

### (1) 商圈

主たる店舗の商圈範囲をみると、全体では「500m超～1km以内」が19.9%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-60）。次いで「300m超～500m以内」が19.0%あり、1km以内で過半数を占めている。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「300m以

内」（35.3%）と「300m超～500m以内」（32.0%）で6割を超えており、その多くを占めているコンビニエンスストアでの小商圈が影響しているものとみられる。「衣料品関連小売業」では「500m超～1km以内」と「1km超～3km以内」がともに14.6%であり、商圈が比較的広いことがみてとれる。

売上高増減別にみると、売上高を減少させている企業ほど小商圈の傾向が強く現れている。



【図表Ⅱ-2-60】 商圏と業種

		300m以内	300m超~500m以内	500m超~1km以内	1km超~3km以内	3km超~5km以内	5km超~10km以内	10km超	わからない	不明	n			
今回調査(全体)		16.2	19.0	19.9	11.3	40.3	3.0	4.5	17.4	4.7	2,341			
業種別	各種商品小売業	35.3		32.0			13.3	3.0	10.0	4.0	150			
	生鮮食品小売業	17.9	23.6	25.6			10.3	4.1	12.8	5.1	195			
	食料品関連小売業	18.6	22.8	20.2			11.7	3.0	13.8	4.1	733			
	衣料品関連小売業	10.0	12.3	14.6	14.6	5.4	3.4	7.2	26.6	5.7	349			
	住関連小売業	9.7	13.3	24.3	9.3	7.5	7.5	10.2	15.5	2.7	226			
	その他小売業	14.4	16.1	20.6	11.8	3.6	2.8	5.1	20.1	5.5	688			
	副都心	19.2	17.6	8.8	4.1	3.1	8.8	28.5		8.3	193			
所在地別	副都心	19.2	25.0			17.3	7.3	3.5	4.2	20.4	2.7	260		
	城東	18.2	19.4	21.9			11.6	3.0	1.9	2.7	17.0	4.4	594	
	城南	20.9	17.7		21.7			10.6	4.7	1.2	4.7	11.4	7.1	254
	城西	14.5	18.0	21.8			10.9	4.3	3.0	3.6	19.8	4.1	394	
	城北	16.8	20.1	23.5			14.8	3.4	2.0	5.4	12.8	1.3	149	
	23区地域計	17.9	19.5	20.0			10.2	3.2	2.1	4.2	18.2	4.6	1,844	
	多摩地域計	10.2	16.7	20.0			15.5	6.9	5.9	5.7	14.1	4.9	490	
	従業者規模別	1~2人	19.3	19.3	20.4			10.6	2.5	1.9	2.8	17.5	5.7	856
3~4人		14.4	17.7	21.9			11.2	5.3	3.3	4.6	17.9	3.6	694	
5~19人		15.1	18.9	18.1			12.5	4.6	4.0	5.9	16.9	4.1	657	
20人以上		12.0	24.8		15.4			11.1	3.4	4.3	7.7	17.1	4.3	117
売上高増減別	増加	10.4	19.9	19.9			8.0	5.0	2.5	6.5	24.4	3.5	201	
	ほぼ横ばい	15.0	16.4	20.8			10.3	3.7	4.7	5.6	20.6	2.8	427	
	やや減少	16.9	16.9	21.1			14.3	4.1	2.8	4.1	15.5	4.1	579	
	10%以上減少	17.8	21.2		19.1			11.6	4.3	3.4	3.0	14.4	5.2	466
20%以上減少	16.2	21.1		19.9			10.2	3.7	2.1	5.3	16.9	4.6	568	

(2) 競合する業態

最も競合する店舗の業態をみると、全体では「総合スーパー」(24.0%)と「専門店」(17.8%)が目立っている(図表Ⅱ-2-61)。これを業態別にみると、ドラッグストアが競合店としてドラッグストアとするのが73.8%と高い割合であるように、ほとんどの業態で自店と同業態を競合店として選択している。しかしながら「専門スーパー」においては自身の業態よりも「専門店」(33.3%)と「総合スーパー」(23.8%)を競

合先とする割合が高く、また「専門店」は「総合スーパー」(25.6%)を一番の競合業態としており、自らの業態である「専門店」は20.3%と2番目ながら割合に差がみられる。なお、「専門店」の回答数(1,975企業)は全体(2,341企業)の84.4%を占めるため、全体の傾向は「専門店」の傾向を強く反映している。このほか、「ディスカウントストア」においても「総合スーパー」を一番の競合業態とみなしている。

【図表Ⅱ－２－61】 競合する業態

	競 合 す る 業 態												(%)	n
	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	専門店	リサイクルショップ	ディスカウントストア	均一価格店 (100円ショップ等)	通信販売 (ネット通販を除く)	インターネット通販	その他の小売店	その他	不明	
全体	24.0	6.6	12.1	4.9	17.8	1.0	6.2	1.1	2.3	4.0	8.4	5.9	5.8	2,341
専門スーパー	23.8	9.5	19.0	0.0	33.3	0.0	4.8	0.0	0.0	0.0	4.8	4.8	0.0	21
コンビニエンスストア	20.0	4.4	61.7	1.1	0.0	0.0	3.9	3.9	0.0	0.0	1.1	0.0	3.9	180
ドラッグストア	7.1	0.0	2.4	73.8	4.8	0.0	4.8	0.0	2.4	0.0	0.0	2.4	2.4	42
専門店	25.6	7.1	8.2	3.9	20.3	0.4	6.5	0.9	2.1	3.4	9.3	6.4	5.8	1,975
リサイクルショップ	0.0	2.7	0.0	0.0	8.1	45.9	5.4	0.0	8.1	18.9	5.4	0.0	5.4	37
ディスカウントストア	33.3	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	12
通信販売	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0	46.7	26.7	0.0	0.0	20.0	15
インターネット通販	5.6	5.6	0.0	0.0	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	72.2	0.0	0.0	11.1	18
その他の小売店	24.1	0.0	24.1	10.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	13.8	13.8	13.8	29
業態別その他	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3	8.3	0.0	16.6	16.6	41.8	0.0	12

### 3 主な客層とその変化

#### (1) 主な客層

主な顧客層をみると、全体では「女性の60歳以上」(55.8%)と「女性の50歳代」(55.1%)が過半数を占めている(図表Ⅱ－２－62)。一方、男性・女性ともに「19歳以下」は第5位までに入っておらず、「20歳代」もわずかである。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」では「男性の30歳代」(67.3%)

と「男性の40歳代」(60.7%)が第1位・第2位であり、第3位は女性であるが、第4位は「男性の20歳代」と「男性の50歳代」であり、男性客が多いコンビニエンスストアの特徴を反映している。また、住関連小売業においても「男性の60歳以上」が58.0%と第1位である。

従業者規模別にみると、「20人以上」で「女性の20歳代」と「女性の30歳代」が第3位・第4位と比較的高位にあり、若い女性を主要顧客層としている点が注目される。

【図表Ⅱ－2－62】 主な顧客層

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体	n	2,341	女性の60歳以上 55.8	女性の50歳代 55.1	女性の40歳代 40.5	男性の60歳以上 40.2	男性の50歳代 37.5
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			女性の30歳代 32.6	男性の40歳代 28.6	男性の30歳代 24.6	女性の20歳代 20.2	男性の20歳代 16.5
			第11位	第12位			
			女性の19歳以下 8.8	男性の19歳以下 8.5			
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	男性の30歳代 67.3	男性の40歳代 60.7	女性の30歳代 56.0	男性の20歳代／男性の50歳代 52.7	
	生鮮食品小売業	195	女性の60歳以上 70.3	女性の50歳代 69.7	女性の40歳代 47.7	女性の30歳代 37.9	男性の60歳以上 30.8
	食料品関連小売業	733	女性の50歳代 56.6	女性の60歳以上 54.8	女性の40歳代 41.1	男性の50歳代 40.5	男性の60歳以上 39.8
	衣料品関連小売業	349	女性の50歳代 65.0	女性の60歳以上 56.4	女性の40歳代 40.1	女性の30歳代 22.1	男性の50歳代 21.5
	住関連小売業	226	男性の60歳以上 58.0	女性の60歳以上 56.6	女性の50歳代 53.5	男性の50歳代 47.8	女性の40歳代 30.1
	その他小売業	688	女性の60歳以上 55.5	男性の60歳以上 48.3	女性の50歳代 47.4	男性の50歳代 39.7	女性の40歳代 39.2
従業員規模別	1～2人	856	女性の60歳以上 60.0	女性の50歳代 55.1	男性の60歳以上 42.6	男性の50歳代 34.7	女性の40歳代 33.8
	3～4人	694	女性の50歳代 57.6	女性の60歳以上 56.1	女性の40歳代 40.3	男性の60歳以上 38.3	男性の50歳代 34.7
	5～19人	657	女性の50歳代 53.7	女性の60歳以上 53.0	女性の40歳代 48.4	男性の50歳代 44.3	女性の30歳代 43.4
	20人以上	117	女性の50歳代 48.7	女性の40歳代 47.9	女性の20歳代 44.4	女性の30歳代／男性の40歳代 43.6	
売上高増減別	増加	201	女性の40歳代 52.2	女性の50歳代 51.7	女性の30歳代 46.8	女性の60歳以上 44.8	男性の40歳代／男性の50歳代 42.8
	ほぼ横ばい	427	女性の50歳代 56.9	女性の60歳以上 52.0	女性の40歳代 44.3	女性の30歳代 37.2	男性の60歳以上 36.3
	やや減少	579	女性の60歳以上 56.5	女性の50歳代 56.1	女性の40歳代 40.2	男性の60歳以上 39.6	男性の50歳代 38.5
	10%以上減少	466	女性の50歳代／女性の60歳以上 59.2		男性の60歳以上 43.6	女性の40歳代 42.3	男性の50歳代 38.0
	20%以上減少	568	女性の60歳以上 58.5	女性の50歳代 51.9	男性の60歳以上 41.9	男性の50歳代 37.0	女性の40歳代 34.0

(2) 来店客数の変化

3年前と比較した来店客数の変化をみると、全体では「やや減少」が26.0%で最も割合が高く、「減少計」は7割近くとなっている（図表Ⅱ－2－63）。

業種別にみると、すべての業種で「減少計」が過半数であるが、「生鮮食料品小売業」・「食料品関連小売業」・「住関連小売業」においては「20%以上減少」が最も割合が高いのに対して、「各種商品小売業」・「衣料品関連小売業」・「その他小売業」では「やや減少」が最も割合が高く、減少度合いに差がみられる。こうしたなかにあって「各種商品小売業」は「増加」の21.3%が目立っている。

従業者規模別にみると、「1～2人」では「減少計」

が78.5%と非常に高い割合を占めているものの、規模が大きくなるにしたがって「減少計」が少なくなっている。

取扱商品特性別にみると、いずれの区分においても「減少計」が6割を超えている。このうち「自社（自家）製造品」においては「やや減少」（27.1%）が最も高い割合であるのに対して、「品質差異ある商品」では「減少計」が67.1%である。一方、「品質差異ない商品」では「減少計」が71.6%であり、このうち「20%以上減少」が27.3%と最も高い割合であることから、商品の独自性における違いがわずかに現れている。

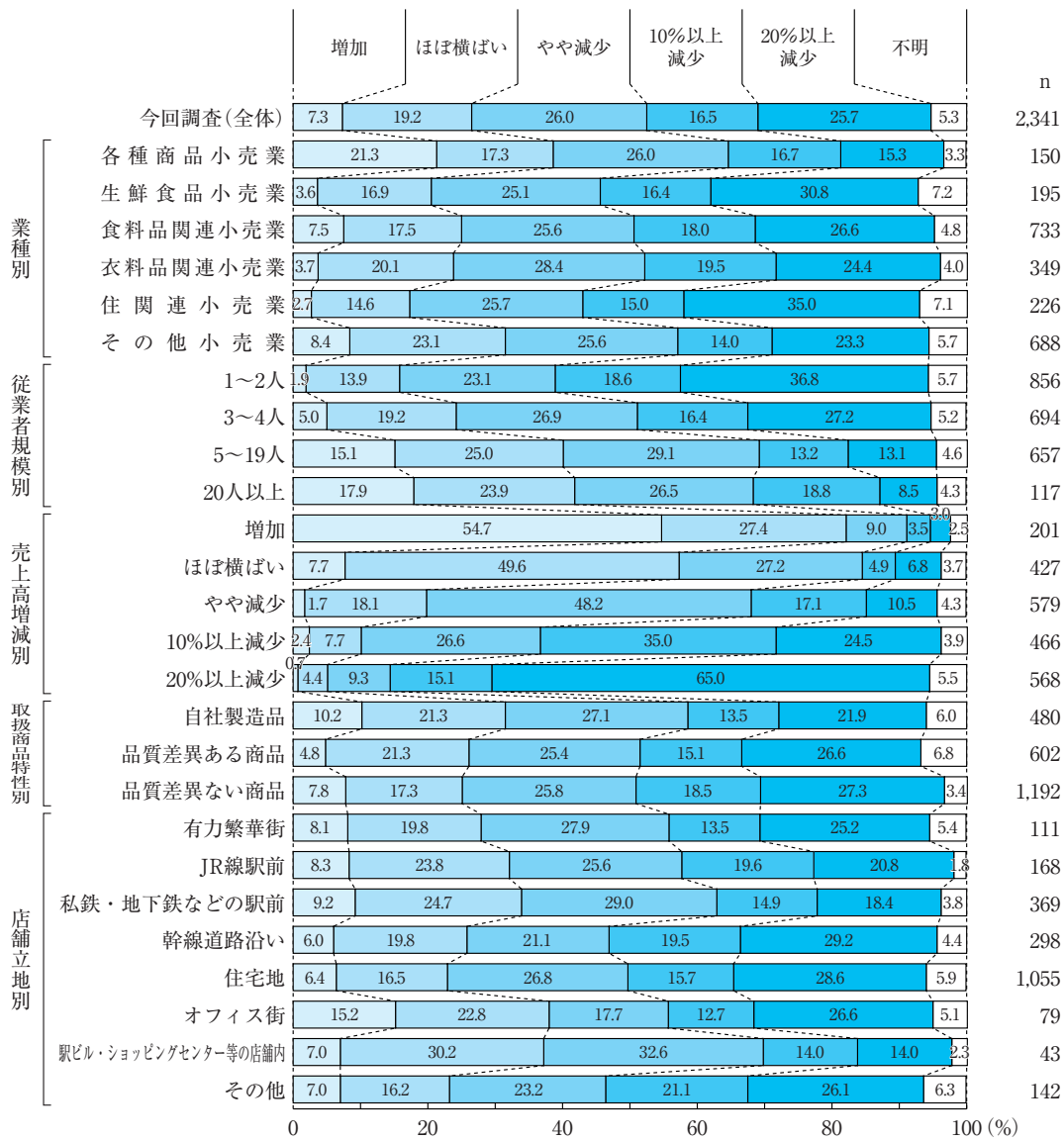
主たる店舗の立地別にみると、いずれにおいても「減少計」が半数を超えている。「オフィス街」におい

ても「20%以上減少」が26.6%と最も高い割合であるが、「増加」も15.2%みられた。

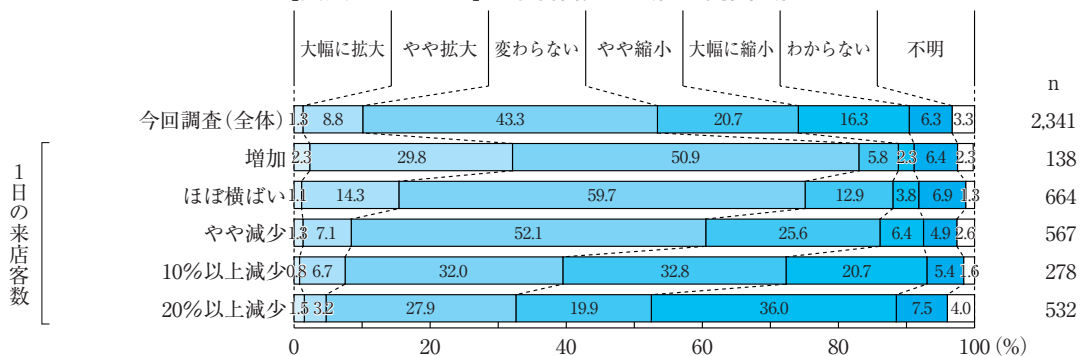
来店客数の変化別に商圈範囲の変化をみると、「増加」においては「変わらない」が50.9%で過半数を占めているものの、「やや拡大」も29.8%みられ、「やや縮小」(5.8%)と「大幅に縮小」(2.3%)とを合わせ

た〔縮小計〕は8.1%にとどまっている(図表Ⅱ-2-64)。これに対して、「20%以上減少」では〔大幅に縮小〕が36.0%であり、「縮小計」(55.9%)は過半数を占めている。このため来店客数の減少を契機に商圈が縮小したと感じている経営者が多いと考えられる。

【図表Ⅱ-2-63】 来店客数の変化



【図表Ⅱ-2-64】 来店客数の変化と商圈変化



### (3) 平均客単価の変化

3年前と比べた平均客単価の変化をみると、全体では「やや減少」が27.9%で最も高い割合であり、「減少計」は63.1%である（図表Ⅱ-2-65）。

業種別にみると、多くの業種区分において「やや減少」が最も高い割合であるのに対して、「住関連小売業」では「20%以上減少」が28.3%で、より平均客単価が一段と減少しており、「その他の小売業」では「ほぼ横ばい」が29.2%あり他の業種と比べて幾分減少幅が小さくなっている。

従業者規模別にみると、「1～2人」では「20%以上減少」が30.1%で最も高い割合であり「減少計」が73.4%であるのに対して、「3～4人」では「やや減少」が最も高い割合であり「減少計」が65.0%である。「5～19人」と「20人以上」では「減少計」がそれぞれ49.8%・53.0%となるなど、概して規模が大きくなるにしたがって客単価の減少割合は低下する傾向にある。

売上高規模別にみると、多くが「ほぼ横ばい」若し

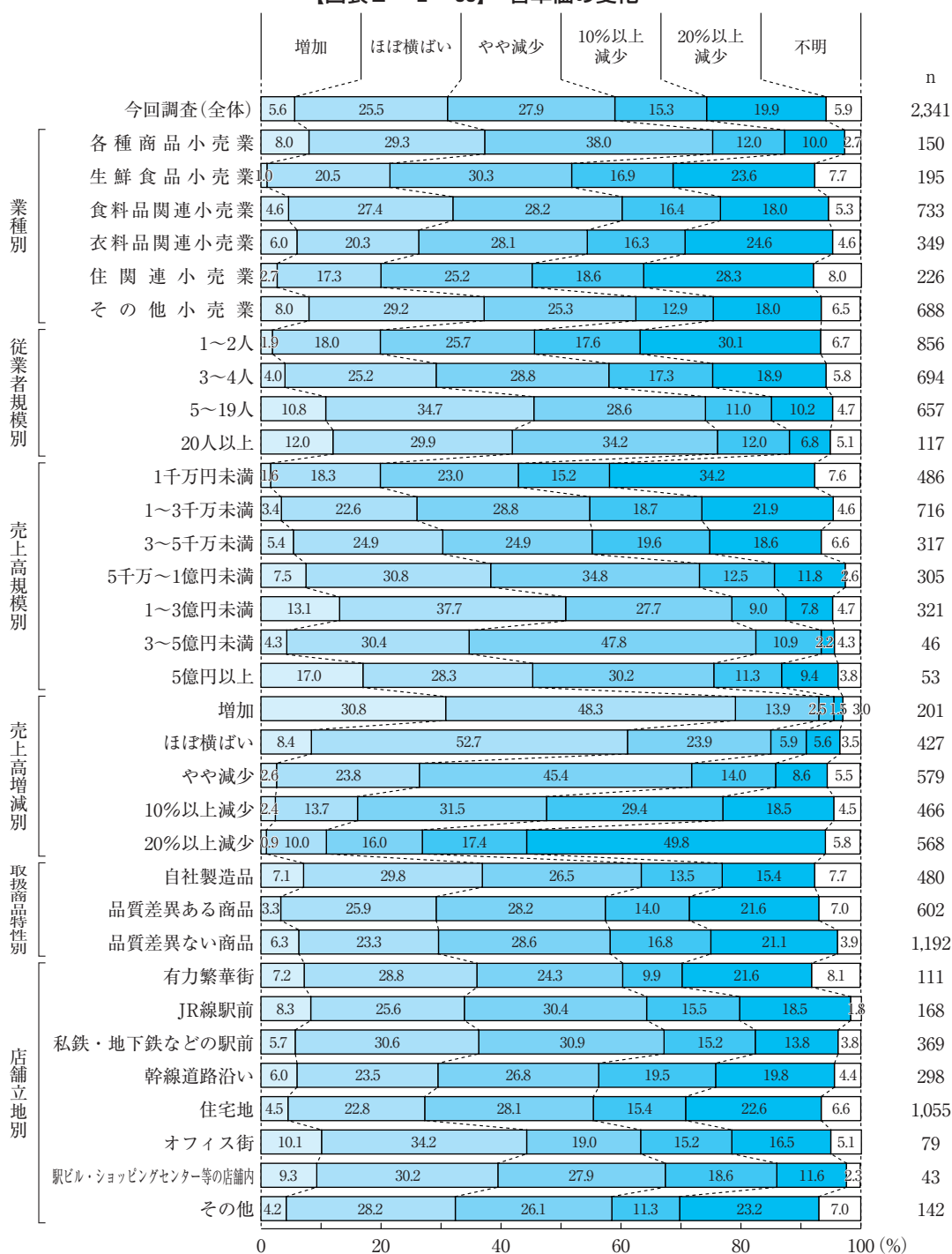
くは「やや減少」が最も高い割合であるのに対して、「1千万円未満」では「20%以上減少」(34.2%)が最も高い割合となっている。

売上高増減別にみると、売上高が「増加」した企業において客単価の「増加」は30.8%にとどまり、「ほぼ横ばい」が48.3%と半数近くとなっている。一方、売上高が「増加」した企業での来店客数は、「増加」が54.7%であることから、客単価より客数が売上高増に寄与しているとみられる。

取扱商品特性別にみると、「減少計」が「品質差異ない商品」では66.5%であるのに対して、「自社(自家)製造品」で55.4%、「品質差異ある商品」では63.8%と、商品の独自性が客単価の減少を多少なりとも押しとどめているとみられる。

主たる店舗の立地別にみると、いずれにおいても「減少計」が半数を超えているが、「オフィス街」は50.7%にとどまり、「増加」も10.1%と他の立地と比べてわずかながら高い割合であり、比較的恵まれていた立地といえる。

【図表Ⅱ-2-65】 客単価の変化



(4) 人通りの変化

3年前と比べた店前の人通りをみると、全体では「ほぼ横ばい」が28.4%で最も高い割合であり、業種別にみても「生鮮食品小売業」を除き「ほぼ横ばい」が最も高い割合である（図表Ⅱ-2-66）。「生鮮食料品小売業」は「20%以上減少」が40.0%と最も高い割合であり、「減少計」も73.3%と一段と高い割合となっている。

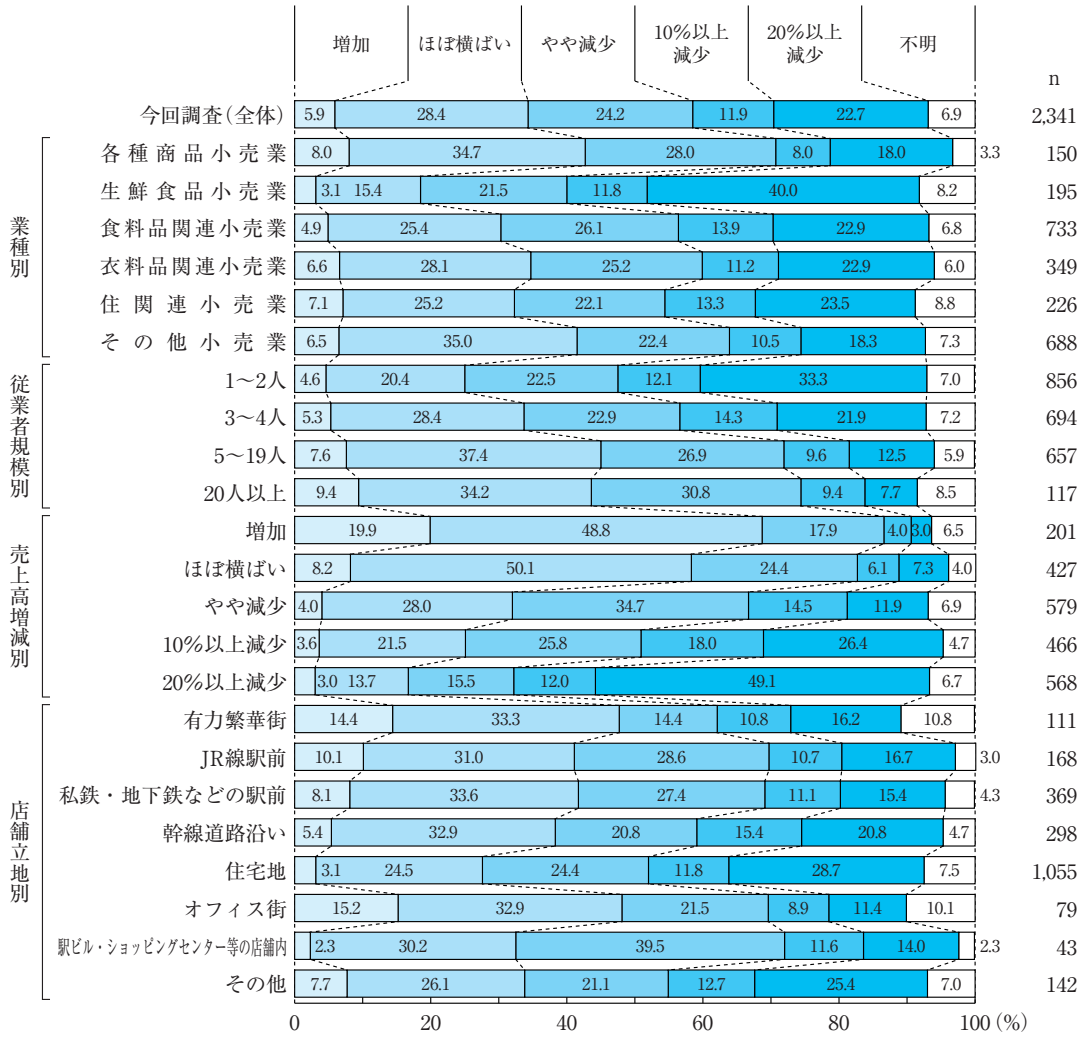
主たる店舗の立地別にみると、「有力繁華街」と「オ

フィス街」の「減少計」が半数より少なく、比較的恵まれているのに対して、「住宅地」は「20%以上減少」が28.7%と最も高い割合であり、「減少計」も64.9%と一段と厳しさを増している。

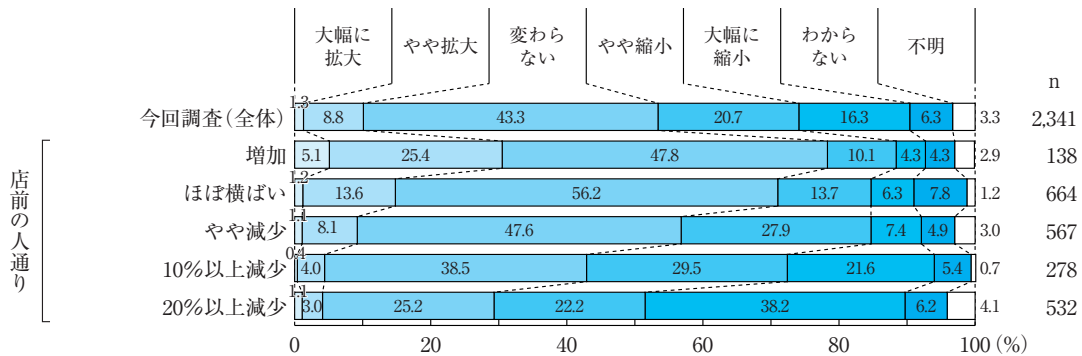
また、人通りの変化別に商圈範囲の変化をみると、人通りが「増加」においては商圈が「変わらない」が47.8%で最も高い割合であるものの、「大幅に拡大」(5.1%)と「やや拡大」(25.4%)をあわせた「拡大計」が(30.5%)みられる（図表Ⅱ-2-67）。これに対

して、人通りが減少しているほど[やや縮小]より[縮小]の割合が増加する傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-66】 人通りの変化



【図表Ⅱ-2-67】 人通りと商圈変化



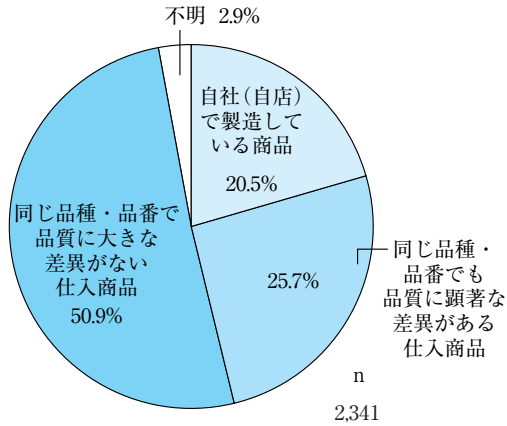
4 取扱商品

(1) 取扱商品の特性

主たる取扱商品の特性をみると、全体では同じ品種・品番において品質に大きな[差異がない仕入商品]

が50.9%と半数をわずかに超えており、同じ品種・品番において品質に大きな[差異がある仕入商品]が25.7%、自社(自家)で[製造している商品]が20.5%である(図表Ⅱ-2-68)。

【図表Ⅱ-2-68】 取扱商品の特性



(2) 取扱品目数とその変化

主たる店舗における取扱品目数をみると、全体では「100未満」が42.2%で最も高い割合であり、多くの店舗が比較的少ない品数で営業している（図表Ⅱ-2-69）。

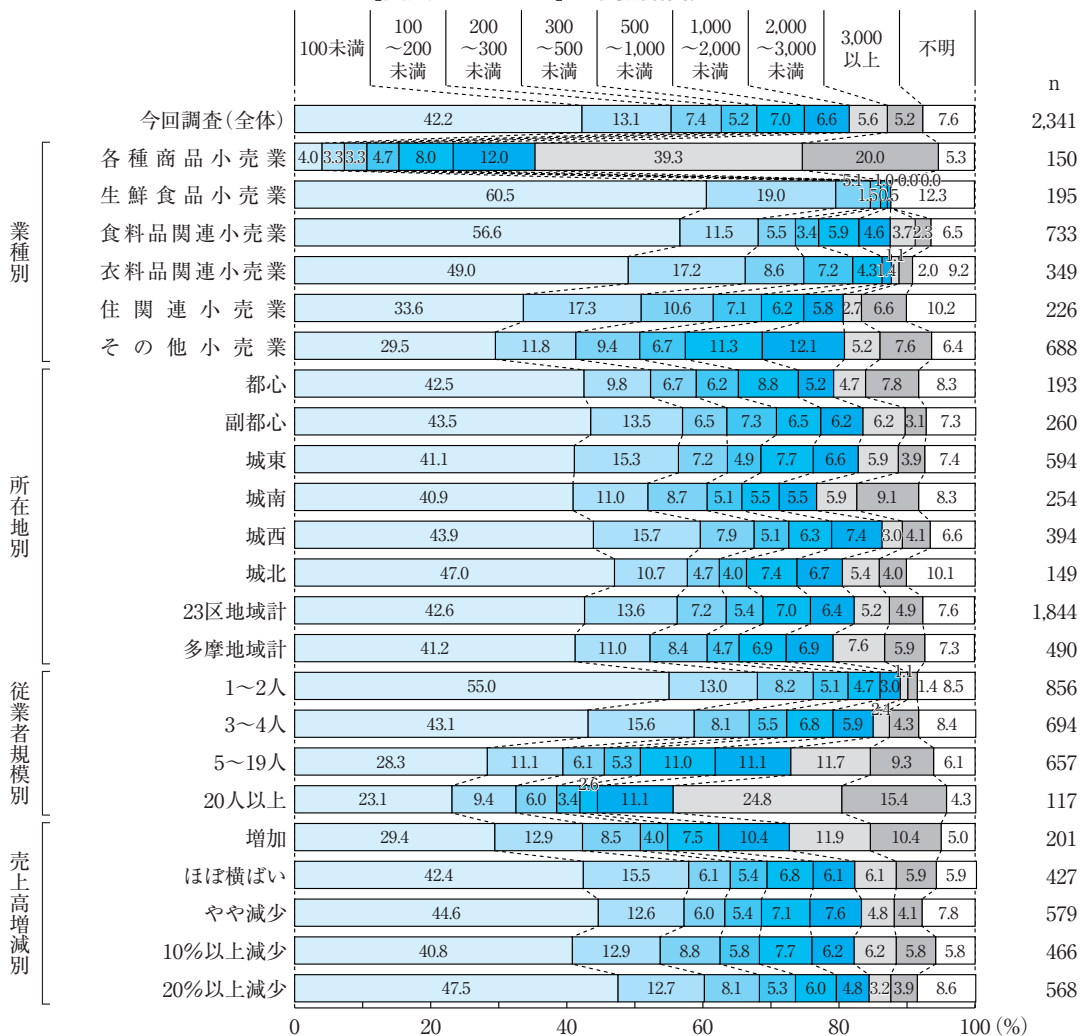
業種別にみると、「各種商品小売業」では「2,000～3,000未満」（39.3%）と「3,000以上」（20.0%）と品目

数が非常に多い。この他の5つの業種は「100未満」が最も高い割合であり、商品の取扱品目数についての戦略においても大きな差がみられる。

従業者規模別にみると、規模の小さいほど取扱品目数は少なく、「1～2人」では「100未満」が55.0%と過半数を占めている。一方、「5～19人」では「500～1,000未満」、「1,000～2,000未満」、「2,000～3,000未満」もそれぞれ約1割みられるようになり、「20人以上」では「2,000～3,000未満」が24.8%、「3,000以上」が15.4%と取扱品目数が一段と拡大している。

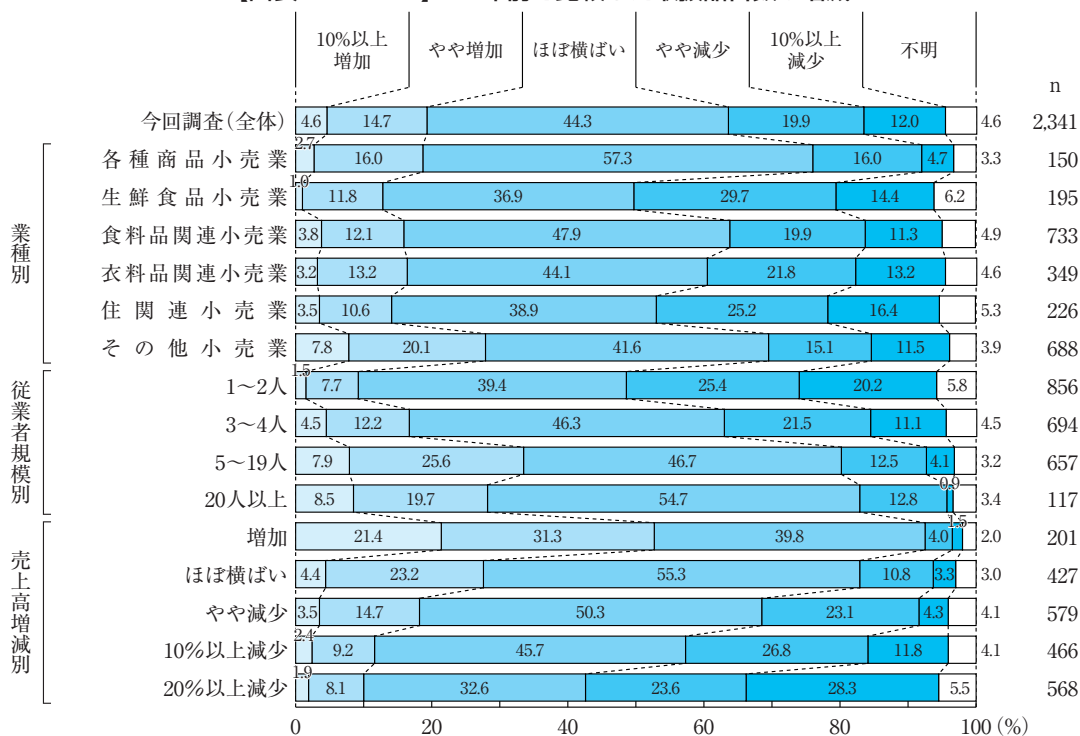
3年前と比較した取扱品目数の増減は、「ほぼ横ばい」が44.3%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-70）。従業者規模別にみると、いずれの区分も「ほぼ横ばい」が最も高い割合であるが、「1～2人」では「減少計」が45.6%であり、少ない取扱品目数を更に減少させていることがうかがえる。一方、「5～19人」と「20人以上」では「増加計」がそれぞれ33.5%、28.2%と「減少計」を上回っており、取扱品目数を増加させている。

【図表Ⅱ-2-69】 取扱品目数





【図表Ⅱ-2-70】 3年前と比較した取扱品目数の増減



(3) 品揃えの幅と深さ

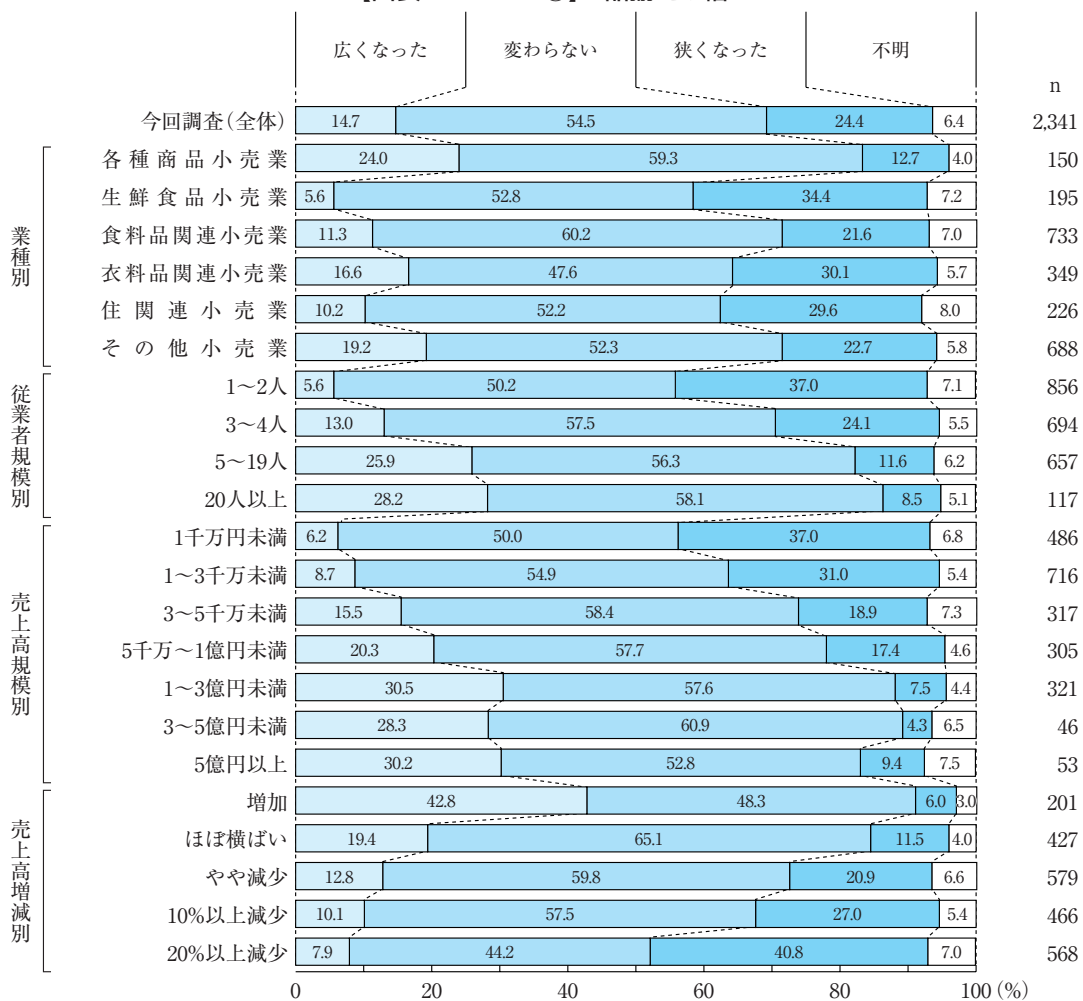
3年前と比較した取扱品の品揃えの幅をみると、全体では「変わらない」が54.5%で最も高い割合である(図表Ⅱ-2-71①)。また、3年前と比較した取扱品目数の品揃えの深さも全体で「変わらない」が55.6%であり(図表Ⅱ-2-71②)、品揃えの幅・深さともにそのまま営業している店舗が大半とみられる。

売上高規模別にみると、いずれの区分でも品揃えの幅・深さともに「変わらない」が最も高い割合であるが、品揃えの幅においては規模が大きくなるにしたがって「広がった」が増加し、「狭くなった」が減少する傾向がみられるほか、品揃えの深さにおいても規模が大きくなるにしたがって「深くなった」が増加し、

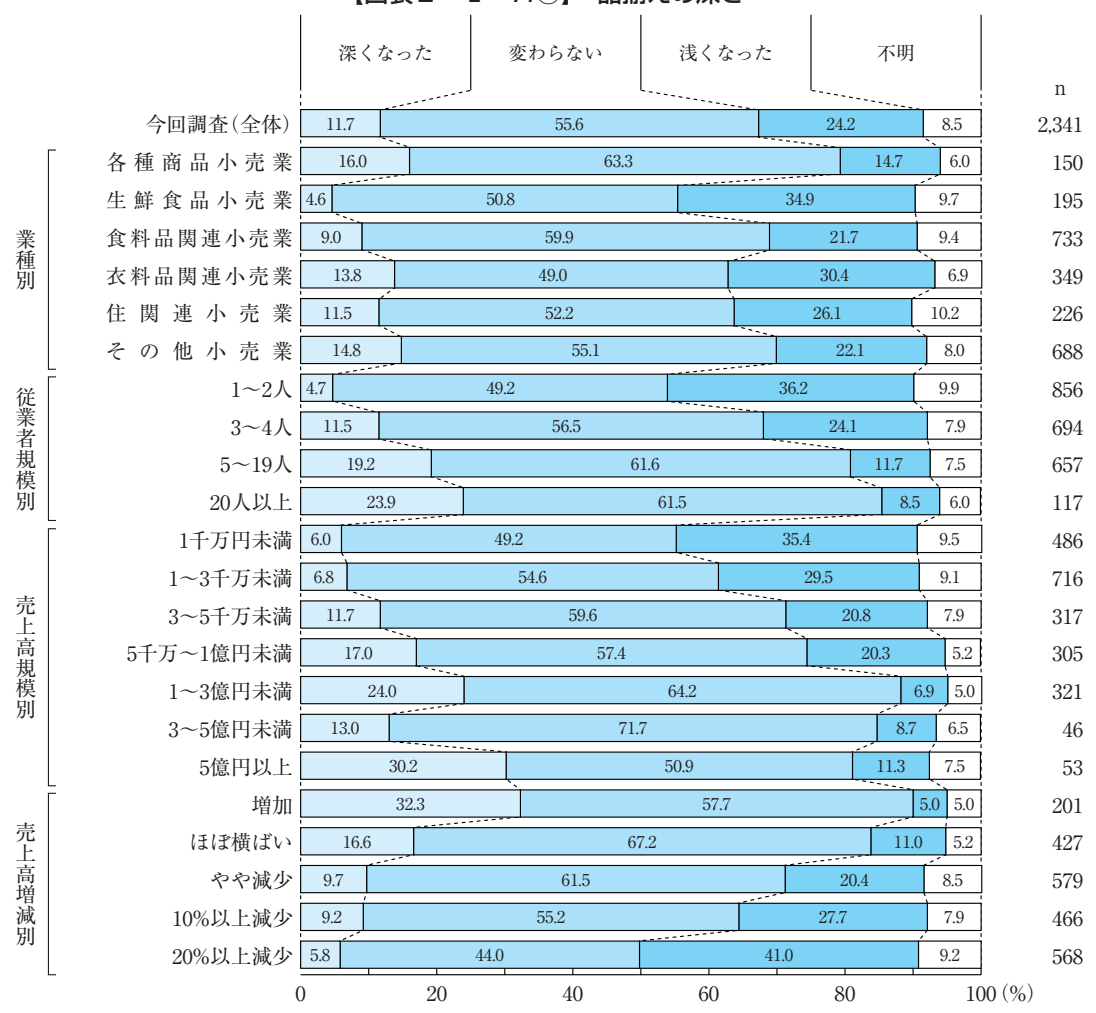
「浅くなった」が減少する傾向がみられる。

同様に、売上高増減別においても、いずれの区分でも品揃えの幅・深さともに「変わらない」が最も高い割合であるが、品揃えの幅においては売上高増加につれて「広がった」が増加し、「狭くなった」が減少する傾向がみられるほか、品揃えの深さにおいても売上高増加につれて「深くなった」が増加し、「浅くなった」が減少する傾向がみられる。取扱品目数を増加させるなかで、品揃えの幅と深さの両方を充実させることで顧客に商品購入の利便性を高めたり、関連販売を積極的に行うことにより売上高増加に結び付けているとみられ、この傾向は従業員規模にかかわらず同様の傾向がみられた(図表Ⅱ-2-72)。

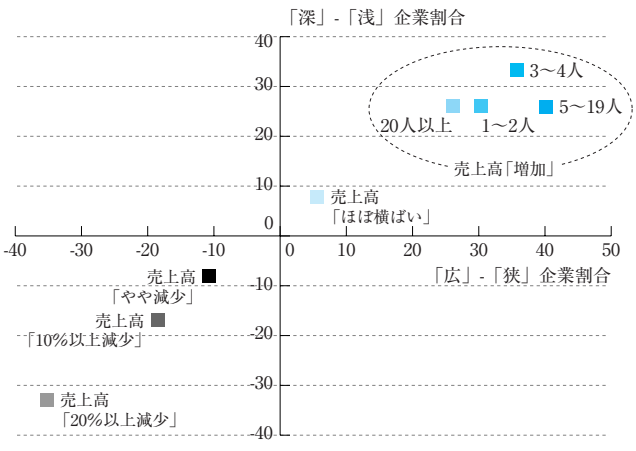
【図表Ⅱ-2-71①】 品揃えの幅



【図表Ⅱ-2-71②】 品揃えの深さ



【図表Ⅱ-2-72】 品揃えと売上高増減



5 販売促進活動とその課題

(1) 取扱商品の魅力向上

取扱商品の魅力を高めるために行っていることとしては、全体では「販売時の顧客に応じた商品の提案」(44.1%)と「仕入時の目利き」(43.2%)がともに4割を超えており、多くの区分で第1位・第2位を占め

ている(図表Ⅱ-2-73)。

業種別にみると、「販売後のアフターサービス」が「住関連小売業」において55.3%で第2位、「衣料品関連小売業」31.2%で第3位、「その他の小売業」においては29.4%で第4位となっている。これは購入した商品が、短期間に消費される食品等とは異なり、比較的長期間・数度にわたって消費されるためとみられる。

売上高規模別にみると、「商品を発掘する力」が「5千万~1億円未満」と「1~3億円未満」において第5位であるのが、「3~5億円未満」では26.1%で第4位、「5億円以上」では35.8%で第2位となっており、売上高規模が大きくなるにしたがって差別化を図るため、より魅力ある商品の発掘を図っているとみられる。

商品特性別にみると、「自社(自家)製造品」では「自社(自家)での製造加工力」が55.0%で第1位であるのに対して、「品質差異ある商品」では「仕入時の目利き」(64.3%)が、「品質差異ない商品」では「販売時の顧客に応じた商品の提案」(50.9%)が第1位で

あり、商品の特性に応じて魅力向上策をきめ細かく講じていることがうかがえる。

【図表Ⅱ-2-73】 取扱品の魅力向上

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	販売時の顧客に応じた商品の提案 44.1	仕入時の目利き 43.2	販売時の付随サービスの充実 26.4	販売後のアフターサービスの充実 21.3	自社(自店)での製造加工力 18.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	
			商品を発掘する力 13.4	保管段階での価値保全・向上 7.7	商品を企画開発する力 7.3	その他 4.0	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	販売時の顧客に応じた商品の提案 48.0	仕入時の目利き 37.3	販売時の付随サービスの充実 24.0	商品を発掘する力／保管段階での価値保全・向上 7.3	
	生鮮食品小売業	195	仕入時の目利き 72.3	販売時の顧客に応じた商品の提案 38.5	自社(自店)での製造加工力 28.7	販売時の付随サービスの充実 17.4	保管段階での価値保全・向上 10.3
	食料品関連小売業	733	販売時の顧客に応じた商品の提案 36.2	仕入時の目利き 34.7	自社(自店)での製造加工力 33.0	販売時の付随サービスの充実 21.7	商品を発掘する力 16.4
	衣料品関連小売業	349	仕入時の目利き 65.3	販売時の顧客に応じた商品の提案 57.9	販売後のアフターサービスの充実 31.2	販売時の付随サービスの充実 27.5	商品を発掘する力 21.8
	住関連小売業	226	販売時の顧客に応じた商品の提案 58.0	販売後のアフターサービスの充実 55.3	販売時の付随サービスの充実 35.8	仕入時の目利き 34.5	商品を発掘する力 7.5
	その他小売業	688	販売時の顧客に応じた商品の提案 41.7	仕入時の目利き 37.1	販売時の付随サービスの充実 31.0	販売後のアフターサービスの充実 29.4	商品を発掘する力 11.3
	従業者規模別	1～2人	856	仕入時の目利き 41.5	販売時の顧客に応じた商品の提案 41.1	販売時の付随サービスの充実 23.5	販売後のアフターサービスの充実 22.1
3～4人		694	仕入時の目利き 48.3	販売時の顧客に応じた商品の提案 45.0	販売時の付随サービスの充実 28.2	販売後のアフターサービスの充実 21.3	自社(自店)での製造加工力 19.9
5～19人		657	販売時の顧客に応じた商品の提案 47.2	仕入時の目利き 41.7	販売時の付随サービスの充実 27.9	販売後のアフターサービスの充実 21.6	自社(自店)での製造加工力 18.7
20人以上		117	販売時の顧客に応じた商品の提案 44.4	仕入時の目利き 35.0	販売時の付随サービスの充実 29.9	商品を発掘する力 24.8	自社(自店)での製造加工力 19.7
売上高規模別	1千万円未満	486	仕入時の目利き 39.9	販売時の顧客に応じた商品の提案 35.8	自社(自店)での製造加工力／販売時の付随サービスの充実 21.8	販売後のアフターサービスの充実 20.2	
	1～3千万円未満	716	仕入時の目利き 47.1	販売時の顧客に応じた商品の提案 45.1	販売時の付随サービスの充実 25.4	販売後のアフターサービスの充実 21.8	自社(自店)での製造加工力 21.4
	3～5千万円未満	317	仕入時の目利き 49.5	販売時の顧客に応じた商品の提案 46.1	販売時の付随サービスの充実 26.8	販売後のアフターサービスの充実 21.1	自社(自店)での製造加工力 18.6
	5千万～1億円未満	305	販売時の顧客に応じた商品の提案 51.5	仕入時の目利き 46.6	販売時の付随サービスの充実 34.1	販売後のアフターサービスの充実 26.9	商品を発掘する力 19.3
	1～3億円未満	321	販売時の顧客に応じた商品の提案 48.6	仕入時の目利き 35.8	販売時の付随サービスの充実 27.7	販売後のアフターサービスの充実 17.8	商品を発掘する力 13.1
	3～5億円未満	46	販売時の顧客に応じた商品の提案 37.0	仕入時の目利き 32.6	販売時の付随サービスの充実 28.3	商品を発掘する力 26.1	販売後のアフターサービスの充実 19.6
	5億円以上	53	販売時の顧客に応じた商品の提案 47.2	商品を発掘する力 35.8	仕入時の目利き 34.0	販売時の付随サービスの充実 32.1	商品を企画開発する力 24.5
売上高増減別	増加	201	販売時の顧客に応じた商品の提案 43.8	仕入時の目利き 42.3	販売時の付随サービスの充実 27.9	自社(自店)での製造加工力 23.9	商品を発掘する力／販売後のアフターサービスの充実 19.9
	ほぼ横ばい	427	販売時の顧客に応じた商品の提案 44.5	仕入時の目利き 42.4	販売時の付随サービスの充実 26.0	販売後のアフターサービスの充実 20.1	自社(自店)での製造加工力 19.2
	やや減少	579	販売時の顧客に応じた商品の提案 50.4	仕入時の目利き 41.6	販売時の付随サービスの充実 28.3	販売後のアフターサービスの充実 23.3	自社(自店)での製造加工力 19.2
	10%以上減少	466	販売時の顧客に応じた商品の提案 47.4	仕入時の目利き 47.0	販売時の付随サービスの充実 26.6	販売後のアフターサービスの充実 22.3	自社(自店)での製造加工力 14.8
	20%以上減少	568	仕入時の目利き 45.4	販売時の顧客に応じた商品の提案 38.4	販売時の付随サービスの充実 25.5	販売後のアフターサービスの充実 21.1	自社(自店)での製造加工力 18.1
商品特性別	自社(自家)製造品	480	自社(自店)での製造加工力 55.0	販売時の顧客に応じた商品の提案 30.4	仕入時の目利き 28.3	販売時の付随サービスの充実 20.6	商品を企画開発する力 17.5
	品質差異ある商品	602	仕入時の目利き 64.3	販売時の顧客に応じた商品の提案 43.0	販売時の付随サービスの充実 23.9	自社(自店)での製造加工力 17.3	販売後のアフターサービスの充実 14.6
	品質差異ない商品	1,192	販売時の顧客に応じた商品の提案 50.9	仕入時の目利き 39.0	販売時の付随サービスの充実 30.5	販売後のアフターサービスの充実 29.0	商品を発掘する力 13.0

## 第5節 情報化の実態

### 1 情報化の状況

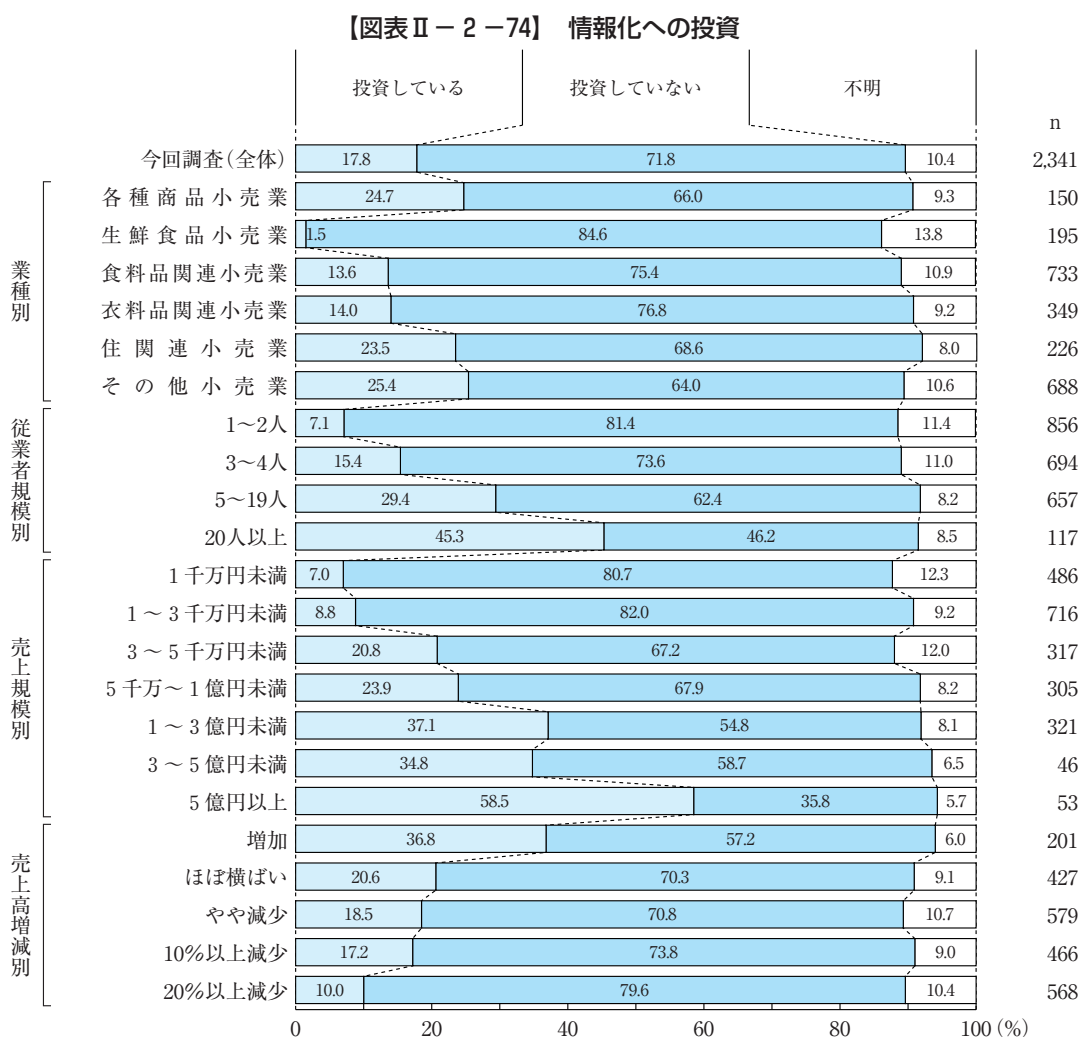
#### (1) 情報化への投資

経営の考え方について積極的に情報化へ投資しているかをみると、全体では「投資している」が17.8%であり、一部にとどまっている（図表Ⅱ-2-74）。業種別にみると「生鮮食品小売業」で積極的に「投資している」が1.5%とほとんど情報投資がみられない。

従業者規模別にみると、積極的に「投資している」が「1～2人」では7.1%であるのに対して、「20人以上」では45.3%と規模が大きくなるにしたがって急激に増加する傾向がみられる。

売上高規模別においても、規模の影響が更に顕著に現れており、「5億円以上」においては58.5%と過半数が積極的に「投資している」としている。

また、売上高増減別においても売上高が増加するほど「投資している」の割合が高くなる傾向がみられる。



#### (2) POSシステムの導入状況

情報化への対応状況をみると、全体ではPOSシステムは17.4%が導入済みであり、前回調査（15.3%）と比べると2.1ポイント増加し、その平均導入年は6.2年前である（図表Ⅱ-2-75）。

POSの導入については、業種により大きな違いがみられ、コンビニエンスストアが多数を占める「各種商品小売業」では81.3%が導入している。「導入済み」

の割合でみると、「食料品関連小売業」が16.8%、「その他小売業」が15.8%、「住関連小売業」が13.7%と1割台であるが、「衣料品関連小売業」（4.9%）や生鮮食料品（3.1%）では導入率が著しく低い水準にとどまっている。

従業者規模別にみると、導入割合は規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向がみられ、「20人以上」においては58.1%と、半数以上が導入している。

### (3) EOSの導入状況

オンラインの発注システムであるEOSの導入状況を見ると、全体では23.7%でありPOSシステムより導入率が高く、前回調査（20.2%）よりわずかに増加している（図表Ⅱ-2-75）。その平均導入年は5.4年前であり今回調査でみる限りPOSシステムと比べると最近導入した企業が多い。導入しているEOSを主たる発注方法としているのは全体の20.5%〔前述P. 102〕であり、この差の約3ポイントは、一部にEOS導入したものの、主たる発注方法としては他の方法を用いている店舗の存在を示している。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多数を占める「各種商品小売業」では85.3%が導入しており、POSシステムとほぼ同じ割合であることから、一体的に利用されているとみられる。一方、「生鮮食品」は導入店舗がまったくみられなかった。

従業者規模別にみると、導入割合は規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向がみられ、「20人以上」においては53.0%と、半数以上が導入しており、売上高規模別においても同様に規模による差異がみられた。

### (4) 顧客管理システムの導入状況

パソコン等を利用した顧客管理システムの導入状況を見ると、全体では21.9%とEOSとほぼ同じ割合である（図表Ⅱ-2-75）。前回調査（21.5%）とほとんど同じ割合であり、導入はあまり進んでいない。

業種別にみると、「生鮮食品小売業」において〔導入済み〕がわずか2.1%であり、導入している企業はほとんどみられない。

従業者規模別にみると、「1~2人」において〔導入済み〕が9.9%であるのに対して、「20人以上」では〔導入済み〕と〔未導入〕がともに43.6%で拮抗しており、従業者規模が大きくなるにしたがって導入が進む傾向がみられる。また、「20人以上」においては導入後経過年数は4.6年と、他の従業者規模区分に比べて比較的近年であり、更新等をしっかり実施しているとみられる。

売上高規模別に〔導入済み〕の割合をみると、「1千万円未満」で6.6%であるのに対して、「5億円以上」では60.4%と規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向が顕著にみられる。

### (5) インターネット・電子メールの導入状況

インターネット・電子メールの導入状況を見ると、全体では〔導入済み〕が28.8%と、他の情報化と比べて導入割合が高く、前回調査（25.6%）と比べるとわずかに増えている（図表Ⅱ-2-75）。

業種別にみると、「住関連小売業」と「その他の小売業」の導入割合が4割台と比較的高くなっている。

売上高規模別にみると、〔導入済み〕の割合は「1千万円未満」で12.8%であるのに対して、「5億円以上」では77.4%と、規模による違いが顕著にみられる。

【図表Ⅱ-2-75】 情報化の内容と導入時期

	①POSシステム		②EOS		③顧客管理システム		④インターネット・電子メール		n	
	導入済み (%)	平均導入年 (年前)	導入済み (%)	平均導入年 (年前)	導入済み (%)	平均導入年 (年前)	導入済み (%)	平均導入年 (年前)		
今回調査 (全体)	17.4	6.2	23.7	5.4	21.9	6.4	28.8	4.1	2,341	
業 種 別	各種商品小売業	81.3	4.7	85.3	4.6	28.0	4.0	22.0	2.5	150
	生鮮食品小売業	3.1	10.2	0.0	-	2.1	6.3	4.6	5.6	195
	食料品関連小売業	16.8	7.9	20.1	6.4	15.8	6.3	18.4	4.3	733
	衣料品関連小売業	4.9	5.6	3.7	5.2	18.6	7.0	27.8	4.0	349
	住関連小売業	13.7	6.2	30.5	6.5	33.2	7.4	42.5	4.7	226
	その他小売業	15.8	6.0	28.6	4.8	30.5	6.4	44.3	3.9	688
従業者規模別	1～2人	5.5	7.8	12.4	5.7	9.9	7.5	15.1	4.2	856
	3～4人	11.2	6.7	18.9	5.4	19.7	6.8	26.2	4.0	694
	5～19人	32.7	6.3	38.8	5.5	35.8	6.2	43.8	4.3	657
	20人以上	58.1	4.6	53.0	4.2	43.6	4.6	59.0	2.9	117
売上高規模別	1千万円未満	2.5	3.2	6.0	6.1	6.6	6.9	12.8	3.6	486
	1～3千万円未満	6.8	7.0	13.7	5.8	14.4	6.8	20.3	4.0	716
	3～5千万円未満	13.6	7.8	21.5	5.5	23.7	8.5	30.0	4.3	317
	5千万～1億円未満	23.0	6.6	36.1	5.4	33.4	6.4	40.0	4.8	305
	1～3億円未満	53.0	5.9	55.8	5.2	39.6	5.5	51.4	3.8	321
	3～5億円未満	45.7	7.0	47.8	5.3	47.8	6.0	63.0	3.7	46
	5億円以上	43.4	5.6	43.4	5.1	60.4	5.0	77.4	4.5	53

## (6) ホームページ

自社のホームページについてみると、全体では「ホームページはない」が62.5%、いずれかの所有形態で自社のホームページを所有しているのが32.0%であり、POSシステム・EOSなど他の情報化と比べ導入が進んでいる（図表Ⅱ-2-76）。ホームページの所有形態は、「自社所有」が17.2%で最も高い割合であり、次いで「商店街・業界団体等の共同ページ」が14.0%である。

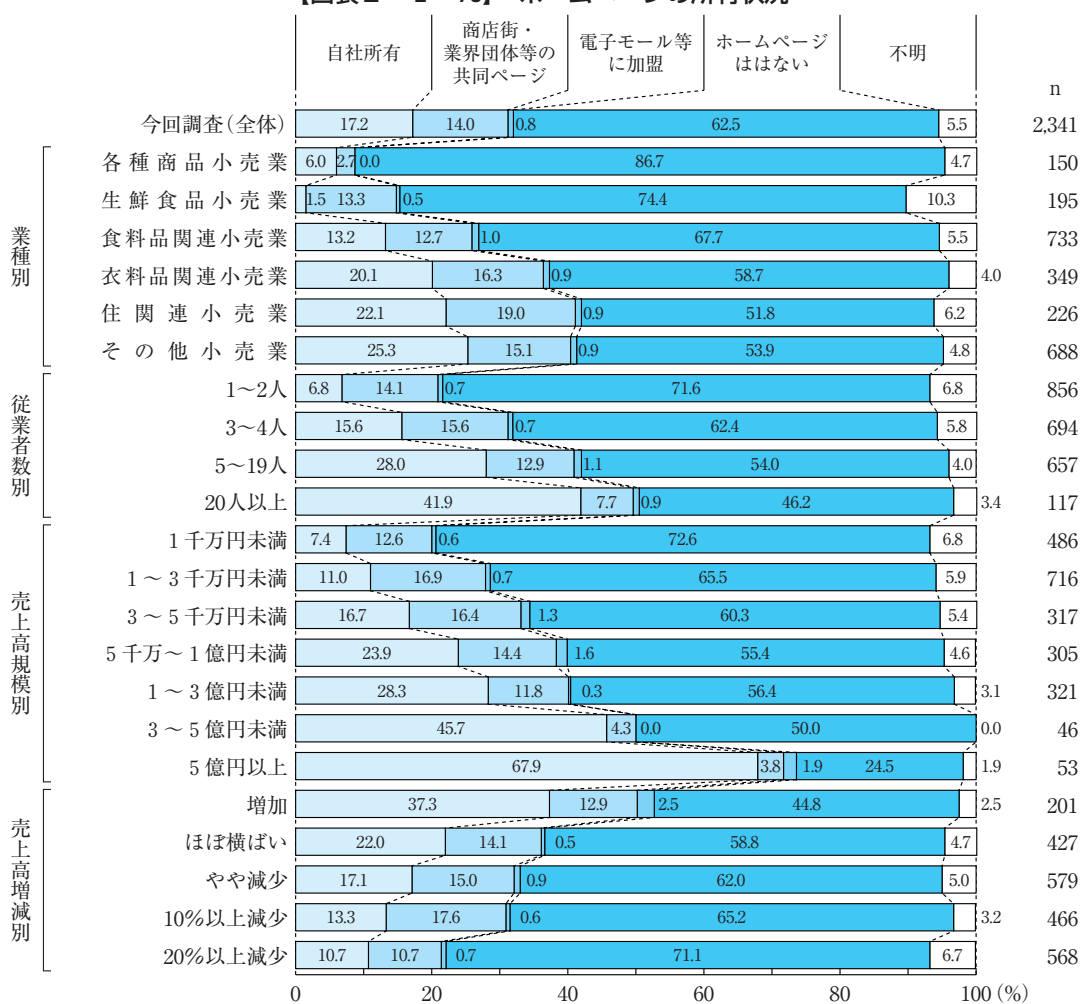
業種別にみると、「各種商品小売業」では86.7%が「ホームページはない」としている。これは、「各種商品小売業」の多くを占めるコンビニエンスストアが、チェーン本部のホームページはあるが、経営者の判断

で自由に更新等ができる自社のホームページを開設していないためと思われる。一方、「衣料品関連小売業」、「住関連小売業」、「その他小売業」では4割前後が自社のホームページを保有している。

従業者規模別にみると「20人以上」で自社のホームページを保有している割合が過半数を占めており、規模に応じて割合が高くなる傾向がみられる。

売上高規模別においても、「1千万円未満」の72.6%が「ホームページはない」としているのと対照的に、「5億円以上」では73.6%がホームページを保有しており、なかでも「自社所有」が67.9%と過半数を占めている。

【図表Ⅱ-2-76】 ホームページの所有状況



ホームページの活用内容を見ると、全体では「店舗紹介」(16.8%)、「商品販売」(11.8%)となっている(図表Ⅱ-2-77)。「商品紹介」が24.2%で最も高い割合であり、次いで「商品

【図表Ⅱ-2-77】 ホームページの活用内容 (複数回答：%)

	店舗紹介	商品の紹介	商品の販売	その他	不明	n
今回調査(全体)	24.2	16.8	11.8	2.3	67.2	2,341



## 第6節 環境認識と課題

### 1 環境認識

#### (1) 消費者意識や購買行動の変化

消費者意識や購買行動の変化で特に重要と考えるものについてみると、全体では「低価格志向」が42.5%で第1位であり、次いで「高齢化」(37.9%)、「品質重視」(34.4%)が3割台で続いている(図表Ⅱ-2-78)。

業種別にみると、「住関連小売業」以外は「低価格志向」・「高齢化」・「品質重視」が順位の違いはあるものの第5位以内に入っている。これに対して「住関連小売業」においては「品質重視」が19.5%で第6位に後退し、「大型店志向」(29.6%)・「インターネット等による情報収集」(26.1%)がより上位となっている。

また、「衣料品関連小売業」においては「高齢化」(45.0%)に続いて、「買い控え」「低価格志向」「値ごろ感の重視」と価格に関する回答が多くみられる。

また、コンビニエンスストアが多数を占める「各種商品小売業」と、「生鮮食品小売業」・「食料品関連小売業」は食品を取り扱っていることから、「商品への安心・安全意識の高まり」が3~4割と高い割合である。

売上高増減別にみると、売上高が減少しているほど「低価格化志向」と「高齢化」の割合が高くなる傾向がみられる。これと対照的に「品質重視」は「増加」において49.8%と半数近くで第1位であるのに対して、「20%以上減少」では26.6%で第4位に後退しており、売上高が増加している企業ほど「品質重視」する割合が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-78】 消費者意識と購買行動の変化

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
全体	2,341	第1位	低価格志向 42.5	高齢化 37.9	品質重視 34.4	商品への安全・安心意識の高まり 25.8	値ごろ感の重視 23.5	
		第6位	健康志向 22.6	買い控え 22.5	サービス重視 15.8	大型店志向 15.2	インターネット等による情報収集/少子化 14.0	
		第12位	個性化・多様化 12.8	速い消費者ニーズの変化 11.2	購買行動の広域化 10.5	個人中心の購買行動 9.3	豊富な商品情報 8.2	
		第17位	車利用による買物 7.4	団塊世代の大量退職 3.4	高価格品志向 3.2			
		第2位	商品への安全・安心意識の高まり 46.7	高齢化 43.3	品質重視 42.7	健康志向 33.3		
		第7位	品質重視 51.3	高齢化 49.2	商品への安全・安心意識の高まり 42.6	低価格志向 34.9	健康志向 29.7	
業種別	各種商品小売業	150	低価格志向 50.7	商品への安全・安心意識の高まり 46.7	高齢化 43.3	品質重視 42.7	健康志向 33.3	
	生鮮食品小売業	195	品質重視 51.3	高齢化 49.2	商品への安全・安心意識の高まり 42.6	低価格志向 34.9	健康志向 29.7	
	食料品関連小売業	733	低価格志向 43.7	品質重視 42.7	商品への安全・安心意識の高まり 35.3	健康志向 34.4	高齢化 32.9	
	衣料品関連小売業	349	高齢化 45.0	買い控え 42.4	低価格志向 38.4	値ごろ感の重視 33.0	品質重視 29.5	
	住関連小売業	226	低価格志向 61.5	高齢化 48.2	大型店志向 29.6	インターネット等による情報収集 26.1	買い控え 23.9	
	その他小売業	688	低価格志向 37.6	高齢化 32.0	品質重視 26.3	買い控え 21.8	インターネット等による情報収集 21.5	
従業者規模別	1～2人	856	低価格志向 44.9	高齢化 41.5	品質重視 27.5	買い控え 22.9	健康志向 19.5	
	3～4人	694	低価格志向 43.1	高齢化 36.3	品質重視 36.0	商品への安全・安心意識の高まり 26.2	買い控え 24.8	
	5～19人	657	低価格志向 40.0	品質重視 39.9	高齢化 35.6	商品への安全・安心意識の高まり 33.0	値ごろ感の重視 27.9	
	20人以上	117	品質重視 45.3	商品への安全・安心意識の高まり 40.2	低価格志向 35.9	健康志向 35.0	高齢化 34.2	
売上高増減別	増加	201	品質重視 49.8	商品への安全・安心意識の高まり 32.3	低価格志向 30.3	値ごろ感の重視 26.9	高齢化 26.4	
	ほぼ横ばい	427	品質重視 39.6	低価格志向 36.5	高齢化 32.6	値ごろ感の重視 27.2	商品への安全・安心意識の高まり 25.8	
	やや減少	579	低価格志向 39.0	高齢化 38.2	品質重視 34.2	商品への安全・安心意識の高まり 28.0	健康志向 25.7	
	10%以上減少	466	高齢化 45.3	低価格志向 44.8	品質重視 34.3	買い控え 30.3	商品への安全・安心意識の高まり 28.1	
	20%以上減少	568	低価格志向 54.6	高齢化 40.3	買い控え 28.7	品質重視 26.6	大型店志向 22.4	

(2) 消費者の環境意識

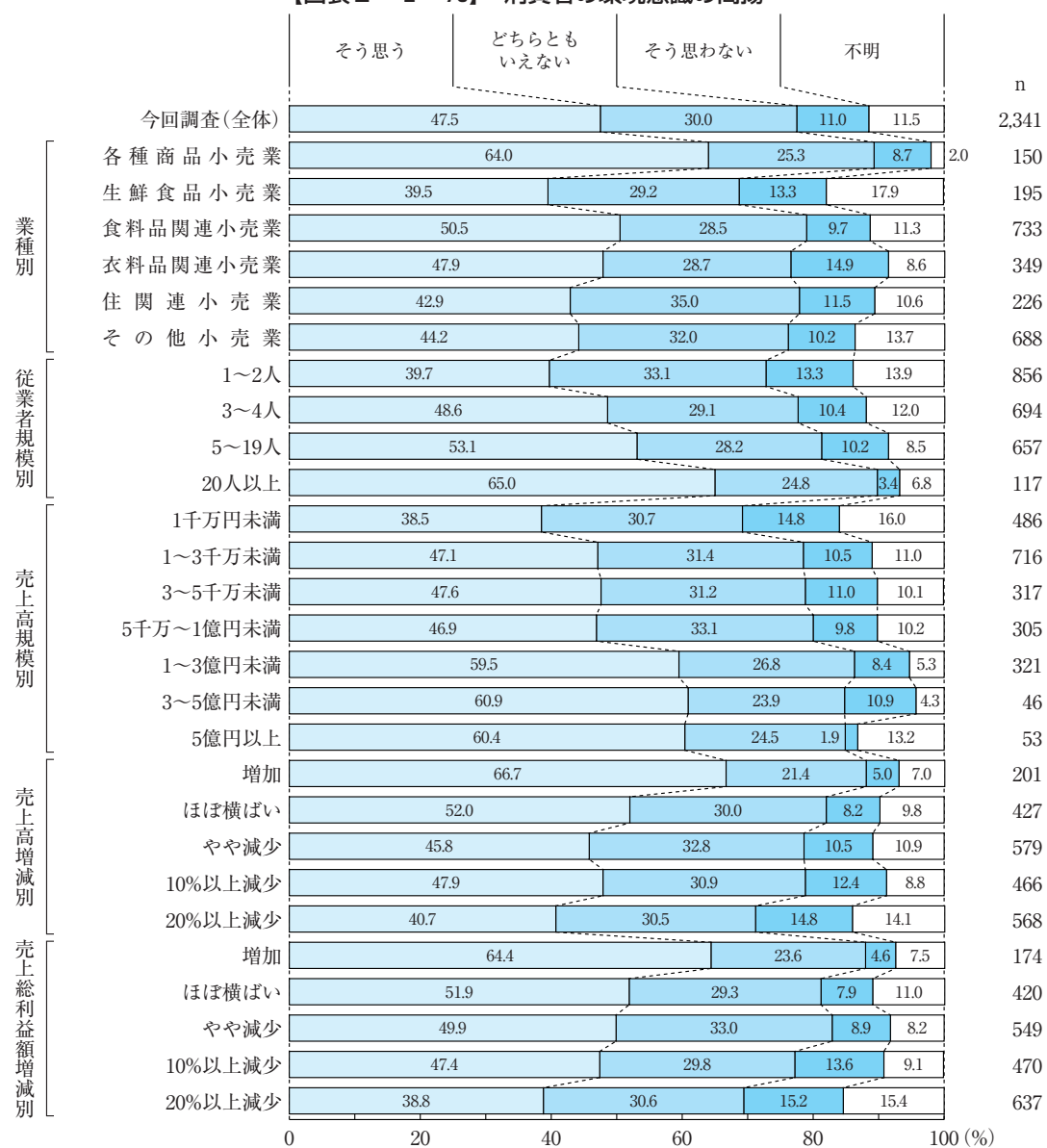
消費者の今後の意識として環境意識が高まるかについてみると、全体では「[そう思う]」が47.5%と半数近くである(図表Ⅱ-2-79)。

売上高規模別にみると、「[そう思う]」は「1千万円未満」で38.5%であったのが、「1～3千万円未満」・

「3～5千万円未満」・「5千万～1億円未満」ではおよそ47%前後、「1～3億円」以上では約60%と段階的に割合が高くなっている。

また、従業者規模別・売上高増減別・売上総利益額増減別においても、規模・金額が増加するにしたがって「[そう思う]」は約40%から約65%に増加している。

【図表Ⅱ-2-79】 消費者の環境意識の高揚

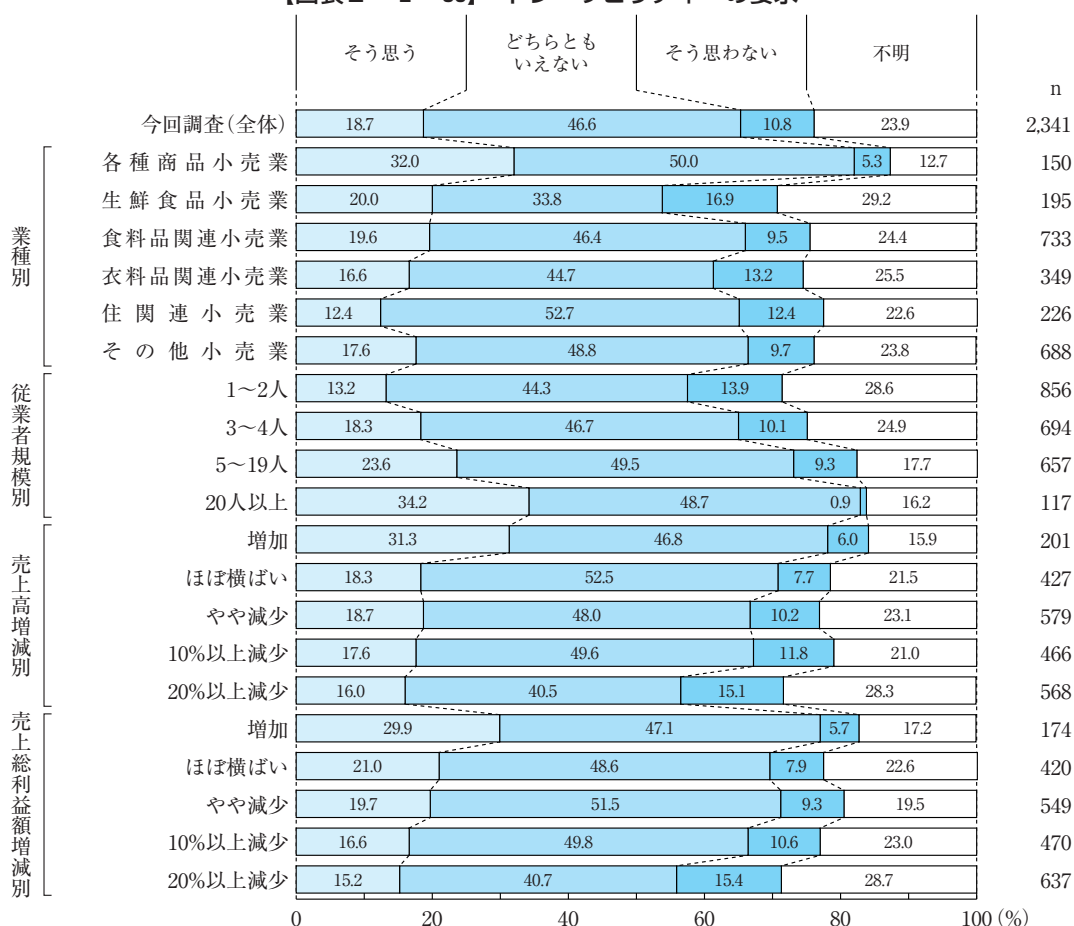


(3) トレーサビリティへの要求

消費者の今後の意識として、トレーサビリティへの要求が高まるかについてみると、全体では46.6%が「どちらともいえない」であり、情勢を見守っているものとみられる（図表Ⅱ-2-80）。

従業員規模別・売上高増減別・売上総利益額増減別において、規模・金額が増加するにつれて「そう思う」が増加する傾向にあるが、3~4割にとどまり、「どちらともいえない」より低い割合である。

【図表Ⅱ-2-80】 トレーサビリティへの要求



(4) インターネット通販の利用

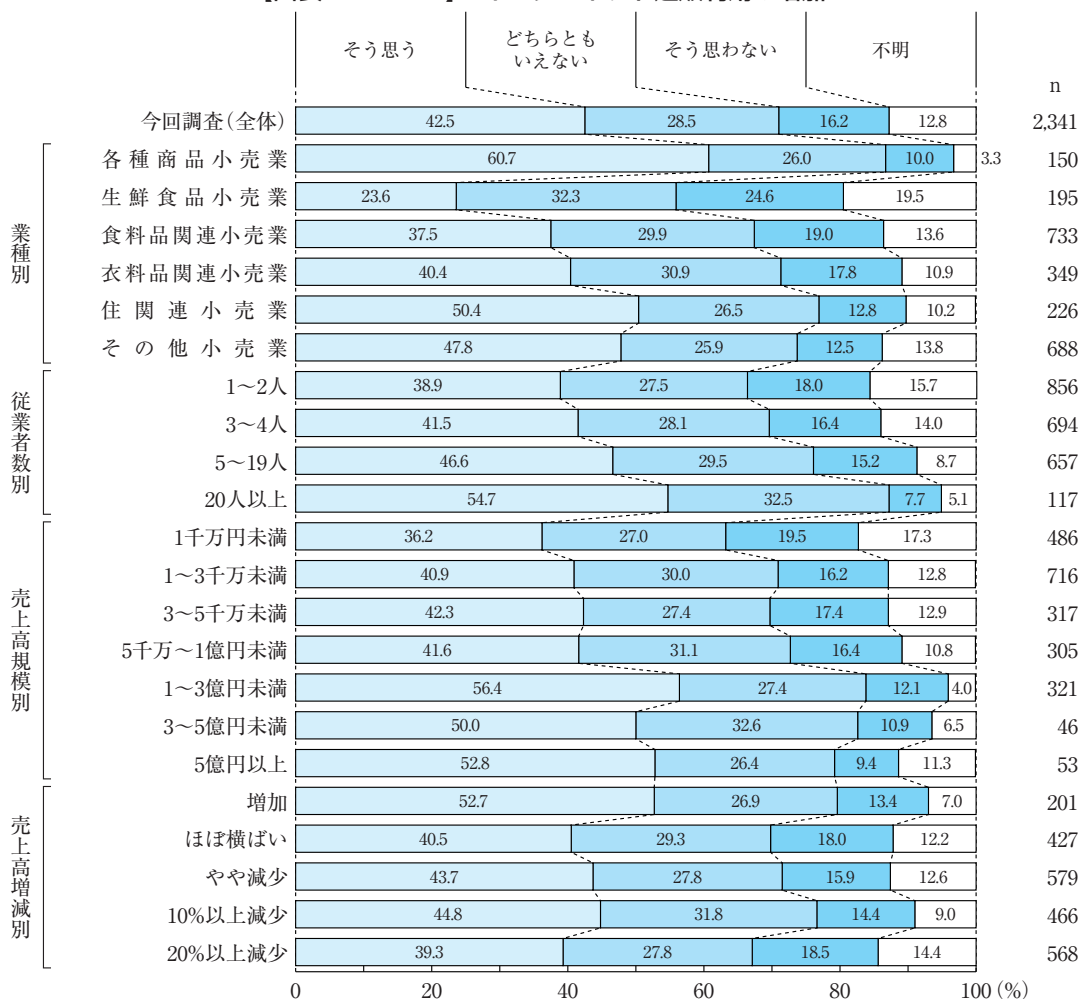
消費者の今後の意識として、インターネット通販の利用が増えるかについては、全体では「そう思う」が42.5%で「そう思わない」(16.2%)を大きく上回っている(図表Ⅱ-2-81)。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「そう思う」が60.7%と最も高く、他業種と比べても一番高い割合である。一方、「生鮮食品小売業」では「そう思う」

が23.6%と他業種と比べると最も低い割合である。「生鮮食品小売業」では情報化に投資している企業が1.5%と極めて少なく{前述P. 135}、インターネットの「導入済み」が4.6%であるなど電子化全般において、低い利用にとどまっている。

また従業者規模別、売上高規模別及び売上高増減別において増加するにつれて、「そう思う」が段階的に増加する傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-81】 インターネット通販利用の増加



## 2 環境の変化

### (1) 立地環境の変化

立地環境の変化で重要と考えるものについて、全体では「商店街の集客力の低下」が43.8%で第1位であり、次いで「周辺住民の高齢化」(39.6%)、「大型店の出店」(30.3%)、「空き店舗の増加」(29.9%)となっている(図表Ⅱ-2-82)。

業種別にみると、「各種商品小売業」を除く5業種では、上記の4つが順位は入れ替わるものの上位4位を占めているが、「各種商品小売業」では、「商店街の集客力の低下」は第5位に後退し、「周辺人口の減少」(28.7%)が第3位となっている。

また、従業員規模別においては「20人以上」を除く区分では、「商店街の集客力の低下」が第1位、「周辺住民の高齢化」が第2位であるのに対して、「20人以上」では「商店街の集客力の低下」(25.6%)が第3位となり、「周辺住民の高齢化」(34.2%)が第1位、「大型店の出店」が第2位と差異が生じている。

同様に、売上高規模別においては、「1千万円未満」～「5千万～1億円未満」では「商店街の集客力の低下」が第1位、「周辺住民の高齢化」が第2位であるのに対して、「1～3億円未満」以降では「周辺住民の高齢化」が第1位となり、「大型店の出店」が第2位となるなど売上高規模による差異がみられる。

【図表Ⅱ－２－82】 立地環境の変化

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	商店街の集客力の低下 43.8	周辺住民の高齢化 39.6	大型店の出店 30.3	空き店舗の増加 29.9	周辺事業所の減少 15.8
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			周辺人口の減少 15.5	街区の再開発 10.9	周辺人口の増加 10.5	商業集積地間競争の激化 7.9	交通体系の変化 7.6
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			道路交通環境の悪化 7.4	道路交通環境の改善 7.1	大型店の撤退 5.5	周辺事業所の増加 4.7	郊外での新商業集積形成 4.4
			第16位				
大型店の衰退 3.6							
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	大型店の出店／周辺住民の高齢化 35.3		周辺人口の減少 28.7	周辺事業所の減少 26.0	商店街の集客力の低下 24.0
	生鮮食品小売業	195	商店街の集客力の低下 61.5	周辺住民の高齢化 55.4	空き店舗の増加 51.8	大型店の出店 43.1	周辺事業所の減少 16.4
	食料品関連小売業	733	商店街の集客力の低下 44.5	周辺住民の高齢化 41.7	大型店の出店 35.1	空き店舗の増加 30.4	周辺事業所の減少 18.3
	衣料品関連小売業	349	商店街の集客力の低下 50.7	周辺住民の高齢化 38.1	空き店舗の増加 29.2	大型店の出店 18.3	街区の再開発 12.6
	住関連小売業	226	周辺住民の高齢化 45.6	商店街の集客力の低下 44.7	大型店の出店 37.6	空き店舗の増加 24.3	周辺事業所の減少 14.6
	その他小売業	688	商店街の集客力の低下 38.7	周辺住民の高齢化 32.6	空き店舗の増加 26.9	大型店の出店 24.1	周辺人口の減少 14.8
従業者規模別	1～2人	856	商店街の集客力の低下 47.2	周辺住民の高齢化 42.1	空き店舗の増加 32.8	大型店の出店 31.5	周辺事業所の減少 15.3
	3～4人	694	商店街の集客力の低下 47.4	周辺住民の高齢化 42.7	空き店舗の増加 33.7	大型店の出店 30.3	周辺事業所の減少 15.7
	5～19人	657	商店街の集客力の低下 39.0	周辺住民の高齢化 33.8	大型店の出店 28.8	空き店舗の増加 24.7	周辺人口の減少 16.3
	20人以上	117	周辺住民の高齢化 34.2	大型店の出店 29.1	商店街の集客力の低下 25.6	周辺人口の減少 21.4	周辺人口の増加 19.7
売上高規模別	1千万円未満	486	商店街の集客力の低下 47.9	周辺住民の高齢化 41.8	空き店舗の増加 36.6	大型店の出店 28.0	周辺事業所の減少 16.0
	1～3千万円未満	716	商店街の集客力の低下 52.1	周辺住民の高齢化 42.7	空き店舗の増加 34.2	大型店の出店 32.7	周辺事業所の減少 14.7
	3～5千万円未満	317	商店街の集客力の低下 45.7	周辺住民の高齢化 40.7	空き店舗の増加 32.5	大型店の出店 29.3	周辺事業所の減少 18.9
	5千万～1億円未満	305	商店街の集客力の低下 42.0	周辺住民の高齢化 37.0	大型店の出店 30.2	空き店舗の増加 25.9	周辺人口の減少 16.1
	1～3億円未満	321	周辺住民の高齢化 35.8	大型店の出店 32.1	商店街の集客力の低下 31.8	周辺人口の増加 21.5	周辺事業所の減少 19.6
	3～5億円未満	46	周辺住民の高齢化 26.1	大型店の出店／商店街の集客力の低下 21.7		周辺人口の減少 19.6	空き店舗の増加 17.4
	5億円以上	53	周辺住民の高齢化 30.2	大型店の出店 24.5	商店街の集客力の低下／周辺人口の減少 20.8		商業集積地間競争の激化 17.0
売上高増減別	増加	201	商店街の集客力の低下 32.8%	周辺住民の高齢化 31.3%	空き店舗の増加 23.9%	大型店の出店 19.9%	周辺人口の増加 19.4%
	ほぼ横ばい	427	商店街の集客力の低下 37.7%	周辺住民の高齢化 34.9%	大型店の出店 28.3%	空き店舗の増加 24.1%	周辺事業所の減少 14.8%
	やや減少	579	商店街の集客力の低下 44.0%	周辺住民の高齢化 41.3%	空き店舗の増加 30.1%	大型店の出店 28.7%	周辺人口の減少 14.5%
	10%以上減少	466	商店街の集客力の低下 48.1%	周辺住民の高齢化 40.8%	空き店舗の増加 33.5%	大型店の出店 31.1%	周辺人口の減少 18.5%
	20%以上減少	568	商店街の集客力の低下 50.4%	周辺住民の高齢化 44.0%	大型店の出店 36.4%	空き店舗の増加 34.9%	周辺事業所の減少 17.8%

## (2) 競争環境の変化

競争環境の変化で重要と考えるものをみると、全体では第1位が「街の集客力の低下」(27.9%)であり、「総合スーパーとの競合」(24.0%)、「中小小売業の大幅減少」(20.0%)と続いている(図表Ⅱ-2-83)。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」では、「コンビニエンスストアとの競合」(66.7%)が第1位であり、「街の集客力の低下」(17.3%)は第5位に後退している。また、「インターネット通販との競合」が「住関連小売業」では第1位、「その他の小売業」では第2位となっており、これらの業種においてインターネット・電子メールの導入済みが他の業種より高く{前述P. 136}、4割を超えていることから、インターネット業者との競合に対する関心の高さがうかがえる。

従業者規模別においても「20人以上」を除く区分では、「街の集客力の低下」が第1位であるのに対して、「20人以上」では第5位と差異が生じている。

同様に、売上高規模別においても、「街の集客力の

低下」が「1千万円未満」～「5千万～1億円未満」では第1位であるのに対して、「1～3億円未満」と「3～5億円未満」ではそれぞれ18.4%及び17.4%で下位となり、「5億円以上」では11.3%で第10位と後退しているため表には示されていない。また、「5億円以上」では第1位が「インターネット通販との競合」(26.4%)であり、「5億円以上」のインターネット・電子メールの導入済みは77.4%であり、ホームページも自社所有(67.9%)している{前述P. 137}。

業態別にみると、「コンビニエンスストア」では自らの「コンビニエンスストアとの競合」が73.9%で最も割合が高く、次いで「総合スーパーとの競合」(42.2%)であるが大きな隔りがある。なお、図表上示していないが、「カード・ポイントでの顧客の囲い込み」は7.8%と第10位にとどまっている。また「専門店」では、「街の集客力の低下」が29.3%で第1位であるが、「総合スーパーとの競合」(23.0%)と「中小小売業の大幅減少」(21.6%)が2割台で続いている。

【図表Ⅱ-2-83】 競争環境の変化

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	街の集客力の低下 27.9	総合スーパーとの競合 24.0	中小小売業の大幅減少 20.0	コンビニエンスストアとの競合 18.3	専門店との競合 17.9
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			ディスカウントストアとの競合 16.3	インターネット通販との競合 14.5	専門スーパーとの競合 10.7	卸・メーカーの小売進出 9.8	規制緩和の動向 9.7
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			ドラッグストアとの競合 9.6	商業集積機能の低下 8.3	通信販売(ネット通販を除く)との競合 7.5	カード・ポイントでの顧客囲い込み 5.5	均一価格店との競合 4.5
			第16位				
	リサイクルショップとの競合 1.8						
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	コンビニエンスストアとの競合 66.7	総合スーパーとの競合 44.7	ディスカウントストアとの競合 30.0	ドラッグストアとの競合 22.7	街の集客力の低下 17.3
	生鮮食品小売業	195	総合スーパーとの競合 49.7	街の集客力の低下 39.5	中小小売業の大幅減少 31.3	専門スーパーとの競合 26.2	商業集積機能の低下 10.8
	食料品関連小売業	733	総合スーパーとの競合 34.1	コンビニエンスストアとの競合 31.8	街の集客力の低下 29.9	中小小売業の大幅減少 23.3	ディスカウントストアとの競合 19.9
	衣料品関連小売業	349	街の集客力の低下 35.5	専門店との競合 26.4	卸・メーカーの小売進出 19.8	中小小売業の大幅減少 19.2	インターネット通販との競合 14.0
	住関連小売業	226	インターネット通販との競合 26.5	ディスカウントストアとの競合 25.7	街の集客力の低下 24.3	専門店との競合/中小小売業の大幅減少 22.6	
	その他小売業	688	専門店との競合 22.5	インターネット通販との競合 22.2	街の集客力の低下 22.1	ドラッグストアとの競合 16.7	中小小売業の大幅減少 15.6
従業員規模別	1~2人	856	街の集客力の低下 28.0	総合スーパーとの競合 27.7	中小小売業の大幅減少 25.7	ディスカウントストアとの競合 18.5	コンビニエンスストアとの競合 15.5
	3~4人	694	街の集客力の低下 31.4	総合スーパーとの競合 23.6	中小小売業の大幅減少 20.7	専門店との競合 18.2	インターネット通販との競合 17.0
	5~19人	657	街の集客力の低下 26.0	専門店との競合 22.7	コンビニエンスストアとの競合 20.9	総合スーパーとの競合 19.0	ディスカウントストアとの競合 15.2
	20人以上	117	コンビニエンスストアとの競合 38.5	総合スーパーとの競合 29.1	専門店との競合 19.7	ディスカウントストアとの競合 18.8	街の集客力の低下 17.9
売上高規模別	1千万円未満	486	街の集客力の低下 31.9	中小小売業の大幅減少 25.1	総合スーパーとの競合 23.3	専門店との競合 16.9	ディスカウントストアとの競合 13.0
	1~3千万円未満	716	街の集客力の低下 31.3	総合スーパーとの競合 27.9	中小小売業の大幅減少 23.2	コンビニエンスストアとの競合 16.5	専門店との競合 15.9
	3~5千万円未満	317	街の集客力の低下 29.7	総合スーパーとの競合/中小小売業の大幅減少 21.5		コンビニエンスストアとの競合/ディスカウントストアとの競合 20.2	
	5千万~1億円未満	305	街の集客力の低下 30.5	専門店との競合 25.2	総合スーパーとの競合 24.3	コンビニエンスストアとの競合/ディスカウントストアとの競合 17.7	
	1~3億円未満	321	コンビニエンスストアとの競合 33.0	総合スーパーとの競合 19.9	専門店との競合 19.6	街の集客力の低下 18.4	ディスカウントストアとの競合 17.4
	3~5億円未満	46	ディスカウントストアとの競合 26.1	インターネット通販との競合 21.7	コンビニエンスストアとの競合/ドラッグストアとの競合/専門店との競合/街の集客力の低下 17.4		
	5億円以上	53	インターネット通販との競合 26.4	専門店との競合 22.6	コンビニエンスストアとの競合 18.9	ディスカウントストアとの競合 17.0	総合スーパーとの競合/中小小売業の大幅減少 15.1
業態別	コンビニエンスストア	180	コンビニエンスストアとの競合 73.9	総合スーパーとの競合 42.2	ディスカウントストアとの競合 32.2	ドラッグストアとの競合 25.0	街の集客力の低下 16.1
	専門店	1,975	街の集客力の低下 29.3	総合スーパーとの競合 23.0	中小小売業の大幅減少 21.6	専門店との競合 19.6	ディスカウントストアとの競合 14.8

(3) 取引環境の変化

取引環境の変化で重要と考えるものについてみると、全体では第1位が[中小卸売業の減少](29.0%)、第2位が[卸売業の仕入力の低下](19.5%)、第3位

が[インターネット通販の普及](17.9%)と続いている(図表Ⅱ-2-84)。

業種別にみると、「各種商品小売業」と「その他の小売業」を除く4業種は[中小卸売業の減少]が第1



位であるのに対して、「各種商品卸売業」と「その他の小売業」は、「インターネット通販の普及」が第1位であり、「中小卸売業の減少」は第2位となっている。

従業者規模別にみると、「1～2人」～「5～19人」においては、第3位まで全体と同じ順位であるが、「20人以上」においては、「インターネット通販の普及」が28.2%で第1位となっており、立地環境の変化及び競争環境の変化と同様に環境認識に違いがみられる。

売上高規模別においても、「1千万円未満」～「5千万～1億円未満」では「中小卸売業の減少」が第1位であるのに対して、「1～3億円未満」と「3～5億円未満」では「インターネット通販の普及」が第1位となっており、「5億円以上」では「インターネット通販の普及」と「中小卸売業の減少」がともに第1位と、立地環境の変化及び競争環境の変化と同様に環境認識に多少の違いがみられる。

【図表Ⅱ－２－８４】 取引環境の変化

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	中小卸売業の減少 29.0	卸売業の仕入力の低下 19.5	インターネット通販の普及 17.9	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 14.6	仕入先による選別 13.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			卸売業の再編の動向 12.1	オープン価格商品の増加 9.1	流通経路の短縮化 6.7	輸入品の増加 6.4	流通主導権の小売への移行 3.2
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			特約店制度の見直し 2.3	取引先とのデータ等共有化 1.8	トレーサビリティの確保 1.5	物流のグリーン化(CO2排出規制) 1.1	電子タグ(ＩＣタグ)の普及 1.0
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	インターネット通販の普及 20.0	中小卸売業の減少 19.3	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 12.0	流通経路の短縮化／オープン価格商品の増加 11.3	
	生鮮食品小売業	195	中小卸売業の減少 38.5	卸売業の仕入力の低下 20.5	仕入先による選別 14.4	卸売業の再編の動向 11.8	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 9.2
	食料品関連小売業	733	中小卸売業の減少 32.2	卸売業の仕入力の低下 22.5	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 13.6	卸売業の再編の動向 12.7	仕入先による選別／インターネット通販の普及 12.3
	衣料品関連小売業	349	中小卸売業の減少 39.3	卸売業の仕入力の低下 28.9	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 18.1	インターネット通販の普及 17.8	輸入品の増加 13.2
	住関連小売業	226	中小卸売業の減少 26.5	インターネット通販の普及 25.7	オープン価格商品の増加 23.0	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 17.7	仕入先による選別 16.4
	その他小売業	688	インターネット通販の普及 24.4	中小卸売業の減少 20.8	卸売業の再編の動向 15.8	仕入先による選別 15.0	卸売業の仕入力の低下／メーカーによる小売業・消費者への直販体制 14.8
従業員規模別	1～2人	856	中小卸売業の減少 33.8	卸売業の仕入力の低下 19.5	インターネット通販の普及 15.3	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 15.2	卸売業の再編の動向 10.5
	3～4人	694	中小卸売業の減少 31.6	卸売業の仕入力の低下 19.7	インターネット通販の普及 17.4	仕入先による選別 15.1	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 14.7
	5～19人	657	中小卸売業の減少 21.9	卸売業の仕入力の低下 20.7	インターネット通販の普及 20.2	仕入先による選別 14.9	卸売業の再編の動向 14.3
	20人以上	117	インターネット通販の普及 28.2	中小卸売業の減少 18.8	卸売業の仕入力の低下 13.7	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 12.0	仕入先による選別 11.1
売上高規模別	1千万円未満	486	中小卸売業の減少 32.1	卸売業の仕入力の低下 20.4	インターネット通販の普及 13.6	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 12.8	仕入先による選別 12.1
	1～3千万円未満	716	中小卸売業の減少 34.1	卸売業の仕入力の低下 19.0	インターネット通販の普及 15.5	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 15.1	仕入先による選別 13.7
	3～5千万円未満	317	中小卸売業の減少 29.3	インターネット通販の普及 20.8	卸売業の仕入力の低下 18.3	卸売業の再編の動向／メーカーによる小売業・消費者への直販体制 16.1	
	5千万～1億円未満	305	中小卸売業の減少 28.2	卸売業の仕入力の低下 26.2	インターネット通販の普及 18.0	仕入先による選別 15.7	卸売業の再編の動向／メーカーによる小売業・消費者への直販体制 14.8
	1～3億円未満	321	インターネット通販の普及 23.4	卸売業の仕入力の低下 17.1	中小卸売業の減少 16.8	卸売業の再編の動向 15.3	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 15.0
	3～5億円未満	46	インターネット通販の普及 26.1	中小卸売業の減少／仕入先による選別 17.4		卸売業の再編の動向 15.2	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 10.9
	5億円以上	53	中小卸売業の減少／インターネット通販の普及 32.1	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 22.6	卸売業の仕入力の低下／仕入先による選別 18.9		
売上高増減別	増加	201	インターネット通販の普及 21.4	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 16.9	中小卸売業の減少 16.4	卸売業の仕入力の低下 13.9	仕入先による選別 11.4
	ほぼ横ばい	427	中小卸売業の減少 21.5	インターネット通販の普及 17.8	卸売業の仕入力の低下 16.2	仕入先による選別 15.5	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 12.9
	やや減少	579	中小卸売業の減少 30.7	卸売業の仕入力の低下 20.2	インターネット通販の普及 17.1	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 13.5	仕入先による選別 13.0
	10%以上減少	466	中小卸売業の減少 35.4	卸売業の仕入力の低下 22.5	インターネット通販の普及 20.2	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 17.8	卸売業の再編の動向 15.2
	20%以上減少	568	中小卸売業の減少 32.9	卸売業の仕入力の低下 21.7	インターネット通販の普及 16.4	メーカーによる小売業・消費者への直販体制 14.4	オープン価格商品の増加 11.3

#### (4) 少子化

少子化に対する取り組みをみると、全体では「わからない・どちらともいえない」が54.2%と半数を超えている（図表Ⅱ-2-85）。また、「対応している」と「対応するか検討中」を合わせても11.9%と、「対応し

ない」（24.8%）を大きく下回っており、少子化に対する対応はほとんど進んでいない。

具体的な対応内容について、自由記入欄では、子供向けのイベントや景品の配布などの記入が目立った。

【図表Ⅱ-2-85】 少子化対応

	対応している	対応するか検討中	対応しない	わからない・どちらともいえない	不明	n
今回調査（全体）	4.1%	7.8%	24.8%	54.2%	9.1%	2,341

#### (5) 高齢化

高齢化に対する取り組みをみると、全体では「わからない・どちらともいえない」が49.2%と半数近くである（図表Ⅱ-2-86）。また、「対応している」と「対応するか検討中」を合わせて20.0%と、「対応しない」（19.8%）とほぼ同じ割合である。

主な顧客層として「女性の60歳以上」と「女性の50

歳代」が過半数を占めているものの、経営者自らも「60歳代」あるいは「70歳以上」の高齢者であり、廃業予定が大半であるため、「わからない・どちらともいえない」が最も高い割合となったとみられる。

具体的な対応内容について、自由記入欄では、商品の見直しのほか配達サービスの実施などが目立った。

【図表Ⅱ-2-86】 高齢化対応

	対応している	対応するか検討中	対応しない	わからない・どちらともいえない	不明	n
今回調査（全体）	10.0%	10.0%	19.8%	49.2%	11.0%	2,341

### 3 地域とのつながり

#### (1) 地域活動

地域活動に積極的に参加しているかをみると、全体では「参加している」が50.1%で、「参加していない」（41.4%）よりやや割合が高い（図表Ⅱ-2-87）。

商店街加盟別にみると、「商店街加盟店」では「参加している」が62.2%、「参加していない」が30.1%であるのに対して、「商店街未加盟店」では「参加している」が19.6%、「参加していない」が73.9%である。また「商店街未形成」ではその中間にあって、「参加していない」がやや高い割合である。

【図表Ⅱ-2-87】 地域活動と商店街加盟状況

		地域活動への参加（%）			n
		参加している	参加していない	不明	
今回調査（全体）		50.1	41.4	8.5	2,341
商店街加盟別	商店街加盟店	62.2	30.1	7.7	1,240
	商店街未加盟店	19.6	73.9	6.5	153
	商店街未形成	41.2	49.1	9.7	762

#### (2) 災害時対応が求められる

消費者の今後の意識として、商店・商店街に対して災害時対応が求められるようになるかについてみると、全体では「どちらともいえない」が39.7%であり、「そう思う」（31.6%）よりやや割合が高くなっている（図表Ⅱ-2-88）。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「そう思う」

が56.7%と他の業種の倍近くになっている。

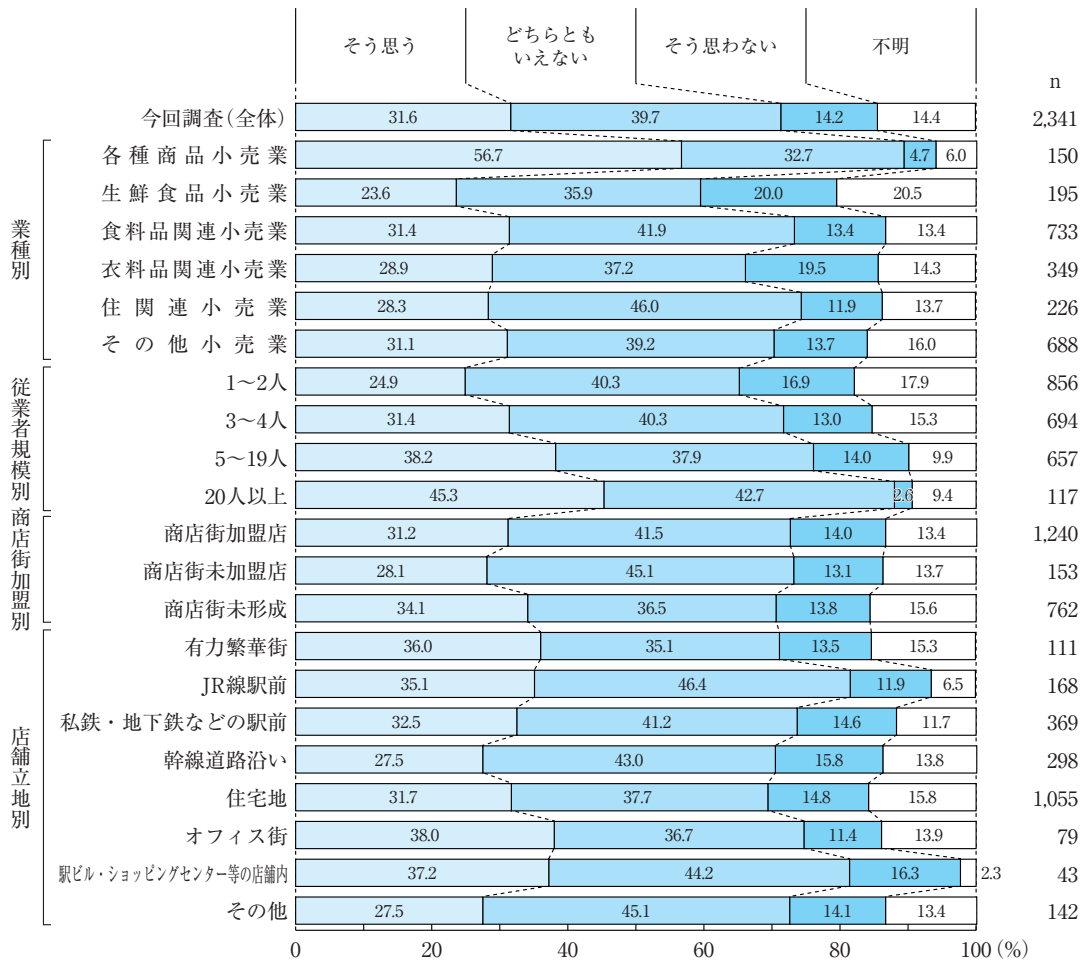
商店街加盟別にみると、「そう思う」は「商店街加盟店」で31.2%、「商店街未加盟店」で28.1%、「商店街未形成」で34.1%と、いずれも全体とおおむね同じ割合である。

主たる店舗の立地別にみると、「そう思う」が「有力繁華街」（36.0%）、「JR線駅前」（35.1%）、「オフィ

ス街」(38.0%)、「駅ビル・ショッピングセンター」(37.2%) など、高い集客力をもつ立地の店舗で全体

よりやや高い割合となっている。「住宅地」は31.7%で全体とほぼ同じ割合である。

【図表Ⅱ-2-88】 災害時対応



(3) 災害・事故対策

災害事故に対して地域・商店街活動への参加を含め実施していることをみると、全体では「自店の耐火構造化」が第1位であるものの、割合は16.1%にとどまり、災害事故に対する活動は進んでいない(図表Ⅱ-2-89)。

業種別にみると、コンビニエンスストアが回答企業の多くを占める「各種商品小売業」では「帰宅困難者への支援」が28.7%で最も高い割合である。これは八都県市が「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」を平成20年11月時点で、コンビニエンスストア等18社と締結しているためとみられる。

【図表Ⅱ－2－89】 災害・事故対策

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	自店の耐火構造化 16.1	町会等の夜間見回りへの参加 15.5	自店の耐震構造化 14.7	陳列棚の転倒防止 10.3	誘導表示灯の設置 8.4
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			消防団への参加 7.0	商品の散乱防止対策 6.7	街区での防犯カメラの設置／自店建替のための資金準備 4.5	救助用具の保有 4.3	
			第12位	第13位	第14位		
			帰宅困難者への支援 3.9	炊き出しへの準備 3.3	防災マップの作成 2.8		
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	帰宅困難者への支援 28.7	誘導表示灯の設置 28.0	自店の耐火構造化 11.3	自店の耐震構造化／陳列棚の転倒防止 10.7	
	生鮮食品小売業	195	町会等の夜間見回りへの参加 15.4	自店の耐火構造化 13.8	自店の耐震構造化 11.8	陳列棚の転倒防止 9.7	消防団への参加 8.7
	食料品関連小売業	733	町会等の夜間見回りへの参加 22.2	自店の耐火構造化 19.2	自店の耐震構造化 18.1	陳列棚の転倒防止 7.9	誘導表示灯の設置／消防団への参加 7.8
	衣料品関連小売業	349	町会等の夜間見回りへの参加 15.2	自店の耐火構造化 13.2	陳列棚の転倒防止 10.0	自店の耐震構造化 9.2	誘導表示灯の設置 8.9
	住関連小売業	226	自店の耐火構造化 18.1	自店の耐震構造化 17.7	町会等の夜間見回りへの参加 14.6	陳列棚の転倒防止 13.7	誘導表示灯の設置 9.3
	その他小売業	688	自店の耐火構造化 15.3	自店の耐震構造化 14.5	陳列棚の転倒防止 11.8	町会等の夜間見回りへの参加 10.3	商品の散乱防止対策 7.3
従業者規模別	1～2人	856	町会等の夜間見回りへの参加 17.9	自店の耐火構造化 13.9	自店の耐震構造化 13.3	陳列棚の転倒防止 10.0	商品の散乱防止対策 7.8
	3～4人	694	町会等の夜間見回りへの参加 17.3	自店の耐火構造化 16.4	自店の耐震構造化 15.7	町会等の夜間見回りへの参加 10.4	消防団への参加 8.1
	5～19人	657	自店の耐火構造化 18.7	自店の耐震構造化 15.2	誘導表示灯の設置 14.9	町会等の夜間見回りへの参加 11.7	陳列棚の転倒防止 10.8
	20人以上	117	誘導表示灯の設置 22.2	自店の耐火構造化 17.1	帰宅困難者への支援／自店の耐震構造化 16.2	消防団への参加 12.0	

(4) 街づくりへの関心

消費者（地域住民）の今後の意識として、街づくりへの関心が高まるかについてみると、全体では「どちらともいえない」が44.3%で最も高い割合である（図表Ⅱ－2－90）。

商店街加盟別にみると、いずれも「どちらともいえ

ない」が4割台で最も高い割合であるが、「そう思う」では「商店街未加盟店」及び「商店街未形成」において17%台であるのに対して、「商店街加盟店」においては24.1%とより関心が高まると考えていることがうかがえる。

【図表Ⅱ－2－90】 街づくりへの関心

		街づくりへの関心が高まるか (%)				n
		そう思う	どちらともいえない	そう思わない	不明	
今回調査（全体）		20.8	44.3	21.6	13.2	2,341
商店街加盟別	商店街加盟店	24.1	43.5	20.7	11.6	1,240
	商店街未加盟店	17.0	49.7	21.6	11.8	153
	商店街未形成	17.8	44.2	23.0	15.0	762

4 環境変化に対する経営課題

環境変化に対応して新たに経営を進めていく上で重要な課題をみると、全体では「営業力」が32.0%であり、次いで「経営者の年齢」が27.4%、「後継者」が26.3%で続いている（図表Ⅱ－2－91）。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「従業員」が48.7%で半数近くを占めており、「営業力」は29.3%で第2位である。「生鮮食品小売業」では、「商店街の活性化」38.5%が第1位であり、「営業力」は32.3%で第4位である。この他の業種は「営業力」が第1位であるが、それぞれの第2位は「食品関連小売業」では

後継者（36.4%）、「衣料品関連小売業」と「住関連小売業」では「経営者の年齢」、「その他小売業」では「専門知識・ノウハウ」であり、第3位以降の項目も違いがみられる。

従業者規模別にみると、「1～2人」では「経営者の年齢」（35.6%）が第1位であり、「営業力」（27.5%）で第2位である。これに対して「3～4人」では「営業力」（35.3%）が第1位であり、「5～19人」と「20人以上」では「従業員」が第1位であり「営業力」は

第2位である。

売上高増減別にみると、「増加」においては「従業員」が43.3%で第1位、次いで「独自性」（32.3%）が第2位、「営業力」（31.8%）は第3位である。これに対して、他の売上高増減区分においては「営業力」が第1位である。また、「やや減少」と「10%以上減少」及び「20%以上減少」では、いずれも「商店街の活性化」が2割を超えている。

【図表Ⅱ－２－91】 環境変化に対する経営課題

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
全体	2,341	第1位	営業力 32.0	経営者の年齢 27.4	後継者 26.3	独自性 23.9	商店街の活性化 22.2	
		第6位	従業員 20.2	専門知識・ノウハウ 18.5	顧客対応 17.9	財務基盤 17.0	資金調達 15.9	
		第11位	地域社会とのつながり 13.8	仕入等の取引先 13.1	店舗施設 12.9	商品調達力 12.6	店舗や営業拠点の立地 12.5	
		第16位	チャレンジ精神 12.0	経営者のリーダーシップ 11.6	情報化対応 9.3	インターネット通販対応 9.1	リスクマネジメント 3.9	
		第21位	電子マネー・カード 購入への対応 3.6					
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
業種別	各種商品小売業	150	従業員 48.7	営業力 29.3	後継者／チャレンジ精神／経営者のリーダーシップ 20.7			
	生鮮食品小売業	195	商店街の活性化 38.5	後継者 36.4	経営者の年齢 35.4	営業力 32.3	独自性 22.6	
	食料品関連小売業	733	営業力 35.9	後継者 28.6	経営者の年齢 27.8	独自性 26.3	商店街の活性化 21.6	
	衣料品関連小売業	349	営業力 30.4	経営者の年齢 29.8	商店街の活性化 26.1	仕入等の取引先 25.2	独自性 24.9	
	住関連小売業	226	営業力 34.5	経営者の年齢 31.0	後継者 28.3	専門知識・ノウハウ 24.8	顧客対応 21.2	
	その他小売業	688	営業力 28.2	専門知識・ノウハウ 26.3	独自性 25.7	経営者の年齢 24.6	後継者 23.5	
従業員規模別	1～2人	856	経営者の年齢 35.6	営業力 27.5	後継者 25.1	商店街の活性化 23.4	独自性 20.6	
	3～4人	694	営業力 35.3	後継者 29.0	独自性 27.5	経営者の年齢 25.8	商店街の活性化 24.1	
	5～19人	657	従業員 39.7	営業力 33.6	後継者 27.4	独自性 25.3	専門知識・ノウハウ 23.1	
	20人以上	117	従業員 59.0	営業力 35.9	経営者のリーダーシップ 34.2	顧客対応 31.6	財務基盤 29.9	
売上高規模別	1千万円未満	486	経営者の年齢 34.4	営業力／後継者／商店街の活性化 24.5			独自性 23.7	
	1～3千万円未満	716	営業力 32.5	経営者の年齢 32.4	後継者 29.2	商店街の活性化 27.9	独自性 24.4	
	3～5千万円未満	317	営業力 39.1	後継者 25.9	独自性 24.9	経営者の年齢 24.6	商店街の活性化 22.7	
	5千万～1億円未満	305	営業力 36.4	従業員 27.9	後継者／独自性 25.2		専門知識・ノウハウ 22.6	
	1～3億円未満	321	従業員 48.0	営業力 29.9	財務基盤 26.5	後継者 25.9	顧客対応 24.0	
	3～5億円未満	46	従業員 54.3	経営者のリーダーシップ 37.0	営業力 34.8	財務基盤／顧客対応 32.6		
	5億円以上	53	従業員 56.6	営業力 45.3	財務基盤 41.5	独自性 35.8	資金調達 32.1	
売上高増減別	増加	201	従業員 43.3	独自性 32.3	営業力 31.8	財務基盤 29.4	専門知識・ノウハウ 23.4	
	ほぼ横ばい	427	営業力 31.6	後継者／従業員 28.8		経営者の年齢 25.5	独自性 24.1	
	やや減少	579	営業力／経営者の年齢 30.4		後継者 27.1	商店街の活性化 23.3	独自性 22.6	
	10%以上減少	466	営業力 33.7	商店街の活性化 26.6	後継者／経営者の年齢 25.3		独自性 23.2	
	20%以上減少	568	営業力 34.7	経営者の年齢 30.1	後継者 26.2	独自性 23.8	商店街の活性化 23.1	

## 第7節 経営戦略

### 1 自店の強みと弱み

#### (1) 自店の強み

他店と比較した自店の強い点をみると、全体では「商品の品質・鮮度等」が32.3%で第1位であり、次いで「きめ細かいサービス・接客」が26.7%である（図表Ⅱ-2-92）。

業種別にみると、「商品の品質・鮮度等」は食品を扱っている「各種商品小売業」と「生鮮食品小売業」及び「食料品関連小売業」では第1位である。また、

コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」では、「長時間営業・年中無休」（32.7%）が第2位になっている。一方、「衣料品関連小売業」と「その他の小売業」では「きめ細かいサービス・接客」が第1位であり、品質に差異のない商品である家電小売店が多くを占める「住関連小売業」では、「技術力・専門知識・ノウハウ」が第1位となっている。

売上高増減別にみると、いずれも「商品の品質・鮮度等」が第1位であるが、第2位は「増加」においては「商品の品揃え」（25.4%）となっている。この他の区分では「きめ細かいサービス・接客」となっている。



【図表Ⅱ-2-92】 他店との比較（強い点）

（複数回答：％）

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	商品の品質・鮮度等 32.3	きめ細かいサービス・接客 26.7	安心安全な商品の提供 23.4	商品の品揃え／技術力・専門知識・ノウハウ 18.2	
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			オリジナル商品 14.2	立地 12.2	経営意欲 11.5	長時間営業・年中無休 10.9	地域に密着した事業活動 10.8
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			商品競争力 8.7	人材（従業員・パート等）の質 8.1	顧客管理／商品調達力 7.9		取引先との連携・提携 6.4
			第16位				
知名度・ブランドイメージ 6.3							
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	商品の品質・鮮度等 43.3	長時間営業・年中無休 32.7	商品の品揃え 22.0	安心安全な商品の提供 20.0	オリジナル商品／立地 16.7
	生鮮食品小売業	195	商品の品質・鮮度等 70.3	安心安全な商品の提供 43.1	きめ細かいサービス・接客 23.6	技術力・専門知識・ノウハウ 12.8	商品の品揃え 11.8
	食料品関連小売業	733	商品の品質・鮮度等 44.6	安心安全な商品の提供 32.6	オリジナル商品 22.6	きめ細かいサービス・接客 19.4	商品の品揃え 14.9
	衣料品関連小売業	349	きめ細かいサービス・接客 34.1	商品の品揃え 26.9	商品の品質・鮮度等 22.3	技術力・専門知識・ノウハウ 16.3	オリジナル商品 13.5
	住関連小売業	226	技術力・専門知識・ノウハウ 35.4	きめ細かいサービス・接客 34.5	安心安全な商品の提供 18.6	地域に密着した事業活動 16.4	商品の品質・鮮度等 13.3
	その他小売業	688	きめ細かいサービス・接客 31.5	技術力・専門知識・ノウハウ 30.4	商品の品揃え 20.1	商品の品質・鮮度等 17.3	安心安全な商品の提供 16.3
商品特性別	自社（自家）製造品	480	商品の品質・鮮度等 44.8	オリジナル商品 32.5	安心安全な商品の提供 31.7	きめ細かいサービス・接客 19.2	技術力・専門知識・ノウハウ 18.5
	品質差異ある商品	602	商品の品質・鮮度等 50.8	安心安全な商品の提供 30.1	きめ細かいサービス・接客 22.4	商品の品揃え 20.1	技術力・専門知識・ノウハウ 14.0
	品質差異ない商品	1,192	きめ細かいサービス・接客 32.7	技術力・専門知識・ノウハウ 20.9	商品の品揃え 20.2	商品の品質・鮮度等 18.0	安心安全な商品の提供 17.4
従業者規模別	1～2人	856	きめ細かいサービス・接客 29.9	商品の品質・鮮度等 29.2	安心安全な商品の提供 28.2	技術力・専門知識・ノウハウ 20.6	地域に密着した事業活動 12.7
	3～4人	694	商品の品質・鮮度等 34.1	きめ細かいサービス・接客 28.2	安心安全な商品の提供 23.8	技術力・専門知識・ノウハウ 17.9	商品の品揃え 17.7
	5～19人	657	商品の品質・鮮度等 32.4	商品の品揃え 26.5	きめ細かいサービス・接客 24.2	技術力・専門知識・ノウハウ 17.5	安心安全な商品の提供 17.4
	20人以上	117	商品の品質・鮮度等 46.2	長時間営業・年中無休 25.6	立地 23.9	安心安全な商品の提供 20.5	商品の品揃え 19.7
売上高増減別	増加	201	商品の品質・鮮度等 32.8	商品の品揃え 25.4	きめ細かいサービス・接客 23.4	技術力・専門知識・ノウハウ 20.9	オリジナル商品 19.4
	ほぼ横ばい	427	商品の品質・鮮度等 32.8	きめ細かいサービス・接客 24.8	商品の品揃え 23.2	安心安全な商品の提供 20.6	技術力・専門知識・ノウハウ 19.7
	やや減少	579	商品の品質・鮮度等 33.9	きめ細かいサービス・接客 27.6	安心安全な商品の提供 26.1	技術力・専門知識・ノウハウ 20.2	商品の品揃え 17.6
	10%以上減少	466	商品の品質・鮮度等 30.9	きめ細かいサービス・接客 30.0	安心安全な商品の提供 26.6	商品の品揃え 17.6	技術力・専門知識・ノウハウ 15.5
	20%以上減少	568	商品の品質・鮮度等 32.0	きめ細かいサービス・接客 26.8	安心安全な商品の提供 23.9	技術力・専門知識・ノウハウ 17.1	商品の品揃え 13.4

## (2) 自店の弱み

他店と比較した自店の弱い点をみると、全体では「立地」が26.0%で第1位であり、次いで「長時間営業・年中無休」が22.1%である（図表Ⅱ-2-93）。

業種別にみると、「各種商品小売業」では「人材の質」が第1位であるが、「生鮮食品小売業」と「食料品関

連小売業」では「立地」、「衣料品関連小売業」では「立地」に加えて「知名度・ブランドイメージ」、「住関連小売業」では「商品の品揃え」、「その他の小売業」では「長時間営業・年中無休」を第1位としており、業種特性による差が明確に現れている。

【図表Ⅱ-2-93】 他店との比較（弱い点）

（複数回答：％）

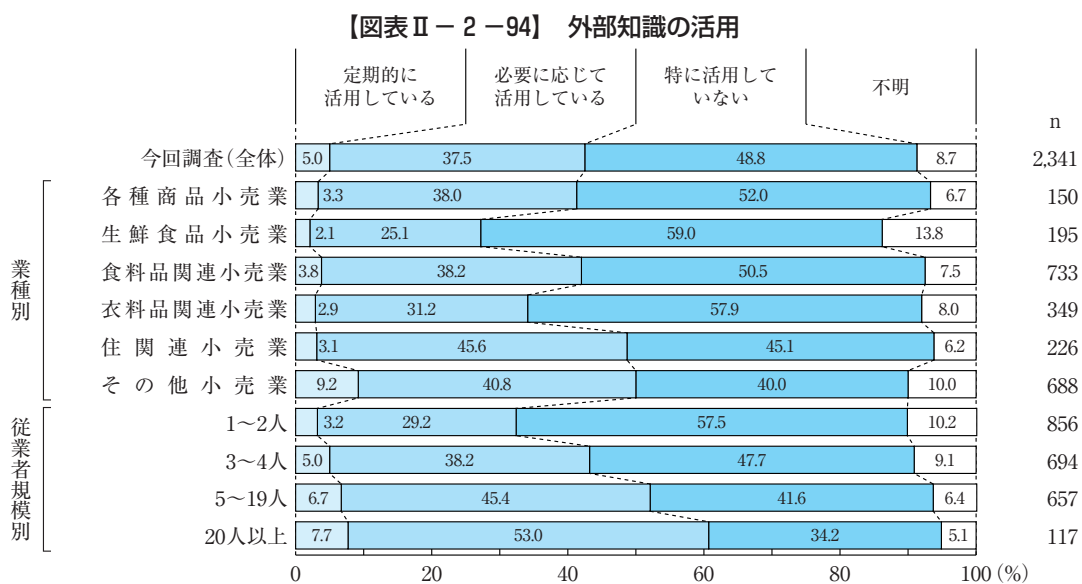
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	立地 26.0	長時間営業・年中無休 22.1	商品の品揃え 20.1	商品競争力 19.9	知名度・ブランドイメージ 15.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			オリジナル商品 13.4	顧客管理 13.3	人材（従業員・パート等）の質 11.8	地域に密着した事業活動 11.0	経営意欲 9.7
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			商品調達力 8.3	きめ細かいサービス・接客 7.3	技術力・専門知識・ノウハウ 5.5	取引先との連携・提携 4.3	商品の品質・鮮度等 1.5
	第16位	安心安全な商品の提供 0.5					
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	人材（従業員・パート等）の質 35.3	立地 28.7	きめ細かいサービス・接客 20.0	地域に密着した事業活動 18.0	商品競争力 14.7
	生鮮食品小売業	195	立地 33.3	商品の品揃え 28.7	長時間営業・年中無休 28.2	商品競争力 22.1	顧客管理 13.8
	食料品関連小売業	733	立地 27.8	長時間営業・年中無休 25.0	商品競争力 21.6	商品の品揃え 18.4	知名度・ブランドイメージ 14.6
	衣料品関連小売業	349	知名度・ブランドイメージ／立地 24.6		オリジナル商品 19.8	商品競争力 16.9	商品の品揃え 15.8
	住関連小売業	226	商品の品揃え 31.9	商品競争力 27.4	立地 20.8	長時間営業・年中無休 19.9	経営意欲／顧客管理 13.7
	その他小売業	688	長時間営業・年中無休 25.1	立地 23.7	商品の品揃え 19.9	商品競争力 17.9	知名度・ブランドイメージ 14.5
商品特性別	自社（自家）製造品	480	立地 27.9	長時間営業・年中無休 22.5	知名度・ブランドイメージ 18.3	商品の品揃え 16.3	商品競争力 14.8
	品質差異ある商品	602	立地 29.6	長時間営業・年中無休 26.1	商品の品揃え 20.1	商品競争力 17.1	顧客管理 15.0
	品質差異ない商品	1,192	商品競争力 23.8	立地 23.6	商品の品揃え 22.1	長時間営業・年中無休 20.6	オリジナル商品 15.9
従業者規模別	1～2人	856	立地 33.3	商品の品揃え 28.7	長時間営業・年中無休 28.2	商品競争力 22.1	顧客管理 13.8
	3～4人	694	立地 27.4	長時間営業・年中無休 26.7	商品競争力 20.6	商品の品揃え 19.0	知名度・ブランドイメージ 16.7
	5～19人	657	立地 23.3	長時間営業・年中無休 21.8	人材（従業員・パート等）の質 20.7	知名度・ブランドイメージ 17.4	オリジナル商品／顧客管理 16.7
	20人以上	117	人材（従業員・パート等）の質 35.9	地域に密着した事業活動 21.4	きめ細かいサービス・接客 20.5	顧客管理 18.8	立地 17.9
売上高規模別	1千万円未満	486	立地 30.2	商品の品揃え 24.5	商品競争力 20.6	長時間営業・年中無休 17.9	知名度・ブランドイメージ 13.6
	1～3千万円未満	716	立地 29.3	長時間営業・年中無休 24.9	商品競争力 23.6	商品の品揃え 22.9	知名度・ブランドイメージ 16.5
	3～5千万円未満	317	長時間営業・年中無休 30.0	立地 24.9	商品の品揃え 22.4	商品競争力 20.5	オリジナル商品 14.5
	5千万～1億円未満	305	立地 24.9	長時間営業・年中無休 21.6	商品競争力 20.7	商品の品揃え 18.4	顧客管理 16.4
	1～3億円未満	321	人材（従業員・パート等）の質 29.0	地域に密着した事業活動 21.8	立地 20.2	きめ細かいサービス・接客 18.7	長時間営業・年中無休 18.1
	3～5億円未満	46	オリジナル商品 23.9	知名度・ブランドイメージ 23.9	地域に密着した事業活動 21.7	長時間営業・年中無休 21.7	きめ細かいサービス・接客／顧客管理／商品の品揃え 15.2
	5億円以上	53	人材（従業員・パート等）の質 26.4	知名度・ブランドイメージ 20.8	商品の品揃え 18.9	きめ細かいサービス・接客 17.0	顧客管理 17.0
売上高増減別	増加	201	長時間営業・年中無休 25.9	人材（従業員・パート等）の質 21.4	知名度・ブランドイメージ 20.9	顧客管理 19.4	立地 18.4
	ほぼ横ばい	427	長時間営業・年中無休 26.9	立地 24.8	商品の品揃え 17.3	知名度・ブランドイメージ 16.6	商品競争力 15.7
	やや減少	579	立地 26.1	長時間営業・年中無休 22.6	商品競争力 20.0	商品の品揃え 19.7	オリジナル商品 16.2
	10%以上減少	466	立地 27.9	商品の品揃え 24.2	商品競争力 22.1	長時間営業・年中無休 21.5	知名度・ブランドイメージ 18.9
	20%以上減少	568	立地 28.5	商品競争力 25.2	商品の品揃え 22.7	長時間営業・年中無休 18.7	顧客管理 11.1

## 2 外部知識の活用

### (1) 外部知識の活用

積極的に外部知識（セミナー、コンサルタント、研究会への参加など）を活用しているかについてみると、全体では「特に活用していない」が48.8%と半数に近い割合である（図表Ⅱ－2－94）。

従業員規模別にみると、「1～2人」と「3～4人」では「特に活用していない」が最も高い割合であるが、「5～19人」においては「必要に応じて活用している」（45.4%）が「特に活用していない」（41.6%）を上回り、「20人以上」では「必要に応じて活用している」（53.0%）が半数を超えている。



### (2) 重視する情報収集

重視する情報収集源をみると、全体では「取引先から」（58.9%）が第1位であり、以下「来店する顧客」（49.7%）、「同業者同士」（39.8%）が続く（図表Ⅱ－2－95）。

売上高増減別にみると、上位3位の並び順は変わらないものの、第1位の「取引先から」と第2位の「来店する顧客」からの回答割合差が、「増加」では2ポイントの僅差にとどまっている。「20%以上減少」で

は11.4ポイントと明確な差がみられる。来店客数が減少する中で、取引先のウエイトが相対的に高まった結果とみられる。また、「増加」では第4位が「インターネット情報」、第5位が「一般・経済新聞」であるのに対して、「ほぼ横ばい」では第4位が「一般・経済新聞」、第5位が「インターネット情報」となり、売上高が減少している企業では第4位が「一般・経済新聞」、第5位が「業界紙」とわずかな違いがみられる。

【図表Ⅱ－2－95】 重視する情報収集

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2341	取引先から 58.9	来店する顧客 49.7	同業者同士 39.8	一般・経済新聞 23.0	業界紙 19.5
			業界雑誌・経済誌 16.3	インターネット情報 14.4	商店街の異業種店 8.9	異業種仲間・グループ 7.0	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業 種 別	各種商品小売業	150	来店する顧客 61.3	取引先から 28.0	一般・経済新聞 23.3	同業者同士 22.7	インターネット情報 16.0
	生鮮食品小売業	195	取引先から 61.0	来店する顧客 53.8	同業者同士 53.3	一般・経済新聞 27.2	業界紙 11.8
	食料品関連小売業	733	取引先から 58.4	来店する顧客 43.8	同業者同士 42.2	業界紙 23.2	一般・経済新聞 22.8
	衣料品関連小売業	349	取引先から 65.3	来店する顧客 60.2	同業者同士 30.1	一般・経済新聞 20.3	業界雑誌・経済誌 18.1
	住関連小売業	226	取引先から 61.9	来店する顧客 42.0	同業者同士 36.3	一般・経済新聞 26.1	インターネット情報 20.8
	その他小売業	688	取引先から 61.2	来店する顧客 49.6	同業者同士 43.2	業界雑誌・経済誌 24.3	業界紙 22.5
従 業 者 規 模 別	1～2人	856	取引先から 56.5	来店する顧客 46.0	同業者同士 41.1	一般・経済新聞 20.9	業界紙 18.9
	3～4人	694	取引先から 63.5	来店する顧客 51.2	同業者同士 43.7	一般・経済新聞 21.9	業界紙 20.2
	5～19人	657	取引先から 59.4	来店する顧客 53.1	同業者同士 34.7	一般・経済新聞 26.9	業界雑誌・経済誌 22.1
	20人以上	117	来店する顧客 51.3	取引先から 47.0	同業者同士 36.8	一般・経済新聞 25.6	業界紙 19.7
売 上 高 増 減 別	増加	201	取引先から 56.2	来店する顧客 54.2	同業者同士 33.8	インターネット情報 29.4	一般・経済新聞 27.9
	ほぼ横ばい	427	取引先から 58.5	来店する顧客 53.4	同業者同士 37.2	一般・経済新聞 23.0	インターネット情報 18.7
	やや減少	579	取引先から 59.2	来店する顧客 49.9	同業者同士 40.4	一般・経済新聞 21.4	業界紙 20.7
	10%以上減少	466	取引先から 62.9	来店する顧客 50.0	同業者同士 40.6	一般・経済新聞 25.5	業界紙 20.0
	20%以上減少	568	取引先から 57.7	来店する顧客 46.3	同業者同士 44.2	一般・経済新聞 22.0	業界紙 21.5

## (3) 外部相談先

経営に関する主要な外部相談先をみると、全体では「税理士」が48.4%で最も割合が高い。「税理士」は、従業者規模別における「20人以上」と売上高規模別における「3～5億円未満」と「5億円以上」で7割以上を占めているが、規模が小さくなるにしたがって

「税理士」の割合が低くなる傾向がみられる（図表Ⅱ－2－96）。そして、従業者規模別における「1～2人」及び売上高規模別の「1千万円未満」と「1～3千万円未満」において、「特に外部に相談しない」が第1位となっている。

【図表Ⅱ－2－96】 外部相談先

(複数回答：%)

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	税理士 48.4	特に外部に相談しない 30.7	知合いの経営者 18.5	金融機関 7.5	親類縁者 4.7
			親類縁者 4.7	行政機関等の公的経営相談コーナー 3.9	民間の経営コンサルタント 2.8		
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	各種商品小売業	150	税理士 54.0	特に外部に相談しない 18.7	知合いの経営者 14.7	金融機関 4.0	親類縁者 2.7
	生鮮食品小売業	195	税理士 46.7	特に外部に相談しない 35.9	知合いの経営者 15.9	金融機関 7.2	親類縁者 6.2
	食料品関連小売業	733	税理士 48.3	特に外部に相談しない 29.9	知合いの経営者 19.4	金融機関 7.4	親類縁者 5.5
	衣料品関連小売業	349	税理士 45.8	特に外部に相談しない 34.4	知合いの経営者 19.8	金融機関 7.7	親類縁者 6.6
	住関連小売業	226	税理士 48.2	特に外部に相談しない 31.9	知合いの経営者 17.3	金融機関 7.1	民間の経営コンサルタント 4.0
	その他小売業	688	税理士 49.0	特に外部に相談しない 30.5	知合いの経営者 18.9	金融機関 8.6	親類縁者 3.5
従業者規模別	1～2人	856	特に外部に相談しない 44.6	税理士 30.1	知合いの経営者 16.1	親類縁者 4.4	金融機関 3.6
	3～4人	694	税理士 50.1	特に外部に相談しない 28.2	知合いの経営者 19.0	金融機関 8.4	親類縁者 6.5
	5～19人	657	税理士 66.5	知合いの経営者 20.2	特に外部に相談しない 18.3	金融機関 10.4	民間の経営コンサルタント 4.4
	20人以上	117	税理士 70.1	知合いの経営者 24.8	金融機関 15.4	民間の経営コンサルタント／特に外部に相談しない 12.0	
売上高規模別	1千万円未満	486	特に外部に相談しない 44.0	税理士 28.4	知合いの経営者 15.2	親類縁者 6.2	行政機関等の公的経営相談コーナー／金融機関 4.1
	1～3千万円未満	716	特に外部に相談しない 37.8	税理士 36.7	知合いの経営者 19.0	金融機関 5.9	親類縁者 4.7
	3～5千万円未満	317	税理士 54.9	特に外部に相談しない 29.7	知合いの経営者 18.0	金融機関 8.5	親類縁者 5.7
	5千万～1億円未満	305	税理士 69.8	知合いの経営者 19.3	特に外部に相談しない 18.4	金融機関 9.2	親類縁者 4.9
	1～3億円未満	321	税理士 66.0	知合いの経営者 20.2	特に外部に相談しない 15.9	金融機関 8.7	民間の経営コンサルタント 4.4
	3～5億円未満	46	税理士 78.3	知合いの経営者 30.4	金融機関 13.0	民間の経営コンサルタント／特に外部に相談しない 8.7	
	5億円以上	53	税理士 77.4	知合いの経営者 30.2	金融機関 28.3	民間の経営コンサルタント 22.6	特に外部に相談しない 13.2

### 3 経営理念と事業計画

#### (1) 経営理念・ビジョン

経営理念・ビジョンをみると、全体では「特にない」が30.8%であり、これと不明を除いた6割近くが何らかの経営理念・ビジョンを持って経営しているが、「明文化している」(6.5%)はわずかにとどまっている(図表Ⅱ－2－97)。

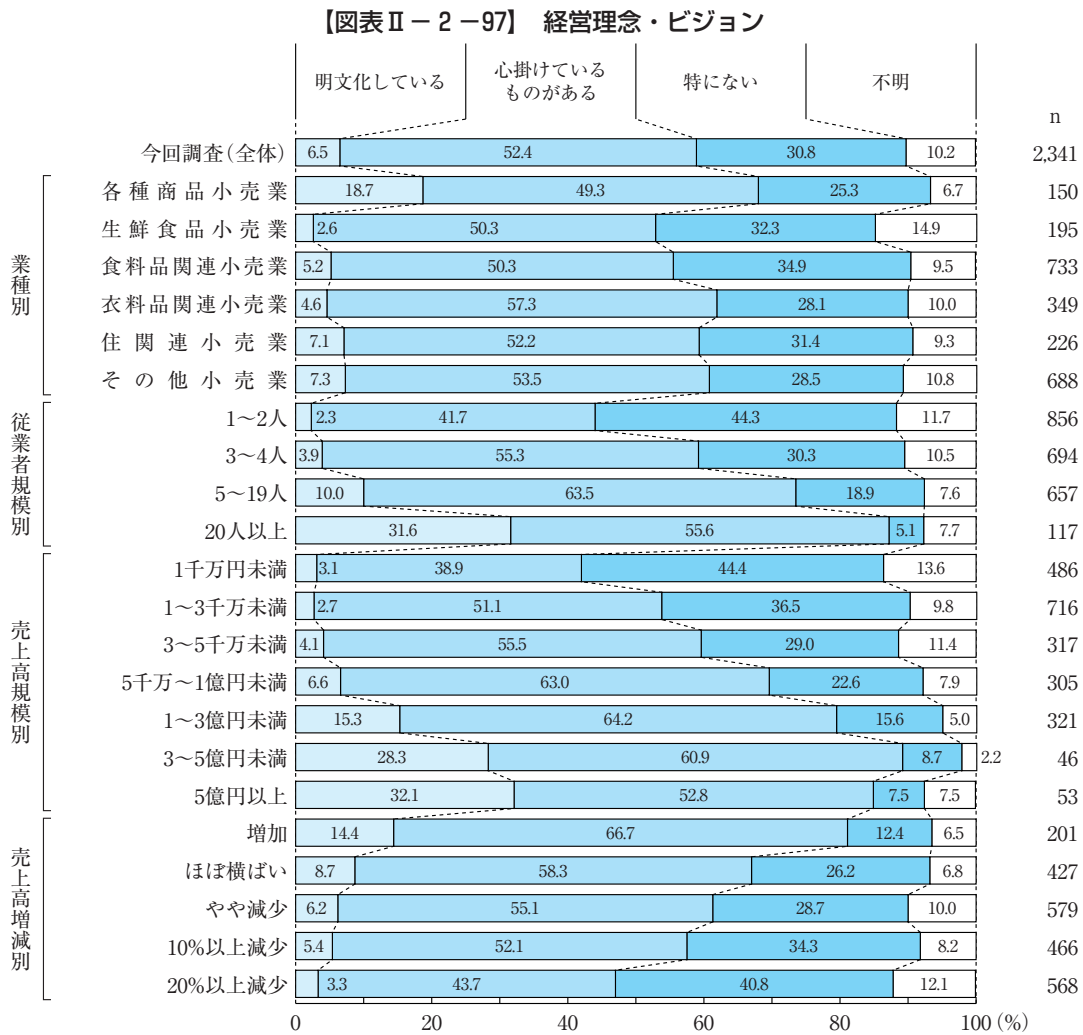
業種別にみると、いずれも過半数が経営理念・ビジョンを持って経営しているものの、「明文化している」は「各種商品小売業」で18.7%と2割近いが、他の業種は1割未満にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるにしたがって「特にない」が少なくなり、「明文化している」が増える傾向がみられ、「20人以上」では31.6%が「明文化している」としている。

同様に売上高規模別においても、規模が大きくなるにしたがって「特にない」が少なくなり、「明文化している」が増える傾向がみられ、「5億円以上」では「明文化している」が32.1%となっている。

これに対して売上高増減別ににおいても、何らかの経営理念・ビジョンを持って経営している企業割合は売上高増加ほど割合が高くなるが、「明文化している」は「増加」においても14.4%にとどまり、従業者規模

別や売上高規模別ほどの差異はみられない。



## (2) 事業計画

事業計画の作成をみると、全体では「作成していない」が74.1%と最も高い割合である（図表Ⅱ-2-98）。

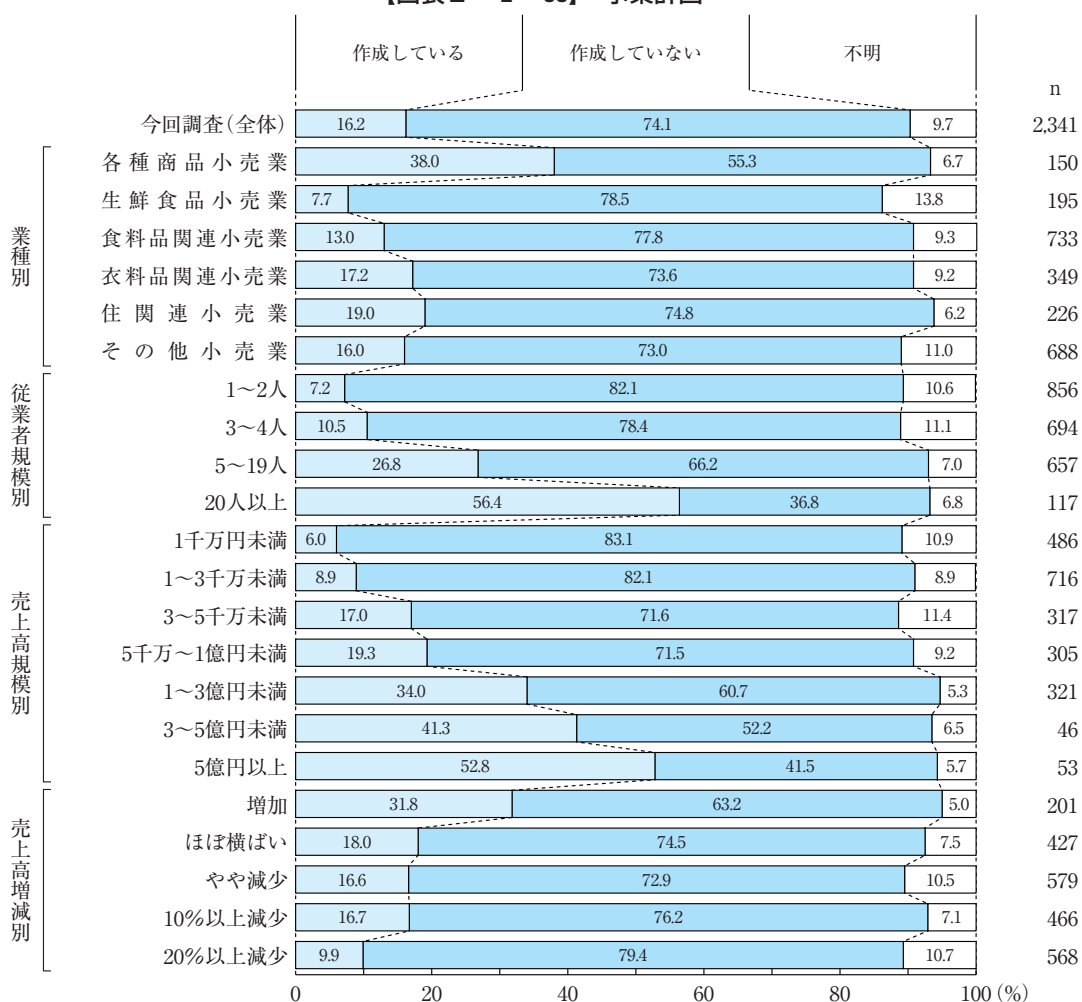
業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める各種商品小売業では、「作成している」が38.0%と割合が比較的高いのが目立っている。

従業者規模別にみると、「作成している」は「1~

2人」で7.2%であるが「20人以上」では56.4%と半数を超えており、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向が顕著にみられる。

同様に、売上高規模別においても規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられ、「作成している」は「5億円以上」では52.8%と半数近くとなっている。

【図表Ⅱ-2-98】 事業計画



#### 4 業界の将来性と事業展開

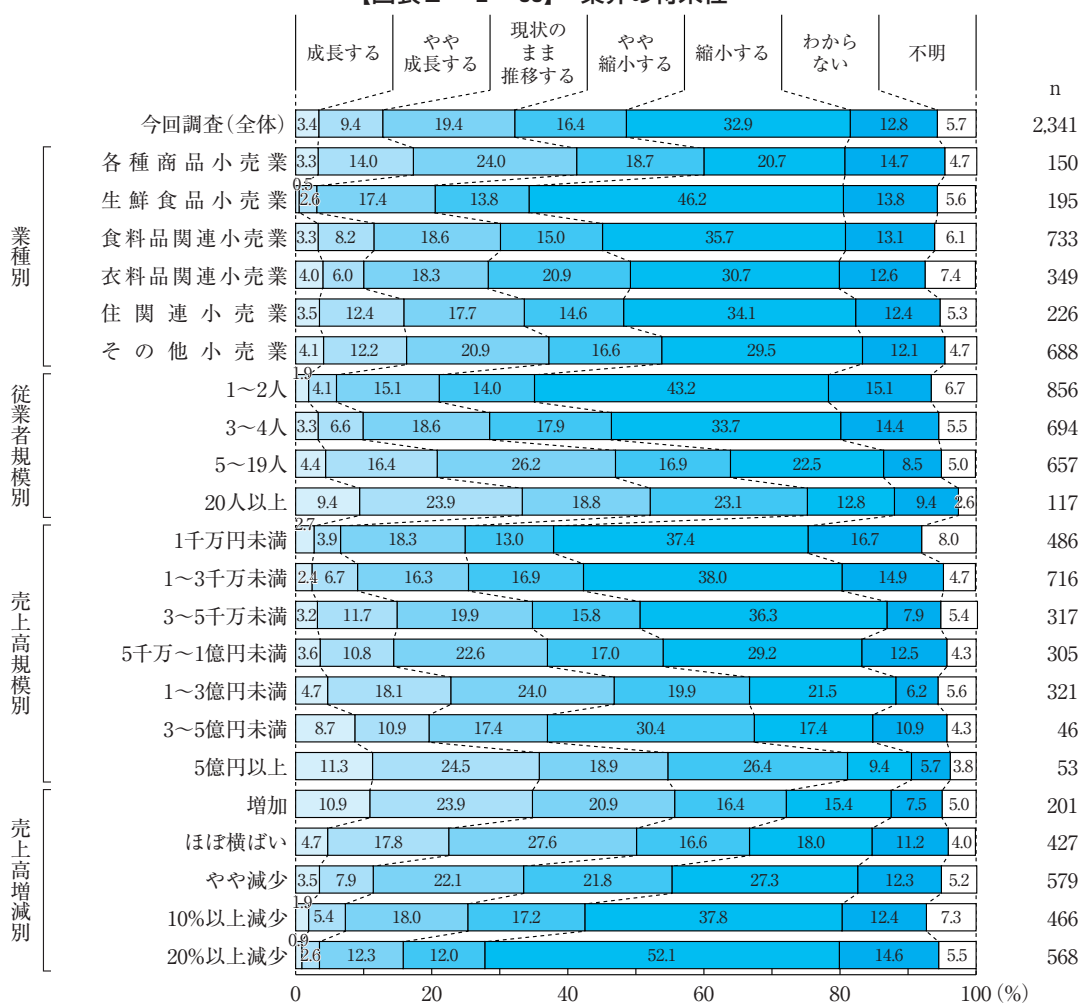
##### (1) 業界の将来性

業界の将来性をみると、全体では「縮小する」が32.9%で最も高い割合であり、「やや縮小する」(16.4%)と半数近くが縮小傾向と考えており、「成長する」と「やや成長する」を合わせた「成長計」(12.8%)を大きく上回っている(図表Ⅱ-2-99)。

従業者規模別にみると「縮小する」は、「1~2人」では43.2%であるが、「20人以上」では12.8%であり、規模が大きくなるにしたがって減少し、一方「成長する」と「やや成長する」が増加する傾向にある。

同様に、売上高規模別や売上高増減別においても、規模が大きくなるにしたがって「縮小する」が減少し、「成長計」が増加する傾向がみられる。

【図表Ⅱ－2－99】 業界の将来性



(2) 今後の事業展開

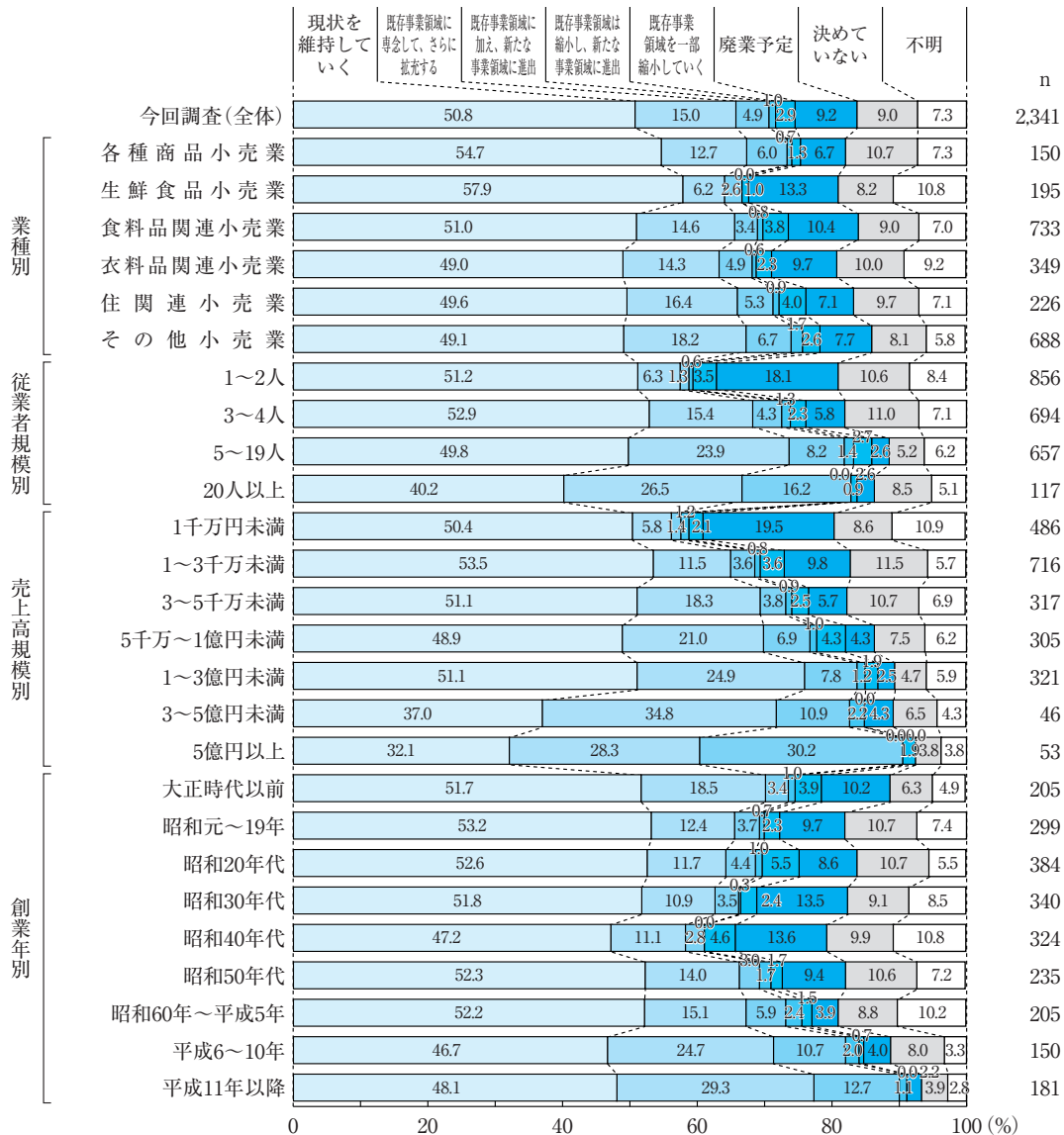
今後の事業展開をみると、全体では「現状を維持していく」が50.8%でほぼ半数である（図表Ⅱ－2－100）。売上高規模別にみると、「現状を維持していく」は「1千万円未満」より「1～3億円未満」までは半数前後であるが、「3～5億円未満」及び「5億円以上」では3割台に減少し、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」や「既存事業に加え、新たな事業領域に進出」の割合が比較的高くなり、事業展開を積極的に実施しようとする姿勢がうかがえる結果となった。

創業年別にみると、いずれの創業年においても「現

状を維持していく」が第1位であるが、「平成6～10年」では、「現状を維持していく」（46.7%）であるのに対して、「既存事業領域に専念して、更に拡充する」と「既存事業に加え、新たな事業領域に進出」をあわせると35.4%であり、一部に事業展開を積極的に行おうとする経営者がみられる。更に、「平成11年以降」では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」と「既存事業に加え、新たな事業領域に進出」をあわせると42.0%と、事業展開を積極的に行おうとする経営者がより多くなっている。



【図表Ⅱ-2-100】 今後の事業展開



5 経営展開の具体的方向性

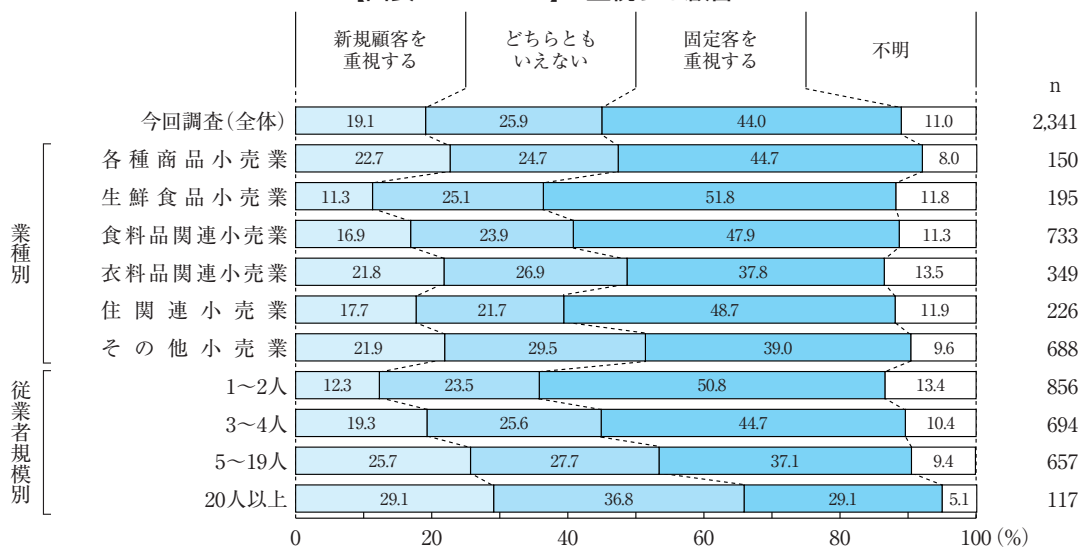
(1) 重視する顧客

今後の経営展開の具体的方向性として重視する顧客について、全体では「固定客を重視する」が44.0%であり「新規顧客を重視する」の19.1%を大きく上回っ

ている（図表Ⅱ-2-101）。

従業者規模別にみると「固定客を重視する」は、「1~2人」では50.8%でほぼ半数であるが、規模が大きくなるにしたがって割合が低くなる傾向がみられ、「20人以上」では29.1%となり「新規顧客を重視する」と同率となっている。

【図表Ⅱ-2-101】 重視する顧客



(2) 品揃えの方向性

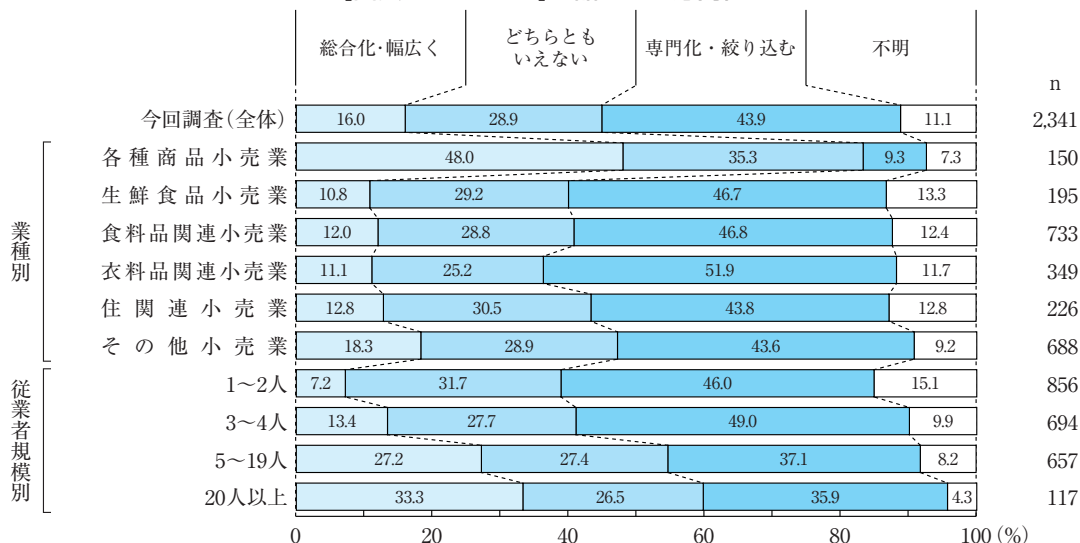
今後の経営展開の具体的な方向性として品揃えについては、全体では「専門化・絞り込む」が43.9%で、「総合化・幅広く」の16.0%を大きく上回っている（図表Ⅱ-2-102）。

業種別にみると、各種商品小売業以外は「専門化・絞り込む」が4~5割程度みられる。これに対して、コンビニエンスストアが多くを占める各種商品小売業

では「専門化・絞り込む」は9.3%にとどまり、「総合化・幅広く」が48.0%と他の業種と正反対の結果となった。

従業員規模別にみると、「総合化・幅広く」は「1~2人」では7.2%であるのに対して、「20人以上」では33.3%であり、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-102】 品揃えの方向性



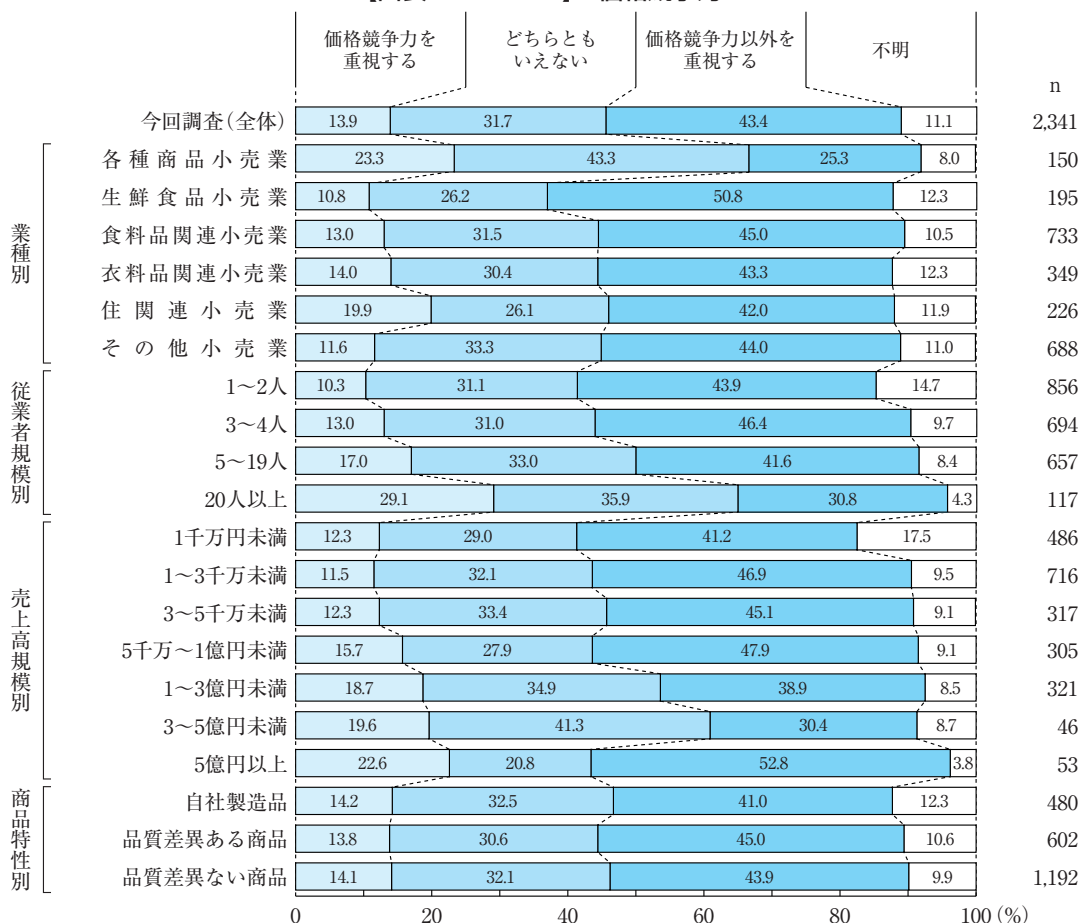
(3) 価格競争力

今後の経営展開の具体的な方向性として価格については、全体では「価格競争力以外を重視する」が43.4%と「価格競争力を重視する」の13.9%を大幅に上回っている（図表Ⅱ-2-103）。消費者意識や購買行動の変化では低価格志向が42.5%で第1位となっている

が、この傾向を踏まえながらも価格競争に陥らない戦略を模索しているものとみられる。

「価格競争力を重視する」は、従業員規模別においても売上高規模別においても規模が大きくなるにしたがって増加する傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-103】 価格競争力



(4) サービスの重視度

今後の経営展開の具体的な方向性としてサービスについては、全体では「充実して差別化する」が45.0%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-104）。

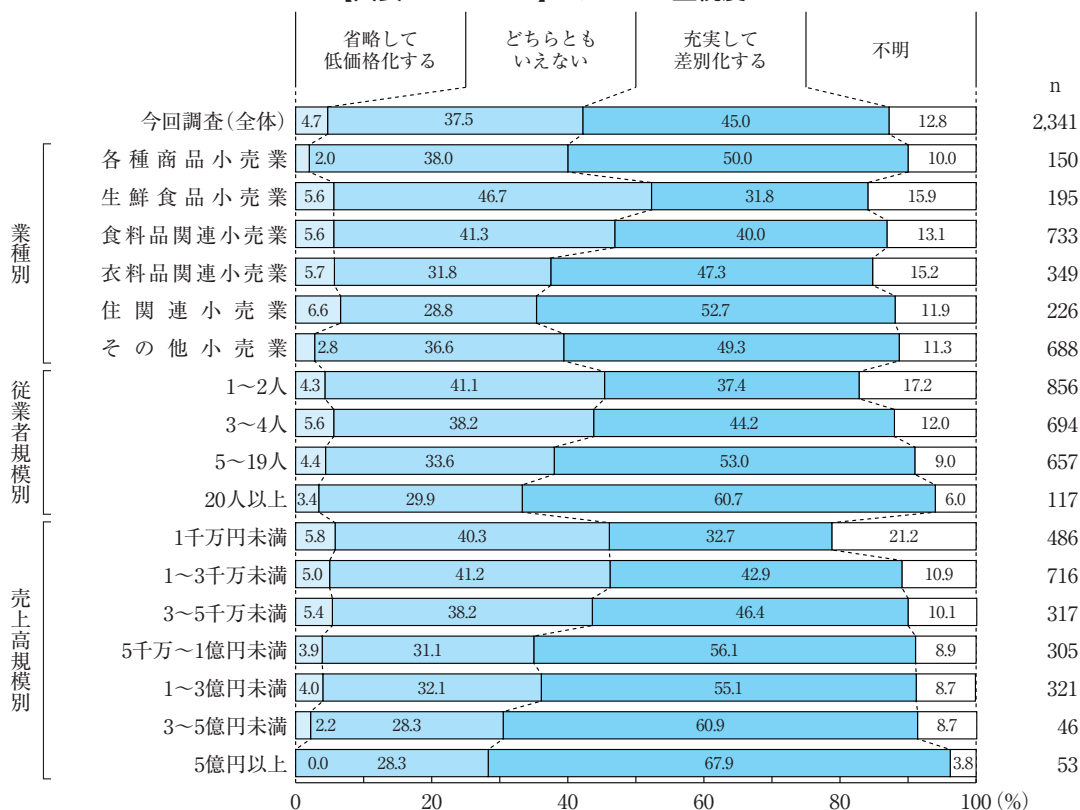
業種別にみるといずれの区分においても、「省略して低価格化する」が1割未満であり、「充実して差別化する」は「生鮮食料品小売業」と「食料品関連小売業」を除き、およそ半数を占めている。

従業者規模別をみると「1~2人」では「充実して

差別化する」は37.4%であるのに対して、「20人以上」では60.7%と規模が大きくなるにしたがって、割合が高くなる傾向がみられる。

売上高規模別においても、従業者規模別と同様に「充実して差別化する」は「1千万円未満」では32.7%であるのに対して、「5億円以上」では67.9%と従業者規模別と同様に規模が大きくなるにしたがって、割合が高くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-104】 サービス重視度



(5) 人材活用の方向性

今後の経営展開の具体的な方向性として、人材について全体では「どちらともいえない」の中間意見が44.1%で最も高い割合であり、「パート等を活用する」と「専門的な人材を育成する」はともに2割程度で拮抗している（図表Ⅱ-2-105）。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める各種商品小売業では「パート等を活用する」が64.7%で半数を超え、「専門的な人材を育成する」（5.3%）を大きく上回っている。

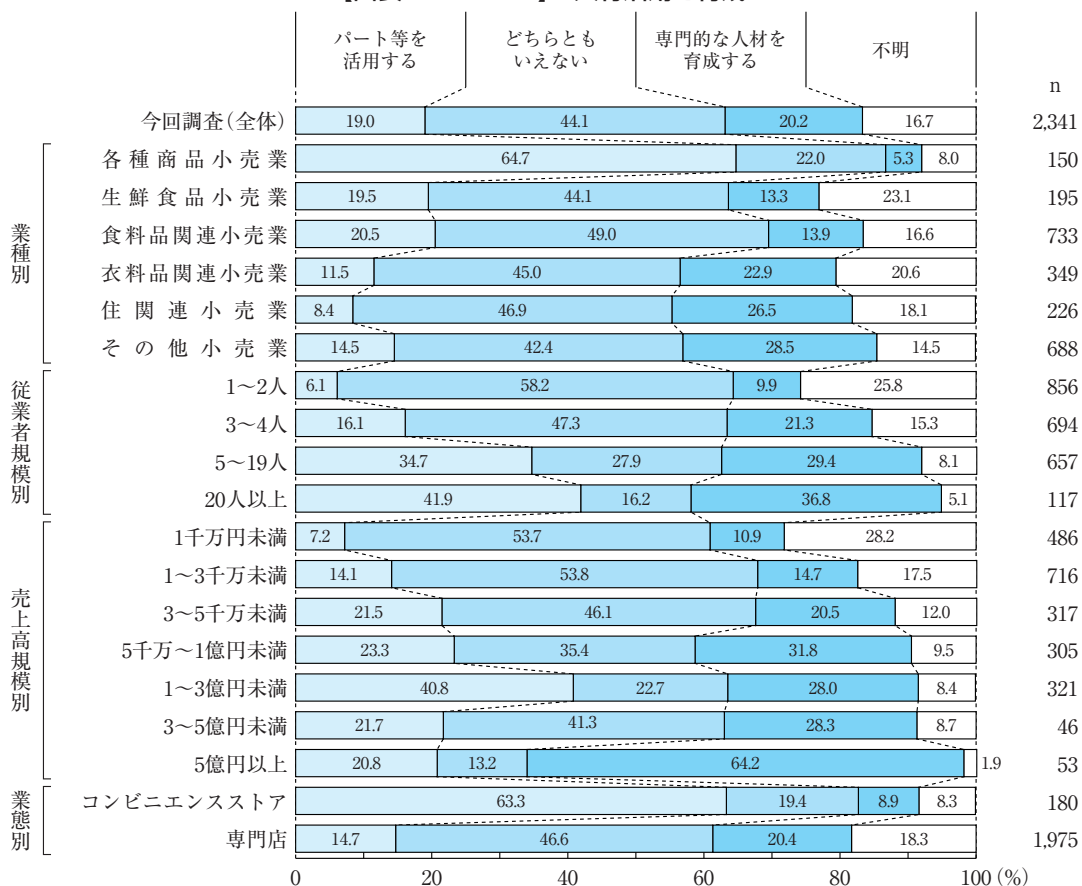
従業者規模別にみると、「1~2人」では「どちらともいえない」の中間意見が58.2%で、「パート等を活用する」と「専門的な人材を育成する」はともに1割に満たない。これは、「1~2人」のほとんどが家族従業員のみであり、売上高が低迷するなかで今後も

従業者の雇用自体をそもそも検討していないためとみられる。このため、売上高規模が大きくなるにしたがって中間意見が減少し「パート等を活用する」と「専門的な人材を育成する」が増加し、二極化する。

売上高規模別にみると、従業者規模別と同様に規模が大きくなるにしたがって「どちらともいえない」が減少する傾向にある。「1~3億円未満」では「パート等を活用する」（40.8%）が「専門的な人材を育成する」（28.0%）に比べて割合が高くなるのに対して、「3~5億円未満」と「5億円以上」では「パート等を活用する」よりも「専門的な人材を育成する」の割合が高くなっている。

業態別にみると、「コンビニエンスストア」においては「パート等を活用する」が63.3%と高い割合が目立っている。

【図表Ⅱ-2-105】 人材活用と育成

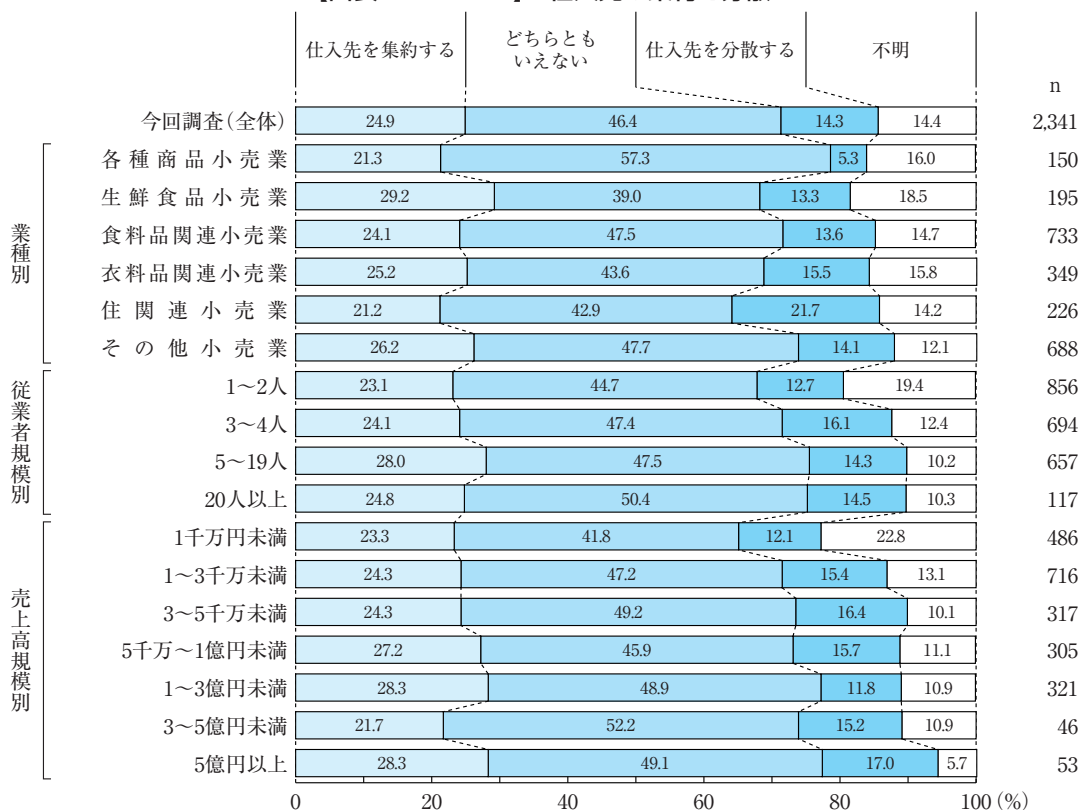


(6) 仕入の方向性

今後の経営展開の具体的な方向性のなかで仕入については、全体では「どちらともいえない」の中間意見が46.4%で最も高い割合であり、「仕入先を集約する」が2割台で「仕入先を分散する」が1割台である（図表Ⅱ-2-106）。

業種別、従業者規模別、売上高規模別にみても「仕入先を集約する」がおおむね2割であり、唯一コンビニエンスストアが多くを占める「各種商品小売業」における「仕入先を分散する」が5.3%と著しく低い割合であるのを除き、それほど大きな違いはみられなかった。

【図表Ⅱ－２－106】 仕入先の集約と分散



(7) 経営成果の方向性

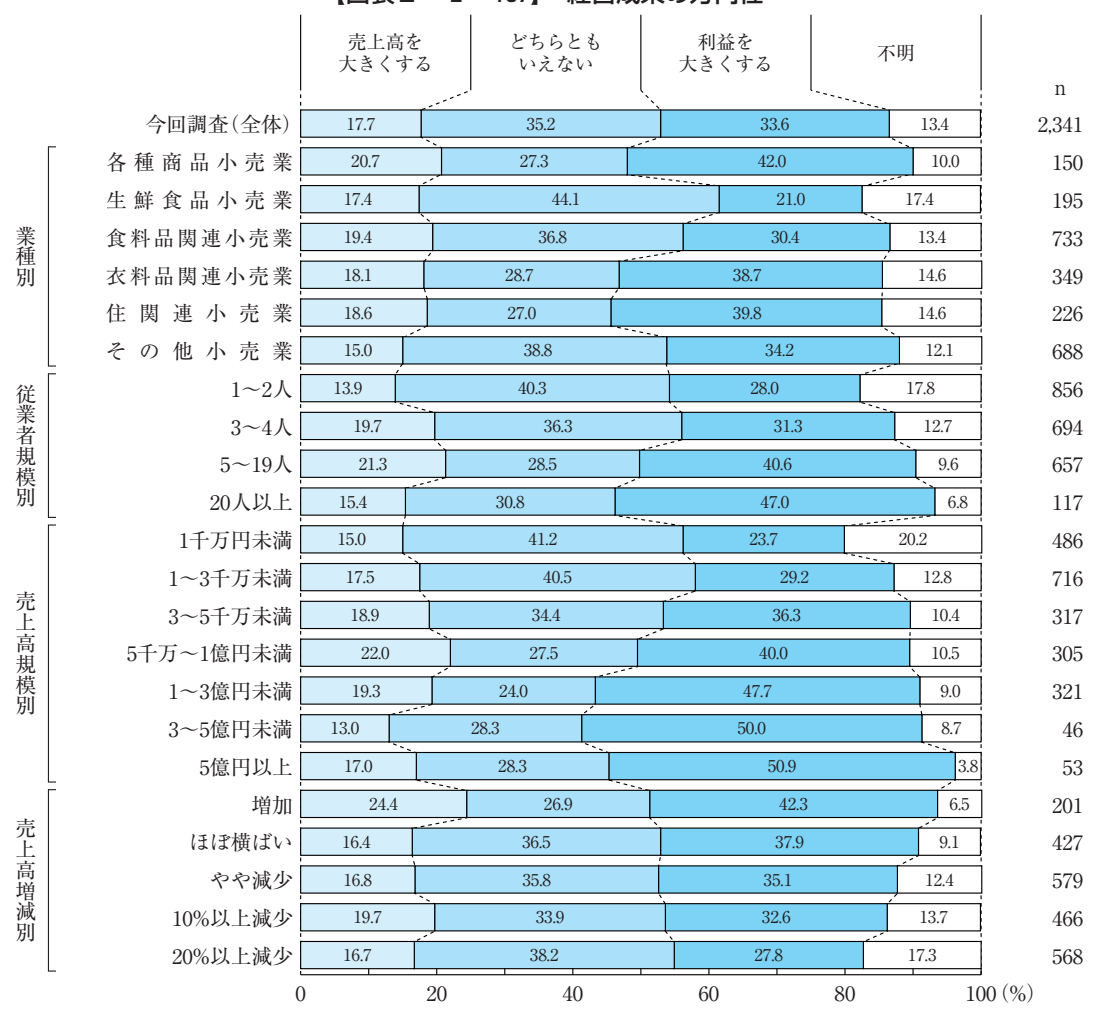
今後の経営成果の具体的な方向性としては、全体では「どちらともいえない」(35.2%)の中間意見が「利益を大きくする」(33.6%)をわずかに上回っている(図表Ⅱ－２－107)。

従業員規模別にみると「利益を大きくする」は「1

～2人」では28.0%であるが、「20人以上」では47.0%と半数近くとなり、規模が大きくなるにしたがって増加する傾向がみられる。

売上高規模別と売上高増減別においても同様に、大規模及び売上高増加している企業ほど利益志向が強くなっている。

【図表Ⅱ－2－107】 経営成果の方向性



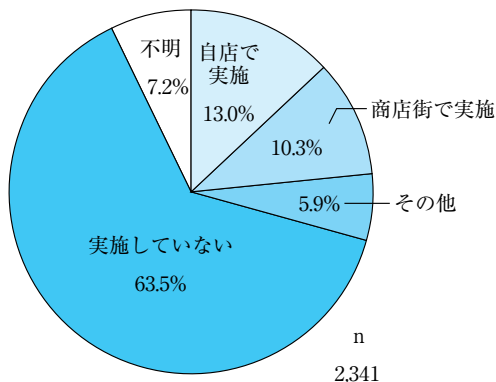
## 第8節 スタンプ・クレジット・電子マネー

### 1 スタンプ・ポイントカード

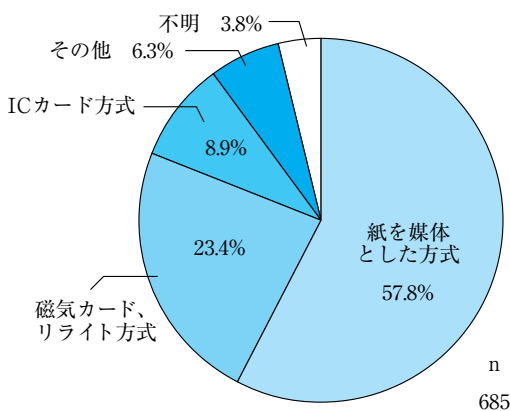
スタンプ・ポイントカードの実施状況を見ると、全体では「実施していない」63.5%であり、実施しているのは3割に達していない（図表Ⅱ-2-108）。実施主体としては、「自店で実施」（13.0%）が「商店街で実施」（10.3%）をやや上回っている。

実施企業における実施方式を見ると、機器費用など付帯費用が低く抑えられる「紙を媒体とした方式」（57.8%）が半数を超えており、「磁気カード、リライト方式」（23.4%）が続いている（図表Ⅱ-2-109）。

【図表Ⅱ-2-108】スタンプ・ポイントカードの実施方式



【図表Ⅱ-2-109】スタンプ・ポイントカードの実施方式



注) スタンプ・ポイント実施企業のみ集計

### 2 クレジットカード

クレジットカードによる商品販売をしているかについてみると、全体では「いいえ」が68.9%であり、「はい」は27.1%と一部にとどまっている（図表Ⅱ-2-110）。

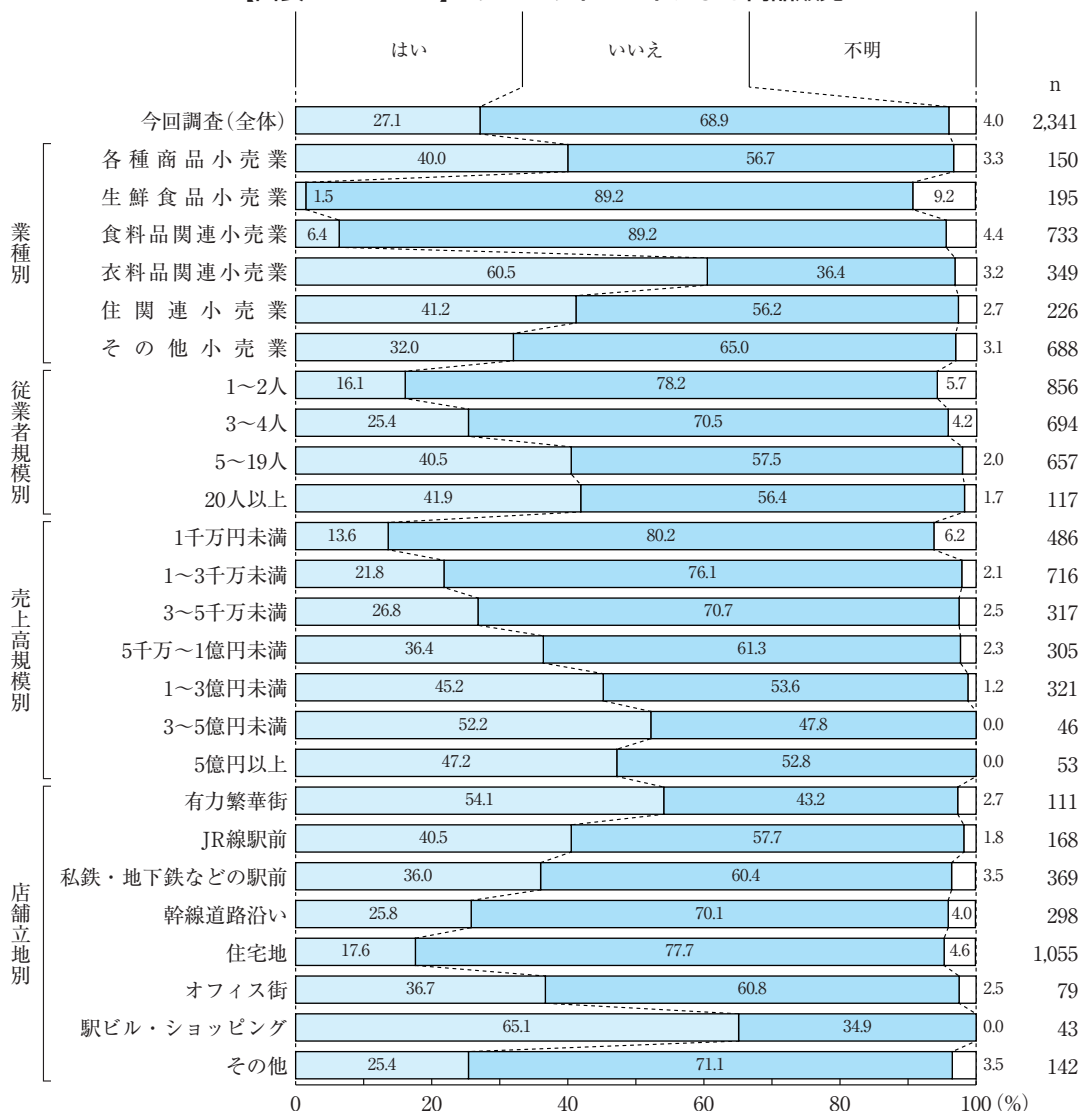
業種別にみると「はい」の割合は業種によって大きな差がみられ、「衣料品関連小売業」では6割に達するほか、「各種商品小売業」と「住関連小売業」では4割台、「その他小売業」では3割台になっているものの、「食料品関連小売業」では1割を下回り、「生鮮食料品」では1.5%とわずかな割合である。

これを従業者規模別や売上高規模別にみると、規模が大きくなるにしたがって「はい」の割合が増加する傾向がみられる。

また主たる店舗の立地別にみると、「はい」の割合は「住宅地」（17.6%）と「幹線道路沿い」（25.8%）が低い割合である。反対に多くの高額商品を販売している、「有力繁華街」（54.1%）と「駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内」（65.1%）において過半数が「はい」であり、商業施設全体で統一的に導入が可能である「駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内」で割合が高くなっている。



【図表Ⅱ-2-110】 クレジットカードによる商品販売



### 3 電子マネー

#### (1) 電子マネーの消費者意識

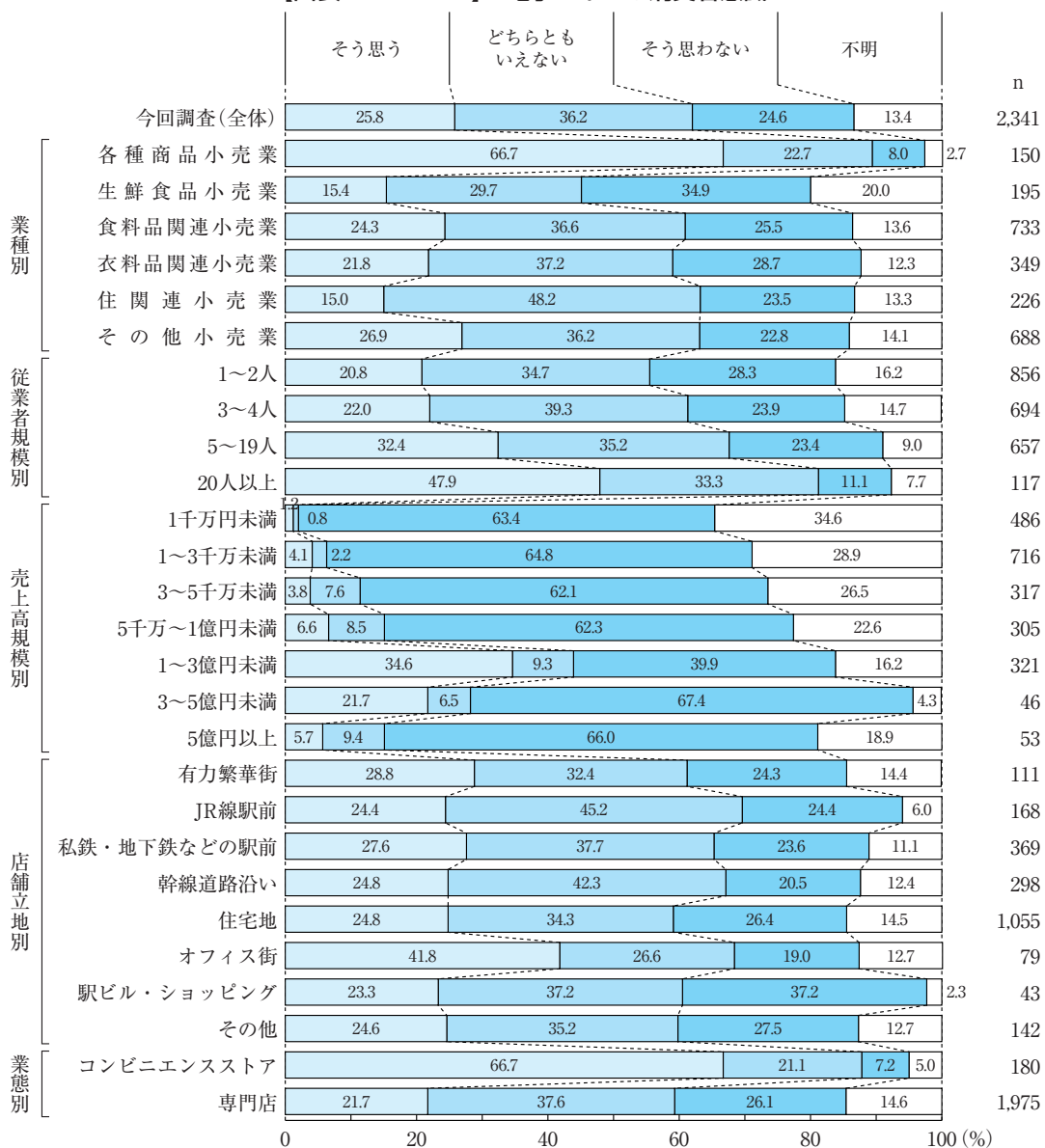
消費者の今後の意識について、電子マネーでの購入が増えるかについてみると、全体では「どちらともいえない」が36.2%と中間的意見が多く、「そう思う」(25.8%)と「そう思わない」(24.6%)は拮抗している(図表Ⅱ-2-111)。

業種別にみると、「各種商品小売業」と「その他の小売業」において「そう思う」が「そう思わない」を上回っており、特に「各種商品小売業」は「そう思う」

が66.7%と比較的高い割合である。これは、「各種商品小売業」の多くがコンビニエンスストアで占められているためであり、業態別における「コンビニエンスストア」においても「そう思う」は66.7%である。ただし、コンビニエンスストアにおいて競争環境の変化で重要と考えるものとして、「カード・ポイントでの顧客の囲い込み」は7.8%とわずかであり(前述P.145)、競争環境の変化として重要とは捉えられていない模様である。

また、店舗立地別にみると「オフィス街」の「そう思う」が41.8%で比較的高い割合である。

【図表Ⅱ-2-111】 電子マネーの消費者意識



(2) 電子マネーでの商品販売

エディやパスモなどの電子マネーでの商品販売についてみると、全体では「予定なし」(59.8%)が過半数を占め、「対応している」(8.7%)と「検討中」(4.8%)をあわせても13.5%と少数にとどまっている(図表Ⅱ-2-112)。

業種別にみると「各種商品小売業」が61.3%と「対応している」の割合が高く、売上高規模では「1~3億円未満」が34.6%と割合が高くなっている。業態

別にみると、「コンビニエンスストア」において65.0%が「対応している」であり、「各種商品小売業」での電子マネー利用に影響しているとみられる。一方、「専門店」は63.4%が「予定なし」としており、対照的な回答である。

主たる店舗の立地別においても、「対応している」は多い地域でも14%程度であり、クレジットカードほどの大きな差異はみられない。

【図表Ⅱ-2-112】 電子マネーでの商品販売

