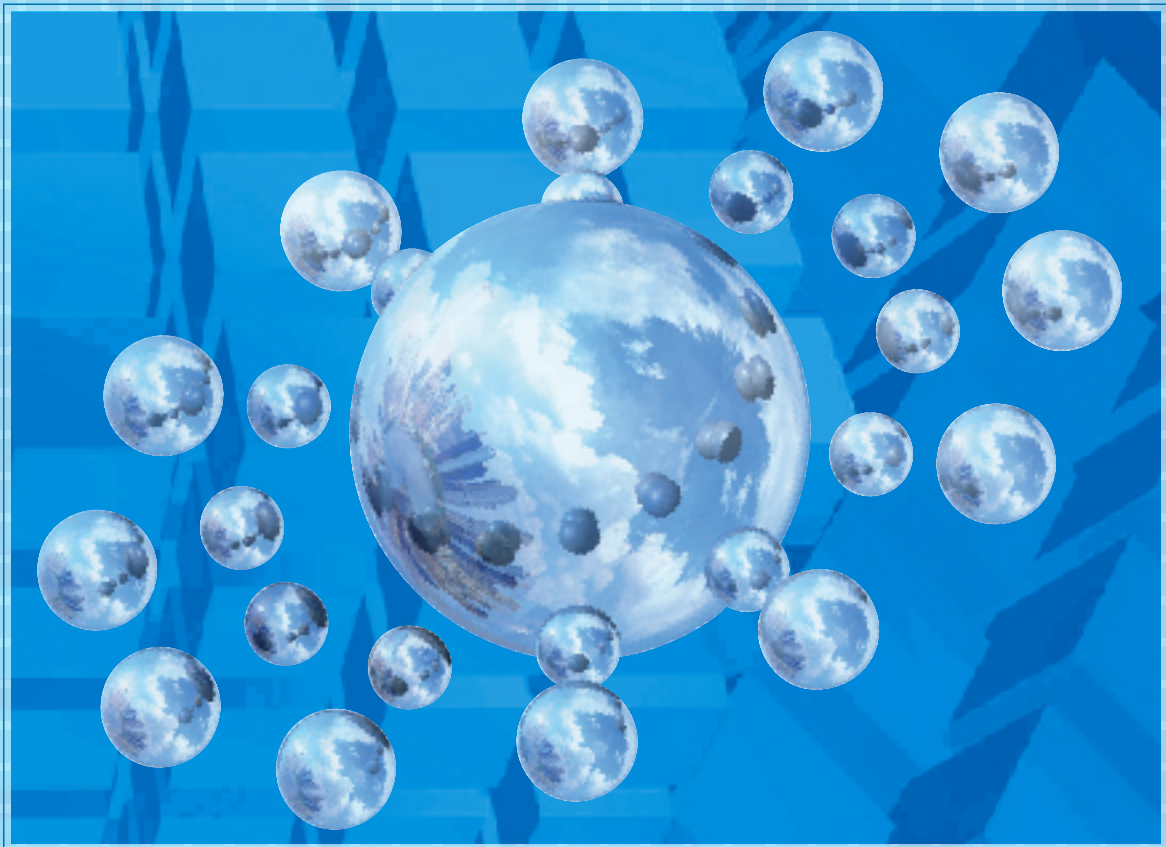


東京の 中小企業の現状



平成 20 年度

平成20年度

東京の中小企業の現状

(流通産業編)

東京都産業労働局

平成20年度 「東京の中小企業の現状（流通産業編）」 の発刊にあたって

米国の住宅問題に端を発した金融不安は瞬く間に世界中に波及し、わが国も、「100年に一度の危機」と表現されるほど厳しい経済状況に直面しています。東京都が毎月実施しています「東京都中小企業の景況」調査でも、平成19年秋以降、これまでにないほどの勢いで景気悪化の動きが現れています。

この景気悪化の大きな要因の一つとして「買い控え」等による「消費の冷え込み」が指摘されています。昨今の企業業績をみても、コンビニエンスストア業界など一部を除いて、一般小売店からスーパーや百貨店まで、販売不振に苦慮しているところが少なくありません。卸売業から小売業に連なる都内流通産業にとっても厳しい経営環境が続いています。一方、「勝ち組」といわれる企業の多くは、価格と品質をバランスさせた「真の価値」を提供することで、消費者の支持を得たのだと思います。

こうした厳しい経営環境のなか、卸売業から小売業に連なる都内流通産業が発展し、企業の経営力を向上させていくためには、自社の置かれている「現状」を的確に捉え、新たな発想による経営改善・革新を速やかに実行していくことが強く望まれます。この「東京の中小企業の現状（流通産業編）」が、都内中小企業の皆様には経営（指針）のヒントとして、また関係機関の皆様には産業振興の基礎資料としてお役に立つことができれば幸いです。

本書の作成にあたり、貴重なご意見をいただきました「東京の中小企業の現状」作成検討委員会の委員の皆様、また、調査にご協力いただきました企業・関係団体等の方々に厚く御礼申し上げます。

平成21年3月

東京都産業労働局商工部長 三枝 健二

目 次

第Ⅰ編 東京の流通産業の現状と変化

第1章 都内人口と消費支出の動向

第1節 東京の人口と世帯数の変化	3
1 東京の人口特性	3
2 東京の人口推移	4
3 少子化と高齢化の進展	4
4 世帯数の推移	5
第2節 都民の消費支出動向	5
1 都民の消費支出の特徴	5

第2章 流通産業の構造特性とその変化

第1節 東京の流通業の規模	9
1 東京における流通産業	9
2 東京の卸売業	9
3 東京の小売業	11
第2節 構造特性とその変化	12
1 卸売業の就業者規模別構造特性	12
2 小売業の就業者規模別構造特性	13
3 1事業所・1従業者あたり年間商品販売額	14

第3章 東京の中小企業の景況

第1節 業況判断	16
第2節 採算状況	16
第3節 資金繰り状況	17
第4節 雇用人員の状況	17

第Ⅱ編 東京の流通産業の経営実態

第1章 卸売業

第1節 企業概要	21
1 業種及び業態	21
2 所在地	22
3 企業形態	22
4 資本金	23
5 従業者	23
6 経営者	24
7 創業時期	26
8 後継者	27
第2節 経営成果（業績）とその動向	29
1 売上高の状況	29
2 売上総利益の状況	31

3	経常利益額の状況	33
4	期末在庫の状況	34
5	労働分配率の状況	36
6	資金繰り・資金調達の状況	37
第3節	卸売業の取引活動とその変化	39
第1項	仕入活動の実態	39
1	仕入先総数の変化	39
2	仕入先企業数の多い地域	39
3	総仕入額の決済別構成比	41
4	仕入活動における自社の問題点	41
5	仕入先の問題点	42
第2項	販売活動の実態	44
1	販売先総数の変化	44
2	販売先企業数の多い地域	45
3	総販売額の決済別構成比	46
4	販売活動における自社の問題点	47
5	販売先の問題点	48
第4節	物流活動と情報化	49
第1項	物流活動の状況	49
1	物流業務と納期・物流コスト	49
第2項	情報化の状況	55
第5節	経営環境の変化への認識	59
1	競争環境の変化	59
2	現在も続いている商慣習	61
3	東京の立地環境	62
4	経営環境変化への自社の対応状況	64
第6節	今後の経営戦略の方向性	70
1	経営に関する考え方	70
2	外部相談先	74
3	自社の事業展開と業界全体の将来性	76
第2章 小売業		
第1節	企業概要	79
1	業種及び業態	79
2	所在地	80
3	企業形態	80
4	従業者	81
5	経営者	82
6	創業時期	83
7	後継者	84
第2節	経営成果（業績）とその動向	86
1	売上高の状況	86
2	売上総利益の状況	88
3	経常利益の状況	91

4	経営者の小売業外収入の状況	93
第3節	仕入活動の実態と課題	97
1	仕入活動の実態	97
第4節	販売活動の実態と課題	112
1	店舗の状況	112
2	商圈と競合状況	122
3	主な客層とその変化	124
4	取扱商品	129
5	販売促進活動とその課題	133
第5節	情報化の実態	135
1	情報化の状況	135
第6節	環境認識と課題	139
1	環境認識	139
2	環境の変化	143
3	地域とのつながり	149
4	環境変化に対する経営課題	151
第7節	経営戦略	154
1	自店の強みと弱み	154
2	外部知識の活用	157
3	経営理念と事業計画	159
4	業界の将来性と事業展開	161
5	経営展開の具体的方向性	163
第8節	スタンプ・クレジット・電子マネー	170
1	スタンプ・ポイントカード	170
2	クレジットカード	170
3	電子マネー	171

第Ⅲ編 東京の流通産業に関するテーマ分析

第1章 卸売業の今後の流通構造の変化

1	今後の仕入先	177
2	今後の販売先	178

第2章 フランチャイズ加盟店とチェーン等未加盟店

1	チェーン等への加盟状況	180
2	企業特性	180
3	経営成果	181
4	経営活動	182
5	経営課題	183
6	経営基盤	184
7	経営展開の方向性	184
8	今後の方針	185

第3章 食の安心・安全

第1節	卸売業	186
-----	-----	-----

1	食の安心・安全への取り組み	186
2	商品（素材）の安心・安全の確保	187
第2節	小売業	189
1	トレーサビリティ	189
2	商品（素材）の安心・安全の確保	189
第4章 小規模企業の存立基盤		
第1節	卸売業	191
1	経営ビジョン・経営理念と経常利益額	191
2	年間事業計画と経常利益額	191
3	物流投資と経常利益額	192
4	情報化投資と経常利益額	193
5	達成目標の設定と経常利益額	193
6	外部知識の活用と経常利益額	194
第2節	小売業	195
1	経営ビジョン・経営理念と経常利益額	195
2	年間事業計画と経常利益額	196
3	情報化投資と経常利益額	196
4	外部知識の活用と経常利益額	197
第3節	グループインタビュー	198
第4節	小規模企業経営のポイント	207

資料

「東京の中小企業の現状」作成検討委員会	211
経営実態調査の概要	213
卸売業アンケート調査票	214
小売業アンケート調査票	222

凡 例

本報告では、企業を以下のように区分している。

1 卸売業

(1) 業種区分

食料品卸売業

- ① 生鮮食品卸売業 野菜・果実卸売業、食肉卸売業、生鮮魚介卸売業
- ② 加工食品等卸売業 米穀類卸売業、その他の農畜産物・水産物卸売業、酒類卸売業、菓子・パン類卸売業、その他の食料・飲料卸売業

衣料品関連卸売業 婦人・子供服卸売業、靴・履物卸売業、かばん・袋物卸売業、その他の衣服・身の回り品卸売業

住関連卸売業 家庭用電気機械器具卸売業、家具・建具卸売業、家庭用品卸売業、陶磁器・ガラス器卸売業

その他卸売業 医薬品卸売業、紙製品卸売業、文具卸売業、スポーツ用品卸売業、玩具・娯楽用品卸売業、ホビー用品卸売業、貴金属製品卸売業、他に分類されない卸売業

(2) 規模区分（従業者区分）

「1～4人」、「5～9人」、「10～49人」、「50人以上」の4区分

(3) 取引形態による区分

一次卸

- ① 他部門直取引卸（生産業者または国外から仕入、他部門の産業使用者、国外へ販売）
- ② 小売直取引卸（生産業者または国外から仕入、小売業者に販売）
- ③ 元卸（生産業者または国外から仕入、卸売業者へ販売）

二次卸

- ④ 中間卸（販社または卸売業者から仕入、卸売業者へ販売）
- ⑤ 最終卸（販社または卸売業者から仕入、小売業者に販売）

その他卸

- ⑥ 製造卸（自社内製造品（下請委託製造品を含む）を販売する卸）
- ⑦ その他卸上記いずれにも分類されない

(4) 地域区分

都心 千代田区、中央区、港区

副都心 新宿区、文京区、渋谷区、豊島区

城東 台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区

城南 品川区、目黒区、大田区

城西 世田谷区、中野区、杉並区、練馬区

城北 北区、板橋区

多摩 武蔵野市、三鷹市、府中市、調布市、小金井市、小平市、東村山市、国分寺市、国立市、狛江市、西東京市、清瀬市、東久留米市、八王子市、立川市、昭島市、町田市、東大和市、武蔵村山市、日野市、多摩市、稲城市、青梅市、福生市、羽村市、あきる野市、瑞穂町、日の出町、奥多摩町、檜原村

島しょ 対象外地域

2 小売業

(1) 業種区分

各種商品小売業	その他の各種商品小売業（従業者が常時50人未満）、コンビニエンスストア
生鮮食品小売業	食肉小売業、鮮魚小売業、野菜・果実小売業
食料品関連小売業	各種食料品小売業、酒小売業、乾物小売業、菓子・パン小売業、米穀小売業、そう菜・弁当・すし等小売業、その他飲食料品小売業
衣料品関連小売業	呉服・寝具小売業、紳士服小売業、婦人・子供服小売業、靴・履物小売業、洋品雑貨・小間物小売業、装身具・アクセサリー小売業、かばん・袋物小売業
住関連小売業	家具・インテリア小売業、家庭用品・金物・荒物小売業、家電製品小売業、その他の家具・建具・じゅう器等小売業
その他小売業	医薬品・化粧品小売業、書籍小売業、文具小売業、スポーツ用品小売業、玩具・娯楽用品小売業、楽器小売業、時計・眼鏡小売業、中古品小売業、花・植木小売業、自転車・自動車小売業、他に分類されない小売業

(2) 規模区分（従業者規模）

「1～2人」、「3～4人」、「5～19人」、「20人以上」の4区分

(3) 地域区分

都心	千代田区、中央区、港区
副都心	新宿区、文京区、渋谷区、豊島区
城東	台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区
城南	品川区、目黒区、大田区
城西	世田谷区、中野区、杉並区、練馬区
城北	北区、板橋区
多摩	武蔵野市、三鷹市、府中市、調布市、小金井市、小平市、東村山市、国分寺市、国立市、狛江市、西東京市、清瀬市、東久留米市、八王子市、立川市、昭島市、町田市、東大和市、武蔵村山市、日野市、多摩市、稲城市、青梅市、福生市、羽村市、あきる野市、瑞穂町、日の出町、奥多摩町、檜原村
島しょ	対象外地域

3 調査の内容

東京の中小企業の現状を作成するにあたり、東京都内で主に小売業に商品を供給する消費財卸売業を対象とした「卸売業経営実態調査」と、小売業を対象とした「小売業経営実態調査」の2つのアンケート調査実施している。各調査結果は、以下の各章で使用されている。

「卸売業経営実態調査」：第Ⅱ編第1章、第Ⅲ編第1章・第3章・第4章

「小売業経営実態調査」：第Ⅱ編第2章、第Ⅲ編第2章・第3章・第4章

なお、平成18年版「東京都中小企業経営白書」における調査（平成17年10月実施）結果については、『前回調査』として記載している。

第 I 編

東京の流通産業の現状と変化

第1章 都内人口と消費支出の動向

流通産業が東京に立地するメリットとしては人口の集積を背景としたマーケットの巨大性があげられる。この章では、東京における人口の推移、地域的な観点からみた人口の増減、また世帯数や1世帯当たり人員の変化等をみていく。そして、都民の消費支出の費目構成の推移、世帯主の年齢別費目構成、世帯人員別消費支出割合等をみることによって東京の消費動向の特徴を明らかにしていく。

第1節 東京の人口と世帯数の変化

国の人口の10.0%を占めている（図表I-1-1）。人口密度は1km²当たり5,833人と、全国の343人の17.0倍となっている。

1 東京の人口特性

(1) 居住人口

東京の人口をみると、平成19年度で1,276万人、全

【図表I-1-1】 都道府県の人口と人口密度（上位5位）

	人口（19年度）		人口密度（19年度）	
	（万人）	割合（%）	（1km ² 当たり人数）	倍率（倍）
東京都	1,276	10.0	5,833	17.0
神奈川県	888	6.9	3,676	10.7
大阪府	881	6.9	4,643	13.5
愛知県	736	5.8	1,425	4.2
埼玉県	709	5.5	1,867	5.4
全国	12,777	100	343	1.0

資料 総務省統計局「統計で見る都道府県のすがた2009」A. 人口・世帯

(2) 昼間人口

東京の昼間人口をみると、昭和60年の13,998千人から平成17年の14,978千人まで増加傾向にある（図表I-1-2）。地域別にみると、市郡島部において増加傾向にあり、平成2年より減少傾向にあった区部も平成17年には増加に転じている。

次に、東京の人口の動きを流入超過数（昼間人口－

夜間人口）でみると、昭和45年以降一貫して増加してきたが、平成7年の2,837千人をピークに減少に転じ、平成17年は2,562千人まで低下している。これは平成7年の11,735千人を底に増加に転じた夜間人口に対し、昼間人口の増加数が下回ったためであり、東京への定住化が進んだものとみることができる。

【図表I-1-2】 地域別昼間・夜間人口（単位：千人）

		昭和60年 （実績）	平成2年 （実績）	平成7年 （実績）	平成12年 （実績）	平成17年 （実績）
昼間	総数	13,998	14,483	14,572	14,667	14,978
	区部	10,958	11,288	11,191	11,125	11,285
	市郡島部	3,039	3,196	3,380	3,542	3,693
夜間	総数	11,819	11,762	11,735	12,017	12,416
	区部	8,347	8,099	7,935	8,092	8,352
	市郡島部	3,473	3,663	3,800	3,925	4,064
流入超過	総数	2,178	2,721	2,837	2,650	2,562
	区部	2,611	3,189	3,256	3,033	2,933
	市郡島部	△ 433	△ 467	△ 419	△ 383	△ 371

資料 総務省統計局「国勢調査報告」

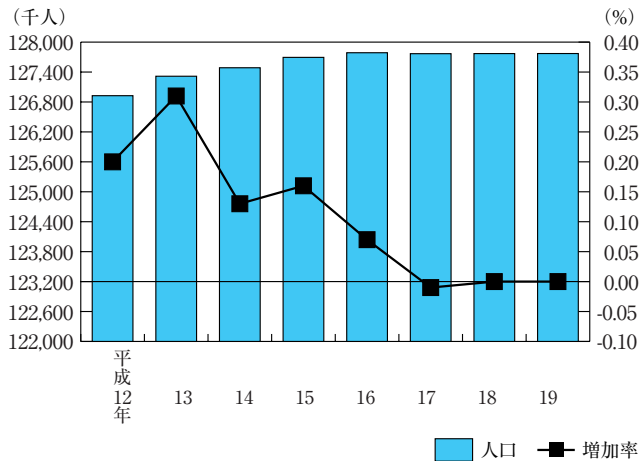
2 東京の人口推移

全国の人口の推移をみると、平成13年以降、増加率は次第に低下し、平成17年には人口は前年よりわずかながら減少し、その後横ばいで推移している（図表 I - 1 - 3）。

これに対して東京の人口の推移は増加傾向にあり、特に都市部のマンション供給などを背景に平成13～15年は対前年増加率0.8～0.9%と高くなる（図表 I - 1 - 4）。平成16～17年は増加率がやや減少するものの、その後も上昇が予測されている。

平成12年以降の東京都の人口増減を地域別にみると、平成12年と比べ平成17年はすべての地域で増加傾向にあり、平成22年においても増加が予測されている

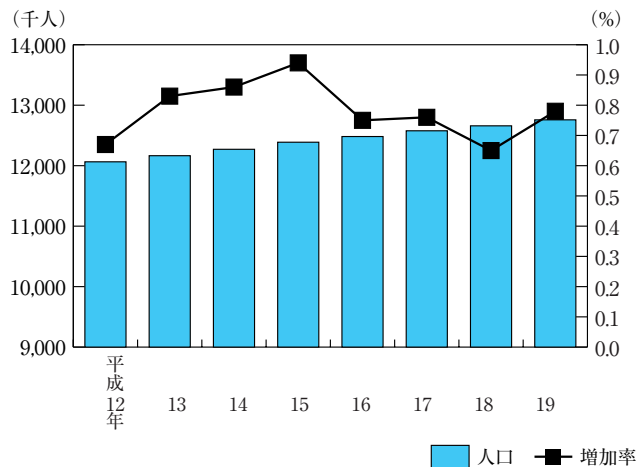
【図表 I - 1 - 3】 全国の人口と増減率の推移



資料：総務省統計局「人口推計」

注：各年の人口は、当該年の10月1日現在の人口。平成12～17年は、平成17年国勢調査人口を基に遡及改定（補間補正）した数値である。なお、人口推計とは、国勢調査人口を基準人口としてその後の各月の人口の動きを住民基本台帳人口の増減数と外国人登録人口の増減数から得て算出したものである。

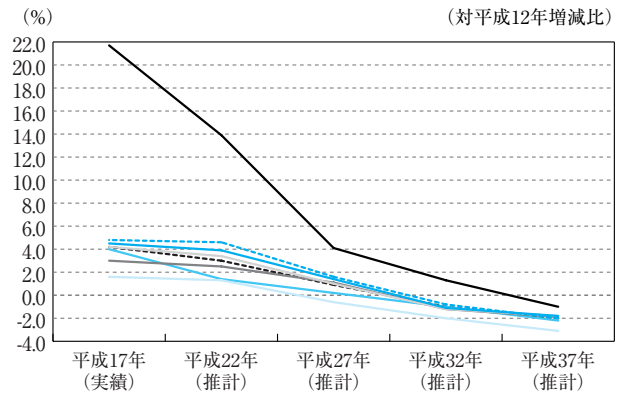
【図表 I - 1 - 4】 東京都の人口と増減率の推移



資料：総務省統計局「人口推計」

（図表 I - 1 - 5）。なかでも、都心（千代田区、中央区、港区）の増加率は平成17年に21.7%増加したほか、平成22年には13.9%の増加が予想されている。しかし、その後の平成32年には都心を除く地域で、また平成37年は都内全地域での人口の減少が予測されている。

【図表 I - 1 - 5】 地域別人口の増減

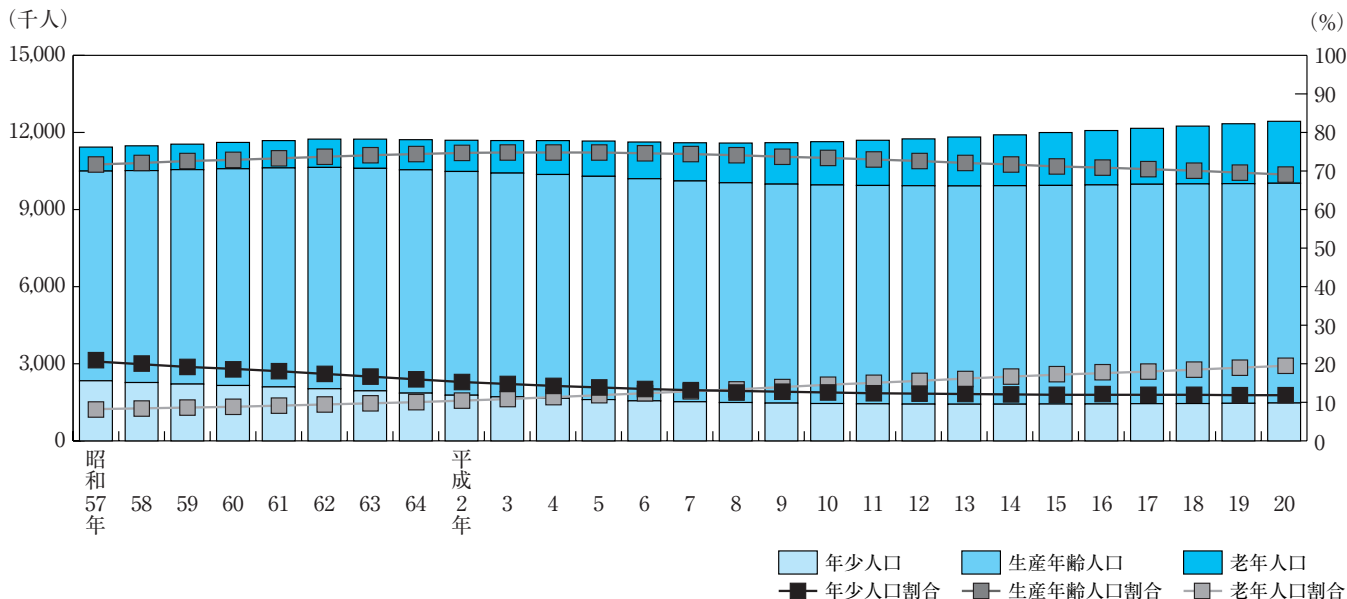


資料：東京都総務局「東京都市区町村別人口の予測」
平成17年のみ国勢調査の数値、それ以外は推計値。

3 少子化と高齢化の進展

昭和57年からの東京の年齢（3区分）別人口をみると、一貫して減少していた年少人口は、平成14年以降わずかではあるが増加に転じた（図表 I - 1 - 6）。しかしながら、東京都では人口総数が平成9年以降増加しているため、年少人口割合は、昭和57年以降20%を下回って推移し、平成19年には11.8%にまで低下している。一方、老年人口割合は着実に増加しており、平成20年には19.4%に達している。

【図表 I - 1 - 6】 人口総数と年齢（3区分）別人口

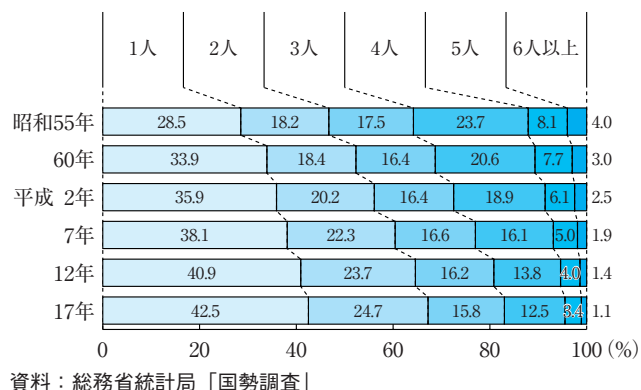


資料：東京都総務局「住民基本台帳による東京都の世帯と人口」
注：人口総数から、年齢不詳者を除く。

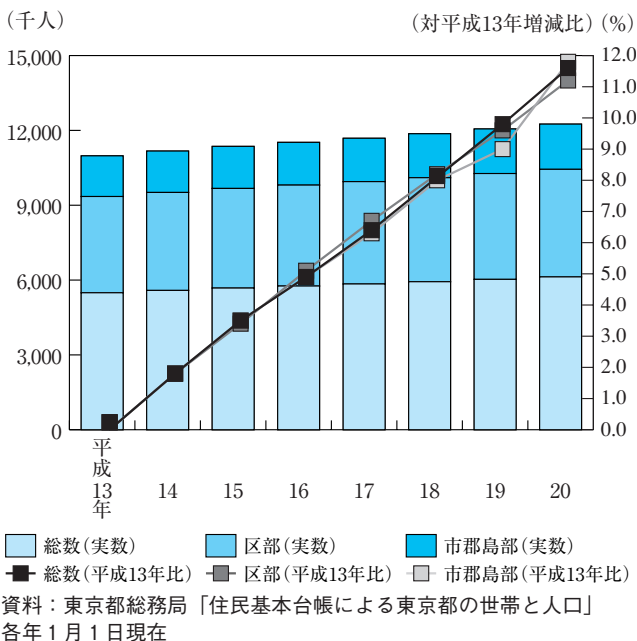
4 世帯数の推移

平成13年以降の東京の世帯数は、区部も市郡島部でも着実に増えている（図表 I - 1 - 7）。一方、世帯人員別世帯割合をみると、昭和55年に1人の単身者世帯が28.5%、2人世帯が18.2%と2人以下の少人員世帯が46.7%と半数近くであった構成割合が、昭和60年には過半数を占め、平成17年には67.2%と7割近くまで増加している（図表 I - 1 - 8）。

【図表 I - 1 - 8】 世帯人員別世帯割合



【図表 I - 1 - 7】 世帯数の推移



第2節 都民の消費支出動向

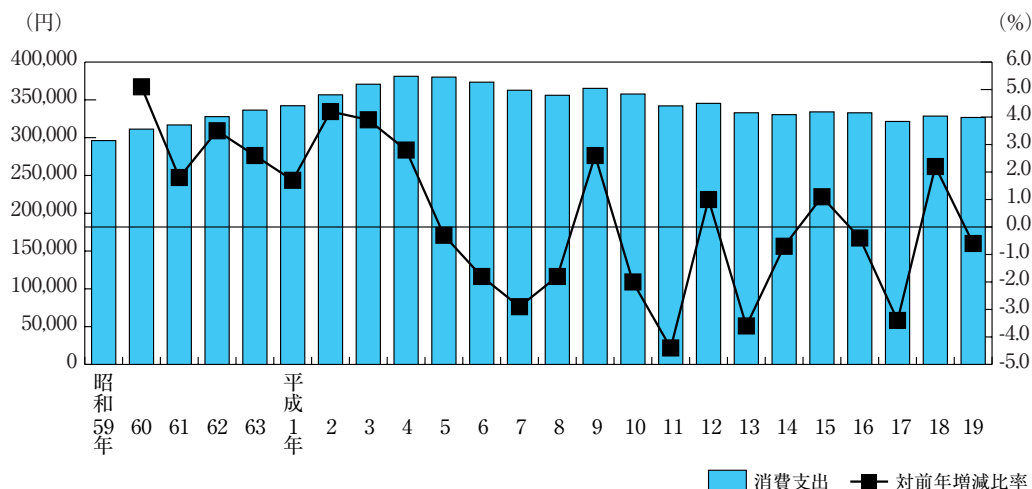
1 都民の消費支出の特徴

(1) 消費支出特性

平成19年の都内全世帯（平均世帯人員3.02人、世帯主平均年齢55.2歳）の消費支出をみると、1世帯当たり326,710円である（図表 I - 1 - 9）。消費支出額の対前年増減率でみると、昭和60年から平成4年まではプラスであるが、それ以降マイナスが多くなり、平成19年の消費支出額は平成18年よりわずかに減少している。

消費支出を費目構成比でみると、[食料費]は昭和59年の27.1%から平成19年の23.6%まで減少している（図表 I - 1 - 10）。[教養娯楽費]は平成5年まで増

【図表 I - 1 - 9】 消費支出額と消費支出額対前年比の推移



資料：東京都総務局「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

【図表 I - 1 - 10】 消費支出の費目別構成比の推移

年	費目別構成比 (%)										年平均1ヶ月消費支出額 (円)
	食料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服及び履物	保健医療	交通・通信	教育	教養娯楽	その他の消費支出	
59年	27.1	6.7	6.9	3.9	7.0	2.6	7.8	5.7	9.3	22.9	296,127
60年	26.5	6.5	6.6	4.0	7.5	2.8	8.1	5.4	9.5	23.0	311,274
61年	26.2	7.0	6.4	3.7	7.5	2.9	8.2	5.8	9.7	22.6	316,820
62年	25.0	7.7	5.8	4.1	7.7	2.7	8.4	5.5	9.9	23.3	327,829
63年	25.0	7.5	5.6	3.9	7.6	3.0	8.8	5.5	10.3	22.8	336,427
1年	24.8	7.1	5.5	3.6	7.8	3.3	8.5	5.6	10.6	23.2	342,243
2年	24.7	6.7	5.5	4.0	7.9	3.0	8.7	6.0	11.0	22.4	356,658
3年	24.7	7.9	5.4	3.8	7.7	3.0	8.7	5.2	10.9	22.7	370,698
4年	24.5	8.0	5.4	3.7	7.2	2.9	9.1	5.4	11.2	22.5	381,168
5年	24.2	8.1	5.6	3.4	6.9	3.1	8.6	6.1	11.6	22.4	380,114
6年	24.0	9.0	5.8	3.5	6.7	3.1	9.0	6.0	10.7	22.1	373,411
7年	23.8	9.6	6.1	3.6	6.5	3.2	8.8	5.4	11.1	21.9	362,746
8年	24.0	10.1	6.1	3.4	6.3	3.0	9.2	5.7	10.9	21.2	356,055
9年	23.4	9.7	6.1	3.4	6.2	3.6	9.2	5.8	11.2	21.4	365,201
10年	24.0	9.2	6.4	3.4	5.9	3.6	9.9	5.2	11.3	21.1	357,720
11年	24.4	9.3	6.5	3.3	5.9	3.6	9.1	4.8	11.3	21.8	342,023
12年	23.7	9.3	6.6	3.4	5.6	3.8	10.0	5.5	11.5	20.7	345,363
13年	23.9	9.5	6.9	3.5	5.3	4.0	9.9	5.3	11.5	20.2	332,940
14年	24.5	9.7	6.6	3.2	5.3	3.8	10.3	5.0	11.5	20.0	330,451
15年	23.7	9.0	6.4	3.2	5.2	4.1	10.5	5.4	11.4	21.1	334,099
16年	24.0	8.4	6.4	3.1	4.8	4.5	11.6	5.3	11.7	20.3	332,885
17年	24.1	8.4	6.6	3.0	5.0	4.4	10.8	5.3	11.6	20.7	321,447
18年	23.9	8.1	6.6	3.3	4.9	4.5	10.4	5.6	11.8	20.9	328,533
19年	23.6	7.8	6.4	3.1	5.0	4.8	10.2	5.7	12.0	21.3	326,710

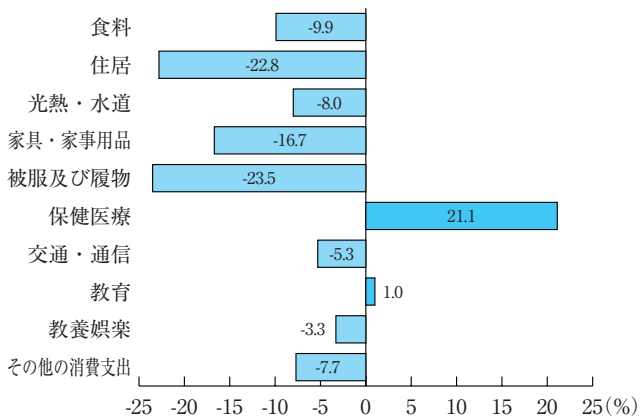
資料：東京都総務局「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

加し、その後11%台で推移し、平成19年には12.0%に達している。[交通・通信費]は、平成13年まで10%以下で推移してきたが、平成14年以降10%を超すようになった。

平成10年の消費支出額を100とした各消費支出費目

をみると、平成19年では[保健医療]費が21.1%と大幅に増加している(図表 I - 1 - 11)。一方、[被服及び履物費]△23.5%、[住居費]△22.8%の大幅減少が目立っている。

【図表 I - 1 - 11】
消費支出の変化（平成19年／平成10年増減比率）



資料：東京都総務局「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

7.3%と大幅に低下する。〔被服及び履物費〕は、「30歳未満」が7.5%で最も高く、「30～34歳」から「50～54歳」までは5%台、「55～59歳」より高齢の年齢層では、4%台に低下する。また教育費は、「45～49歳」、「50～54歳」で各々13.6%・11.3%と高くなるが、「60歳以上」は1%以下と極端に少なく、子育てが終わることによる支出の減少とみられる。

また、「60～64歳未満」、「65歳以上」で支出割合をみると、家庭内で過ごすことが多くなるためか、〔食料費〕が各々26.4%・25.5%であるほか、〔水道・光熱費〕が各々6.7%・7.5%と目立つようになり、また〔保健医療費〕が各々5.1%・7.5%と医療機関や薬局を利用する人が増えるためとみられる。

(2) 世帯主年齢別支出特性

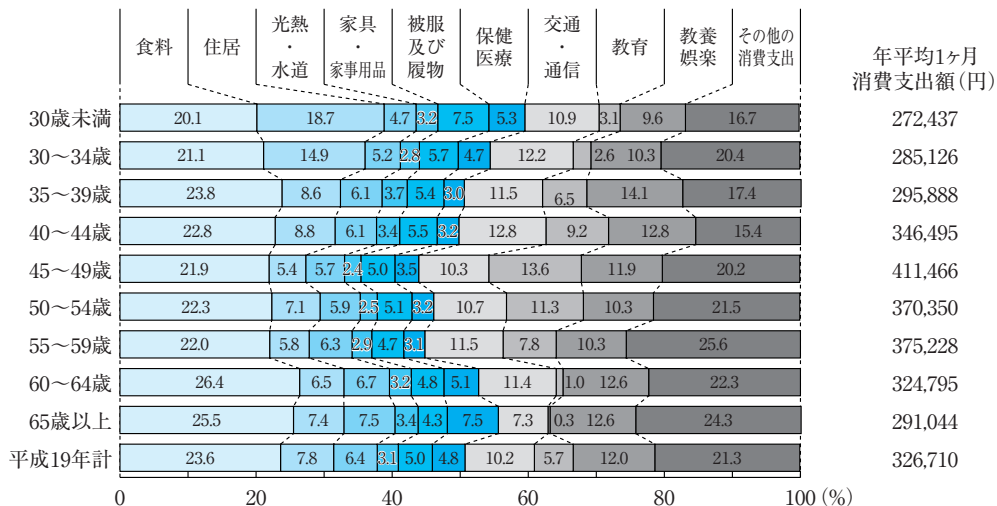
世帯主の年齢別の消費支出費目の構成比をみると、〔住居費〕は「30歳未満」、「30～34歳」で各々18.7%・14.9%と他の年齢区分に比べ高い（図表 I - 1 - 12）。

一方、〔交通・通信費〕は、「65歳以上」になると

(3) 世帯人員別消費特性

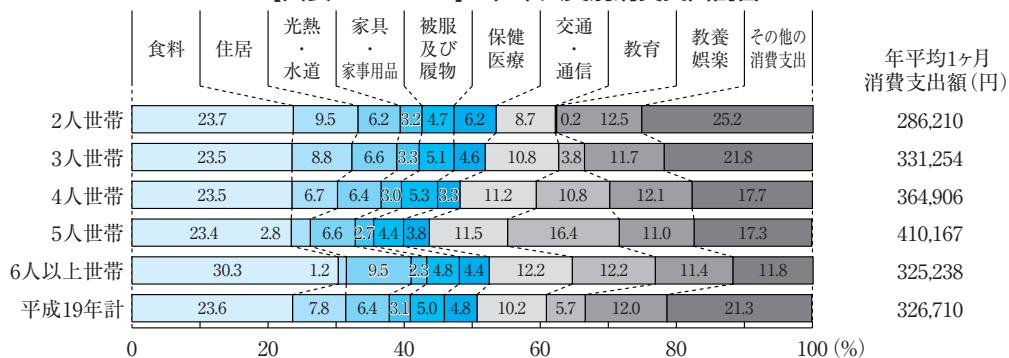
消費支出割合を世帯人員別にみると、〔教育費〕は「2人世帯」ではほとんどかかっていないが、「4人世帯」では10.8%、「5人世帯」で16.4%、「6人以上世帯」も12.2%とかなり高くなる（図表 I - 1 - 13）。実際

【図表 I - 1 - 12】 世帯主年齢別費目別構成比



資料：東京都総務局「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

【図表 I - 1 - 13】 世帯人員別消費支出割合



資料：東京都総務局「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

費や諸雑費からなる〔その他の消費支出〕は、「2人世帯」では25.2%であるのに対し、「6人以上世帯」が11.8%と人員の多い世帯ほど消費支出割合が低くなる傾向にある。

第2章 流通産業の構造特性と変化

わが国の経済において先導的な役割を果たしている東京都には、日本経済を支える多様な産業が集積している。なかでも、生産者と消費者の中間に位置し、両者の間の流通を担う東京の流通産業は、非常に重要な役割を果たしている。

この章では、各種統計類によって東京の卸売業と小売業の全体規模、構成を明らかにするとともに、業種や就業者規模などの視点から東京の流通産業の構造特性と変化をみていく。

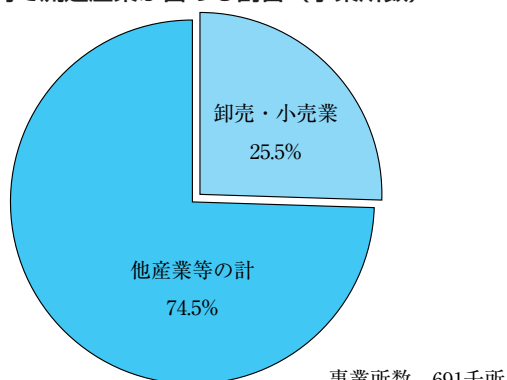
第1節 東京の流通業の規模

1 東京における流通産業

全産業を対象にした平成18年の事業所・企業統計をみると、東京都には約691千事業所が活動している（図表I-2-1）。このうち、卸・小売業は約176千事業所であり、全事業所の25.5%を占めている。

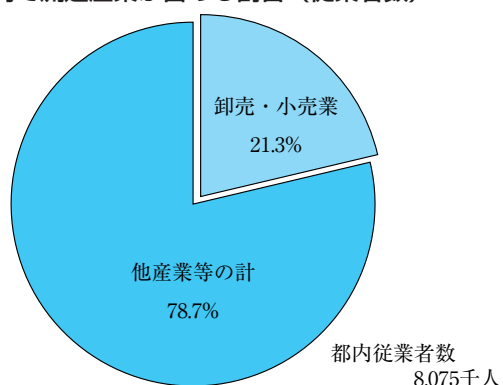
また、従業者数の構成比をみると、卸売・小売業は21.3%と事業所数の構成比と比べると割合がやや低くなる（図表I-2-2）。

【図表I-2-1】
都内で流通産業が占める割合（事業所数）



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査報告」（平成18年）

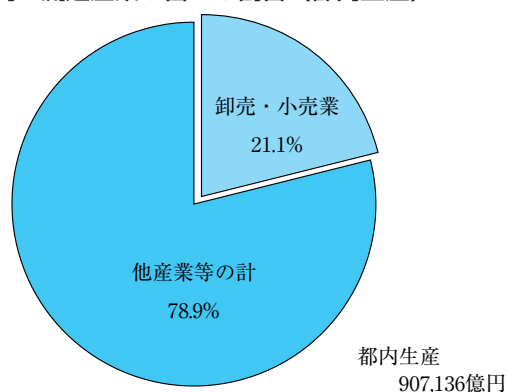
【図表I-2-2】
都内で流通産業が占める割合（従業者数）



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査報告」（平成18年）

次に、卸売・小売業が生産額ベースで果たしている役割をみると、平成18年度の都内総生産額は、907,136億円であり、うち卸売業・小売業は191,307億円で21.1%を占め従業者数の構成比とほぼ同じ割合である（図表I-2-3）。

【図表I-2-3】
都内で流通産業が占める割合（都内生産）



資料：東京都総務局「平成18年度都民経済計算報告書」

2 東京の卸売業

(1) 卸売業の全体規模と推移

平成19年の商業統計調査によると、東京の卸売業は47千事業所、従業者は796千人、年間販売額は約1,649千億円である（図表I-2-4）。これらの全国シェアは、事業所数では14.1%、従業者数では22.6%、年間商品販売額では39.9%で、いずれも全国第1位を占め、特に販売額は高いシェアを確保している。

平成3年を100とした各数値の推移をみると、事業所数はバブル経済崩壊前の好景気下にあった平成3年より平成6年と平成9年は減少したが、平成11年に一時的に回復し、その後、大きく減少している（図表I-2-5）。また、従業者数は平成11年以降一貫して減少を続けており、年間商品販売額も平成3年から減少傾向で、平成11年に回復した後、再び減少していた

【図表 I - 2 - 4】 卸売業の事業所数・従業者数・年間商品販売額

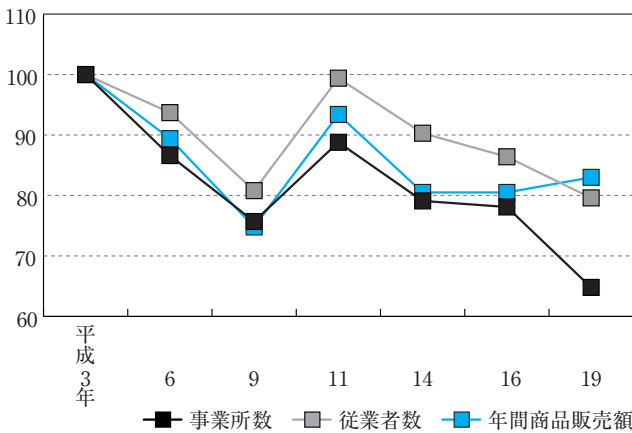
	全国計	東京都	全国シェア (%)
事業所数 (千所)	335	47	14.1
従業者数 (千人)	3,526	796	22.6
年間商品販売額 (千億円)	4,135	1,649	39.9

資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計 (平成19年確報)」

が、事業所数が減少するなかで平成19年に増加に転じたのは、1店舗当たり年間商品販売額が大幅に増加したことを意味しており、各企業の健闘がうかがえる。

【図表 I - 2 - 5】 都内卸売業の推移

(平成3年値 = 100)



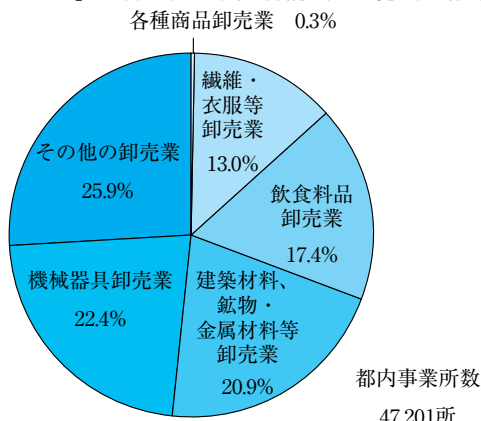
資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計調査 (平成19年確報)」

(2) 卸売業の業種別構成比

① 事業所数

平成19年の商業統計調査をもとに、東京の卸売業の業種構成をみると、事業所数で最も高い構成比を示しているのが、「その他卸売業」(25.9%)である(図表 I - 2 - 6)。次いで「機械器具卸売業」(22.4%)、「建筑材料、鉱物・金属材料等卸売業」(20.9%)となっている。

【図表 I - 2 - 6】 卸売業の業種別構成比 (事業所数)

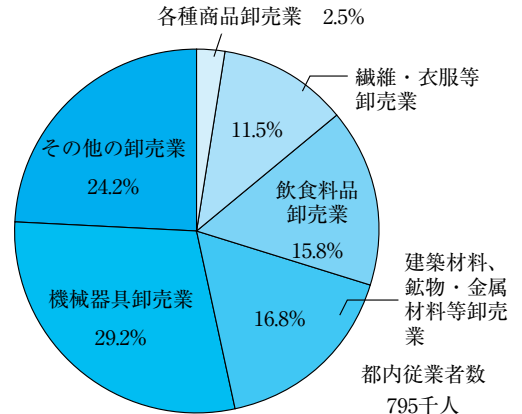


経済産業省経済産業政策局「商業統計 (平成19年確報)」

② 従業者数

東京の卸売業の従業者数の構成比をみると、「機械器具卸売業」29.2%、「その他の卸売業」24.2%の割合が高く、この2業種で過半数を占めている(図表 I - 2 - 7)。次いで「建筑材料、鉱物・金属材料等卸売業」「飲食料品卸売業」「繊維・衣服等卸売業」となっている。

【図表 I - 2 - 7】 卸売業の業種別構成比 (従業者数)

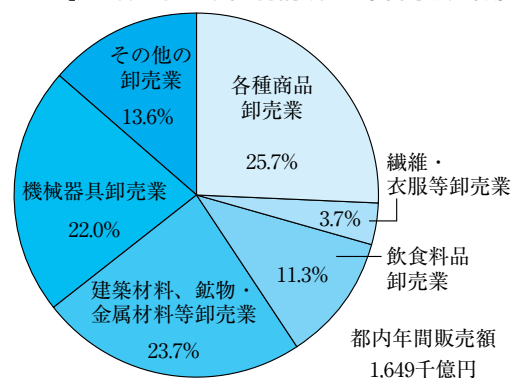


経済産業省経済産業政策局「商業統計 (平成19年確報)」

③ 年間商品販売額

東京の卸売業の年間商品販売額をみると、従業者数と事業所数とも高い割合であった「建筑材料、鉱物・金属材料等卸売業」、「機械器具卸売業」が2割台ではあるが、従業者数にして2.5%の「各種商品卸売業」が、年間商品販売額の25.7%で最も高い割合を占めて

【図表 I - 2 - 8】 卸売業の業種別構成比 (年間販売額)



経済産業省経済産業政策局「商業統計 (平成19年確報)」

いる（図表 I - 2 - 8）。「各種商品卸売業」の全国における同業種内年間商品販売額シェアは、86.3%と非常に高く、各種産業の本社機能が集中する東京に規模の大きい卸売業が立地していることの現れとみられる。

3 東京の小売業

(1) 事業所数・売場面積

平成19年の商業統計調査によると、東京の小売業は

103千事業所、従業者数は約778千人、年間商品販売額は約173千億円、売場面積は約1,163万㎡である（図表 I - 2 - 9）。これを卸売業と比べると、事業所数では2.2倍、従業者数でほぼ同じ、年間商品販売額においては約1割に相当する。

東京の小売業の全国でのシェアで見ると、事業所数では9.0%、従業者数10.3%、年間商品販売額12.8%、売場面積7.8%で、卸売業同様いずれも全国で第1位となっている。

平成3年を100とした各数値の推移をみると、事業

【図表 I - 2 - 9】 小売業の事業所数・従業者数・年間商品販売額・売場面積

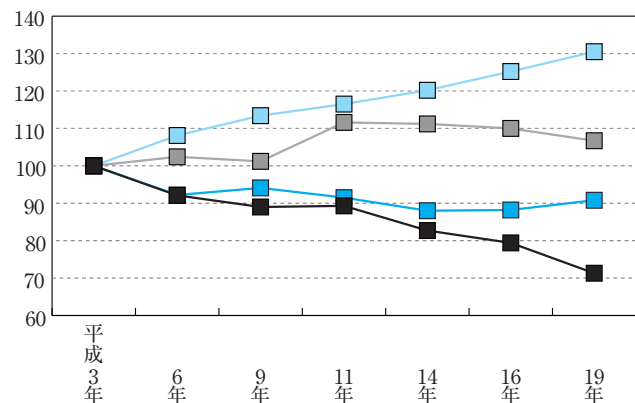
	全国計	東京都		全国シェア
			対卸売業	
事業所数（千所）	1,138	103	2.2倍	9.0%
従業者数（千人）	7,579	778	1.0倍	10.3%
年間商品販売額（千億円）	134	173	0.1倍	12.8%
売場面積（万㎡）	14,967	1,163	-	7.8%

資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

所数は減少傾向にあるものの、売場面積では増加しており、大規模小売店舗立地法の影響とみられる。従業者数は平成3年を100とすると、平成11年に111.6まで増加した後、平成16年まではほぼ横ばいで推移し、平成19年はやや減少している。年間商品販売額も景気の低迷の影響を受けて下降し90前後で推移している。

【図表 I - 2 - 10】 都内小売業の推移

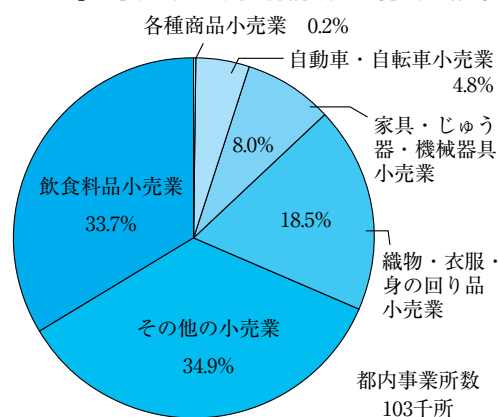
（平成3年値 = 100）



資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

種別事業所数構成比をみると、「その他の小売業」が34.9%と最も多くを占め、次いで「飲食料品小売業」が33.7%を占めており、この2業種で全体の7割近くを占めている（図表 I - 2 - 11）。他には、「織物・衣服・身の回り品小売業」が18.5%を占めているものの、「各種商品小売業」及び「自動車・自転車小売業」と「家具・じゅう器・機械器具小売業」は10%以下にとどまっている。

【図表 I - 2 - 11】 小売業の業種別構成比（事業所数）



資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

(2) 業種構成

① 事業所

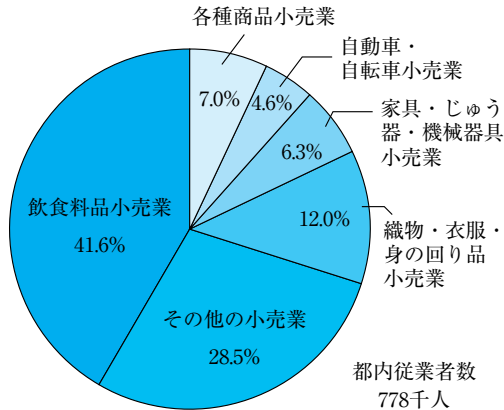
平成19年の商業統計調査をもとに東京の小売業の業

② 従業者数

東京の小売業の業種別従業者数の構成比をみると、「飲食料品小売業」が41.6%、「その他の小売業」は

28.5%であり、事業所数同様この2業種で小売業全体の7割を占めている（図表I-2-12）。「各種商品小売業」及び「自動車・自転車小売業」と「家具・じゅう器・機械器具小売業」は、事業所数と同様に10%以下にとどまっている。

【図表I-2-12】 小売業の業種別構成比（従業者数）

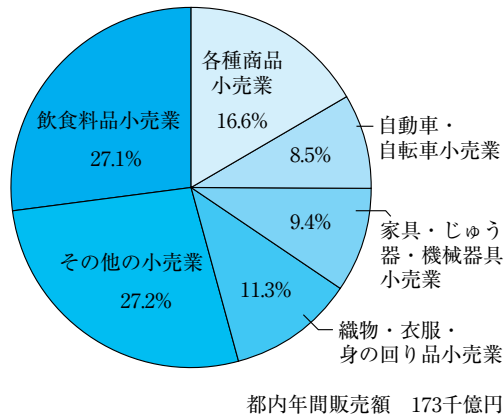


資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

③ 年間商品販売額

東京の小売業の業種別年間商品販売額の構成比をみると、「その他の小売業」（27.2%）及び「飲食料品小売業」（27.1%）が高いものの、この2業種の従業者数、事業所数構成比に比べると低い（図表I-2-13）。一方、事業所数で0.2%の「各種商品小売業」は、年間商品販売額では16.6%と非常に高い割合を占めている。次いで、「織物・衣服・身の回り品小売業」は11.3%、「家具・じゅう器・機械器具小売業」は9.4%、「自動車・自転車小売業」は8.5%となっている。

【図表I-2-13】 小売業の業種別構成比（年間販売額）



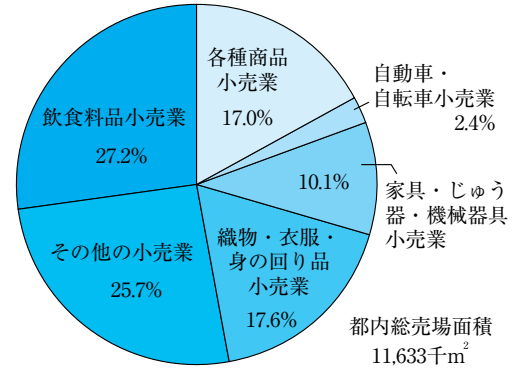
資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

④ 売場面積

東京の小売業の業種別売場面積の構成比をみると、

「飲食料品小売業」が27.2%、「その他の小売業」（25.7%）が大きく、次いで「織物・衣服・身の回り品小売業」（17.6%）、「各種商品小売業」（17.0%）、「家具・じゅう器・機械器具小売業」（10.1%）となっている（図表I-2-14）。

【図表I-2-14】 小売業の業種別構成比（売場面積）



資料：経済産業省経済産業政策局「商業統計（平成19年確報）」

第2節 構造特性とその変化

1 卸売業の就業者規模別構造特性

(1) 就業者規模別事業所数

東京の卸売業を就業者規模別にみると、「4人以下」が41.4%と最も高く、次いで「5～9人」が25.9%と割合が高くなっている（図表I-2-15）。就業者9人未満を合計すると、事業所数は全体の67.3%を占めている。また、「10～49人」も27.0%と割合が高く、「50人以上」は5.6%と低い割合となっている。

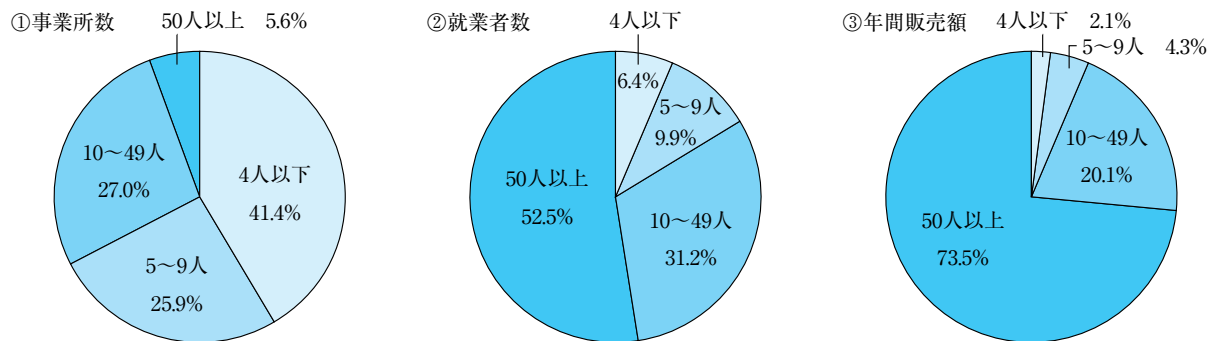
(2) 就業者規模別就業者数

東京の卸売業を就業者規模別にみると、「50人以上」の規模が全体の52.5%で過半数を占めている。事業所数で最も割合の高い「4人以下」は、就業者数構成比では6.4%にとどまっている（図表I-2-15）。

【従業者と就業者】

従業者数とは、「個人事業者」、「無給家族従業者」、「有給役員」、「常用雇用者」を合計した人数のこと。一方、就業者とは従業者数に「臨時雇用者」及び「他からの派遣従業者」を併せ「従業者・臨時雇用者のうち他への派遣従業者」を除いたものをいう。

【図表 I - 2 - 15】 都内卸売業の就業者規模別構成比



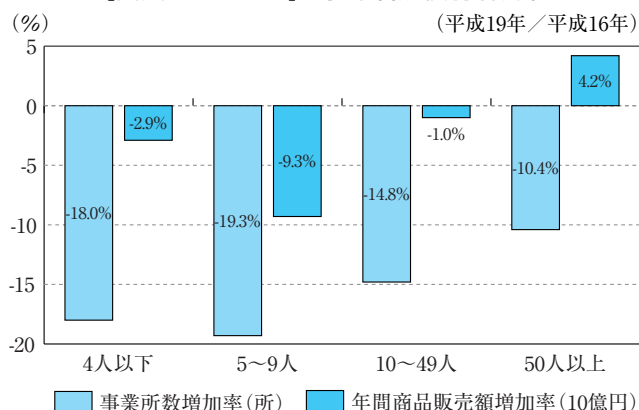
東京都総務局「商業統計調査」(平成19年速報)

東京の卸売業の年間商品販売額を就業者区別にみると「50人以上」が73.5%と、事業所数にして5.6%ながら、非常に高い割合を占めている。次いで、「10~49人」が20.1%であるが、「50人以上」との間には大きな差がみられる。

一方、卸売業の事業所数は10人未満が67.3%で非常に多い。しかし、就業者数や年間販売額では、10人以上規模が各々83.7%・93.6%を占め、雇用面や経済面で大きな影響力を及ぼしている。

平成16年と比較すると、すべての規模で事業所数は減少しているものの、年間商品販売額では49人以下規模が減少している反面、「50人以上」は4.2%増加している。

【図表 I - 2 - 16】 就業者規模別増減率



注：速報値であるため、確定値と相違する場合がある。
資料：東京都総務局「商業統計調査報告」(平成16年、平成19年)

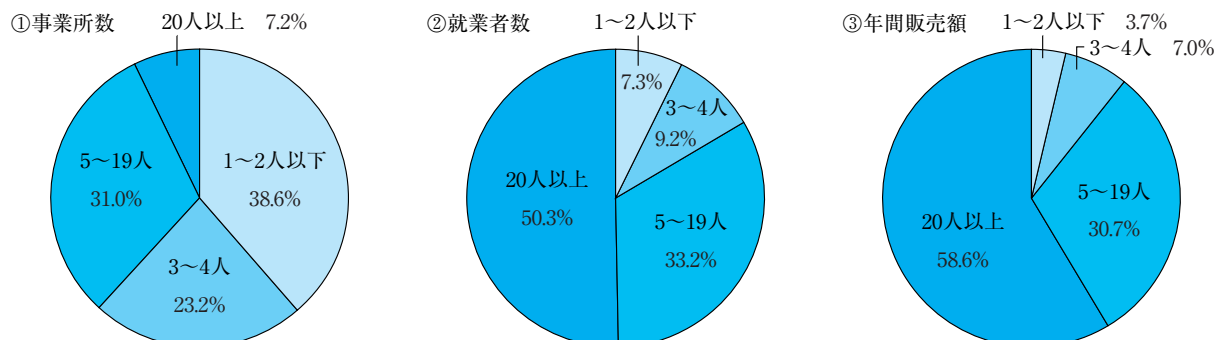
就業者数構成比は、「20人以上」が50.3%で最も大きく、次に「5~19人」33.2%と続いている。事業所数で2~4割弱を占めていた「1~2人」(7.3%)、「3~4人」(9.2%)は1割弱となっている。

年間商品販売額も、就業者数構成比と同様の傾向がみられ、「20人以上」が全体の58.6%と高い。次いで、「5~19人」が30.7%と就業者数と同じ順位となる。「3~4人」は7.0%で、事業所数が最も多い「2人以下」は3.7%と最も低い割合である。

2 小売業の就業者規模別構造特性

東京の小売業における就業者規模別にみた事業所数とその構成比は、「2人以下」が39,585事業所(38.6%)で最も大きく、次いで「5~19人」が31,857事業所(31.0%)で、「3~4人」は23.2%となっている(図表 I - 2 - 17)。「20人以上」は1割未満とわずかである。

【図表 I - 2 - 17】 都内小売業の就業者規模別構成比

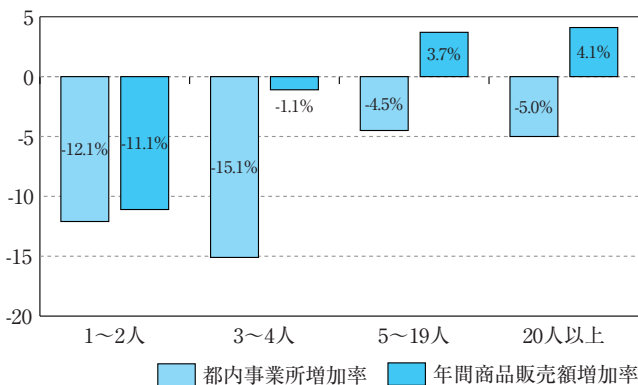


注：速報値であるため、確定値と相違する場合がある。
資料：東京都総務局「商業統計調査」(平成19年速報)

平成16年調査と比較すると、事業所数は「1～2人」で12.1%減少と大幅に減少している。「3～4人」も15.1%と減少しているなかで、「5～19人」と「20人以上」は各々4.5%減少・5.0%減少と減少割合は1桁にとどまっている（図表I-2-18）。これは、小零細企業を中心に経営者の高齢化などや後継者難に直面していることから企業数が減ってきていることを示している。

また、年間商品販売額についても平成19年と平成16年とを比較すると、事業所数が大幅に減少している「1～2人」と「3～4人」で各々11.1%減少・11.1%減少と売上高を減少させている。一方、「20人以上」では4.1%増加、「5～19人」では3.7%増加と着実に売上高を増加させている。

【図表I-2-18】 就業者4区分別増加率（19年/16年）



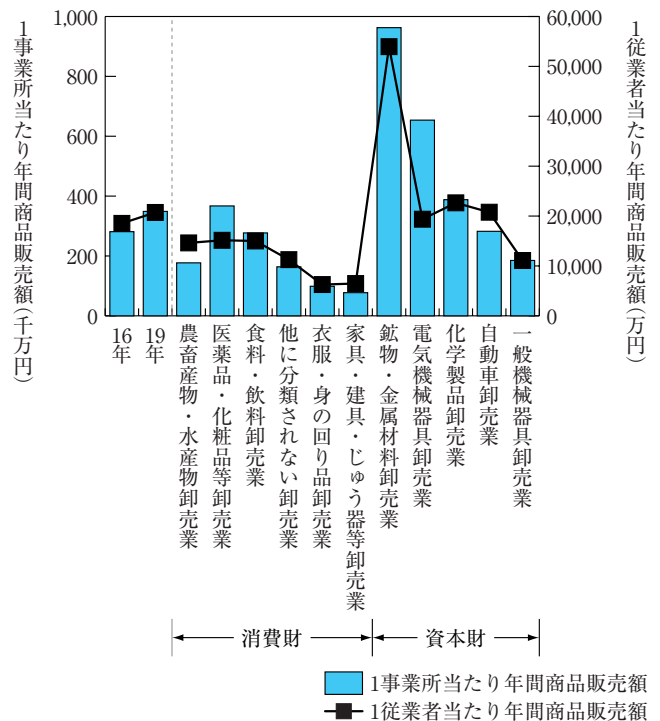
資料：東京都総務局「商業統計調査」（平成19年速報）
注：速報値であるため、確定値と相違する場合がある。

3 1事業所・1従業員あたり年間商品販売額

(1) 卸売業

平成19年の卸売業の1事業所あたり年間商品販売額をみると、349千万円で、平成16年よりも24.1%増加している（図表I-2-19）。これを消費財卸売業と生産財・資本財卸売業でみると、生産財・資本財では、『鉱物・金属材料卸売業』（963千万円）と『電気機械器具卸売業』（654千万円）が極めて高い。これに対して消費財卸売業では、『医薬品・化粧品等卸売業』（367千万円）に次いで『食料・飲料卸売業』（277千万円）が高いものの、卸売業平均を上回っているのは『医薬品・化粧品等卸売業』の1業種だけで、『医薬品・化粧品等卸売業』と『食料・飲料卸売業』を除く他の業種は1事業所あたり販売額が20億円未満にとどまっている。

【図表I-2-19】 卸売業の単位当たり年間商品販売額



資料：経済産業省「商業統計調査」（平成19年確報）

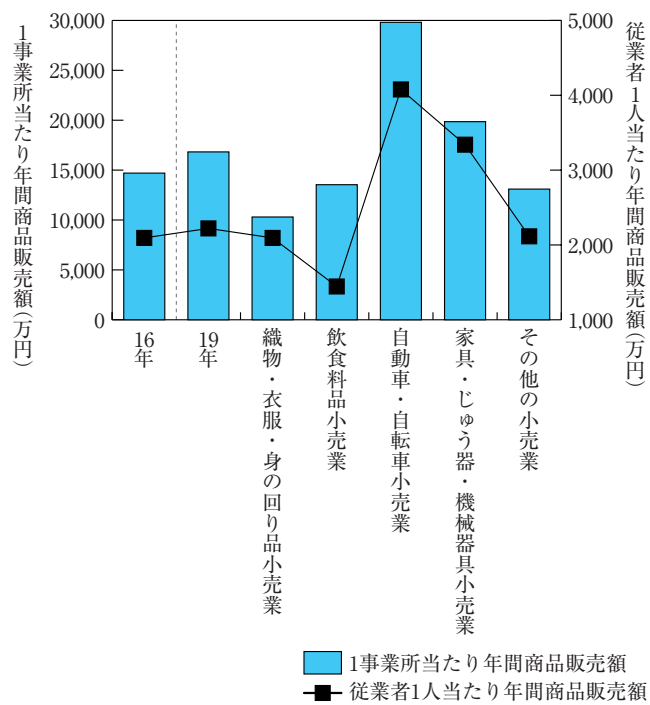
また、平成19年の卸売業全体の1従業員あたり年間商品販売額は約2億円で平成16年に比べ118%増加と大きく伸びている。1事業所あたり年間商品販売額と同様、最も高いのは『鉱物・金属材料卸売業』の54千万円で、次いで『化学製品卸売業』23千万円、『電気機械器具卸売業』19千万円である。1従業員あたり年間商品販売額でも、消費財卸売業よりも生産財・資本財卸売業のほうが全体的に高い水準にある。

(2) 小売業

平成19年の小売業の1事業所あたり年間商品販売額をみると、小売業全体では16.8千万円で、平成16年の14.5%増加と高い伸びを示している（図表I-2-20）。

従業員1人あたり年間商品販売額は2,221万円で、平成16年に比べ6.1%増加した。

【図表 I - 2 - 20】 小売業の単位当たり年間商品販売額



資料：経済産業省「商業統計調査」（平成19年確報）

第3章 東京の中小企業の景況

東京都産業労働局では、東京の中小企業3,875社（製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社）を対象に「東京の中小企業の景況」調査を毎月実施し、業況判断DI（業況を「良い」とする企業の割合－「悪い」とする企業の割合）等の指標を算出している。この章では、景況調査の結果より、近年の都内流通産業の景気動向を把握する。

第1節 業況判断

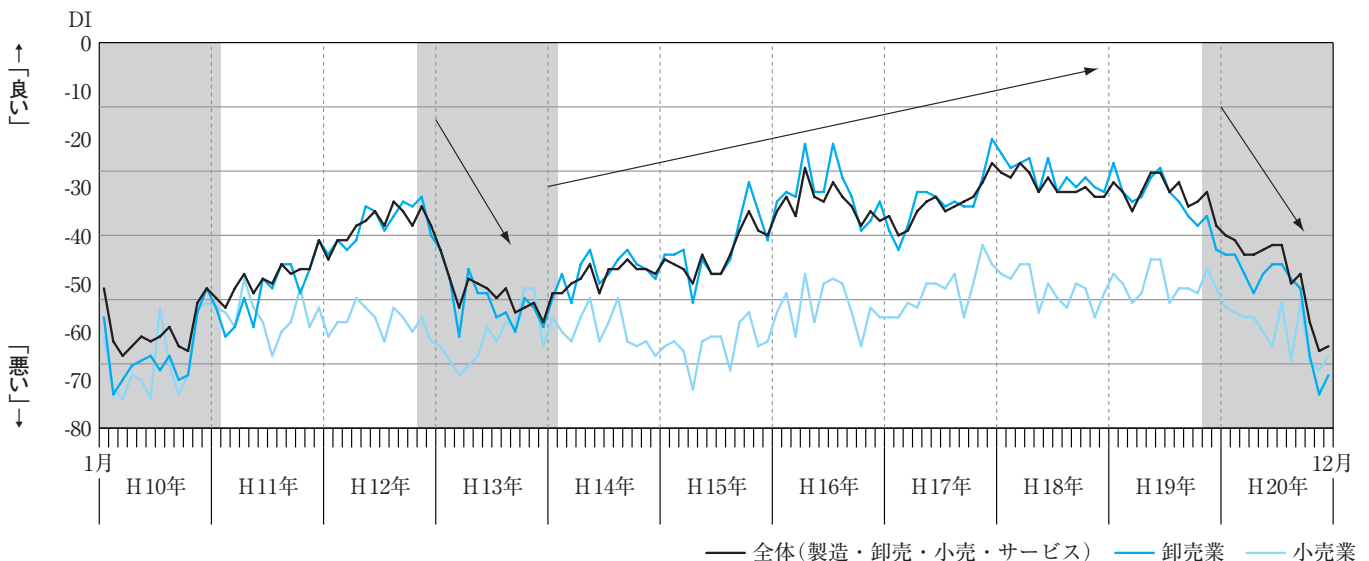
～景気後退の波を受け、卸売・小売とも大きく落ち込む～

平成21年1月調査（平成20年12月の景況）をみると、業況判断DI（業況を「良い」とする企業割合－「悪い」とする企業割合）は、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種計）が▲63（季節調整済、以下同様）まで落ち込んでおり、バブル経済崩壊後の「失われた10年」後期の平成10年10月以来の水準（▲64）となっている（図表I-3-1）。業種別にみても、流通産業に当たる卸売業及び小売業がそれぞれ▲69、▲65、また、製造業及びサービス業も▲65、▲55となっ

ており、4業種ともマイナスに大きく振れている。更に細かく業種区分別業況DIをみると、「衣料・身の回り品」（卸売業▲81、小売業▲74）、「化学・金属材料」（卸売業▲77）、余暇関連（小売業▲74）などで落ち込みが大きい。

近年の業況の動きをみると、平成19年秋以降、DI値が急速に低下しており、内閣府が景気下降期（図表右側網掛け部分）と判断した平成19年11月からの時期ともほぼ符合している。この時期は、原油・原材料の高騰や金融問題など経営環境が悪化するなか、景気を下支えしてきた個人消費が冷え込み、流通産業にとって厳しい状況が続いている。

【図表I-3-1】 業況動向



※網掛け部分は内閣府が設定する景気後退期。また、矢印はおおよその傾向

[1] 資料：日本百貨店協会

[2] 資料：社団法人 日本自動車販売協会連合会

第2節 採算状況

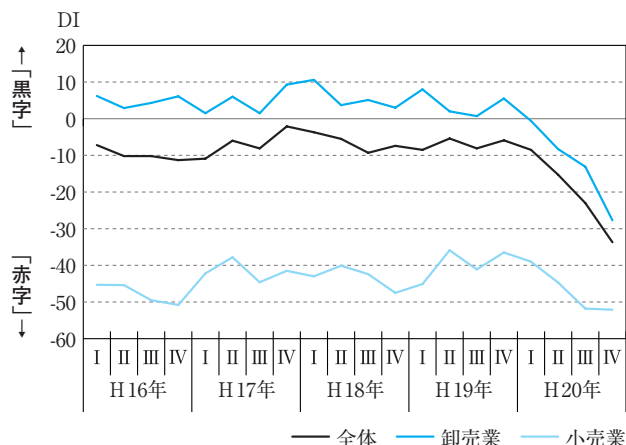
～平成19年秋から急速に悪化～

都内中小企業の採算状況を採算DI（「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合）をみると、全体

はここ1年間で急速に低下してきた（図表I-3-2）。卸売業は平成16年第I期以降、平成19年第IV期までプラスで推移してきたものの、平成20年に入って急速に採算状況を悪化させ、平成20年の第IV期では▲27.7まで大きく落ち込んだ。一方、小売業の採算DI

は、卸売業及び全体とはほぼ連動した動きとなっており、▲40～▲50前後の低い水準で推移している。この5年間の平均では、卸売業が+1.3、全体が▲10.0であるのに対し、小売業は▲43.8と大きな差があり、小売業は景気要因にとどまらず、構造的要因から「採算割れ（赤字）」が常態化している企業も少なくないと思われる。

【図表 I-3-2】 採算状況

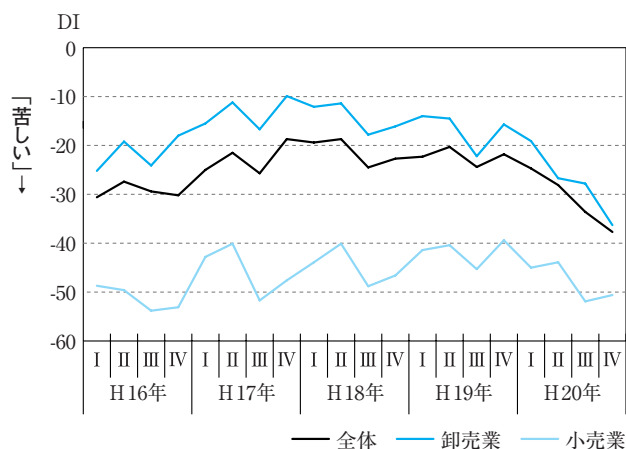


第3節 資金繰り状況

～業績低下と金融環境の変化に伴い、資金繰りが急速に悪化～

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）をみると、採算性の悪化と呼応して「苦しい」が増しており、採算的に厳しい状況が続く小売業は幾度か▲50を下回る動きをみせている（図表 I-3-3）。

【図表 I-3-3】 資金繰り状況



※後方四半期移動平均

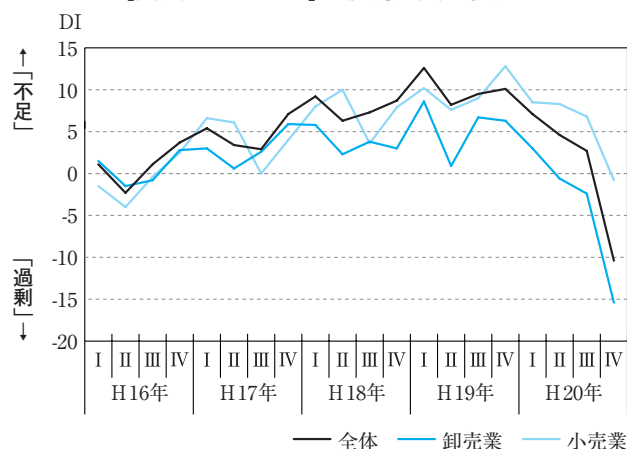
資金繰りDIの動きをみると、平成13年第Ⅳ期（全体▲43.0、卸売業▲35.4、小売業▲50.2）前後を底にして、この5年間は景気回復とともに平成19年第Ⅳ期（全体▲21.8、卸売業▲15.7、小売業▲39.4）付近まで、緩やかながら上昇傾向で推移してきた。この5年間、卸売業は常に全体の水準を上回っており、比較的順調な資金繰り状況にあったことがうかがえる。一方、小売業も厳しい水準ながら、一進一退を繰り返しながら徐々に改善に向かってきた。しかし、平成19年第Ⅳ期に経済・金融情勢が一変したこともあって、平成20年第Ⅳ期以降の資金繰りDIは、全体▲37.7、卸売業▲36.3、小売業▲50.6と急速に厳しさを増している。

第4節 雇用人員の状況

～この半年で「不足」から「過剰」へ大きく変化～

都内中小企業の雇用人員の過不足状況を、雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）をみると、景気回復の波を受けて、平成20年第Ⅱ～Ⅲ期までは「不足」が「過剰」を上回る状況が続いてきたが、自動車産業やIT産業など国内の主幹産業が人員削減の方向に向かったことなどから、平成20年第Ⅳ期以降の雇用人員DIは、各業種とも急速にマイナス方向への勢いを強めた（図表 I-3-4）。その結果、卸売業のDI値は平成20年第Ⅱ期に入って▲0.6と平成16年第Ⅲ期以来のマイナスとなり、また、「不足」が比較的強かった小売業もその勢いを失い、H20第Ⅳ期には▲0.8とわずかながら「過剰」となった。更に、この5年間で「不足」の傾向が最も強かったサービス業も、平成20年第Ⅲ期（+14.9）～第Ⅳ期（+2.5）ま

【図表 I-3-4】 雇用人員の状況



でのわずか3ヶ月間で、DI値を12.4ポイントも減少させるなど、この1年間で人員に対する過剰感は急速に強まり、半年ほどで「不足」から「過剰」に大きく振れた。

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						

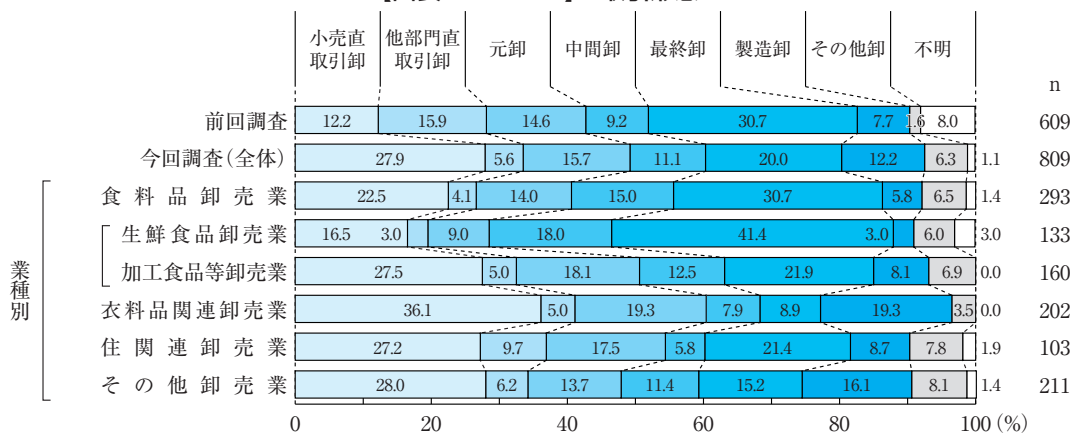
(2) 取引形態

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

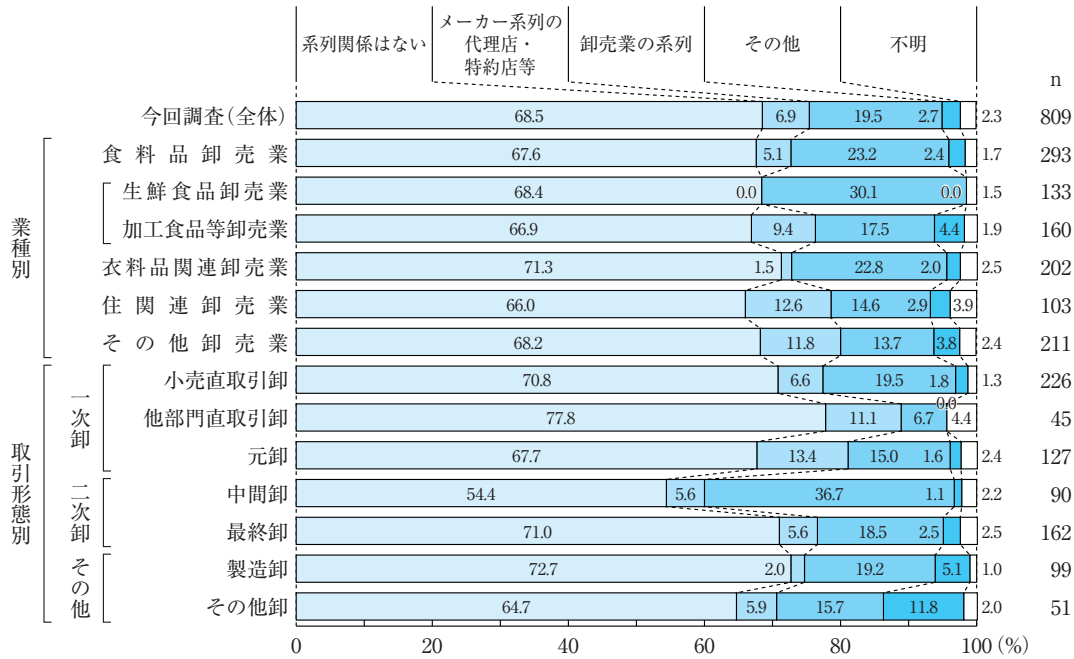
流通系列関係をみると、全体では[系列関係はない]が68.5%で最も高い割合である（図表Ⅱ－1－3）。次いで、[卸売業の系列]が19.5%となっている。

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

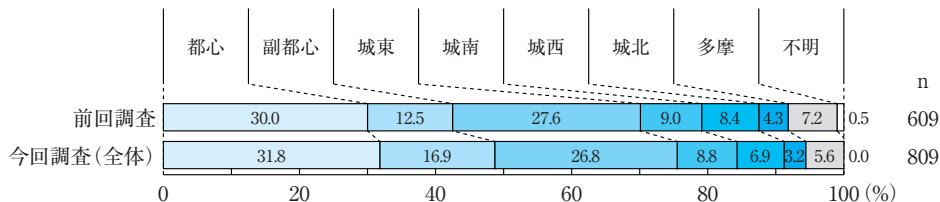


2 所在地

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）。前回調査と比べると、[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

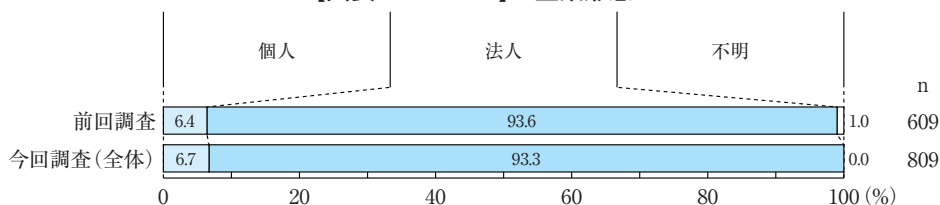


3 企業形態

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



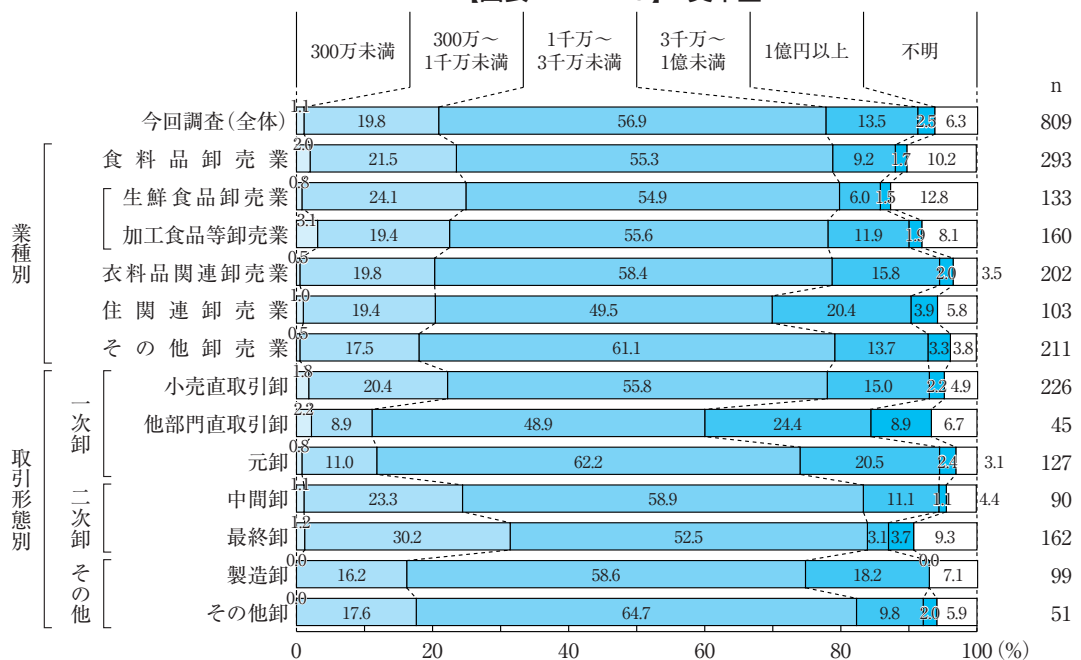
4 資本金

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

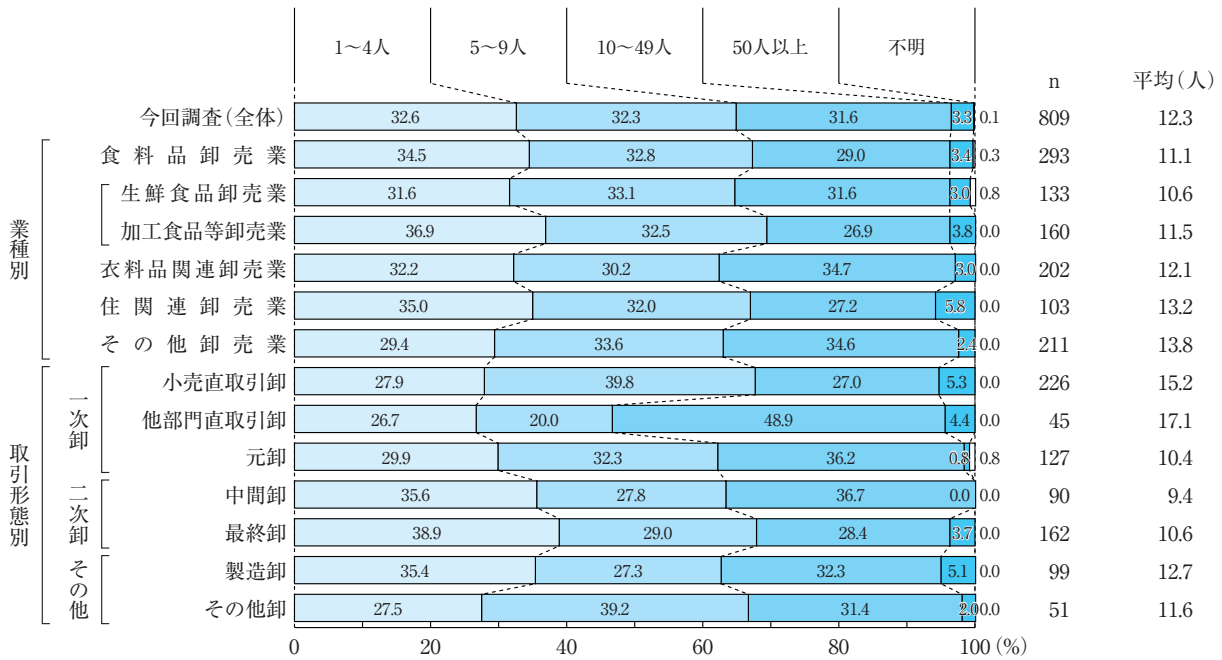
従業者規模をみると、全体では [10～49人] が31.6%を占めているものの、[1～4人] が32.6%、[5～9人] が32.3%みられ、9人以下で64.9%を占めている（図表Ⅱ-1-7）。

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

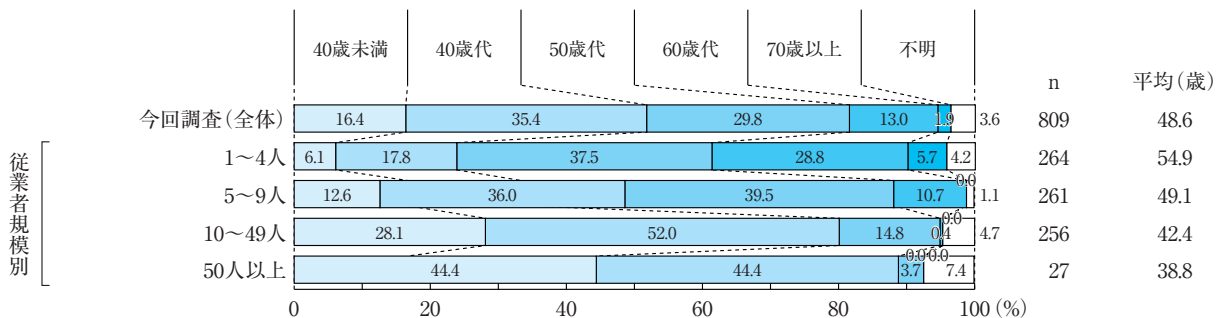
従業者の平均年齢をみると、全体では48.6歳である。年代別にみると「40歳代」の35.4%をピークに、「40歳未満」が16.4%、「50歳代」が29.8%と「40歳代」前後に集中している（図表Ⅱ-1-8）。

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

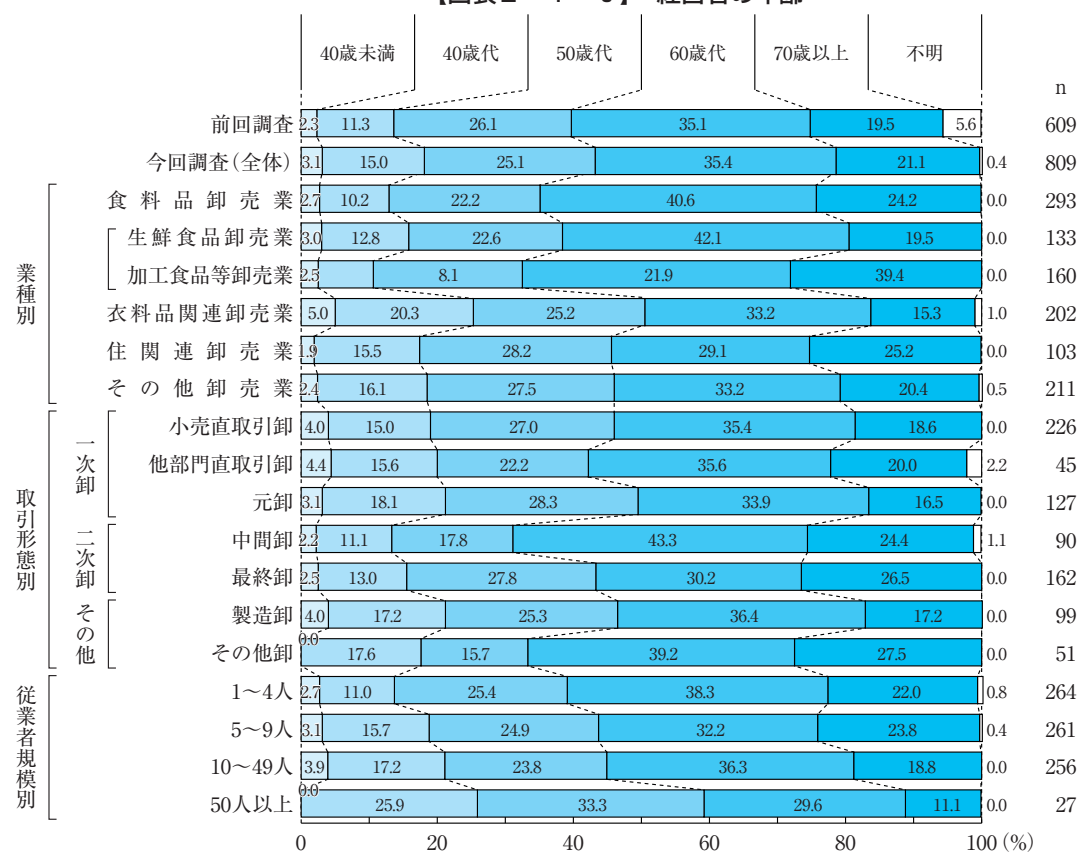
経営者の年齢をみると、全体では「60歳代」が35.4%で最も高く、次いで「50歳代」25.1%、「70歳以上」21.1%と、「60歳代」前後に集中している（図表Ⅱ-

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。

【図表Ⅱ-1-9】 経営者の年齢



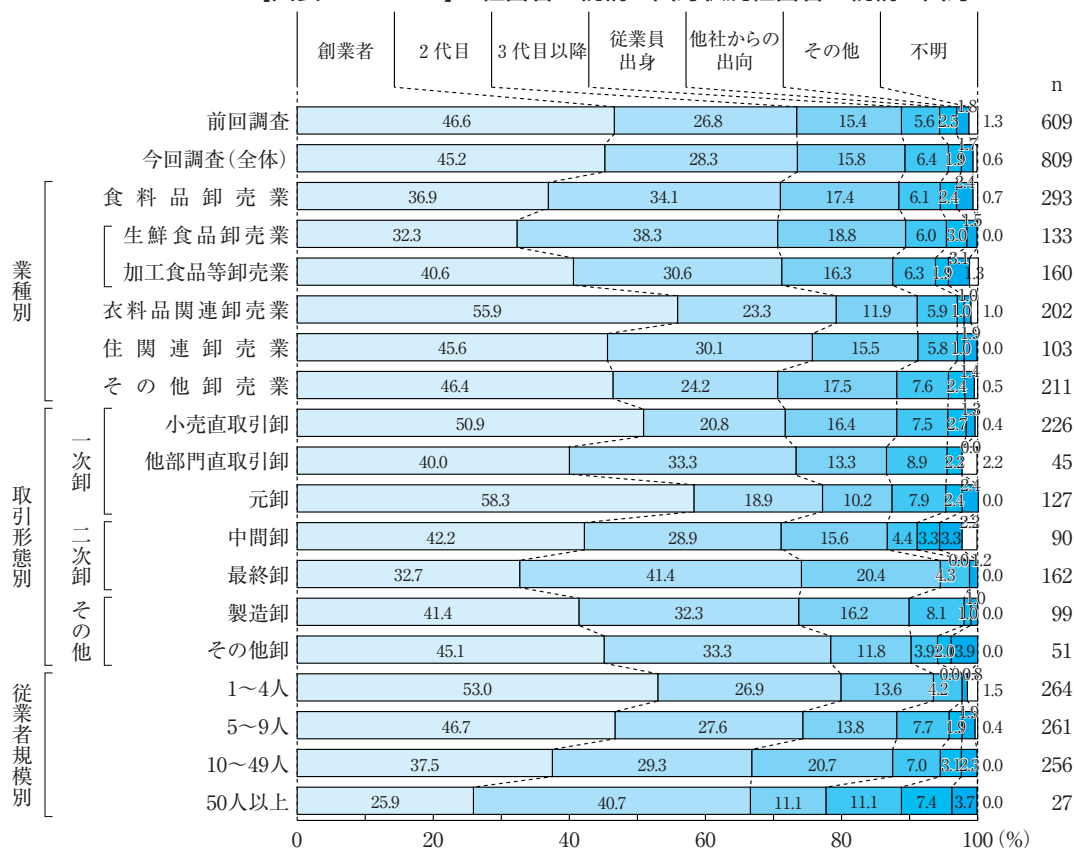
(2) 経営者の続柄・出身

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

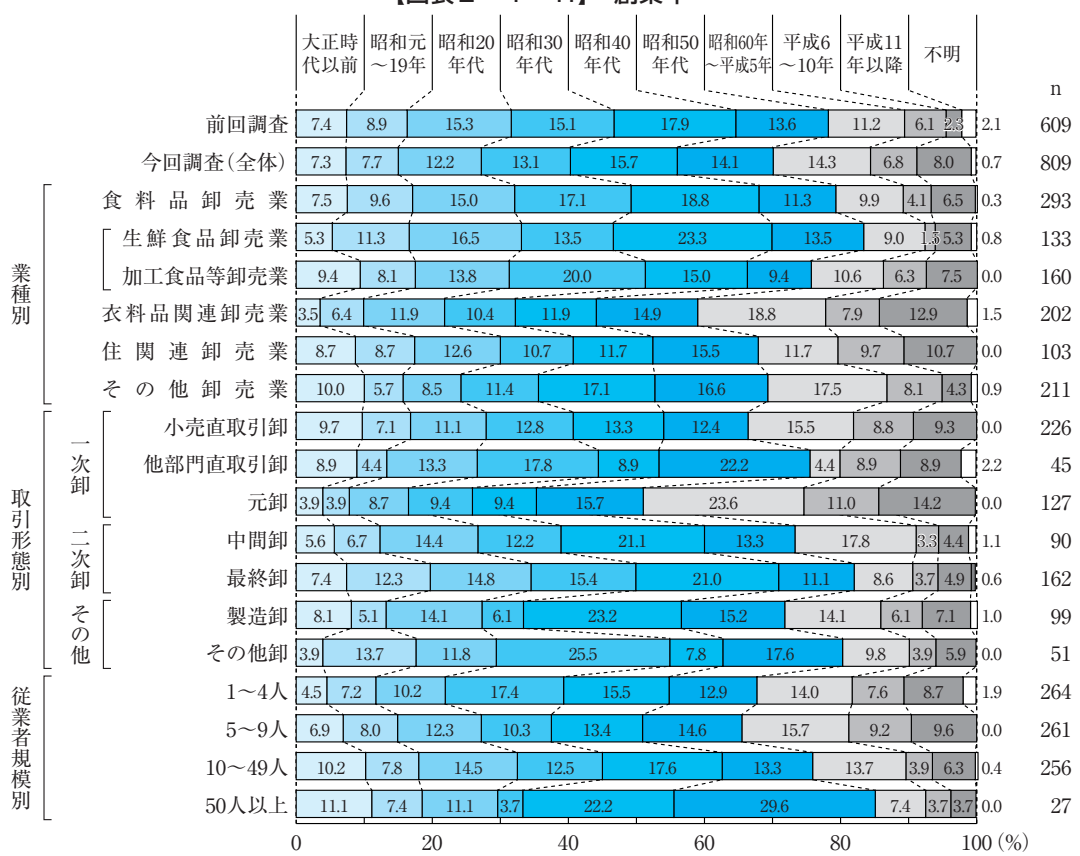
創業時期みると、全体では「昭和40年代」(15.7%)を中心に、「昭和20年代」から「平成6~10年」(正味5年を勘案)において1割台と、広くなだらかに分布している(図表Ⅱ-1-11)。

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。

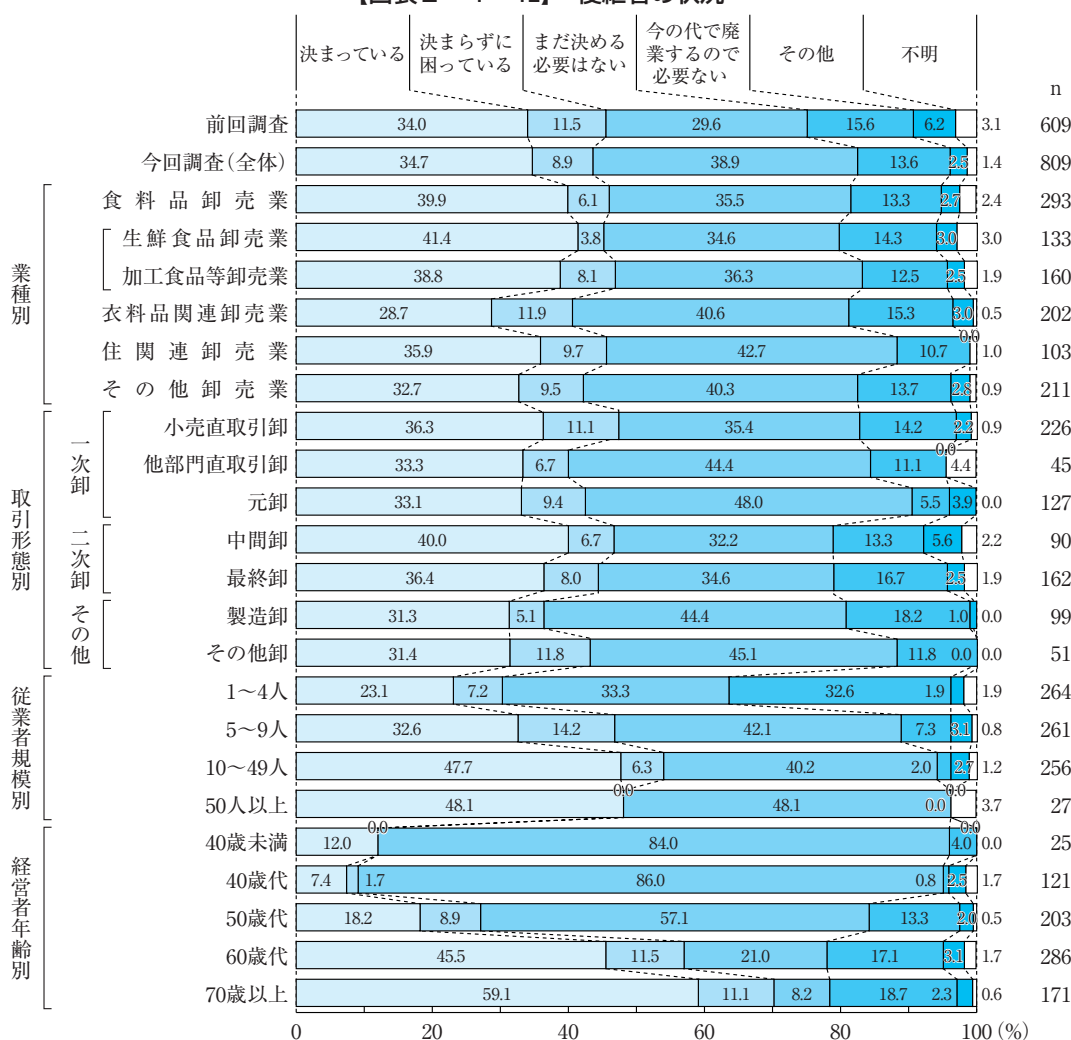
経営者年齢別にみると後継者が「決まっている」は、「70歳以上」で59.1%、「60歳代」で45.5%と、それぞれ最も高い割合であるが、「50歳代」では18.2%と割合が減少している。一方、「まだ決める必要はない」とする企業は「40歳未満」及び「40歳代」の経営者が若い企業では各々84.0%・86.0%と極めて高い割合であり、「50歳代」も57.1%と高いものの、「60歳代」では21.0%と大幅に減少しており、50歳代から60歳代を境に事業承継意識の変化がみられる。また、「今の代

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%と少なくとも、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

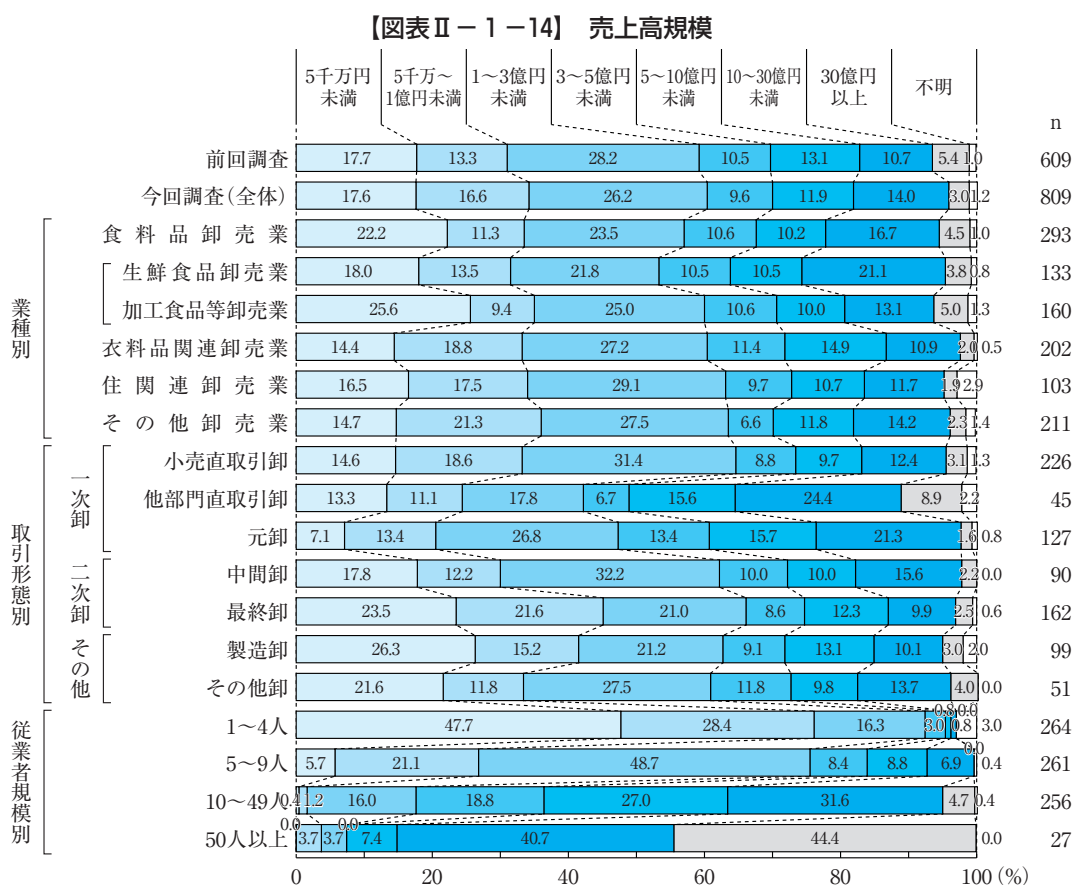
直近の売上高をみると、全体では[1～3億円未満]が26.2%と最も高い割合であり、[5千万円～1億円未満]（16.6%）と[5千万円未満]（17.6%）とを合わせると、売上高3億円未満の企業で約6割を占めている（図表Ⅱ-1-14）。前回調査でも[1～3億円未満]が28.2%で最も高い割合であり、売上高3億円未満の企業も59.2%であり分布に大きな違いはみられなかった。

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。

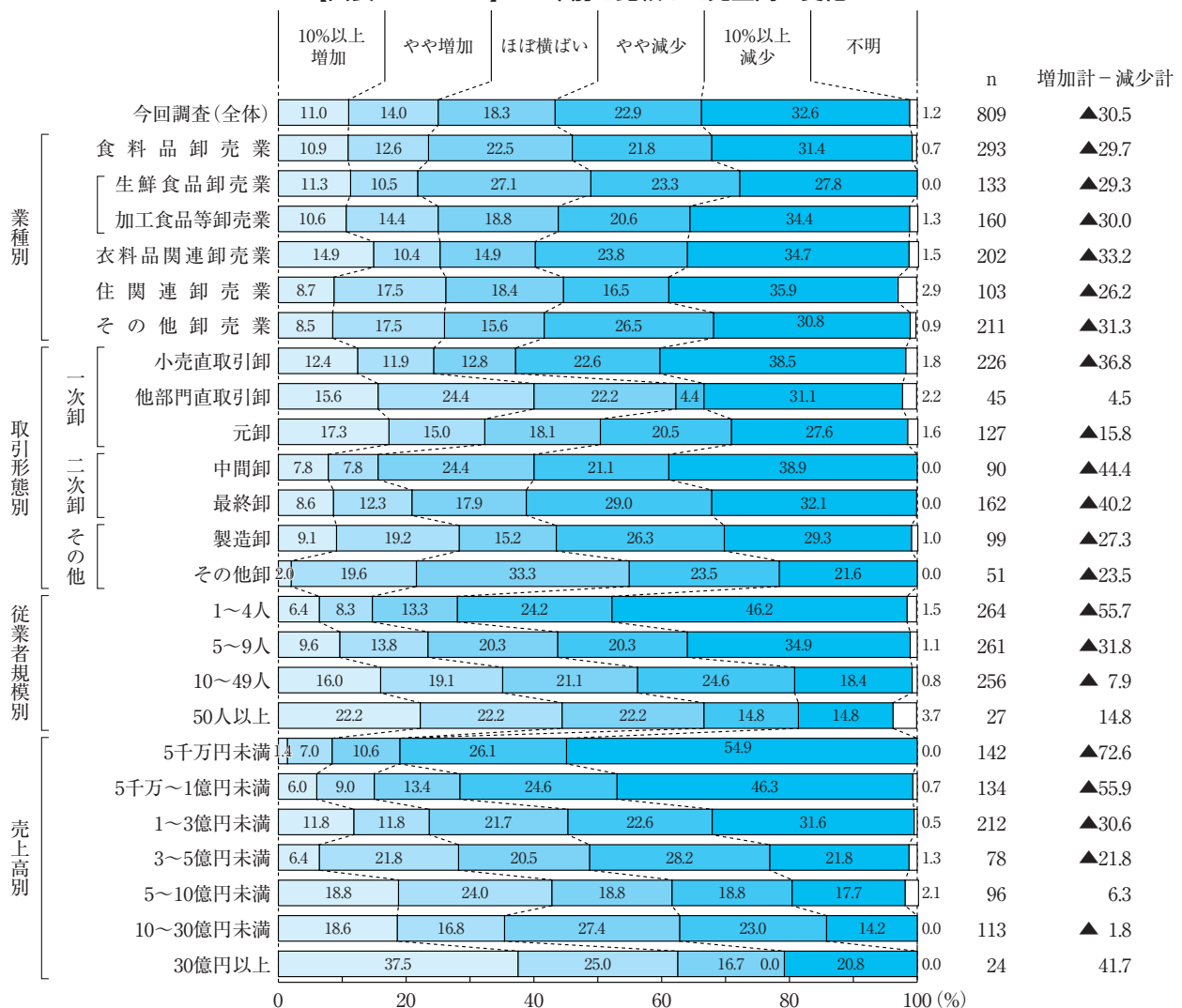
取引形態別にみると、「その他卸」を除き「10%以上減少」が最も高く、なかでも「中間卸」は38.9%と取引形態別で一番高い割合である。「中間卸」は〔増加計〕も15.6%と低く、〔増加計〕と〔減少計〕との差は▲44.4ポイントと厳しい状況である。また、「他部門直取引卸」では「10%以上減少」が31.1%で最も高い割合ながら、〔増加計〕は40.0%であり、〔減少計〕を4.5ポイント上回っており、わずかながら唯一プラスの取引形態となっている。

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

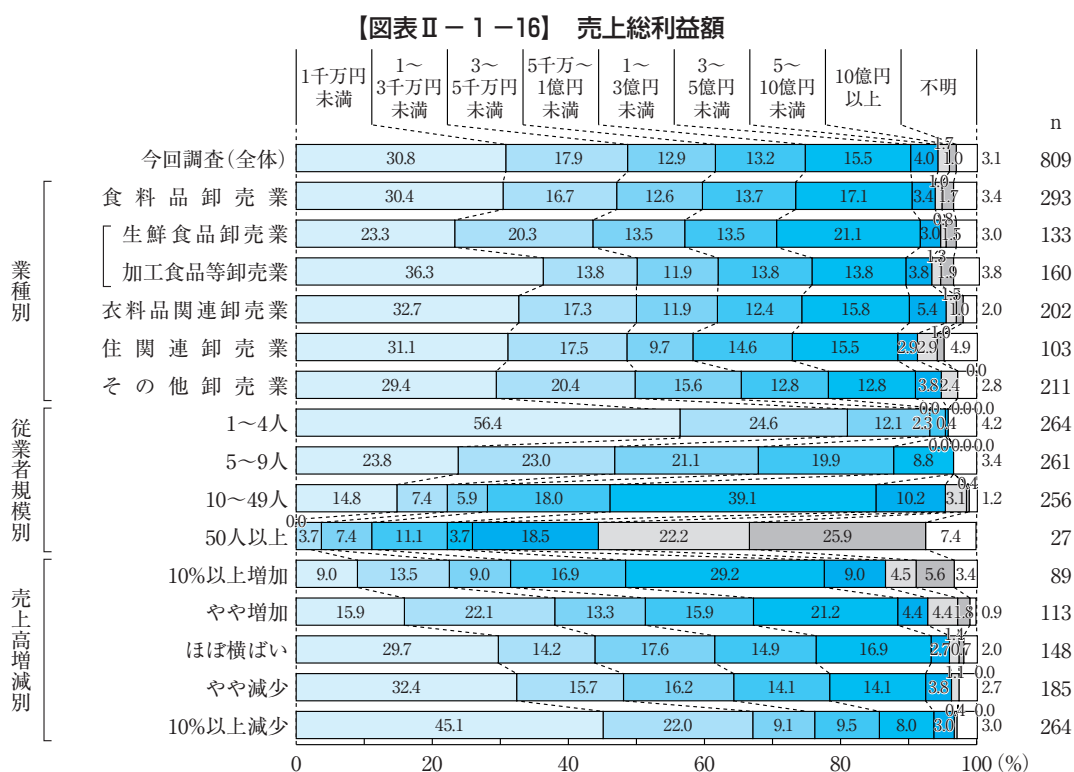
(1) 売上総利益額

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

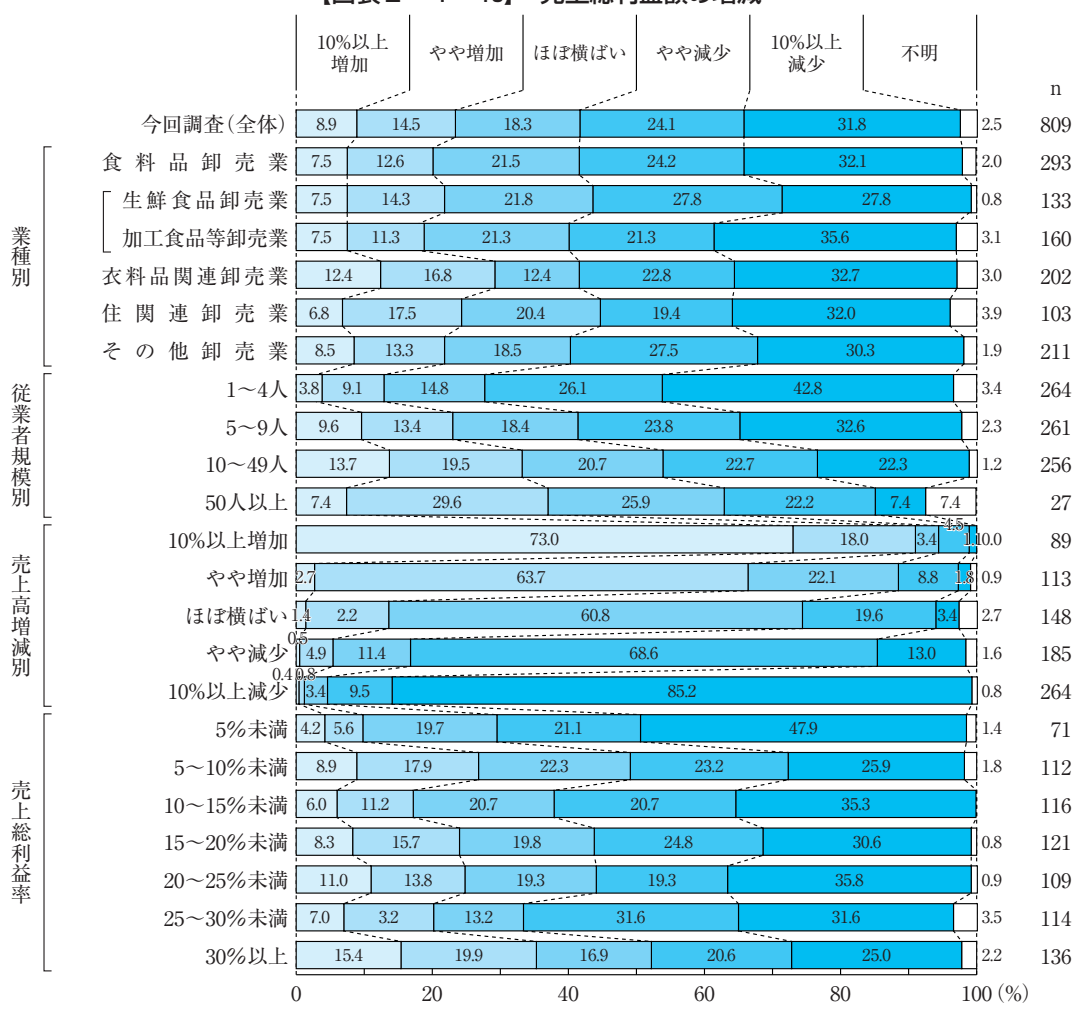
3年前と比較した売上総利益額の推移をみると、全体では「10%以上減少」が31.8%と最も高く、[やや減少]をあわせた[減少計]は55.9%と過半数を占めており、売上高の推移と同様に減少傾向が続いている(図表Ⅱ-1-18)。

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）。

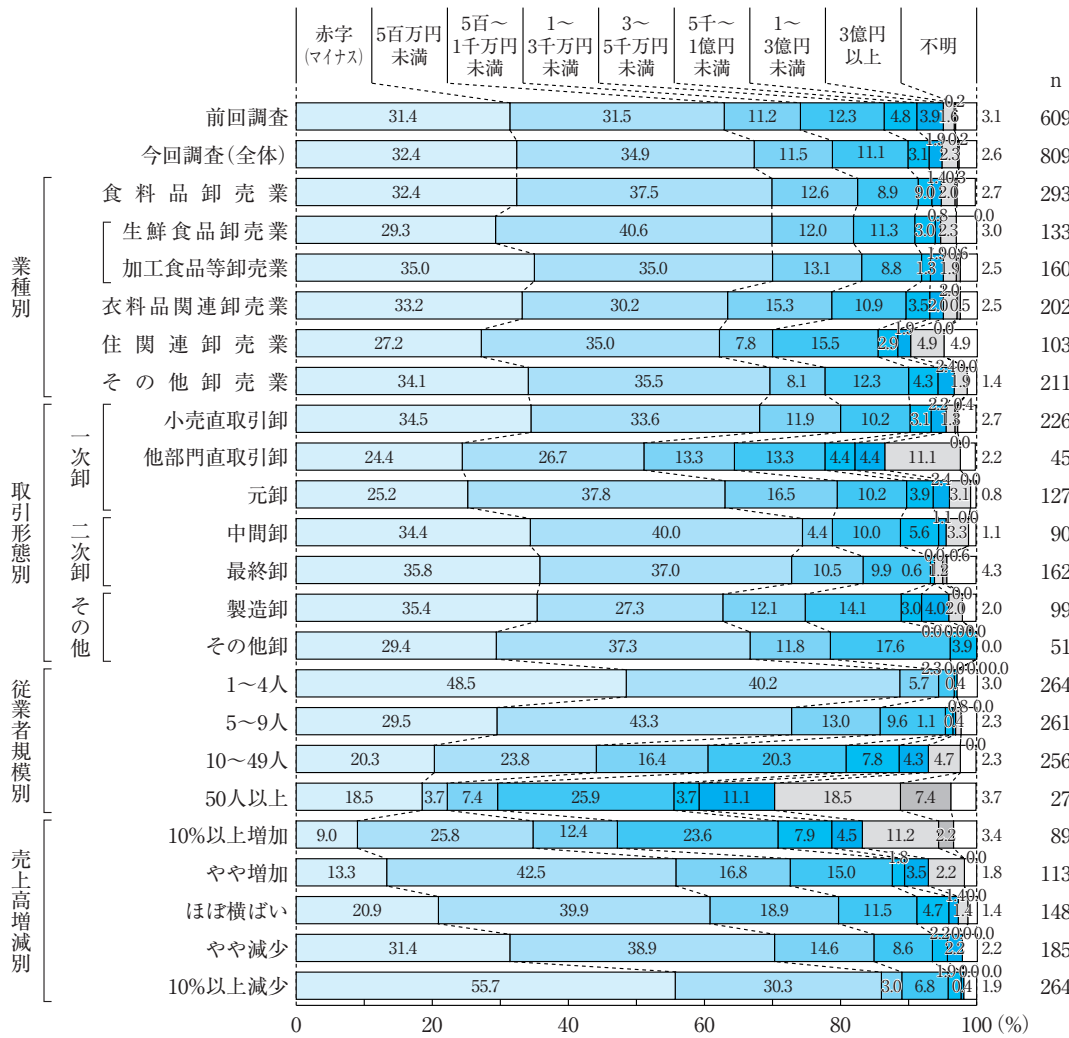
業種別にみると、「5百万円未満」は「生鮮食品卸売業」、「住関連卸売業」、「その他の卸売業」において最も高い割合であり、また「加工食品卸売業」においても「赤字（マイナス）」（35.0%）と同じ割合である。「衣料品関連卸売業」では、「5百万円未満」（30.2%）に対して「赤字（マイナス）」（33.2%）とわずかに「赤

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。

従業者規模別にみると、「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。従業者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

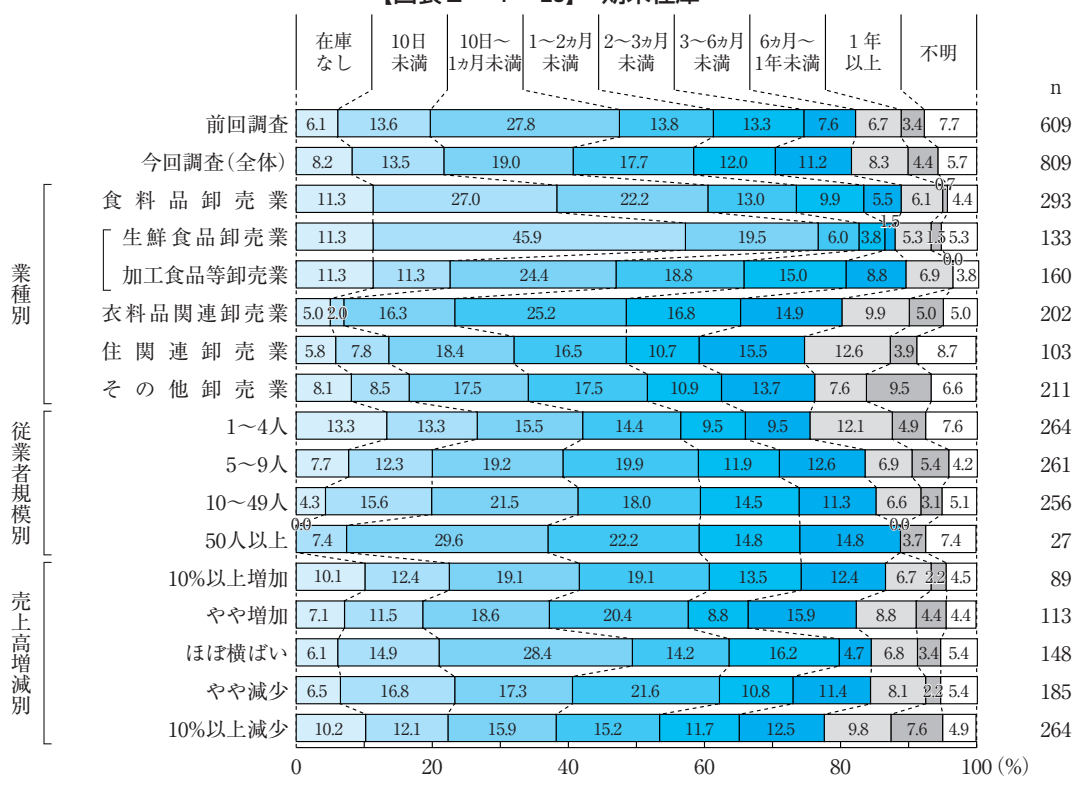
(1) 期末在庫高

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ヶ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

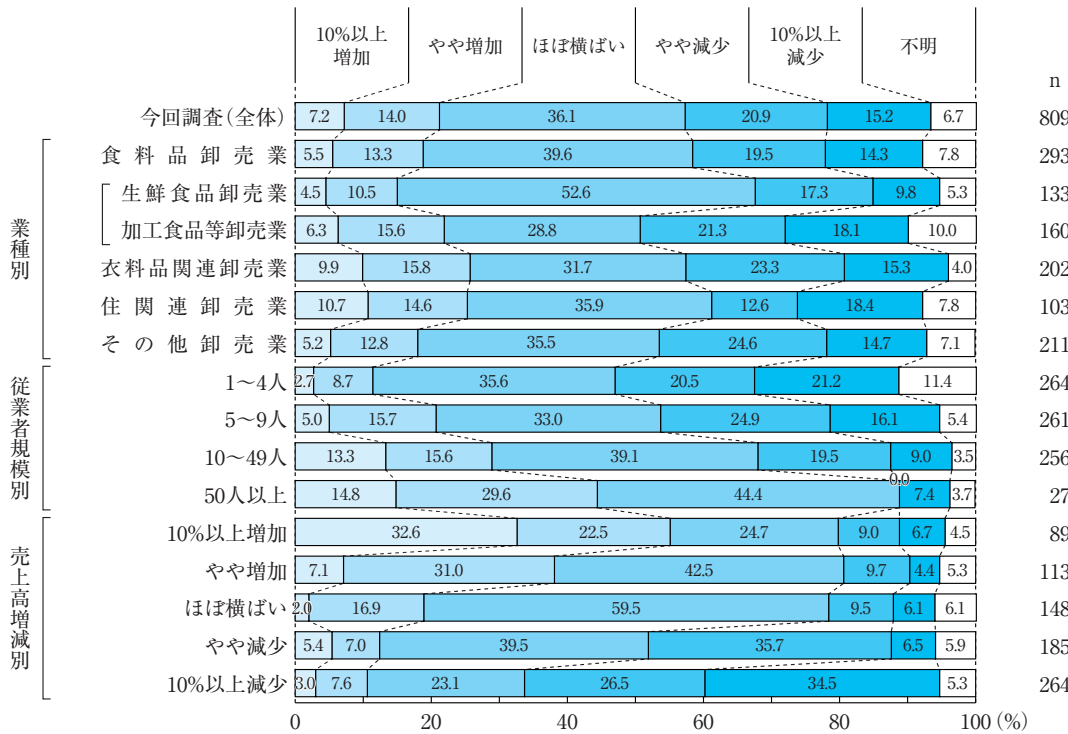
3年前と比べた期末在庫高の増減をみると、全体では「ほぼ横ばい」が36.1%であるが、「10%以上減少」が15.2%、「やや減少」20.9%で、「減少計」は36.1%であり、減少と横ばいが同じ割合となっている（図表Ⅱ-1-21）。一方、期末在庫が「10%以上増加」と「やや増加」をあわせた「増加計」は21.2%であり、期末在庫高は減少傾向にある。

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



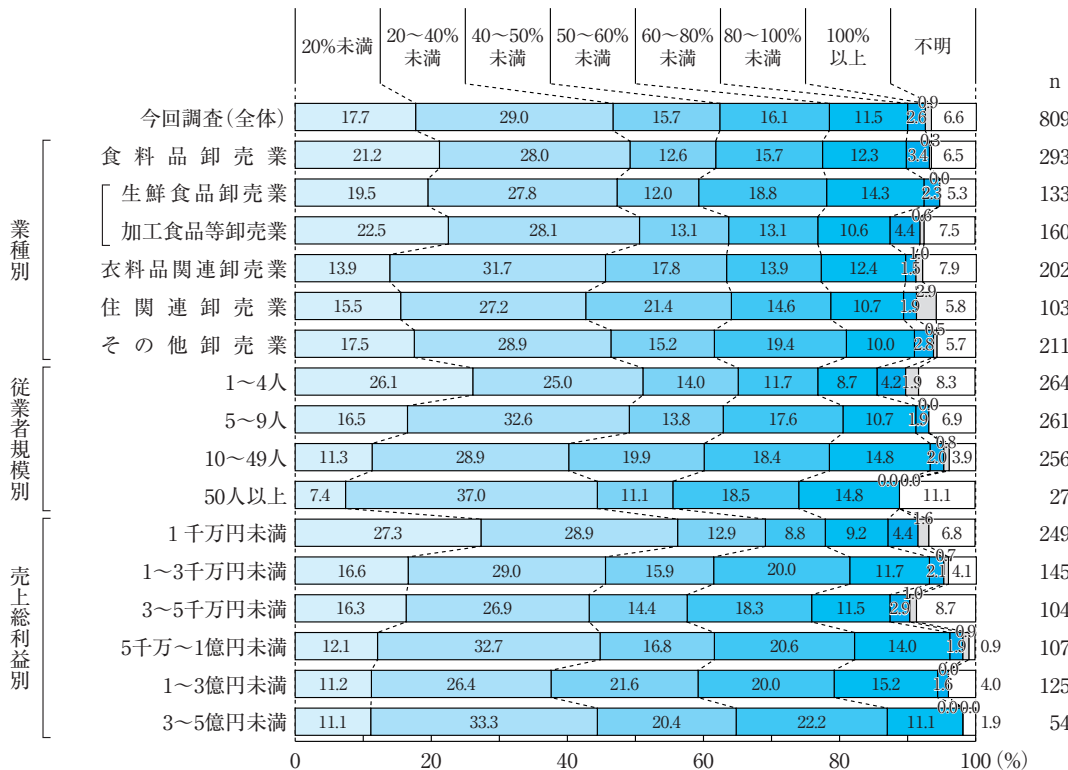
5 労働分配率の状況

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)。

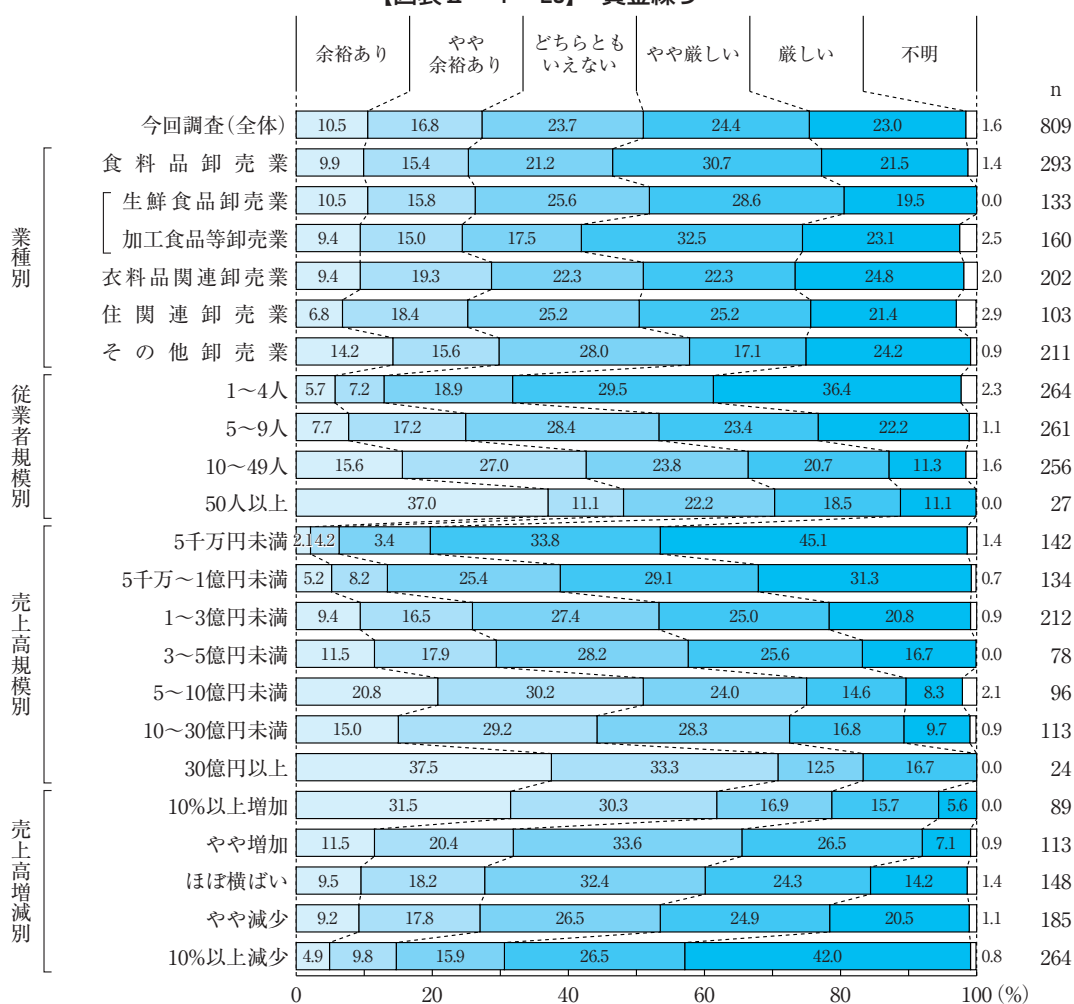
業種別にみると、「その他の卸売業」を除き、「厳しい」あるいは「やや厳しい」の割合が高くなっており、「厳しい計」は半数前後である。なかでも「加工食品等卸売業」は「余裕あり計」が24.4%であるのに対して「厳しい計」は55.6%であり、「余裕あり計」との差も31.1ポイントと一段と厳しい状況にある。一方

「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)。

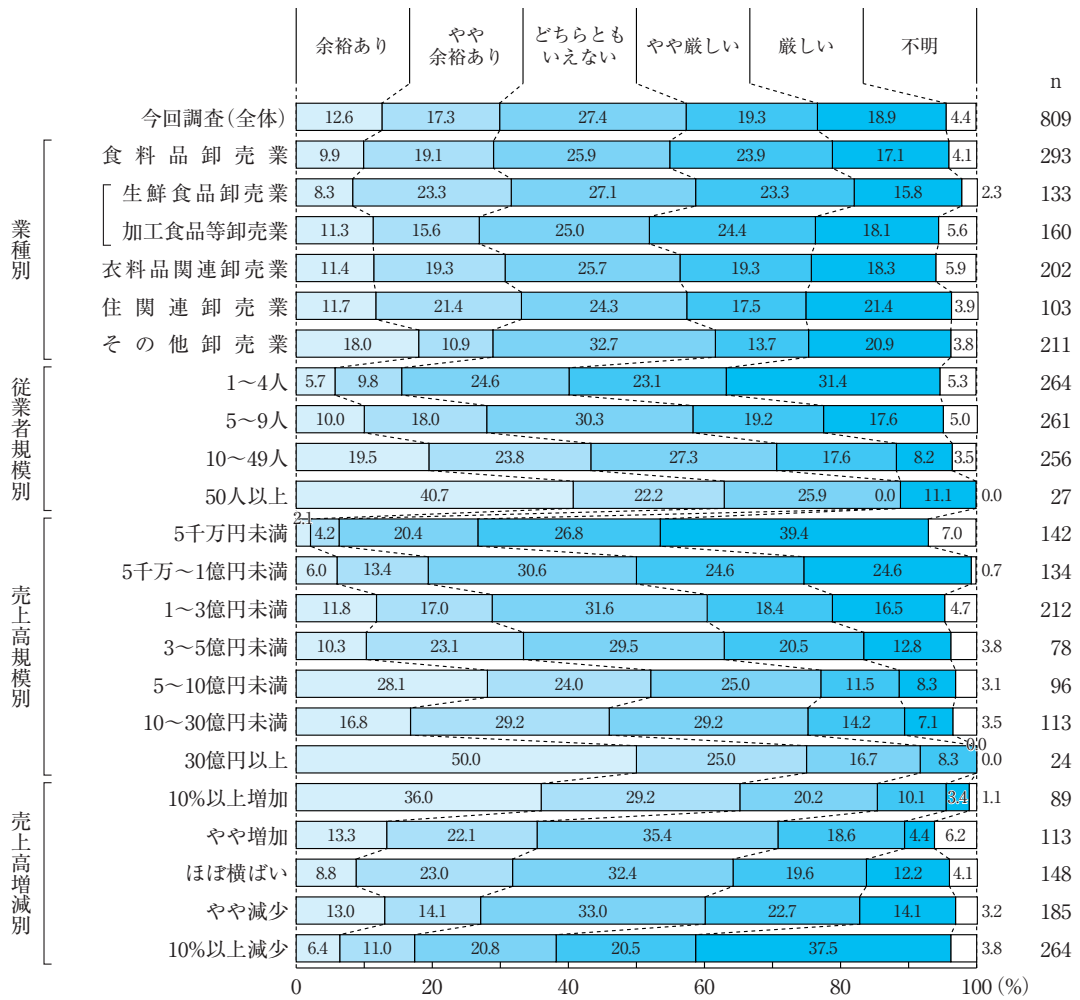
業種別にみると、すべての業種で〔厳しい計〕が〔余裕あり計〕を上回っている。

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

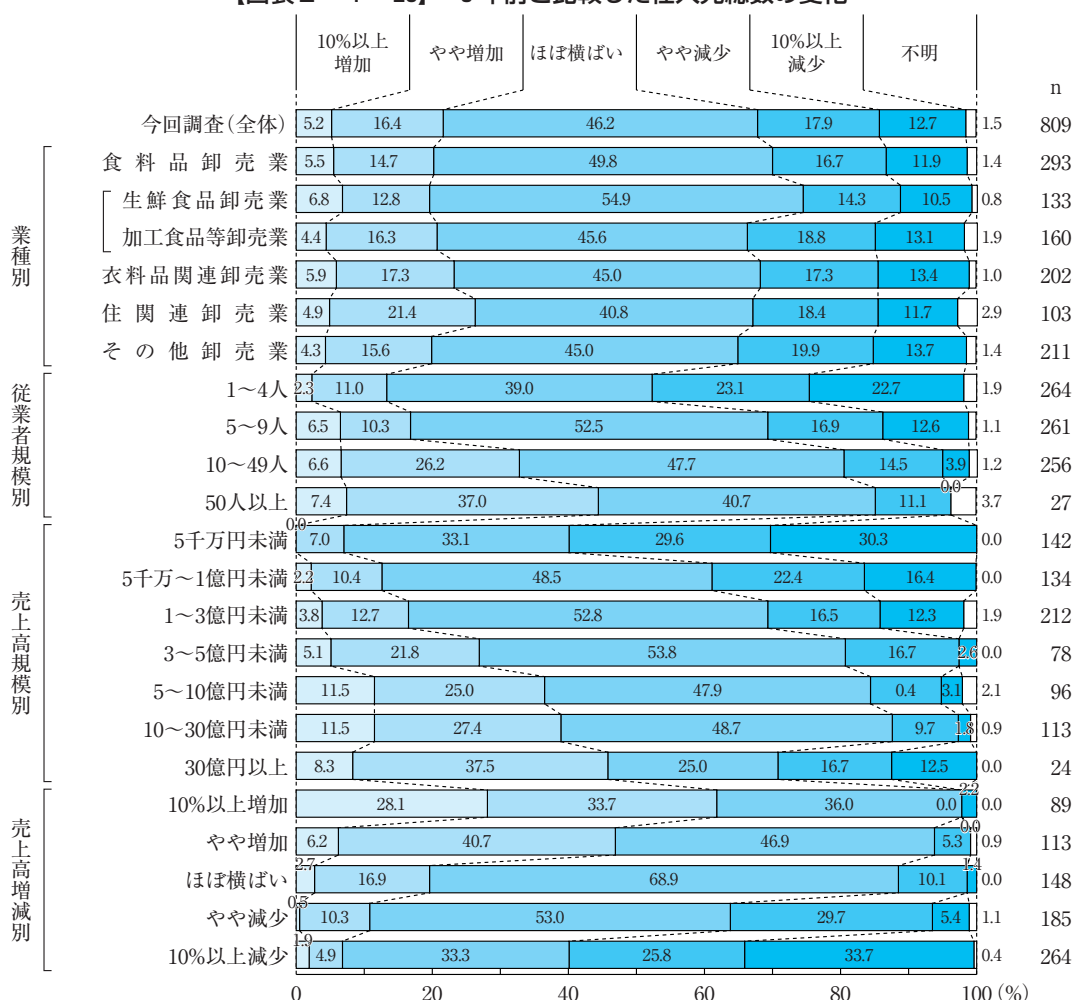
3年前と比較した仕入先総数の増減をみると、全体では「ほぼ横ばい」が46.2%である(図表Ⅱ-1-25)。また、「10%以上減少」(12.7%)と「やや減少」(17.9%)をあわせた「減少計」(30.6%)は、「10%以上増加」(5.2%)と「やや増加」(16.4%)をあわせた「増加計」(21.6%)を上回っており、わずかに減少する企業が多くなっている。

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

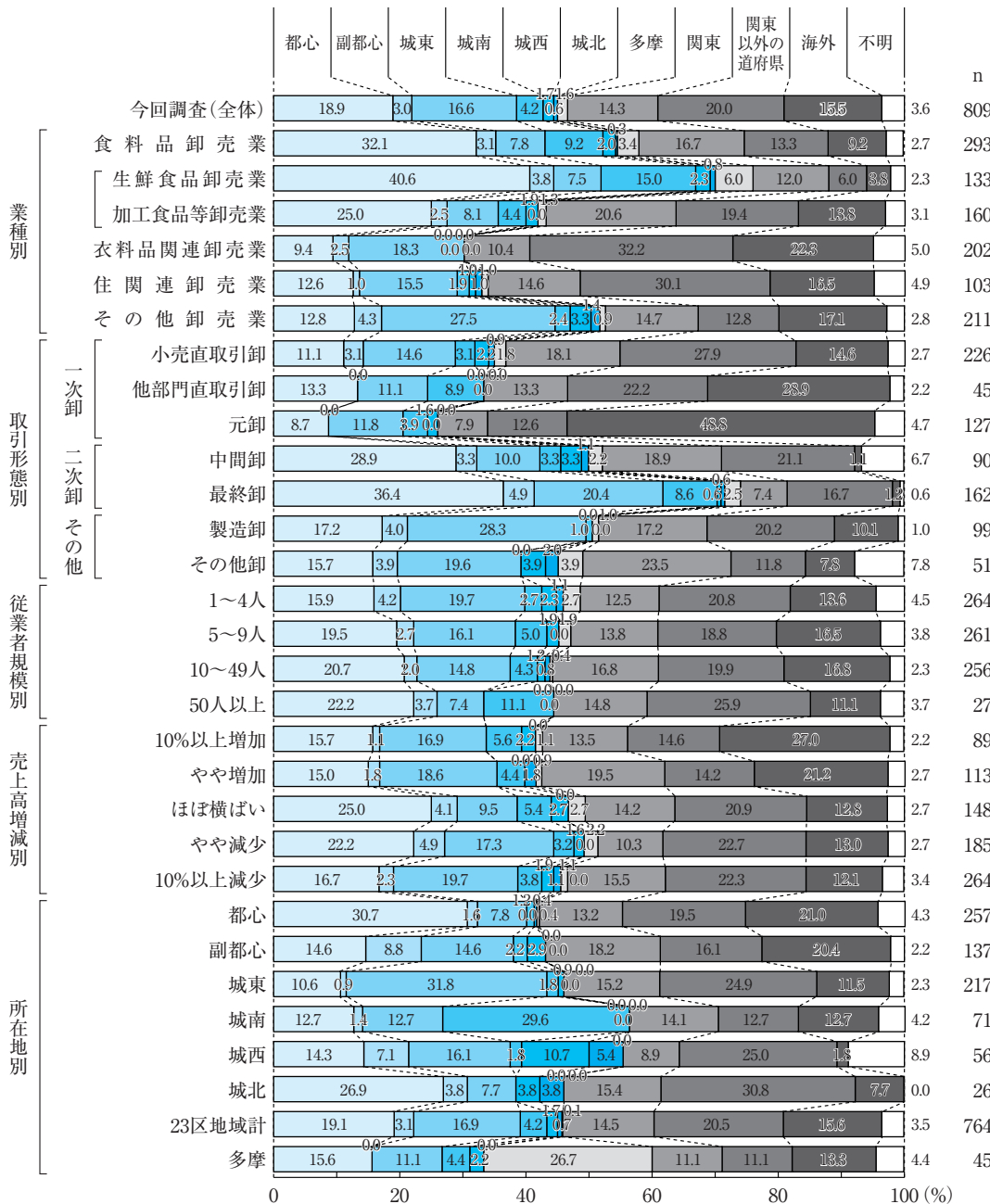
〔関東以外の道府県〕20.0%、次いで〔都心〕18.9%、〔城東〕16.6%、〔海外〕15.5%、〔関東〕14.3%である(図表Ⅱ-1-26)。

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。

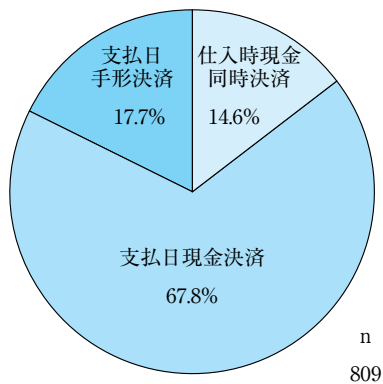
【図表Ⅱ-1-26】 仕入先の企業数が最も多い地域



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
従業者規模別	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	取扱商品アイテムが多すぎる／情報化が遅れている／商品情報が少ない 11.0
	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、業種や従業者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。

従業者規模別においても「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
			第6位 商品情報が少ない 12.1	第7位 品揃えが不十分 11.5	第8位 仕入先の情報化が遅れている 9.3	第9位 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	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
	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%、

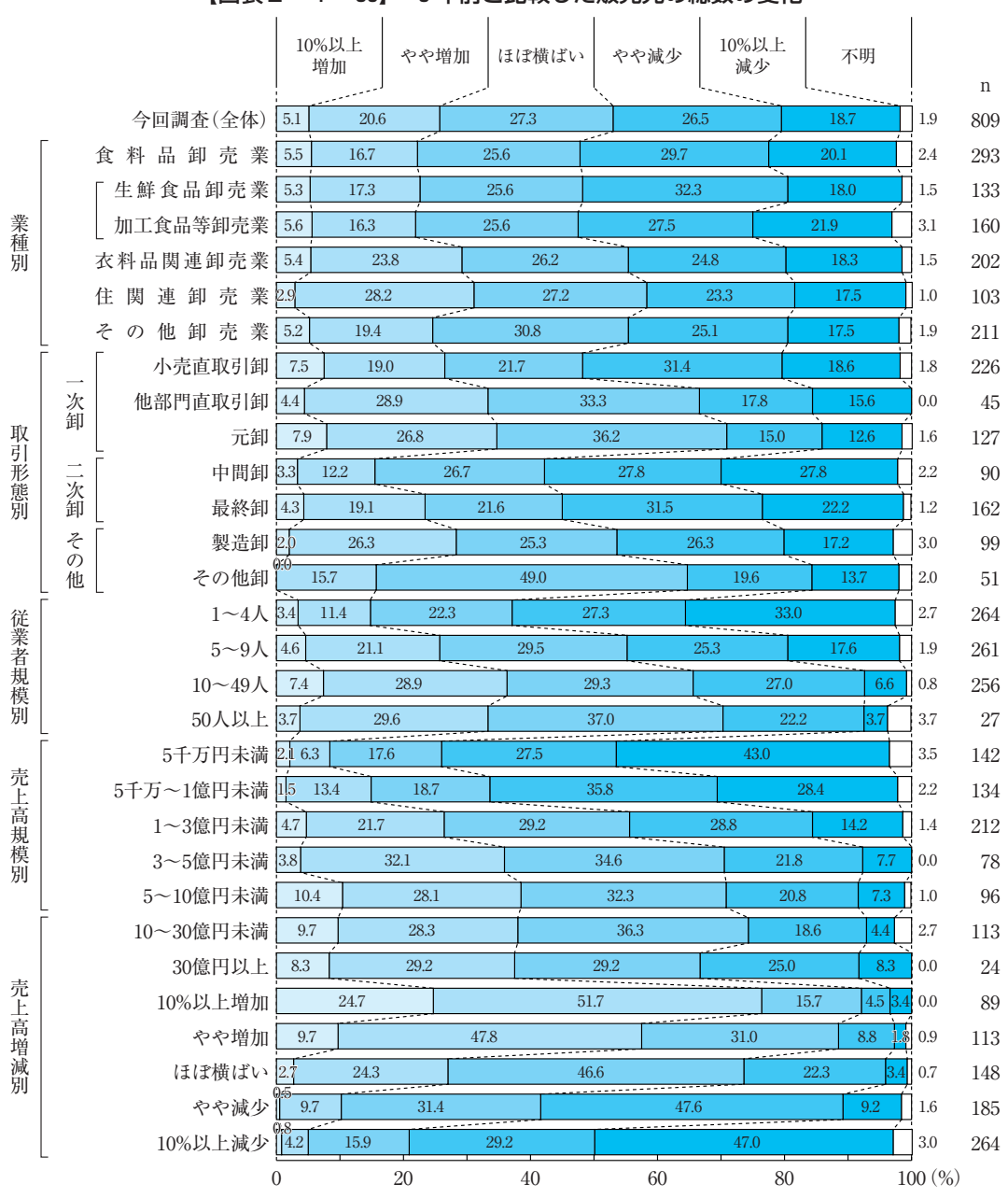
50.0%と5割以上であるのに対し、「元卸」、「その他卸」、「他部門直取引卸」では、販売先を減らす企業が各々27.6%、33.3%、33.4%と大幅に低くなっている。

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

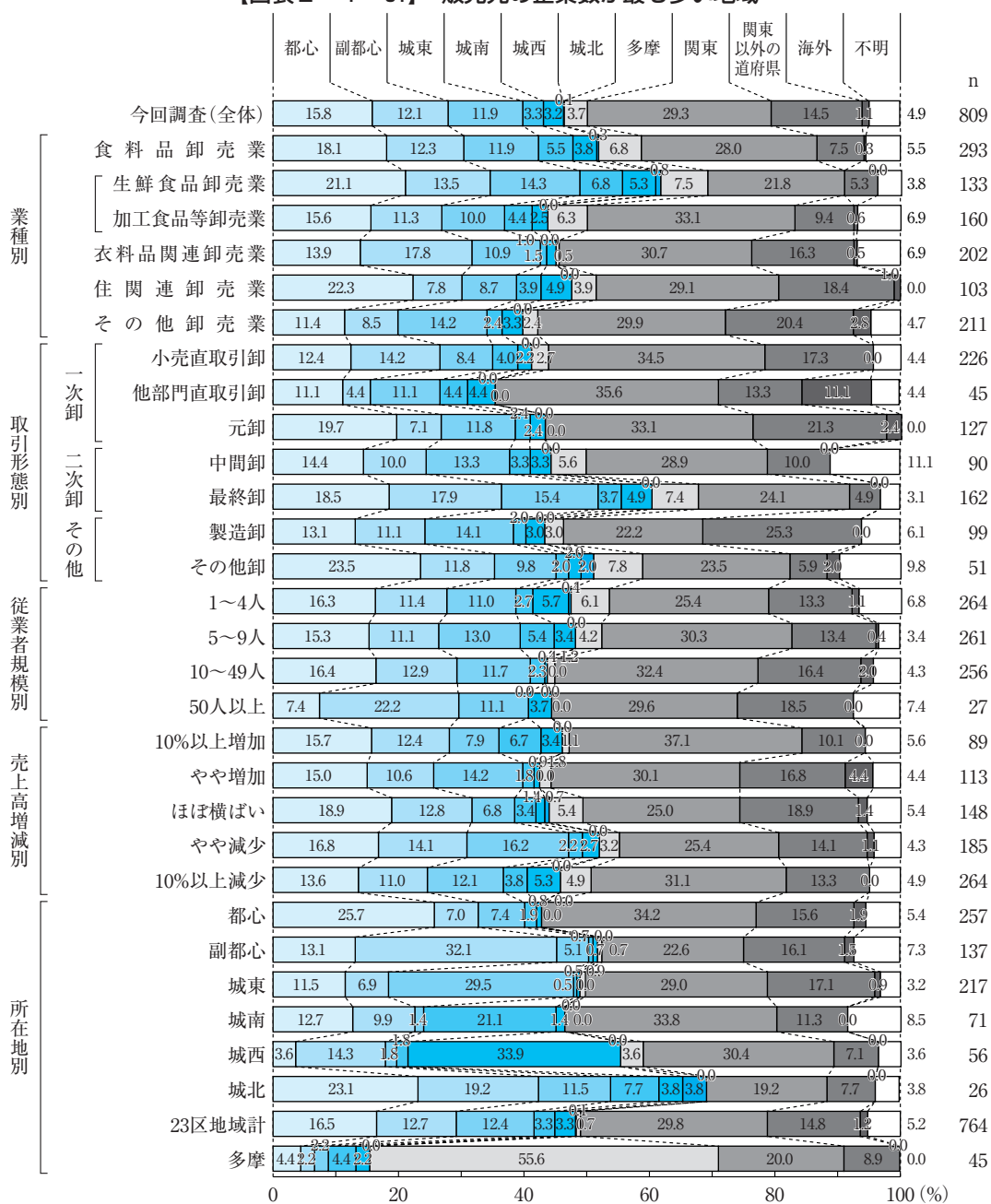
販売先企業数が最も多い地域をみると、全体では[関東(都内を除く)] 29.3%、次いで[都心] 15.8%、[関東以外の道府県] 14.5%、[副都心] 12.1%、[城東] 11.9%となっている(図表Ⅱ-1-31)。[23区内計]は46.4%となり、東京を中心とした関東圏でみると[関東計]が79.4%を占めている。

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。

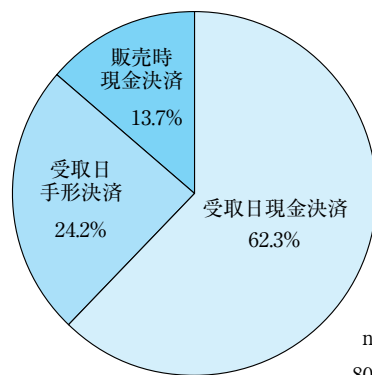
【図表Ⅱ-1-31】 販売先の企業数が最も多い地域



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

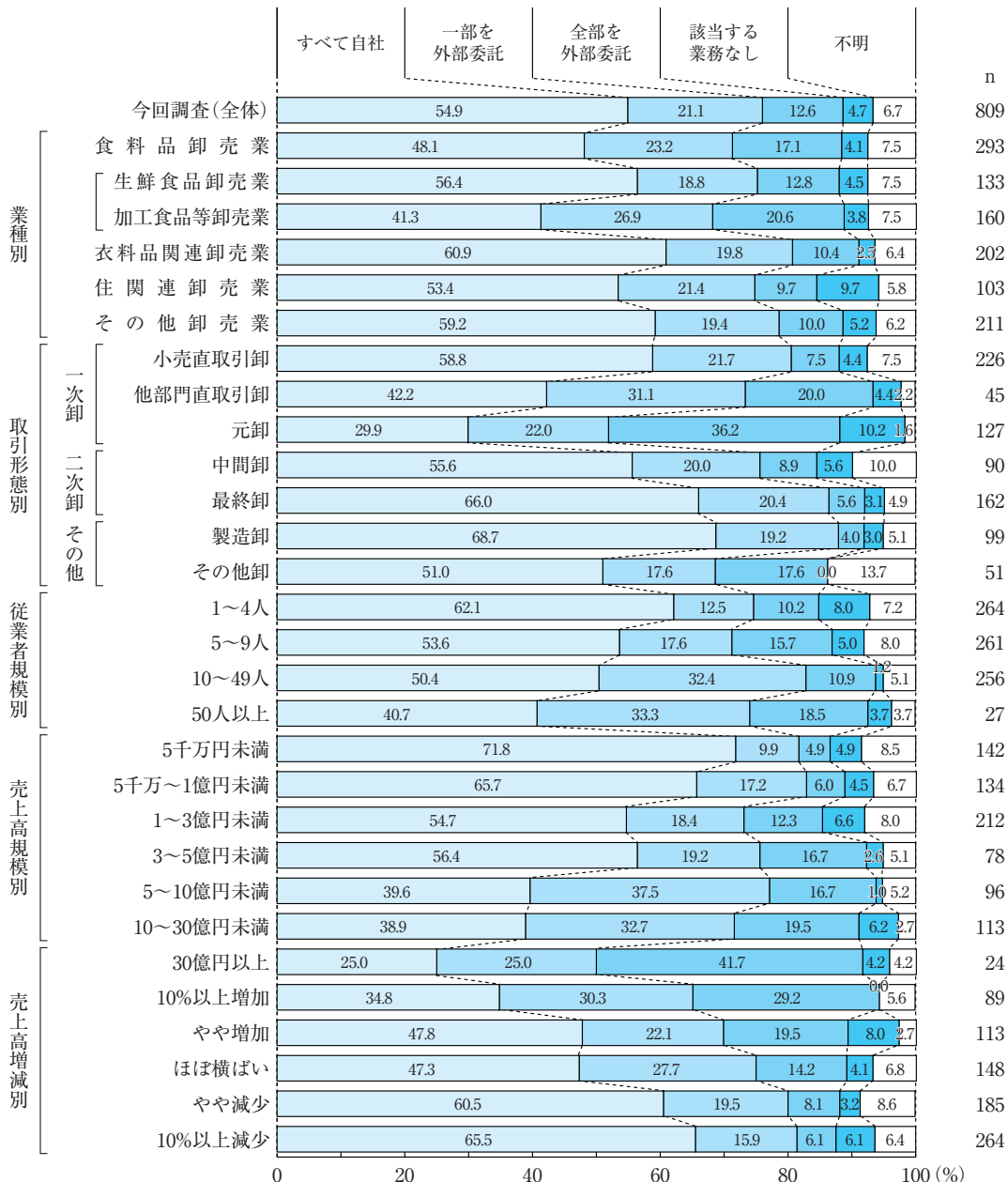
物流に関する業務のうち保管業務をみると、全体では「該当する業務なし」は4.7%とわずかであり、9割近い企業が何らかの形で保管業務を行っている（図表Ⅱ-1-35）。これを「すべて自社」で行っている企業は54.9%と過半数を占めており、これに次ぐ

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。

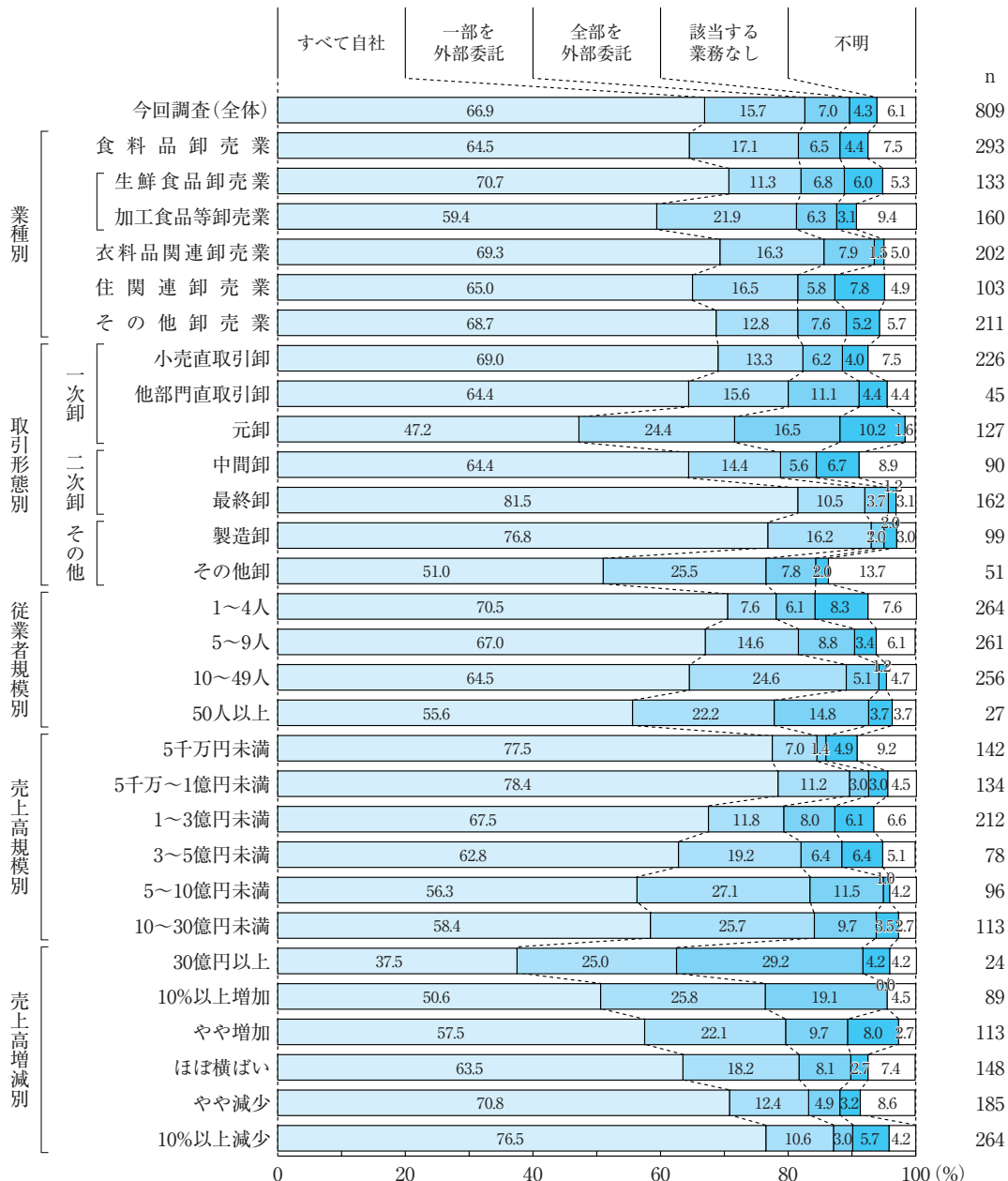
業種別にみると、いずれの業種でも「すべて自社」が過半数を占めて第1位であるが、「加工食品等卸売

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

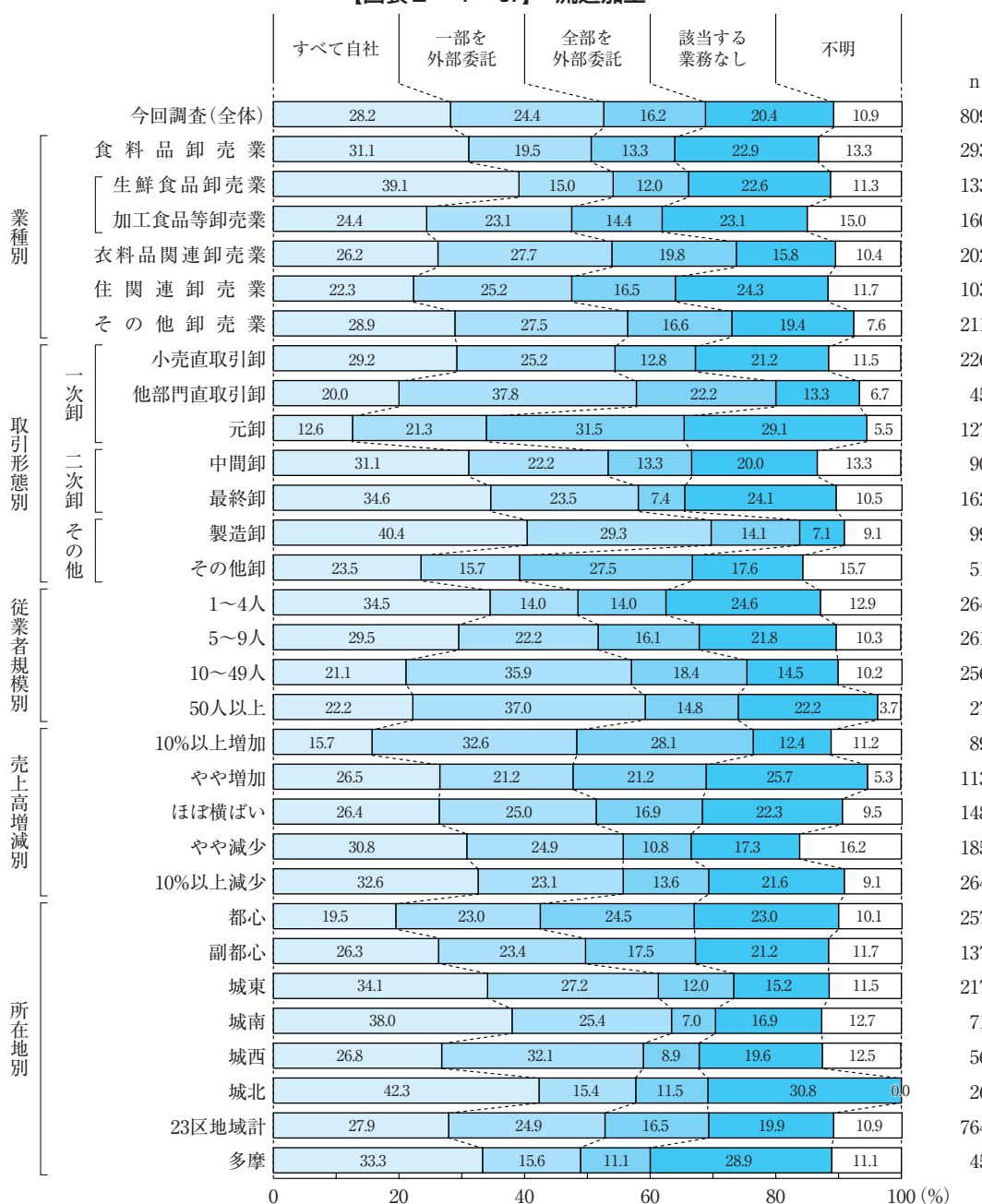
物流に関する業務のうち流通加工（商品の値札付けなど）をみると、全体では「該当する業務なし」が20.4%であり、68.8%の企業が何らかの形式で流通加

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思われる。

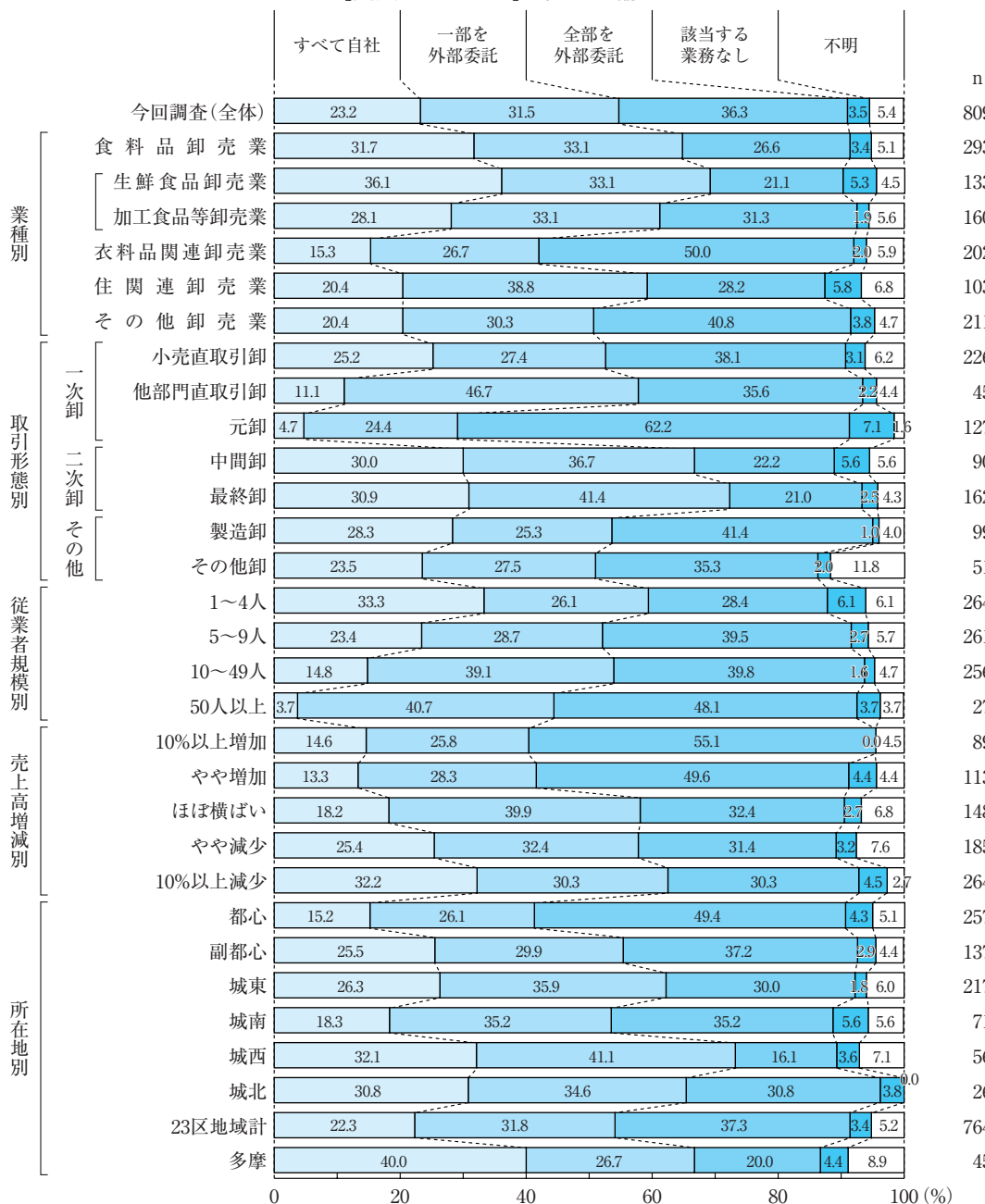
所在地別でみると、「すべて自社」で行っている企業の割合は、「城西」42.3%、「城南」38.0%、「城東」34.1%、「多摩」33.3%で高く、地価の高い「都心」、「副都心」で低い。

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

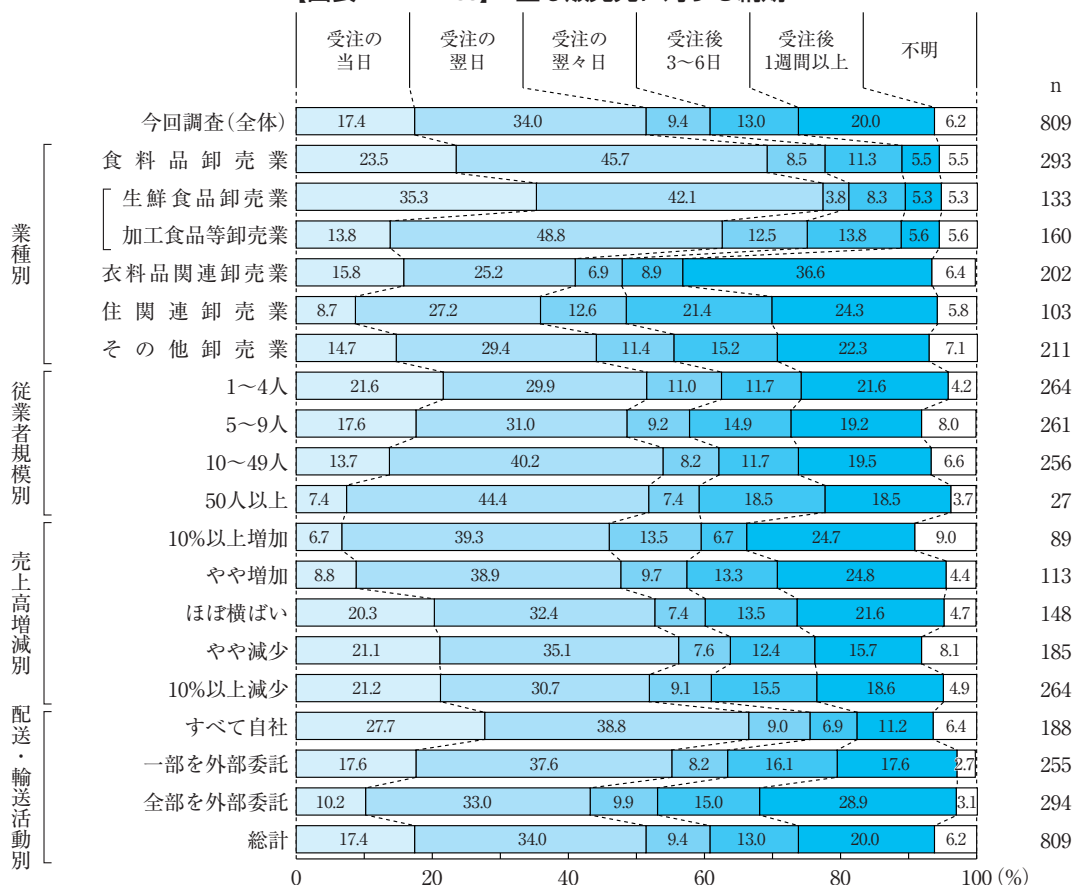
販売先に対する納期をみると、全体では「受注の翌日」34.0%、「受注の当日」17.4%と、「受注の翌日」までの納品が約5割を占め、次いで「受注後1週間以上」20.0%が高い割合である（図表Ⅱ-1-39）。

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向歩き、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。

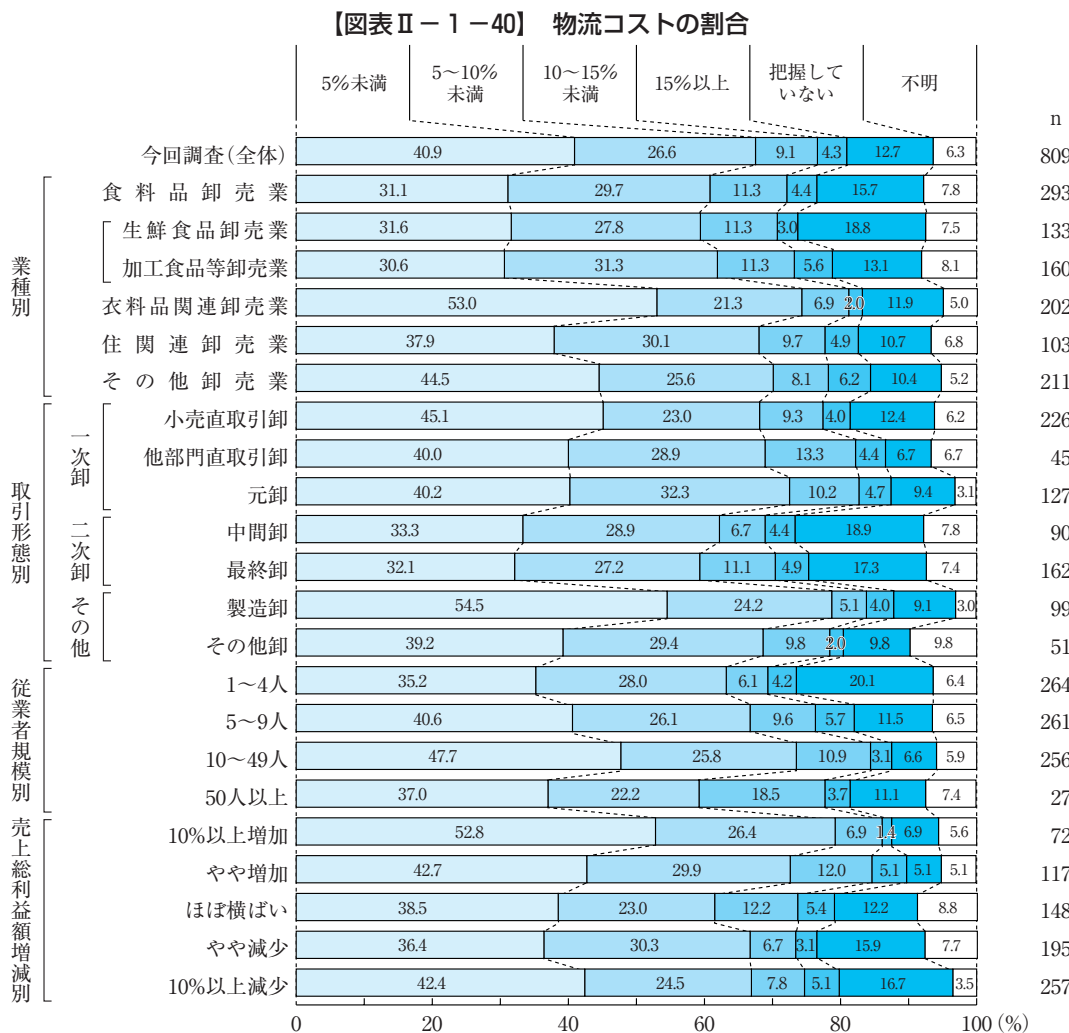
業種別にみると、「食料品卸売業」において「5%未満」が31.1%、「5～10%未満」が29.7%と「10%未

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



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。

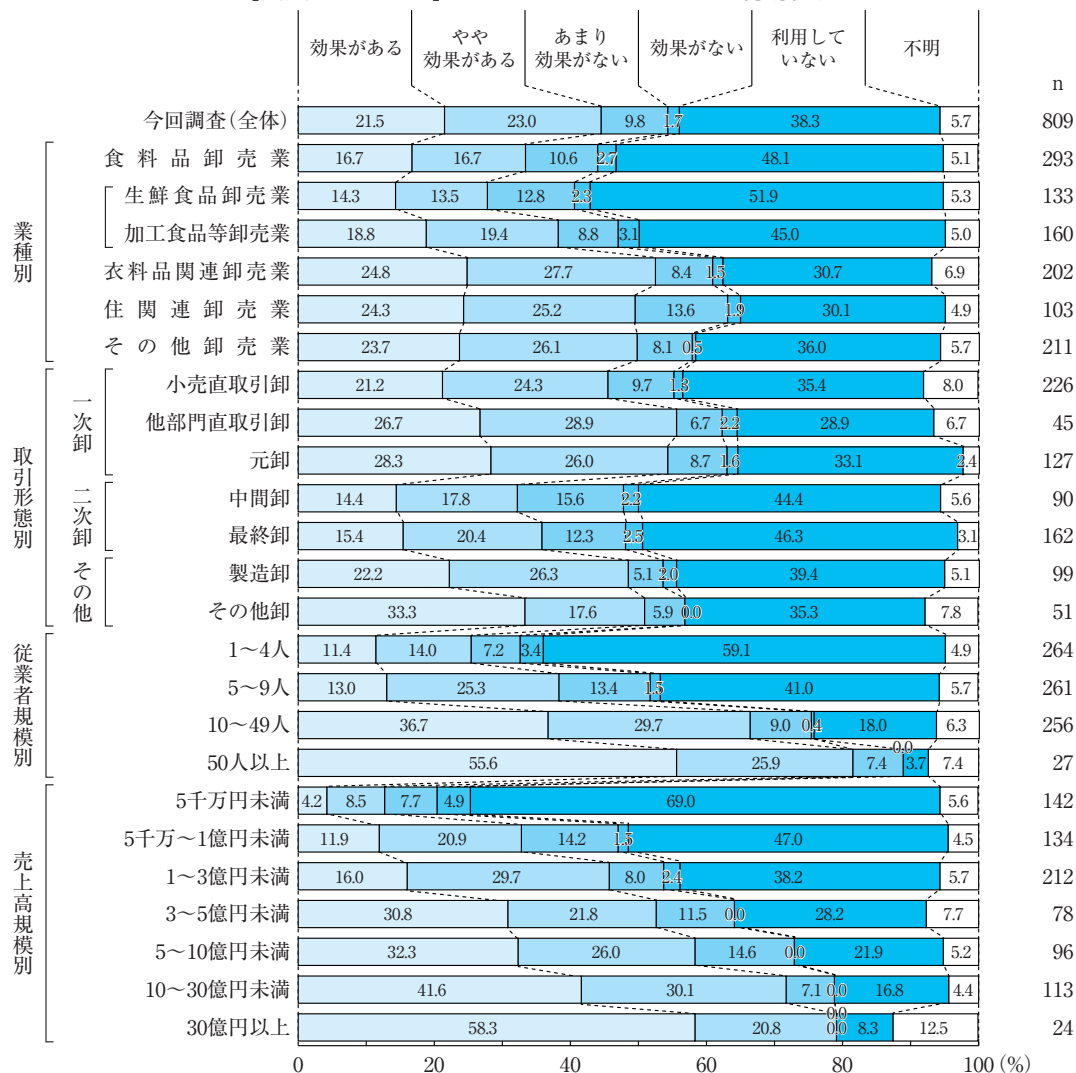
業種別にオンラインネットワークの利用率をみると、「生鮮食品卸売業」の利用率は42.8%であり、「加工食品等卸売業」も50.0%であり、他の業種区分に比べて低い割合である。また、利用による「効果ある計」

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、従業者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 27.1	協賛金制度 17.1	委託販売 15.7	値札付け 14.8	リベート 12.9
			第6位	第7位	第8位	第9位	
			建値制度 11.5	特約・代理店制度 9.1	センター・フィー 7.4	販売員派遣 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 23.2	リベート 20.8	協賛金制度 17.4	建値制度 15.0	センター・フィー 10.9
	生鮮食品卸売業	133	返品制度 24.8	リベート 19.5	協賛金制度 18.8	建値制度 10.5	センター・フィー 9.8
	加工食品等卸売業	160	返品制度／リベート 21.9		建値制度 18.8	協賛金制度 16.3	特約・代理店制度 12.5
	衣料品関連卸売業	202	返品制度 38.1	値札付け 34.2	委託販売 24.8	協賛金制度 15.8	販売員派遣 9.9
	住関連卸売業	103	返品制度 27.2	協賛金制度 20.4	値札付け 17.5	リベート 16.5	特約・代理店制度 15.5
	その他卸売業	211	委託販売 22.7	返品制度 21.8	協賛金制度 16.1	特約・代理店制度 12.3	値札付け／建値制度 10.0
	取引形態別	一次卸／小売直取引卸	226	返品制度 31.0	値札付け 23.5	委託販売 19.5	協賛金制度 17.7
	一次卸／他部門直取引卸	45	返品制度 17.8	建値制度／リベート／協賛金制度／特約・代理店制度			13.3
	一次卸／元卸	127	返品制度 34.6	協賛金制度 25.2	委託販売 19.7	センター・フィー 15.0	建値制度／リベート 14.2
	二次卸／中間卸	90	返品制度 20.0	建値制度 17.8	協賛金制度 12.2	委託販売 10.0	リベート／特約・代理店制度 8.9
	二次卸／最終卸	162	返品制度 25.3	協賛金制度 18.5	リベート 17.3	値札付け 11.1	委託販売 9.9
	その他卸／製造卸	99	返品制度 25.3	委託販売 23.2	値札付け 16.2	リベート／協賛金制度 14.1	
	その他卸／その他卸	51	返品制度 25.5	値札付け／特約・代理店制度 15.7		建値制度 13.7	リベート 11.8
従業者規模別	1～4人	264	返品制度 16.7	建値制度 12.9	委託販売 12.1	値札付け 10.6	協賛金制度 9.8
	5～9人	261	返品制度 30.7	値札付け 16.9	委託販売 15.3	協賛金制度 14.6	リベート 14.2
	10～49人	256	返品制度 34.0	協賛金制度 25.0	委託販売 19.1	値札付け 17.6	リベート 16.4
	50人以上	27	リベート 44.4	協賛金制度 37.0	返品制度 29.6	委託販売 22.2	センター・フィー 18.5
売上高増減別	10%以上増加	89	返品制度 28.1	協賛金制度 22.5	委託販売 20.2	リベート／値札付け 19.1	
	やや増加	113	返品制度 30.1	協賛金制度 18.6	委託販売 15.0	リベート 13.3	建値制度／値札付け 12.4
	ほぼ横ばい	148	返品制度 29.1	協賛金制度 17.6	建値制度／リベート 14.2		値札付け 13.5
	やや減少	185	返品制度 25.4	協賛金制度／値札付け 15.7		委託販売 15.1	建値制度 13.0
	10%以上減少	264	返品制度 25.8	委託販売 17.0	協賛金制度 15.2	値札付け 14.4	建値制度 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	企画開発力の強化	財務体質の強化	販売先の見直し	品揃え機能の強化	
				44.3	18.4	17.1	16.1	15.0	
				第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	
				仕入先の見直し	商材の発掘／商品の安心・安全の確保	価格競争力の強化	人材の育成		
				12.9	10.6	10.1	9.5		
				第11位	第12位	第13位	第14位	第15位	
				人員の削減	ローコストオペレーションの強化	情報システムの強化／物流機能の強化	取引先への交渉力の強化		
				8.5	5.8	5.2	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	組織の見直し	事業領域の見直し／他事業への進出	仕入先の分散化						
4.7	3.6	3.1	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	トレーサビリティの確保	環境（エコ）活動への対応	電子決済への対応						
1.9	1.5	1.4	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	商品の安心・安全の確保	財務体質の強化	品揃え機能の強化	販売先の見直し	
				293	47.1	20.8	17.4	17.4	16.7
				生鮮食品卸売業	営業の強化	財務体質の強化	商品の安心・安全の確保	品揃え機能の強化	販売先の見直し
				133	43.6	21.1	21.1	19.5	14.3
				加工食品等卸売業	営業の強化	商品の安心・安全の確保	販売先の見直し	品揃え機能の強化	財務体質の強化
				160	50.0	20.6	18.8	15.6	14.4
				衣料品関連卸売業	営業の強化	企画開発力の強化	販売先の見直し	仕入先の見直し	財務体質の強化
202	42.6	30.2	19.8	13.9	13.4				
住関連卸売業	営業の強化	財務体質の強化	品揃え機能の強化	企画開発力の強化	商材の発掘				
103	46.6	20.4	19.4	18.4	15.5				
その他卸売業	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	仕入先の見直し／販売先の見直し					
211	40.8	21.3	18.5		13.7				
取引形態別				小売直取引卸	企画開発力の強化	販売先の見直し／品揃え機能の強化	財務体質の強化		
				226	48.2	20.4	15.0	12.8	
				他部門直取引卸	営業の強化	企画開発力の強化／財務体質の強化	人員の削減／品揃え機能の強化		
				45	48.9	22.2	15.6		
				元卸	営業の強化	企画開発力の強化／財務体質の強化	販売先の見直し	海外仕入への対応	
				127	44.1	22.0	15.7	14.2	
				中間卸	営業の強化	販売先の見直し	仕入先の見直し	品揃え機能の強化	商品の安心・安全の確保
				90	50.0	17.8	15.6	14.4	13.3
最終卸	営業の強化	品揃え機能の強化	財務体質の強化	仕入先の見直し	販売先の見直し				
162	39.5	22.8	21.6	18.5	15.4				
製造卸自社内製造品	営業の強化	企画開発力の強化	販売先の見直し	財務体質の強化	人材の育成				
99	35.4	31.3	19.2	15.2	12.1				
その他卸	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	仕入先の見直し／販売先の見直し					
51	40.8	21.3	18.5		13.7				
従業者規模別				1～4人	営業の強化	販売先の見直し	仕入先の見直し	品揃え機能の強化	価格競争力の強化
				264	33.3	19.7	17.8	14.4	12.9
				5～9人	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	販売先の見直し	品揃え機能の強化
				261	46.7	19.5	16.9	14.6	13.0
10～49人	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	品揃え機能の強化	人材の育成				
256	52.7	22.3	21.5	18.4	15.2				
50人以上	営業の強化	企画開発力の強化／財務体質の強化	人材の育成	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					
27	44.4	29.6	22.2	14.8					
売上高増減別				10%以上増加	営業の強化	企画開発力の強化／品揃え機能の強化	財務体質の強化	人材の育成	
				89	48.3	21.3	19.1	18.0	
				やや増加	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	品揃え機能の強化	商材の発掘
				113	53.1	24.8	18.6	15.9	15.0
				ほぼ横ばい	営業の強化	企画開発力の強化	財務体質の強化	商品の安心・安全の確保／品揃え機能の強化	
148	43.2	20.3	17.6	16.9					
やや減少	営業の強化	販売先の見直し	財務体質の強化	企画開発力の強化	品揃え機能の強化				
185	42.7	18.4	17.3	16.2	14.1				
10%以上減少	営業の強化	販売先の見直し	仕入先の見直し	財務体質の強化	人員の削減				
264	40.5	18.2	17.8	15.5	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
	従業者規模別	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

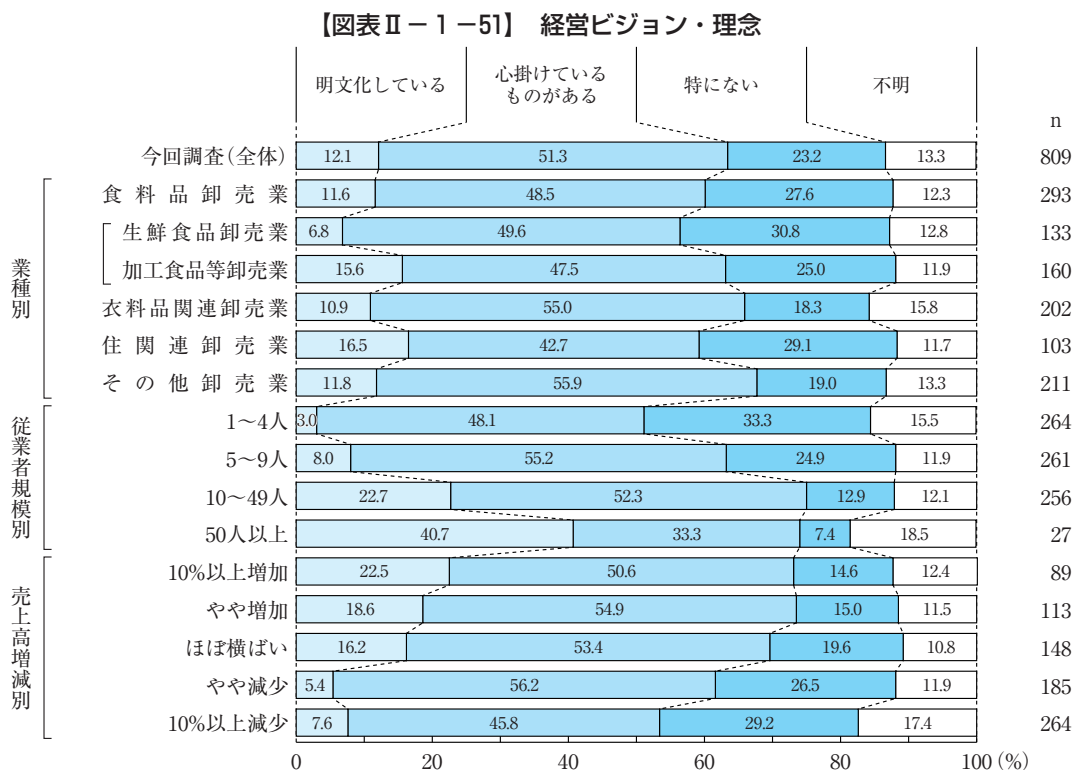
1 経営に関する考え方

(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。

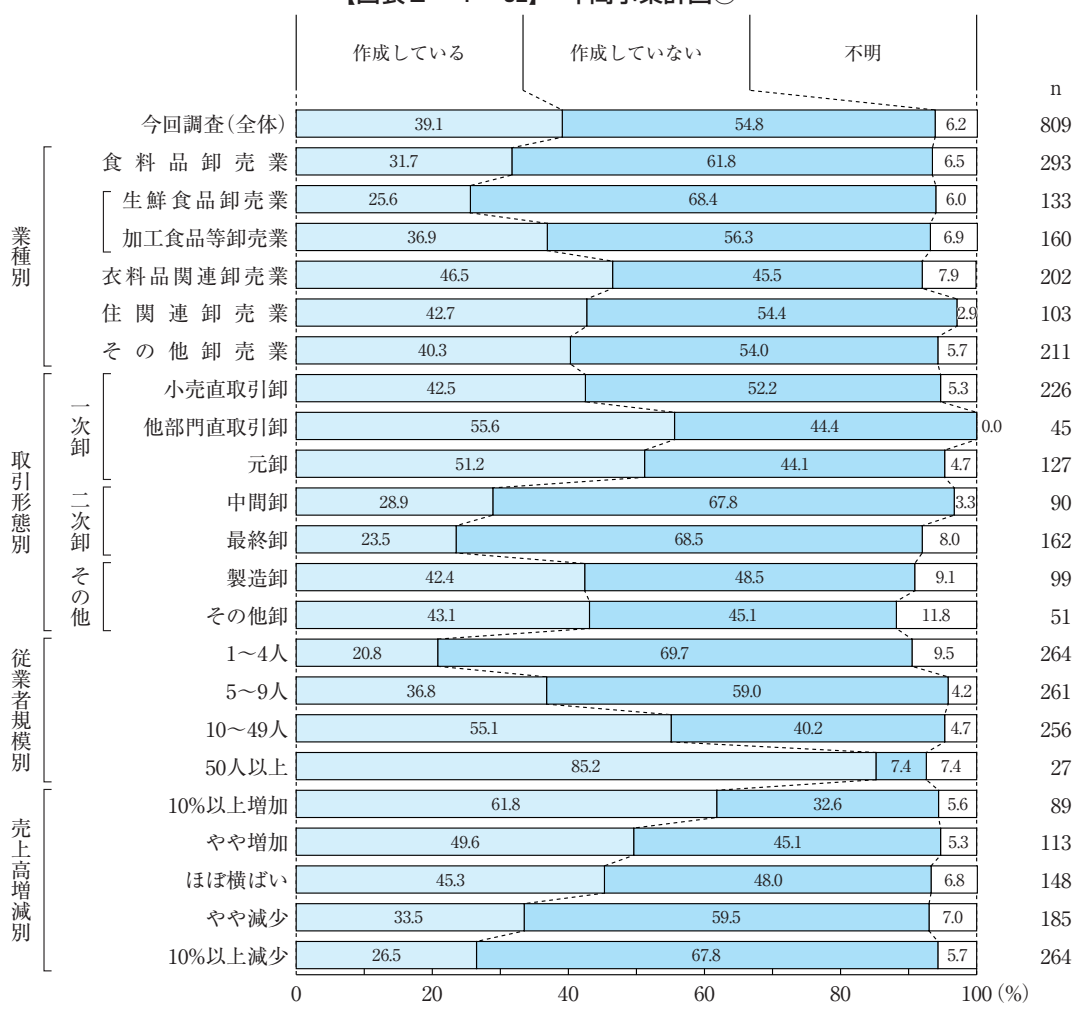
従業員規模別にみると、「1~4人」では「作成している」は20.8%にとどまるが、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなり、「50人以上」では85.2%と多くの企業が「作成している」としている。

これを、年間事業計画作成別に3年前の売上高との

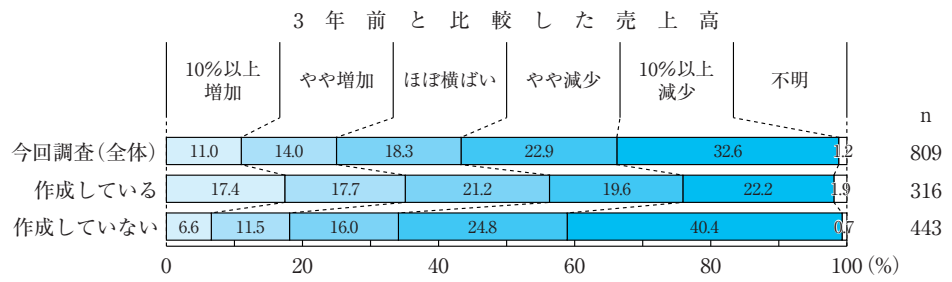
増減をみると、「作成していない」においては「10%以上減少」が40.4%で最も高い割合であり、「やや減少」とあわせると「減少計」は65.2%と減少傾向が強い(図表Ⅱ-1-53)。しかしながら、「作成している」においても「減少計」(41.8%)は「増加計」(35.1%)を上回っている。このため、従業員規模に応じて企業として効率的に経営するために、年間事業計画を作成するものの、計画の内容や実行が必ずしも売上高増加に結びついていないとみられる。

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

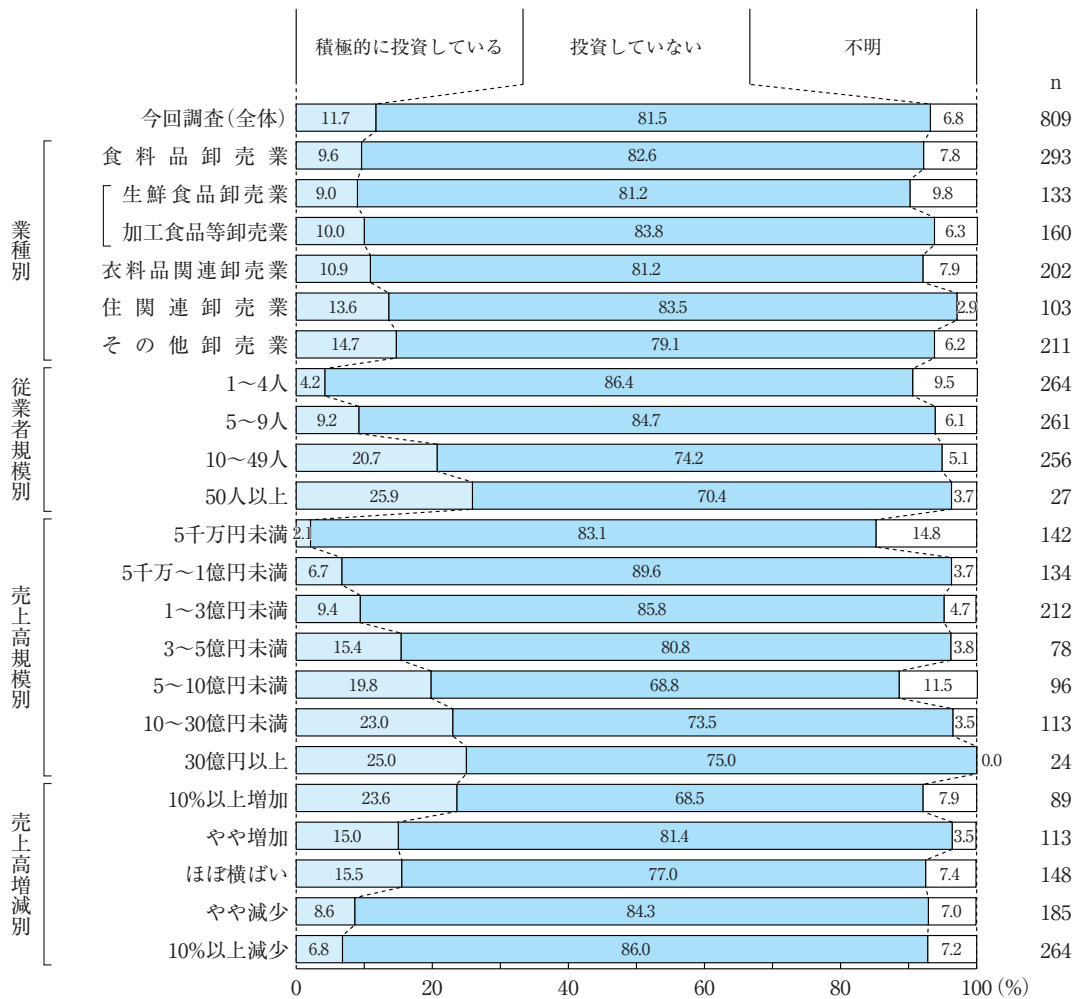
た売上高増減との関係を見ると、「10億円未満・物流投資していない」では「10%以上減少」が38.3%であり「減少計」は62.2%である。一方、「10億円未満・物流投資している」においては、「減少計」(44.4%)は「増加計」(33.3%)を上回っている。このため、売上高10億円未満の物流取扱量では、物流投資をしなければ売上高は減少傾向にあるものの、投資が必ずしも売上高増に結びついていない状況も少なくないとみられる。

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

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)。

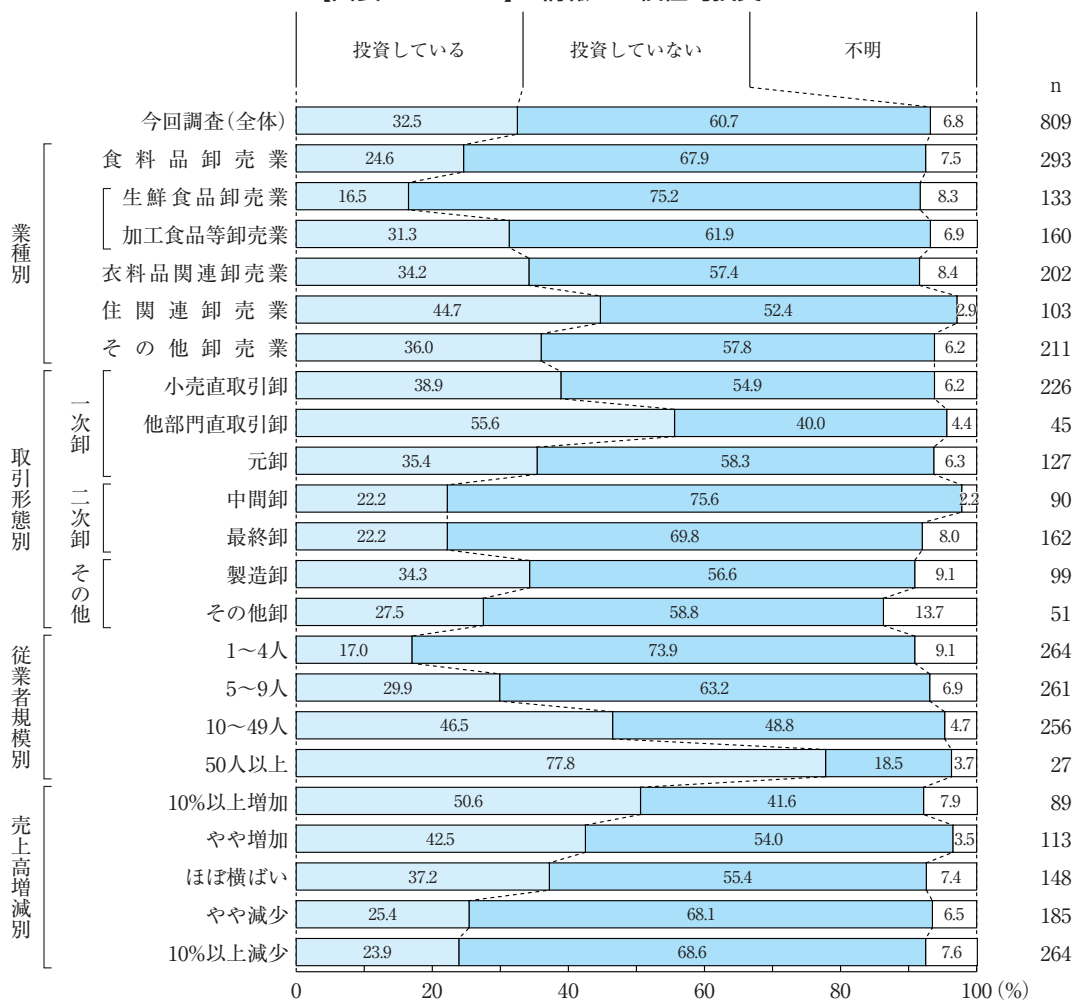
業種別にみると、「食料品卸売業」が24.6%で他の業種区分に比べて低く、なかでも「生鮮食品卸売業」は16.5%と一段と低くなっている。

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。

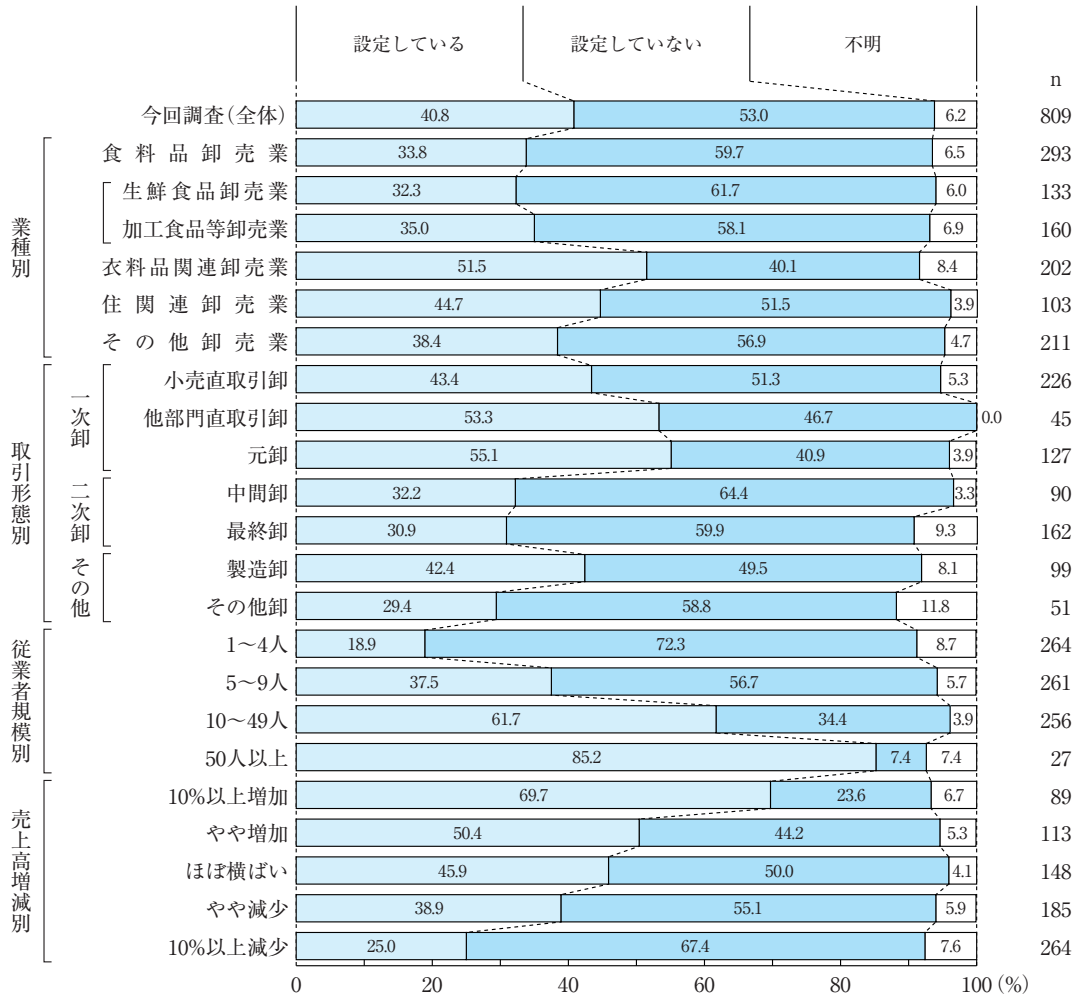
従業者規模別にみると、「1~4人」では「設定している」が18.9%と、小規模企業においては、経営者が従業員1人ひとりまで日々きめ細かく管理できるこ

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

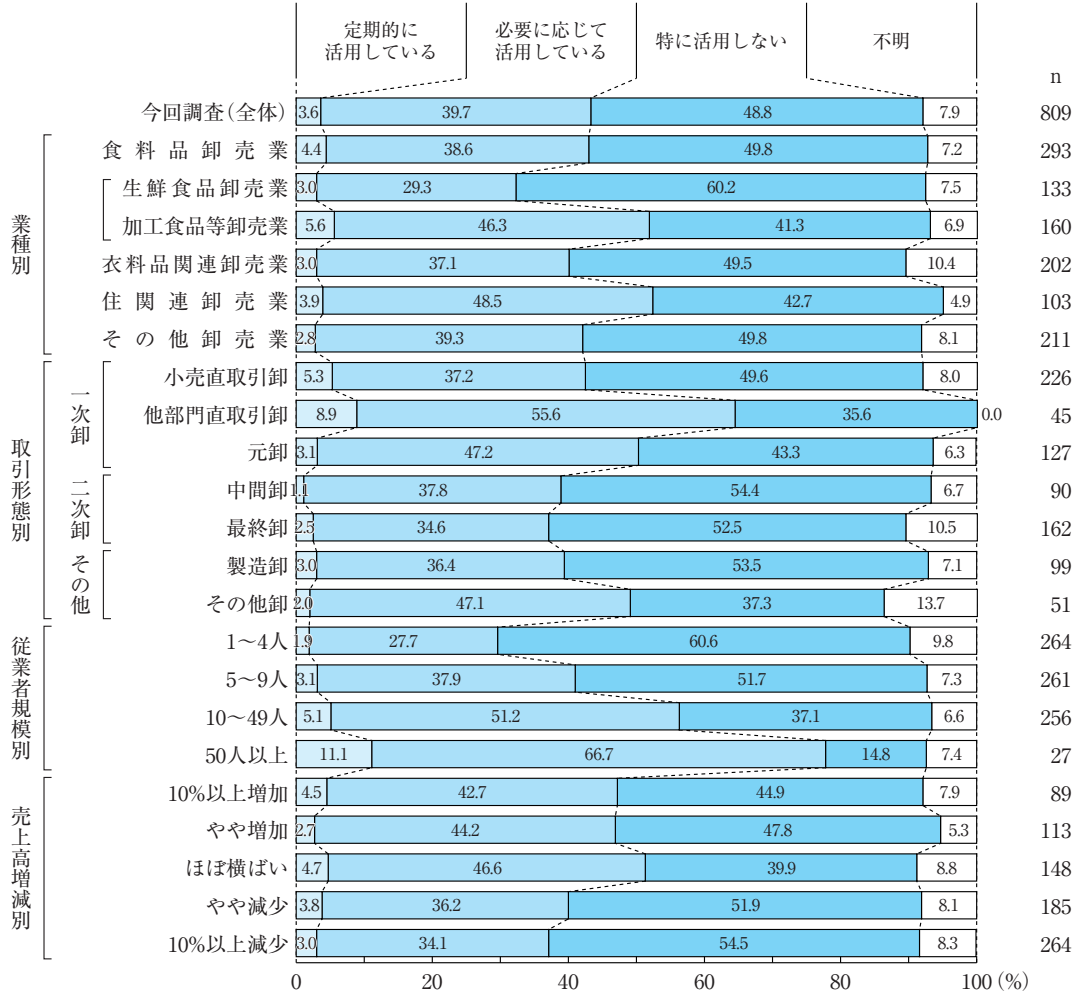
外部知識の積極的な活用をみると、全体では「必要に応じて活用している」が39.7%であり、「定期的に活用している」(3.6%)とあわせると「活用している計」は43.3%である(図表Ⅱ-1-58)。一方「特に活用しない」は48.8%であり、積極的には活用しない企業がわずかに上回っている。

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。

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

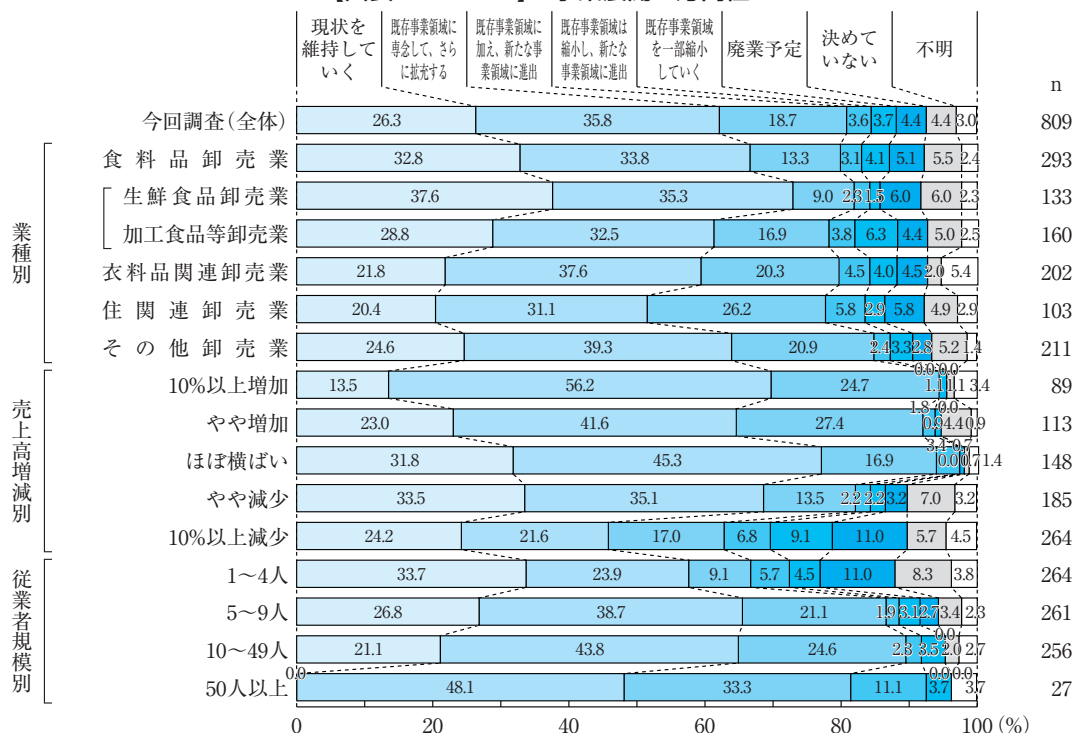
%で最も高い割合であり、次いで「現状を維持していく」26.3%「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」18.7%と本業に力を入れる割合が高い（図表Ⅱ－1－60）。

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。

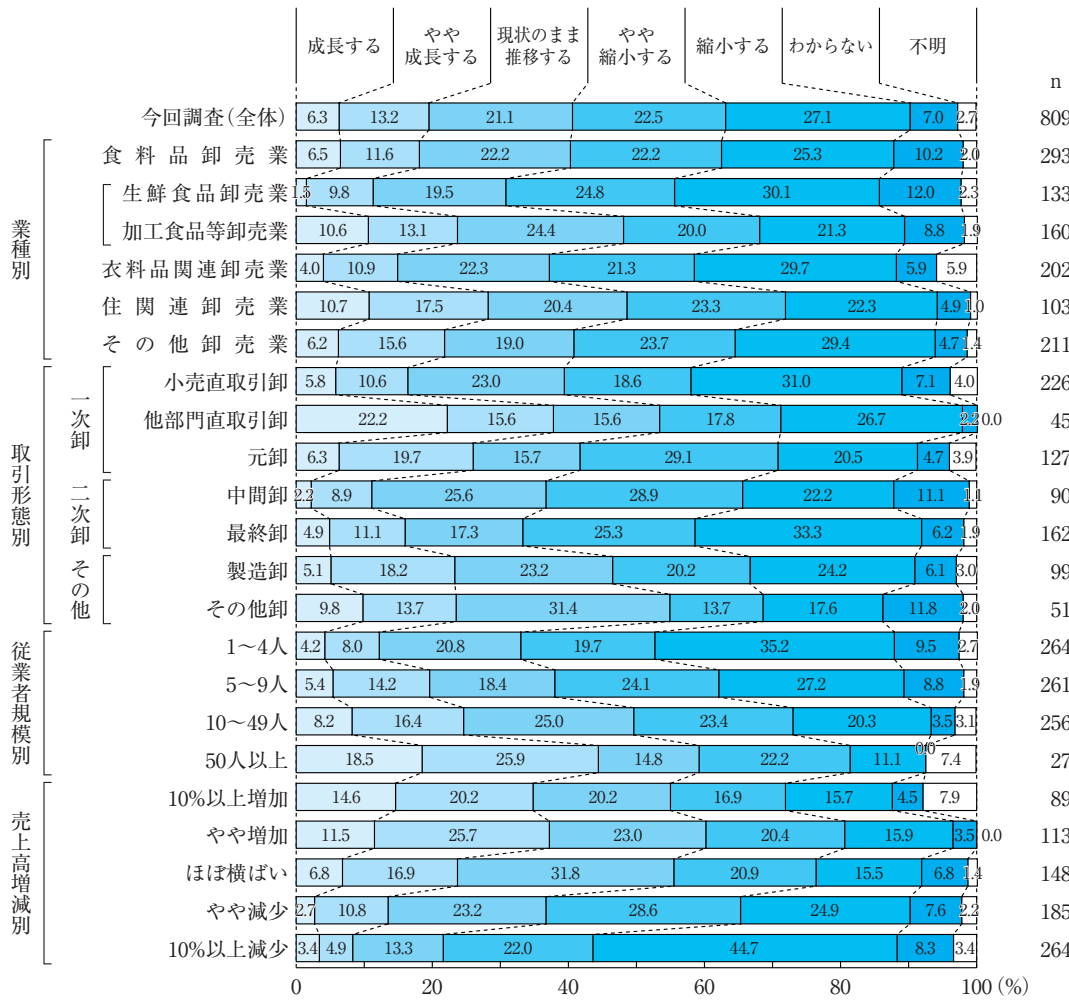
取引形態別にみても、「成長する」と「やや成長する」をあわせた「成長する計」より、「縮小する」と「やや縮小する」をあわせた「縮小する計」が多い、「他部門直取引卸売業」では、「成長する」が37.8%と高い。一方、二次卸売業の「最終卸売業」と「中間卸売

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

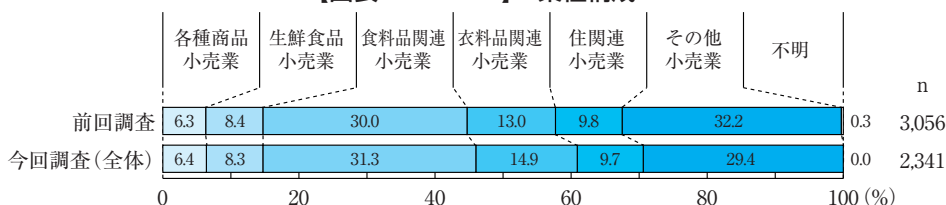
1 業種及び業態

(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



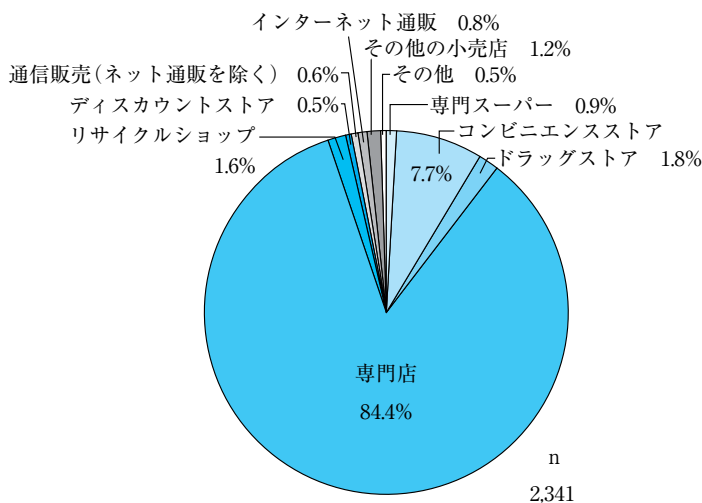
(2) 業態

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）。

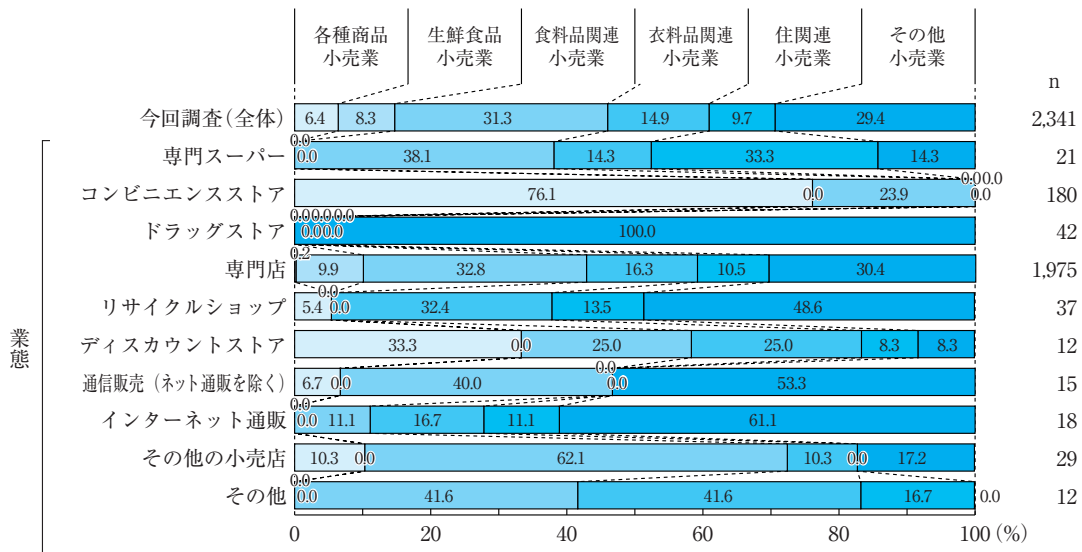
業種別との関係性をみると、[専門店]の内訳では「食

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



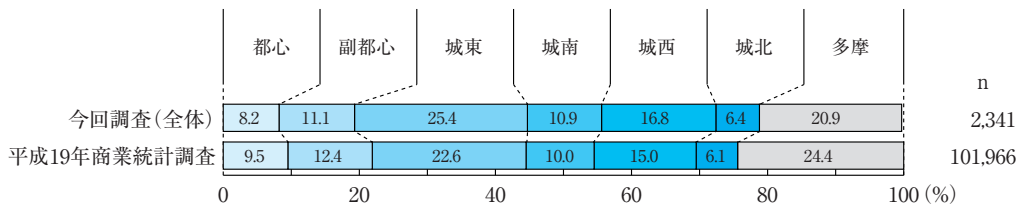
2 所在地

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



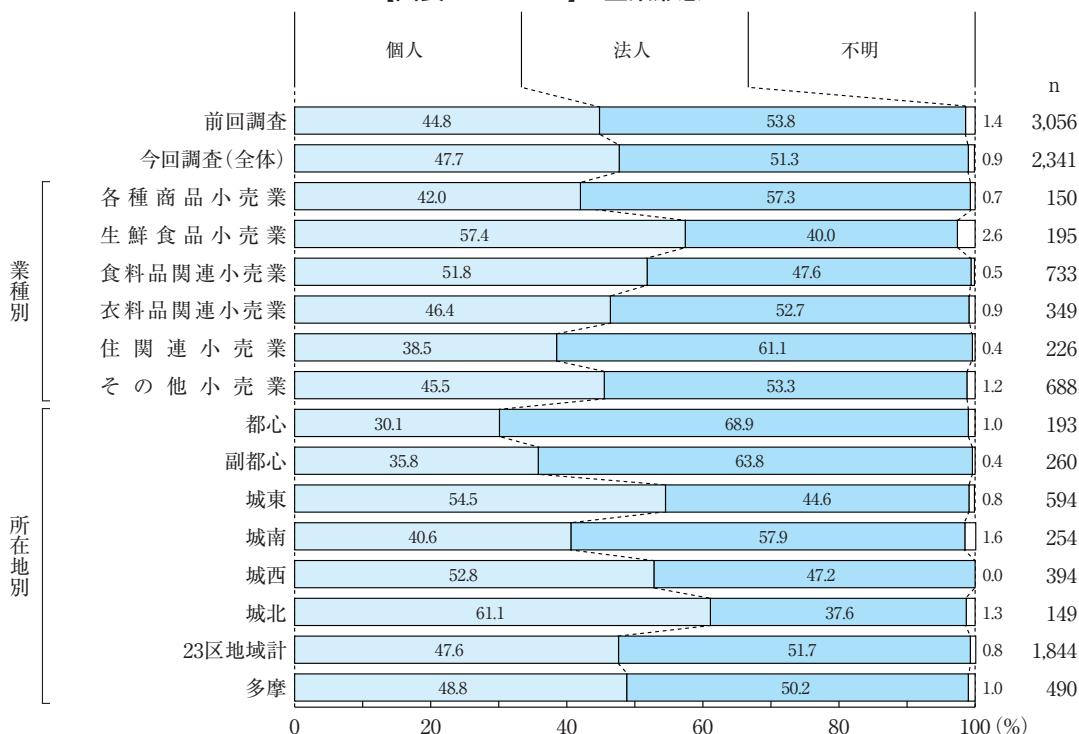
3 企業形態

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



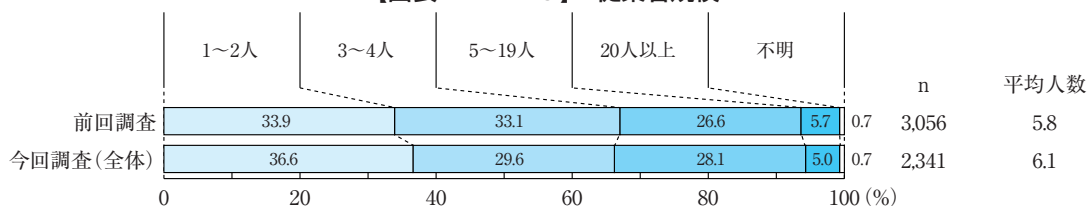
4 従業者

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)

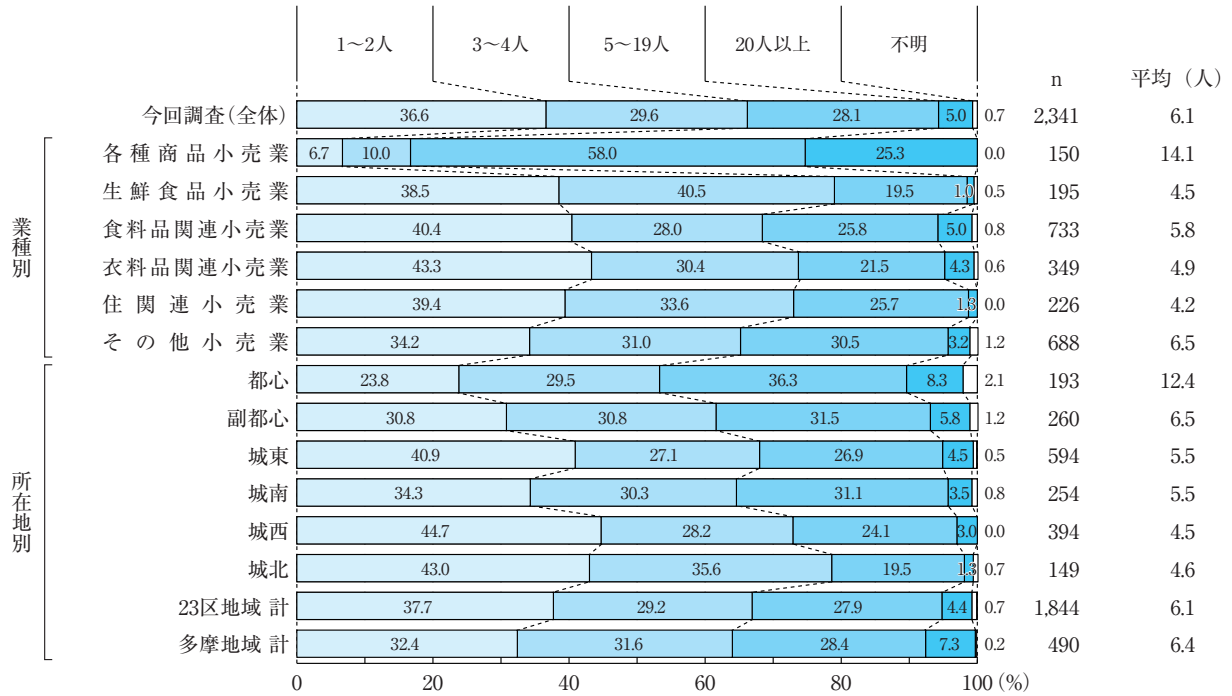
	経営者・役員	家族従業員	雇用従業員	パート・アルバイト	平均人数
今回調査(全体)	1.4	1.0	1.2	2.5	6.1

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

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。

【図表Ⅱ-2-8】 業種及び所在地と従業者規模



5 経営者

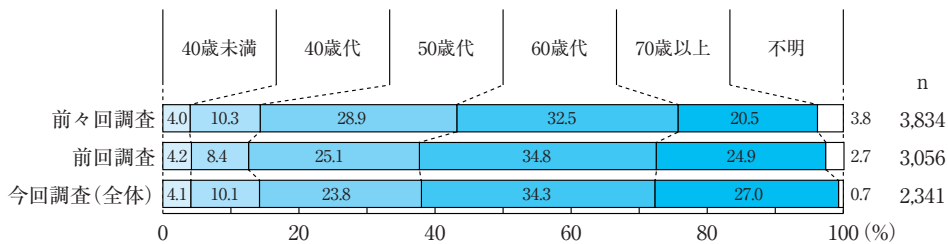
(24.9%)、今回調査(27.0%)と確実に増加している。

(1) 経営者年齢

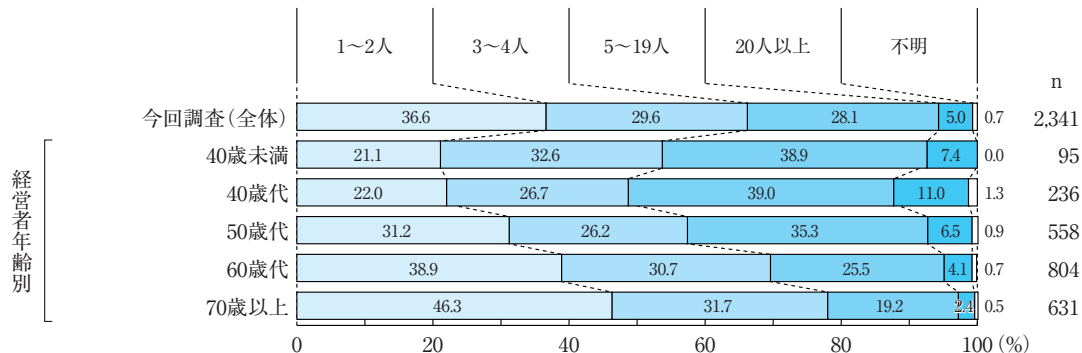
経営者の年齢をみると、全体では「60歳代」が34.3%で最も高い割合であり、「70歳以上」(27.0%)とあわせると過半数を占めている(図表Ⅱ-2-9)。「70歳以上」の割合は、前々回調査(20.5%)、前回調査

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



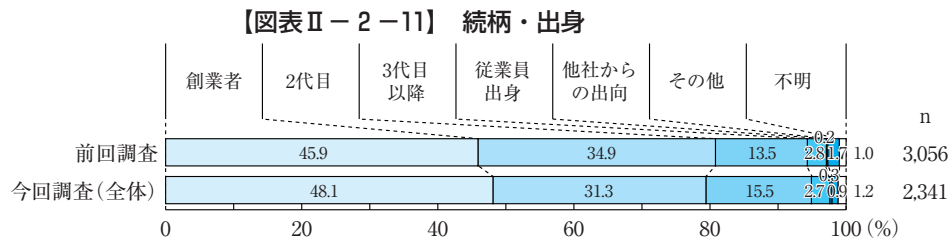
【図表Ⅱ-2-10】 経営者年齢別従業者規模



(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。

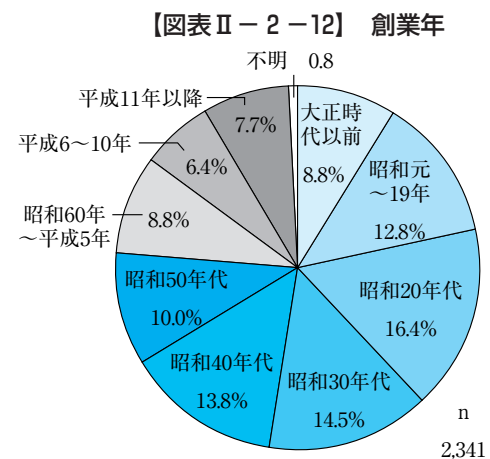


6 創業時期

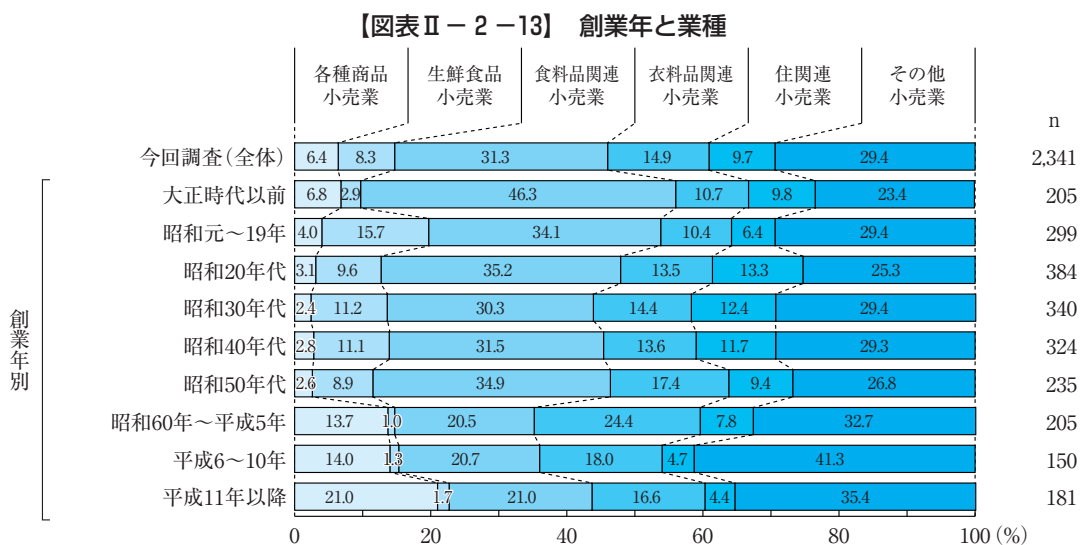
創業年をみると、全体では「大正時代以前」が8.8%であり、それ以降の「昭和50年代」まで1割台が続き、「昭和60～平成5年」以降において1割未満と割合がやや減少している（図表Ⅱ-2-12）。その後「平成6～10年」では5年間で6.4%と回復するが、「平成11年以降」は7.7%と再び減少している。

は大きく割合を伸ばしている。

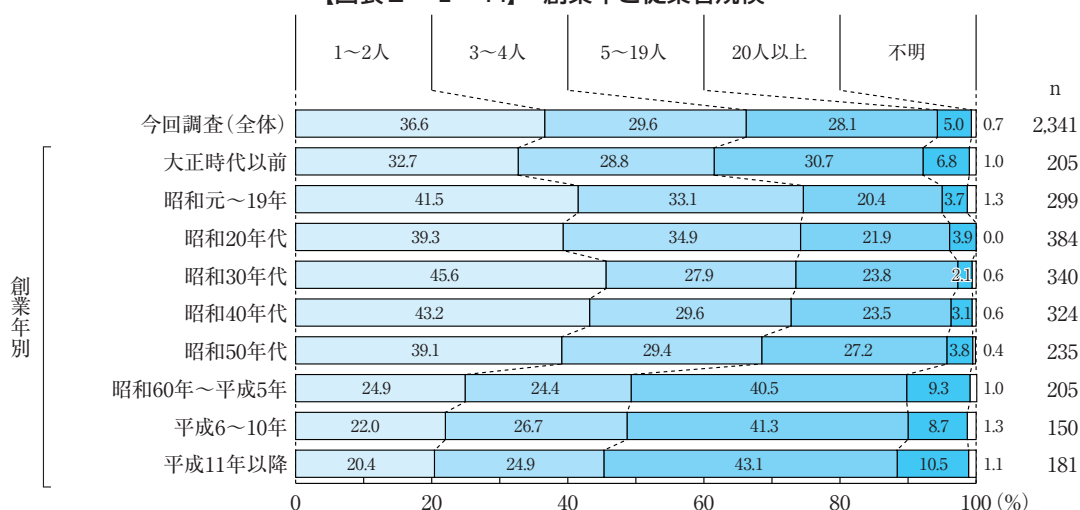
創業年別に従業者数をみると、「昭和50年代」までで「1～2人」が最も高い割合であるのに対して、「昭和60年～平成5年」以降は「5～19人」が4割台と最も高い（図表Ⅱ-2-14）。



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

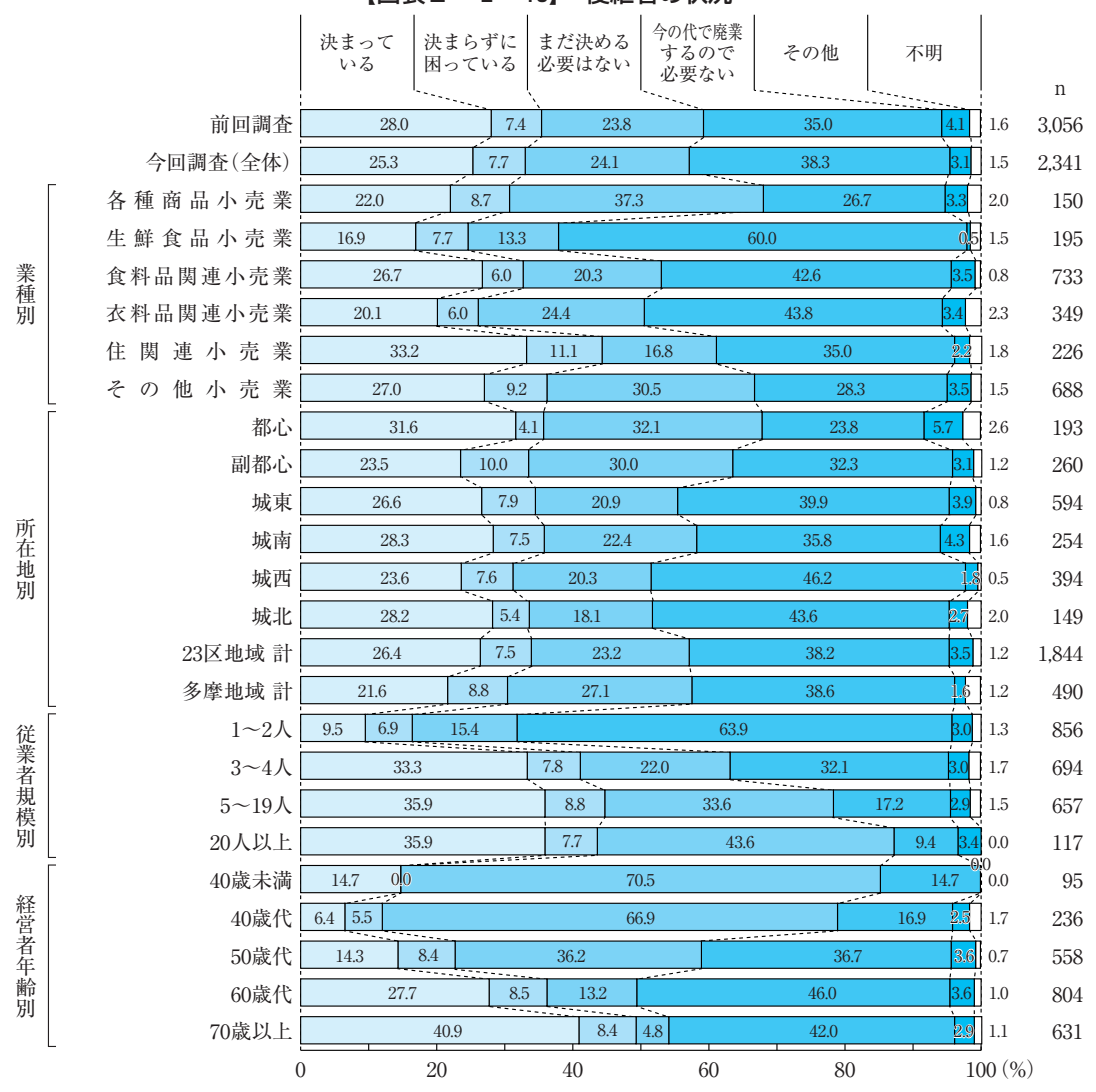
後継者の状況をみると、全体では「今の代で廃業するので必要ない」とする廃業予定が38.3%と最も多く、次いで「決まっている」が25.3%となっている（図表Ⅱ－２－15）。前回調査と比べて、「今の代で廃業するので必要ない」が3.3ポイント増加したのに対して、「決まっている」が2.7ポイント減少している。

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

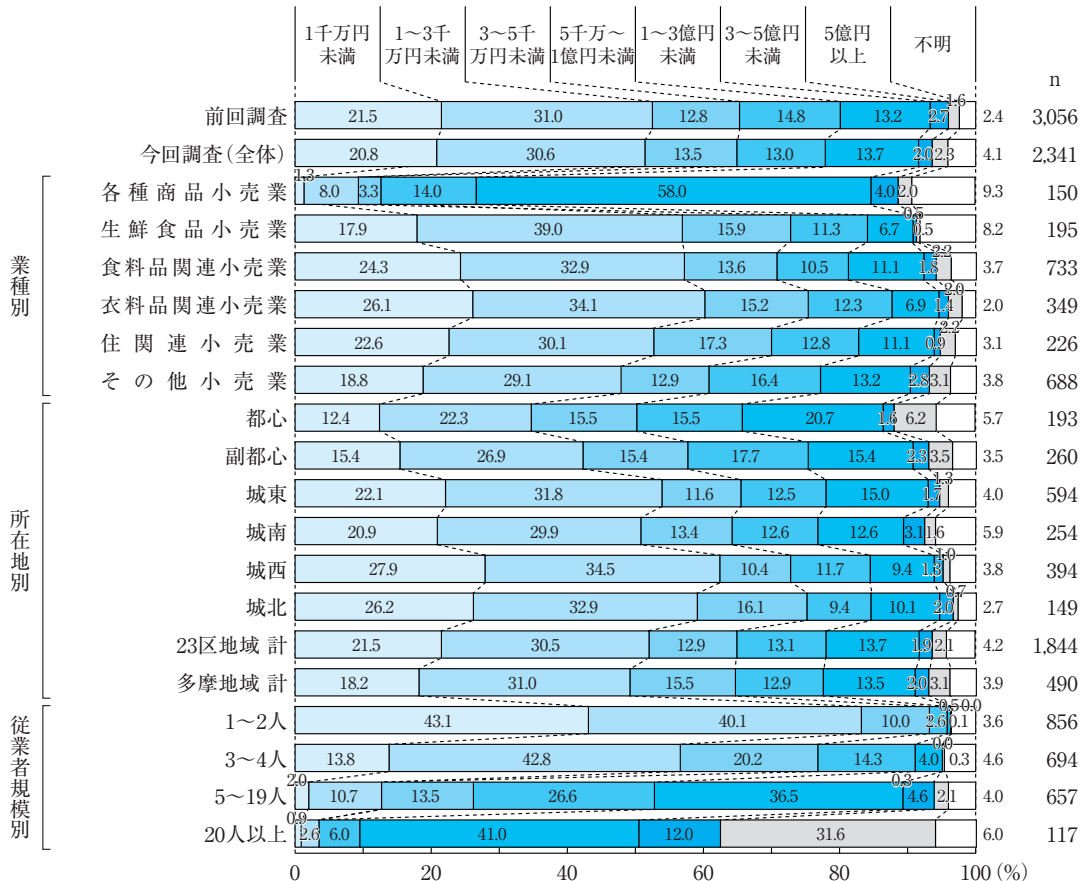
直近の年間売上高をみると、全体では「1～3千万円未満」が30.6%で最も多く、「1千万円未満」(20.8%)とあわせると、過半数の店舗が3千万円未満となっている（図表Ⅱ-2-16）。

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

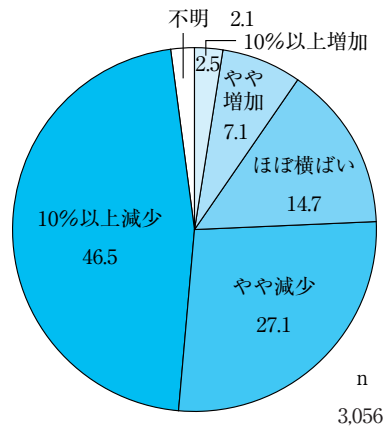
3年前と比較した売上高増減をみると、全体では「やや減少」が24.7%で最も高い割合であり、次いで「20%以上減少」が24.3%、これに「10%以上減少」を加えた「減少計」は68.9%と大きな割合を占めている（図表Ⅱ-2-17②）。一方「増加」は8.6%と少数の企業にとどまっている。前回調査においては、「減

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

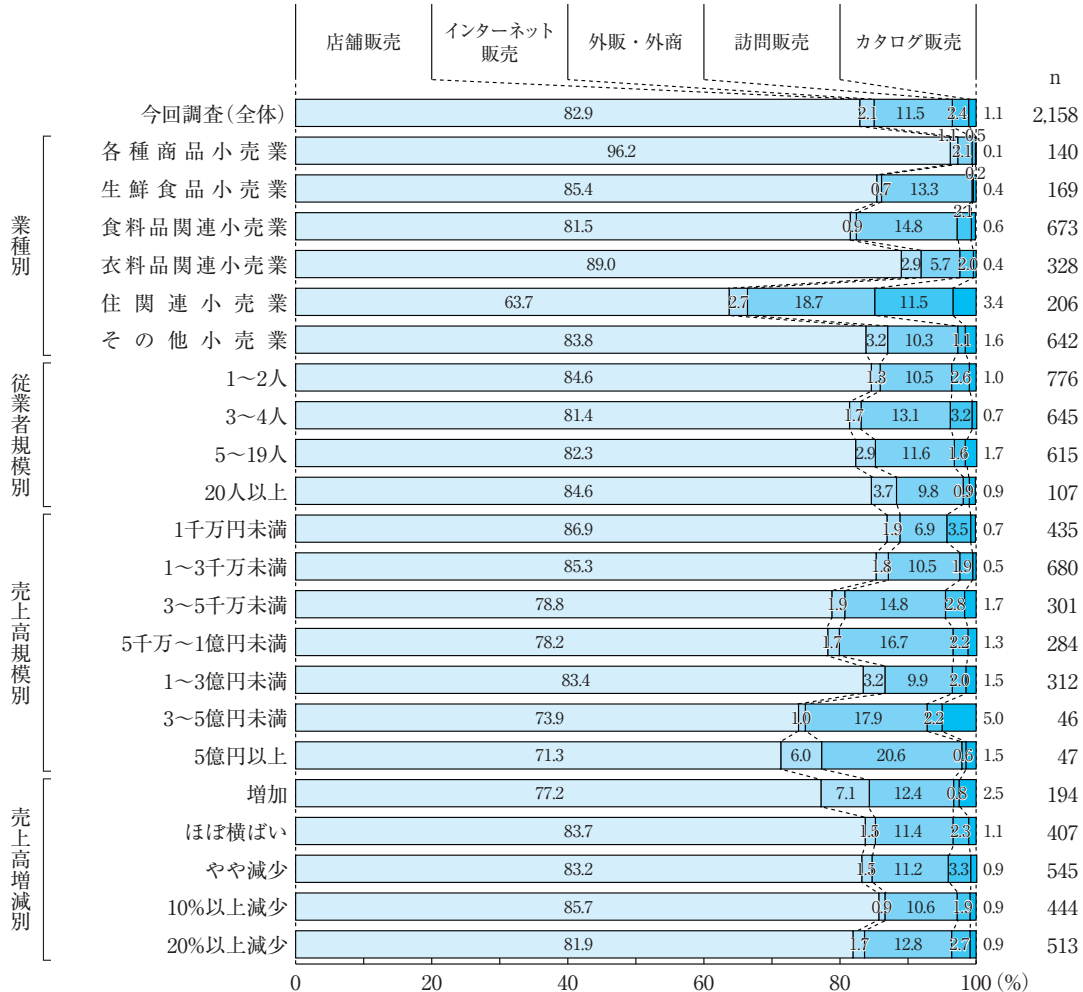
が多くを占める「各種商品小売業」は、「店舗販売」が96.2%とほとんどを店舗販売で占めている。家電製品小売業が過半数を占める「住関連小売業」では、「店舗販売」は63.7%であり、「外販・外商」(18.7%)と「訪問販売」(11.5%)を1~2割が実施している。なお、「外販・外商」は「各種商品小売業」と「衣料品関連小売業」を除いて1~2割みられた。

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。

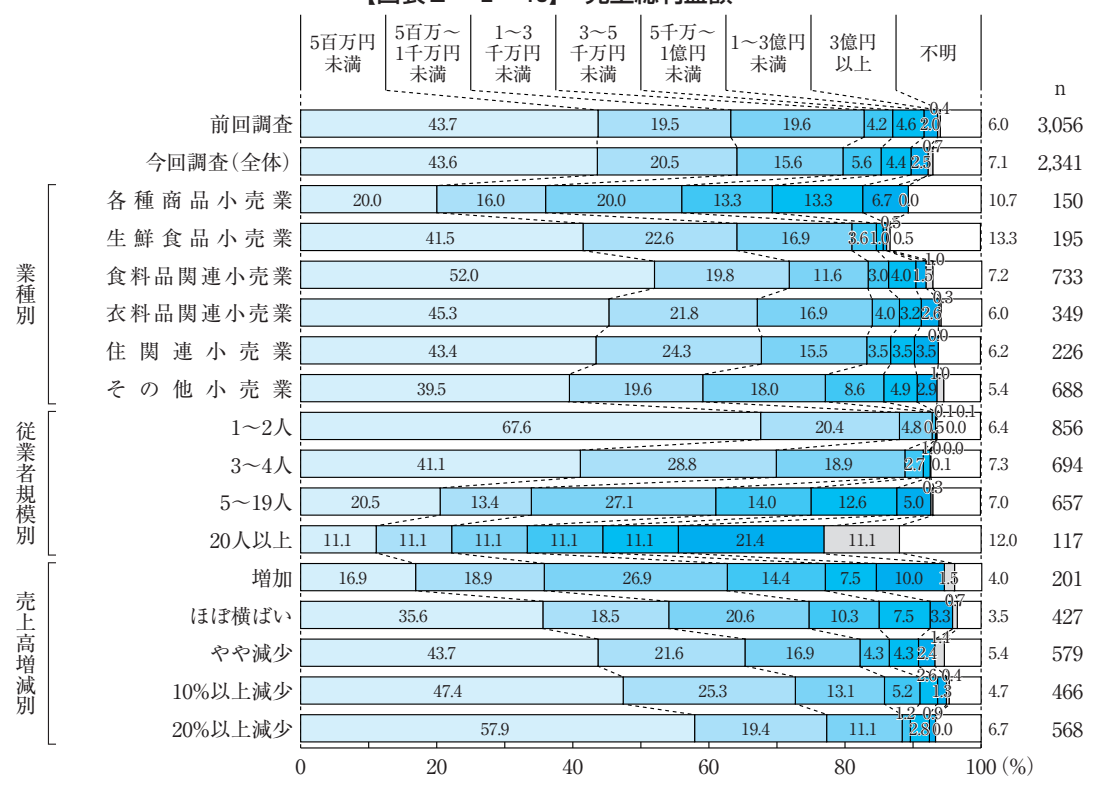
売上総利益額の各区分を前回調査と比較すると、「1～3千万円未満」が4ポイント減少したほかは、その他の区分は1～2ポイントの増減にとどまっており、「5百万円未満」が最も高い割合という厳しい状況が

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。

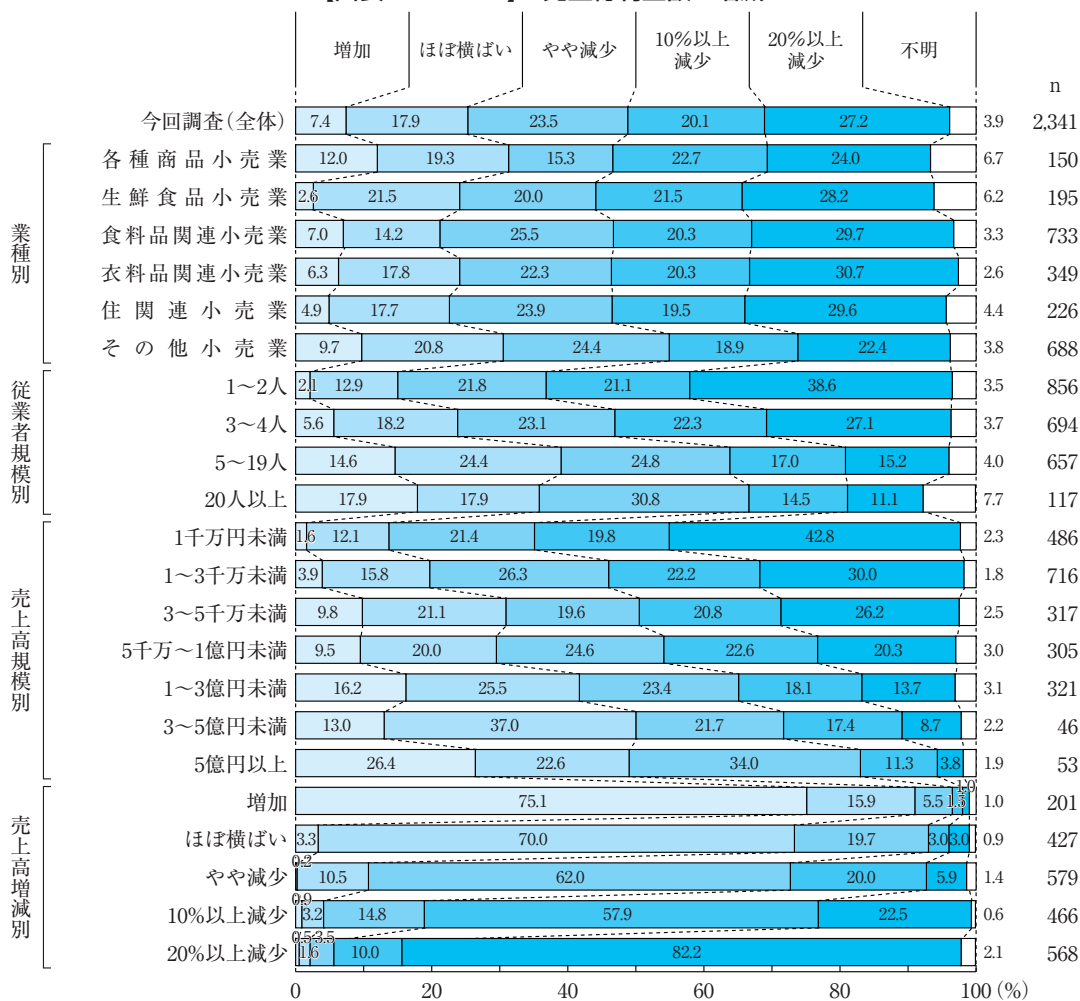
業種別にみると、「その他小売業」で「やや減少」が24.4%で最も高い割合であるが、他の5業種は「20%以上減少」が最も高い割合である。また、いずれの業種も「減少計」が6~7割に達しており、業種にかかわらず売上総利益額を減少させている。

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。

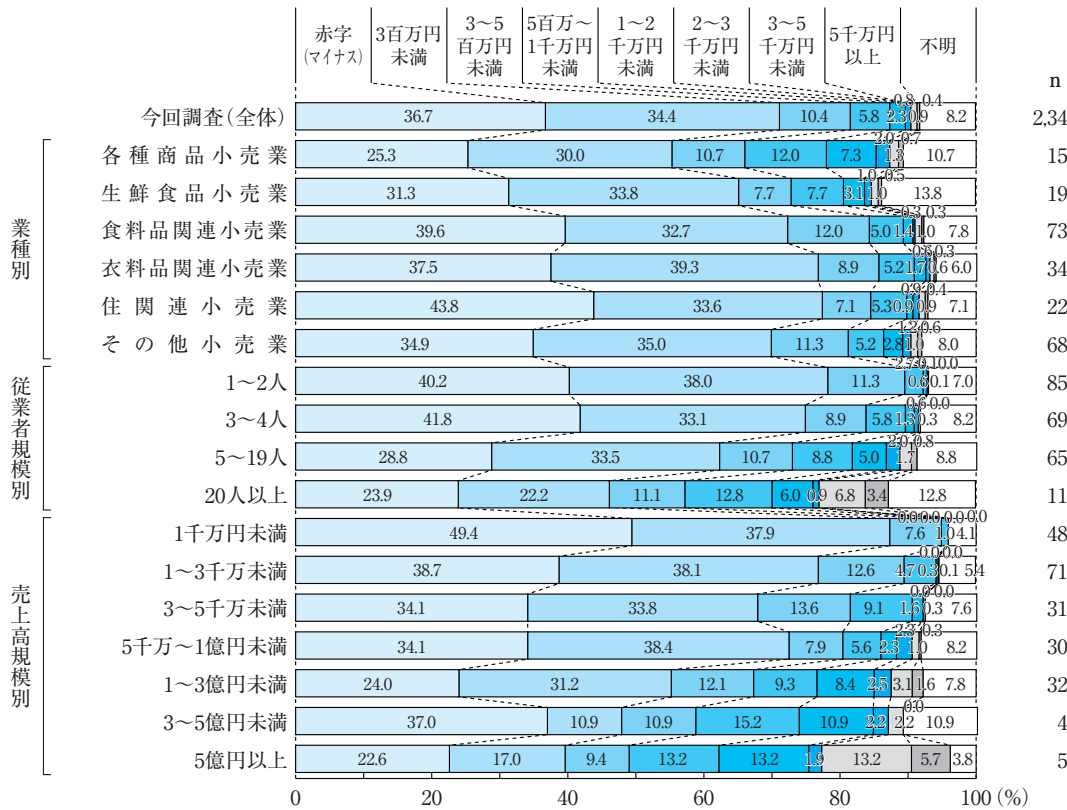
業種別にみると、いずれの業種も〔赤字〕と〔3百万円未満〕で過半数を占めているものの、「各種商品小売業」「生鮮食品小売業」「住関連小売業」では〔3百万円未満〕が最も高い。そして「食料品関連小売業」、「住関連小売業」においては〔赤字〕が最も高い割合であり、経常利益を確保することが一段と厳しい状況にあ

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割を超えるのに対して、〔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

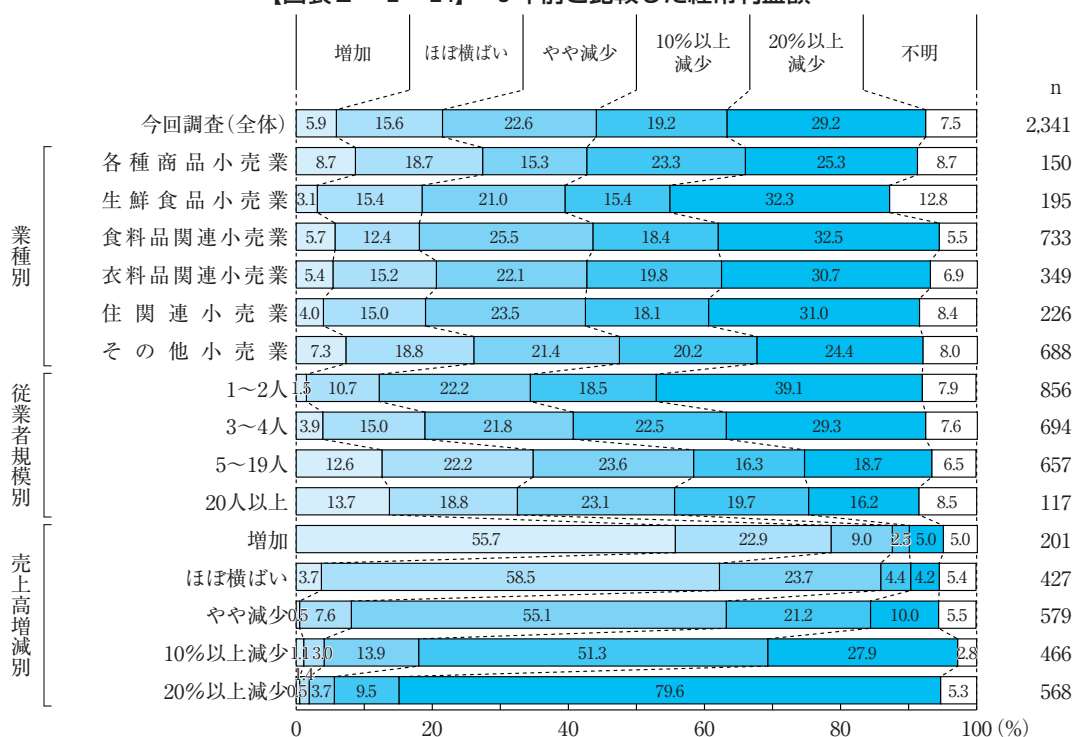
減少」が最も高い割合であり、「減少計」では6割を超えている。

従業員規模別にみると、「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。

従業者規模別にみると、「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。その他の従業者数区分では「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		

(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)。

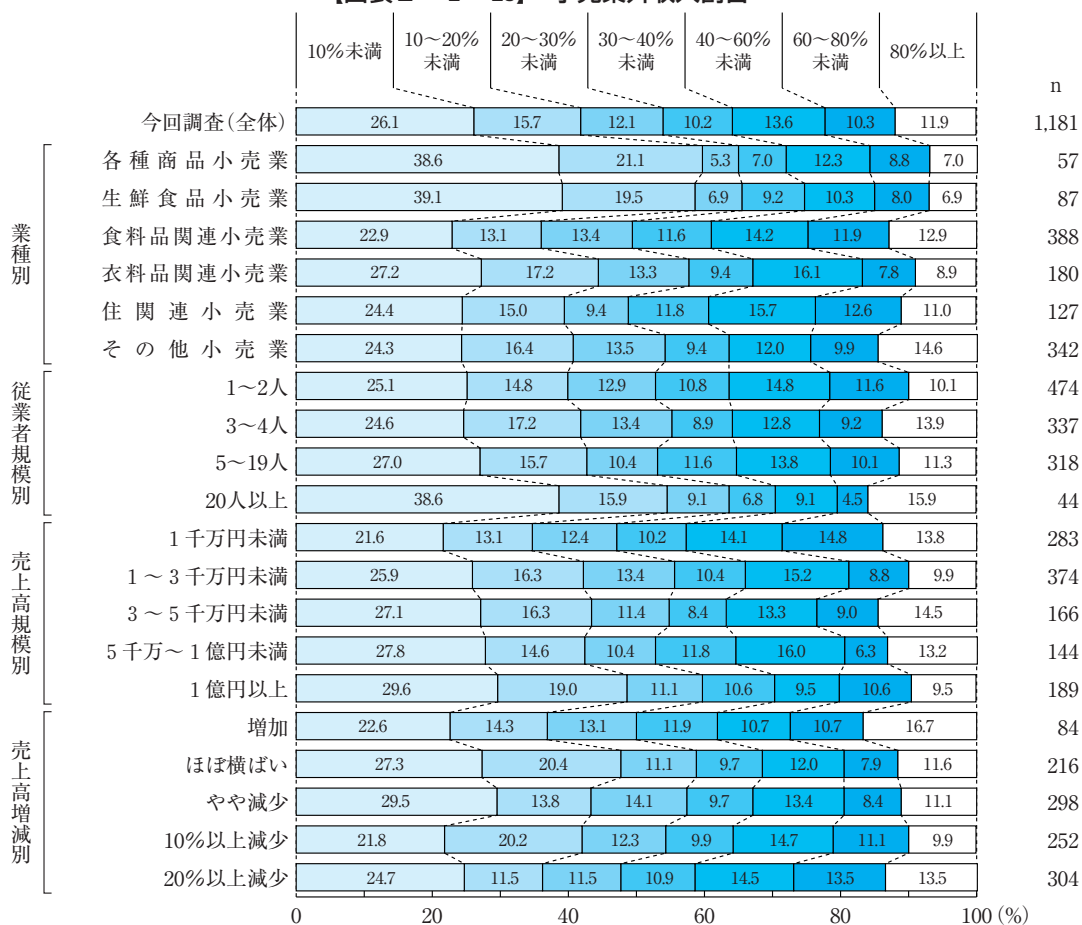
業種別にみると、「各種商品小売業」と「生鮮食品小売業」において「10%未満」と「10~20%未満」をあわせた〔20%未満計〕が過半数を占めており、他の業種区分に比べて低い収入割合に分布している。

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

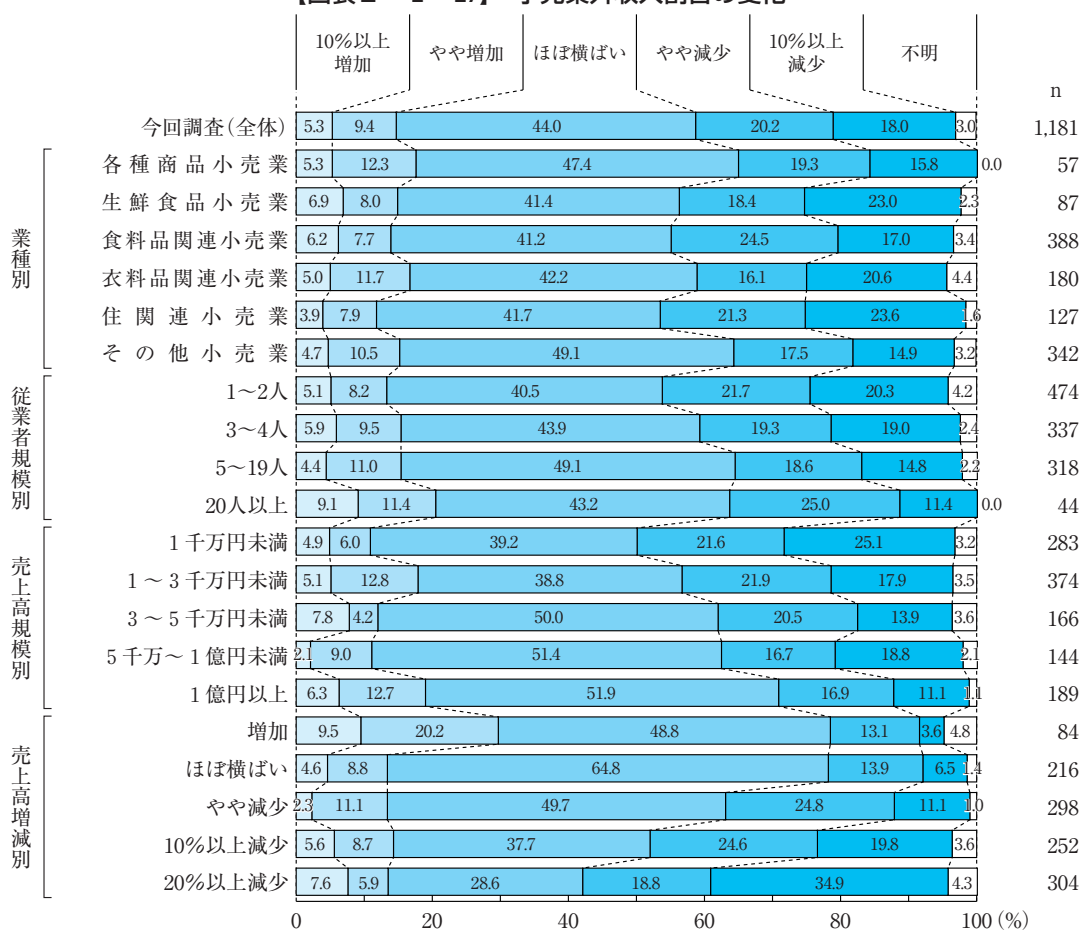
と、全体では〔ほぼ横ばい〕が44.0%で最も高い割合であり、「10%以上減少」と「やや減少」をあわせた〔減少計〕(38.2%)を上回っている(図表Ⅱ-2-27)。業種別・従業者規模別・売上高増減別においても、多くは〔ほぼ横ばい〕が〔減少計〕を上回っているが、業種別における「住関連小売業」と、従業者規模別における「1~2人」及び売上高規模別の「1千万円未満」では、〔減少計〕が〔ほぼ横ばい〕を上回っている。

【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）。

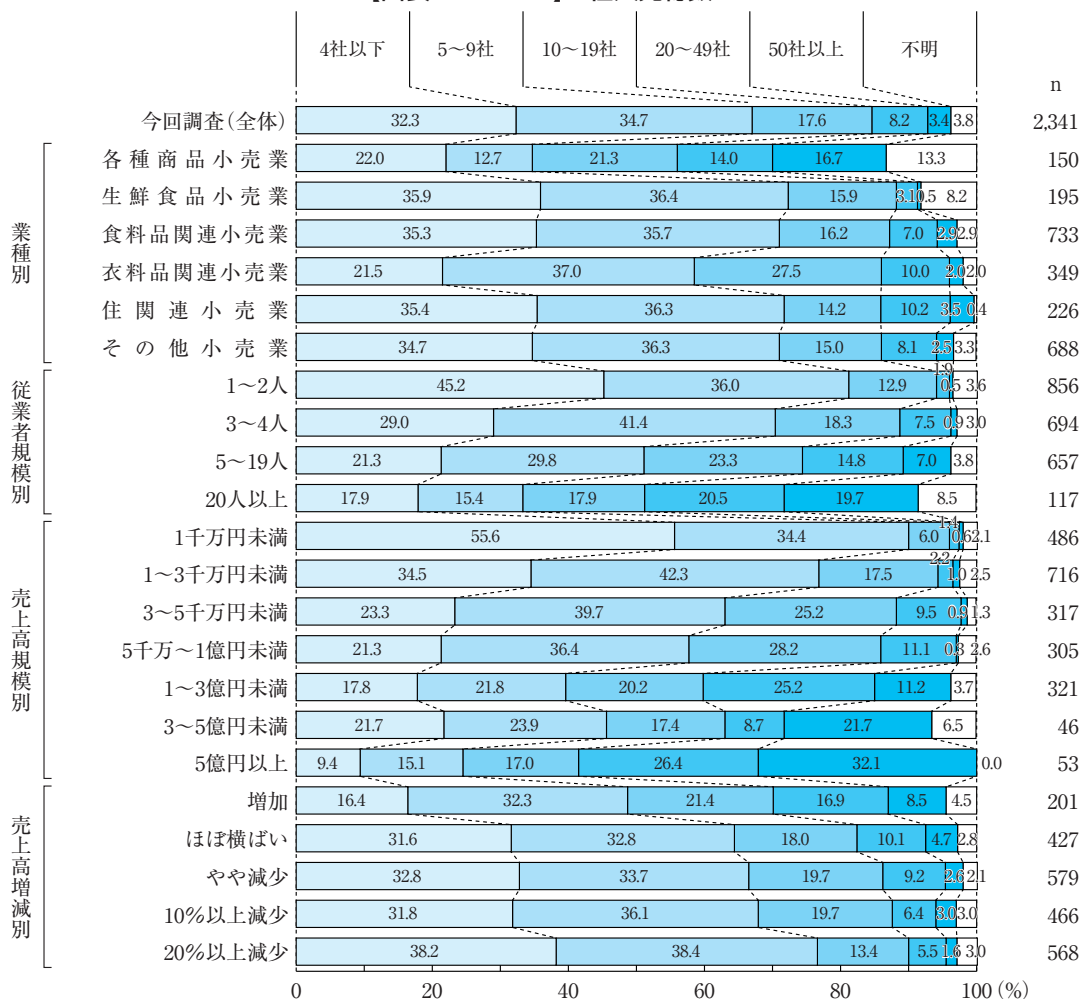
業種別にみると、「各種商品小売業」を除く5業種で「5～9社」が最も高く、次いで「4社以下」が続いており、「衣料品関連小売業」がやや仕入先数が多い傾向がみられるものの、全体とほぼ同じ傾向であ

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。

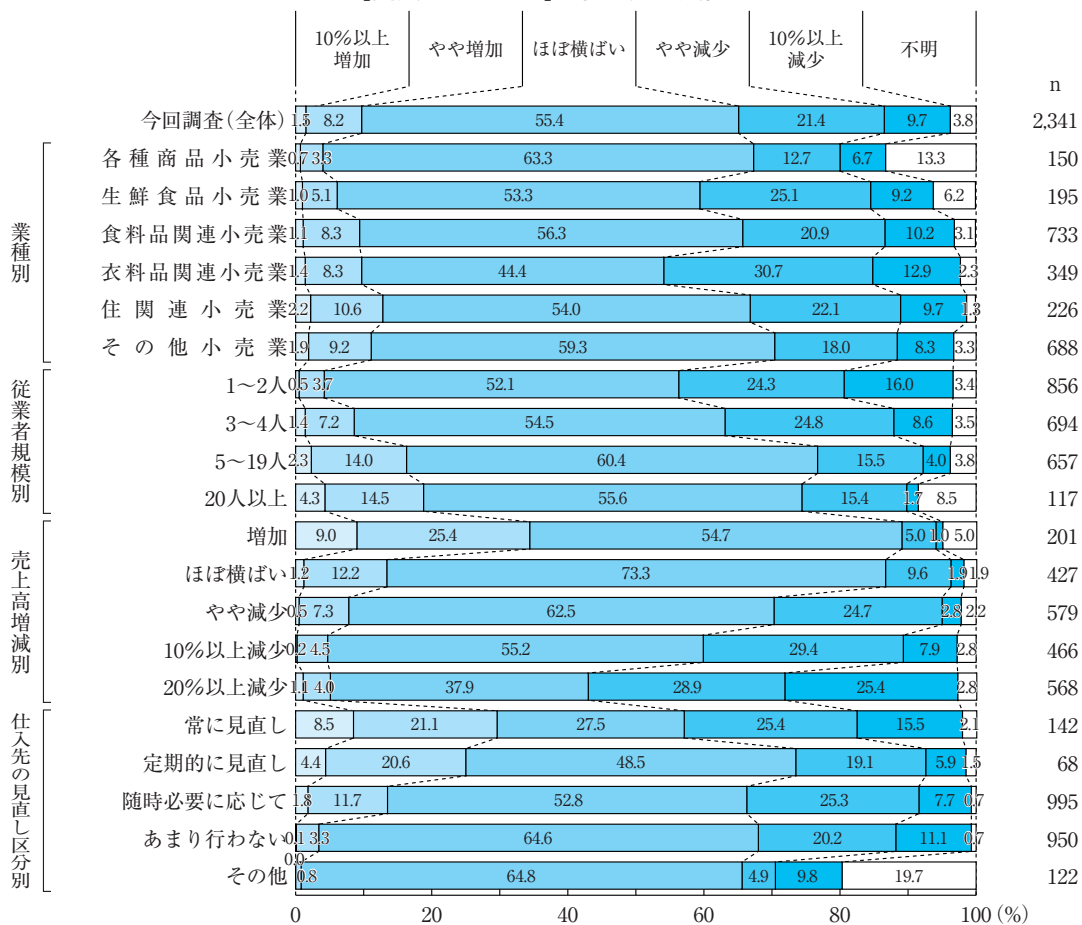
従業者規模別にみると、いずれの規模でも「ほぼ横ばい」が過半数を占めている。しかし、「1～2人」において〔増加計〕が4.2%に対して、〔減少計〕が40.3%と大幅に上回っており、一方「20人以上」では〔増加計〕（18.8%）に対して〔減少計〕（17.1%）とほぼ同じ割合である。このため、規模が大きくなるにしたがって減少傾向が弱くなる傾向がうかがえる。

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



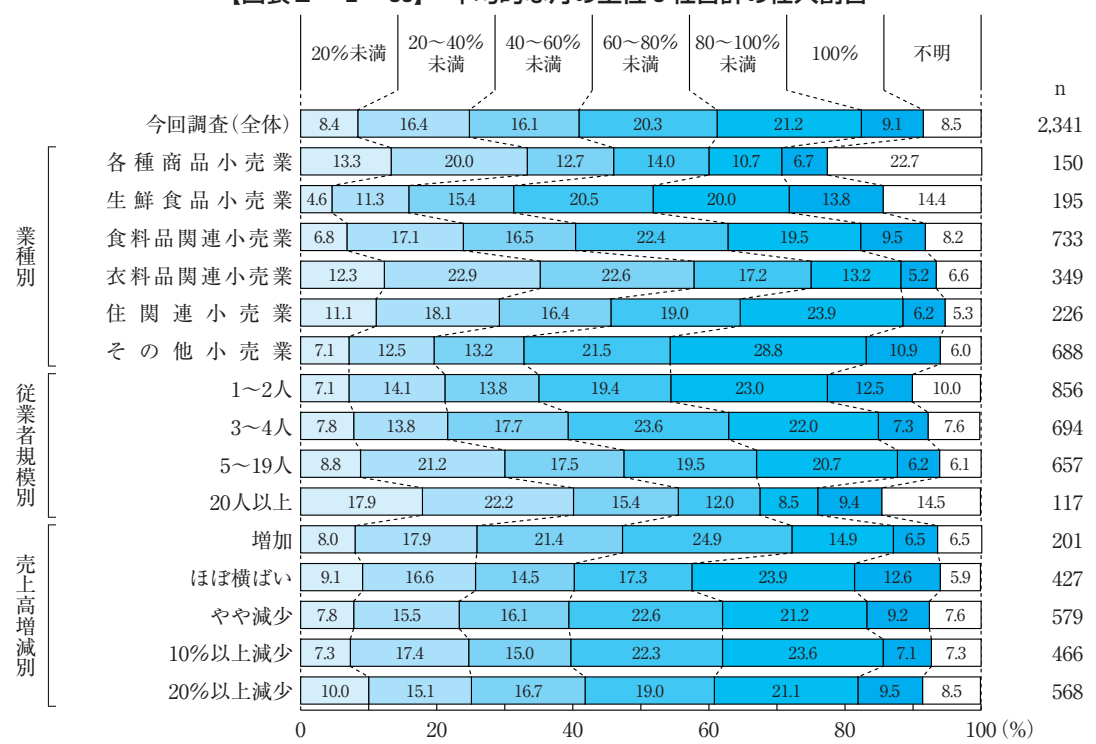
(3) 上位3社の仕入割合とその変化

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

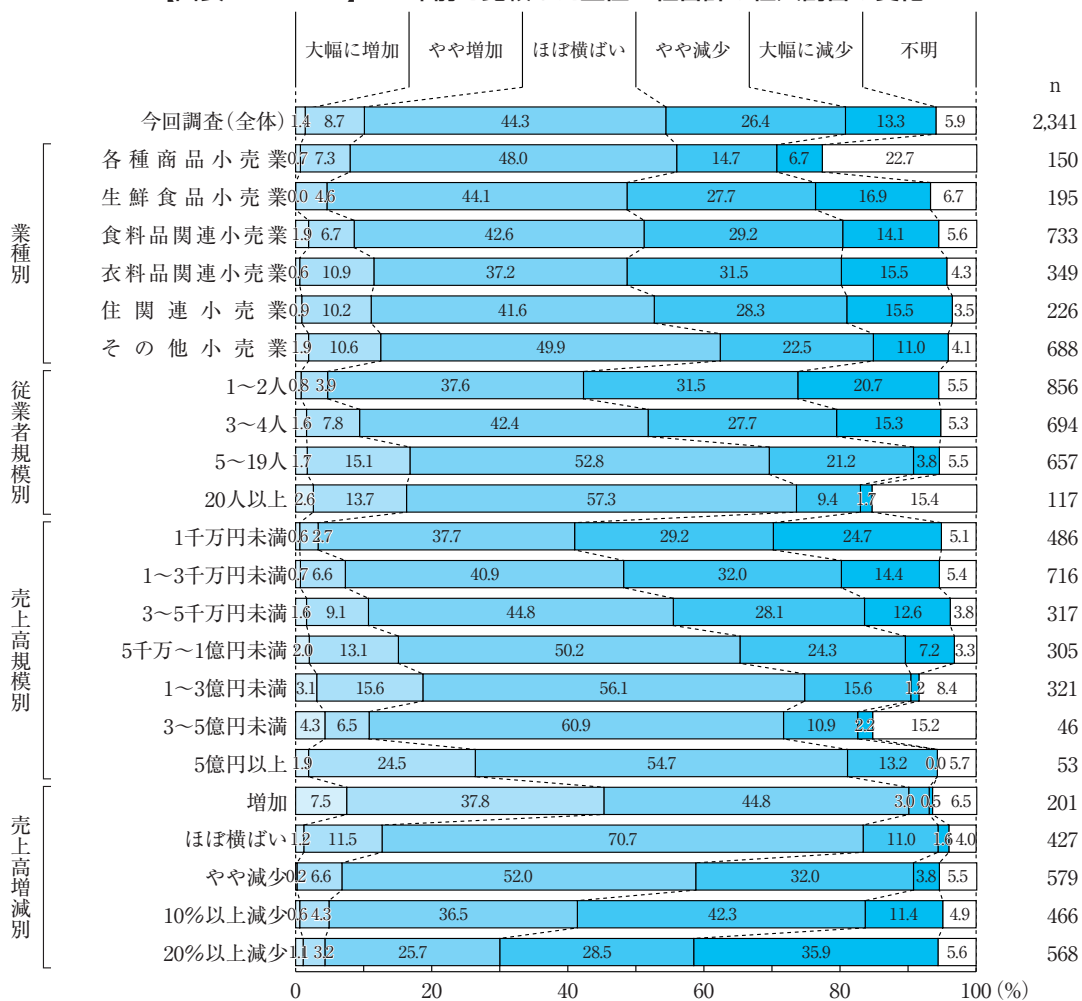


上位3社への仕入割合の変化をみると、全体では「ほぼ横ばい」が44.3%で最も高い割合であるが、「減少計」も39.7%あり、「増加計」の10.1%を上回っている（図表Ⅱ－2－31）。

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

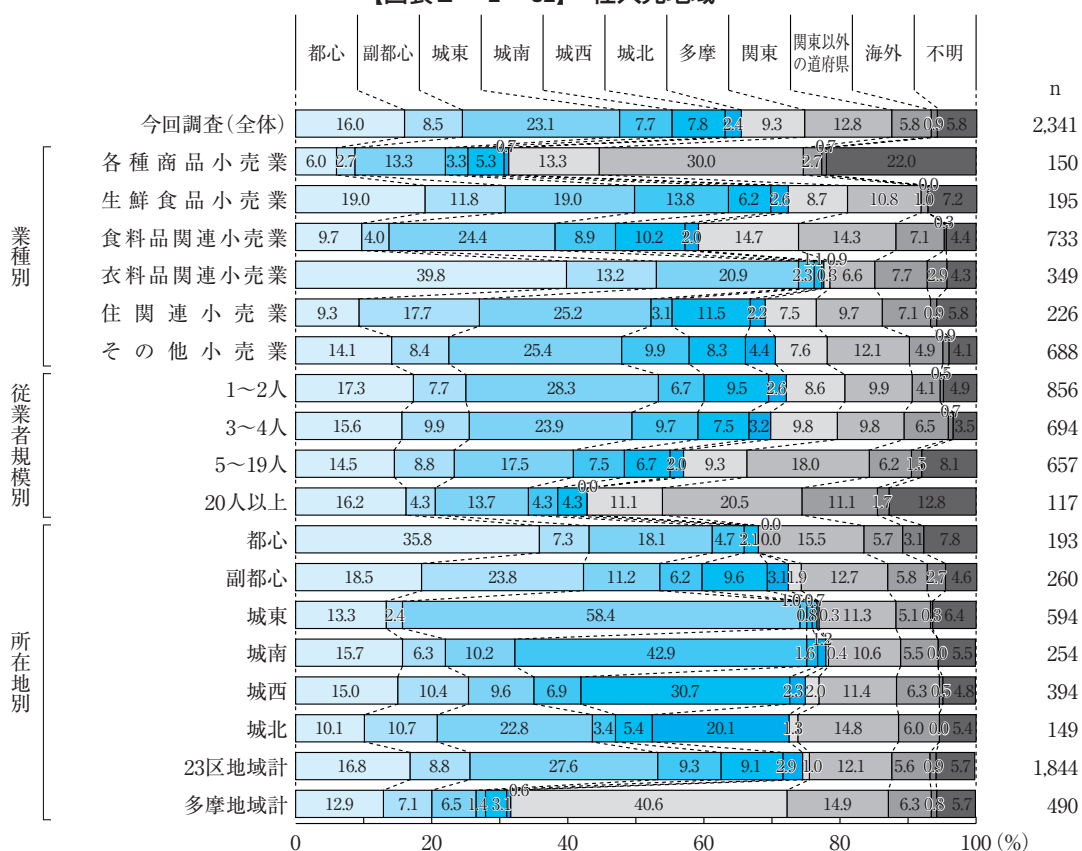
仕入先の企業数が最も多い地域をみると、全体では「城東」が23.1%で最も高い割合である（図表Ⅱ-2-32）。

従業者規模別にみると、「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

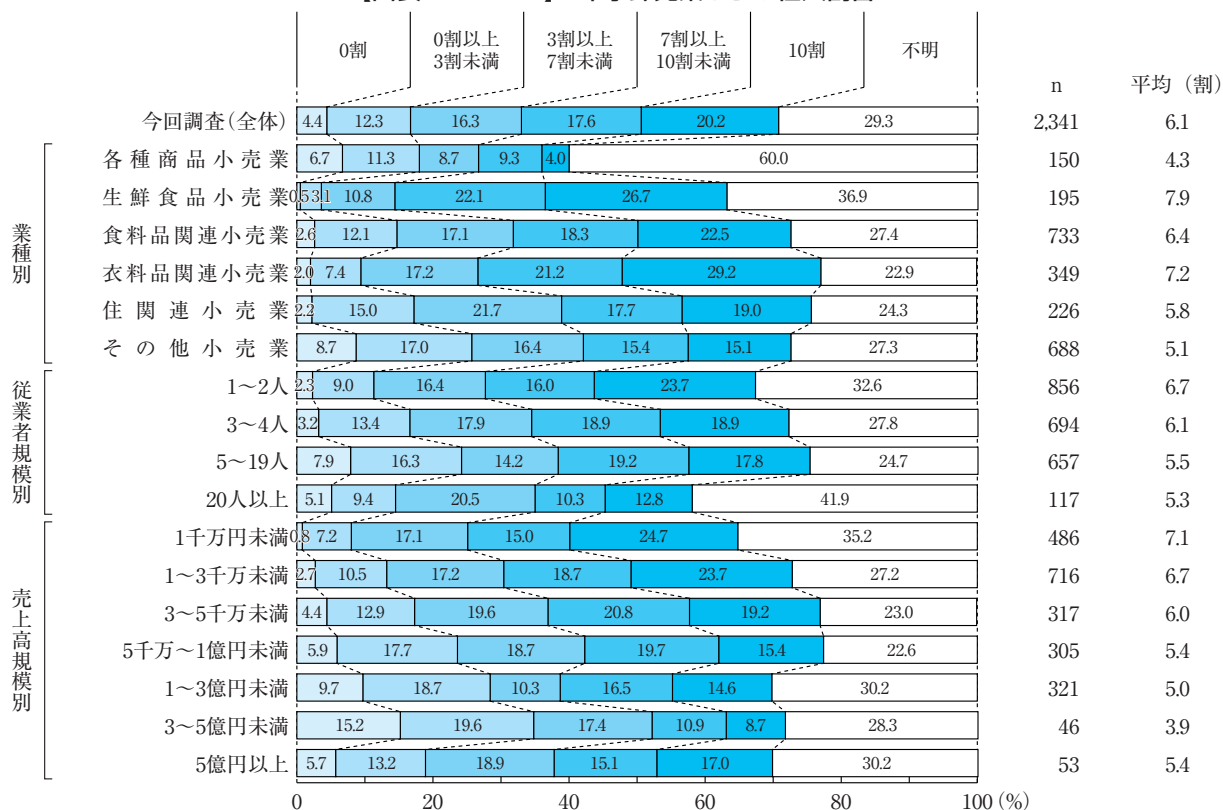
年間総仕入額に占める中小卸売業からの仕入割合をみると、全体では「10割」が20.2%で最も高い割合であり、平均は6.1割と、東京の中小小売業は中小卸売業からその多くを仕入ていることがわかる（図表Ⅱ-2-33）。

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。

従業者規模別にみると、「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、従業者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、

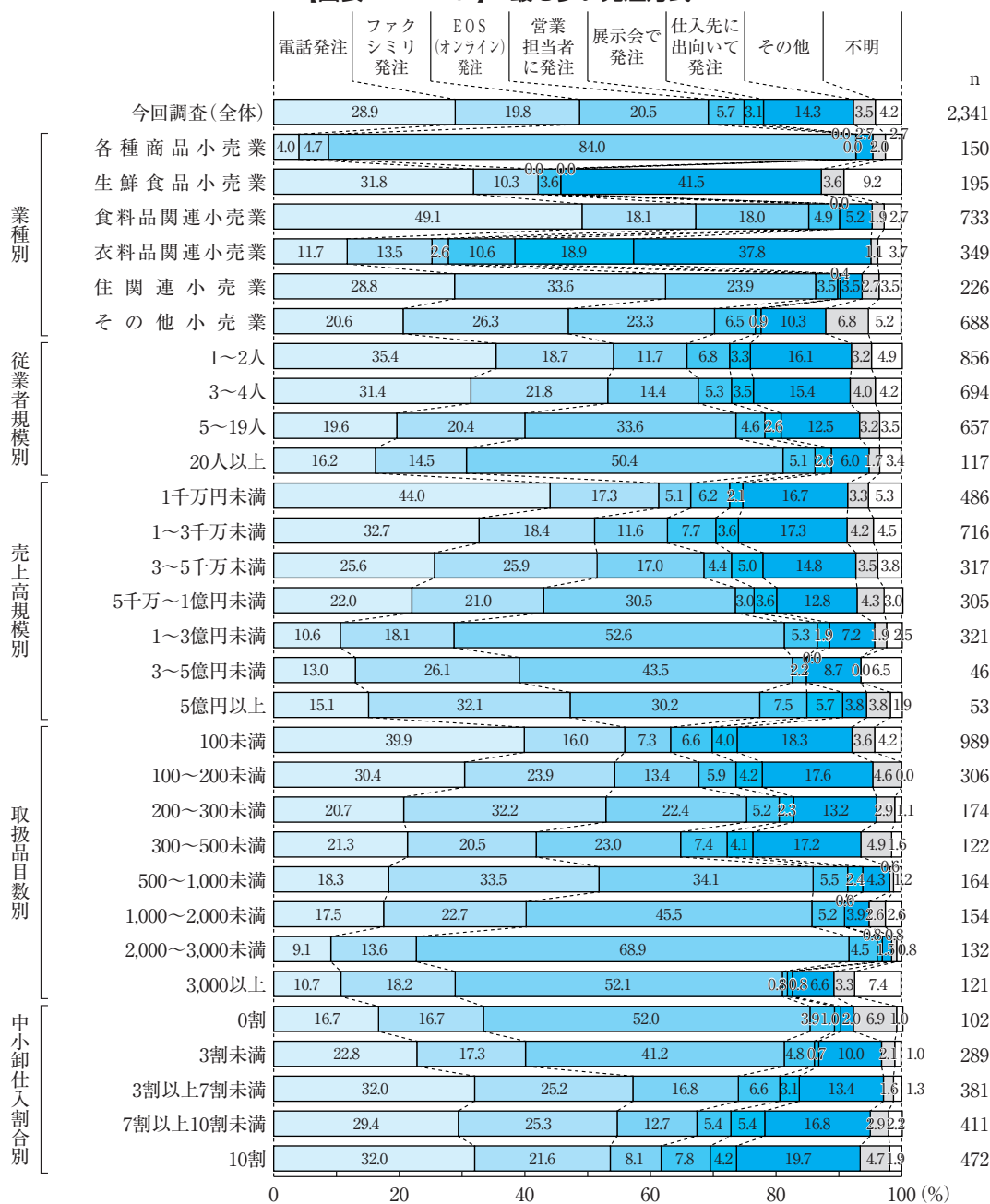
約半数の企業において発注の電子化が導入されている。

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

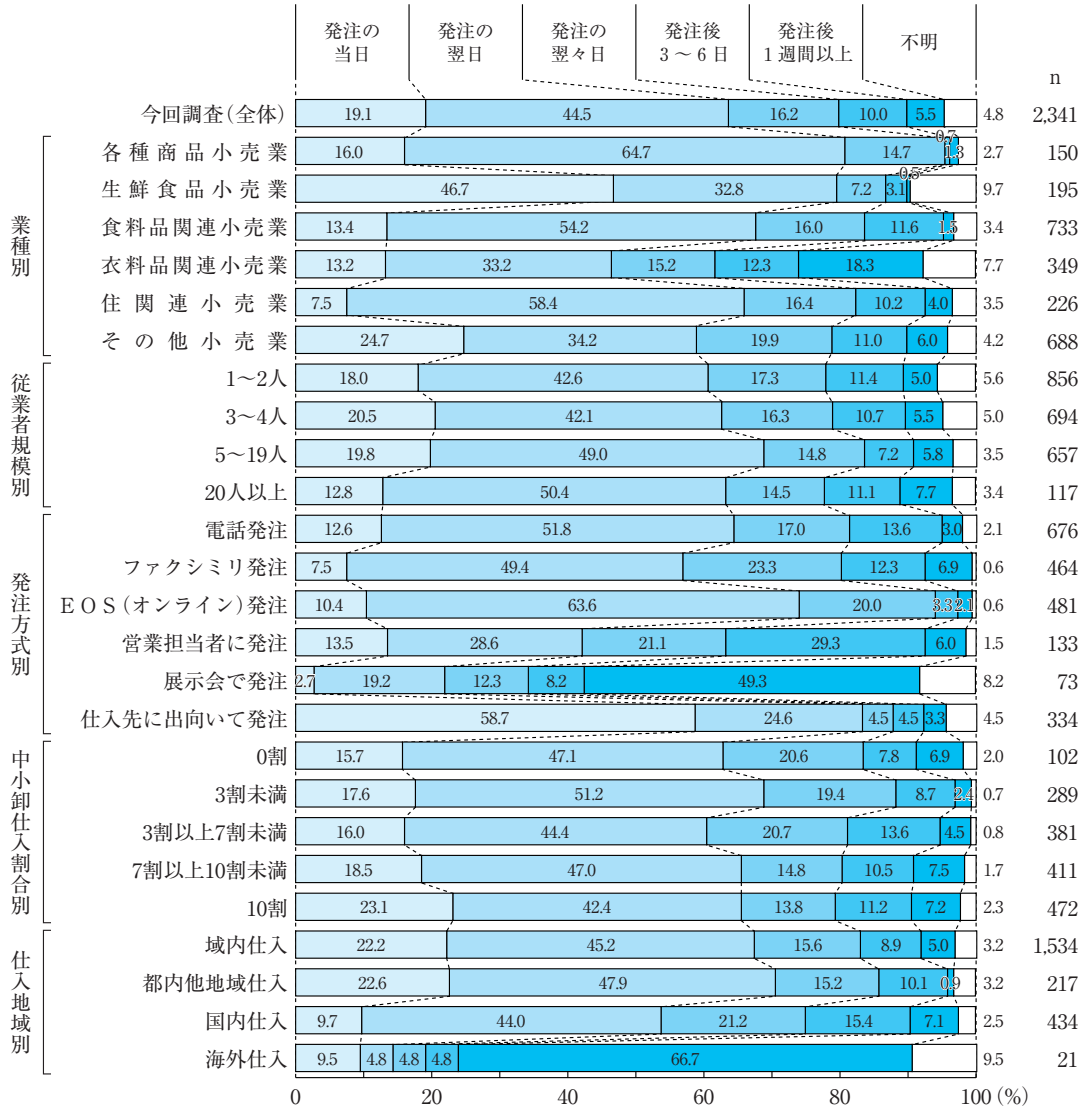
ている。「営業担当者に発注」は「発注の翌日」・「発注の翌々日」・「発注後3~6日」が2割台と納品期間に幅がみられる。また「展示会で発注」は36企業49.3%が「発注後1週間以上」であり、回答企業のほとんど(33企業/36企業)が婦人・子供服小売である。「仕入先に出向いて発注」は多くが「発注の当日」(58.7%)であるが、翌日以降の納品も一部みられた。

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)。

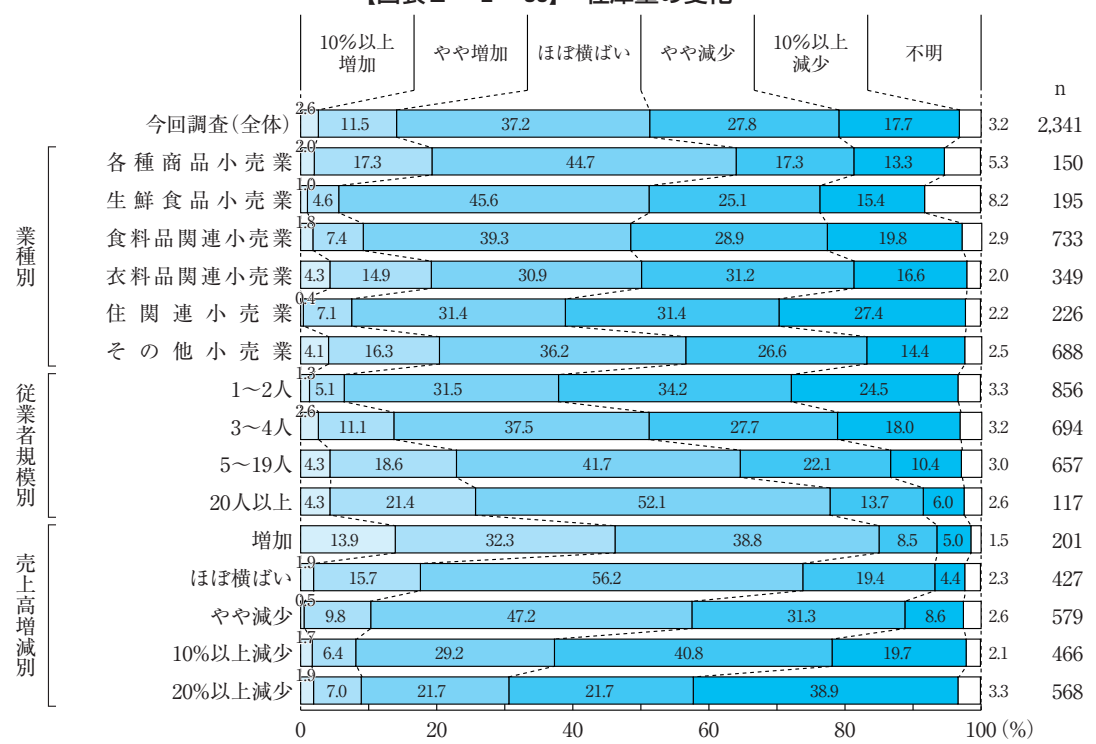
業種別にみると、「各種商品小売業」と「生鮮食品小売業」において「ほぼ横ばい」が「減少計」を上回っているが、他の4業種では「減少計」の方が高い割合であり、なかでも「住関連小売業」は「減少計」が

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

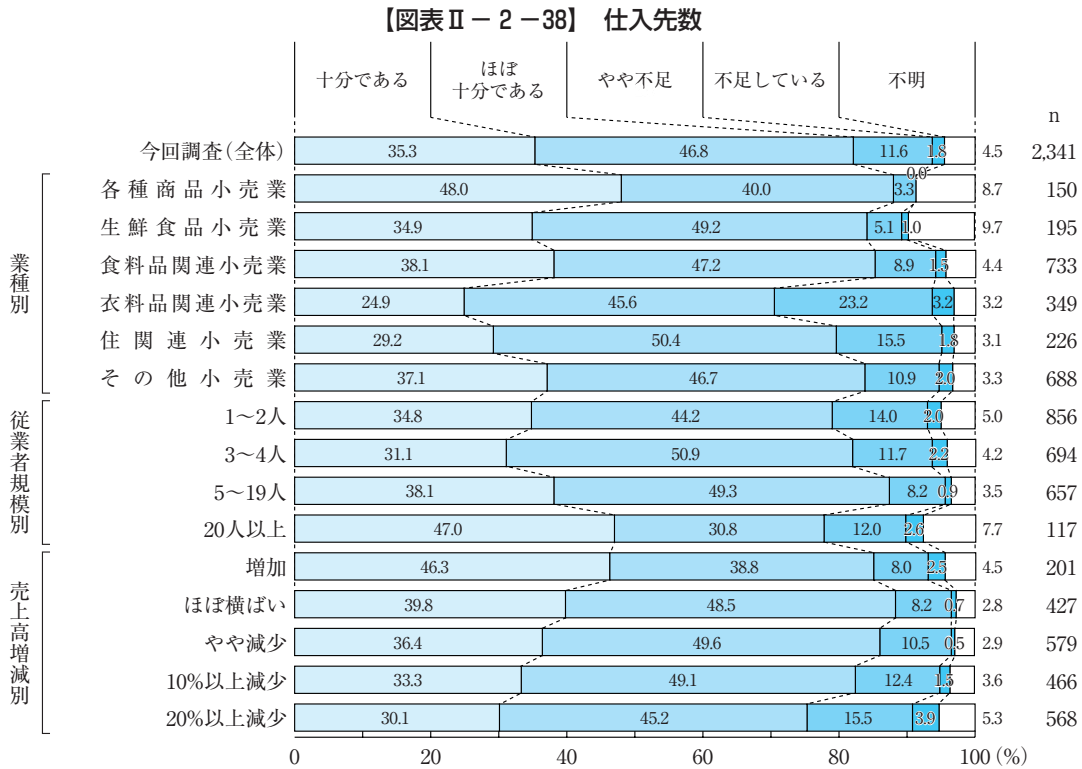
仕入先数を見ると、全体では「ほぼ十分である」が46.8%であり、「十分である」(35.3%)とあわせると8割を超えており、仕入価格が高い点に問題はあつものの仕入先の数として量的には十分であるとみられる

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。

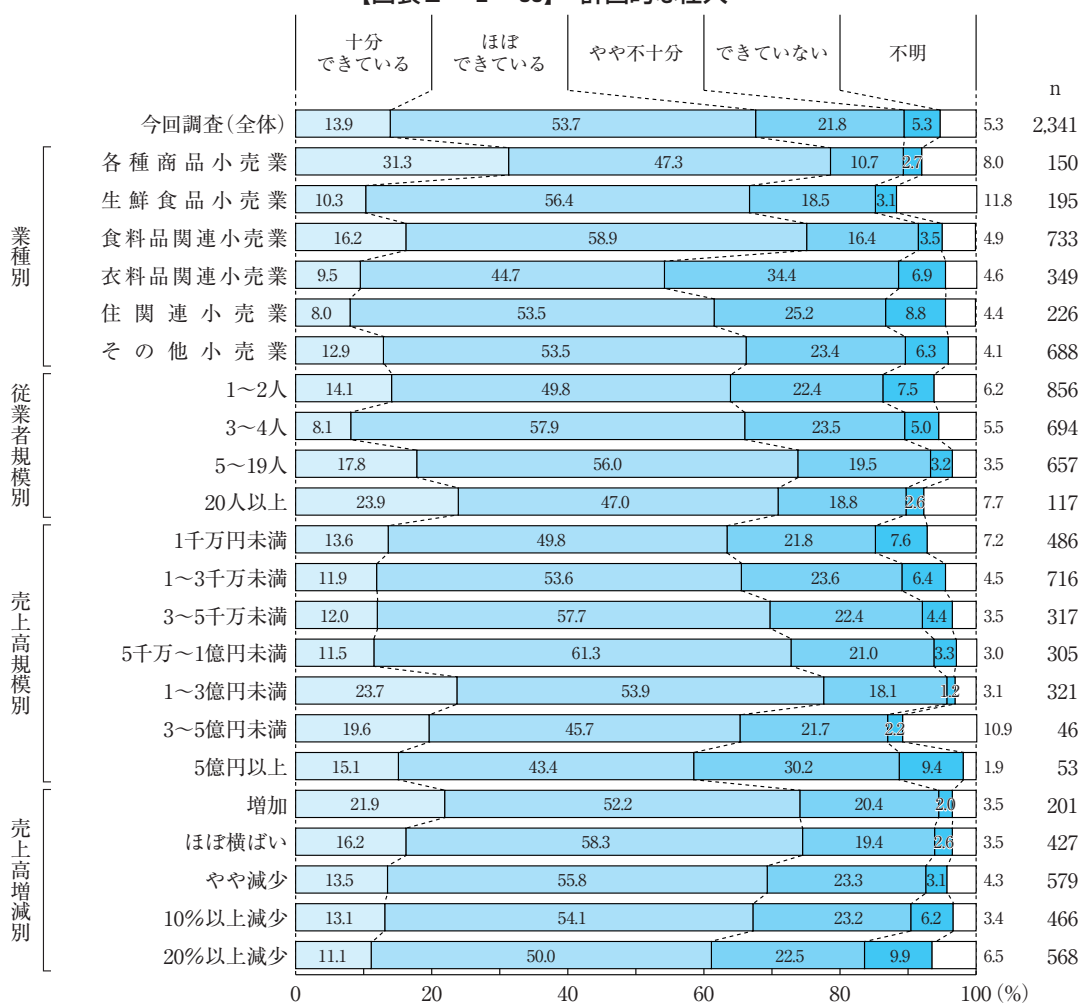


② 計画的な仕入

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

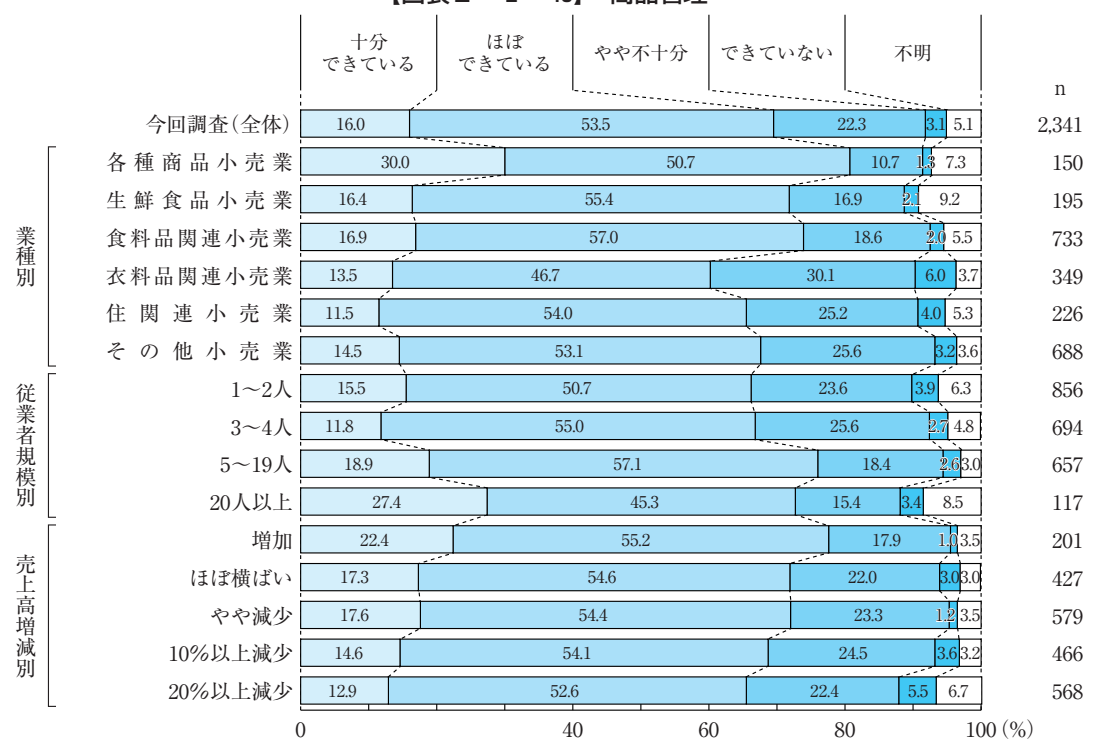
商品管理をみると、全体では「ほぼできている」が53.5%で最も高い割合であり、業種別や売上高規模別などいずれの区分においても最も高い割合となっている（図表Ⅱ-2-40）。

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「できている計」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

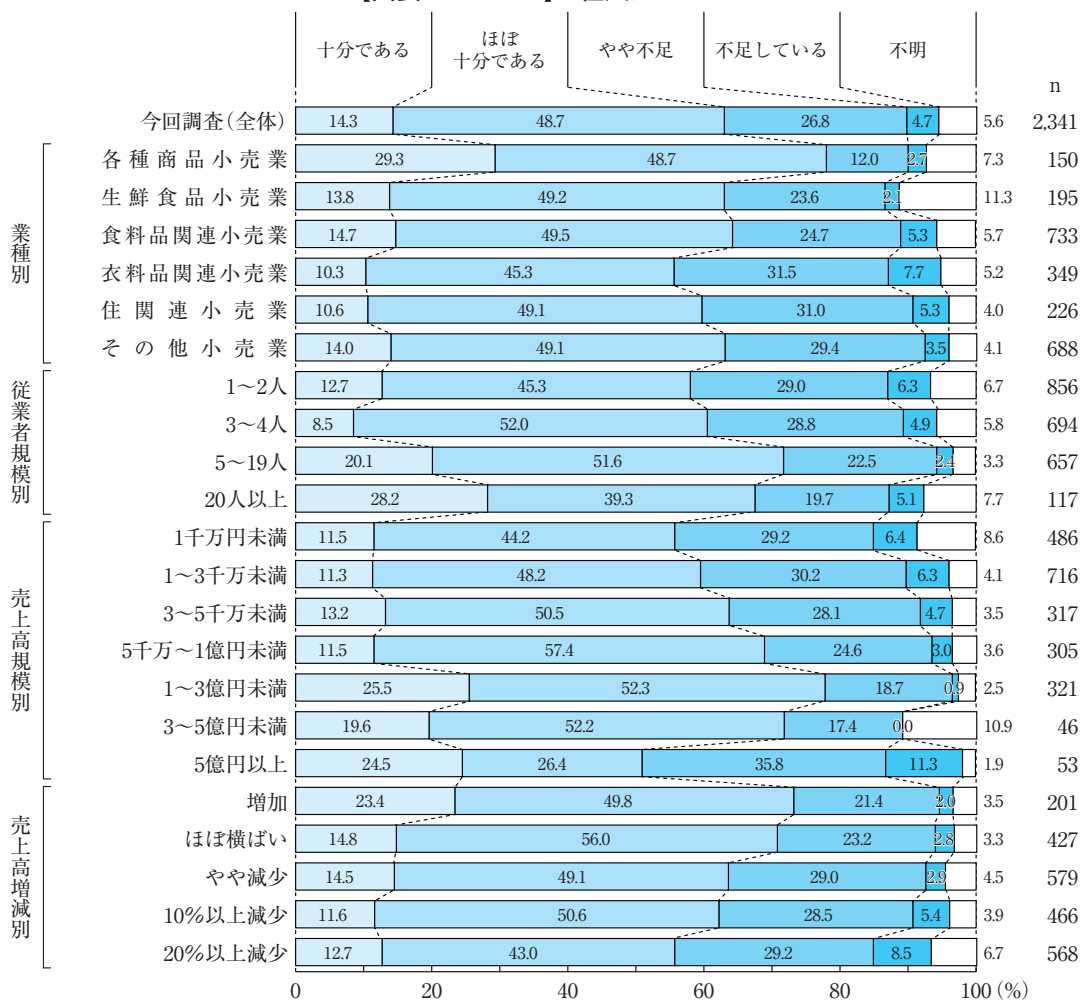
仕入ノウハウをみると、全体では「ほぼ十分である」が48.7%で最も高い割合であり、「十分である」(14.3%)と合わせると、6割超となる(図表Ⅱ-2-41)。反面、「やや不足」(26.8%)や「不足している」(4.7%)など仕入ノウハウについて自らが満足できる水準に達していないと回答する企業もみられた。

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)。

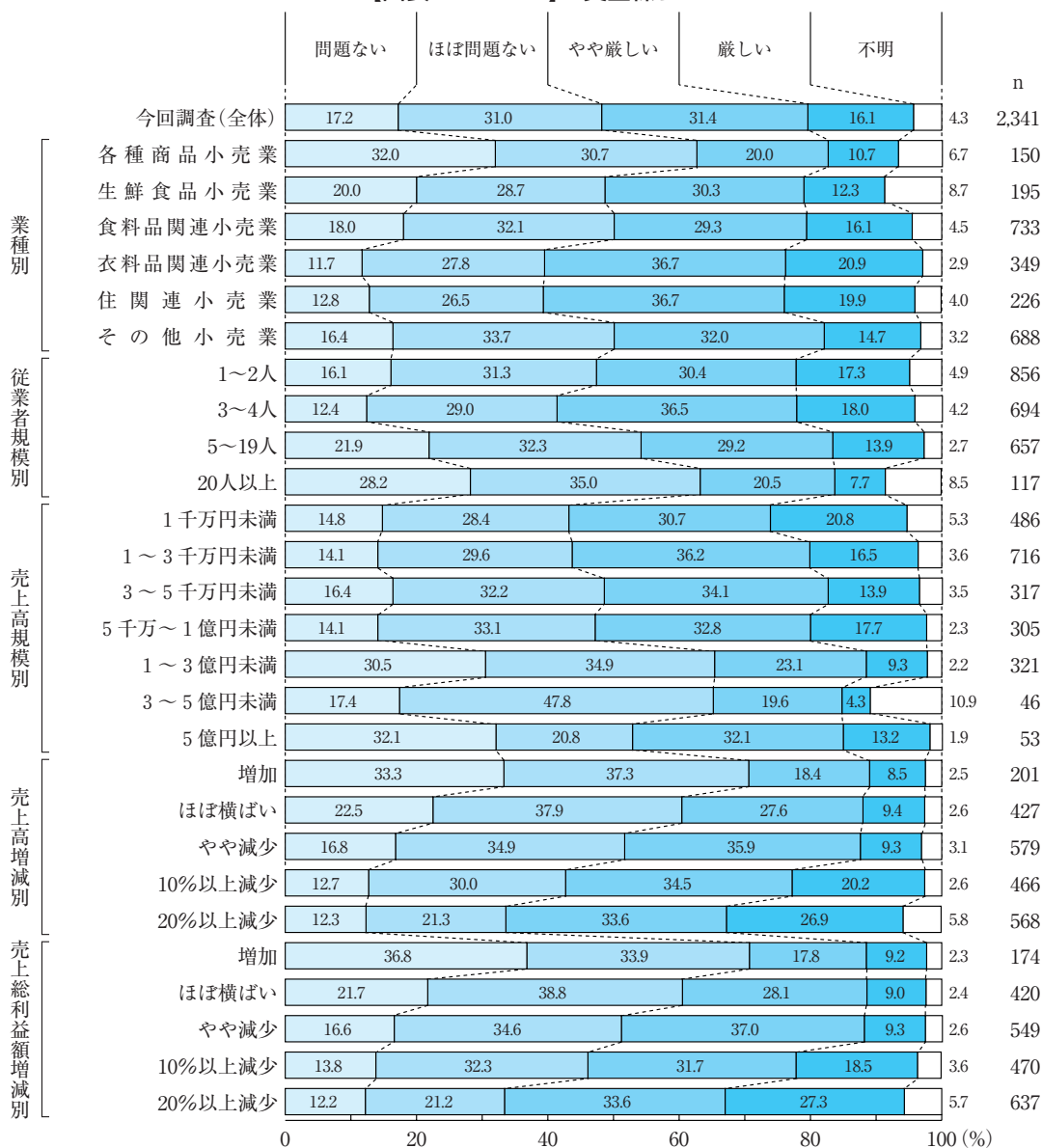
全体において差はほとんどないが、業種別にみると「問題ない計」が「生鮮食品小売業」と「食料費関連小売業」及び「その他小売業」では約半数であるが、「各種商品小売業」では過半数を占めており、「衣料品関連小売業」と「住関連小売業」では半数を割っており、業種により資金繰り状況に違いがみられる。

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

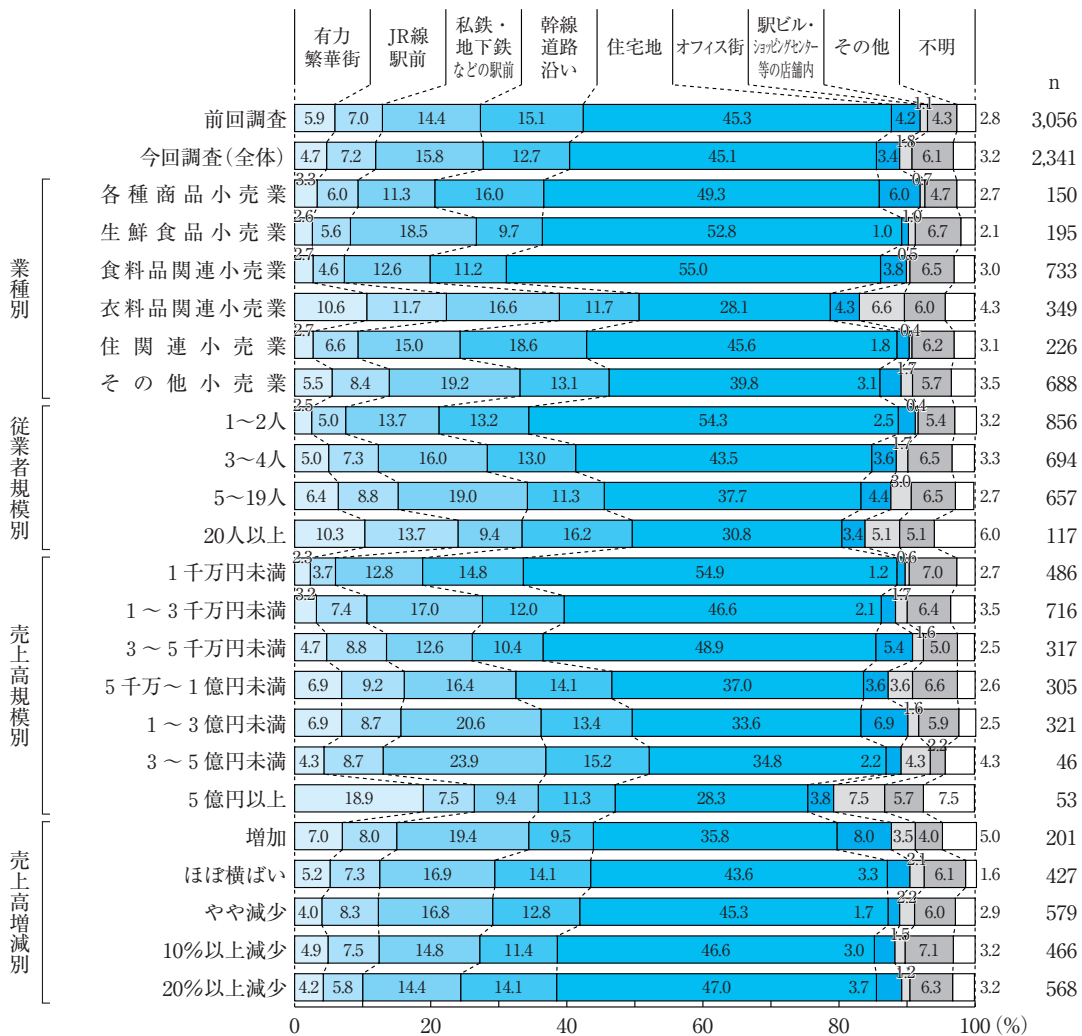
主たる店舗の立地をみると、全体では「住宅地」45.1%が最も高い割合であり、「私鉄・地下鉄などの駅前」15.8%が次いで高い割合である（図表Ⅱ-2-43）。前回調査と比べると「住宅地」（45.3%）をはじめ各地域とも2ポイント程度の差にとどまり、ほぼ同じ分布割合となっている。

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

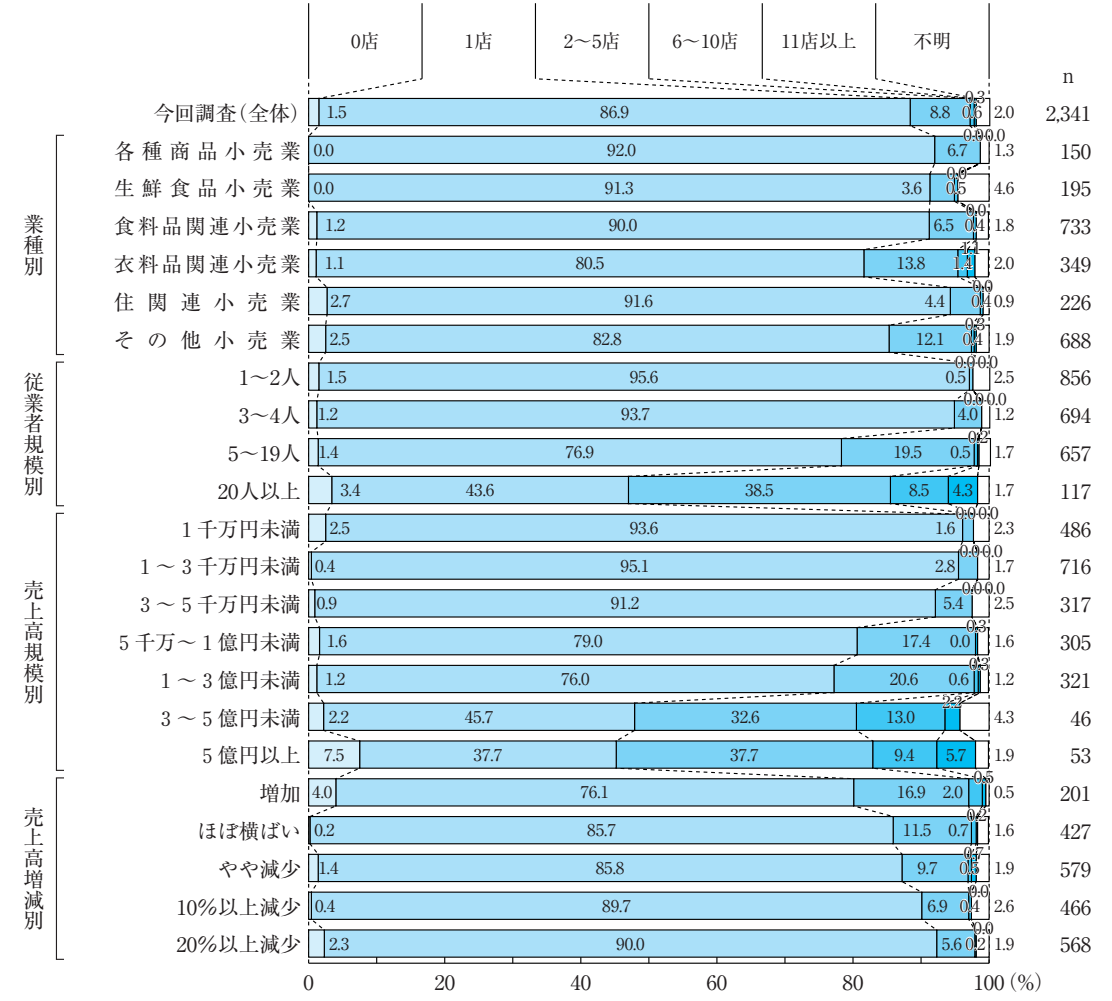
店舗数をみると、全体では「1店」が86.9%と最も高い割合である（図表Ⅱ-2-44）。各区分別にみても、ほとんどで「1店」が8割前後を占めている。従業者規模別にみると、「1～2人」と「3～4人」

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。

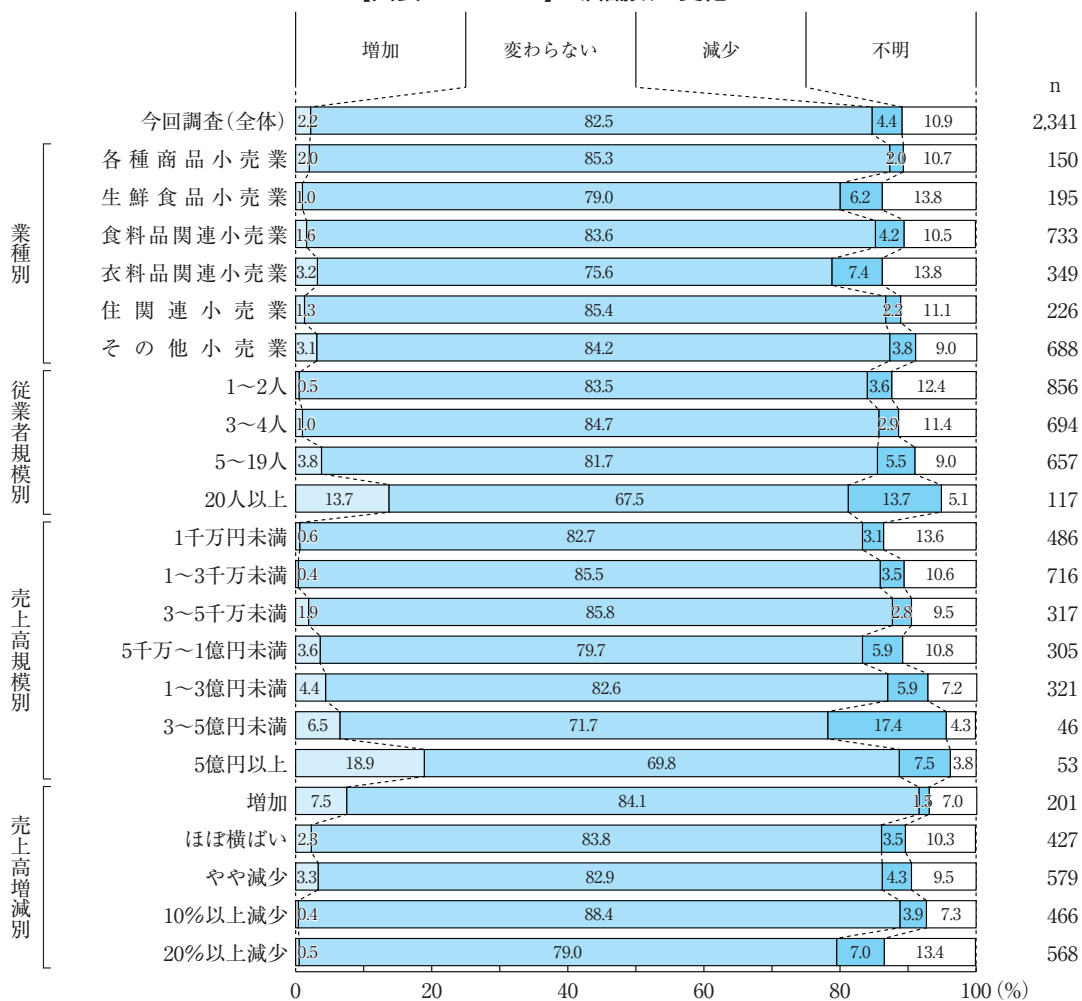
【図表Ⅱ-2-44】 店舗数



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

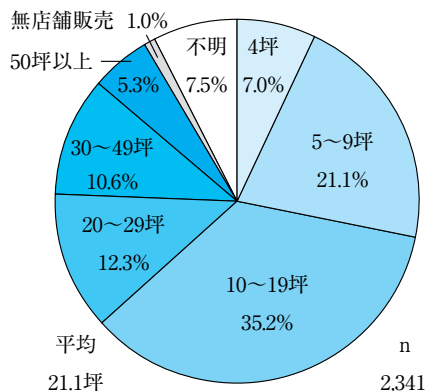
総売場面積をみると、全体では「10~19坪」が35.2%で最も高い割合であり、回答企業の平均坪数は21.1坪である（図表Ⅱ-2-46）。

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

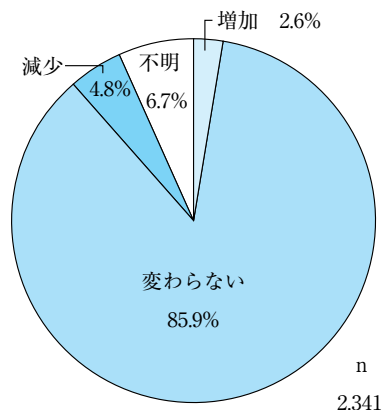
Ⅱ-2-47）。

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）。

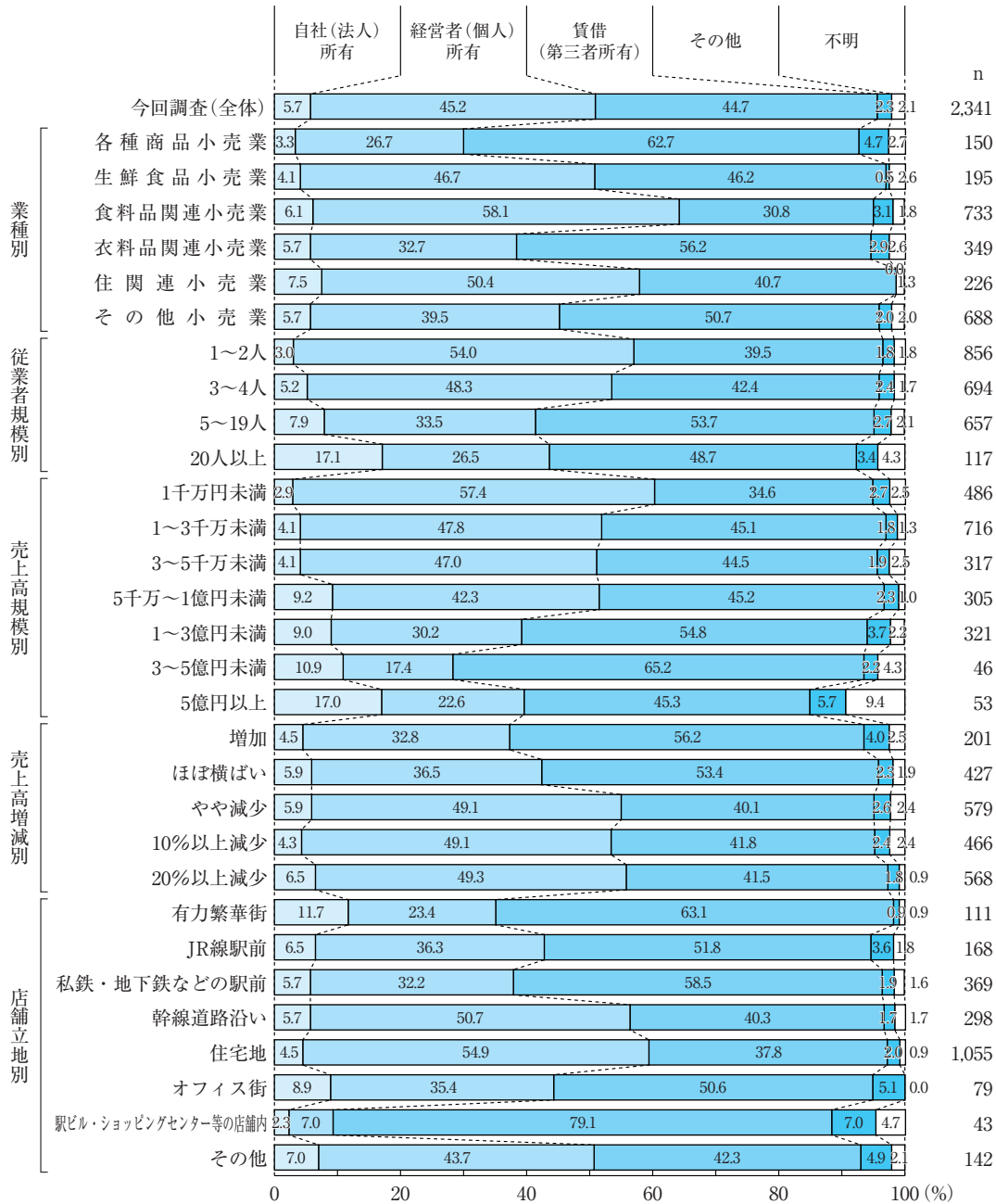
業種別にみると、「賃貸（第三者所有）」は「各種商品小売業」の62.7%をはじめ、「衣料品関連小売業」及び「その他小売業」が過半数を占めている。これに

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

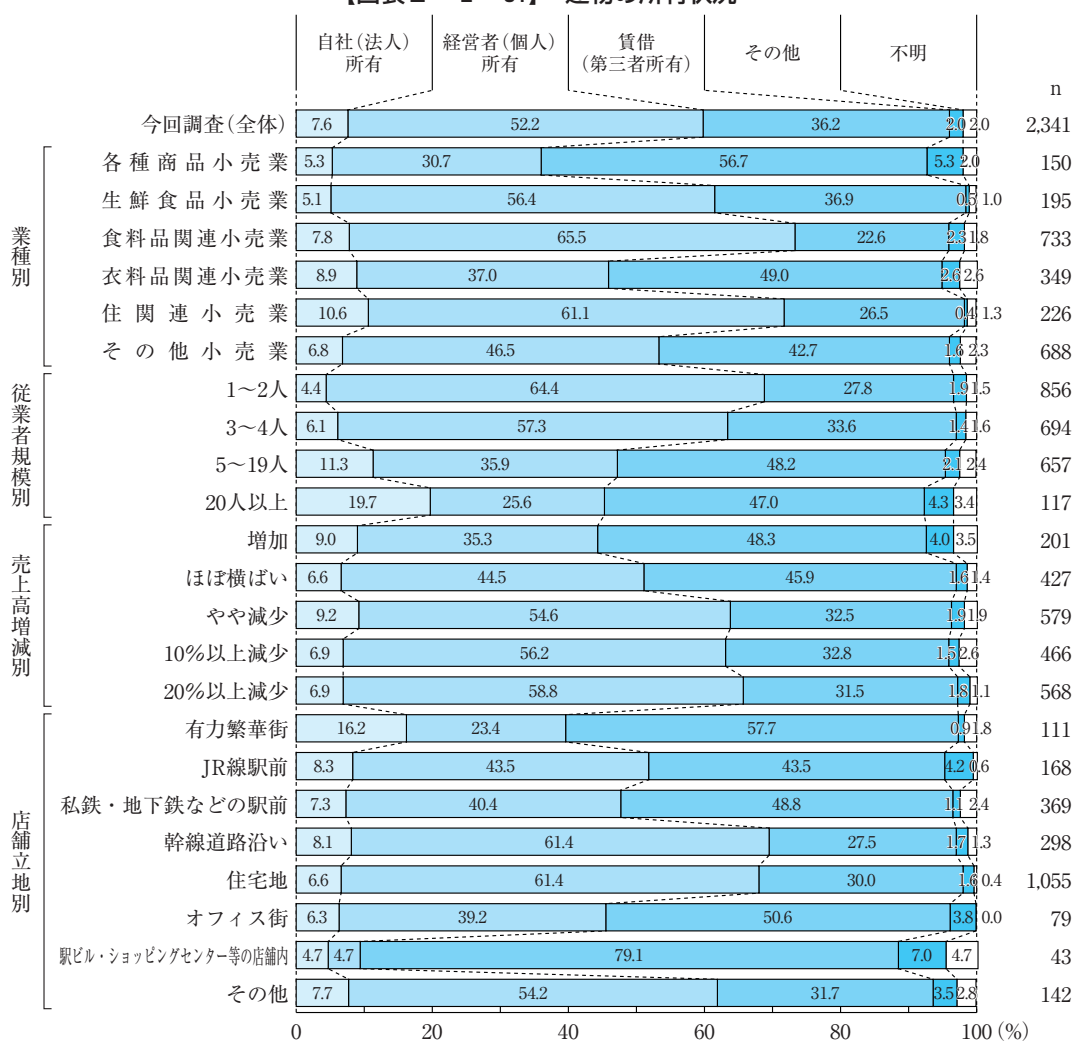


② 建物の所有状況

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



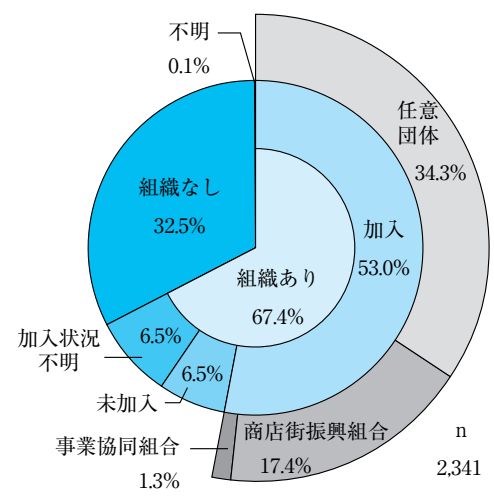
(5) 商店街組織への加盟状況

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。

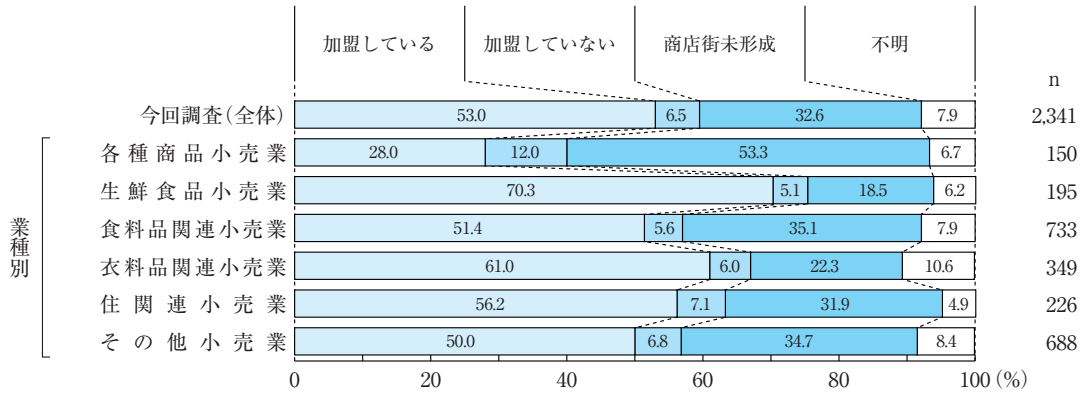
業種別にみると、加盟率は「生鮮食料品小売業」で7割に達しているのに対して、コンビニエンスストア

【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。

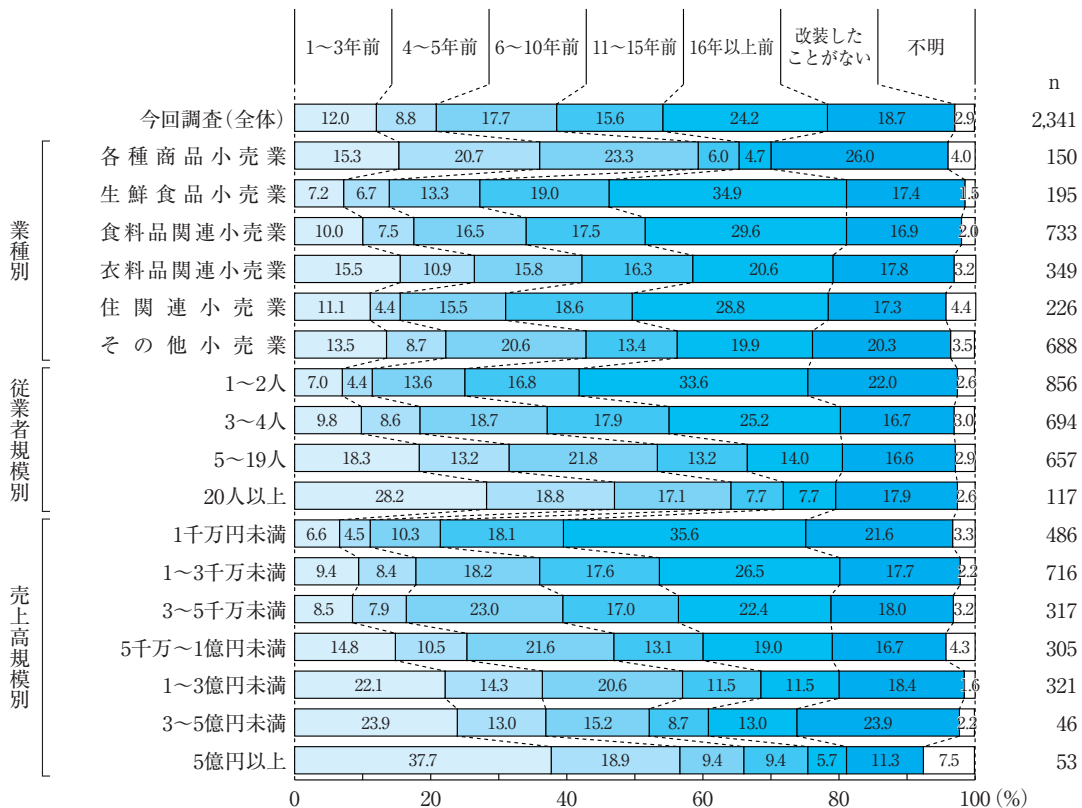
業種別にみると「各種商品小売業」で「改装したことがない」が26.0%で最も高い割合であり、他の業種区分よりも高い割合である。一方、「4~5年前」と「6~10年前」も2割ほどあり、「1~3年前」(15.3%)も「衣料品関連小売業」(15.5%)と並んで、他の業種区分よりも高い割合である。

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

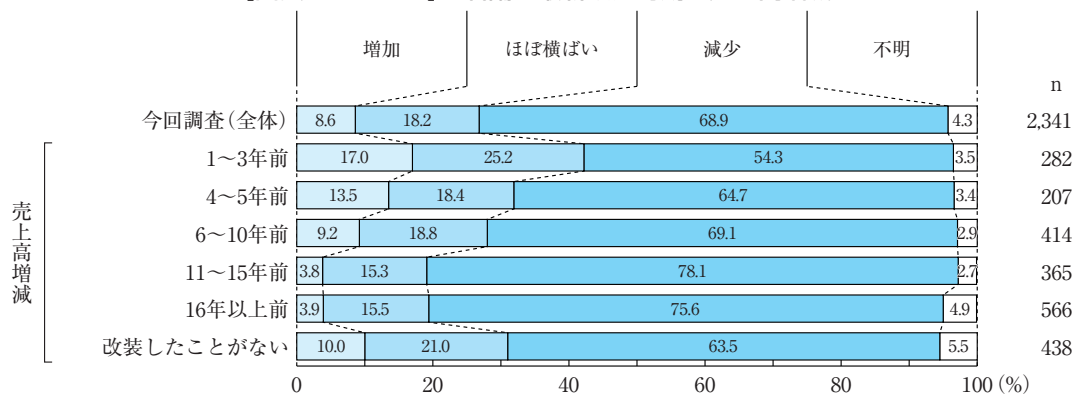
【図表Ⅱ-2-54】 店舗の最新改装時期



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。

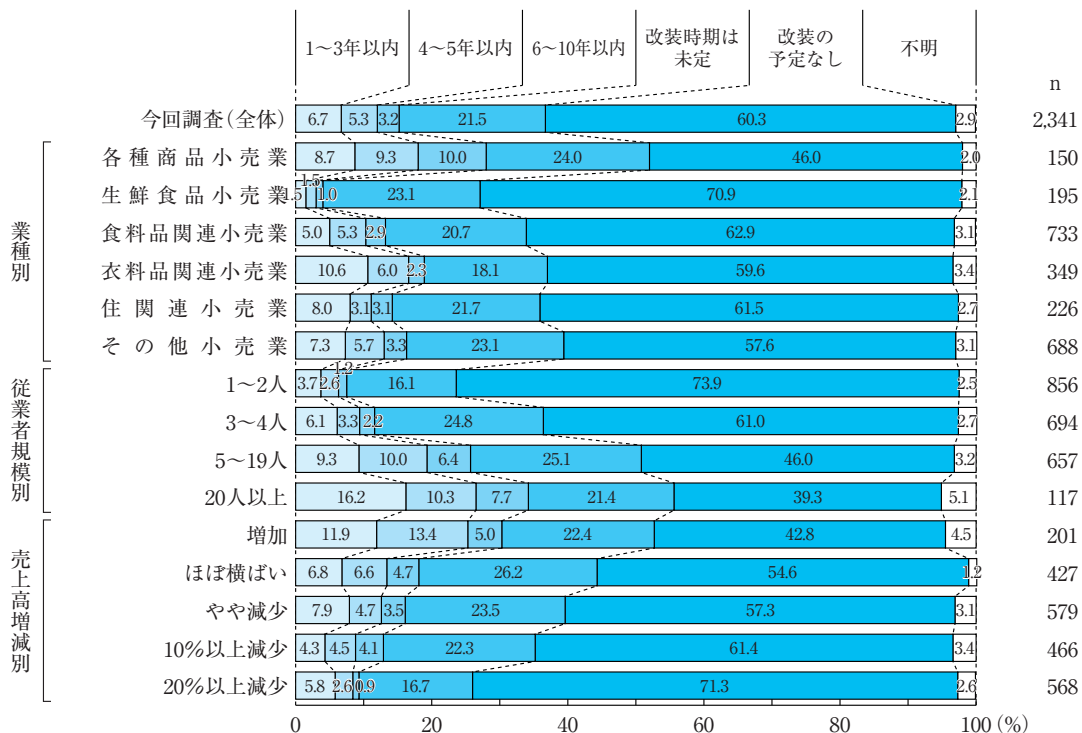
【図表Ⅱ-2-55】 店舗の最新改装時期と売上高増減



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。

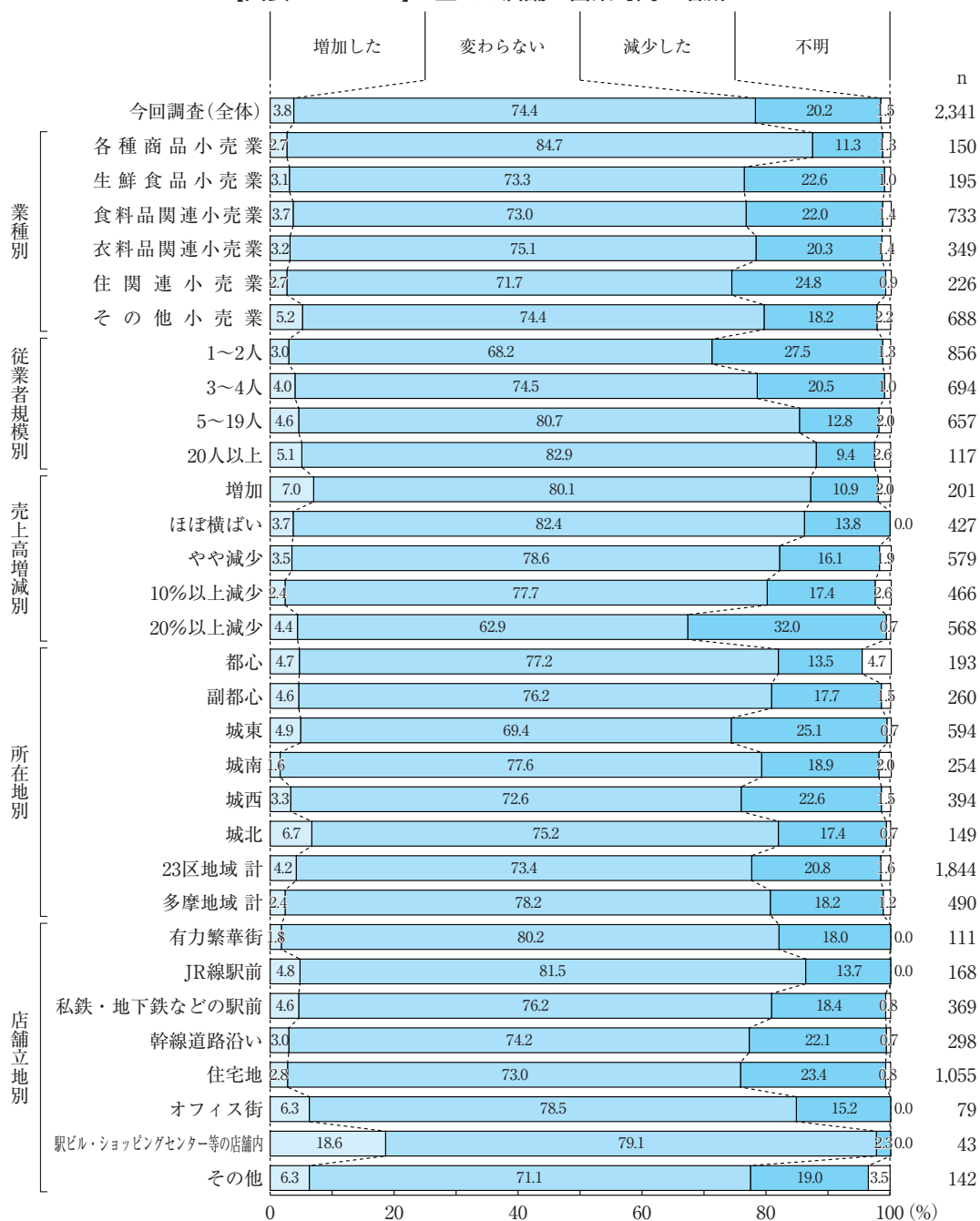
【図表Ⅱ-2-57】 主たる店舗の営業時間と開店・閉店時刻

	(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	69.3	1.3	8:00	21:38	150
	生鮮食品小売業	0.5	1.5	9:20	19:38	195
	食料品関連小売業	4.9	1.1	8:45	19:40	733
	衣料品関連小売業	0.0	2.3	10:04	19:30	349
	住関連小売業	0.4	1.8	9:10	19:13	226
	その他小売業	0.4	1.5	9:26	19:30	688
従業員規模別	1～2人	0.8	1.6	9:12	19:30	856
	3～4人	0.4	1.0	9:16	19:38	694
	5～19人	13.5	1.4	9:17	19:38	657
	20人以上	39.3	2.6	9:14	19:35	117
売上高増減別	増加	13.4	1.5	9:19	19:33	201
	ほぼ横ばい	6.8	0.0	9:18	19:22	427
	やや減少	5.7	1.7	9:21	19:36	579
	10%以上減少	5.8	2.1	9:06	19:44	466
	20%以上減少	3.3	1.2	9:14	19:41	568
所在地別	都心	4.7	4.7	9:26	19:04	193
	副都心	8.5	2.3	9:29	19:42	260
	城東	6.7	1.0	8:59	19:32	594
	城南	5.1	2.4	9:08	19:42	254
	城西	3.0	0.5	9:26	19:39	394
	城北	6.7	0.7	9:17	19:48	149
	23区地域計	5.7	1.6	9:15	19:35	1,844
	多摩地域計	8.0	0.8	9:16	19:35	490
店舗立地別	有力繁華街	3.6	0.9	9:58	19:31	111
	J R線駅前	6.5	0.0	9:42	19:44	168
	私鉄・地下鉄などの駅前	7.3	0.5	9:33	19:51	369
	幹線道路沿い	8.7	0.7	9:04	19:33	298
	住宅地	5.9	0.5	9:04	19:35	1,055
	オフィス街	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	0.0	0.0	9:50	20:30	43
	その他	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

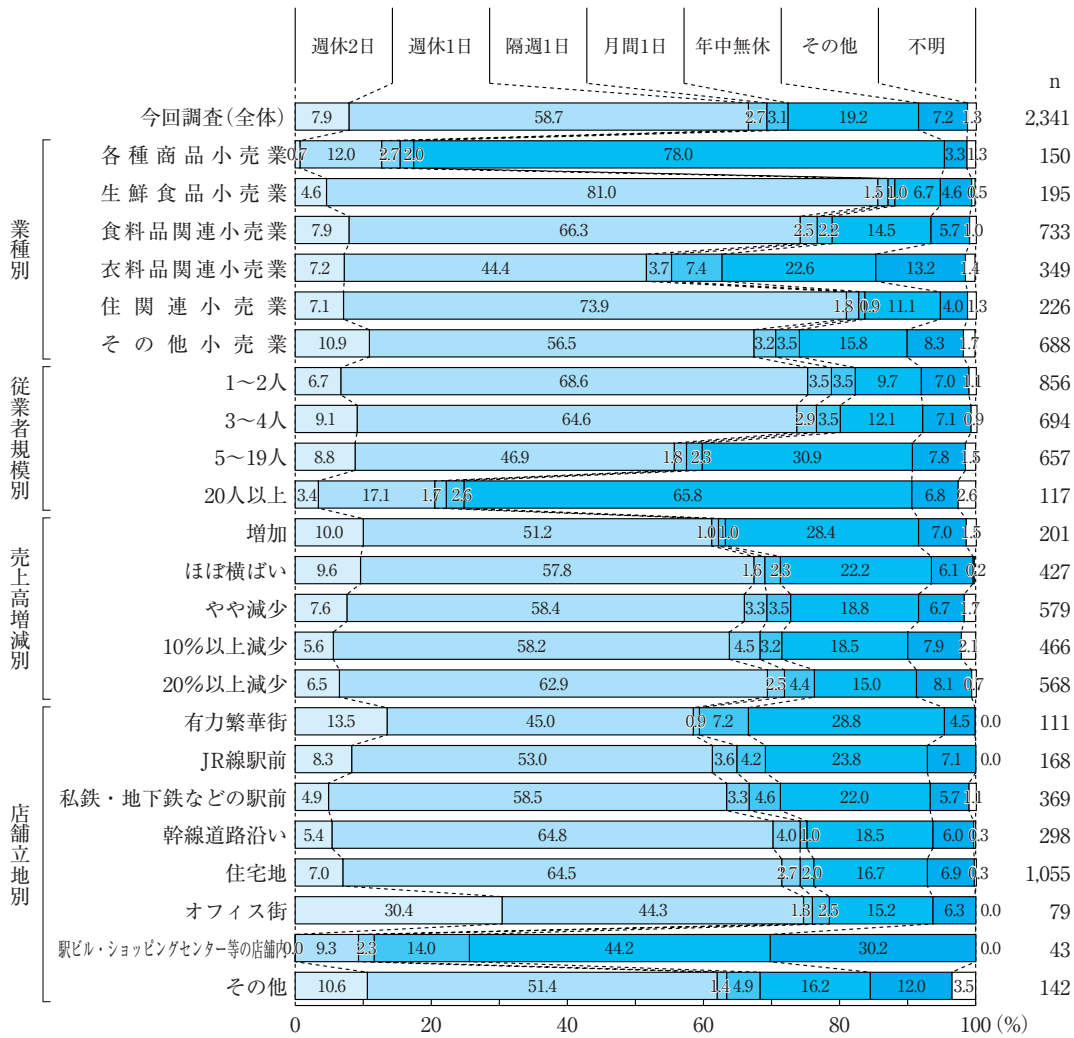
主たる店舗の定休日をみると、全体では[週休1日]は58.7%であり最も高い割合である（図表Ⅱ-2-59）。また[年中無休]は19.2%であり、次いで高い割合である。

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。従業者規模別にみると「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	3.3	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			
	所在地別	都心	19.2	17.6	8.8	4.1	3.1	8.8	28.5		8.3	193		
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	2.7	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。

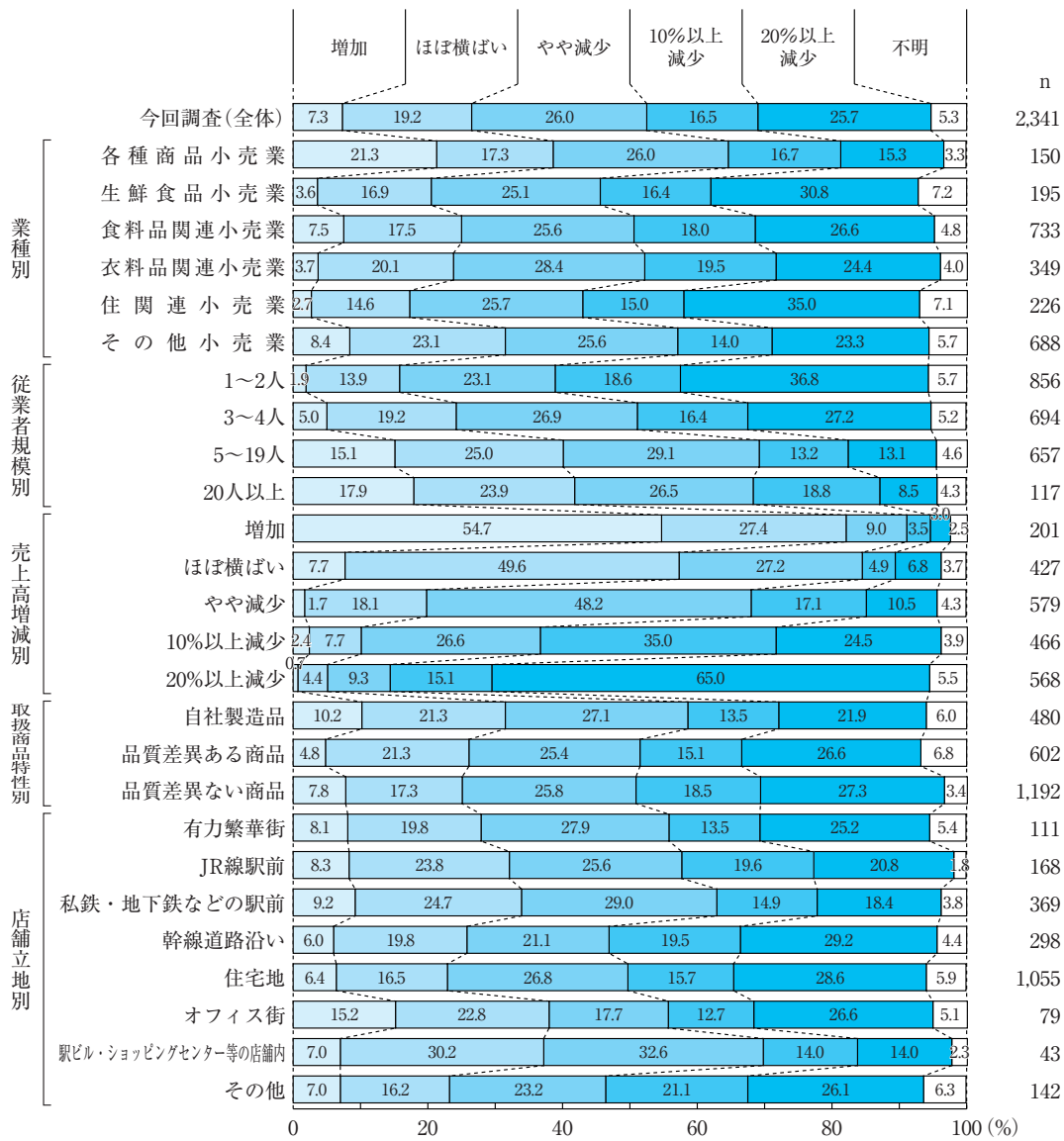
主たる店舗の立地別にみると、いずれにおいても「減少計」が半数を超えている。「オフィス街」におい

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。

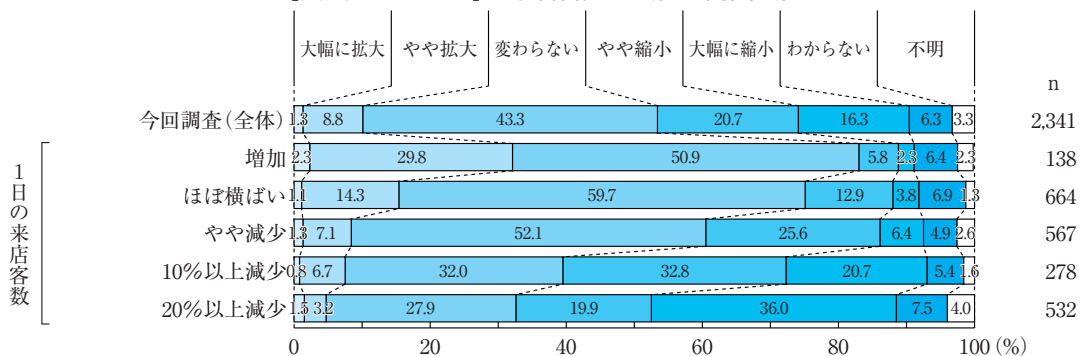
来店客数の変化別に商圈範囲の変化をみると、「増加」においては「変わらない」が50.9%で過半数を占めているものの、「やや拡大」も29.8%みられ、「やや縮小」(5.8%)と「大幅に縮小」(2.3%)とを合わせ

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

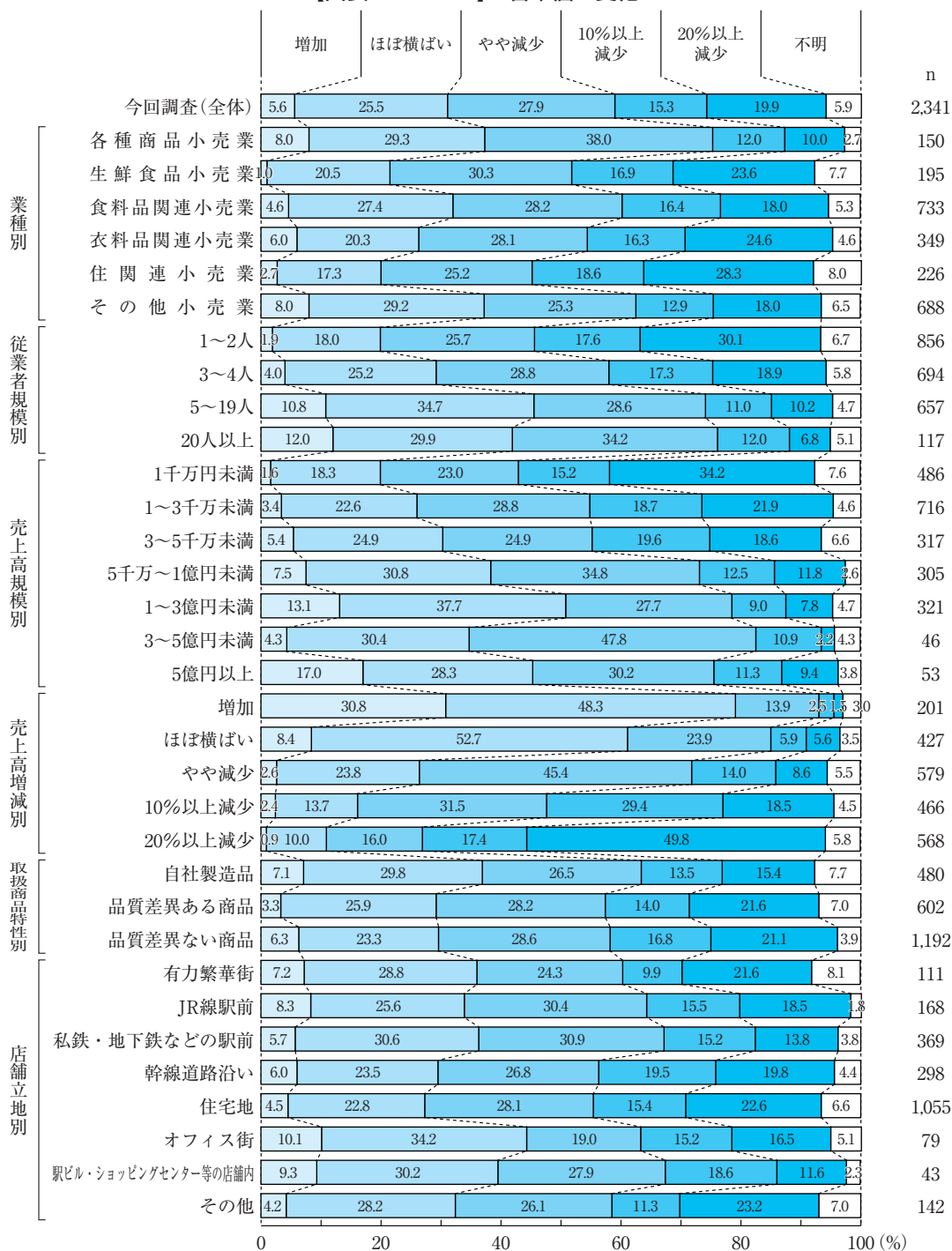
くは「やや減少」が最も高い割合であるのに対して、「1千万円未満」では「20%以上減少」(34.2%)が最も高い割合となっている。

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。

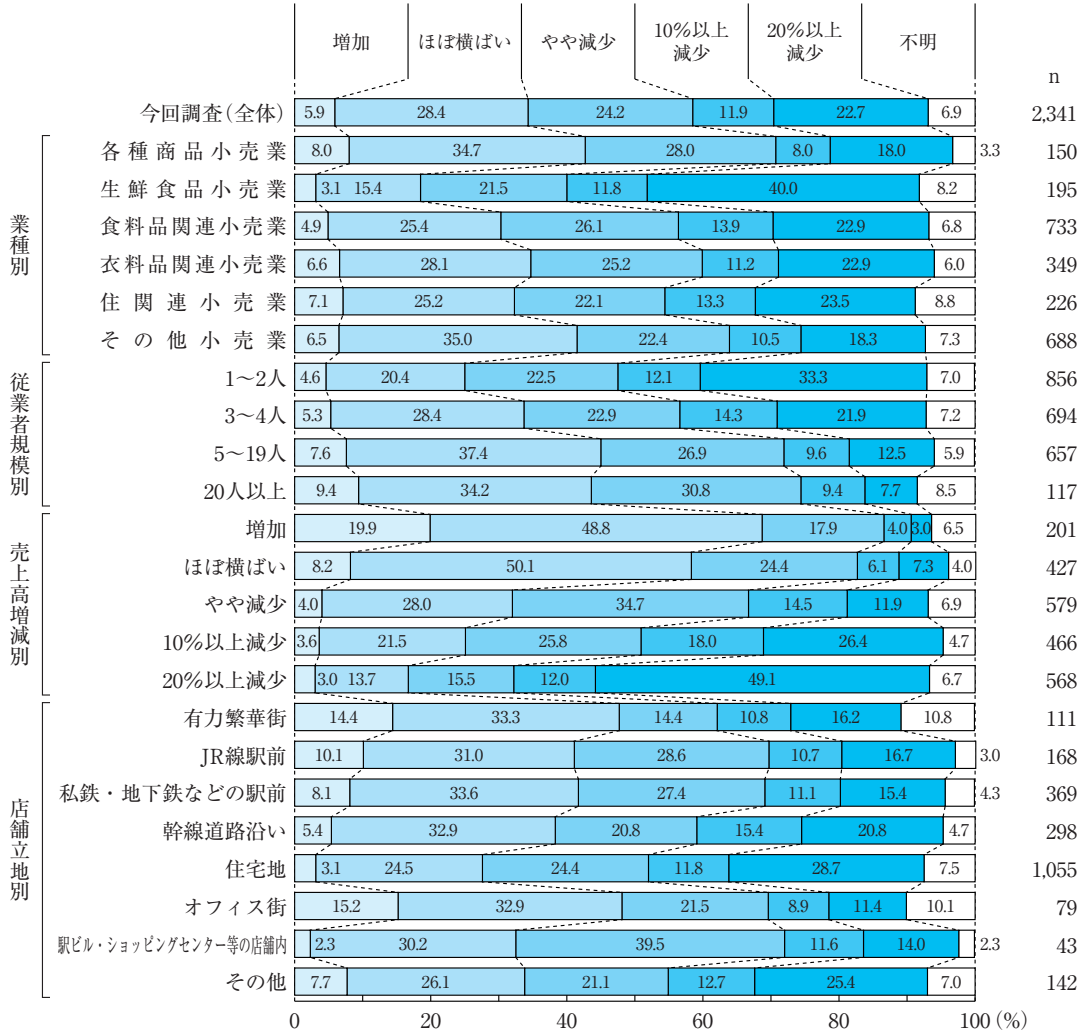
主たる店舗の立地別にみると、「有力繁華街」と「オ

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。

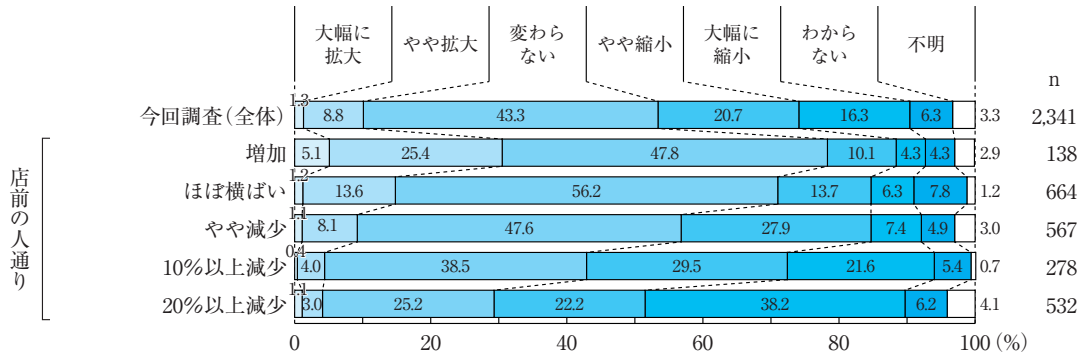
また、人通りの変化別に商圈範囲の変化をみると、人通りが「増加」においては商圈が「変わらない」が47.8%で最も高い割合であるものの、「大幅に拡大」(5.1%)と「やや拡大」(25.4%)をあわせた「拡大計」が(30.5%)みられる（図表Ⅱ-2-67）。これに対

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



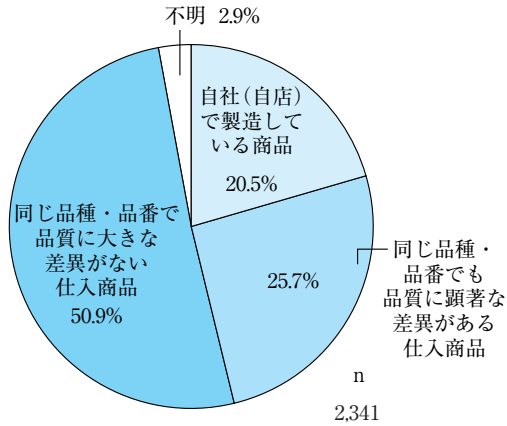
4 取扱商品

(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）。

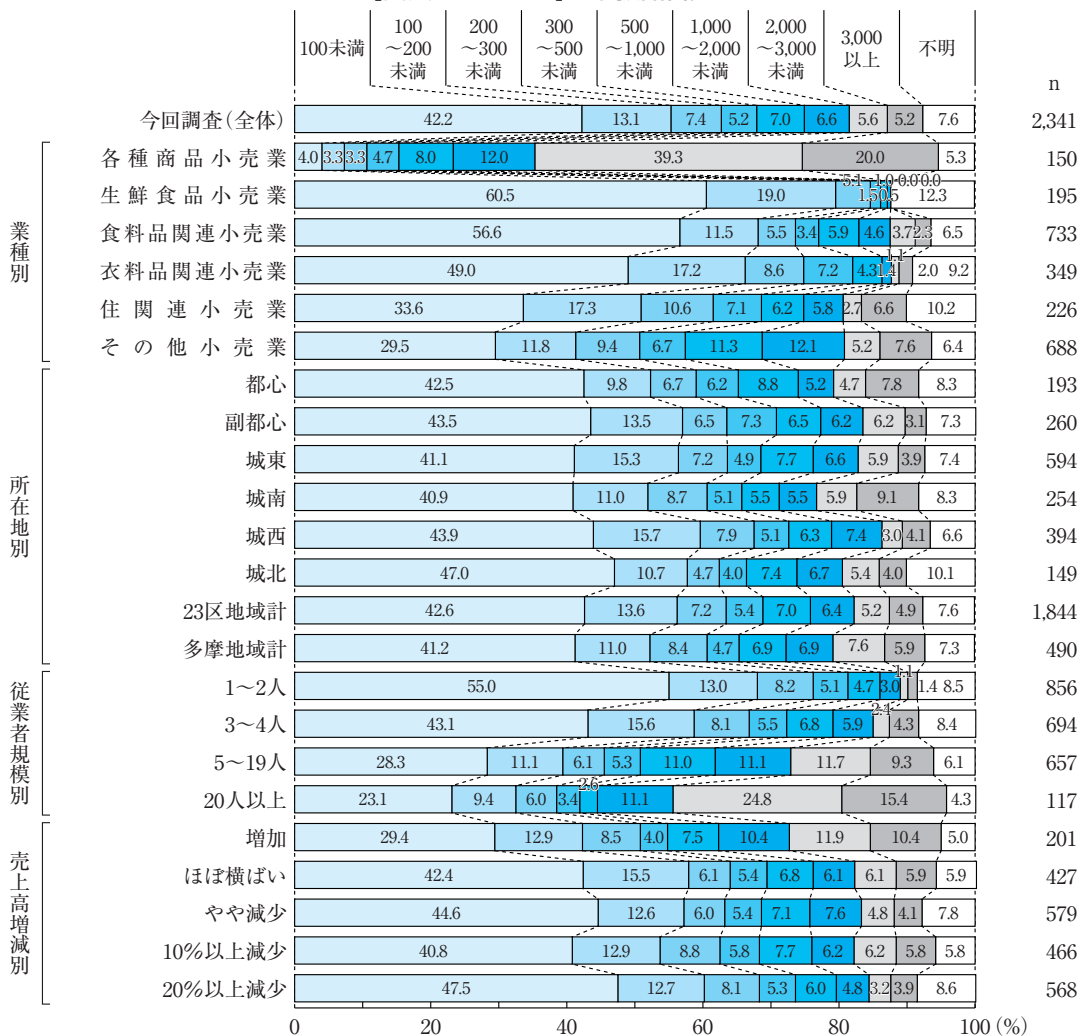
業種別にみると、「各種商品小売業」では「2,000～3,000未満」（39.3%）と「3,000以上」（20.0%）と品目

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。

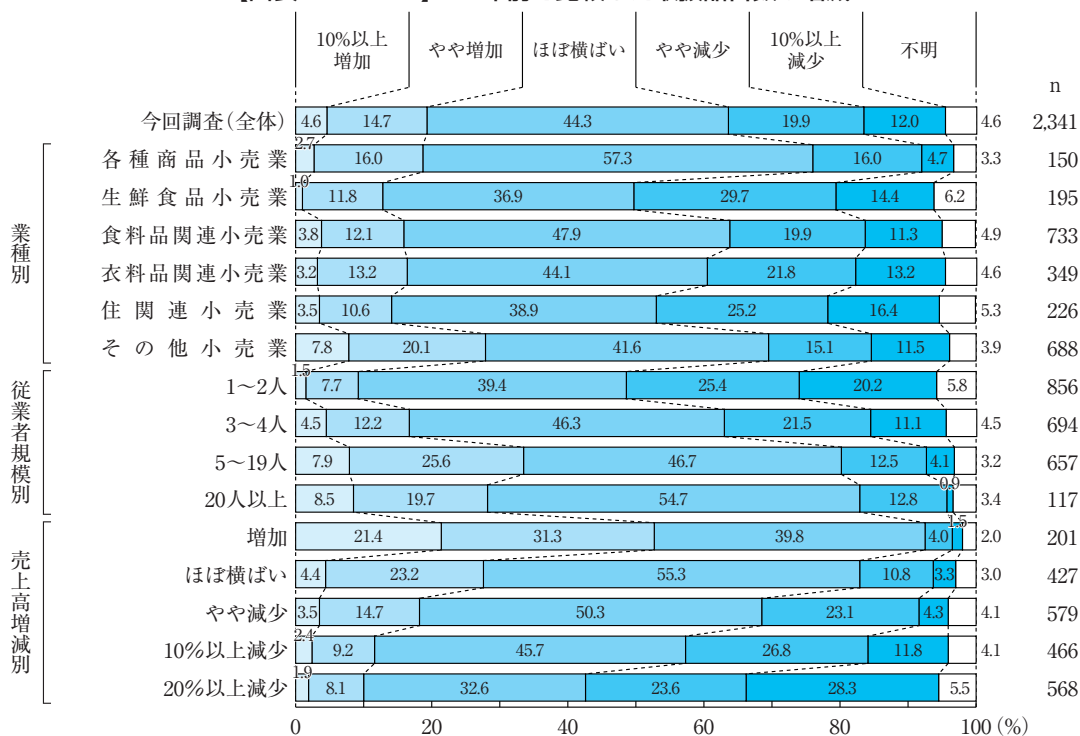
従業者規模別にみると、規模の小さいほど取扱品目数は少なく、「1～2人」では「100未満」が55.0%と過半数を占めている。一方、「5～19人」では「500～1,000未満」、「1,000～2,000未満」、「2,000～3,000未満」もそれぞれ約1割みられるようになり、「20人以上」では「2,000～3,000未満」が24.8%、「3,000以上」が15.4%と取扱品目数が一段と拡大している。

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

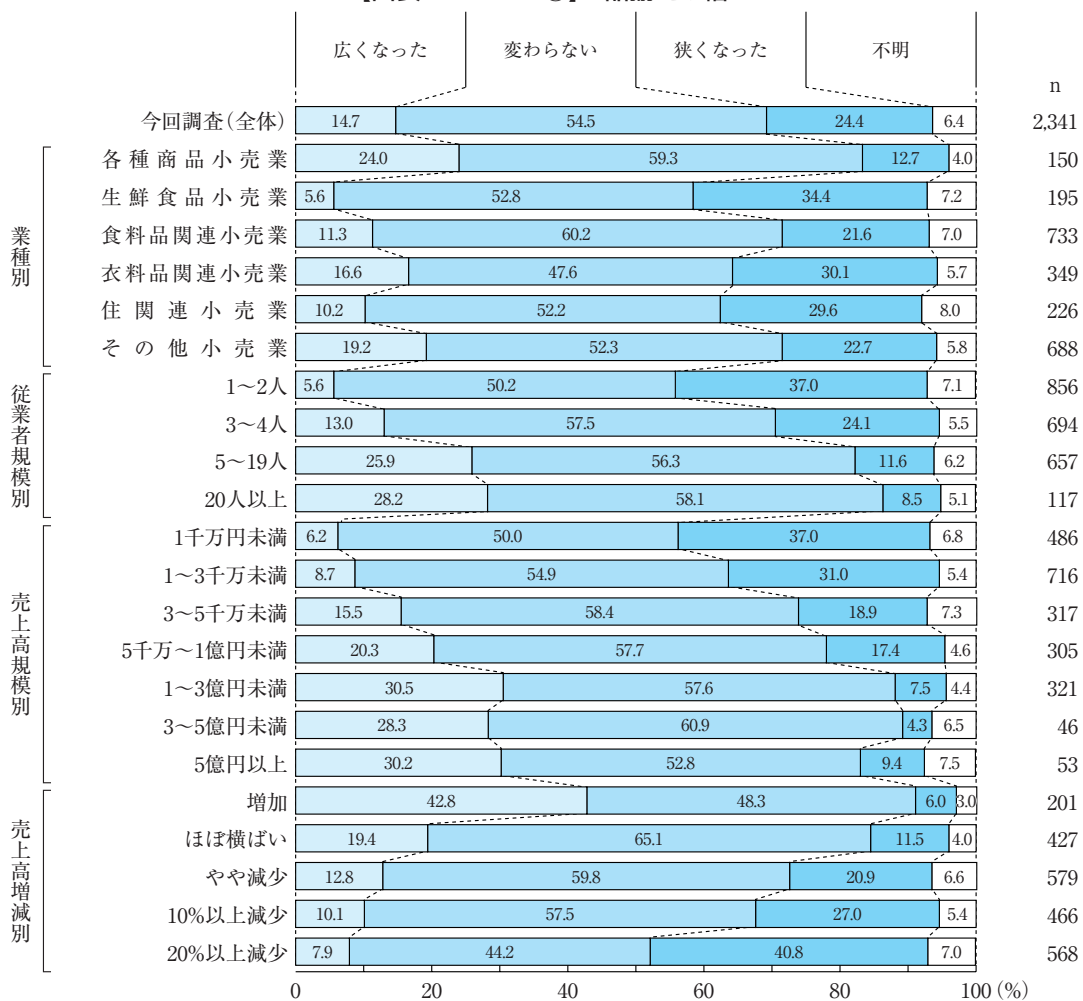
3年前と比較した取扱品の品揃えの幅をみると、全体では「変わらない」が54.5%で最も高い割合である(図表Ⅱ-2-71①)。また、3年前と比較した取扱品目数の品揃えの深さも全体で「変わらない」が55.6%であり(図表Ⅱ-2-71②)、品揃えの幅・深さともにそのまま営業している店舗が大半とみられる。

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、

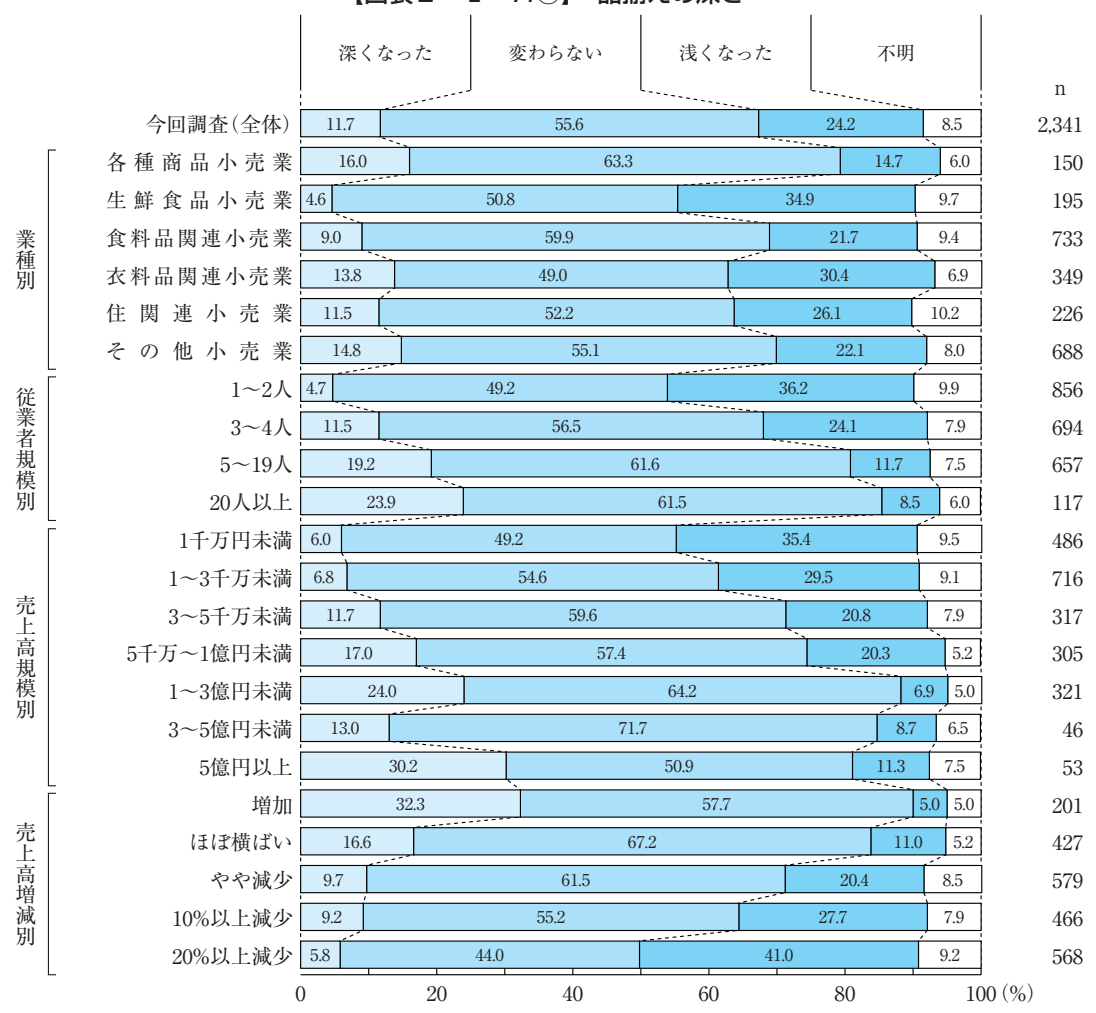
「浅くなった」が減少する傾向がみられる。

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、この傾向は従業者規模にかかわらず同様の傾向がみられた(図表Ⅱ-2-72)。

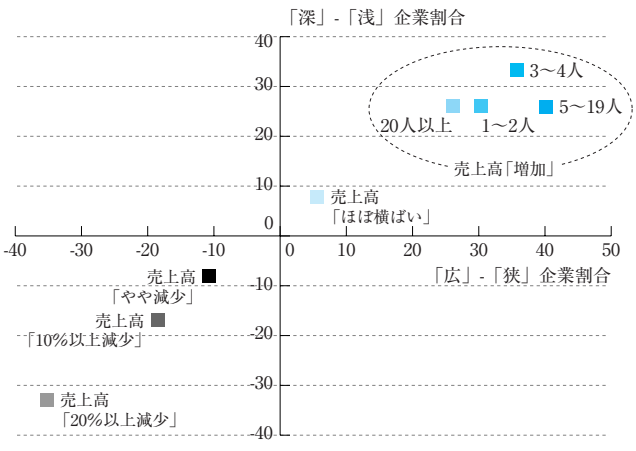
【図表Ⅱ-2-71①】 品揃えの幅



【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

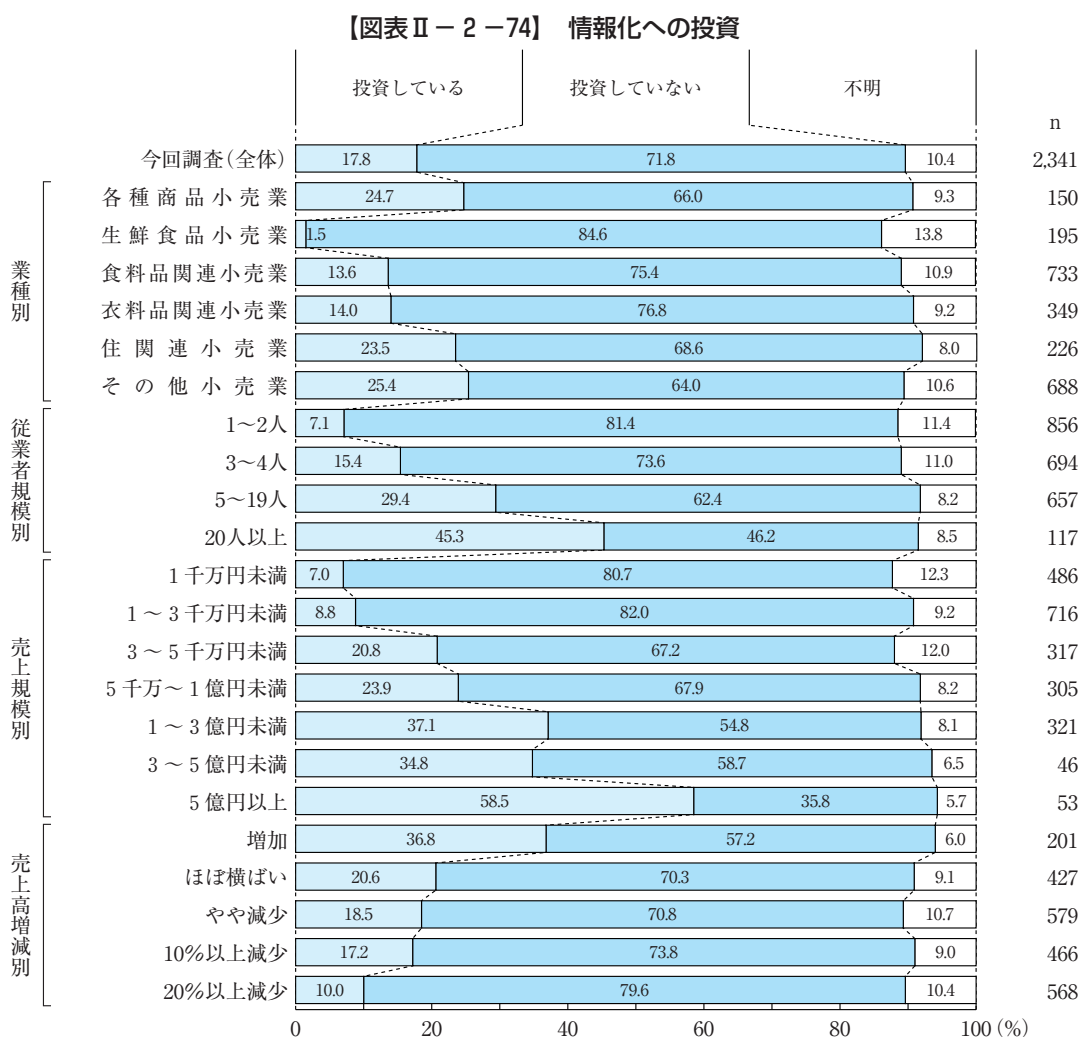
(1) 情報化への投資

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。

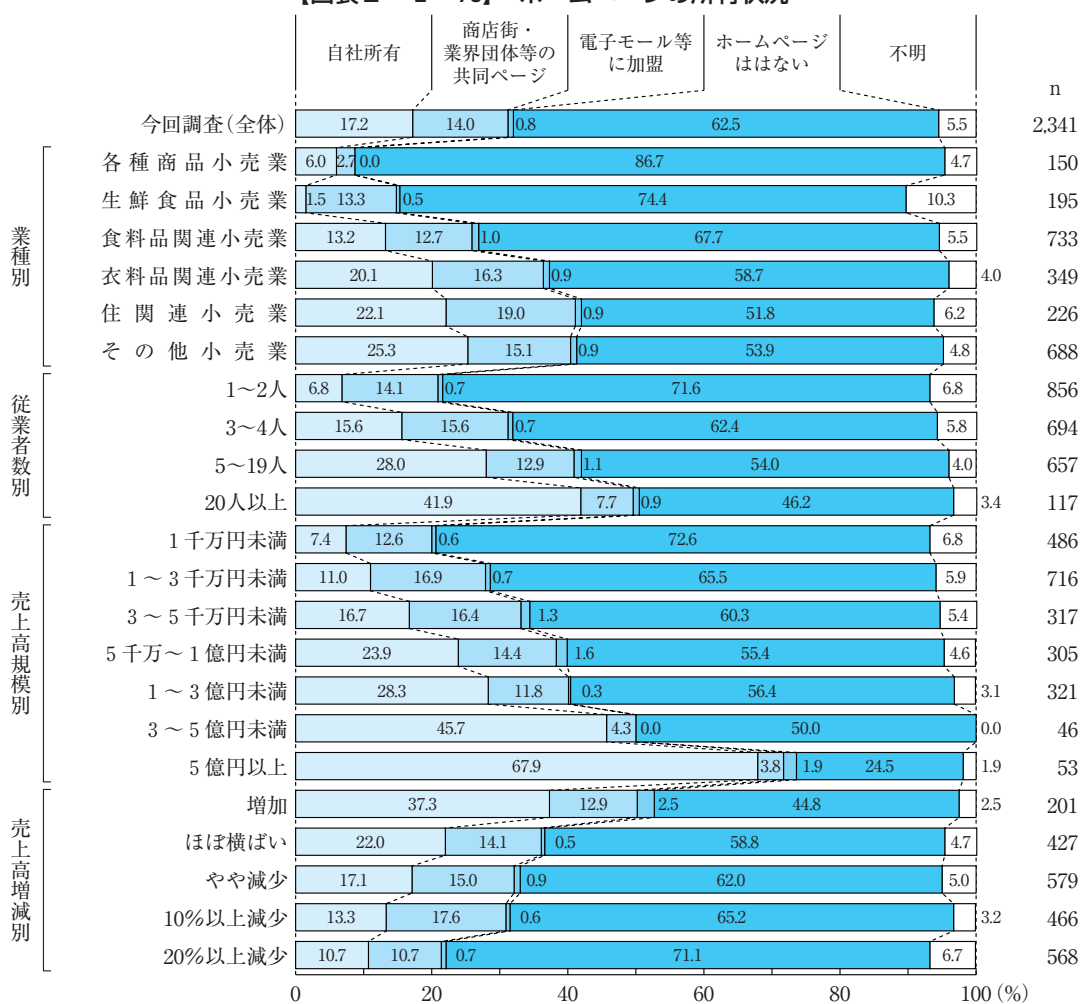
業種別にみると、「各種商品小売業」では86.7%が「ホームページはない」としている。これは、「各種商品小売業」の多くを占めるコンビニエンスストアが、チェーン本部のホームページはあるが、経営者の判断

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3位	商品への安全・安心意識の高まり 42.6	高齢化 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

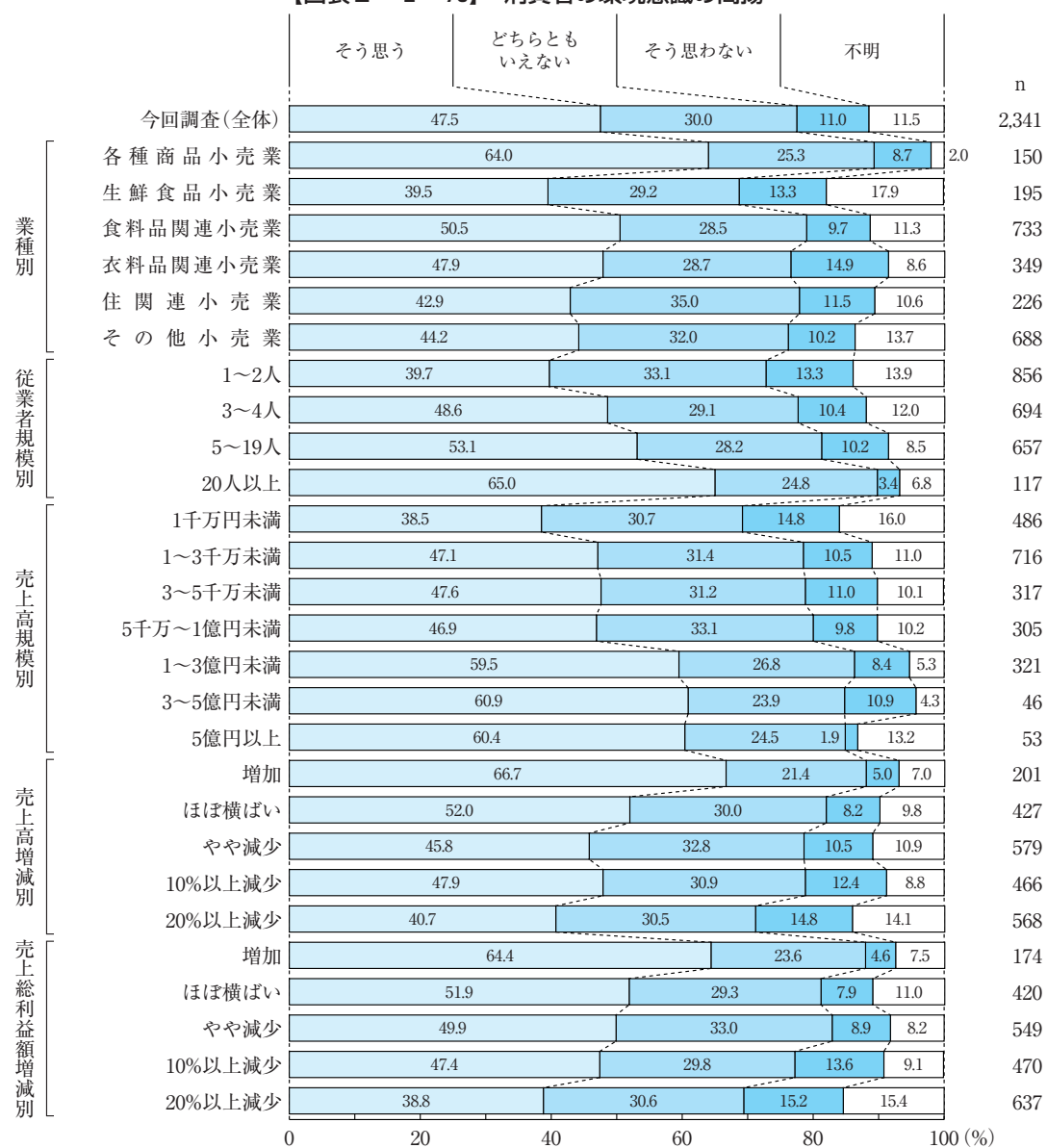
消費者の今後の意識として環境意識が高まるかについてみると、全体では「[そう思う]」が47.5%と半数近くである(図表Ⅱ-2-79)。

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

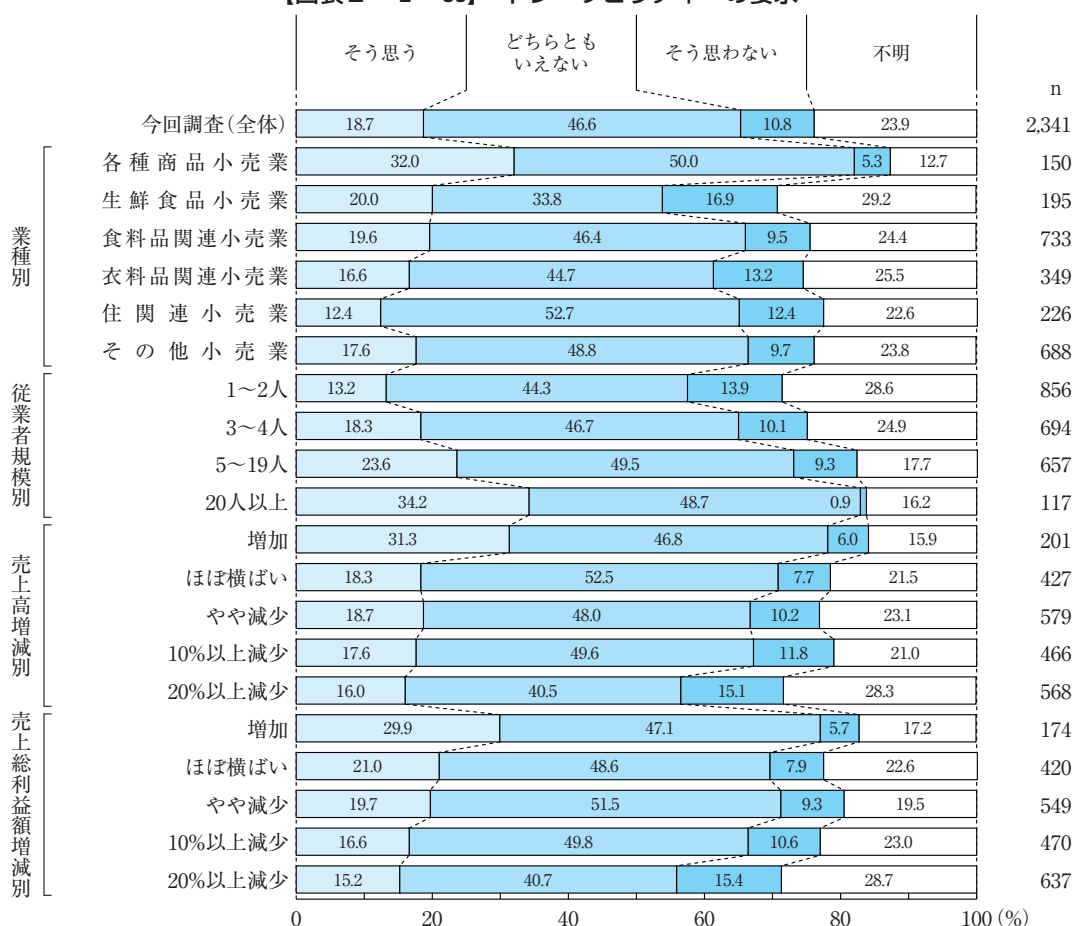


(3) トレーサビリティへの要求

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

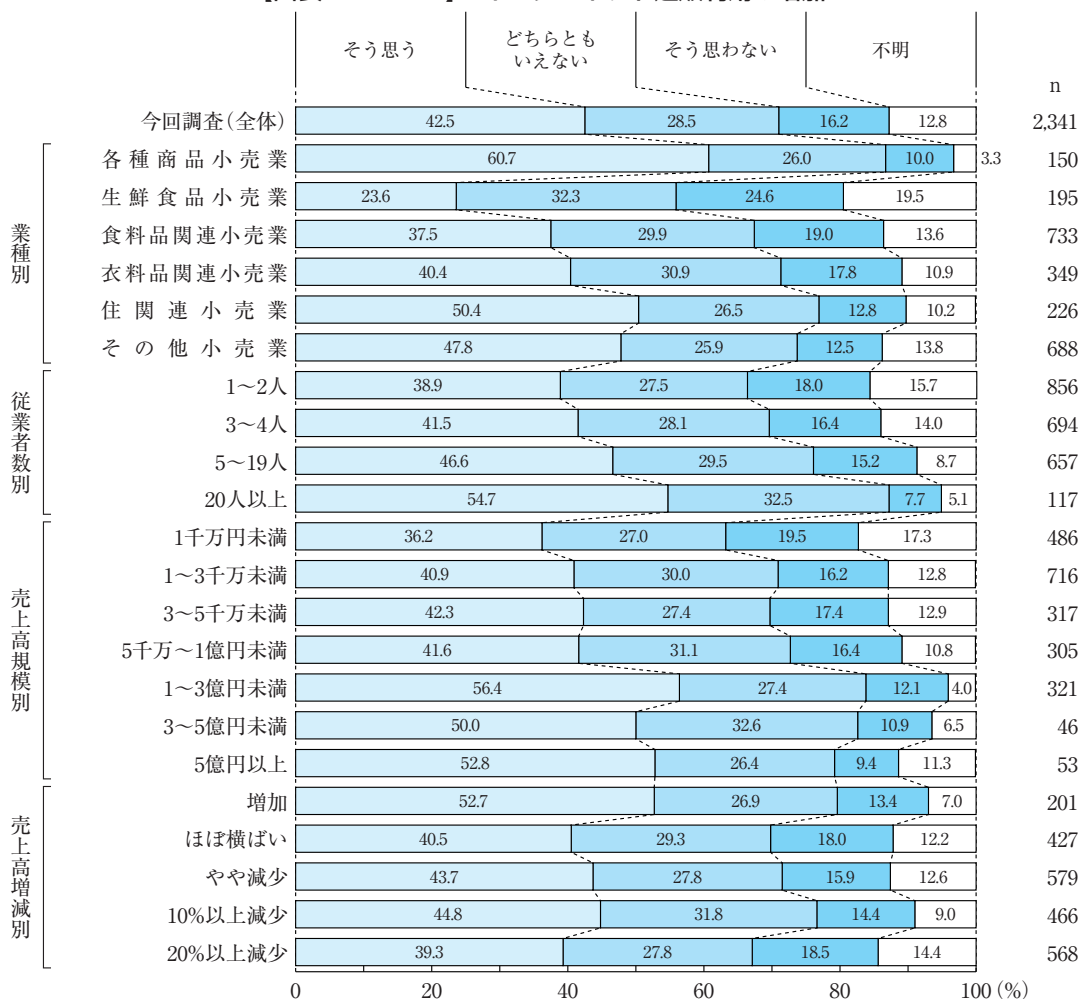
消費者の今後の意識として、インターネット通販の利用が増えるかについては、全体では「そう思う」が42.5%で「そう思わない」(16.2%)を大きく上回っている(図表Ⅱ-2-81)。

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。

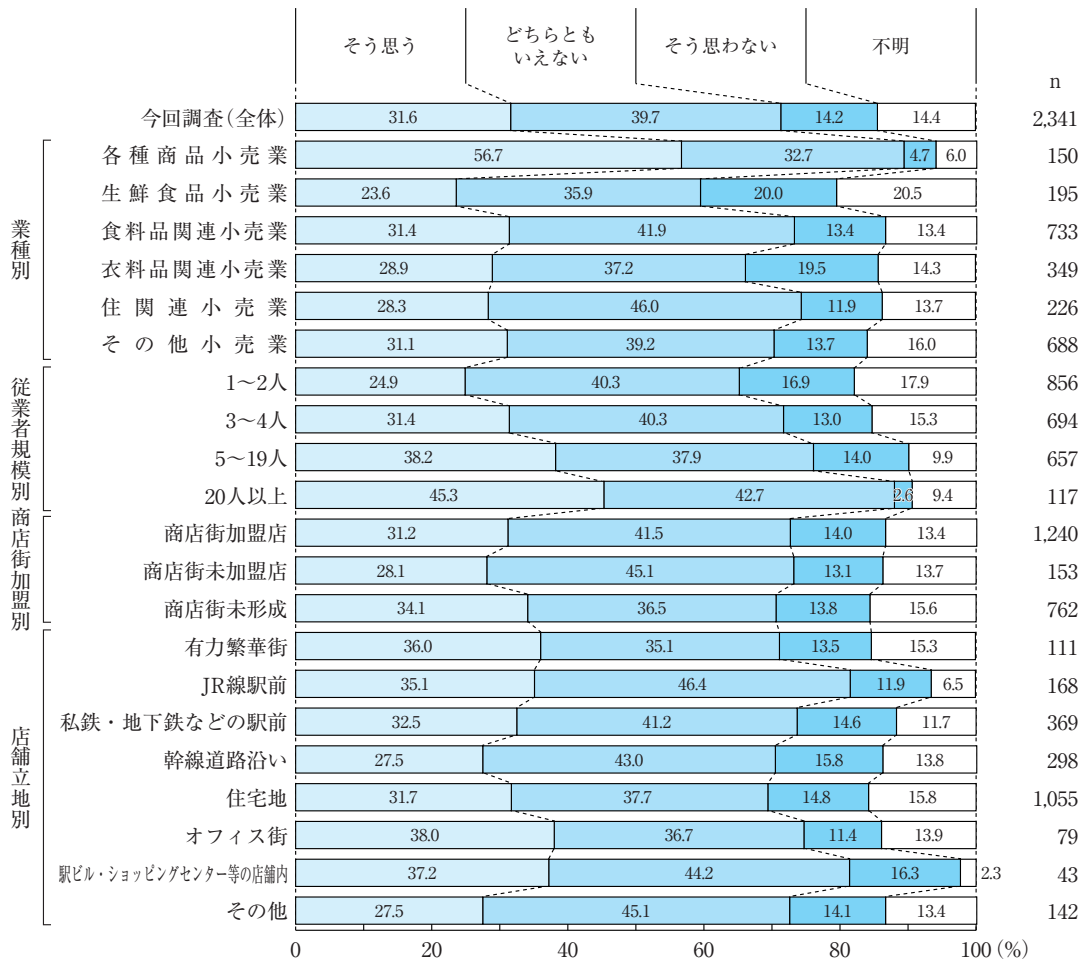
商店街加盟別にみると、「そう思う」は「商店街加盟店」で31.2%、「商店街未加盟店」で28.1%、「商店街未形成」で34.1%と、いずれも全体とおおむね同じ割合である。

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	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	第7位	第8位	第9位	第10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	第12位	第13位	第14位	第15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	第17位	第18位	第19位	第20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・カード購買への対応	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：％）

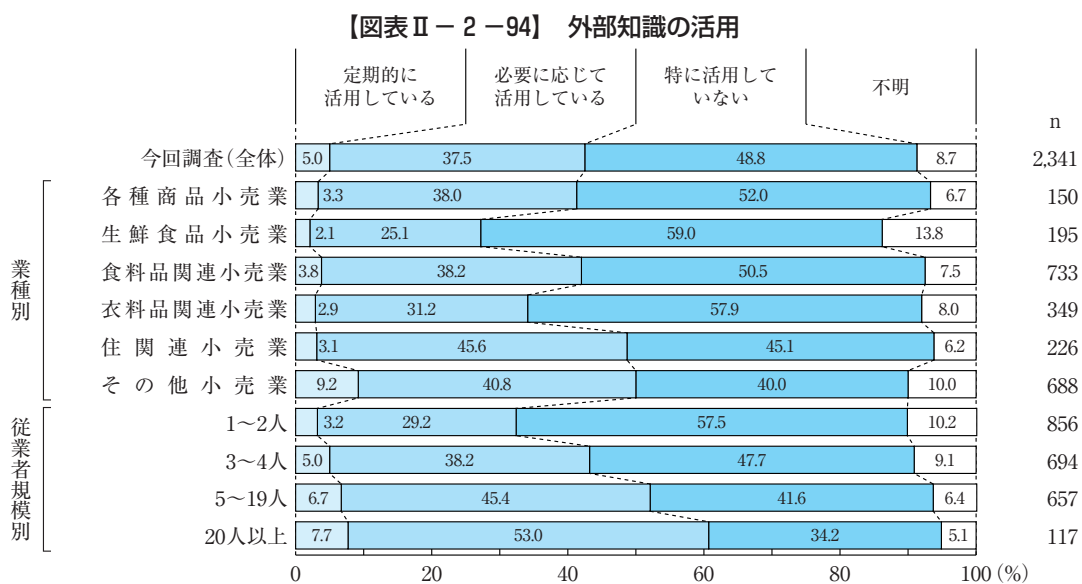
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体		2,341	立地 26.0	長時間営業・年中無休 22.1	商品の品揃え 20.1	商品競争力 19.9	知名度・ブランドイメージ 15.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			オリジナル商品 13.4	顧客管理 13.3	人材（従業員・パート等）の質 11.8	地域に密着した事業活動 11.0	経営意欲 9.7
			第11位	第12位	第13位	第14位	第15位
			商品調達力 8.3	きめ細かいサービス・接客 7.3	技術力・専門知識・ノウハウ 5.5	取引先との連携・提携 4.3	商品の品質・鮮度等 1.5
	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)。

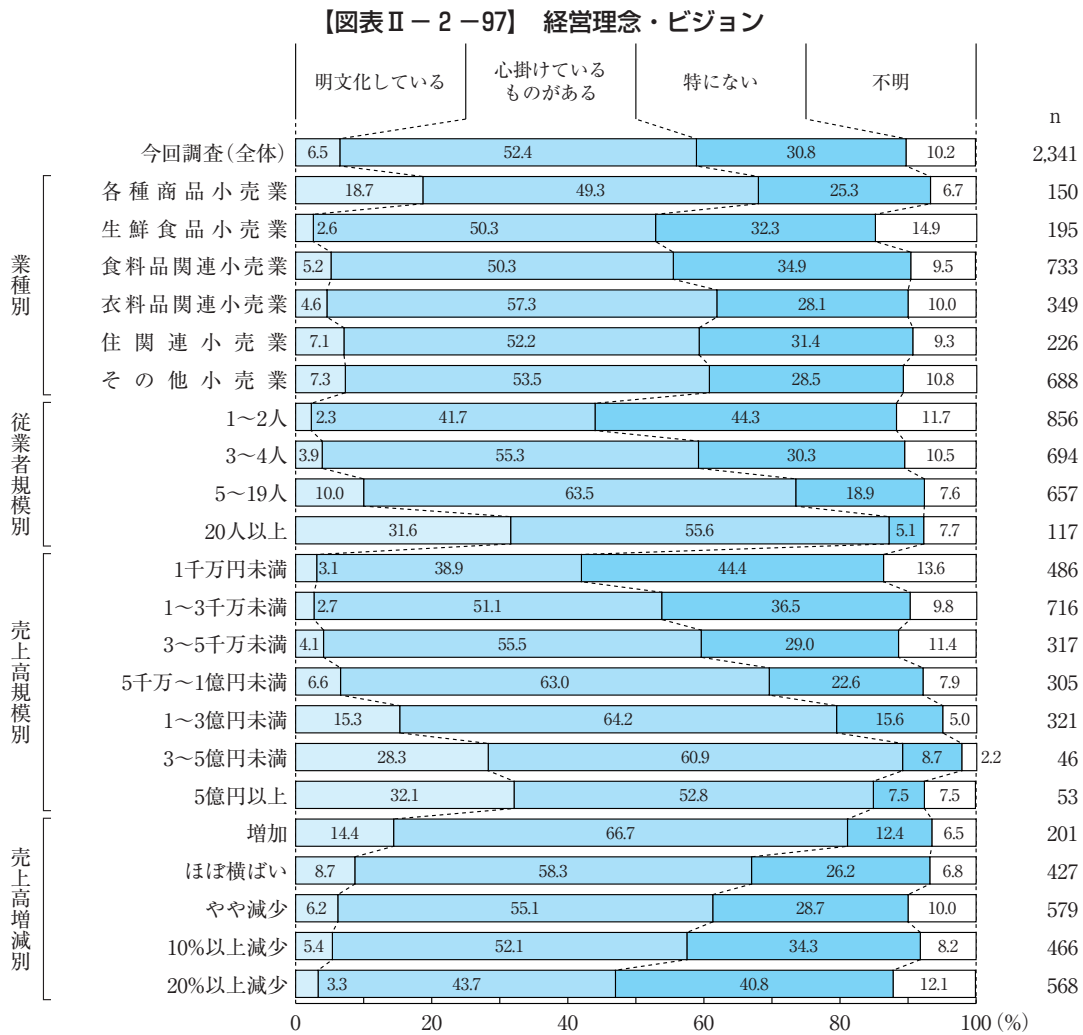
業種別にみると、いずれも過半数が経営理念・ビジョンを持って経営しているものの、「明文化している」は「各種商品小売業」で18.7%と2割近いが、他の業種は1割未満にとどまっている。

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）。

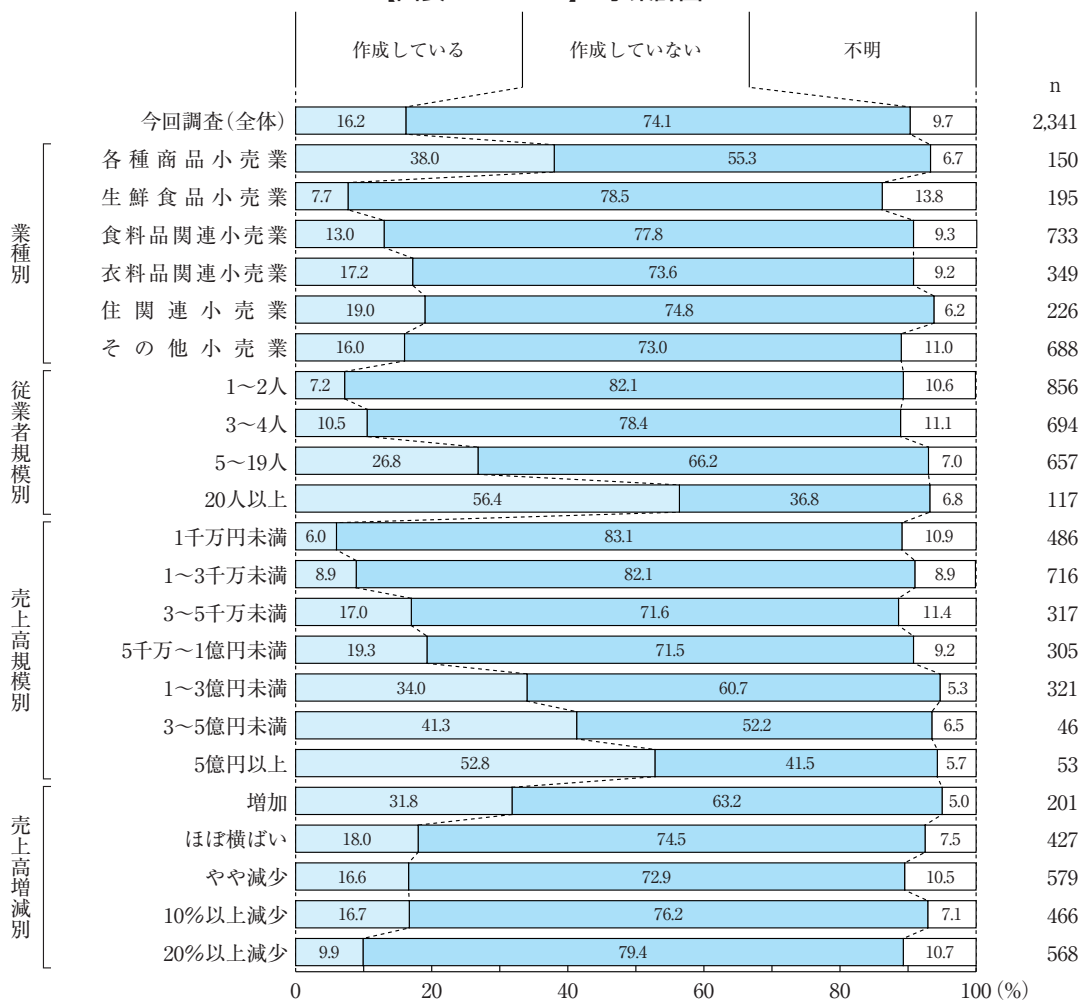
業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める各種商品小売業では、「作成している」が38.0%と割合が比較的高いのが目立っている。

従業員規模別にみると、「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

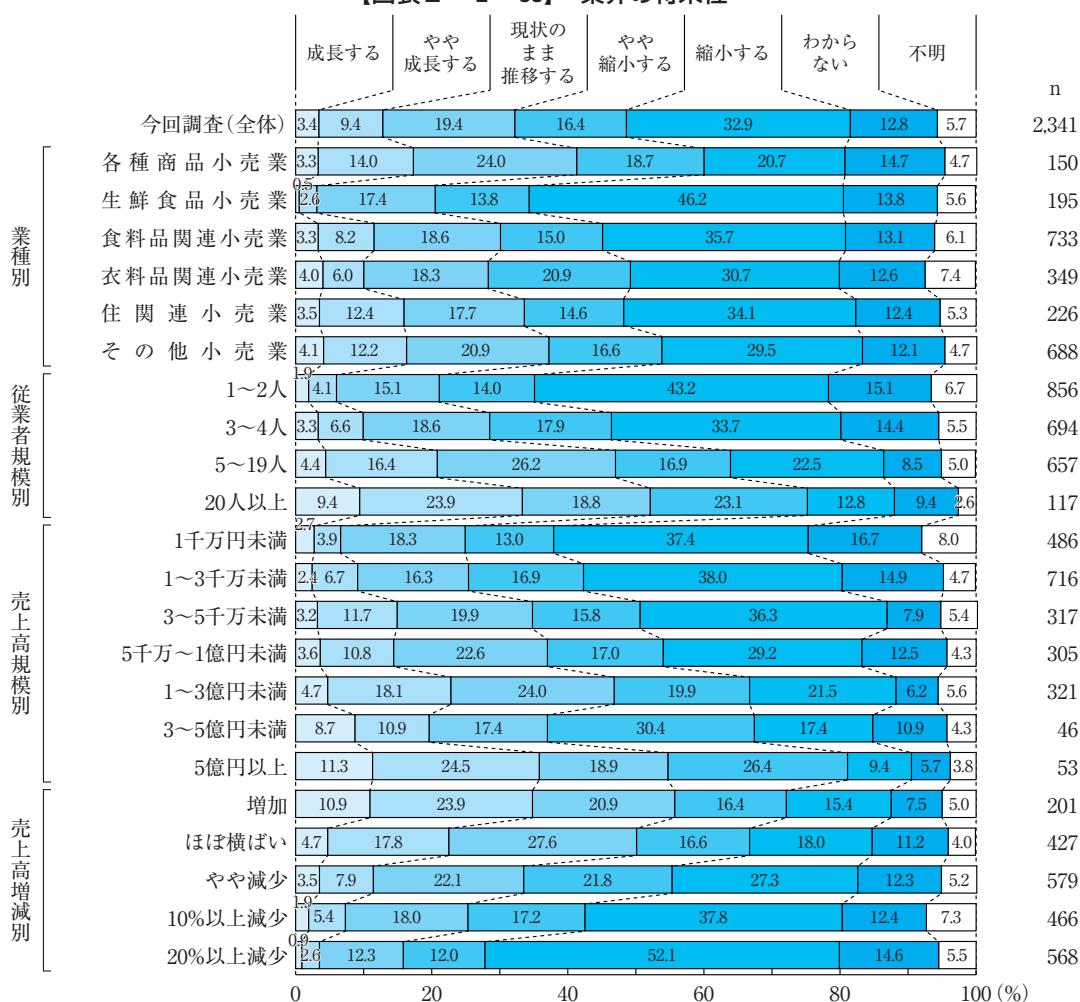
(1) 業界の将来性

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」をあわせた「成長計」(12.8%)を大きく上回っている(図表Ⅱ-2-99)。

従業員規模別にみると「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



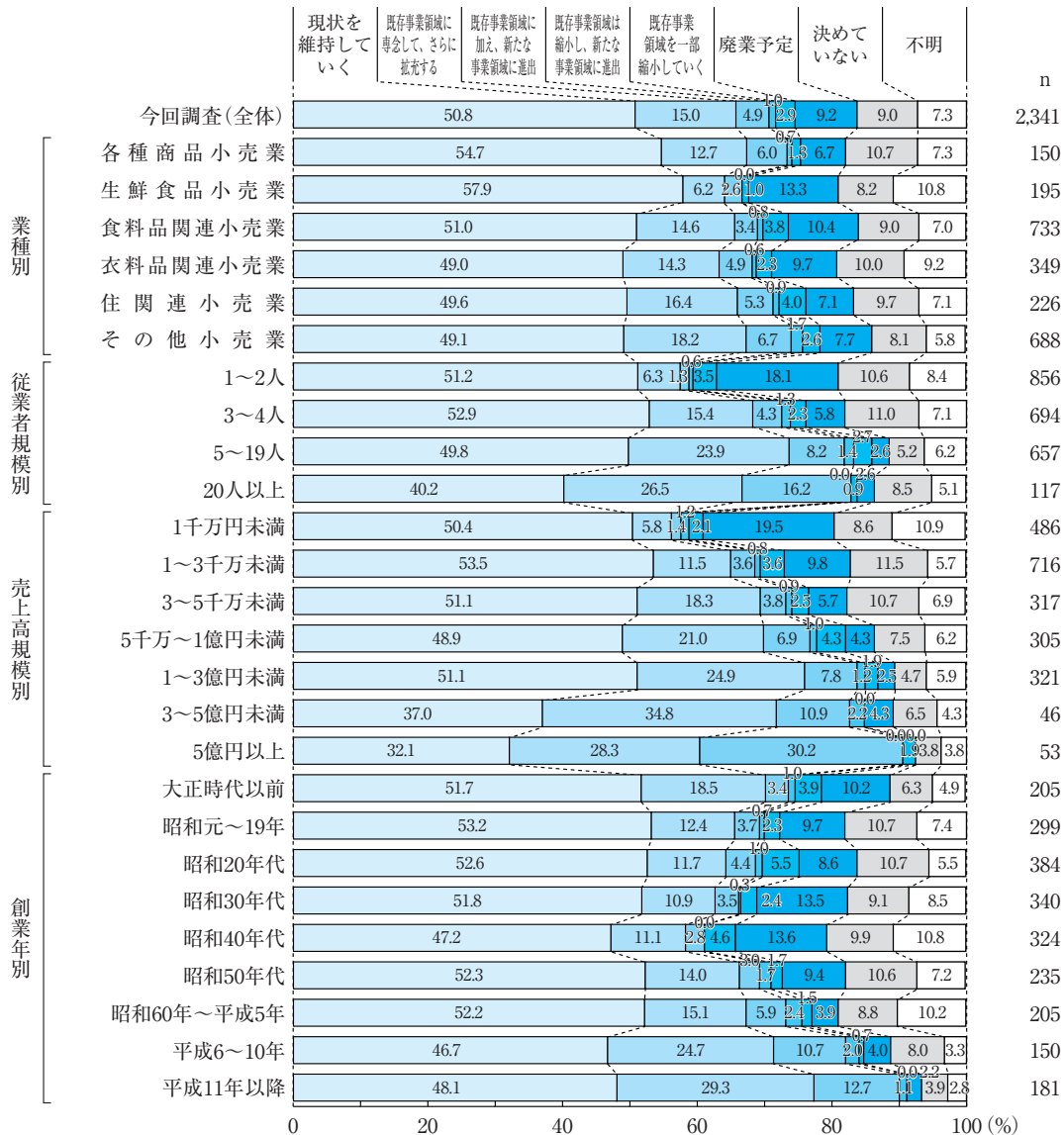
(2) 今後の事業展開

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

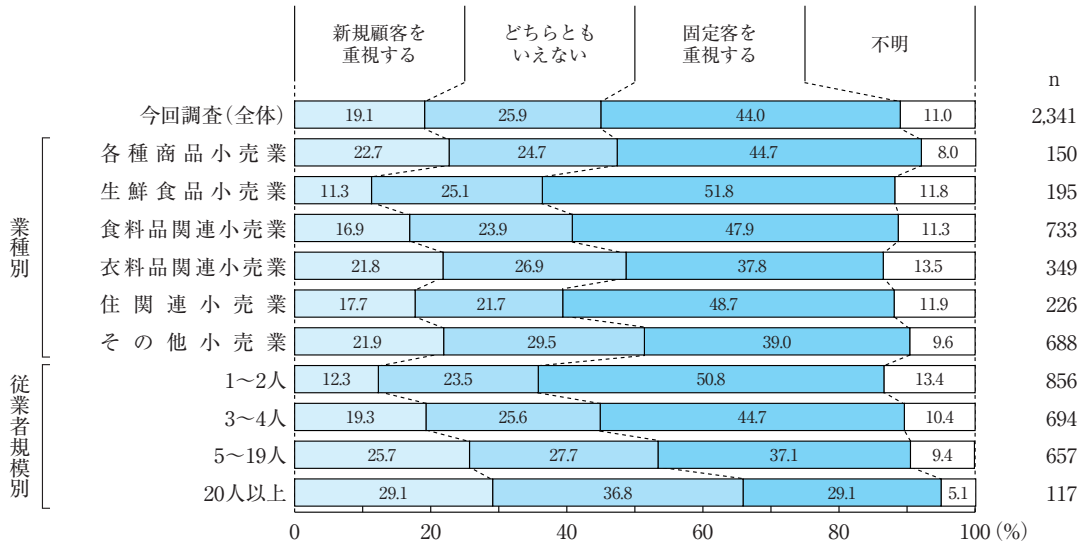
(1) 重視する顧客

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

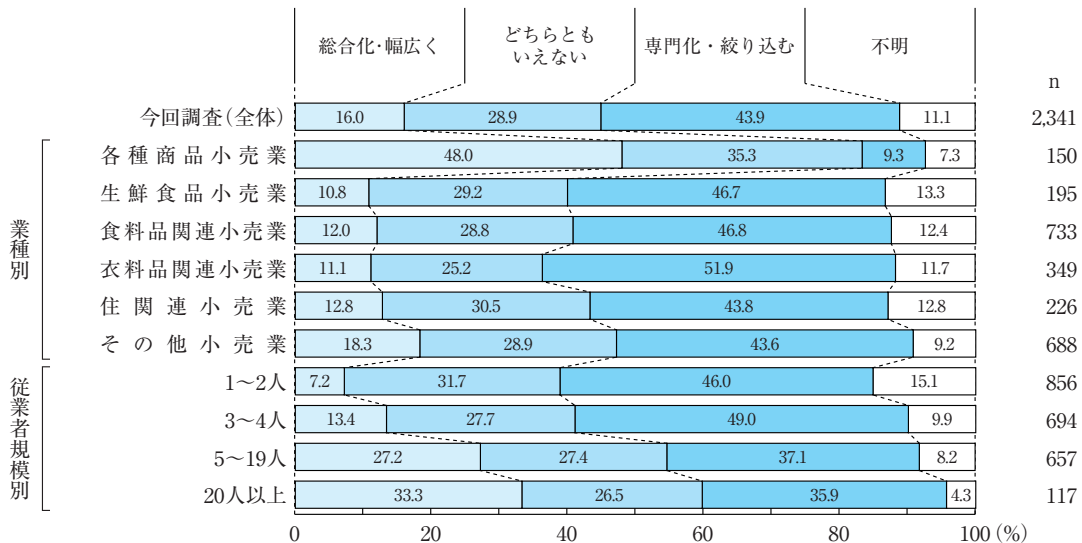
今後の経営展開の具体的な方向性として品揃えについては、全体では「専門化・絞り込む」が43.9%で、「総合化・幅広く」の16.0%を大きく上回っている（図表Ⅱ-2-102）。

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



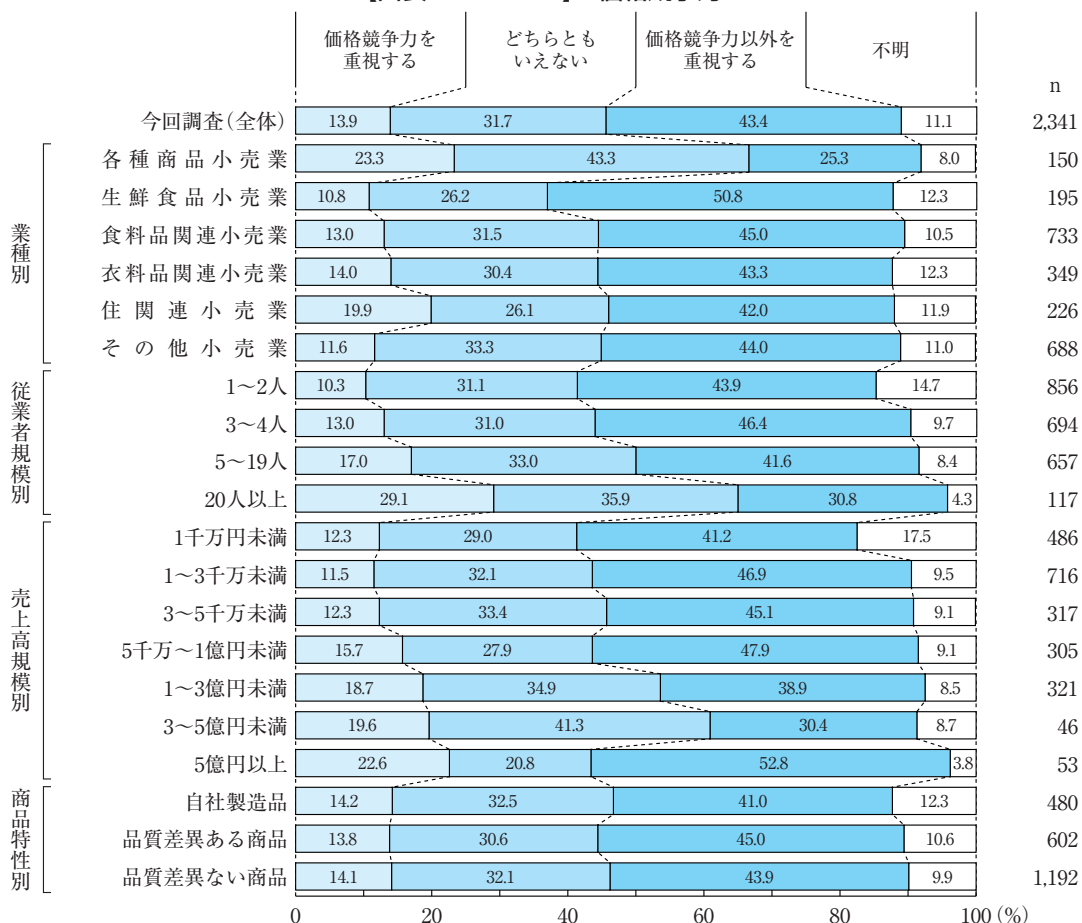
(3) 価格競争力

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）。

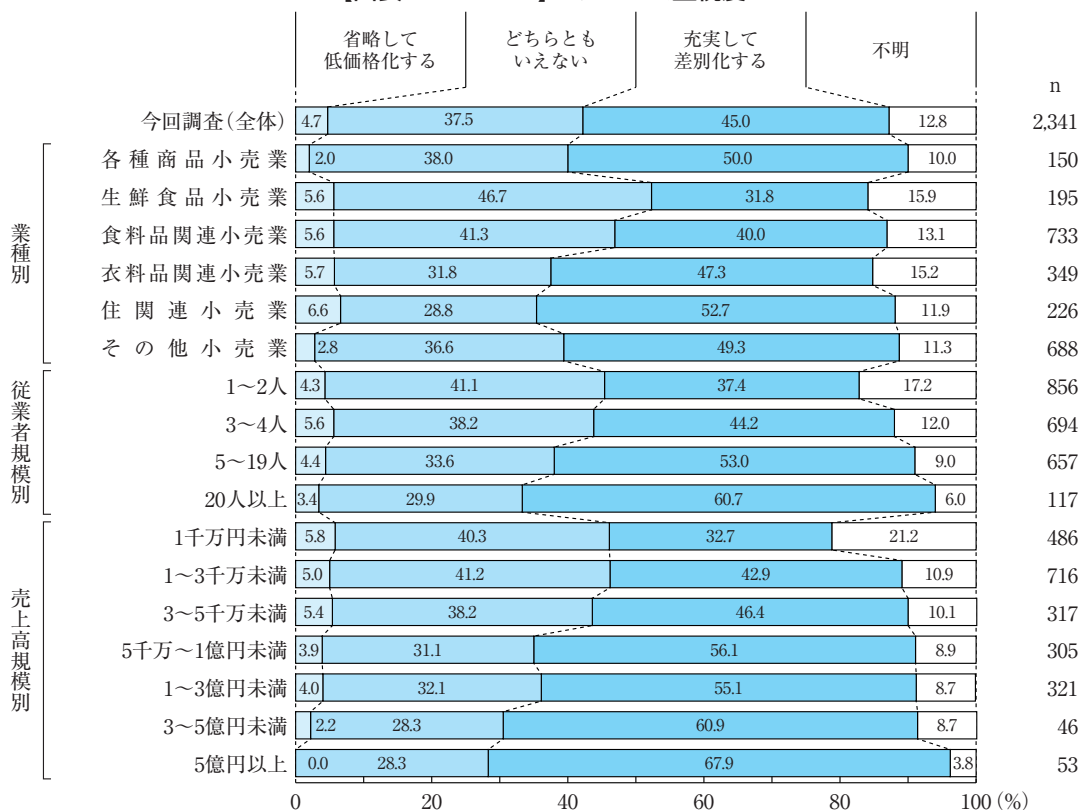
業種別にみるといずれの区分においても、「省略して低価格化する」が1割未満であり、「充実して差別化する」は「生鮮食料品小売業」と「食料品関連小売業」を除き、およそ半数を占めている。

従業員規模別をみると「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、従業員規模別と同様に「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%と従業員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。

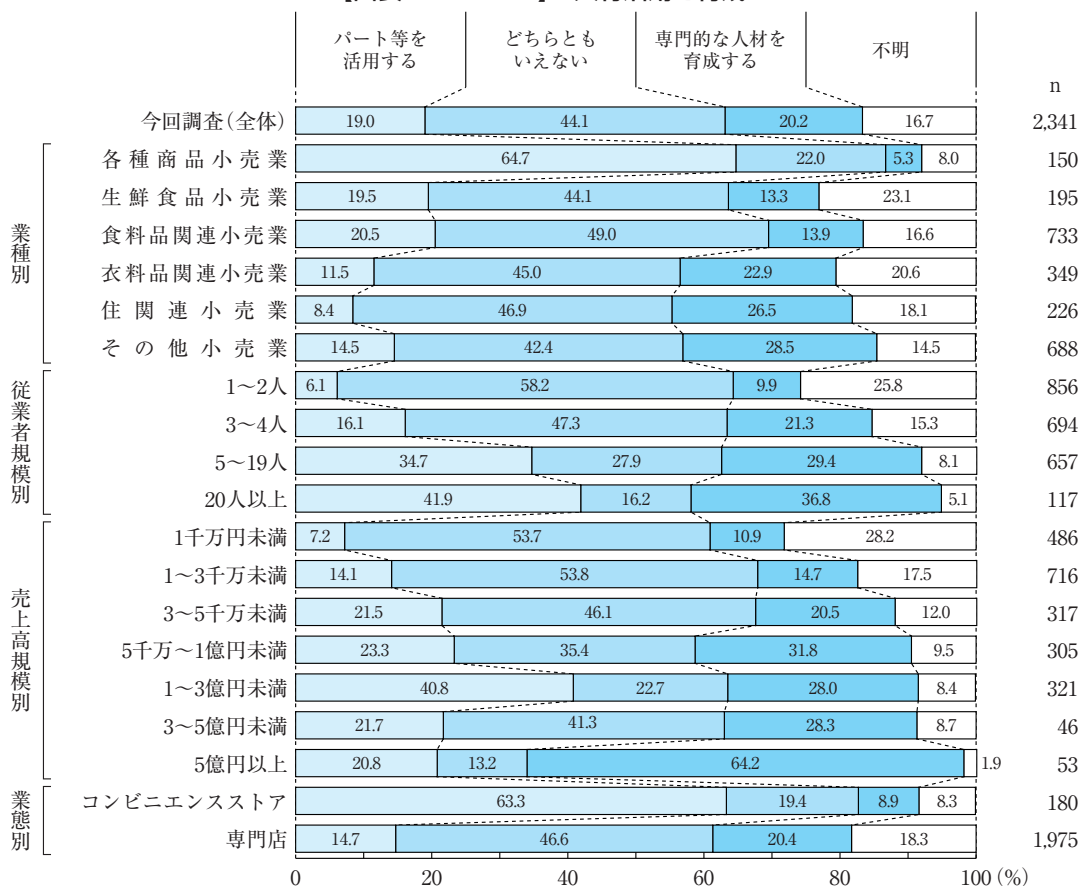
従業者規模別にみると、「1~2人」では「どちらともいえない」の中間意見が58.2%で、「パート等を活用する」と「専門的な人材を育成する」はともに1割に満たない。これは、「1~2人」のほとんどが家族従業員のみであり、売上高が低迷するなかで今後も

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

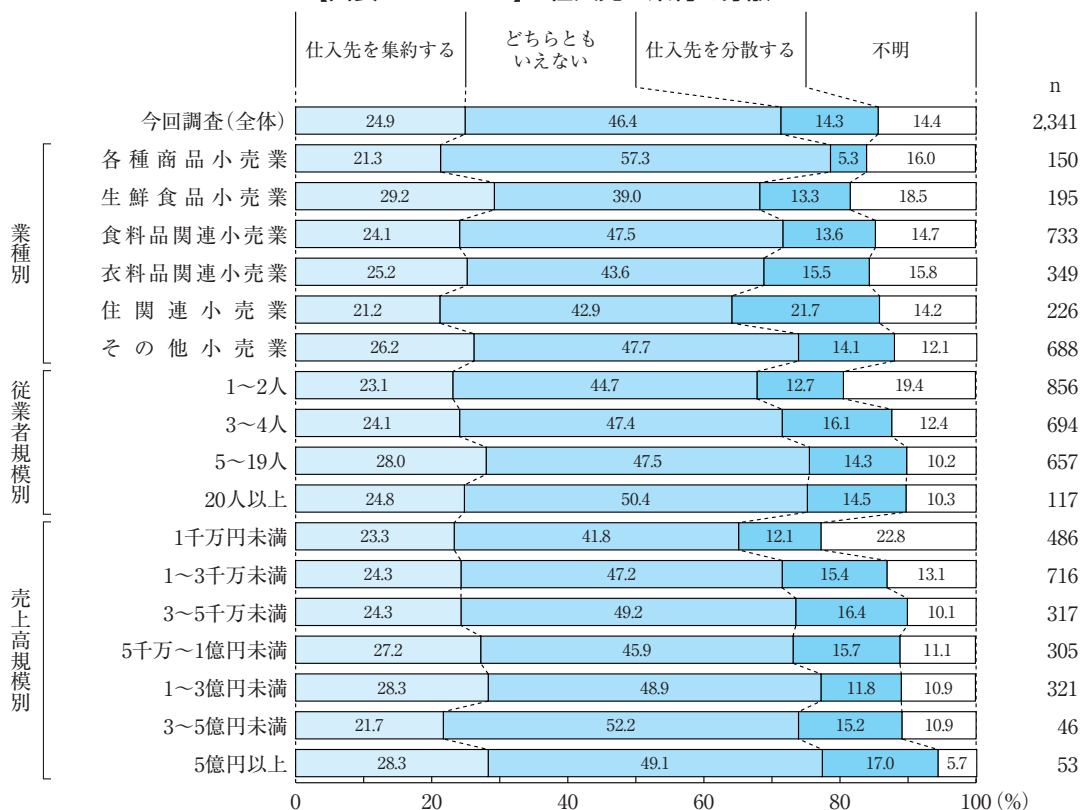


(6) 仕入の方向性

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

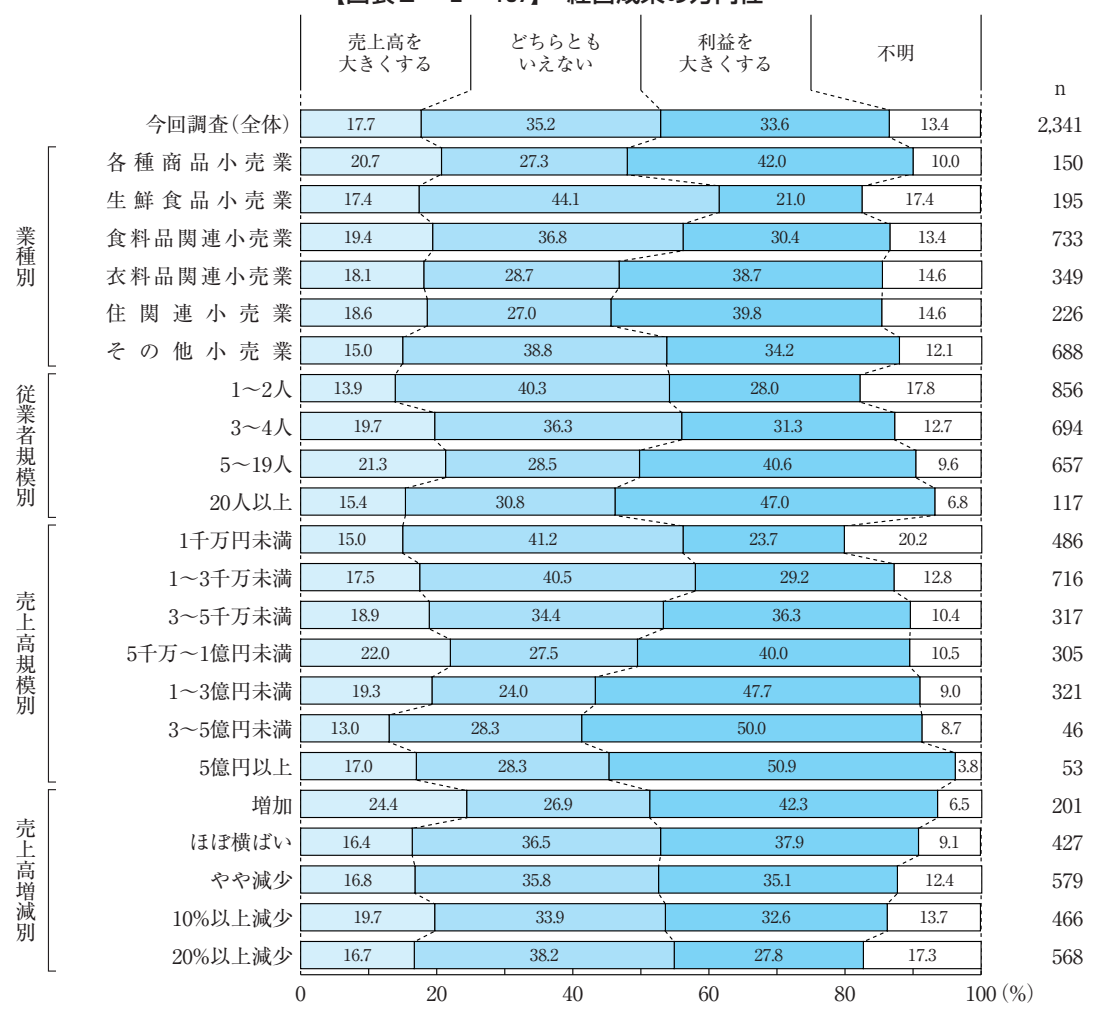
今後の経営成果の具体的な方向性としては、全体では「どちらともいえない」(35.2%)の中間意見が「利益を大きくする」(33.6%)をわずかに上回っている(図表Ⅱ－２－107)。

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



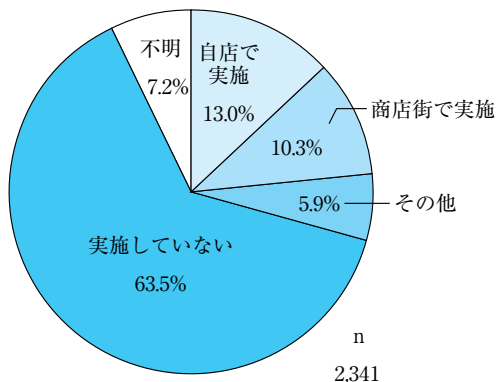
第8節 スタンプ・クレジット・電子マネー

1 スタンプ・ポイントカード

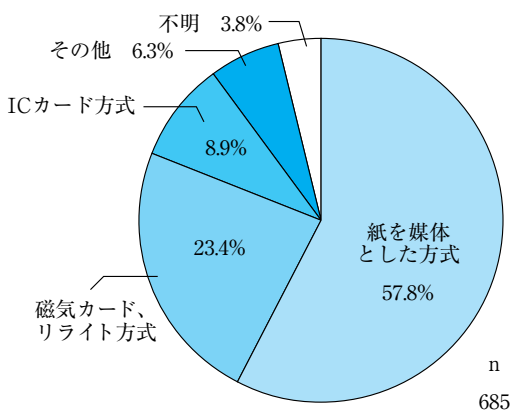
スタンプ・ポイントカードの実施状況を見ると、全体では「実施していない」63.5%であり、実施しているのは3割に達していない（図表Ⅱ-2-108）。実施主体としては、「自店で実施」（13.0%）が「商店街で実施」（10.3%）をやや上回っている。

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

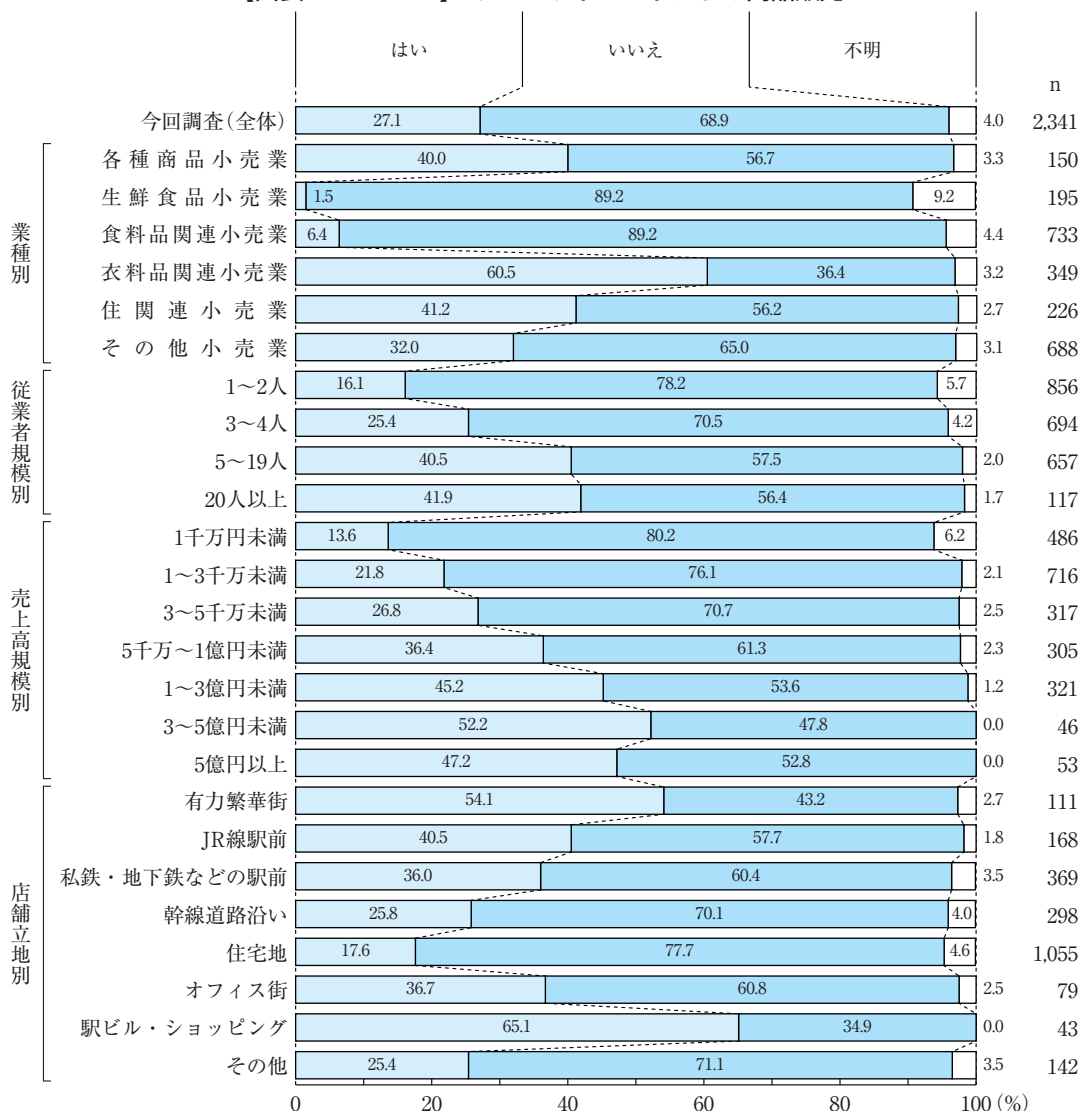
クレジットカードによる商品販売をしているかについてみると、全体では「いいえ」が68.9%であり、「はい」は27.1%と一部にとどまっている（図表Ⅱ-2-110）。

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

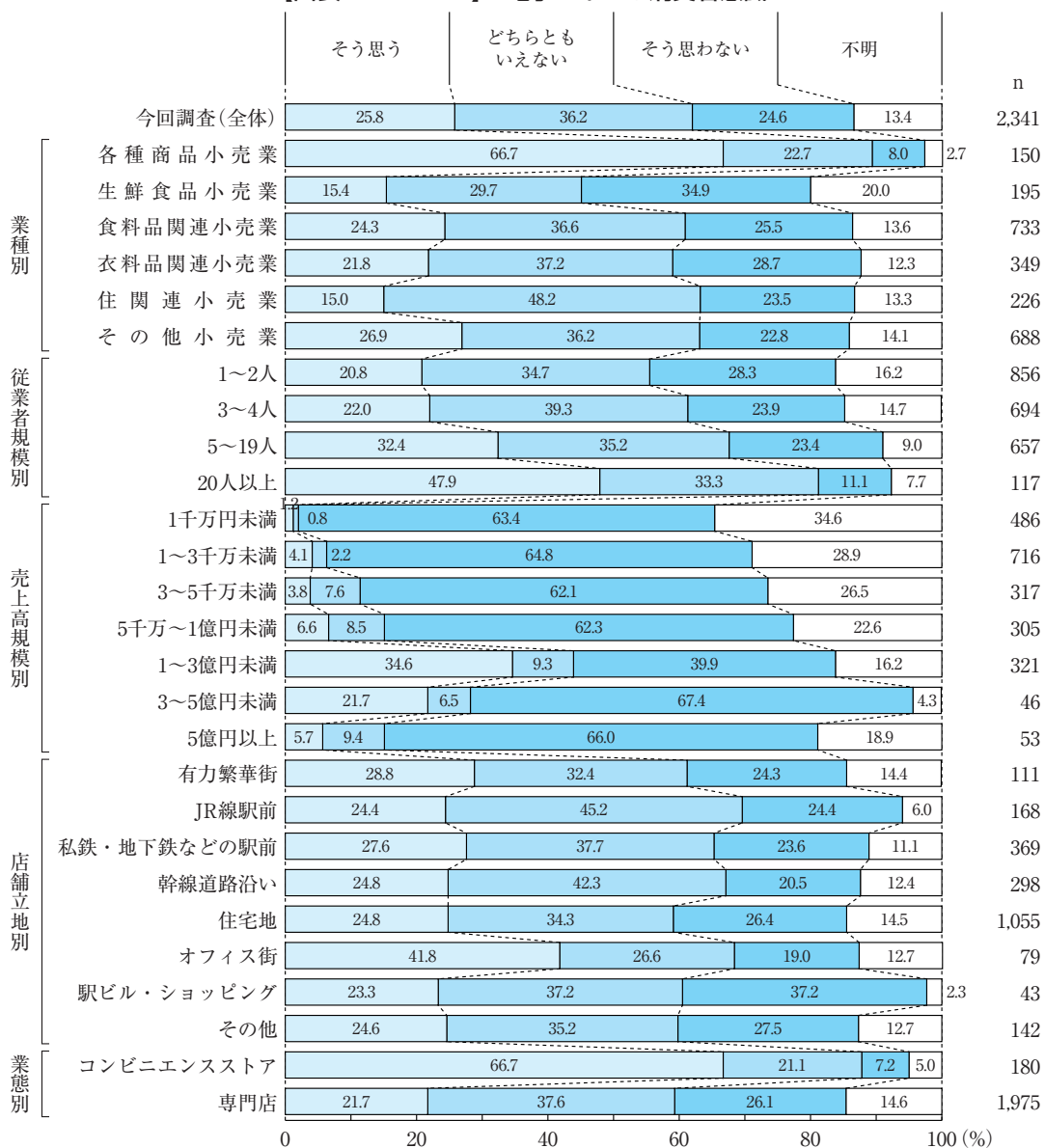
消費者の今後の意識について、電子マネーでの購入が増えるかについてみると、全体では「どちらともいえない」が36.2%と中間的意見が多く、「[そう思う]」(25.8%)と「[そう思わない]」(24.6%)は拮抗している(図表Ⅱ-2-111)。

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

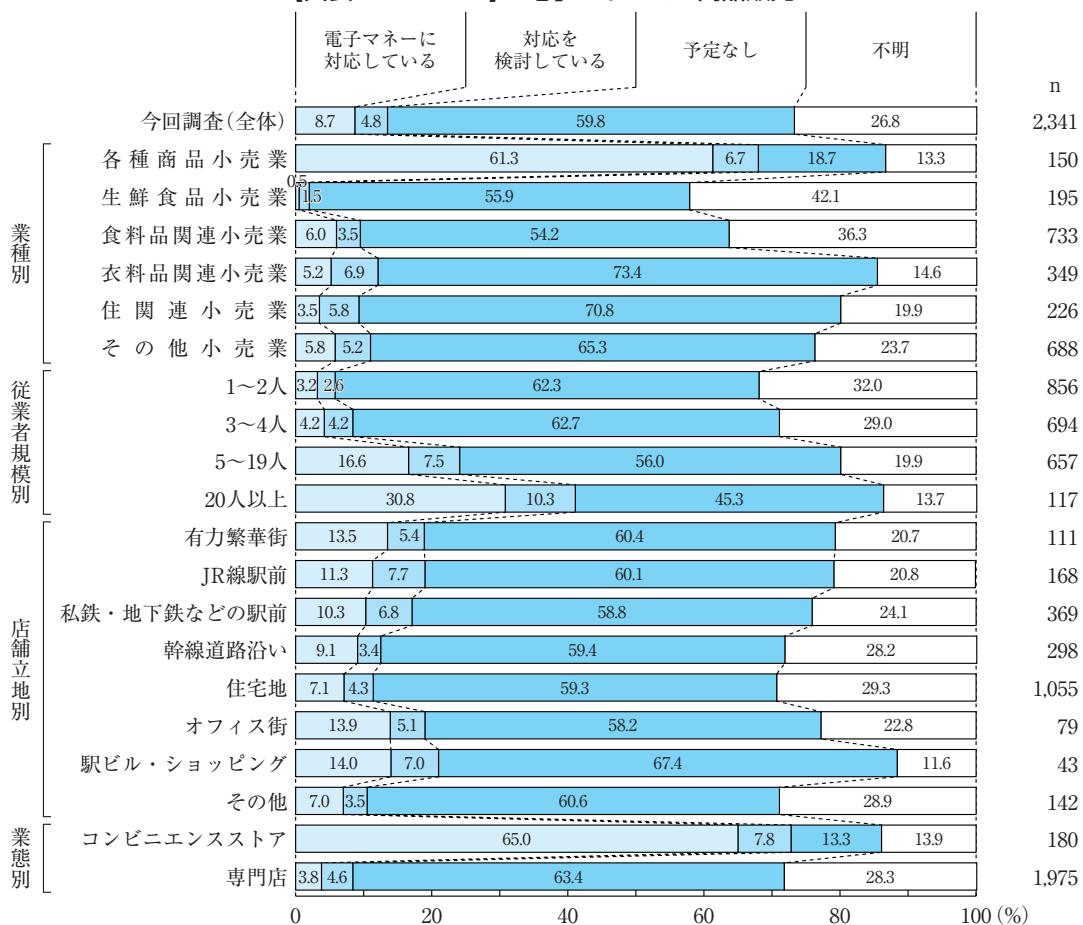
エディやパスモなどの電子マネーでの商品販売についてみると、全体では「予定なし」(59.8%)が過半数を占め、「対応している」(8.7%)と「検討中」(4.8%)をあわせても13.5%と少数にとどまっている(図表Ⅱ-2-112)。

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



第 III 編

東京の流通産業に関するテーマ分析

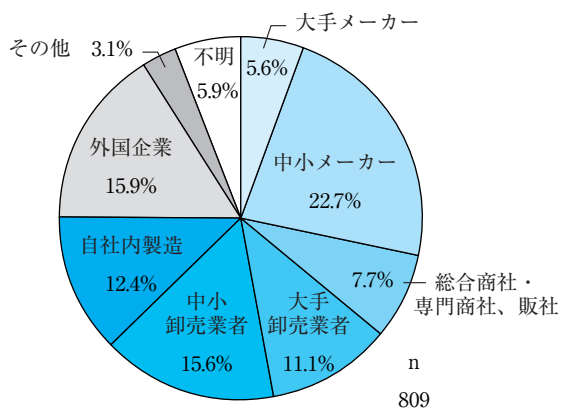
第1章 卸売業の今後の流通構造の変化

この章では、「東京の中小企業の現状」アンケート調査結果から卸売業におけるこれまでの3年間の仕入先及び販売先との取引状況を踏まえ、今後3年間重視する仕入先および販売先を分析することで、取引多段階構造における流通構造の変化の兆しを明らかにしていく。

1 今後の仕入先

今後の経営展開において、最も重視する仕入先をみると、全体では「中小メーカー」が22.7%で最も高い割合であり、次いで「外国企業」と「中小卸売業」が15%台である（図表Ⅲ-1-1）。

【図表Ⅲ-1-1】 今後重視する仕入先



これを、3年前と比較した取引額割合の増減別・取引先別にみると、大手メーカーとの取引額割合を増加させている「大手メーカー・増加」は今後重視する仕入先として「大手メーカー」が35.4%で最も割合が高い。同様に、「中小メーカー・増加」では今後重視する仕入先としてあげる企業は「中小メーカー」が40.0%と最も高い割合である（図表Ⅲ-1-2）。このように3年前との比較して取引割合を増加させている企業は、その取引先を今後も重視する傾向が見られるが、唯一の例外として、「中小卸売業者・増加」において、今後重視する仕入先として「中小卸売業者」（21.4%）よりも「中小メーカー」（30.4%）の割合が高くなっている。

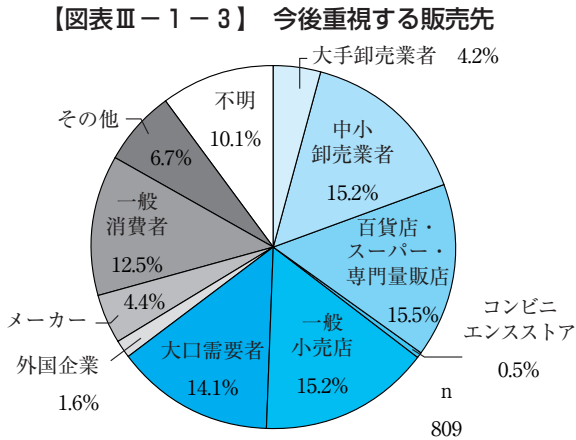
一方、3年前と比較して取引割合を減少させている企業は、今後重視する取引先として「中小メーカー」を選択するケースが目立つが、「大手卸売業者・減少」と「外国企業・減少」は、今後も変わらず取引を続けていくとみられ、「大手卸売業者」と「外国企業」はそれだけ魅力がある仕入先とみられる。

【図表Ⅲ-1-2】 これまでと今後の仕入先

仕入額割合	取引先	今後重視する仕入先 (%)									n
		大手メーカー	中小メーカー	総合商社ほか	大手卸売業者	中小卸売業者	自社内製造	外国企業	その他	不明	
増加	大手メーカー	35.4	31.3	6.3	8.3	6.3	8.3	0.0	0.0	4.2	48
	中小メーカー	13.3	40.0	2.7	2.7	6.7	14.7	18.7	0.0	1.3	75
	総合商社ほか	13.2	18.4	28.9	2.6	2.6	10.5	23.7	0.0	0.0	38
	大手卸売業者	7.9	18.4	15.8	36.8	13.2	2.6	5.3	0.0	0.0	38
	中小卸売業者	5.4	30.4	10.7	14.3	21.4	5.4	8.9	0.0	3.6	56
	自社内製造	4.0	29.3	5.3	2.7	4.0	41.3	9.3	0.0	4.0	75
	外国企業	2.3	14.0	4.7	1.2	3.5	14.0	58.1	0.0	2.3	86
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	18.2	27.3	45.5	0.0	11
減少	大手メーカー	5.3	38.3	10.6	5.3	12.8	12.8	7.4	0.0	7.4	94
	中小メーカー	4.2	36.7	7.2	4.2	12.7	16.9	10.8	1.8	5.4	166
	総合商社ほか	4.8	23.8	19.0	10.7	15.5	8.3	8.3	2.4	7.1	84
	大手卸売業者	4.1	15.7	7.4	26.4	21.5	10.7	4.1	1.7	8.3	121
	中小卸売業者	4.1	27.8	8.2	11.3	23.7	8.2	9.3	3.1	4.1	194
	自社内製造	3.7	25.2	6.5	5.6	15.0	23.4	13.1	2.8	4.7	107
	外国企業	1.7	27.1	3.4	0.0	10.2	8.5	44.1	0.0	5.1	59
	その他	0.0	19.0	9.5	0.0	28.6	9.5	9.5	19.0	4.8	21

2 今後の販売先

今後の経営展開において、最も重視する販売先をみると、全体では[中小卸売業者] (15.2%) と [百貨店・スーパー・専門量販店] (15.5%) 及び [一般小売店] (15.2%) がほぼ同率で並んでいる (図表Ⅲ-1-3)。



これを、3年前と比較した取引額割合の増減別・取引先別にみると、中小卸売業者との取引割合を増加させている「中小卸売業者・増加」は[中小卸売業者]が33.8%で最も割合が高く、概して取引額割合が増加している場合は、これまでの販売先を今後も重視する傾向がみられる (図表Ⅲ-1-4)。例外としては、「大手卸売業者・増加」が[大手卸売業者] (17.0%) より [中小卸売業者] (20.8%) とわずかに高くなっている。このほか、「コンビニエンスストア・増加」と「外国企業・増加」においては、それぞれ [コンビ

ニエンスストア] 及び [外国企業] を重視するという回答はまったくみられず、3年前と比べて取引割合こそ増加したものの、今後重視するほど魅力的な販売先ではないと考えられている。

一方、これまでの取引先の取引割合を減少させている場合においても、「中小卸売業者・減少」が[中小卸売業者] (27.2%) が最も高い割合であるように、今後も継続して重視する傾向が一部にみられた。これに対して、「コンビニエンスストア・減少」と「外国企業・減少」はそれぞれ、[コンビニエンスストア] (9.1%) と [外国企業] (0.0%) であり、新たな販売先を模索しているとみられる。

ここにおいて中小卸売業者間の取引状況をみると、販売先においては、「中小卸売業者・増加」と「中小卸売業者・減少」がともに今後重視する販売先として [中小卸売業者] を第1位としている。

しかしながら、仕入先においては「中小卸売業者・増加」と「中小卸売業者・減少」がともに今後重視する仕入先として [中小メーカー] を第1位として、[中小卸売業者] は第2位としている。

すなわち販売側の中小卸売業者は、今後も [中小卸売業者] への販売を考えているが、仕入側の中小卸売業者は、今後については流通段階においてより上流にあたる「中小メーカー」から仕入に移行したいと考えているとみられ、ここに齟齬が生じているようである。このように取引多段階構造の中間にある中小卸売業者間取引に、流通構造変化の兆しがうかがえる結果となった。

【図表Ⅲ－１－４】 これまでと今後の販売先

販売額割合	取引先	今後重視する販売先 (%)											n
		業大手卸売者	業中小卸売者	百貨店ほか	ストア	コンビニ	小売店	大口需要者	外国企業	メーカー	消費者	その他	
増加	大手卸売業者	17.0	20.8	9.4	1.9	3.8	15.1	0.0	3.8	9.4	7.5	11.3	53
	中小卸売業者	9.1	33.8	10.4	1.3	5.2	9.1	2.6	6.5	10.4	6.5	5.2	77
	百貨店ほか	1.4	2.8	58.3	2.8	6.9	2.8	0.0	2.8	8.3	5.6	8.3	72
	コンビニエンスストア	25.0	0.0	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4
	一般小売店	2.9	13.2	13.2	1.5	33.8	11.8	0.0	4.4	10.3	2.9	5.9	68
	大口需要者	3.6	3.6	0.0	3.6	3.6	57.1	0.0	3.6	7.1	14.3	3.6	28
	外国企業	7.1	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	35.7	7.1	21.4	0.0	14
	メーカー	0.0	13.6	4.5	0.0	0.0	18.2	4.5	54.5	0.0	4.5	0.0	22
	一般消費者	0.0	9.3	14.8	0.0	20.4	13.0	0.0	1.9	27.8	0.0	0.0	54
	その他	0.0	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	54.5	9.1	11
減少	大手卸売業者	10.7	14.7	10.7	0.0	9.3	13.3	4.0	4.0	13.3	8.0	12.0	75
	中小卸売業者	3.9	27.2	15.0	1.1	13.3	9.4	1.1	4.4	10.6	3.9	10.0	180
	百貨店ほか	4.3	6.8	28.2	0.0	12.8	8.5	1.7	5.1	12.0	6.0	14.5	117
	コンビニエンスストア	9.1	9.1	0.0	9.1	0.0	27.3	0.0	9.1	0.0	0.0	36.4	11
	一般小売店	0.8	11.5	18.1	0.4	23.0	16.0	0.4	1.6	11.9	5.3	10.7	243
	大口需要者	1.6	11.5	9.8	1.6	8.2	32.8	1.6	0.0	8.2	13.1	11.5	61
	外国企業	7.7	7.7	7.7	0.0	0.0	23.1	0.0	15.4	7.7	23.1	7.7	13
	メーカー	1.7	20.3	1.7	0.0	15.3	13.6	3.4	11.9	16.9	6.8	8.5	59
	一般消費者	0.9	15.5	6.4	0.0	14.5	19.1	0.9	2.7	28.2	0.9	10.9	110
その他	0.0	13.8	0.0	0.0	13.8	13.8	3.4	6.9	10.3	31.0	6.9	29	

第2章 フランチャイズ加盟店とチェーン等未加盟店

この章では、小売業におけるチェーン等への加盟状況と、そのうちフランチャイズ加盟店とチェーン等未加盟店の企業特性・経営成果・経営活動などを分析することで経営状況の相違点を明らかにする。

1 チェーン等への加盟状況

小売業のチェーン等への加盟状況を見ると、全体では[未加盟] (72.0%) が最も多い (図表Ⅲ-2-1)。一方、[フランチャイズ加盟店] (8.7%)、[メーカー等の系列店] (6.4%)、[ボランタリー加盟店] (2.7%)、

[共同仕入に参加] (2.1%) と続き、何らかの形でチェーン等に加盟している割合〔加盟計〕は19.9%と約2割である。前回調査 (15.5%) と比べると、わずかに増加している。また、[フランチャイズ加盟店] の内訳を業態別にみると、「コンビニエンスストア」が71.9% (146/203企業) で多い。

【図表Ⅲ-2-1】 チェーン等への加盟状況

	チェーン等への加盟状況 (%)						n
	ボランタリー加盟店	フランチャイズ加盟店	共同仕入に参加	メーカー等の系列店	チェーン等未加盟店	不明	
前回調査	2.6	6.6	1.8	4.5	73.5	11.1	3,056
今回調査 (全体)	2.7	8.7	2.1	6.4	72.0	8.1	2,341

2 企業特性

フランチャイズ加盟店 (203店) とチェーン等未加盟店 (1,686店) の業種をみると、フランチャイズ加盟店では[各種商品小売業] の割合が57.1%と過半数を占め、次いで[食料品関連小売業] が28.6%であり、この2業種で大半が占められている (図表Ⅲ-2-2)。これに対して、チェーン等未加盟店は[食料品関連小売業] (33.6%) のほか、[その他の小売業] (31.1%) と[衣料品関連小売業] (17.3%) とフランチャイズ加盟店のような偏りはみられない。

従業者規模をみると、フランチャイズ加盟店は[5~19人] 60.1%と[20人以上] (22.2%) と規模が大きいものに対して、チェーン等未加盟店は[1~2人] (39.7%) と[3~4人] (30.9%) と規模の小さい企業が多く、対照的である。

経営者年齢をみると、フランチャイズ加盟店は[50歳代] (40.9%) を中心に前後の年代が2割前後であ

るのに対して、チェーン等未加盟店は[60歳代] (35.2%) を中心に前後の年代が2.5割前後であり、10歳ほどの差がみられる。後継者の状況においても、フランチャイズ加盟店は[まだ決める必要はない] (38.4%) に次いで[今の代で廃業するので必要ない] (25.1%) であるのに対して、チェーン等未加盟店では[今の代で廃業するので必要ない] (39.7%)、それに次いで[まだ決める必要はない] (24.3%) と順位が逆転しており、経営者年齢10歳の差が影響しているとみられる。

しかしながら、フランチャイズ加盟店において前回調査においては、[決まっている] と[まだ決める必要がない] をあわせた後継者に問題がないが71.9%であるのに対して、今回調査では62.0%と減少している。

また最新改装時期をみると、フランチャイズ加盟店は[改装したことがない] が27.6%と、チェーン等未加盟店の19.3%を上回っているが、一方で[6~10年前] も23.6%みられ二分化している。

【図表Ⅲ－２－２】 企業の特徴

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)	
企業 の 特 性	①業種		①業種	
	各種商品小売業	57.1%	食料品関連小売業	33.6%
	食料品関連小売業	28.6%	その他小売業	31.1%
	その他小売業	7.9%	衣料品関連小売業	17.3%
	②従業者数		②従業者数	
	1～2人	8.9%	1～2人	39.7%
	3～4人	8.9%	3～4人	30.9%
	5～19人	60.1%	5～19人	25.0%
	20人以上	22.2%	20人以上	3.6%
	③経営者年齢		③経営者年齢	
	50歳代	40.9%	60歳代	35.2%
	60歳代	21.2%	70歳以上	26.2%
	40歳代	18.7%	50歳代	23.8%
	④後継者の状況		④後継者の状況	
	決まっている	23.6%	決まっている	24.3%
	まだ決める必要はない	38.4%	まだ決める必要はない	24.3%
	決まらずに困っている	7.9%	決まらずに困っている	7.4%
	今の代で廃業するので必要ない	25.1%	今の代で廃業するので必要ない	39.7%
	⑤最新改装時期		⑤最新改装時期	
	改装したことがない	27.6%	16年以上前	25.9%
	6～10年前	23.6%	改装したことがない	19.3%
			改装したことがない	18.7%

3 経営成果

経営成果の売上高をみると、フランチャイズ加盟店が「1億円以上」が67.0%であるのに対して、チェーン等未加盟店では「3千万円未満」が56.0%と対照的となっている（図表Ⅲ－２－３）。

売上総利益額では、フランチャイズ加盟店が「1～3千万円未満」と「5百万円未満」がともに約2割であるのに対して、チェーン等未加盟店では「5百万円未満」が47.2%と半数近くを占めている。

経常利益額をみると、フランチャイズ加盟店においても「赤字（マイナス）」が27.1%とみられ、「3百万円未満」も31.5%であり、3百万円未満で過半数を占めている。売上高増減をみると、ともに「減少計」が過半数を占めているが、フランチャイズ加盟店では「やや減少」と「10%以上減少」が2割程度であるのに対して、チェーン等未加盟店では「やや減少」と「20%以上減少」とが多く、「減少計」の割合が高くなっている。

【図表Ⅲ－２－３】 経営成果

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)
経営成果	①売上高		①売上高
	3千万円未満	13.3%	3千万円未満 56.0%
	1億円未満	15.3%	1億円未満 27.3%
	1億円以上	67.0%	1億円以上 13.5%
	②売上総利益額		②売上総利益額
	5百万円未満	19.7%	5百万円未満 47.2%
	5百万～1千万円未満	16.7%	5百万～1千万円未満 20.6%
	1～3千万円未満	20.7%	1～3千万円未満 15.0%
	③経常利益額		③経常利益額
	赤字(マイナス)	27.1%	赤字(マイナス) 36.4%
	3百万円未満	31.5%	3百万円未満 36.2%
	3～5百万円未満	11.8%	3～5百万円未満 10.3%
	④売上高増減(対3年前)		④売上高増減(対3年前)
	やや減少	20.2%	やや減少 25.9%
	10%以上減少	19.2%	10%以上減少 18.6%
	20%以上減少	16.3%	20%以上減少 25.5%

4 経営活動

経営活動の売上高をみると、フランチャイズ加盟店もチェーン等未加盟店もともに減少させており、その要因はともに来店客数と平均客単価を過半数の企業が減少させていることにあり、この両者の同じ要因によるものと推測できる(図表Ⅲ－２－４)。

取扱品目数をみると、フランチャイズ加盟店が[2,000～3,000未満](36.9%)で第1位であるのに対して、チェーン等未加盟店では[100未満](48.6%)

が第1位と大きな差がみられる。ともに、その取扱品目数の増減はあまりなく、品揃えの幅・深さも変化がみられなかった。

クレジットカード対応をみると、フランチャイズ加盟店では43.3%が対応しており、チェーン等未加盟店では24.5%が対応しているが、電子マネーへの対応ではフランチャイズ加盟店が61.6%とより一段の対応を進めているのに対して、チェーン等未加盟店では3.6%と対応している店舗が限られている。

【図表Ⅲ－２－４】 経営活動

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)	
経営活動	①来店客数		①来店客数	
	増加	24.6%	増加	6.0%
	ほぼ横ばい	20.2%	ほぼ横ばい	20.9%
	減少	53.2%	減少	69.8%
	②平均客単価		②平均客単価	
	増加	12.8%	増加	4.9%
	ほぼ横ばい	31.0%	ほぼ横ばい	26.5%
	減少	54.2%	減少	64.7%
	③取扱品目数		③取扱品目数	
	2,000～3,000未満	36.9%	100未満	48.6%
	3,000以上	20.2%	100～200未満	14.5%
	100未満	15.3%	200～300未満	7.8%
	④取扱品目数の増減		④取扱品目数の増減	
	ほぼ横ばい	62.6%	ほぼ横ばい	44.6%
	⑤品揃えの幅		⑤品揃えの幅	
	広がった	25.1%	広がった	14.1%
	変わらない	64.5%	変わらない	55.4%
	狭くなった	6.9%	狭くなった	26.0%
	⑥品揃えの深さ		⑥品揃えの深さ	
	深くなった	18.7%	深くなった	10.9%
	変わらない	66.0%	変わらない	57.7%
	浅くなった	10.8%	浅くなった	25.0%
	⑦クレジットカード対応		⑦クレジットカード対応	
対応している	43.3%	対応している	24.5%	
⑧電子マネー対応		⑧電子マネー対応		
対応している	61.6%	対応している	3.6%	
対応している			8.7%	

5 経営課題

仕入先の問題点をみると、[仕入価格が高い]・[オリジナル性の高い商品が少ない]・[売れ筋商品が揃わない]がともに上位3位であるが、その割合はチェーン等未加盟店のほうが大きく、より問題視されているとみられる（図表Ⅲ－２－５）。

販売活動の問題点としては、[新規顧客の開拓]がともに上位3位内である。このほか、[販売員の確保]

や[接客技術]と従業員に関することがフランチャイズ加盟店で選択されているのに対して、チェーン等未加盟店では[価格競争力]が選択されている。また、店舗に関してフランチャイズ加盟店では[売場の魅力づくり]を選択されているのに対して、チェーン等未加盟店では最新改装時期が[16年以上前]25.9%、[改装したことがない]が19.3%であることをうけて、[店舗の老朽化]を3割が選択している。

【図表Ⅲ－２－５】 経営課題

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)	
経営課題	①仕入先の問題点		①仕入先の問題点	
	仕入価格が高い	25.6%	仕入価格が高い	35.6%
	オリジナル性の高い商品が少ない	9.9%	売れ筋商品が揃わない	21.2%
	売れ筋商品が揃わない／仕入ロットが大きい	8.4%	オリジナル性の高い商品が少ない	19.3%
	②販売活動の問題点		②販売活動の問題点	
	販売員の確保	47.3%	新規顧客の開拓	37.3%
	売場の魅力づくり	30.5%	店舗の老朽化	30.2%
	新規顧客の開拓／接客技術	27.1%	価格競争力	29.8%
			店舗の老朽化	28.4%

6 経営基盤

経営理念・ビジョンについてみると、ともに「心掛けているものがある」が第1位であり、大きな違いはみられなかった（図表Ⅲ-2-6）。また事業計画及び情報化についても、ともに「作成していない」・「投資していない」の消極的回答が多い。

自店の強い点を見ると、ともに「商品の品質・鮮度

等」を第1位としている。また、フランチャイズ加盟店では「長時間営業・年中無休」が38.4%で第2位である。これに対して、自店の弱い点としてはともに「立地」を第3位以内に選択しているほか、フランチャイズ加盟店での弱い点としては「人材（従業員・パート等）の質」が選択され、チェーン店等未加盟店では「長時間営業・年中無休」が選択されている。

【図表Ⅲ-2-6】 経営基盤

	フランチャイズ加盟店 (n=203)		チェーン等未加盟 (n=1,686)		全体 (n=2,341)	
経営基盤	①経営理念・ビジョン		①経営理念・ビジョン		①経営理念・ビジョン	
	心掛けているものがある	56.7%	心掛けているものがある	53.4%	心掛けているものがある	52.4%
	②事業計画		②事業計画		②事業計画	
	作成していない	52.7%	作成していない	79.2%	作成していない	74.1%
	③情報化		③情報化		③情報化	
	投資していない	62.1%	投資していない	75.7%	投資していない	71.8%
	④強い点		④強い点		④強い点	
	商品の品質・鮮度等	46.3%	商品の品質・鮮度等	33.4%	商品の品質・鮮度等	32.3%
	長時間営業・年中無休	38.4%	きめ細かいサービス・接客	27.5%	きめ細かいサービス・接客	26.7%
	商品の品揃え	22.7%	安心安全な商品の提供	24.7%	安心安全な商品の提供	23.4%
	⑤弱い点		⑤弱い点		⑤弱い点	
	人材（従業員・パート等）の質	30.5%	立地	27.0%	立地	26.0%
	立地	26.1%	長時間営業・年中無休	24.0%	長時間営業・年中無休	22.1%
地域に密着した事業活動	24.1%	商品の品揃え	20.7%	商品の品揃え	20.1%	

7 経営展開の方向性

経営展開の方向性の顧客についてみると、販売活動上の問題点では「新規顧客の開拓」を選択しているものの、ともに「固定客重視」が「新規顧客重視」を上回っている（図表Ⅲ-2-7）。

品揃えについては、フランチャイズ加盟店では「総

合化・幅広く」（43.8%）であるのに対して、チェーン等未加盟店では「専門化・絞り込む」（46.3%）と現在の取扱品目数に応じた品揃え展開を考えているとみられる。このほか、人材についてフランチャイズ加盟店では「パート等の活用」（61.1%）が過半数を占めている。

【図表Ⅲ－２－７】 経営展開の方向性

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)	
経営展開の方向性	①顧客 (新規顧客重視⇔固定客重視)		①顧客 (新規顧客重視⇔固定客重視)	
	固定客重視	40.9%	固定客重視	42.8%
	②品揃え (総合化・幅広く⇔専門化・絞り込む)		②品揃え (総合化・幅広く⇔専門化・絞り込む)	
	総合化・幅広く	43.8%	専門化・絞り込む	46.3%
	③価格 (価格競争力重視⇔価格競争力以外重視)		③価格 (価格競争力重視⇔価格競争力以外重視)	
	どちらともいえない	38.9%	価格競争力以外重視	45.3%
	④サービス (省略して低価格化⇔充実して差別化)		④サービス (省略して低価格化⇔充実して差別化)	
	充実して差別化	55.2%	充実して差別化	43.7%
	⑤人材 (パート等活用⇔専門的な人材育成)		⑤人材 (パート等活用⇔専門的な人材育成)	
	パート等活用	61.1%	どちらともいえない	49.1%
	⑥仕入 (仕入先を集約⇔仕入先を分散)		⑥仕入 (仕入先を集約⇔仕入先を分散)	
	どちらともいえない	56.2%	どちらともいえない	48.0%
	⑦経営成果 (売上高を大きく⇔利益を大きく)		⑦経営成果 (売上高を大きく⇔利益を大きく)	
	利益を大きく	45.8%	どちらともいえない	39.4%
			どちらともいえない	35.2%

8 今後の方針

今後の事業展開をみると、ともに「現状を維持していく」が半数前後であり、次いで「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が選択されている（図表Ⅲ－２－８）。

業界の将来性については、フランチャイズ加盟店では「現状のまま推移する」に次いで「やや縮小する」

を選択しているのに対して、チェーン等未加盟店では「縮小する」に次いで「現状のまま推移する」を選択している。

今後の経営展開では、フランチャイズ加盟店では他の設問にみられるように「従業員」が過半数で第1位で、第2位に「営業力」を選択しているのに対して、チェーン等未加盟店では「営業力」が第1位に選択されている。

【図表Ⅲ－２－８】 今後の方針

	フランチャイズ加盟店 (n=203)	チェーン等未加盟 (n=1,686)	全体 (n=2,341)		
今後の方針	①今後の事業展開		①今後の事業展開		
	現状を維持していく	49.8%	現状を維持していく	51.7%	
	既存事業領域に専念して、さらに拡充する	17.7%	既存事業領域に専念して、さらに拡充する	14.6%	
	決めていない	10.8%	廃業予定	9.4%	
	②業界の将来性		②業界の将来性		
	現状のまま推移する	26.1%	縮小する	35.3%	
	やや縮小する	21.2%	現状のまま推移する	19.5%	
	③今後の経営課題		③今後の経営課題		
	従業員	51.2%	営業力	32.4%	
	営業力	29.6%	経営者の年齢	27.0%	
	経営者のリーダーシップ	25.1%	後継者	26.1%	
				後継者	26.3%

第3章 食の安心・安全

この章では、消費者の関心が最近特に高まっている「食の安心・安全」に対して、東京の食料品販売している卸売業及び小売業におけるその認知度と取り組み内容をみていく。

第1節 卸売業

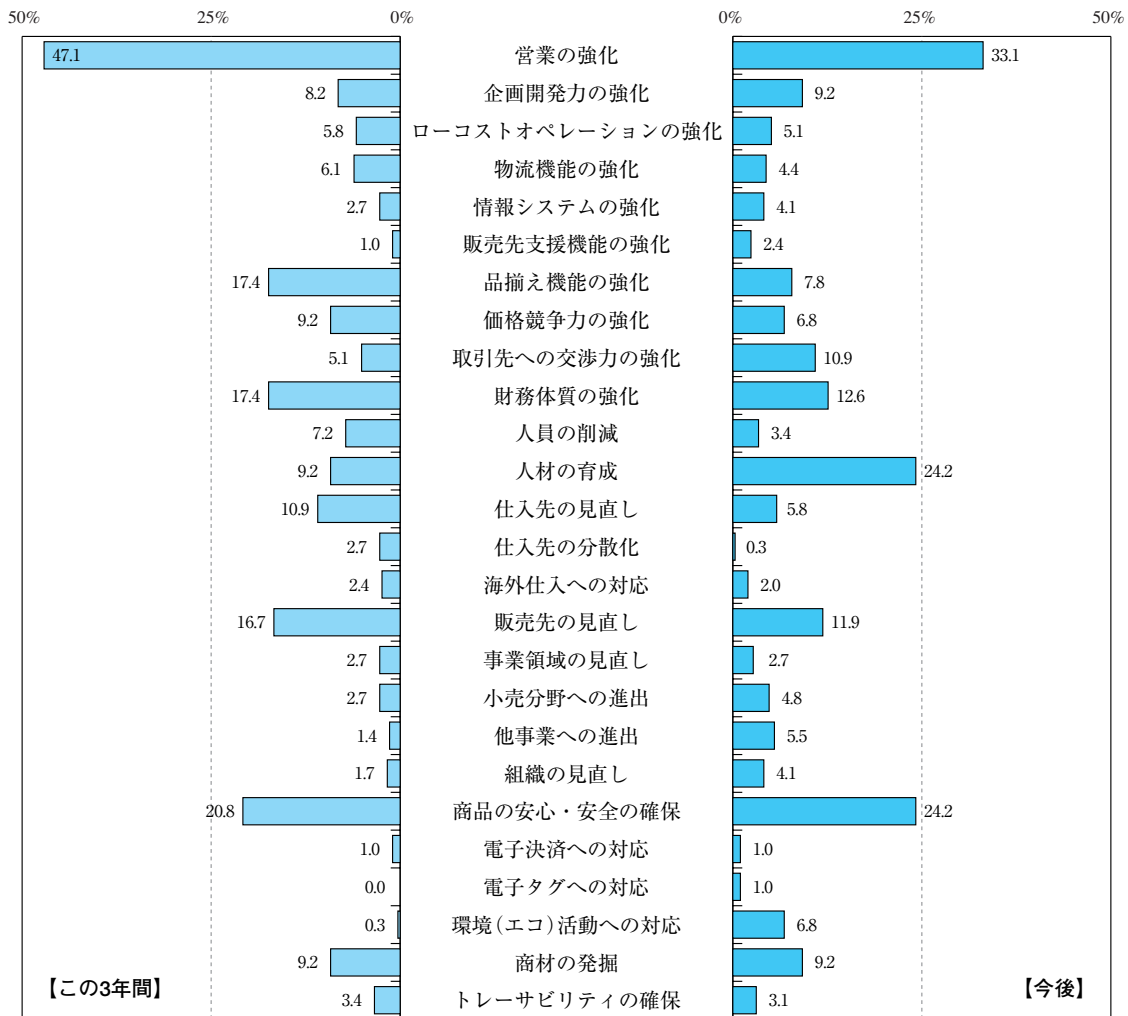
1 食の安心・安全への取り組み

食料品卸売業において、この3年間の重点的（3つ以内）に取り組んだ項目として「商品の安心・安全の確保」を選択した割合は20.8%で、「営業の強化」に次いで第2位であり、今後3年間に取り組む重点的項目

目としても第2位となっている（図表Ⅲ-3-1）。

しかし、その回答の詳細をみると、この3年間に引き続き今後3年間も「商品の安心・安全の確保」に取り組むとする企業は食料品卸売業の9.6%にとどまっている（図表Ⅲ-3-2）。反対に、この3年間に引き続き今後3年間も「商品の安心・安全の確保」に重点的には取り組まない割合は、食料品卸売業の64.5%と大きな割合を占めている。

【図表Ⅲ-3-1】 重点的に取り組んだ項目（食料品卸売業 n=293）



【図表Ⅲ－3－2】 重点的取り組み事項としての「商品の安心・安全の確保」の選択可否

		今後3年間		計
		重点的には取 り組まない	重点的に取り 組む	
この3年間	重点的には取り 組まなかった	189 (64.5%)	43 (14.7%)	232 (79.2%)
	重点的に取り組 んだ	33 (11.2%)	28 (9.6%)	61 (20.8%)
計		222 (75.8%)	71 (24.2%)	293 (100.0%)

2 商品（素材）の安心・安全の確保

食料品卸売業における商品（素材）の安心・安全の確保について、どのような配慮をしているかについてみると、[信頼できる仕入先からの仕入]が71.3%と最も高い割合であり、第2位の[保存・保管管理を厳重に行っている]（40.6%）を大きく上回っている（図表Ⅲ－3－3）。次いで[食品表示を正確に行っている]が34.5%であり、複数回答として平均して3.0項目を選択している。

食料品卸売業の内訳でみると、「生鮮食品卸売業」では[信頼できる仕入先からの仕入]が77.4%でやや高くなっている。第2位は同じく[保存・保管管理を厳重に行っている]であるものの、割合は48.1%と半数近くとなっている。また、[自社で検品をしっかりとっている]（43.6%）が、[食品表示を正確に行っている]（33.8%）を上回り第3位となっている。回答数は平均して選択肢3.3項目である。これに対して、「加工食品等卸売業」においては、第1位の[信頼できる仕入先からの仕入]が66.3%と割合がやや低くなっている。

取引形態別にみると、[信頼できる仕入先からの仕入]がいずれの区分でも第1位であり、「一次卸売業」においては、第2位が[食品表示を正確に行っている]

（37.8%）となっている。また、「その他の卸売業」の内訳としての「製造卸」では、自ら食品製造をしているため、[信頼できる仕入先からの仕入]・[保存・保管管理を厳重に行っている]・[食品表示を正確に行っている]・[製造段階での衛生管理を徹底している]の4項目が3割を超えており、回答数も、平均して選択肢2.9項目と比較的多く選択している。

売上高規模別にみると、[信頼できる仕入先からの仕入]がいずれの区分でも第1位であるが、[保存・保管管理を厳重に行っている]が「1億円未満」で45.9%であるのに対して、「1～5億円未満」で39.0%、「5億円以上」で35.9%と規模が大きくなるにしたがって、割合が低下する傾向がみられる。反対に、[食品表示を正確に行っている]は「1億円未満」で24.5%であるのに対して、「1～5億円未満」で36.0%、「5億円以上」で40.2%と規模が大きくなるにしたがって、割合が高まる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、[信頼できる仕入先からの仕入]がいずれの区分でも第1位であり、なかでも[10%以上増加]は84.4%と高い割合である。また、[栽培もしくは加工現場に出向き確認している]と[製造段階での衛生管理を徹底している]と売上高増加企業ほど割合が高くなっている。

【図表Ⅲ－３－３】 商品（素材）の安心・安全の確保（卸売業）

（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 (食料品卸売業)		809	信頼できる仕入先からの仕入 71.3	保存・保管管理を厳重に行っている 40.6	食品表示を正確に行っている 34.5	自社で検品をしっかりとっている 32.4	販売先への取扱説明を充分にしている 23.2
			第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
			製造段階での衛生管理を徹底している 20.1	仕入時に仕入先に出向いている／自社で試食しチェックしている 19.8	国産素材を扱うように努めている 18.8	栽培もしくは加工現場などに出向き確認している 12.3	
区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
業種別	生鮮食品卸売業	133	信頼できる仕入先からの仕入 77.4	保存・保管管理を厳重に行っている 48.1	自社で検品をしっかりとっている 43.6	食品表示を正確に行っている 33.8	仕入時に仕入先に出向いている 28.6
	加工食品等卸売業	160	信頼できる仕入先からの仕入 66.3	食品表示を正確に行っている 35.0	保存・保管管理を厳重に行っている 34.4	自社で検品をしっかりとっている 23.1	販売先への取扱説明を充分にしている 21.9
取引形態別	一次卸／小売直取引卸	226	信頼できる仕入先からの仕入 62.1	食品表示を正確に行っている／保存・保管管理を厳重に行っている 33.3	自社で検品をしっかりとっている 28.8	国産素材を扱うように努めている／自社で試食しチェックしている 18.2	
	一次卸／他部門直取引卸	45	信頼できる仕入先からの仕入 58.3	製造段階での衛生管理を徹底している 50.0	食品表示を正確に行っている 41.7	栽培もしくは加工現場などに出向き確認している／自社で検品をしっかりとっている／自社で試食しチェックしている／販売先への取扱説明を充分にしている 33.3	
	一次卸／元卸	127	信頼できる仕入先からの仕入 78.0	食品表示を正確に行っている 43.9	栽培もしくは加工現場などに出向き確認している／自社で検品をしっかりとっている 34.1	製造段階での衛生管理を徹底している 31.7	
	二次卸／中間卸	90	信頼できる仕入先からの仕入 75.0	保存・保管管理を厳重に行っている 50.0	食品表示を正確に行っている 40.9	販売先への取扱説明を充分にしている 34.1	自社で検品をしっかりとっている 31.8
	二次卸／最終卸	162	信頼できる仕入先からの仕入 78.9	保存・保管管理を厳重に行っている 47.8	自社で検品をしっかりとっている 40.0	食品表示を正確に行っている 25.6	販売先への取扱説明を充分にしている 22.2
	その他卸／製造卸	99	信頼できる仕入先からの仕入 76.5	保存・保管管理を厳重に行っている 58.8	食品表示を正確に行っている／製造段階での衛生管理を徹底している 52.9	国産素材を扱うように努めている 41.2	
	その他卸／その他卸	51	信頼できる仕入先からの仕入 47.4	保存・保管管理を厳重に行っている 36.8	国産素材を扱うように努めている 26.3	食品表示を正確に行っている／販売先への取扱説明を充分にしている 21.1	
売上高規模別	1億円未満	276	信頼できる仕入先からの仕入 70.4	保存・保管管理を厳重に行っている 45.9	自社で検品をしっかりとっている 30.6	国産素材を扱うように努めている 26.5	食品表示を正確に行っている 24.5
	1～5億円未満	290	信頼できる仕入先からの仕入 72.0	食品表示を正確に行っている／保存・保管管理を厳重に行っている 39.0	自社で検品をしっかりとっている 36.0	販売先への取扱説明を充分にしている 29.0	
	5億円以上	233	信頼できる仕入先からの仕入 71.7	食品表示を正確に行っている 40.2	保存・保管管理を厳重に行っている 35.9	自社で検品をしっかりとっている 29.3	製造段階での衛生管理を徹底している 21.7
売上高増減別	10%以上増加	89	信頼できる仕入先からの仕入 84.4	保存・保管管理を厳重に行っている 34.4	自社で試食しチェックしている／製造段階での衛生管理を徹底している／販売先への取扱説明を充分にしている 31.3		
	やや増加	113	信頼できる仕入先からの仕入 62.2	食品表示を正確に行っている 37.8	自社で検品をしっかりとっている 32.4	製造段階での衛生管理を徹底している／販売先への取扱説明を充分にしている 29.7	
	ほぼ横ばい	148	信頼できる仕入先からの仕入 69.7	保存・保管管理を厳重に行っている 48.5	食品表示を正確に行っている 47.0	自社で検品をしっかりとっている 31.8	製造段階での衛生管理を徹底している 22.7
	やや減少	185	信頼できる仕入先からの仕入 76.6	保存・保管管理を厳重に行っている 45.3	食品表示を正確に行っている 34.4	自社で検品をしっかりとっている 31.3	仕入時に仕入先に出向いている 23.4
	10%以上減少	264	信頼できる仕入先からの仕入 67.4	保存・保管管理を厳重に行っている 40.2	自社で検品をしっかりとっている 34.8	食品表示を正確に行っている 27.2	販売先への取扱説明を充分にしている 22.8

第2節 小売業

1 トレーサビリティ

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業種別にみると、いずれの区分

においても「どちらともいえない」が最も高い割合であり、情勢を見守っているものとみられる（図表Ⅲ-3-4）。「そう思う」は「各種商品小売業」で32.0%、「生鮮食品小売業」で20.0%、「食料品関連小売業」で19.6%であり、食品を取り扱っている業種のほうがやや高い。

【図表Ⅲ-3-4】 トレーサビリティへの要求

		そう思う	どちらともいえない	そう思わない	不明	n
業 種 別	各種商品小売業	32.0%	50.0%	5.3%	12.7%	150
	生鮮食品小売業	20.0%	33.8%	16.9%	29.2%	195
	食料品関連小売業	19.6%	46.4%	9.5%	24.4%	733
	衣料品関連小売業	16.6%	44.7%	13.2%	22.5%	349
	住関連小売業	12.4%	52.7%	12.4%	22.6%	226
	その他売業	17.6%	48.8%	9.7%	23.8%	688
今回調査（全体）		18.7%	46.6%	10.8%	23.9%	2,341

これを食品関連の3業種（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、仕入先の見直しとの関係でみると、「常に見直し」と「定期的に見直し」の割合は、トレーサビリティの回答にかかわらず低い割合である（図表Ⅲ-3-5）。しかし、「そ

う思う」では「随時必要に応じて」（42.0%）が、「あまり行わない」（39.0%）を上回っているのに対して、「そう思わない」では「随時必要に応じて」が36.0%と割合が低下する反面、「あまり行わない」が55.0%で過半数を占めている。

【図表Ⅲ-3-5】 トレーサビリティへの要求と仕入先の見直し

		仕入先の見直し (%)						n
		常に見直し	定期的に見直し	随時必要に応じて	あまり行わない	その他	不明	
トレーサビリティへの要求	そう思う	3.9	2.2	42.0	39.0	12.1	0.9	231
	どちらともいえない	3.5	1.9	39.9	43.9	8.7	2.1	481
	そう思わない	3.6	1.8	36.0	55.0	1.8	1.8	111
今回調査（全体）		4.6	1.7	37.4	44.3	8.6	3.3	1,078

注) 食品関連3業種のみ集計

2 商品（素材）の安心・安全の確保

生鮮食品及び食料品関連を販売している店舗における商品（素材）の安心・安全の確保について、どのような配慮をしているかについては、「信頼できる仕入先からの仕入」が65.3%と最も高い割合であり、第2位の「保存・保管管理を厳重に行っている」（39.3%）を大きく上回っている（図表Ⅲ-3-6）。次いで「自店での検品をしっかりとっている」が34.4%であり、複数回答として回答企業は平均3.1項目を選択している。

業種別にみると、各種商品小売業においては「信頼できる仕入先からの仕入」が56.7%と第1位であるが

割合は全体に比べ低くなっている。回答数も平均して2.1項目とやや少なめである。これに対して、生鮮食品小売業は、第1位の「信頼できる仕入先からの仕入」が80.0%と高い割合であり、第2位の「国産素材を使うように努めている」と第3位の「仕入時に仕入先に出向いている」も5割を超えている。このため、回答数も平均して4.6項目と、商品の安心・安全の確保への関心の高さが現れている。

取扱商品特性別にみると、自社（自店）で「製造している商品」では「信頼できる仕入先からの仕入」（69.9%）が第1位で他の区分と同じであるが、第2位に「製造段階での衛生管理を徹底している」が51.8%と過半数を占めているほか、「当日仕入または製造、売切り

に努めている]と「保存・保管管理を厳重に行っている」が4割を超すなど製造機能を持つ業態特性を反映した結果となった。また同じ品種・品番でも品質に顕著な「差異がない仕入商品」では、第1位の「信頼できる仕入先からの仕入」も50.9%と他に比べて低い割合にとどまっており、回答数も平均して1.8項目と少数であった。

従業者規模別にみると、「信頼できる仕入先からの仕入」はいずれの区分においても第1位である。また、「自店での検品をしっかりとっている」は「1～2人」においては第2位であるのに対して、他の区分では第

3位となっている。割合でみると規模が大きくなるにしたがって高くなっている。一方、「保存・保管管理を厳重に行っている」も、規模が大きくなるにしたがって高くなっている。

売上高規模別にみると、「信頼できる仕入先からの仕入」はいずれの区分においても第1位であり、売上高規模が小さいほど割合は高くなっている。また、いずれの区分においても「保存・保管管理を厳重に行っている」と「自店での検品をしっかりとっている」が第2位若しくは第3位であり、大きな差異はみられなかった。

【図表Ⅲ－3－6】 商品（素材）の安心・安全の確保（小売業）

（複数回答：％）

区分	順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
今回調査（全体）		2,341	信頼できる仕入先からの仕入 65.3	保存・保管管理を厳重に行っている 39.3	自店での検品をしっかりとっている 34.4	当日仕入または製造、売切りに努めている 26.0	自店で試食しチェックしている 25.5
業種別	各種商品小売業	150	信頼できる仕入先からの仕入 56.7	保存・保管管理を厳重に行っている 44.7	自店での検品をしっかりとっている 36.7	食品表示を正確に行っている 20.7	当日仕入または製造、売切りに努めている 18.0
	生鮮食品小売業	195	信頼できる仕入先からの仕入 80.0	国産素材を使うように努めている 54.4	仕入時に仕入先に向いている 50.3	保存・保管管理を厳重に行っている 48.7	自店での検品をしっかりとっている 47.2
	食料品関連小売業	733	信頼できる仕入先からの仕入 63.2	保存・保管管理を厳重に行っている 35.7	自店での検品をしっかりとっている 30.6	自店で試食しチェックしている 29.2	製造段階での衛生管理を徹底している 26.6
取扱商品特性別	製造している商品	336	信頼できる仕入先からの仕入 69.9	製造段階での衛生管理を徹底している 51.8	保存・保管管理を厳重に行っている 42.0	当日仕入または製造、売切りに努めている 41.7	自店で試食しチェックしている 38.1
	差異がある仕入商品	346	信頼できる仕入先からの仕入 76.6	保存・保管管理を厳重に行っている 43.1	自店での検品をしっかりとっている 39.9	食品表示を正確に行っている 37.0	国産素材を使うように努めている 36.4
	差異がない仕入商品	371	信頼できる仕入先からの仕入 50.9	保存・保管管理を厳重に行っている 33.2	自店での検品をしっかりとっている 28.3	食品表示を正確に行っている 13.7	当日仕入または製造、売切りに努めている 12.4
従業者規模別	1～2人	387	信頼できる仕入先からの仕入 63.3	自店での検品をしっかりとっている 33.1	保存・保管管理を厳重に行っている 32.5	自店で試食しチェックしている 25.7	食品表示を正確に行っている 24.4
	3～4人	299	信頼できる仕入先からの仕入 66.9	保存・保管管理を厳重に行っている 39.5	自店での検品をしっかりとっている 33.8	当日仕入または製造、売切りに努めている 30.8	国産素材を使うように努めている 30.4
	5～19人	314	信頼できる仕入先からの仕入 69.1	保存・保管管理を厳重に行っている 43.9	自店での検品をしっかりとっている 34.1	当日仕入または製造、売切りに努めている 28.3	食品表示を正確に行っている 26.1
	20人以上	77	信頼できる仕入先からの仕入 53.2	保存・保管管理を厳重に行っている 51.9	自店での検品をしっかりとっている 45.5	食品表示を正確に行っている 33.8	当日仕入または製造、売切りに努めている 26.0
売上高規模別	1千万円未満	215	信頼できる仕入先からの仕入 70.2	保存・保管管理を厳重に行っている 37.7	自店での検品をしっかりとっている 32.6	国産素材を使うように努めている 31.2	自店で試食しチェックしている 27.9
	1～3千万円未満	329	信頼できる仕入先からの仕入 66.9	保存・保管管理を厳重に行っている 40.1	自店での検品をしっかりとっている 34.3	自店で試食しチェックしている 31.9	食品表示を正確に行っている 26.4
	3～5千万円未満	136	信頼できる仕入先からの仕入 63.2	保存・保管管理を厳重に行っている 35.3	自店での検品をしっかりとっている 29.4	国産素材を使うように努めている 27.9	食品表示を正確に行っている 26.5
	5千万～1億円未満	120	信頼できる仕入先からの仕入 63.3	保存・保管管理を厳重に行っている 34.2	自店での検品をしっかりとっている 32.5	食品表示を正確に行っている 29.2	当日仕入または製造、売切りに努めている 28.3
	1億円以上	221	信頼できる仕入先からの仕入 62.4	保存・保管管理を厳重に行っている 46.2	自店での検品をしっかりとっている 39.4	食品表示を正確に行っている 24.4	当日仕入または製造、売切りに努めている 24.0

注) 食品関連3業種のみ集計

第4章 小規模企業の存立基盤

この章では、東京の流通産業の小規模企業を中心に経営方針や経営理念、経営計画などと経常利益の関係をみることで小規模企業の存立基盤を探る。

第1節 卸売業

1 経営ビジョン・経営理念と経常利益額

卸売業における経営ビジョン・経営理念と経常利益額との関係をみると、全体では経営理念を「明文化している」では、〔黒字計〕が78.4%と〔赤字〕の21.6%を大きく上回っている（図表Ⅲ-4-1）。「心掛けているものがある」においても、〔黒字計〕（69.7%）は「赤

字」（30.3%）を大きく上回っている。これに対して、「特にない」では〔黒字計〕が57.7%、〔赤字〕42.3%を依然として上回っているものの、「5百万円未満」（37.9%）は〔赤字〕を下回っている。こうしてみると、経営ビジョン・理念を明確にすることは、企業方針の明確化や社員の連帯感や諸活動の方向性が明らかに意識されるようになることで経営成果に結びついているものとみられる。

【図表Ⅲ-4-1】 経営ビジョン・経営理念（卸売業・全体）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百~1千 万円未満	1~3千万円 未満	3~5千万円 未満	5千~1億円 未満	1~3億円 未満		3億円以上
全 体	明文化している	21.6	24.7	15.5	19.6	6.2	5.2	5.2	2.1	97
			78.4							
	心掛けているものがある	30.3	38.4	12.1	12.3	3.0	1.5	2.5	0.0	406
		69.7								
	特にない	42.3	37.9	8.2	6.6	2.7	1.1	1.1	0.0	182
			57.7							

従業員規模別の1~4人でみると、「明文化している」企業は3.3% (7/215企業)とごくわずかであり、〔赤字〕が57.1% (4/7企業)と〔黒字計〕42.9% (3/7企業)を上回っている（図表Ⅲ-4-2）。「心掛けているものがある」では〔黒字計〕（53.6%）が「赤字」（46.4%）

を上回っており、「特にない」では〔黒字計〕（49.4%）と「赤字」（50.6%）がほぼ同じである。このように小規模企業においては、経営者の意図が従業員に十分に伝わり易いためか、全体ほど明文化しているか否かにおいて明確な差異はみられない。

【図表Ⅲ-4-2】 経営ビジョン・経営理念（卸売業・1~4人）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百~1千 万円未満	1~3千万円 未満	3~5千万円 未満	5千~1億円 未満	1~3億円 未満		3億円以上
1 ~ 4 人	明文化している	57.1	42.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7
			42.9							
	心掛けているものがある	46.4	45.6	4.8	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	125
		53.6								
	特にない	50.6	38.6	8.4	1.2	1.2	0.0	0.0	0.0	83
			49.4							

2 年間事業計画と経常利益額

卸売業における年間事業計画の作成と経常利益額と

の関係をみると、全体では年間事業計画を「作成している」企業は41.8% (309/740企業)である（図表Ⅲ-4-3）。この「作成している」企業にあって〔黒

字計]は76.7%と大きな割合を占めている。これに対して「作成していない」は〔黒字計〕が60.3%と過半数を占めているものの「作成している」に比べ16.4ポイント少ない。このように、年間事業計画を作成する

ことは利益計画を具体的に示すことにもつながり、より効率的な経営が結果として経営成果に結びついているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－３】 年間事業計画（卸売業・全体）

		経 常 利 益 額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満		3億円以上
全 体	作成している	23.3	33.0	14.9	16.8	3.6	3.9	4.2	0.3	309
			76.7							
全 体	作成していない	39.7	38.1	9.0	8.1	3.0	0.7	1.4	0.0	431
			60.3							

従業者規模別の1～4人でみると、「作成している」では〔黒字計〕が67.9%であるものの、このうち「5百万円未満」が60.4%と多い（図表Ⅲ－４－４）。一方、「作成していない」では〔黒字計〕は44.7%と減少し、〔赤字〕（55.3%）が過半数を占めている。全

体と比べると、作成の有無による〔黒字計〕の差はより明確に現れており、年間事業計画を作成することが採算ラインの意識へとつながっているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－４】 年間事業計画（卸売業・1～4人）

		経 常 利 益 額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満		3億円以上
1 ～ 4 人	作成している	32.1	60.4	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	53
			67.9							
1 ～ 4 人	作成していない	55.3	37.4	4.5	2.2	0.6	0.0	0.0	0.0	179
			44.7							

3 物流投資と経常利益額

卸売業における積極的な物流投資と経常利益額との関係を見ると、全体では「投資している」企業は12.4%（91/734企業）にとどまる（図表Ⅲ－４－５）。こ

の「投資している」企業のうち〔黒字計〕は80.2%と非常に高い割合である。一方、「投資していない」においては〔黒字計〕が65.3%と大きな違いがみられ、物流投資が経営効率を高め黒字をより強固にしている

【図表Ⅲ－４－５】 物流投資（卸売業・全体）

		経 常 利 益 額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満		3億円以上
全 体	投資している	19.8	28.6	15.4	17.6	4.4	3.3	8.8	2.2	91
			80.2							
全 体	投資していない	34.7	36.7	11.2	10.7	3.1	1.9	1.7	0.0	643
			65.3							

従業者規模別の1～4人でみると、「投資している」企業は4.8%（11/231企業）とごくわずかであり、〔黒字計〕（54.5%）が〔赤字〕（45.5%）を上回っている

ものの、「投資していない」においても〔黒字計〕（50.0%）は半数みられ、明確な差異はみられない（図表Ⅲ－４－６）。このことは、物流投資はある程度の物流

量により効果が発揮されるものであるため、1～4人の取扱量が投資効果を確保できる一定の物流量に達していないためとみられる。

【図表Ⅲ－4－6】 物流投資（卸売業・1～4人）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
1 ～ 4 人	投資している	45.5	27.3	18.2	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	11
			54.5							
1 ～ 4 人	投資していない	50.0	43.6	4.5	1.4	0.5	0.0	0.0	0.0	220
			50.0							

4 情報化投資と経常利益額

卸売業における積極的な情報化投資と経常利益額との関係を見ると、全体における「投資している」では〔黒字計〕は75.3%と高い割合であり、このうち経常

利益額〔5百万円未満〕が30.6%で最も高い割合である（図表Ⅲ－4－7）。一方、「投資していない」においては、〔黒字計〕が62.9%と差がみられ、情報化投資が黒字をより強固にしているとみられる。

【図表Ⅲ－4－7】 情報化投資（卸売業・全体）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
全 体	投資している	24.7	30.6	12.9	16.9	4.3	5.1	4.7	0.8	255
			75.3							
全 体	投資していない	37.1	38.1	11.7	8.8	2.7	0.4	1.3	0.0	480
			62.9							

従業者規模別の1～4人でみると、「投資している」企業は18.5%（43/232企業）と一部にとどまり、〔黒字計〕は51.2%とおおよそ半数である（図表Ⅲ－4－

8）。「投資していない」の〔黒字計〕も50.3%と、ほぼ同じ割合であり情報化投資における経常利益額に確かな違いはみられなかった。

【図表Ⅲ－4－8】 情報化投資（卸売業・1～4人）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
1 ～ 4 人	投資している	48.8	41.9	7.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	43
			51.2							
1 ～ 4 人	投資していない	49.7	42.9	5.3	1.6	0.5	0.0	0.0	0.0	189
			50.3							

5 達成目標の設定と経常利益額

卸売業における従業員に対する達成目標の設定と経常利益額との関係を見ると、全体の「設定している」が43.9%（325/740企業）と半数をやや下回っているものの、〔黒字計〕は76.0%と高い割合である（図表

Ⅲ－4－9）。一方、「設定していない」においても〔黒字計〕が61.0%と達成目標の設定の有無にかかわらず黒字企業が多くを占めているが、15ポイントと大きな差がみられ、達成目標の設定が経営効率を高め黒字をより強固にしているとみられる。

【図表Ⅲ－４－９】 達成目標の設定（卸売業・全体）

		経 常 利 益 額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
全 体	設定している	24.0	30.5	12.3	19.4	5.5	3.7	4.0	0.6	325
			76.0							
体	設定していない	39.0	40.2	11.8	5.8	1.4	0.7	1.0	0.0	415
			61.0							

従業者規模別の1～4人でみると、「設定している」では〔黒字計〕が63.3%で過半数を占めているのに対して、「設定していない」では〔赤字〕が51.6%で過半数を占めている（図表Ⅲ－４－10）。1～4人のう

ち「設定している」企業は21.0%（49/233企業）と少数であるが、従業員への達成目標を設定することで、目的意識を持った少数精鋭の経営を実現させ、大半の企業が「5百万円未満」になっているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－10】 達成目標の設定（卸売業・1～4人）

		経 常 利 益 額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
1 ～ 4 人	設定している	36.7	53.1	6.1	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	49
			63.3							
人	設定していない	51.6	40.8	5.4	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	184
			48.4							

6 外部知識の活用と経常利益額

卸売業における積極的な外部知識の活用と経常利益額との関係についてみると、全体の「定期的に活用している」が〔黒字計〕が75.9%と大きな割合を占めている（図表Ⅲ－４－11）。このうち、経常利益額「5百万円未満」が27.6%であり、次いで経常利益額

「5百～1千万円未満」が24.1%である。また「必要に応じて活用している」においても〔黒字計〕は72.6%と7割を超えているのに対して、「特に活用していない」では〔黒字計〕は63.0%と割合が低下し、約10ポイントの差が開いている。このように、外部知識の活用は経営効率を高め、黒字をより強固にしているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－11】 外部知識の活用（卸売業・全体）

		経 常 利 益 額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
全 体	定期的に活用している	24.1	27.6	24.1	17.2	3.4	3.4	0.0	0.0	29
			75.9							
	必要に応じて活用している	27.4	33.4	13.7	15.0	4.5	1.9	3.5	0.6	314
		72.6								
体	特に活用しない	37.0	39.1	9.6	8.6	2.3	1.8	1.6	0.0	384
			63.0							

従業者規模別の1～4人でみると、「定期的に活用している」企業は2.2%（5/230企業）とわずかであるが、〔黒字計〕は80.0%（4企業）であり、「必要に応じて活用している」においても〔黒字計〕は55.7%と

過半数を占めている（図表Ⅲ－４－12）。これに対して「特に活用しない」では〔赤字〕（51.0%）と〔黒字計〕（49.0%）がほぼ同じ割合である。

【図表Ⅲ－４－12】 外部知識の活用（卸売業・1～4人）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	5百万円未満	5百～1千 万円未満	1～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千～1億円 未満	1～3億円 未満	3億円以上	
1 ～ 4 人	定期的に活用している	20.0	80.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
		80.0								
	必要に応じて活用している	44.3	42.9	7.1	4.3	1.4	0.0	0.0	0.0	70
		55.7								
	特に活用しない	51.0	43.2	4.5	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	155
		49.0								

第2節 小売業

1 経営ビジョン・経営理念と経常利益額

小売業において経営ビジョン・経営理念と経常利益額
の関係をみると、全体において経営理念を「明文化
している」企業は7.2%（140/1947企業）と一部にと
どまっており、〔黒字計〕が67.1%と過半数を大きく

上回っている（図表Ⅲ－４－13）。また「心掛けてい
るものがある」においても、〔黒字計〕は63.2%であ
り〔赤字〕（36.8%）を大きく上回っている。これに
対して全体の「特にない」では〔黒字計〕（55.7%）
と過半数を占めているが、その割合は低下しており、
経営ビジョン・理念が明確になるにつれて〔黒字計〕
の割合が増加する傾向がみられる。

【図表Ⅲ－４－13】 経営理念・ビジョン（小売業・全体）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3～5百万円 未満	5百万～ 1千万円未満	1～2千万円 未満	2～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千万円以上	
全 体	明文化している	32.9	29.3	12.1	13.6	4.3	1.4	5.0	1.4	140
		67.1								
	心掛けているものがある	36.8	38.7	12.1	6.4	3.5	1.0	1.0	0.5	1,135
		63.2								
	特にない	44.3	37.6	11.5	4.5	1.0	0.3	0.6	0.1	672
		55.7								

従業者規模別の1～2人においても、〔黒字計〕は
「明文化している」が66.7%であるのに対して、「心掛
けているものがある」で61.7%、「特にない」で53.1%

と、全体と同様の傾向がみられ、経営ビジョン・理念
の明確化が経営成果に寄与しているものと思われる
（図表Ⅲ－４－14）。

【図表Ⅲ－４－14】 経営理念・ビジョン（小売業・全体）

		経常利益額 (%)								n
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3～5百万円 未満	5百万～ 1千万円未満	1～2千万円 未満	2～3千万円 未満	3～5千万円 未満	5千万円以上	
1 ～ 2 人	明文化している	33.3	33.3	27.8	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	18
		66.7								
	心掛けているものがある	38.3	42.4	14.8	3.0	1.2	0.0	0.3	0.0	337
		61.7								
	特にない	46.9	41.0	9.8	2.0	0.3	0.0	0.0	0.0	356
		53.1								

2 年間事業計画と経常利益額

小売業における年間事業計画の作成と経常利益額との関係を見ると、全体における年間事業計画を「作成している」企業は17.9%（353/1970企業）であり、〔黒字計〕が65.4%と過半数を占めている（図表Ⅲ-4-

15)。このうち「3百万円未満」が34.3%であり、〔赤字〕の34.6%とほぼ同じ割合である。一方「作成していない」では、〔黒字計〕は59.7%であり、「作成している」の〔黒字計〕より5.7ポイント減少しており、年間事業計画の作成は経営成果に一定の寄与をしているものとみられる。

【図表Ⅲ-4-15】 事業計画（小売業・全体）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3~5百万円 未満	5百万~ 1千万円未満	1~2千万円 未満	2~3千万円 未満	3~5千万円 未満		5千万円以上
全 体	作成している	34.6	34.3	11.6	10.2	4.2	1.1	2.5	1.4	353
			65.4							
体	作成していない	40.3	38.4	11.8	5.4	2.3	0.7	0.8	0.3	1,617
			59.7							

従業者規模別の1~2人でみると、「作成している」では〔黒字計〕が61.1%である（図表Ⅲ-4-16）。これに対して、「作成していない」においては〔黒字計〕は57.4%と過半数を占めているものの、3.7ポイントの

差がみられ、小規模小売業においても、年間事業計画の作成は経常利益にわずかながら影響を与えているとみられる。

【図表Ⅲ-4-16】 事業計画（小売業・1~2人）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3~5百万円 未満	5百万~ 1千万円未満	1~2千万円 未満	2~3千万円 未満	3~5千万円 未満		5千万円以上
1 ~ 2 人	作成している	38.9	37.0	20.4	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	54
			61.1							
人	作成していない	42.6	42.1	11.8	2.5	0.7	0.0	0.1	0.0	667
			57.4							

3 情報化投資と経常利益額

小売業における積極的な情報化投資と経常利益額との関係を見ると、全体における情報化「投資している」では〔黒字計〕は65.4%と過半数を占めている（図表Ⅲ-4-17）。このうち、〔3百万円未満〕が35.9%で最も高い割合であり、〔赤字〕（34.6%）とほぼ同じ割

合である。また、これを〔5百万円以上計〕でみると19.6%である。一方、「投資していない」では〔黒字計〕は59.4%とやや割合が減少するものの過半数を占めているが、〔5百万円以上計〕は9.2%と「投資している」とは約10ポイントの違いがみられる。このため、積極的な情報投資は経営成果に一定の寄与をしているものとみられる。

【図表Ⅲ-4-17】 情報化（小売業・全体）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3~5百万円 未満	5百万~ 1千万円未満	1~2千万円 未満	2~3千万円 未満	3~5千万円 未満		5千万円以上
全 体	投資している	34.6	35.9	9.9	8.4	4.7	2.6	2.6	1.3	382
			65.4							
体	投資していない	40.6	38.1	12.1	5.7	2.1	0.3	0.8	0.3	1,573
			59.4							

従業者規模別の1～2人でみると、「投資している」では〔黒字計〕が65.5%である（図表Ⅲ－4－18）。これに対して、「投資していない」では〔黒字計〕は

56.7%と過半数を占めているものの、8.8ポイントの差がみられ、情報化投資は経常利益に一定の影響を与えているとみられる。

【図表Ⅲ－4－18】 情報化（小売業・1～2人）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3～5百万円 未満	5百万～ 1千万円未満	1～2千万円 未満	2～3千万円 未満	3～5千万円 未満		5千万円以上
1 ～ 2 人	投資している	34.5	41.4	17.2	3.4	3.4	0.0	0.0	0.0	58
			65.5							
1 ～ 2 人	投資していない	43.3	41.7	11.8	2.6	0.5	0.0	0.2	0.0	660
			56.7							

4 外部知識の活用と経常利益額

小売業における積極的な外部知識の活用と経常利益額との関係を見ると、全体における「定期的に活用し

ている」では〔黒字計〕は59.8%と過半数を占めている（図表Ⅲ－4－19）。〔黒字計〕は「必要に応じて活用している」において61.8%、「特に活用しない」でも60.2%と6割前後であり差異がみられない。

【図表Ⅲ－4－19】 外部知識の活用（小売業・全体）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3～5百万円 未満	5百万～ 1千万円未満	1～2千万円 未満	2～3千万円 未満	3～5千万円 未満		5千万円以上
全 体	定期的に活用している	40.2	29.0	13.1	8.4	4.7	1.9	1.9	0.9	107
			59.8							
	必要に応じて活用している	38.2	36.7	12.7	6.7	3.0	0.7	1.1	0.9	820
		61.8								
全 体	特に活用しない	39.8	39.5	11.0	5.8	2.1	0.8	1.0	0.2	1,059
			60.2							

従業者規模別の1～2人でみると、「定期的に活用している」では「赤字」が57.7%と過半数を占めているのに対して、「必要に応じて活用している」では「赤字」が42.4%と半数を下回り、「特に活用していない」

においては「赤字」は40.9%と、「赤字」の割合は外部知識の活用度と反対傾向がみられる（図表Ⅲ－4－20）。

【図表Ⅲ－4－20】 外部知識の活用（小売業・1～2人）

		経常利益額 (%)							n	
		赤字 (マイナス)	3百万円未満	3～5百万円 未満	5百万～ 1千万円未満	1～2千万円 未満	2～3千万円 未満	3～5千万円 未満		5千万円以上
1 ～ 2 人	定期的に活用している	57.7	26.9	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26
			42.3							
1 ～ 2 人	必要に応じて活用している	42.4	41.2	13.9	2.1	0.4	0.0	0.0	0.0	238
			57.6							
1 ～ 2 人	特に活用しない	40.9	43.1	11.7	3.2	0.9	0.0	0.2	0.0	462
			59.1							

第3節 グループインタビュー

東京の小規模企業においては第1節・第2節にみるように、年間事業計画の作成や達成目標の設定など、多額の資金を必要としない経営改善によっても成果を着実にあげています。また、今回アンケートを回答いただいた企業のうち、このように業績を拡大している企業にヒアリング調査を行いました。

この章では、ヒアリング調査にご協力いただいた企業のうち、優れた業績をあげてきた3名の経営者を招き、委員である専門家を交えてグループインタビュー（意見交換会）を開催しました。小規模企業が経営する際に重要な課題と思われる「変化の激しい東京における対応」と「自社の経営資源の価値化」という2つのテーマを中心に、経営者の方の経験や考え方を自由な形で述べていただきました。

本節では、このときのインタビュー内容をほぼそのまま掲載しました。経営方針、経営ノウハウ、業容拡大のプロセスなど、いずれも具体的で示唆に富むものです。なお、特に注目していただきたい箇所、重要と思われる箇所には網掛けをしました。参考にしていただければ幸いです。

日時：平成20年12月2日(火) 10:00~12:00

場所：東京都庁第一本庁舎42階特別会議室D

参加者：(座長) 上原征彦 [明治大学大学院専攻主任専任教授]
(経営者) 植村 猛 [株式会社パークコーポレーション (店名：青山フラワーマーケット) 常勤監査役]
(経営者) 須田哲正 [株式会社マシン・エイジ (店名：アール・デコモダン) 代表取締役、MISC (目黒区インテリアショップスコミュニティ) 顧問]
(経営者) 山田 昇 [株式会社山七食品 (店名：山田家) 代表取締役、墨田区商店街連合会会長代行]
(作成検討委員) 高岡美佳 [立教大学経営学部経営学科准教授]
(作成検討委員) 奥山雅之 [商工部副参事 (商工施策担当)] 〈経営者につき五十音順〉

上原座長

本日はお忙しい中、お越し頂きありがとうございます。只今、事務局より出席者の紹介がありましたが、改めまして経営者の皆様に自己紹介をお願いします。まずは、テーブルに美味しそうな人形焼がおいでありますが、これは山田さんの商品でしょうか。それでは、山田さんから自己紹介をお願いします。

山田氏

はじめまして、上原先生とは2回ぐらいお会いしています。私は墨田区の錦糸町で、卵などの食品卸売業と、皆さんの前にある人形焼の製造・小売販売をしています。私どもの創業は昭和26年1月で、その時は会社にはなっていませんでしたが、創業57年になります。

人形焼のお味はいかがでしょう。この原料にはこだわりまして、「^{オフゾラン}奥久慈卵」という特殊な卵を使っています。これは、茨城県の養鶏場で餌を変えて、

卵白が非常に濃厚な卵を造り出したんです。このほか小豆は国産にこだわり、小豆の場合は外国産を一切使わない。あと、こういうお菓子は蜂蜜は減多に使わないのですが、うちは100%のレンゲの蜂蜜を使っています。

それから今、非常に鳥インフルエンザの問題が取り上げられていますが、確か10km以内の範囲は自分の所が出さなくても。荷物自体の移動が禁止になる。この養鶏所のもう1つの利点は、他の養鶏場から20km以上離れているんです。要するに鳥インフルエンザが発生しても20km以上離れているので、自分の所は出荷できる。そういう意味で安全です。それから、ここは茨城県の袋田の滝の方で、非常に水が良いんです。

この人形焼は、私の父親が始めたのですが、どうせ錦糸町でやるなら、錦糸町の物語性のあるものがあると、「本所七不思議」という民話に目を付けたんです。私どものお店はその”置いてけ堀”にあります。「本所七不思議」の人形焼ということで1つの物語性、今

でこそ物語性と言われてますが、物語性のあるものを商品にドッキングさせたということです。あの当時から、私は今も尊敬しています。

一切、防腐剤は使いませんので、賞味期限は4～5日ということで、そのために逆にいろんな場所に支店を広げていないんです。今は、両国の江戸東京博物館とか、大手デパートの地下とか、イベントがあればいろいろとできる限りのことはやらせていただいています。

今は安くて、大きくて、美味しくなくさ駄目じゃないかと、それが我々の基本で、それさえ守っていれば、不況の煽りを絶対に受けないとは言いませんが、安心して商売ができるんじゃないかと考えています。

ネットなどで注文が来ることもありますが、それには知名度が必要であり、3年後には墨田区押上に高さが世界一のタワーが完成するので、大変期待しています。成田エクスプレスもぜひ錦糸町に停車してもらいたく、そのための活動もしています。

上原座長

ありがとうございます。

それでは次にお隣に座っている、マシン・エイジ社長の須田さん、お願いします。

須田氏

株式会社マシン・エイジ代表の須田といいます。マシン・エイジという名前からすると機械の何かを想像されると思いますが、家具の小売・卸売、インテリアショップを経営しています。1991年・平成3年に創業しました。

それ以前は、半導体試験装置の会社に大学を出て7年間勤務していて、最後の4年半はアメリカのシリコンバレーで駐在をしていました。その時に、たまたま私の上司のエンジニアだったアメリカ人がアンティークを集める趣味がありまして、彼の影響を大いに受けました。彼と一緒にフリーマーケットに行ったりするなかで、自分もどんどんそういうものを集めていったんです。その当時はそれをただの趣味でやっていたんですが、いつしか、これがビジネスになったら、自分の好きなことが仕事になったらいいだろうと思うようになりました。

アメリカに住んでいる間、駐在期間は大体平均して5年なんですけど、あと何年かで帰国することを考える

と、ここで起業して、これをビジネスにできればと、本格的に1年前くらいからプランを立て、1991年3月に商法の改正があって、300万円の資本金で会社をつくりました。本社は目黒区目黒通りの鷹番というところで、最初はアンティークショップから始めました。

今、18期目になるんですけども、最初は100%アメリカからアンティークを輸入してましたが、途中でこのビジネスをこのまま続けていくのは難しいだろうと思って、中身を変えていきました。

なぜ、難しいと思ったかということ、ちょうどインターネットが段々普及し始めて、アンティークというのはそれがどこにあるかを知っていることが1つの商売のネタになるところなんですけど、それがインターネットで皆のものになると、自分のところから買う人はいなくなってしまうので、成長できる分野ではないと思ったわけです。もう1つは、段々円高になってきました。私が創業した当時は115円くらいで、そのころは比較的良かったんですけども、それから徐々に円安方向になっていって、とにかく輸入をしては商売が成り立たない。

そこで国内で商品を調達するように、比率を50:50に変えていきました。そのうち、国内で造るようになると原価の問題があったので、これを海外で造りたかったのですが、その時の為替の環境では造れる状態ではなかった。それから何年かしてまた少し円が高くなって、中国、タイで造るようになっていった。そのような流れで、今では自分のところでデザインしたり、家具を外注に造ってもらったりして、オリジナル商品を作っています。

お店としては、目黒と最近では新丸ビルの4階、それから私の出身が名古屋なので、名古屋の栄というところにデザインセンターというビルがあり、その中で店舗を2つやっています。

それから今、私が力を入れてやっていることは、目黒通りの街づくりです。

目黒通りには、私がお店をはじめた頃はインテリアショップがたまたま数店舗あったのですが、その後しばらくして私の知り合いなど、何店舗か店を目黒通りに出しました。その頃、ある雑誌が取り上げてくれました。その後も、この雑誌の企画で、インテリアショップを集めたイベントをもっとやりましょうということになり、目黒インテリアストリート「MIST」という名前を付けて、年に1回、毎年10月に約7年間その

イベントを続けたんです。すると鶏が先か卵が先かみたいな感じで、今では目黒通りを中心として駒沢通りとかも含めて、100店舗近いインテリアショップがある状況です。

ところが編集長が交代となり、それでは自分たちで組織をつくらうということになりました。目黒インテリアショップコミュニティ、「MISC」という新しい名前をつくりました。これは私が命名したんですけども、「MISC」というのは英語で言うとMiscellaneousという意味の省略語で、「多種多様な」という意味になるんです。実際のところ目黒通りは多種多様でヨーロッパのものもあれば、日本のものもあるしアメリカのものもあるし、アンティークもあれば新品のものもある、デザイン、スタイルもクラシックからモダンからありとあらゆる種類のインテリアショップが集まっています。この名前で、みんなで組織として街全体を盛り上げていこうと様々な活動を始めています。実際に発足したのは去年12月で、ちょうど1年経ちます。現在、45店舗がその組織に参加しているんですけど、約半分ですね。

7年前、MISTとしてできた時はなかなか大変でした。組織としてまとめていくことが大変で、目黒通りのお店は創業者が多く個性が強く、仲良くしていく意識がなかったのと、あと若いので、その当時は7年前です。みんなオーナーとしてはまだ若さがあった、人間的にも角のある人たちが多く、実際に分裂なども起きて、非常にまとめていくのが大変でした。ところが、たまたまこの雑誌の編集長が変わり、自分たちでやっていかななくてはいけない、**これから先、自分たちの人生を考えていくとみんなで協力していかなくちゃいけないという気持ちが少しずつみんなに芽生えて、組織をつくるに至ったのです。**

来年目黒区に観光協会ができます。その観光協会の3つの経営資源の中の、1つが自由が丘、1つが中目黒、そして目黒通りとなっています。目黒区、東京都、商工会議所さんいろんなところからMISCのバックアップをしていただいて、今街づくりに参加させて頂いているということです。

高岡委員

このようなすばらしい中小企業が、まだまだ東京にあるに驚きました。全体でみると、売上が減っているなどいい結果が出ていないと思うんですけど、こうや

って個別にマイクロに頑張っている人を見ることは良いと思います。お聞きすると、**経営者自身が元々持っている経営資源を活かしている。**山田さんだったら会社で原材料を安く入手できるので、ちょっとグレードアップしたものを使えるという資源をすごく活かしているし、須田さんは元々趣味が高じたアンティークの目利きの部分、さらにそれがインターネットの普及で駄目になりそうなら、今度は製造の方に進出するといったところをすごく活かしていると思います。そして、**もう1つは地域資源ときっちり結びついていることだと思います。**山田さんのところは「本所七不思議」、須田さんのところは自分で地域資源を創り出している、産業集積を創り出しているのには驚きました。

上原座長

ただ物売るだけでは駄目だと思う。情報発信、ひとつの情報空間にならなくてはいけない。それでは、パークコーポレーションの植村さん、お願いします。

植村氏

私は青山フラワーマーケットという花屋を展開しています。その他にグリーンクリニック ジャングルコレクション GREENCLINIC、jungleCOLLECTION、ハナキチ フラワースクールhana-kichiというブランドで営業していて、現在、首都圏、札幌、関西、九州に約70か所の店舗を持っています。1988年12月24日に社長と私と2人で創業しまして、創業当初は並行輸入をしていました。この12月24日で20年になります。

当時、大阪の花博がありまして、花が1兆円産業になるとか日経新聞などによく出ていました。花屋はどうかと、大田市場に行きまして、いろいろその当時に大田市場の方と話をして、始めたのですが、何分にも始めたのが青山のワンルームマンションで、店舗がないわけですから、当時いろいろレストラン、ブティックを回って、お花を安くお届けしますということから始めました。

私ども、最初は店舗もなくて、行商とか、団地の入口に頼んで立たせてもらって売る状況で始めたんです。バブルの末期だったので、そこそこ仕事はあったんですけども、どうも様子がおかしい。そして、今度は日銭商売に切り替えたいと考えたのですが、当時は元手がない。どうしようかと、ビルを見ていたら、空いているスペースがあるわけです。1号店を開けたのは表参道のすぐ近くで、現在は隣のビル

の1階が本店で、5階が本社になっているんです。

当時の花屋は、愛想がない、店の雰囲気が悪い、値段がわからない、しかも高いとこういう状況でした。**私たちは雰囲気、品揃え、価格、サービス、この4点から花屋というものを根本から変えようと考えまして、パリのマルシェの感覚を取り入れようと思ひました。花は“Living With Flowers Everyday”ということで、普段使いの花をご提案しています。**

それがお客様から非常に好評で、すぐに新聞社の取材を受け、そしてテレビ局の取材を受けて、いろいろなところからテナント出店の依頼がきて、百貨店さんにすぐに出るようになってしまいました。1号店が青山に出たのが1994年だったのですが、それから間もなく、全国展開が始まるようになりました。

私どもが一番心がけていることは、あくまでもお客様の目線に立った商売ということ。唯一の判断基準はお客様の立場です。ですから、社長の言うことや店長の言うことよりお客様が言うことが絶対だと徹底しています。本社機能も上から指示をするのではなく、逆ピラミッドで現場をサポートするのがあくまで本社という考えをとっていますので、現場が最優先になっています。

当社も、中小企業のご多分にもれず苦しい状況を過ごしてきたのですが、**とにかく金融機関とのお付き合いだけは友好を保っていこうということ、いわゆる「ハウ・レン・ソウ」は欠かさず、ウソはつかない、約束は守る、事前に必ず相談する、苦しい時は事情をはっきり説明するという姿勢を貫いてきました。**おかげさまで、金融機関との友好な関係を持っていただき、今に至ります。緊急融資など、何度も助けていただきました。人様との出会いで会社を支えてきてくれたんだと、ここへ来てわかるのです。日々一生懸命やっている、そういうことでお願いができるんだなと。

当社の社訓は「チャレンジし続ける。成長し続ける。貢献し続ける。」この3つがうちの社訓なんですけれども、常にチャレンジせよと、経理であっても総務であろうと、ルーチンワークを同じではなく、どう改善するか、現場を通して、どうお客様に貢献できるか、常に考えていくこと、失敗してもいいからチャレンジしろと、チャレンジしたからには成長しろと、成長したら必ず貢献できるはずだということを社訓にしているんです。

昨今、非常に世界的な経済の変動があり、また苦しい時代が来たんですけれども、周りが暗くて、みなさん気分が落ち込みがちだからこそ、うちの店がホットステーションになればいいなと。ちょっと気が晴れないから花屋のぞいていこうとかそういうお客様が1人でも増えてくださることを願っています。当時、東京で『青山』といえば情報発信基地で、日本ではいい場所だったので、その『青山』という名前を是非使いたいということで、社長は『青山』で創業したのですが、今は情報を発信すると同時に元気を発信したいと願ってやっています。

奥山委員

今回の3名の方の話には沢山ヒントが込められていると思いました。**1つは、色々な資源を自社に取り込んでいる。もう1つは立地をしっかりと考えている。**一番びっくりしたことは、立地のところで、目黒の話ですね。**立地を選んでという以上に、周りの環境自体を中小の小売店が変えていくこともあるのだと、**そういう相乗効果で非常に小売も街づくりも進んで行けば、東京都ももっと魅力的な街がどんどん出てくる。錦糸町も青山もそういう魅力的な小売店と街づくりが相乗効果として出てくるというのがよくわかりました。

それから、青山フラワーマーケットさんは既存の花屋の分析をして、こういう考えでは充ち足りていないニーズが必ずあるはずだということをしっかりと分析して、それを着実に実施、実行しているというところで、**一見その飽和されているような市場でも、商売の仕方によってどんどん、新しい可能性が切り開けるのだ**ということがわかりました。

上原座長

皆さんの話を聞いて感じたのは、これまで中小の流通業は仕入て、売るということに焦点が置かれていたが、商品の生産過程に自ら手を伸ばすことはあまりしてこなかった。皆さんに聞いたら商品管理をやっているんですよ、品質管理。ものすごく重要なのは、たぶん原価計算。ところが、減びているほとんどの中小商店というのは丸投げなんです。仕入れたものを、売っている。だから、はっきり言って原価計算ができないんです。大体、大企業になるとプライベートブランドをつくるから、原価計算するようになる。**中小といえどキチット品質管理をやるようなでない、やっ**

ばり個性は出せない」ということを痛切に感じました。それで、この品質管理について、どういうことを注意なさっているか、皆さんにお答えいただけますでしょうか。

山田氏

人形焼は口に入るものだから、品質管理については特に注意しています。

卵についてのこだわりは述べましたが、水についても気を使っています。東京の水はカルキが多く、そこで水道水を全部浄化したのを使うようにしています。原価管理は、コストを下げる工夫として、たとえば1パック360円相当の卵を使用していますが、実際は少し形の悪いものを使用し、安く購入するなどの工夫をしています。しかし、このところの物価高騰を受け、去年やむを得ず20年ぶりに商品の価格を上げ、たとえば80円の商品を100円にしました。怖かったんですが、やむを得ず上げて様子を見ようということで、踏み切りました。有難いことに、心配をよそに、需要は下がりませんでした。

上原座長

須田社長のところでは、どのようにされていますか。

須田氏

まず当社の特徴は、デザインに特徴があるので、使う材料から仕上げまで細かいところ全てにこだわって造っています。工場も当然最初から、まず私が望むクオリティーコントロールが実現できる工場なのかということを見に行きます。デザインは私が行っています。スタッフに図面を書いてもらうこともあります。なかなか人材が見つからないのです。

上原座長

花も品質管理が難しいと思いますが、植村さんのところではどのようにしていますか。

植村氏

当社は、市場に出荷された花を店頭で並べるだけになってしまっていますが、かなり前から産地の方に注目して、毎月、産地見学を行います。産地見学会は、従業員を交代で産地に出向かせて、生産している

現場から産地の方々のお話をうかがうようにしているのと、年に何回かイベントをしまして、JAの方に何人かうちの店頭で半被を着て立っていただいて、産地の目玉商品を売っていただき、お客様の反応を直に見ていただくことをやっています。

イベントなど常に何かあるごとに、各産地から代表の方に来ていただいて、意見交換をしています。結局、花を育てている方は市場に納めてしまうので、消費者が何を求めているかわからないわけです。そのところを、仕入は市場を介しますけれども、情報については消費者と産地とを直結させるような作業を当社で行っています。反対に、産地の方々の事情について当社もよく勉強させていただいて、いたずらに値段を下げないようにしています。そのニーズに耐えられない値段まで下げなくてはいけないことになったら、それは販売を中止するとか、お客様にきちっとこれはこういう商品であるご説明して、それ以上の値下げはうちのほうでは考えないというような対策を取っています。それから今は個人名が出ている産物が並んでいて、スーパーでは当たり前になってきていますが、当社は早くからそれを花につけています。

上原座長

これからは、商品を流して、通すだけでは駄目だと思う。流通と価値、生産過程がフュージョン化している。そこに中小企業はコストが安く入っていける領域を見つけることが大切となるでしょう。自社でノウハウを確立できないと、これからの時代は生き残ることが難しい。差別化、クオリティコントロールができる原価管理、このような中小企業が伸びていくのだと思う。

奥山委員

やっぱり皆さん、単に売るだけじゃないというのが1つの大きなポイントなんじゃないかな。差別化ができる、オリジナルの商品を造って売ることが大事だと思う。山田さんのところで、水にまでこだわっていることには驚きました。

高岡委員

企画、製造段階まで進出するというのが1つのポイントなのかなと。奥山さんがおっしゃった差別化というのがまず第1で、そのアイデアの企画を製造のと

ころで自分でそれを使って思うように造っていただいで売るとのこと。

さらに付け加えるとすると、原価管理とかクオリティーコントロールみたいなところを単に差別化、アイデアをものにして他の小売店と差別化するだけじゃなく、利益につながるところのコントロールをしやすくなっているのかと。

いま1つ意外だったのは、お話をうかがってみると、むしろ製造のところまで踏み込んでいるがゆえに**情報が早くなり、景気とか需要の動向に合わせて生産規模をフレキシブルに変えられる**ことを聞いて目から鱗が落ちました。

上原座長

儲けるための本質がみえてきました。中小の小売が駄目になってきたのは、卸が衰え、仕入ルートがなくなったから。卸に依存して生きようとするから難しい。厳しいことだが、頼らないで生きていくことが大切。次に、従業員の管理について、どのようにモチベーションを高めているかお聞きします。

山田氏

当社はアットホームな雰囲気、男女とも20年以上働いている人が多くいます。将来的に山田屋に勤めて良かったなと思ってもらえるのが経営方針で、それが長く勤めてもらえる要因かもしれない。福利厚生面は手厚くしています。それから、衛生面については、日頃の手洗い、消毒薬を置いて実施しています。

上原座長

人形焼が好きな人が働いているのでしょうか。須田さんのところは、いかがでしょうか。デザインを好きな人が入ってくるのでしょうか。

須田氏

当社も、商品が好きで入ってくる人しか応募がないので、ほとんどの人はすぐに辞めることはないです。基本的には、ほとんどの作業はみんなに任せてやってもらっています。トラブルがあった場合は、一応私が最後には何らかのアクションを起こすことはありますけれども、ほとんどそういうトラブルはないです。

上原座長

植村さんのところでは、従業者をどのように育成していますか。

植村氏

今現在ですと、青山通りに面したところに研修所がありまして、そこで毎日、デザインから技術から、あと経理のほうでは数字ですね、原価率、人件費の話、そういったものの教育はいっぱいやっているんです。けれども、当社でよくみんなから聞くのは、給料もさほど高くないのに、どちらかといえば安いし、労働もきついし、将来の保証も十分でないところで、何でもみんな辞めないだろうと話をすると、やはり自由な社風がいいということですね。言いたい事が言えて、やりたいことをやらせてくれると、当社の各店の店長あたりになると仕入も店長がやりますし、人事権の一部もアルバイトさんは店長の採用になっているなど、かなり決定権を店長が持っている。本社にしてもそうですけれども、全社員横並びで、社長だけは頭が出ていますが、あとは全部横並びです。フラットと社長のほうでも宣言していますので、自由にできる。上司という感覚は当社にはないんです。あとは、アルバイトも正社員も区別がなくて、私あたりでもアルバイトさんと冗談を言い合って、一緒にフットサルをやったりとか、そういうことをやっているんですね。そういうところが『**信じて、任せて、待ってあげる**』というのが**当社の従業員に対する接し方**じゃないかなと思います。とにかく若い人が多いので。

上原座長

ということは、800人くらい従業員がいても、昔の方針と変わらないと。

植村氏

変わらないです。うちは就業規則という名前ではなく、「会社と社員のルールブック」という名前でスポーツ感覚となっています。

上原座長

これからもっと企業が大きくなったとき、植村さんのところがそういう雰囲気をもっていけるかどうか、どう思いますか。

植村氏

そのためには、かつては社長1人が陣頭指揮を取ってれば大丈夫だったんですけども、**どんどん分身が育っていかなくてはいけないと思います。その分身の一人が後継者につながると良い**のですが、中小企業は世代交代が非常に難しいんです。それを私は早くから感じていまして、ある見込んだ若者を3年がかりで口説き落としまして、当社へ来てもらって2年かけて全部経理などの仕事を仕込みました。私が55歳になった時に、常勤監査役に退いて、彼を業務管理室担当の取締役役に抜擢して、世代交代をしました。

高岡委員

「エージェンシー理論」というものがあり、経営者はいかに自分と同じように他の人に動いてもらうか考えるのが難しい。2~5人や2、3店舗の規模なら、巡回してコミュニケーションを取れると思うが、規模が拡大した時に同じように管理はできない。そのために、経営学では賃金を支払い、人間関係の面でモチベーションを保つといわれていますが、従業員へのインセンティブはどのようにしていますか。一般的に中小企業は人が流動し、良い人材が取れないといわれますが、どう思われますか。

山田氏

当社は先程お話したように古い方は本当に古く、一方で動く層もあるわけです。アルバイトの方でも古い方がいまして、アルバイトさんが正社員の人を仕事上で注意しているとか、面白い現象がうちでは起きているんです。この人いいな、もうちょっといいな、欲しいなという人は、ぽっといなくなったりとか。古い方も大事にして、新しい方も入りやすいという風にしなないといけないんじゃないかと考えているところです。

上原座長

そういう場合は引き留めるんですか。

山田氏

いや、引き留めはしないですが、辞めた人が、しばらくたって、また来ることが多いんです。1番多い人では3~4回。面白くなくなって辞めて、他のお店に行き、やっぱり山田屋がいいかなと、また帰ってくる。

る。

上原座長

やはり。そうなんです、結構そういうことがあるんです。私が調べたある会社では、従業員にものすごくいろんなことをさせるので、忙しいんです。従業員が意欲にものすごく燃えてやるんですけども、とにかく疲れるんです。疲れたらどうするのかというと、他の会社に行って、また息が戻ってきたらこの会社に来る。そこには、何か魅力があるんでしょうね。須田さんのところはいかがでしょうか。

須田氏

辞める人は少ないのですが、つい最近ですとアルバイトをして、その後大学を出て、いい会社に就職して、その後また当店で働きたいと女性がいました。今、アルバイトという立場で入ってもらっています。あと、本当に小さいところから始めた会社なので、昔の頃に一生懸命やっていて、結婚して辞めた女性だとかそういうスタッフからは常に連絡があり、比較的従業員で苦労はしていないんです。

上原座長

須田さんのところに入られる方って、ちょっとほかの人とは違って、こういうものが好きな方々でしょう。

須田氏

そうですね。デザインとかアートとか。当店で造っている物とか、扱っているデザイン様式がもちろん好きで、でも彼らが元々今までやっていたこととは全然違うのですが、たまたま雑誌とか様々なメディアで取り上げられて、当店におしゃれなイメージをもってもらって、働きたいという感じでしょうか。

上原委員

植村さんのところはどうか。

植村氏

うちのところはちょっと人数が多いので、アルバイトの人の変動はするのですが、人材という意味では、優秀な人材になるべく定着してもらいたいというのがあります。

人材の考え方はお客様の支持がいただける方であれば、前職とか前歴は問わないということです。結構みんな仲が良いので、私あたりでも、何とかさんこの間辞めたけれども、戻りたいって言ってるよという情報が結構入ってきて、じゃあ一緒に飯でも食おうかとかご飯を食べると、また働きたいと言い出して、先ほどの山田社長の話じゃないですけども、当社も4回目じゃないかと思えます。出入りは自由だよと宣言していて、全然違うところに行くって言って、そっちのスキルを身につけて、また戻ってくるんです。

上原座長

いい企業の一つの特徴なんです。1回辞めてまた戻るといえるのは。

植村氏

他人の飯を食ってくるというのも1つの考え方なんですよね。旅をさせるというか。

上原座長

経営者と従業員の心理的距離が近い間は可能だと思う。これまで研究してきたわかったことは、**経営者の思想がわからない組織管理では駄目**ということ。

最後に、現在困っていること、課題などを教えてください。

山田氏

私は錦糸町の商店街の理事長をしています。昨今、チェーン店の飲食店が非常に多くなっています。私たちは、お客さんに街に来てもらいたいから、道をきれにする、防犯対策に努めている。ところが、私たちの考え方とチェーン店の飲食店とは温度差があり、協力が得られない。例えば、植栽にゴミを平気で置く。商店街に入って会費を出して欲しいわけではなく、地域というものを考えた場合に、皆同じ立場であるのだから、代表をそれぞれ出し、話し合い、地域に貢献する必要があると思う。錦糸町では河内音頭のお祭りを毎年行っています。コンビニのこの日の仕入は通常の10倍と聞きますが、提灯1つ出してくれません。結局、潤うのはチェーン店の飲食店のみ。商店街の店はお祭りに貢献し、お店が手薄になってしまうので、商売にはならない。

須田氏

多分、この部分が中小企業の皆さんと同じだと思いますが、このような経済状況でどうやって資金調達するかを考えています。一部の金融機関がプロパー融資を渋っているとも聞きます。その中で、私の立場であつたら良いと思うものは、何年か元金返済を待っていただいて、一定期間は金利だけの返済をする制度。緊急融資などで、新しいお金をどんどん出すという方法もありますが、これですと一時的には凌げても、また返済に追われることになりかねません。経営者はリスケジュールのための経営計画をしっかりと立て、その上で銀行にも相談に応じていただく、企業を倒産させないほうが両者にとってメリットが大きいと思うのですが。このような方向で行政も支援していただけないかと日頃から考えています。

植村氏

当社は今1番頭が痛いのは、女性従業員が90%を占め、出産が多く、公営の保育所に入れず、復帰のメドがたたない、入ったはいいが規則が厳しく働くことができないという声に応えられないことです。今後、親の介護問題も増え、介護施設が足りないという声も出てくるでしょう。子どものこと、親のこと、女性にもっともっと活躍してもらえる安心して働ける環境を、ぜひ東京都で考えて欲しい。

上原座長

出産・子育てなど女性の問題、中小企業への融資、この2つを解決できればと思うのですが、高岡先生は、どう思われますか。

高岡委員

今回の話を聞いて、経営資源を大切に伸びている方が多いと思いました。人・金・物・立地について、中小企業には行政のサポートが必要だと思う。1つの母体は小さくても、そこに集中していくビジネスが中小企業だから、行政のサポートの余地はあると思います。

奥山委員

長時間にわたり、経営について語っていただきありがとうございます。

中小企業のこれからの生き方のヒントが散りばめら

れていました。これらを体系化するのは難しいのですが、数で傾向を見るだけでなく、都としても、新しい動きを捉えながら、活かして施策をつくっていく必要があると感じました。

本日は、本当にありがとうございました。

第4節 小規模企業経営のポイント

東京の小規模企業のこれからの経営として、第1節・第2節でアンケート調査に基づき分析をした。また、経営者3名の発言には様々なヒントが散りばめられており、ここでは、そのうちポイント2点をグループインタビューでの発言とともに掲載する。

ポイント1 【経営者の思想がわかる】

経営理念として特に明文化しないまでも、経営者の思想が従業員や顧客に伝わる必要がある。特に小売業においては商品構成や売場創りに影響するため、全体においてみられた経営ビジョン・理念が明確になるにつれて〔黒字計〕の割合が増加する傾向は、従業員規模別の1～2人においてもみられ、経営成果に寄与している。

【図表】

小売業		赤字 (マイナス)	黒字	n
全体	明文化している	32.9%	67.1%	140
	特がない	44.3%	55.7%	672
1～2人	明文化している	33.3%	66.7%	18
	特がない	46.9%	53.1%	356

(例1) 株式会社 山七食品

『原料にはこだわりまして、「奥久慈卵（オククジラン）」という特殊な卵を使っています。これは、茨城県の養鶏場で餌を変えまして、非常に卵白が濃厚な卵を造り出したんです。このほか小豆は国産にこだわり、小豆の場合は外国産を一切使わない。あと、こういうお菓子は蜂蜜は滅多に使わないのですが、うちは100%のレンゲの蜂蜜を使っております。』(前述P. 198右)

『水についても気を使っています。東京の水はカルキが多く、そこで水道水を全部浄化して、電気分解をさせたのを使うようにしています。』(前述P. 202左)

(例2) 株式会社 パークコーポレーション

『私たちは雰囲気、品揃え、価格、サービス、この4点から花屋というものを根本から変えようと考えまして、パリのマルシェの感覚を取り入れようと始めました。花は“Living With Flowers Everyday”ということで、普段使いの花をご提案しています。』(前述P. 201左)

(例3) 株式会社 マシン・エイジ

『社の特徴は、デザインに特徴があるので、使う材料から仕上げまで細かいところ全てにこだわって造っています。工場も当然最初から、まず私が望むクオリティーが実現できる工場なのかということを見に行きます。デザインは私が行っています。』(前述P. 202左)

ポイント2 【従業員に任せる】

経営者の思想が会社組織や商品・店舗などに浸透すると、今度はその雰囲気を感じ取った人々が惹かれ集うようになり、同じ思想・感性をもっていることで、比較的自由的な雰囲気のもとで、仕事を従業員に任せられるようになる。やがて従業員は、与えられた目標を達成するワークスタイルよりも、はるかに高い経営成果をもたらしてくれます。

(例1) 株式会社 山七食品

『当社はアットホームな雰囲気、男女とも20年以上働いている人が多くいます。将来的に山田屋に勤めて良かったなと思ってもらえるのが経営方針で、それが長く勤めてもらえる要因かもしれない。』(前述P. 203左)

『当社は先程お話ししたように古い方は本当に古く、一方で動く層もあるわけです。アルバイトの方でも古い方がいまして、アルバイトさんが正社員の人を仕事上で注意しているとか、面白い現象がうちでは起きているんです。』(前述P. 204左)

(例2) 株式会社 マシン・エイジ

『商品が好きで入ってくる人しか応募がないので、ほとんどの人はすぐに辞めることはないです。基本的には、ほとんどの作業はみんなに任せてやってもらっています。』(前述P. 203左)

『そうですね。デザインとかアートとか。当店で造っている物とか、扱っているデザイン様式がもちろん好きで、(中略) 当店におしゃれなイメージをもってもらって、働きたいという感じでしょうか。』(前述P. 204左)

(例3) 株式会社 パークコーポレーション

『やはり自由な社風がいいということですね。言いたい事が言えて、やりたいことをやらせてくれると、(中略) 全社員横並びで、(中略) 自由ができる。上司という感覚は当社にはないんです。あとは、アルバイトも正社員も区別がなくて、私あたりでもアルバイトさんと冗談を言い合って、一緒にフットサルをやったりとか、そういうことをやっているんですね。そういうところが『信じて、任せて、待ってあげる』というのが当社の従業員に対する接し方じゃないかなと思います。』(前述P. 203右)

資料

- 「東京の中小企業の現状」作成検討委員会
 - ・委員会委員名簿
 - ・委員会設置要綱
- 経営実態調査の概要
- アンケート調査票
 - ・卸売業
 - ・小売業

「東京の中小企業の現状」作成検討委員会

委員 長	明治大学大学院専攻主任専任教授	上原 征彦
委員	立教大学経営学部経営学科准教授	高岡 美佳
	東京都商店街振興組合連合会事務局次長	砂田 哲伸
	東京都食品産業協議会専務理事	齋藤 尚志
	(財)東京都中小企業振興公社新事業創出課長	斉藤 彦明
	産業労働局商工部創業支援課長	恒藤 晃
	産業労働局商工部経営支援課長	傳田 純
	産業労働局商工部地域産業振興課長	小金井 毅
	産業労働局商工部調整課長	笹川 文夫
	産業労働局商工部副参事（商工施策担当）	奥山 雅之

作成担当	商工部調整課調査分析係	片岡 稔
		白居 正（執筆責任）
		谷口 任司

調査委託先 株式会社日本統計センター

「東京の中小企業の現状」作成検討委員会設置要綱

平成18年6月12日

18産労商調第182号

産業労働局長決定

(設置目的)

第1 東京都の中小企業の経営実態について調査分析するための「東京の中小企業の現状」作成に関して検討し、政策の企画立案に資することを目的として、東京都産業労働局商工部に「東京の中小企業の現状」作成検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(検討事項)

第2 委員会は、以下の各号について検討する。

- (1) 東京の中小企業がおかれている経営環境に対する現状認識に関すること。
- (2) 東京の中小企業の現状を把握するための調査に関すること。
- (3) 東京の中小企業の現状を把握するための分析に関すること。
- (4) 「東京の中小企業の現状」報告書に関すること。
- (5) その他中小企業の現状に関し、必要とされる検討項目に関すること。

(構成員)

第3 委員会の委員は、次の各号に掲げる者から、中小企業の経営の実態に関し知識を有する者を商工部長が選任し、委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 中小企業団体関係者
- (3) 支援機関関係者
- (4) その他、商工部長が必要と認める者

2 委員の数は15名以内とする。

(任期)

第4 委員の任期は、選任の日から当該年度の3月31日までとする。

(召集)

第5 委員会は商工部長が招集する。

(運営)

第6 委員会には、委員の互選により、委員長を置く。

2 委員長は、委員会を主宰する。

3 商工部長は、必要と認めるときは委員会と協議の上、委員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(委員の報償費)

第7 委員会の委員及び第6の第3項の規定に基づく出席者に対する謝金は、「外部講師謝金支払基準」に基づき支出する。

(庶務)

第8 委員会の庶務は、商工部調整課が処理する。

(その他)

第9 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営上必要と認められる事項については、別に定める。

附則

この要綱は、平成18年6月12日から施行する。

経営実態調査の概要

1 アンケート調査

(1) 調査の対象：東京都内に立地する小売業及び卸売業を対象に、平成18年事業所・企業統計調査の中小企業から、卸売業は、その他の各種商品卸売業、衣服・身の回り品卸売業、飲食料品卸売業、電気機械器具卸売業、家具・建具・じゅう器等卸売業、医薬品・化粧品等卸売業、他に分類されない卸売業から無作為に3,000企業を抽出し、小売業は無作為に7,000企業を抽出した。

(2) 有効配布数及び有効回収数及び有効回収率

		卸売業	小売業	全 体
総配布数		3,000	7,000	10,000
無効配布	宛先不明	139	288	427
	転業	10	10	20
	休業	12	28	40
	廃業	33	105	138
	都外転出	3	5	8
	大企業	2	1	3
	その他	8	7	15
	対象外業種	133	74	207
無効配布計		340	518	858
有効配布数		2,660	6,482	9,142
回収数	無効回答	39	84	123
	有効回答	809	2,341	3,150
有効回収率		30.4%	36.1%	34.5%

(3) 調査の実施時期：平成20年7月

(4) 調査の方法：郵送による配布、郵送による回収

2 ヒアリング調査

(1) 調査の対象：企業、業界団体、商店街等40企業・団体等

(2) 調査の実施時期：平成20年8月～9月

卸売業アンケート調査票

秘

卸売業

『東京の中小企業の現状』アンケート調査

🌂 東京都

この調査は、東京都内に立地する卸売業が今日、直面している厳しい経営環境の中で、この状況を打開するために、どのような経営努力をしているのか、その実態を捉えるために実施しています。調査結果は、東京都の中小企業振興施策として、卸売業への支援を検討するための基礎資料として活用するとともに、下記にて『東京の中小企業の現状』として公表しております。

[http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/chusho/chusho-White_book.htm]

ご多忙とは存じますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

1. この調査は上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は全て統計的に処理し、個別の企業の内容が公表されることはありません。
2. ご回答は、経営者または経営全体のわかる担当の方をお願いいたします。
3. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけ、()内や記入欄には、具体的にご記入ください。
4. ご回答いただいたアンケート用紙は、同封の返信用封筒にて平成20年7月23日(水)までにご投函ください。(切手は不要です)
5. 調査の内容等、不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

東京都産業労働局商工部調整課調査分析係 谷口、鳥井、臼居 03-5320-4639(直)

この調査は、東京都内に立地する中小卸売業(資本金1億円以下又は従業員100人以下)を対象に実施しています。次に該当する方は、この調査の対象外となりますので、お手数ですが該当する番号に○を付け、ご返送いただきますようお願いいたします。

1. 卸売業(部門)をやめて転業した 2. 現在休業中 3. 廃業した 4. 東京都外に転出した 5. 大企業である

→ 封筒に記載されていた企業名 [_____]

貴社の企業概要について、ご記入ください。

(1)企業名			
(2)所在地	〒 _____	区・市 町・村	
(3)ご記入者 (役職・所属)	(_____)	(4)電話番号	- -
(5)メールアドレス		(6)企業形態	1. 個人 2. 法人
(7)資本金	(_____)百万円		
(8)従業者数	①経営者・役員 ②家族従業員 ③雇用従業員 ④パート・アルバイト ⑤合計 <small>(8H換算)</small> (_____)人 + (_____)人 + (_____)人 + (_____)人 = (_____)人		
	上記の従業者の平均年齢は、 約 _____ 歳		

問1 貴社の業種と主な取扱品について、お伺いします。

(1) 貴社の業種は、次のどれに該当しますか。(最も売上高の多いものに○は1つ)

- | | | |
|------------------|--------------------|------------------|
| 1. 各種商品卸売業 | 2. 米穀類卸売業 | 3. 野菜・果実卸売業 |
| 4. 食肉卸売業 | 5. 生鮮魚介卸売業 | 6. その他農畜産・水産物卸売業 |
| 7. 酒類卸売業 | 8. 菓子・パン類卸売業 | 9. その他の食料・飲料卸売業 |
| 10. 紳士服卸売業 | 11. 婦人・子供服卸売業 | 12. 靴・履物卸売業 |
| 13. 装粧品卸売業 | 14. その他衣服・身の回り品卸売業 | 15. 家庭用電気機械器具卸売業 |
| 16. 家具・建具卸売業 | 17. 家庭用品卸売業 | 18. 陶磁器・ガラス器卸売業 |
| 19. 医薬品卸売業 | 20. 紙製品卸売業 | 21. 文具卸売業 |
| 22. スポーツ用品卸売業 | 23. 玩具・娯楽用品卸売業 | 24. ホビー用品卸売業 |
| 25. 貴金属・ジュエリー卸売業 | 26. その他卸売業() | |

(2) 貴社の主な取扱商品を教えてください。(例:婦人服・ニット製品・洗剤・加工食品・家電製品等)

問2 貴社の概要について、お伺いします。

(1) 現在の経営者(代表者)の年齢及び続柄・出身

① 経営者の年齢は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上

② 続柄・出身は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 創業者 2. 2代目 3. 3代目以降 4. 従業員出身 5. 他社からの出向 6. その他()

(2) 貴社の後継者の状況は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 決まっている 2. 決まらずに困っている 3. まだ決める必要はない
4. 今の代で廃業するので必要ない 5. その他()

(3) 貴社の創業年は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 大正時代以前 2. 昭和元～19年 3. 昭和20年代 4. 昭和30年代 5. 昭和40年代
6. 昭和50年代 7. 昭和60年～平成5年 8. 平成6～10年 9. 平成11年以降(平成 年)

(4) 貴社の主たる取引形態は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. 小売直取引卸
[生産者または海外⇒自社⇒小売業者] | 2. 他部門直取引卸
[生産者または海外⇒自社⇒産業用使用者、海外] |
| 3. 元卸
[生産者または海外⇒自社⇒卸売業者] | 4. 中間卸
[卸売業者⇒自社⇒卸売業者] |
| 5. 最終卸 [卸売業者⇒自社
⇒小売業者、産業用使用者、海外] | 6. 製造卸
自社内製造品(下請委託製造品を含む)を販売する卸 |
| 7. その他卸 : 上記のいずれにも分類されない卸 | |

(5) 貴社の流通系列関係は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 系列関係はない 2. メーカー系列の代理店・特約店等 3. 卸売業の系列 4. その他()

問3 貴社の最近の業績について、お伺いします。

(1) 貴社の直近年度の売上高は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | |
|-------------|--------------|--------------|------------------|
| 1. 5千万円未満 | 2. 5千万～1億円未満 | 3. 1～3億円未満 | 4. 3～5億円未満 |
| 5. 5～10億円未満 | 6. 10～30億円未満 | 7. 30～50億円未満 | 8. 50億円以上(. 億円) |

(2) 貴社の売上総利益額(粗利益額)は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | |
|------------|-------------|-------------|------------------|
| 1. 1千万円未満 | 2. 1～3千万円未満 | 3. 3～5千万円未満 | 4. 5千万～1億円未満 |
| 5. 1～3億円未満 | 6. 3～5億円未満 | 7. 5～10億円未満 | 8. 10億円以上(. 億円) |

(3) 貴社の売上総利益率(粗利益率)は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 5%未満 | 2. 5～10%未満 | 3. 10～15%未満 | 4. 15～20%未満 |
| 5. 20～25%未満 | 6. 25～30%未満 | 7. 30%以上 | |

(4) 貴社の経常利益額は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | |
|-------------|-------------|--------------|-----------------|
| 1. 赤字(マ付ス) | 2. 5百万円未満 | 3. 5百～1千万円未満 | 4. 1～3千万円未満 |
| 5. 3～5千万円未満 | 6. 5千～1億円未満 | 7. 1～3億円未満 | 8. 3億円以上(. 億円) |

(5) 貴社の期末在庫高は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | |
|------------|------------|--------------|------------|
| 1. 在庫なし | 2. 10日未満 | 3. 10日～1ヵ月未満 | 4. 1～2ヵ月未満 |
| 5. 2～3ヵ月未満 | 6. 3～6ヵ月未満 | 7. 6ヵ月～1年未満 | 8. 1年以上 |

(6) 3年前と比較して次の項目は、どう変化していますか。(〇は各1つ)

- | | | | | | |
|---------|------------|---------|----------|---------|------------|
| ①売上高 | 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |
| ②売上総利益額 | 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |
| ③経常利益額 | 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |
| ④期末在庫 | 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |

(7) 貴社の売上総利益額に対する人件費の割合は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

※人件費には労務費、役員給料手当、従業員給料手当のほか退職給与引当金繰入額、福利厚生費、法定福利費を含む

- | | | | |
|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 1. 20%未満 | 2. 20～40%未満 | 3. 40～50%未満 | 4. 50～60%未満 |
| 5. 60～80%未満 | 6. 80～100%未満 | 7. 100%以上 | |

(8) 貴社の資金繰りおよび資金調達の状況は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | | | |
|-------|---------|-----------|--------------|----------|--------|
| ①資金繰り | 1. 余裕あり | 2. やや余裕あり | 3. どちらともいえない | 4. やや厳しい | 5. 厳しい |
| ②資金調達 | 1. 余裕あり | 2. やや余裕あり | 3. どちらともいえない | 4. やや厳しい | 5. 厳しい |

問4 貴社の仕入活動について、お伺いします。

(1) 3年前と比較して仕入先の総数は、どう変化していますか。(〇は1つ)

- | | | | | |
|------------|---------|----------|---------|------------|
| 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |
|------------|---------|----------|---------|------------|

(2) 地域別にみた場合、仕入先の企業数が最も多い仕入地域は、次のどの地域が該当しますか。(〇は1つ)

- | | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------|
| 1. 都心
(千代田・中央・港) | 2. 副都心
(新宿・渋谷・豊島・文京) | 3. 城東(台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川) | 4. 城南
(品川・大田・目黒) | 5. 城西 (中野・杉並・練馬・世田谷) |
| 6. 城北(板橋・北) | 7. 多摩 | 8. 島嶼 | 9. 関東 | 10. 関東以外の道府県 |
| | | | | 11. 海外 |

(3) 3年前と比較した次の仕入先からの総仕入に対する割合は、どう変化していますか。(○は各1つ)

仕入先	内容	大幅に増加	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	大幅に減少	従来から取引がない
1. 大手メーカー (大手製造業者)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
2. 中小メーカー (中小製造業者)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
3. 総合商社・ 専門商社、販社	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
4. 大手卸売業者	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
5. 中小卸売業者	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
6. 自社内製造 (委託製造含)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
7. 外国企業 (資本関係がない)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
8. その他 ()	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6

(4) 総仕入額の決済別の構成比、および3年前と比較した構成比の変化は、どう変化していますか。(○は各一つ)

決済の方法	構成比	3年前と比較した構成比の変化		
①仕入時に現金同時決済(前払い取引を含む)	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
②支払日現金決済	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
③支払日手形決済(期日現金払いを含む)	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
合計	100%			

(5) 貴社の仕入活動に関する問題点は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|--------------|------------------|------------------|
| 1. 仕入先が多すぎる | 2. 仕入先が限定されている | 3. 計画的な仕入ができない |
| 4. 商品在庫が多すぎる | 5. 取扱商品アイテムが多すぎる | 6. 情報化が遅れている |
| 7. 商品情報が少ない | 8. 仕入コストがかかりすぎる | 9. 仕入ノウハウが不足している |
| 10. その他() | | |

(6) 主要な仕入先の仕入活動に関する問題点は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|----------------|---------------------|------------------|
| 1. 品揃えが不十分 | 2. 新商品が揃わない | 3. 商品の企画開発力が弱い |
| 4. 商品情報が少ない | 5. 仕入価格が高い | 6. 仕入条件がきつい |
| 7. 仕入ロットが大きすぎる | 8. 発注から納品までの時間が長すぎる | 9. 仕入先の情報化が遅れている |
| 10. その他() | | |

問5 貴社の販売活動について、お伺いします。

(1) 3年前と比較して販売先の総数は、どう変化していますか。(○は1つ)

- | | | | | |
|------------|---------|----------|---------|------------|
| 1. 10%以上増加 | 2. やや増加 | 3. ほぼ横ばい | 4. やや減少 | 5. 10%以上減少 |
|------------|---------|----------|---------|------------|

(2) 地域別にみた場合、販売先の企業数が最も多い販売地域は、次のどの地域が該当しますか。(○は1つ)

1. 都心 (千代田・中央・港)	2. 副都心 (新宿・渋谷・豊島・文京)	3. 城東(台東・墨田・江東・ 荒川・足立・葛飾・江戸川)	4. 城南 (品川・大田・目黒)	5. 城西 (中野・杉並・ 練馬・世田谷)
6. 城北(板橋・北)	7. 多摩	8. 島嶼	9. 関東	10. 関東以外の道府県
				11. 海外

(3) 3年前と比較した次の販売先からの総販売に対する割合は、どう変化していますか。(○は各1つ)

販売先	内容	大幅に増加	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	大幅に減少	従来から取引がない
1.大手卸売業者	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
2.中小卸売業者	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
3.百貨店・スーパー 専門量販店	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
4.コンビニエンス ストア	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
5.一般小売店	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
6.大口需要者 (学校・官庁等)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
7.外国企業 (資本関係がない)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
8.メーカー (製造業者)	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
9.一般消費者	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6
10.その他 ()	金額	1	2	3	4	5	6
	取引先数	1	2	3	4	5	6

(4) 総販売額の決済別の構成比、および3年前と比較した構成比の変化は、どう変化していますか。(○は各一つ)

決済の方法	構成比	3年前と比較した構成比の変化		
①販売時に現金同時決済(前払い取引を含む)	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
②受取日現金決済	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
③受取日手形決済(期日現金払いを含む)	%	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少
合計	100%			

(5) 貴社の販売活動に関する問題点は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

1. 販売先の新規開拓が困難	2. 多頻度配送への対応が不十分	3. 支払条件交渉の困難性
4. 人手不足で営業活動が不十分	5. 欠品・品違いが多い	6. 品揃えが不十分
7. 販売コストがかかりすぎる	8. 同業他社との差別化ができない	9. 価格交渉力が弱い
10. 販売先の情報が収集できない	11. 販売先へのきめ細かいサービスが不十分	
12. 販売先への情報提供ができない	13. 販売先への販促活動、売場管理等の支援が不十分	
14. 小口配送への対応が不十分	15. 販売ノウハウが不足している	
16. 取扱商品アイテムが多すぎる	17. その他()	

(6) 主要な販売先の販売活動に関する問題点は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

1. 販売先の固定化が難しい	2. 販売先が同業他社に取られる	3. 販売先の販売力が弱い
4. 販売先に後継者がいない	5. 値引き要請がきつい	6. 代金回収が長期化している
7. 販売先の移転・廃業が多い	8. 受注が小口化している	9. 多頻度配送の要請がきつい
10. その他()		

問6 貴社の物流活動について、お伺いします。

(1) 貴社の物流に関する各業務は、次のどれに該当しますか。(〇は各1つ)

- | | | | | |
|--------|----------|------------|------------|-------------|
| ①保管 | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ②在庫管理 | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ③流通加工 | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ④配送・輸送 | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |

(2) 貴社では主な販売先に対する納期は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 受注の当日 2. 受注の翌日 3. 受注の翌々日 4. 受注後3～6日 5. 受注後1週間以上

(3) 売上高に占める物流コストの割合は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15%以上 5. 把握していない

問7 貴社の情報化の状況について、お伺いします。

(1) コンピュータ(パソコンを含む)を活用している業務は、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

1. 仕入業務 2. 販売業務 3. 物流業務 4. 在庫管理業務 5. 流通加工業務
6. 宣伝・広告業務 7. 総務業務 8. 経理業務 9. その他()

(2) 貴社での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は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 効果がある 2. やや効果がある 3. あまり効果がない 4. 効果がない 5. 利用していない

(3) 貴社が情報化に取り組む中で問題と考えているものは、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

1. 投資金額が大きく、資金調達が難しい 2. 取引先との連携が難しい
3. 社内に必要な人材が不足している 4. 共同化で事業を進めることが難しい
5. 自社だけで取り組むことが難しい 6. 物流機能など他の機能との連携が不十分
7. 情報のセキュリティの確保 8. 投資額に見合った効果が得られない
9. その他() 10. 特に問題はない

問8 卸売業をとりまく環境変化について、お伺いします。

(1) 卸売業界における競争環境の変化で貴社が重要と考えるものは、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

1. 小売店の減少 2. 商慣行の変化 3. 価格競争の激化
4. 輸入品の増加 5. 他業種卸との競争の激化 6. 同業種卸との競争の激化
7. 卸売業の転廃業の増加 8. 卸売業の規模格差の拡大 9. 流通のグローバル化
10. 小売業主の価格決定権 11. 通信販売、訪問販売等の進展 12. 商材のデジタル化
13. 卸売機能を担う卸売業以外の事業者の出現 14. ディスカウントストア、SPA等の新業態の成長
15. メーカーと大手小売業間の直接取引の増加 16. 大手小売業における卸売業の納入業者化
17. 大手小売業における卸売業の選別化 18. 情報ネットワークシステム化の進展
19. インターネット等を活用した販売形態の拡大 20. 顧客のネット販売利用の増加
21. その他()

(2) 貴社での取引で現在、商慣習として続いているものは、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

1. 建値制度 2. 返品制度 3. リベート 4. 協賛金制度 5. センター・フィー
6. 値札付け 7. 委託販売 8. 販売員派遣 9. 特約・代理店制度

(3) 上記のほかに経営活動に影響がある制度、規制、取引慣行等があれば、その内容と理由をご記入ください。

(4) 貴社の経営に大きな影響を与える東京の立地環境は、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

- | | | | |
|---------------|----------------|--------------|--------------|
| 1. マーケットの巨大性 | 2. 本社機能が集中 | 3. 少子化 | 4. 高齢化 |
| 5. 情報発信機能の発達 | 6. マーケットの先進性 | 7. 東京圏の人口の集積 | 8. 人件費の高さ |
| 9. 人材が豊富 | 10. 交通の利便性 | 11. 駐車場の不足 | 12. 競争が激しい |
| 13. 小売業が集積 | 14. 地価の高さ | 15. 卸売業が集積 | 16. 卸売業の減少傾向 |
| 17. 道路交通事情の悪さ | 18. 中小小売業の減少傾向 | 19. その他() | |

問9 経営の特徴について、お伺いします。

(1) 貴社をとりまく環境変化に対応するため、①この3年間で重点的に取組んだ項目と、②今後、重点的に取り組もうと考えている項目の番号を、それぞれ3つ以内で選び下の()にご記入ください。

①この3年間の取組み項目 () () () ②今後の取組み項目 () () ()

- | | | |
|--------------|-----------------|--------------------|
| 1. 営業の強化 | 2. 企画開発力の強化 | 3. ローコストオペレーションの強化 |
| 4. 物流機能の強化 | 5. 情報システムの強化 | 6. 販売先支援機能の強化 |
| 7. 品揃え機能の強化 | 8. 価格競争力の強化 | 9. 取引先への交渉力の強化 |
| 10. 財務体質の強化 | 11. 人員の削減 | 12. 人材の育成 |
| 13. 仕入先の見直し | 14. 仕入先の分散化 | 15. 海外仕入への対応 |
| 16. 販売先の見直し | 17. 事業領域の見直し | 18. 小売分野への進出 |
| 19. 他事業への進出 | 20. 組織の見直し | 21. 商品の安心・安全の確保 |
| 22. 電子決済への対応 | 23. 電子タグへの対応 | 24. 環境(エコ)活動への対応 |
| 25. 商材の発掘 | 26. トレーサビリティの確保 | 27. その他() |

(2) **生鮮食品および食料品関連を扱っている企業の方にお聞きします。**

商品(素材)の安心・安全の確保についてどのような配慮をしていますか。(〇はいくつでも)

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. 信頼できる仕入先からの仕入 | 2. 栽培もしくは加工現場などに出向き確認している |
| 3. 仕入時に仕入先に出向いている | 4. 製造段階での衛生管理を徹底している |
| 5. 自社で検品をしっかりとっている | 6. 食品表示を正確に行っている |
| 7. 自社で試食しチェックしている | 8. 国産素材を扱うように努めている |
| 9. 保存・保管管理を厳重に行っている | 10. 販売先への取扱説明を充分にしている |
| 11. その他() | |

(3) 貴社が同業他社と比較して「強い点」と「弱い点」について、以下からそれぞれ3つ以内で選んでください。

①強い点 () () () ②弱い点 () () ()

- | | | |
|------------|----------------|-------------------|
| 1. 商品調達力 | 2. 商品の企画開発力 | 3. 商品知識 |
| 4. 営業力 | 5. 商材の発掘 | 6. 取引先とのコミュニケーション |
| 7. 情報システム | 8. 意思決定の迅速さ | 9. 販売先への販売支援活動 |
| 10. 情報収集力 | 11. 安定した取引関係 | 12. 企業としての信用力 |
| 13. 情報提供力 | 14. 従業員の能力・やる気 | 15. 企業としての知名度 |
| 16. 組織の求心力 | 17. 金融機能・資金力 | 18. きめ細かいサービス体制 |
| 19. 売上高の規模 | 20. 物流システム | 21. その他() |

(4) 貴社の商品の企画開発に関する取組みについて、具体的な事例がございましたら、ご記入ください。

(5) 貴社の電子タグ(IC タグ)に関する取組みについて、具体的な活用がございましたら、ご記入ください。

(6) 貴社の環境(エコ)活動に関する取組みについて、具体的な取組みがございましたら、ご記入ください。

問10 貴社の今後の経営の方向性について、お伺いします。

(1) 貴社の経営の考え方について伺います。次の該当するもの1つに○を付けてください。(○は各1つ)

- | | | | |
|--|---------------|-----------------|------------|
| ①経営ビジョン・経営理念はありますか | 1. 明文化している | 2. 心掛けているものがある | 3. 特にない |
| ②年間事業計画を作成していますか | 1. 作成している | 2. 作成していない | |
| ③物流に積極的に投資していますか | 1. 投資している | 2. 投資していない | |
| ④情報化に積極的に投資していますか | 1. 投資している | 2. 投資していない | |
| ⑤従業員に対して達成目標を設定していますか | 1. 設定している | 2. 設定していない | |
| ⑥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)を活用していますか | 1. 定期的に活用している | 2. 必要に応じて活用している | 3. 特に活用しない |

(2) 貴社における経営に関する主な外部の相談先としては、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------|------------|---------------------|
| 1. 税理士 | 2. 知合いの経営者 | 3. 行政機関等の公的経営相談コーナー |
| 4. 親類縁者 | 5. 金融機関 | 6. 民間の経営コンサルタント |
| 7. その他() | | 8. 特に外部に相談しない |

(3) 今後の事業展開の方向性は、次のどれに該当しますか(○は1つ)

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------|
| 1. 現状を維持していく | 2. 既存事業領域に専念して、さらに拡充する | |
| 3. 既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出 | 4. 既存事業領域は縮小し、新たな事業領域に進出 | |
| 5. 既存事業領域を一部縮小していく | 6. 廃業予定 | 7. 決めていない |

(4) 業界の将来性についてのお考えは、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|--------------|
| 1. 成長する | 2. やや成長する | 3. 現状のまま推移する |
| 4. やや縮小する | 5. 縮小する | 6. わからない |

(5) 貴社の今後の経営展開において、最も重視する仕入先は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| 1. 大手メーカー
(大手製造業者) | 2. 中小メーカー
(中小製造業者) | 3. 総合商社・
専門商社、販社 | 4. 大手卸売業者 |
| 5. 中小卸売業者 | 6. 自社内製造
(委託製造含) | 7. 外国企業
(資本関係がない) | 8. その他
() |

(6) 貴社の今後の経営展開において、最も重視する販売先は次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | | | |
|-------------|-----------|-------------------|---------------|----------|
| 1. 大手卸売業者 | 2. 中小卸売業者 | 3. 百貨店・スーパー・専門量販店 | 4. コンビニエンスストア | |
| 5. 一般小売店 | 6. 大口需要者 | 7. 外国企業 | 8. メーカー | 9. 一般消費者 |
| 10. その他 () | | | | |

問11 都など行政へのご意見や要望がありましたら、自由にご記入ください。

これで、質問は終了いたしました。お忙しいところご協力いただき、まことにありがとうございました。同封の返信用封筒(切手は不要)にて、ご投函ください。

小売業アンケート調査票

秘

小売業

『東京の中小企業の現状』アンケート調査

☛ 東京都

この調査は、東京都内に立地する小売業が今日、直面している厳しい経営環境の中で、この状況を打開するために、どのような経営努力をしているのか、その実態を捉えるために実施しています。調査結果は、東京都の中小企業振興施策として、小売業への支援を検討するための基礎資料として活用するとともに、下記にて『東京の中小企業の現状』として公表しております。

[http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/chusho/chusho-White_book.htm]

ご多忙とは存じますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

1. この調査は上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は全て統計的に処理し、個別の企業の内容が公表されることはありません。
2. ご回答は、経営者または経営全体のわかる担当の方をお願いいたします。
3. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけ、()内や記入欄には、具体的にご記入ください。
4. ご回答いただいたアンケート用紙は、同封の返信用封筒にて平成20年7月23日(水)までにご投函ください。(切手は不要です)
5. 調査の内容等、不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

東京都産業労働局商工部調整課調査分析係 谷口、鳥井、臼居 03-5320-4639(直)

この調査は、東京都内に立地する中小小売業(資本金5千万円以下又は従業員50人以下)を対象に実施しています。次に該当する方は、この調査の対象外となりますので、お手数ですが該当する番号に○を付け、ご返送いただきますようお願いいたします。

1. 小売業(部門)をやめて転業した 2. 現在休業中 3. 廃業した 4. 東京都外に転出した 5. 大企業である

→ 封筒に記載されていた企業名 [_____]

貴社(貴店)の企業概要についてご記入ください。

(1) 企業(店)名			
(2) 所在地	〒 _____	区・市 町・村	
(3) ご記入者 (役職・所属)	(_____)	(4) 電話番号	- _____ -
(5) メールアドレス		(6) 企業形態	1. 個人 2. 法人
(7) 従業者数	①経営者・役員 ②家族従業員 ③雇用従業員 ④パート・アルバイト ⑤合計 ()人 + ()人 + ()人 + ()人 = (_____)人 <small style="margin-left: 150px;">(8H換算)</small>		
(8) 店舗数	① ()店 <u>注)無店舗販売の場合は「0」を記入してください。</u>		
	② 3年前と比較した店舗数は(○は1つ) 1.増加 2.変わらない 3.減少		
(9) 総売場面積	① ()坪 <u>注)無店舗販売の場合は「0」を記入してください。</u>		
	② 3年前と比較した総売場面積の変化は(○は1つ) 1.増加 2.変わらない 3.減少		

問1 貴社(貴店)の業種と主な取扱品について、お伺いします。

(1) 貴社(貴店)の業種は、次のどれに該当しますか。(最も売上高の多いものに○を1つ)

- | | | |
|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| 1. 各種商品小売業 | 2. 各種食料品小売 | 3. 酒小売 |
| 4. 食肉小売 | 5. 鮮魚小売 | 6. 野菜・果実小売 |
| 7. 菓子・パン小売 | 8. 米穀類小売 | 9. 惣菜・弁当・すし等小売 |
| 10. その他飲食料品小売 | 11. 呉服・服地・寝具小売 | 12. 紳士服小売業 |
| 13. 婦人・子供服小売 | 14. 靴・履物小売 | 15. 時計・眼鏡等小売 |
| 16. 家具・建具・じゅう器小売 | 17. 家電製品小売 | 18. 家庭用品・金物・荒物等小売 |
| 19. 医薬品・化粧品小売 | 20. 書籍・文房具小売 | 21. 花・植木小売 |
| 22. かばん・洋品雑貨
・アクセサリ等小売 | 23. スポーツ用品・がん具
・娯楽用品・楽器小売 | 24. その他小売
() |

(2) 主たる業態は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | |
|---------------------|-------------------|---------------|
| 1. 専門スーパー | 2. コンビニエンスストア | 3. ドラッグストア |
| 4. 専門店 | 5. リサイクルショップ | 6. ディスカウントストア |
| 7. 均一価格店(100円ショップ等) | 8. 通信販売(ネット通販を除く) | 9. インターネット通販 |
| 10. その他の小売店 | 11. その他() | |

(3) 主な取扱商品を具体的にご記入ください。(例: 乾物、おもちゃ、靴、中古品、自転車など)

(4) 貴社(貴店)の主な取扱商品は、次のどれに該当しますか。(一つだけ○)

- | |
|--|
| 1. 自社(自店)で製造している商品 |
| 2. 同じ品種・品番でも品質に顕著な差異がある仕入商品(例: 生鮮品・生花など) |
| 3. 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(例: 家電品など) |

問2 貴社(貴店)の概要について、お伺いします。

(1) 現在の経営者(代表者)の年齢及び続柄・出身について

① 経営者の年齢は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|----------|
| 1. 40歳未満 | 2. 40歳代 | 3. 50歳代 | 4. 60歳代 | 5. 70歳以上 |
|----------|---------|---------|---------|----------|

② 続柄・出身は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | | | | |
|--------|--------|----------|----------|------------|-----------|
| 1. 創業者 | 2. 2代目 | 3. 3代目以降 | 4. 従業員出身 | 5. 他社からの出向 | 6. その他() |
|--------|--------|----------|----------|------------|-----------|

(2) 後継者の状況は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | |
|-------------------|---------------|---------------|
| 1. 決まっている | 2. 決まらずに困っている | 3. まだ決める必要はない |
| 4. 今の代で廃業するので必要ない | 5. その他() | |

(3) 創業年は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

- | | | | | |
|-----------|---------------|------------|------------------|-----------|
| 1. 大正時代以前 | 2. 昭和元～19年 | 3. 昭和20年代 | 4. 昭和30年代 | 5. 昭和40年代 |
| 6. 昭和50年代 | 7. 昭和60年～平成5年 | 8. 平成6～10年 | 9. 平成11年以降(平成 年) | |

問3 主たる店舗(売上高の最も多い)について、お伺いします。

(1) 主たる店舗の立地は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 有力繁華街(新宿・渋谷・銀座・日本橋・池袋 上野・立川・八王子・町田・吉祥寺)	2. JR線駅前	3. 私鉄・地下鉄 などの駅前	4. 幹線道路沿い
5. 住宅地	6. オフィス街	7. 駅ビル・ショッピング センター等の店舗内	8. その他()

(2) 主たる店舗の立地地域には、何らかの商店街組織が形成されていますか。(〇は1つ)

1. 任意団体	2. 商店街振興組合	3. 事業協同組合	4. 商店街組織は形成されていない
---------	------------	-----------	-------------------

(3) 上記で「1.」「2.」「3.」と回答された方にお聞きします。その商店街組織に加盟していますか。(〇は1つ)

1. 加盟している	2. 加盟していない
-----------	------------

(4) 主たる店舗の土地所有状況は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 自社(法人)所有	2. 経営者(個人)所有	3. 賃借(第三者所有)	4. その他()
-------------	--------------	--------------	-----------

(5) 主たる店舗の建物所有状況は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 自社(法人)所有	2. 経営者(個人)所有	3. 賃借(第三者所有)	4. その他()
-------------	--------------	--------------	-----------

(6) 主たる店舗の売り場面積は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 4坪以下	2. 5～9坪	3. 10～19坪	4. 20～29坪
5. 30～49坪	6. 50坪以上	7. 無店舗販売	

(7) 主たる店舗の最新改装時期は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 1～3年前	2. 4～5年前	3. 6～10年前
4. 11～15年前	5. 16年以上前	6. 改装したことがない

(8) 主たる店舗の改装予定は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 1～3年以内	2. 4～5年以内	3. 6～10年以内
4. 改装時期は未定	5. 改装の予定なし	

(9) 主たる店舗の定休日は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 週休2日	2. 週休1日	3. 隔週1日	4. 月間1日	5. 年中無休	6. その他()
---------	---------	---------	---------	---------	-----------

(10) 主たる店舗の営業時間の開店と閉店時刻を24時間表記(例:午後8時の場合は「20」時と記入)でご記入ください。

1. 開店(時 分) ～ 閉店(時 分)	2. 24時間営業
------------------------	-----------

(11) 主たる店舗の営業時間は3年前と比較して、どう変化していますか。(〇は1つ)

1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した
---------	----------	---------

(12) 主たる店舗の商圈について

①主たる店舗の商圈範囲は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 300m以内	2. 300m超～500m以内	3. 500m超～1km以内
4. 1km超～3km以内	5. 3km超～5km以内	6. 5km超～10km以内
7. 10km超	8. 不明	

②主たる店舗の商圈範囲は3年前と比較して、どのように変化していますか。(〇は1つ)

1. 大幅に拡大 2. やや拡大 3. 変わらない 4. やや縮小 5. 大幅に縮小 6. 不明

(13) 最も競合する店舗について

① 最も競合する店舗の業態は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 総合スーパー 2. 専門スーパー 3. コンビニエンスストア
4. ドラッグストア 5. 専門店 6. リサイクルショップ
7. ディスカウントストア 8. 均一価格店(100円ショップ等) 9. 通信販売(ネット通販を除く)
10. インターネット通販 11. その他の小売店 12. その他()

② その競合店舗の立地は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 同じ商業集積地域 2. 近隣の商業集積地域 3. 他地域(中心部)
4. 他地域(郊外) 5. 実店舗ではない(通販等) 6. その他()

③ 3年前と比較したその競合する店舗との競争状況は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 非常に激化した 2. やや激化した 3. 変わらない 4. やや緩和した 5. 非常に緩和した

問4 貴社(貴店)の業績と営業形態について、お伺いします。

(1) 直近の年間売上高は、どのくらいですか。実数もしくは選択肢でお答えください。 億 百万円

1. 1千万円未満 2. 1~3千万円未満 3. 3~5千万円未満 4. 5千万~1億円未満
5. 1~3億円未満 6. 3~5億円未満 7. 5億円以上

(2) 直近の売上総利益額(粗利益額)は、どのくらいですか。実数もしくは選択肢でお答えください。

- 億 百万円
1. 5百万円未満 2. 5百万~1千万円未満 3. 1~3千万円未満 4. 3~5千万円未満
5. 5千万~1億円未満 6. 1~3億円未満 7. 3億円以上

(3) 直近の売上総利益率(粗利益率)は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 10%未満 2. 10~15%未満 3. 15~20%未満 4. 20~25%未満
5. 25~30%未満 6. 30~35%未満 7. 35~40%未満 8. 40%以上

(4) 直近の経常利益額は、どのくらいですか。実数もしくは選択肢でお答えください。 億 百万円

- マイナスの場合は△を記入してください。
1. 赤字(マイナス) 2. 3百万円未満 3. 3~5百万円未満 4. 5百万~1千万円未満
5. 1~2千万円未満 6. 2~3千万円未満 7. 3~5千万円未満 8. 5千万円以上

(5) 直近の売上高は次の時期と比較して、どのように変化していますか。(〇は各1つ)

- ①3年前
改正3法施行前 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少
②8年前
大店立地法施行時 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少
③18年前
消費税後、バブル期 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少

(6) 3年前と比較して以下の項目は、どのように変化していますか。(〇は各1つ)

- ①売上総利益額 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少
②経常利益額 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少

(7) 次のそれぞれの販売形態が売上高に占める割合は、どれくらいですか。

実施していない場合は『0』を、その販売形態のみ採用している場合は『100』を記入してください。

① 店舗販売	約	%	② インターネット販売	約	%
③ 外販・外商	約	%	④ 訪問販売	約	%
⑤ カタログ販売	約	%	合計	100	%

(8) クレジットカード等による商品販売について

① クレジットカードによる商品販売をしていますか。

1. はい 2. いいえ

② 上記で「1. はい」と回答した方におききます。

クレジット総売上高に占める手数料は、おおよそどのくらいですか。(○は1つ)

1. 1%未満 2. 1~2%未満 3. 2~3%未満 4. 3~4%未満 5. 4~5%未満 6. 5%以上

③ エディやスイカ・パスモなどの電子マネーに対応していますか。

1. 電子マネーに対応している 2. 対応を検討している 3. 予定なし

(9) スタンプ・ポイントカードについて

① スタンプ・ポイントカードを実施していますか。(○は1つ)

1. 自店で実施 2. 商店街で実施 3. その他() 4. 実施していない

② 上記で実施していると回答した方に、お聞きします。次のどの方式で実施していますか。(○は1つ)

1. 紙を媒体とした方式 2. 磁気カード、リライト方式 3. ICカード方式 4. その他()

(10) 経営者の小売業以外からの収入はありますか。(○はいくつでも)

1. 製造・卸売業から 2. 飲食業から 3. サービス業から 4. 不動産業から
5. 年金から 6. その他() 7. 小売業以外からの収入はない

(11) 経営者の方の小売業以外からの収入が、総収入に占める割合はどれくらいですか。(○は1つ)

1. 10%未満 2. 10~20%未満 3. 20~30%未満 4. 30~40%未満
5. 40~60%未満 6. 60~80%未満 7. 80%以上 8. 収入はない

(12) 3年前と比較して、その収入割合は、どのように変化していますか。(○は1つ)。

1. 10%以上増加 2. やや増加 3. ほぼ横ばい 4. やや減少 5. 10%以上減少

問5 貴社(貴店)の仕入活動について、お伺いします。

(1) 仕入先総数は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 4社以下 2. 5~9社 3. 10~19社 4. 20~49社 5. 50社以上

(2) 3年前と比較して仕入先数は、どのように変化していますか。(○は1つ)

1. 10%以上増加 2. やや増加 3. ほぼ横ばい 4. やや減少 5. 10%以上減少

(3) 仕入先の見直しについては、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 常に見直し 2. 定期的に見直し 3. 随時必要に応じて 4. あまり行わない 5. その他()

(4) 地域別にみた場合、仕入先の企業数が最も多い仕入地域は、次のどの地域が該当しますか。(〇は1つ)

1. 都心 (千代田・中央・港)	2. 副都心 (新宿・渋谷・豊島・文京)	3. 城東(台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川)	4. 城南 (品川・大田・目黒)	5. 城西 (中野・杉並・練馬・世田谷)	
6. 城北(板橋・北)	7. 多摩	8. 島嶼	9. 関東	10. 関東以外の道府県	11. 海外

(5) 総仕入額に占める割合の高い上位3社の仕入先について

① 平均的な月の上位3社合計の仕入割合は、次のどれに該当しますか。(〇は1つ)

1. 20%未満	2. 20～40%未満	3. 40～60%未満
4. 60～80%未満	5. 80～100%未満	6. 100%

② 3年前と比較して上位3社合計の仕入割合は、どのように変化していますか。(〇は1つ)

1. 大幅に増加	2. やや増加	3. ほぼ横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
----------	---------	----------	---------	----------

(6) 最も多い発注方式は、次のどれが該当しますか。(〇は1つ)

1. 電話発注	2. ファクシミリ発注	3. EOS(オンライン)発注	4. 営業担当者に発注
5. 展示会で発注	6. 仕入先に出向いて発注	7. その他()	

(7) 第1位の仕入先において、発注から納品までの期間はどれくらいですか。(〇は1つ)

1. 発注の当日	2. 発注の翌日	3. 発注の翌々日	4. 発注後3～6日	5. 発注後1週間以上
----------	----------	-----------	------------	-------------

(8) 3年前と比較して、在庫量はどのように変化しましたか。(〇は1つ)

1. 10%以上増加	2. やや増加	3. ほぼ横ばい	4. やや減少	5. 10%以上減少
------------	---------	----------	---------	------------

(9) 中小卸売業(資本金1億円以下又は従業員100人以下)からの年間仕入総額が、仕入額全体に占める割合はどれくらいですか。

約 割

(10) 仕入活動について仕入先の主要な問題点は、次のどれが該当しますか。(〇はいくつでも)

1. 売れ筋商品が揃わない	2. 商品情報の提供が不十分
3. オリジナル性の高い商品が少ない	4. マーケットや業界情報の提供が不十分
5. 商品調達力が弱い	6. 販促活動に対する支援・情報提供が不十分
7. 仕入価格が高い	8. 情報化対応が遅れている
9. 仕入ロットが大きい	10. 商品・売場・顧客管理等支援・情報提供が不十分
11. 欠品・品違いが多い	12. 情報化や人材育成に対する支援・情報提供が不十分
13. 支払条件が厳しい	14. 当社の経営実態に対する理解が不十分
15. その他()	

(11) 貴社(貴店)の仕入・商品管理について、項目ごとに該当するものに〇をつけてください。(〇は各1つ)

①仕入先数	1. 十分である	2. ほぼ十分である	3. やや不足	4. 不足している
②計画的な仕入	1. 十分できている	2. ほぼできている	3. やや不十分	4. できていない
③商品管理	1. 十分できている	2. ほぼできている	3. やや不十分	4. できていない
④仕入ノウハウ	1. 十分である	2. ほぼ十分である	3. やや不足	4. 不足している
⑤資金繰り	1. 問題ない	2. ほぼ問題ない	3. やや厳しい	4. 厳しい

(12) 貴社(貴店)のチェーン等への加盟状況は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. ボランタリー加盟店 2. フランチャイズ加盟店 3. 共同仕入に参加 4. メーカー等の系列店 5. 未加盟

問6 貴社(貴店)の販売活動(売上高の最も多い店舗)について、お伺いします。

(1) 3年前と比較した次の項目は、どのように変化していますか。(○は各1つ)

- ①1日の来店客数 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少

- ②平均の客単価 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少

- ③店前の人通り 1. 増加 2. ほぼ横ばい 3. やや減少 4. 10%以上減少 5. 20%以上減少

(2) 店舗の主な顧客層は、次のどの性別・年代が該当しますか。(○はいくつでも)

1. 男性の 19歳以下	2. 女性の 19歳以下	3. 男性の 20歳代	4. 女性の 20歳代	5. 男性の 30歳代	6. 女性の 30歳代
7. 男性の 40歳代	8. 女性の 40歳代	9. 男性の 50歳代	10. 女性の 50歳代	11. 男性の 60歳以上	12. 女性の 60歳以上

(3) 取扱品目数は、次のどれに該当しますか。(○は1つ)

1. 100未満 2. 100~200未満 3. 200~300未満 4. 300~500未満
5. 500~1,000未満 6. 1,000~2,000未満 7. 2,000~3,000未満 8. 3,000以上

(4) 3年前と比較して、取扱品目数と品揃えの変化は、どのように変化していますか。(○は各1つ)

- ①取扱品目数 1. 10%以上増加 2. やや増加 3. ほぼ横ばい 4. やや減少 5. 10%以上減少

- ②品揃えの幅 1. 広がった 2. 変わらない 3. 狭くなった

- ③品揃えの深さ 1. 深くなった 2. 変わらない 3. 浅くなった

(5) 貴社(貴店)では取扱商品の魅力を高めるために、どのようなことをしていますか。(○はいくつでも)

1. 仕入時の目利き 2. 販売時の顧客に応じた商品の提案 3. 商品を発掘する力
4. 自社(自店)での製造加工力 5. 販売時の付随サービスの充実 6. 商品を企画開発する力
7. 保管段階での価値保全・向上 8. 販売後のアフターサービスの充実 9. その他()

(6) 現在、熱心に取り組んでいる販売促進活動は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

1. チラシの新聞折込み 2. チラシ等のポスティング 3. スタンプ・ポイントカードの活用
4. 陳列の見直し 5. 金券・割引券の発行 6. ダイレクトメール
7. 売り出し・イベント 8. 店頭での商品説明 9. 地域情報誌の活用
10. インターネットの活用 11. 携帯メールの活用 12. その他()

(7) 貴社(貴店)における販売活動の問題点は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

1. 店舗の老朽化 2. 店舗の狭小さ 3. 売場の魅力づくり
4. 陳列・商品管理 5. 品揃え 6. 価格競争力
7. 新規顧客の開拓 8. 顧客の固定客化 9. 顧客情報の活用
10. 顧客管理 11. 接客技術 12. 加工・配達等の独自サービス
13. 販売員の確保 14. 広告宣伝 15. パソコン等情報機器の活用
16. 商品知識 17. 販売員の管理 18. その他()

問7 貴社(貴店)情報化について、お伺いします。

(1) 情報化の対応状況について、情報化の内容と導入時期をご回答ください。(○は各1つ)

①POSシステム(販売時点情報管理システム)	1. 導入済み (年前に導入)	2. 未導入
②EOS(オンライン発注システム)	1. 導入済み (年前に導入)	2. 未導入
③顧客管理システム(パソコン等を利用した)	1. 導入済み (年前に導入)	2. 未導入
④インターネット・電子メール	1. 導入済み (年前に導入)	2. 未導入

(2) 貴社(貴店)は自社のホームページを持っていますか。(○は1つ)

1. 自社所有 2. 商店街・業界団体等の共同ページ 3. 電子モール等に加盟 4. ホームページはない

(3) 上記で「1.」「2.」「3.」と回答した方におききます。ホームページどのように活用していますか。(○はいくつでも)

1. 店舗紹介 2. 商品の紹介 3. 商品の販売 4. その他()

問8 貴社(貴店)をとりまく経営環境の変化について、お伺いします。

(1) 消費者意識や購買行動の変化で特に重要と考えるものは、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|---------------|--------------|--------------------|
| 1. 低価格志向 | 2. 品質重視 | 3. インターネット等による情報収集 |
| 4. 高価格品志向 | 5. サービス重視 | 6. 商品への安全・安心意識の高まり |
| 7. 健康志向 | 8. 値ごろ感の重視 | 9. 個人中心の購買行動 |
| 10. 大型店志向 | 11. 買い控え | 12. 速い消費者ニーズの変化 |
| 13. 少子化 | 14. 豊富な商品情報 | 15. 個性化・多様化 |
| 16. 高齢化 | 17. 車利用による買物 | 18. 購買行動の広域化 |
| 19. 団塊世代の大量退職 | 20. その他() | |

(2) 消費者(地域住民)の今後の意識や購買傾向の変化について、次の考えをどう思いますか。(○は各1つ)

①環境意識が高まる	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない
②トレーサビリティへの要求が高まる	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない
③街づくりへの関心が高まる	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない
④電子マネーでの購入が増える	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない
⑤インターネット通販の利用が増える	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない
⑥災害時対応が求められるようになる	1. そう思う	2. どちらともいえない	3. そう思わない

(3) 生鮮食品および食料品関連を販売している店舗の方にお聞きします。

商品(素材)の安心・安全の確保についてどのような配慮をしていますか。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 信頼できる仕入先からの仕入 | 2. 栽培もしくは加工現場などに出向き確認している |
| 3. 仕入時に仕入先に出向いている | 4. 製造段階での衛生管理を徹底している |
| 5. 自店での検品をしっかりとっている | 6. 食品表示を正確に行っている |
| 7. 当日仕入または製造、売切りに努めている | 8. 国産素材を使うように努めている |
| 9. 保存・保管管理を厳重に行っている | 10. 販売時に口頭で十分に説明している |
| 11. 自店で試食しチェックしている | 12. 地産地消に努めている |
| 13. その他() | |

(4) 貴社(貴店)の商品の安心安全に関する取組みについて、ご自由にご記入ください。

(5) 貴社(貴店)の環境(エコ)活動に関する取組みについて、ご自由にご記入ください。

(6) 電子タグ(IC タグ)について、ご自由にご記入ください。

(7) 立地環境の変化で重要と考えるものとしては、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------------|-------------|-----------------|
| 1. 大型店の出店 | 2. 大型店の撤退 | 3. 大型店の衰退 |
| 4. 商店街の集客力の低下 | 5. 空き店舗の増加 | 6. 周辺事業所の増加 |
| 7. 周辺事業所の減少 | 8. 周辺人口の増加 | 9. 周辺人口の減少 |
| 10. 周辺住民の高齢化 | 11. 街区の再開発 | 12. 道路交通環境の改善 |
| 13. 道路交通環境の悪化 | 14. 交通体系の変化 | 15. 商業集積地間競争の激化 |
| 16. 郊外での新商業集積形成 | 17. その他() | |

(8) 競争環境の変化で重要と考えるものとしては、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|----------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. 総合スーパーとの競合 | 2. 専門スーパーとの競合 | 3. コンビニエンスストアとの競合 |
| 4. ドラッグストアとの競合 | 5. 専門店との競合 | 6. リサイクルショップとの競合 |
| 7. ディスカウントストアとの競合 | 8. 均一価格店との競合 | 9. 通信販売(ネット通販を除く)との競合 |
| 10. インターネット通販との競合 | 11. 卸・メーカーの小売進出 | 12. 街の集客力の低下 |
| 13. カード・ポイントでの顧客囲い込み | 14. 商業集積機能の低下 | 15. 中小小売業の大幅減少 |
| 16. 規制緩和の動向 | 17. その他() | |

(9) 取引環境の変化で重要と考えるものとしては、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 1. 中小卸売業の減少 | 2. 卸売業の再編の動向 | 3. 卸売業の仕入力の低下 |
| 4. 仕入先による選別 | 5. インターネット通販の普及 | 6. メーカーによる小売業・消費者への直販体制 |
| 7. 流通経路の短縮化 | 8. オープン価格商品の増加 | 9. 物流のグリーン化(CO2 排出規制) |
| 10. 輸入品の増加 | 11. 特約店制度の見直し | 12. 取引先とのデータ等共有化 |
| 13. トレーサビリティの確保 | 14. 電子タグ(IC タグ)の普及 | 15. 流通主導権の小売への移行 |
| 16. その他 () | | |

(10) 経営活動に影響がある制度、規制、取引慣行等があれば、その内容と理由をご記入ください。

問9 貴社(貴店)の経営について、お伺いします。

(1) 貴社(貴店)の経営の考え方について伺います。(○は各1つ)

- | | | | |
|--|---------------|-----------------|--------------|
| ①経営理念・ビジョンはありますか | 1. 明文化している | 2. 心掛けているものがある | 3. 特にない |
| ②事業計画を作成していますか | 1. 作成している | 2. 作成していない | |
| ③情報化に積極的に投資していますか | 1. 投資している | 2. 投資していない | |
| ④地域活動に積極的に参加していますか | 1. 参加している | 2. 参加していない | |
| ⑤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)を活用していますか | 1. 定期的に活用している | 2. 必要に応じて活用している | 3. 特に活用していない |

(2) 貴社(貴店)における経営に関する主要な外部相談先は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------|------------|---------------------|
| 1. 税理士 | 2. 知合いの経営者 | 3. 行政機関等の公的経営相談コーナー |
| 4. 親類縁者 | 5. 金融機関 | 6. 民間の経営コンサルタント |
| 7. その他() | | 8. 特に外部に相談しない |

(3) 他店に比較した貴社(貴店)の「強い点」と「弱い点」をそれぞれについて3つ以内で選んで下さい。

① 強い点 → () () () ② 弱い点 → () () ()

- | | | |
|--------------------|----------------|-------------------|
| 1. 商品の品質・鮮度等 | 2. 商品競争力 | 3. 長時間営業・年中無休 |
| 4. 経営意欲 | 5. 商品の品揃え | 6. 知名度・ブランドイメージ |
| 7. 顧客管理 | 8. オリジナル商品 | 9. きめ細かいサービス・接客 |
| 10. 立地 | 11. 取引先との連携・提携 | 12. 技術力・専門知識・ノウハウ |
| 13. 人材(従業員・パート等)の質 | 14. 商品調達力 | 15. 地域に密着した事業活動 |
| 16. 安心安全な商品の提供 | 17. その他() | |

(4) 経営者が重視する情報収集としては、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | | |
|------------|-------------|--------------|---------------|
| 1. 取引先から | 2. 来店する顧客 | 3. 同業者同士 | 4. 商店街の異業種店 |
| 5. 業界紙 | 6. 業界雑誌・経済誌 | 7. インターネット情報 | 8. 異業種仲間・グループ |
| 9. 一般・経済新聞 | 10. その他() | | |

(5) 災害・事故に対して地域・商店街活動への参加を含め、貴社(貴店)が実施していることがありましたら、次のうち該当するものに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | | |
|---------------|------------------|-----------------|
| 1. 自店の耐震構造化 | 2. 自店の耐火構造化 | 3. 商品の散乱防止対策 |
| 4. 陳列棚の転倒防止 | 5. 誘導表示灯の設置 | 6. 自店建替のための資金準備 |
| 7. 消防団への参加 | 8. 町会等の夜間見回りへの参加 | 9. 街区での防犯カメラの設置 |
| 10. 帰宅困難者への支援 | 11. 炊き出しへの準備 | 12. 防災マップの作成 |
| 13. 救助用具の保有 | 14. その他() | |

問10 貴社(貴店)の今後の経営の方向性について、お伺いします。

(1) 今後の事業展開について、どのような方向でお考えですか(○は1つ)

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------|
| 1. 現状を維持していく | 2. 既存事業領域に専念して、さらに拡充する | |
| 3. 既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出 | 4. 既存事業領域は縮小し、新たな事業領域に進出 | |
| 5. 既存事業領域を一部縮小していく | 6. 廃業予定 | 7. 決めていない |

(2) 業界の将来性についてどのようにお考えですか。(○は1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|--------------|
| 1. 成長する | 2. やや成長する | 3. 現状のまま推移する |
| 4. やや縮小する | 5. 縮小する | 6. わからない |

(3) 環境変化に対応して新たな経営を進めていく上で重要な課題は、次のどれが該当しますか。(○はいくつでも)

- | | | | |
|-----------------|-------------|---------------------|--------------|
| 1. 営業力 | 2. 後継者 | 3. 財務基盤 | 4. 経営者の年齢 |
| 5. 店舗施設 | 6. 独自性 | 7. 専門知識・ノウハウ | 8. リスクマネジメント |
| 9. 従業員 | 10. 資金調達 | 11. チャレンジ精神 | 12. 商品調達力 |
| 13. 経営者のリーダーシップ | 14. 情報化対応 | 15. 電子マネー・カード購買への対応 | |
| 16. 店舗や営業拠点の立地 | 17. 商店街の活性化 | 18. インターネット通販対応 | |
| 19. 地域社会とのつながり | 20. 顧客対応 | 21. 仕入等の取引先 | |
| 22. その他() | | | |

(4) 貴社(貴店)は少子・高齢化に関する経営への対応をどのように考えていますか。

① 少子化に対する経営への今後の取り組みについてどのように考えていますか。(○は1つ)

1. 対応している 2. 対応するか検討中 3. 対応しない 4. わからない・どちらともいえない

② 上記で「1.」「2.」と回答した方におききます。どのように実施(検討)していますか。

③ 高齢化に対する経営への今後の取り組みについてどのように考えていますか。(○は1つ)

1. 対応している 2. 対応するか検討中 3. 対応しない 4. わからない・どちらともいえない

④ 上記で「1.」「2.」と回答した方におききます。どのように実施(検討)していますか。

(5) 今後の経営展開について重視する方向を項目ごとに選び、該当する番号に○をつけてください。

①顧客 1. 新規顧客を重視する 2. どちらともいえない 3. 固定客を重視する

②品揃え 1. 総合化・幅広く 2. どちらともいえない 3. 専門化・絞り込む

③価格 1. 価格競争力を重視する 2. どちらともいえない 3. 価格競争力以外を重視する

④サービス 1. 省略して低価格化する 2. どちらともいえない 3. 充実して差別化する

⑤人材 1. パート等を活用する 2. どちらともいえない 3. 専門的な人材を育成する

⑥仕入 1. 仕入先を集約する 2. どちらともいえない 3. 仕入先を分散する

⑦経営成果 1. 売上高を大きくする 2. どちらともいえない 3. 利益を大きくする

問 11 都など行政へのご意見や要望がありましたら、自由にご記入ください。

これで、質問は終了いたしました。お忙しいところご協力いただき、まことにありがとうございました。同封の返信用封筒(切手は不要)にて、ご投函ください。

平成21年3月発行

登録番号 (20) 229

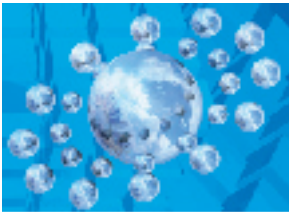
平成20年度 東京の中小企業の現状 (流通産業編)

編集・発行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析係
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
Tel 03(5320)4635 Fax 03(5388)1461

印刷 大進印刷株式会社
〒154-0004 東京都世田谷区太子堂1-12-39
明治安田生命三軒茶屋ビル
Tel 03(5486)4691 Fax 03(5486)4692



古紙配合率70%再生紙を使用しています
石油系溶剤を含まないインキを使用しています



東京の 中小企業の現状

• 流通産業編 •