

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中小企業（資本金又は出資の総額が1億円以下、または常時使用する従業員数が100人以下の会社及び個人）で、小売業・卸売業等に商品を提供する消費財卸売業を原則として対象としている。

総配布数3,000、宛先不明等を除いた有効配布数は2,376、有効回答数は741、有効回答率（有効回答数/有効配布数）は31.2%である。

第1節 企業概要

1. 業種及び業態

(1) 業種構成

卸売業基本調査の回答企業（741企業）の業種構成を5区分に分類すると、割合の高い順に、[その他卸売業]が35.1%、[衣料品関連卸売業]が18.1%、[加工食品等卸売業]が15.9%、[生鮮食品卸売業]が15.8%、[住関連卸売業]が13.5%となっている（図表Ⅱ-1-1）。前回調査と比べると、[その他卸売業]、[住関連卸売業]が増加しているのに対し、[食料品卸売業]、[衣料品関連卸売業]が減少している。

【図表Ⅱ-1-1】 業種構成

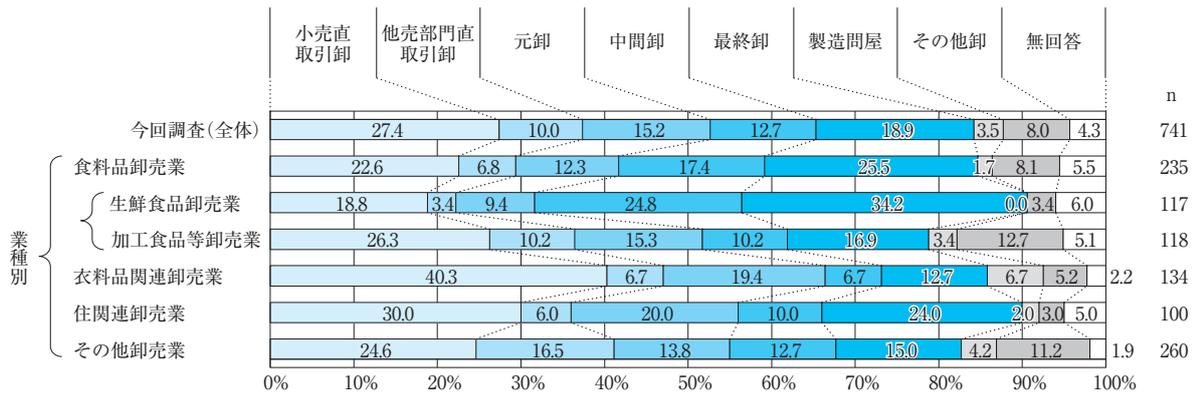
	業 種 (%)						n
	食料品卸売業		衣料品 関連卸売業	住関連 卸売業	その他 卸売業	無回答	
	生鮮食品	加工食品等					
前回調査	16.4	19.8	25.0	12.7	26.1	0.0	809
	36.2						
今回調査（全体）	15.8	15.9	18.1	13.5	35.1	1.6	741
	31.7						

(2) 取引形態

取引形態別にみると、全体で最も割合が高いのは、生産業者・国外から仕入れて小売業者に販売する〔小売直取引卸〕で27.4%である（図表Ⅱ-1-2）。次いで、販社または卸売業者から仕入れて小売業者に販売する〔最終卸〕が18.9%となっており、以下、生産者・国外から仕入れて卸売業者に販売する〔元卸〕（15.2%）、販社・卸売業者から仕入れて卸売業者に販売する〔中間卸〕（12.7%）、〔他売部門直取引卸〕（10.0%）の順で、〔製造問屋〕が3.5%と最も低い割合になっている。

業種別にみると、「衣料品関連卸売業」では〔小売直取引卸〕が40.3%と目立っており、「住関連卸売業」でも〔小売直取引卸〕は30.0%と比較的高い割合となっている。また、「生鮮食品卸売業」では〔最終卸〕が34.2%、〔中間卸〕が24.8%と、他の業種よりも割合が高い。

【図表Ⅱ-1-2】 取引形態



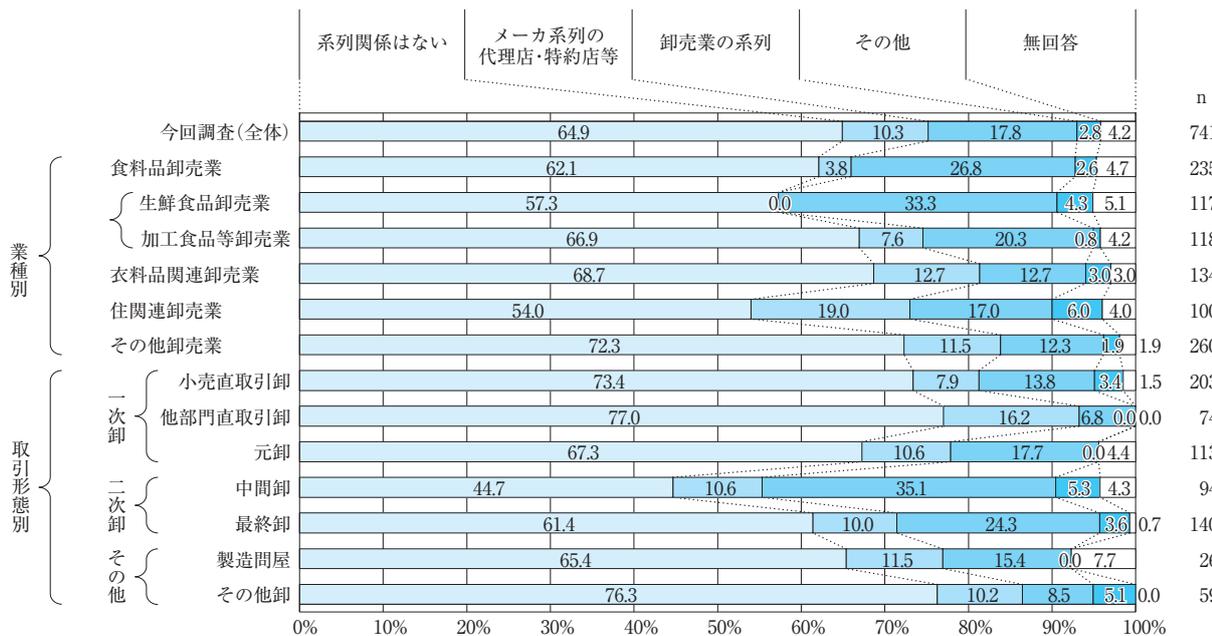
(3) 流通系列関係

流通系列関係をみると、全体で最も高い割合を示しているのは「系列関係はない」で、64.9%となっている(図表Ⅱ-1-3)。次いで割合が高いのは「卸売業の系列」の17.8%で、「系列関係はない」とはかなりの差がある。

業種別にみても、いずれも「系列関係はない」が過半数を占め、特に「その他卸売業」では72.3%と目立っている。その他の系列関係では、「生鮮食品卸売業」で「卸売業の系列」の割合が33.3%、また「住関連卸売業」で「メーカー系列の代理店・特約店等」が19.0%と、他の業種よりも高くなっている。

取引形態別にみると、同様にすべての取引形態において「系列関係はない」の割合が最も高いが、「他部門直取引卸」、「その他卸」、「小売直取引卸」で各々77.0%・76.3%・73.4%であるのに対し、「中間卸」では44.7%と差がみられる。「中間卸」では「系列関係はない」が他の取引形態よりも低い代わりに、「卸売業の系列」が35.1%と高くなっている。

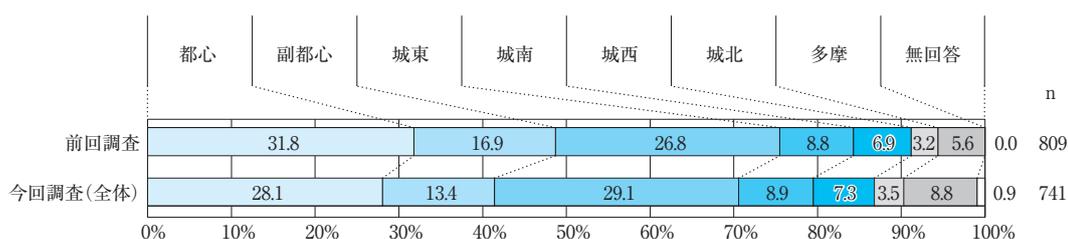
【図表Ⅱ-1-3】 流通系列関係



2. 所在地

所在地をみると、[城東（台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川）]が29.1%で最も多く、次いで [都心（千代田・中央・港）]が28.1%となっており、前回調査と逆転した（図表Ⅱ-1-4）。以下、[副都心（新宿・文京・渋谷・豊島）]（13.4%）、[城南（品川・目黒・大田）]（8.9%）、[多摩]（8.8%）、[城西（世田谷・中野・杉並・練馬）]（7.3%）、[城北（北・板橋）]（3.5%）の順となっている。前回調査と比べると、[多摩]の割合が3.2ポイント増加し、[都心]、[副都心]の割合がそれぞれ3.7ポイント、3.5ポイント減少しているが、このほかは3ポイント以下の増減にとどまっており、大きな違いは見られなかった。

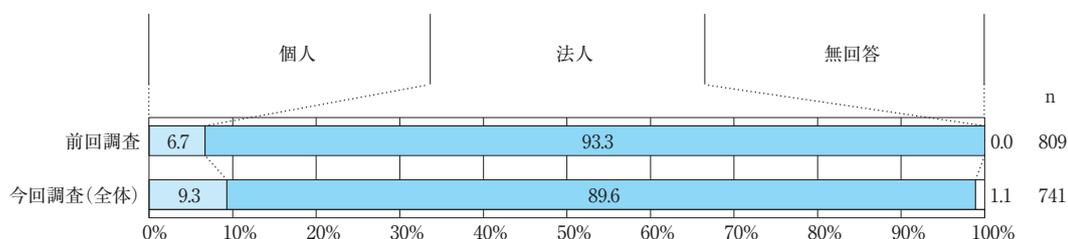
【図表Ⅱ-1-4】 所在地



3. 企業形態

企業形態をみると、[法人]が89.6%を占め、[個人]は9.3%となっている（図表Ⅱ-1-5）。前回調査と比べると、[法人]は3.7ポイント減少し、[個人]は2.6ポイント増加している。

【図表Ⅱ-1-5】 企業形態



4. 資本金

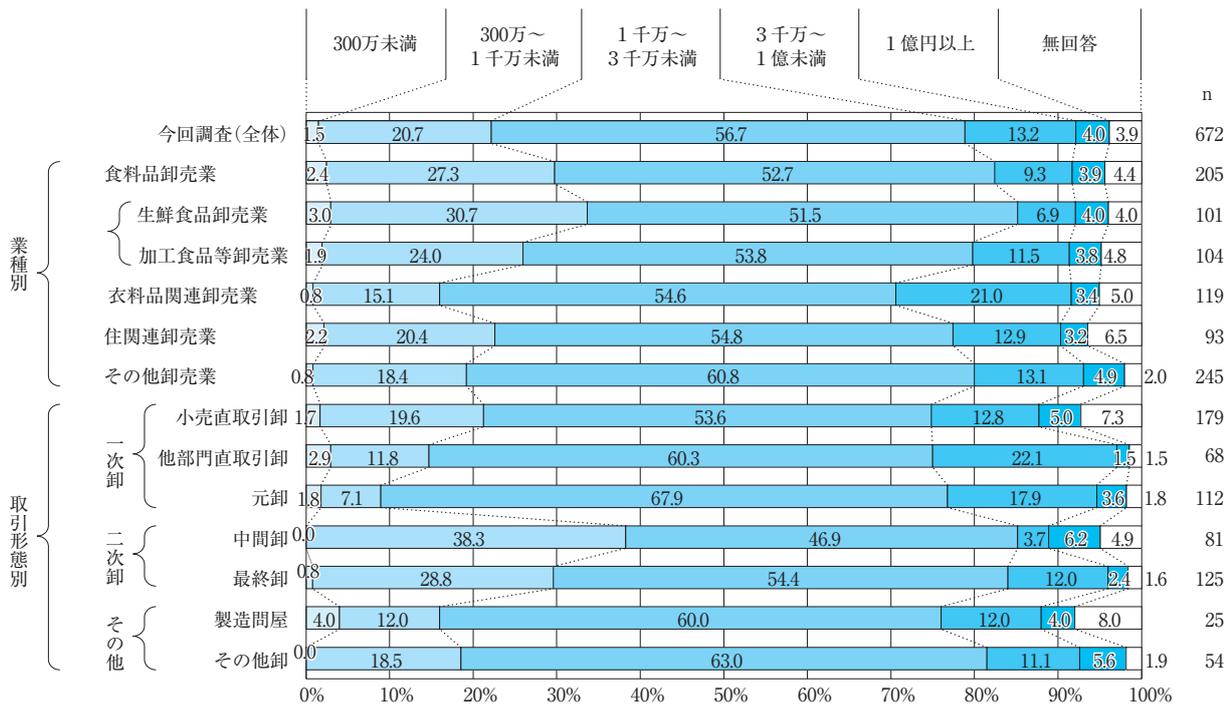
資本金をみると、全体では [1千万～3千万未満]が56.7%で最も割合が高く、次いで、[300万～1千万未満]が20.7%、[3千万～1億未満]が13.2%となっている（図表Ⅱ-1-6）。

業種別にみると、いずれも [1千万～3千万未満]が最も多いが、「生鮮食品卸売業」では [300万～1千万未満]（30.7%）、「衣料品関連卸売業」では [3千万～1億未満]（21.0%）が、それぞれ他の業種に比べて割合が高い。

取引形態別にみると、「二次卸（中間卸、最終卸）」は [300万～1千万未満]の割合が比較的高く、[1千万～3千万未満]と合わせると、8割以上が資本金3千万円未満となっている。

逆に、「一次卸」の「他部門直取引卸」や「元卸」は [3千万円以上計]がそれぞれ23.6%、21.5%と2割を超えており、他の取引形態と比べて高くなっている。

【図表Ⅱ-1-6】 資本金



5. 従業者

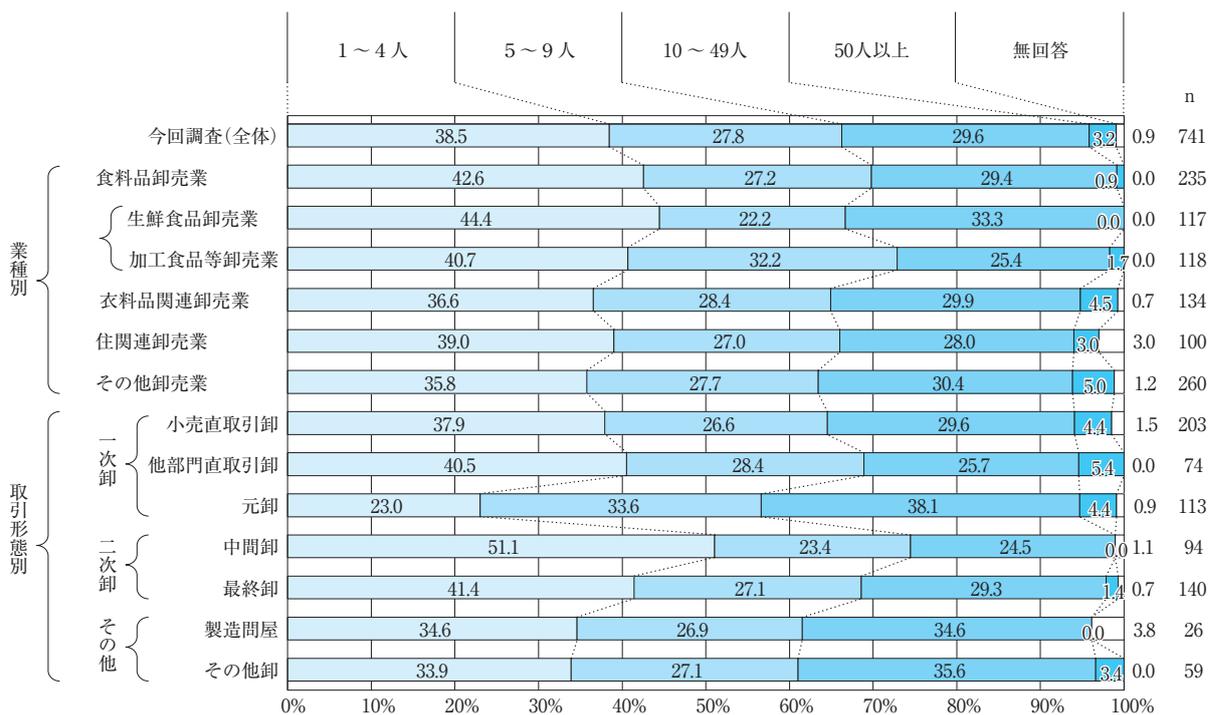
(1) 従業者規模

従業者規模をみると、全体では「1～4人」が38.5%で最も多く、「5～9人」も27.8%となっており、「9人以下」で66.3%を占めている（図表Ⅱ-1-7）。

業種別にみると、すべての業種で「9人以下」が6割を超えている。「食料品卸売業（生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業）」は「1～4人」が4割を超える。

取引形態別にみると、「元卸」では「10～49人」が38.1%と最も高い割合となっており、企業規模が大きい傾向がみられる。一方、「中間卸」は「1～4人」が51.1%と半数を超えており、比較的小規模な企業が多い傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-7】 従業者規模

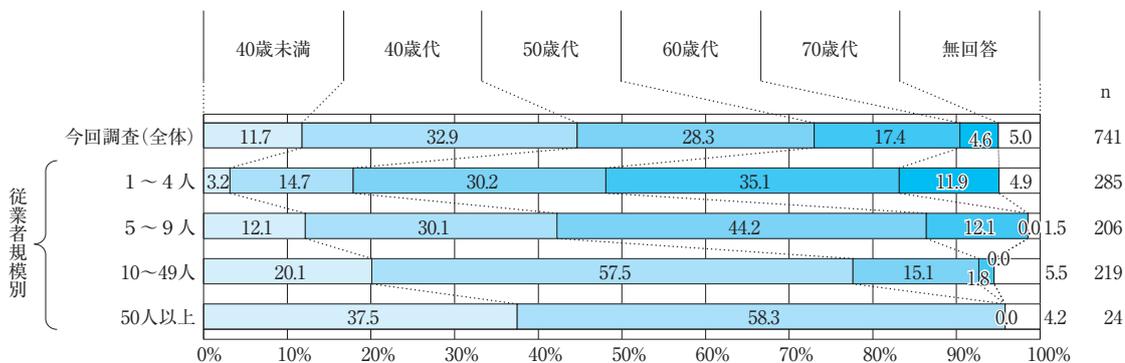


(2) 従業者の平均年齢

従業者の平均年齢では [40歳代] が32.9%と最も多く、次いで [50歳代] が28.3%、[60歳代] が17.4%となっており、[40歳未満] は11.7%にとどまっている (図表Ⅱ-1-8)。

従業者規模別の平均年齢をみると、「1~4人」では [60歳代] の割合が35.1%と最も高く、次いで [50歳代] (30.2%) となっており、[70歳代] (11.9%) と合わせると、[50歳以上] の従業者で8割近くに達している。また、「5~9人」では [50歳代] (44.2%)、「10~49人」では [40歳代] (57.5%) が最も多く、「50人以上」規模になると、[40歳代] (58.3%) と [40歳未満] (37.5%) で95.8%を占めている。

【図表Ⅱ-1-8】 従業者の平均年齢



6. 経営者

(1) 経営者の年齢

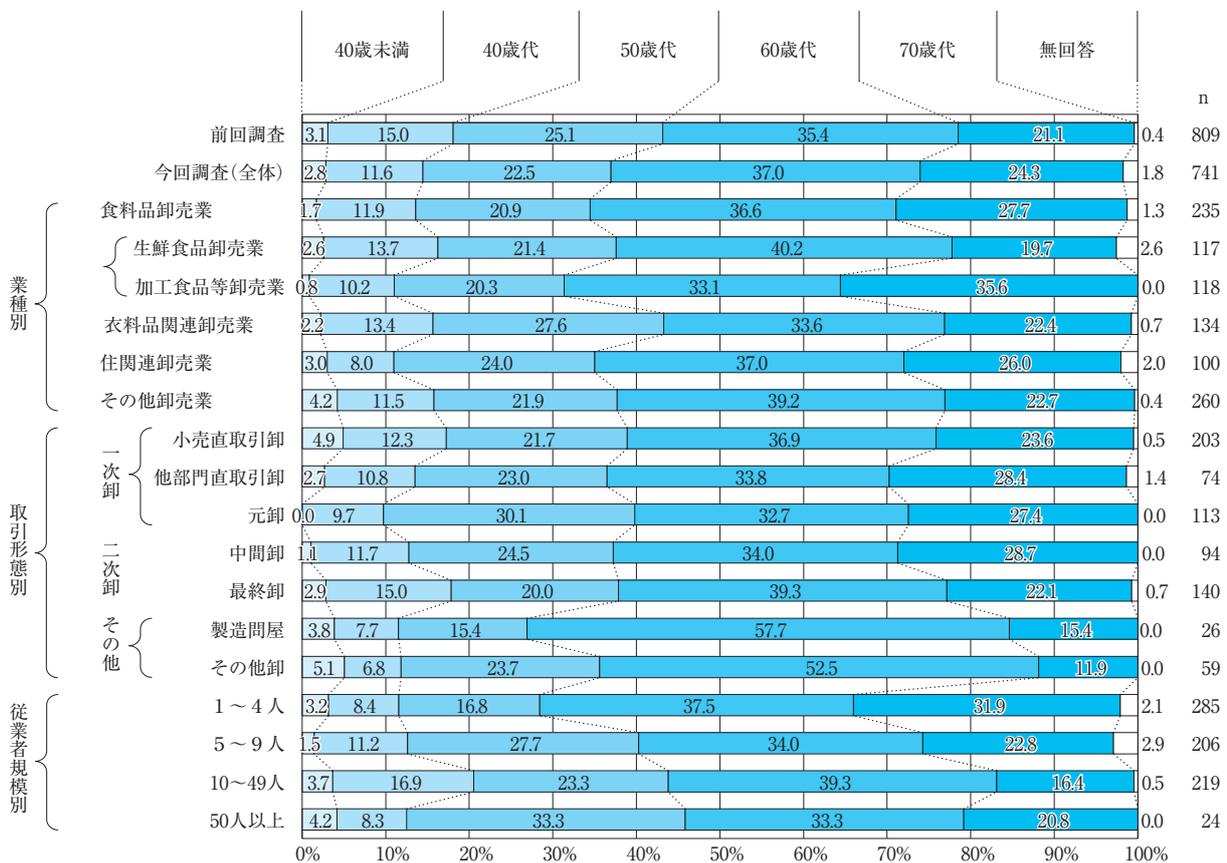
経営者の年齢をみると、全体では〔60歳代〕が37.0%で最も割合が高く、次いで〔70歳代〕が24.3%、〔50歳代〕が22.5%である（図表Ⅱ-1-9）。〔60歳代〕以上の経営者が6割を超え、前回調査と比較しても高齢化が進んでいることがみてとれる。

業種別にみると、特に「加工食品等卸売業」で高齢化が目立ち、〔70歳代〕が35.6%で最も割合が高く、次いで〔60歳代〕が33.1%と、〔60歳代〕以上の経営者が7割近くを占めている。

取引形態別にみると、「製造問屋」で〔60歳代〕が57.7%、〔70歳代〕が15.4%と、〔60歳代〕以上の経営者が73.1%となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど経営者年齢は若くなる傾向がみられる。「10～49人」では〔40歳代〕が16.9%と比較的多い。

【図表Ⅱ-1-9】 経営者の年齢



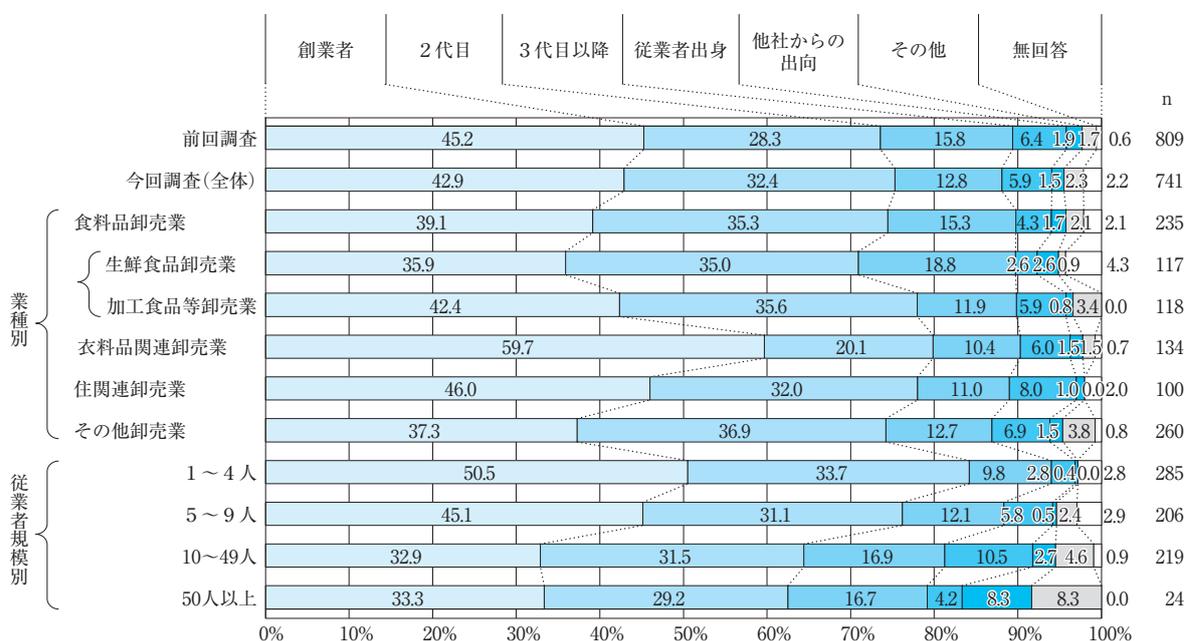
(2) 経営者の続柄・出身

経営者の続柄をみると、全体では「創業者」が42.9%で最も割合が高い（図表Ⅱ-1-10）。次いで、「2代目」が32.4%、「3代目以降」が12.8%であり、「従業員出身」は5.9%、「他社からの出向」は1.5%と、親族以外の経営者は少ない。前回調査と比較すると、「創業者」が2.3ポイント減少したのに対し、「2代目」が4.1ポイント増加しており、世代交代が進んだことがうかがえる。

業種別にみると「衣料品関連卸売業」が「創業者」の割合が59.7%と多い。

従業者規模別にみると、「1～4人」で「創業者」の割合が50.5%と高いが、「2代目」も33.7%と比較的高くなっており、親族の間で徐々に世代交代が行われているとみられる。一方、「他社からの出向」をしている会社の従業者規模は比較的大きい。

【図表Ⅱ-1-10】 経営者の続柄・出身



7. 創業時期

全体の創業時期は、「昭和40年代」(16.5%)を中心として前後に広く高い割合で分布している（図表Ⅱ-1-11）。

業種別にみると、「衣料品関連卸売業」で「昭和50年代」以降の創業割合が他の業種と比較して高い。

取引形態別では、「元卸」で「昭和50年代」以降の創業が比較的高い。また、「製造問屋」は昭和19年以前創業の老舗が34.6%と高い。

従業者規模別にみると、「50人以上」の企業では半数以上が「昭和40年代」か「昭和50年代」に創業している。49人以下の企業の創業時期も「昭和40年代」に創業している企業が多く見受けられる。

【図表Ⅱ-1-11】 創業年

		大正時代以前	昭和元～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～平成5年	平成6～10年	平成11年以降	無回答	n	
業種別	前回調査	7.3	7.7	12.2	13.1	15.7	14.1	14.3	6.8	8.0	0.7	809	
	今回調査(全体)	5.1	8.6	13.8	12.6	16.5	12.8	14.6	7.4	6.7	1.9	741	
	食料品卸売業	6.8	9.8	14.5	14.0	16.6	13.2	12.3	6.0	6.0	0.9	235	
	生鮮食品卸売業	5.1	12.0	17.9	9.4	18.8	12.8	8.5	7.7	6.8	0.9	117	
	加工食品等卸売業	8.5	7.6	11.0	18.6	14.4	13.6	16.1	4.2	5.1	0.8	118	
	衣料品関連卸売業	2.2	6.0	8.2	9.7	12.7	20.1	20.1	11.2	8.2	1.5	134	
	住関連卸売業	7.0	9.0	12.0	11.0	19.0	8.0	12.0	10.0	8.0	4.0	100	
	その他卸売業	4.2	9.2	16.9	13.5	18.1	11.2	15.0	6.2	5.8	0.0	260	
	取引形態別	一次卸	5.9	8.9	13.8	14.3	9.9	9.4	16.7	10.3	9.9	1.0	203
		小売直取引卸	2.7	9.5	13.5	10.8	23.0	17.6	9.5	6.8	6.8	0.0	74
他部門直取引卸		3.5	6.2	5.3	7.1	18.6	21.2	19.5	10.6	6.2	1.8	113	
二次卸		3.2	7.4	13.8	14.9	24.5	13.8	11.7	5.3	5.3	0.0	94	
中間卸		5.7	10.7	17.9	14.3	17.9	10.7	11.4	7.1	4.3	0.0	140	
最終卸		15.4	19.2	11.5	0.0	11.5	23.1	7.7	0.0	11.5	0.0	26	
その他		6.8	3.4	25.4	8.5	18.6	5.1	22.0	3.4	6.8	0.0	59	
従業者規模別		1～4人	3.9	10.5	15.4	14.7	15.8	9.8	13.3	8.4	6.3	1.8	285
		5～9人	3.4	8.3	8.3	12.6	16.5	14.1	18.0	6.3	9.2	3.4	206
		10～49人	8.2	7.3	17.4	9.1	16.0	15.1	13.2	8.2	5.0	0.5	219
	50人以上	8.3	0.0	4.2	16.7	33.3	20.8	12.5	0.0	4.2	0.0	24	
			0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

8. 後継者の状況

後継者の状況は、全体では「決まっている」と「まだ決める必要はない」がそれぞれ約3割で、「今の代で廃業するので必要ない」と「決まらずに困っている」がそれぞれ18.1%（前回調査13.6%）と11.7%（前回調査8.9%）で前回調査より増えている。（図表Ⅱ-1-12）

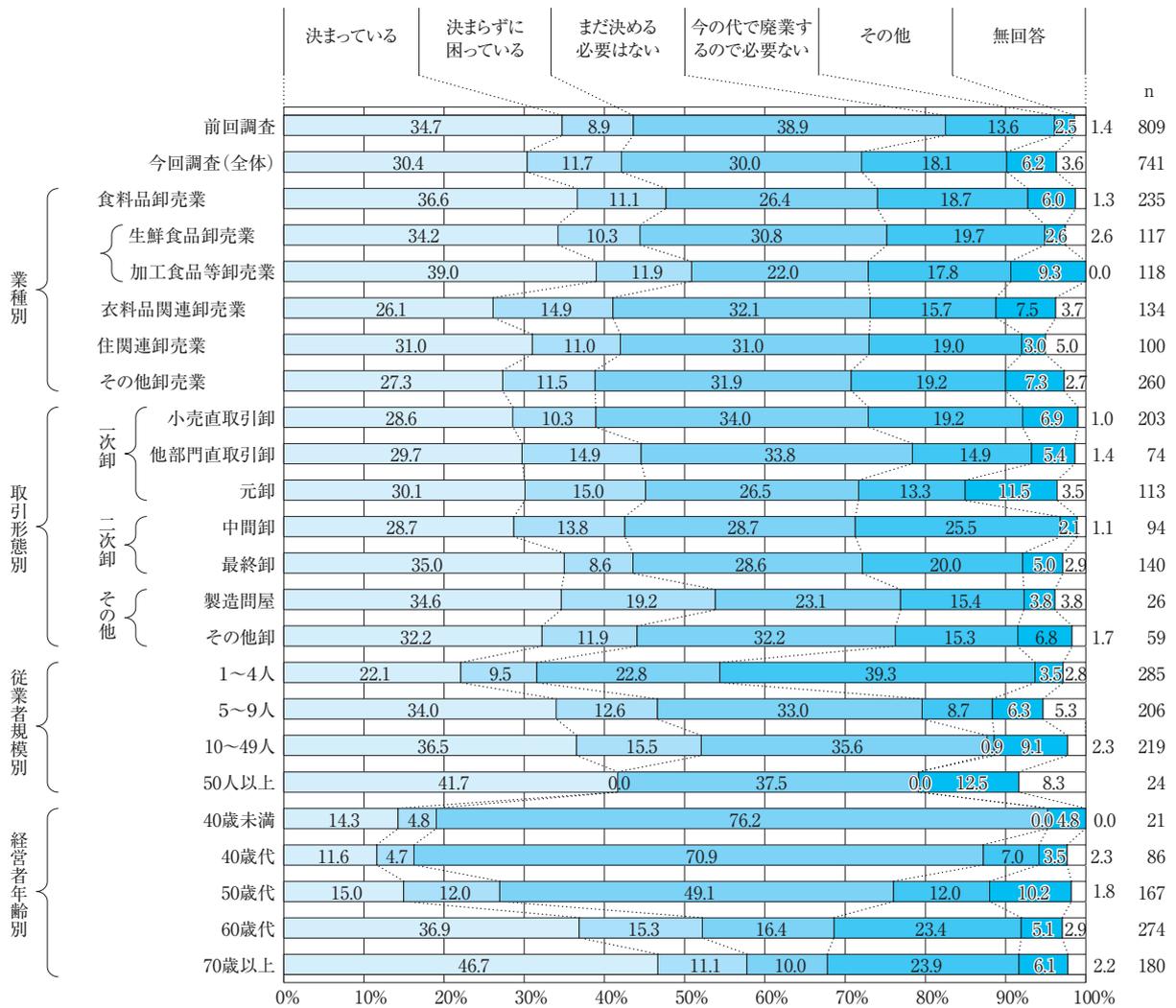
業種別にみると、「食料品卸売業」では、他の業種に比べて後継者が「決まっている」割合が若干高くなっている。

また、取引形態別には、特に目立った傾向は見られなかった。

従業者規模別にみると、規模が大きいほど「決まっている」及び「まだ決める必要はない」の割合が高くなっている。逆に、規模が小さいほど「今の代で廃業するので必要ない」の割合が高くなり、特に「1～4人」ではその割合が約4割に達している。

経営者年齢別にみると、「40歳未満」、「40歳代」と経営者が若い企業では、「まだ決める必要はない」が各々76.2%・70.9%と高い割合であり、「50歳代」でも49.1%となっている。これに対し、後継者が「決まっている」とする企業は、事業承継を意識する年代となる「70歳以上」では46.7%、「60歳代」では36.9%と、それぞれ最も高い割合である。しかし、「今の代で廃業するので必要ない」と廃業を決める企業も、各々23.9%・23.4%と高くなっている。

【図表Ⅱ-1-12】 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

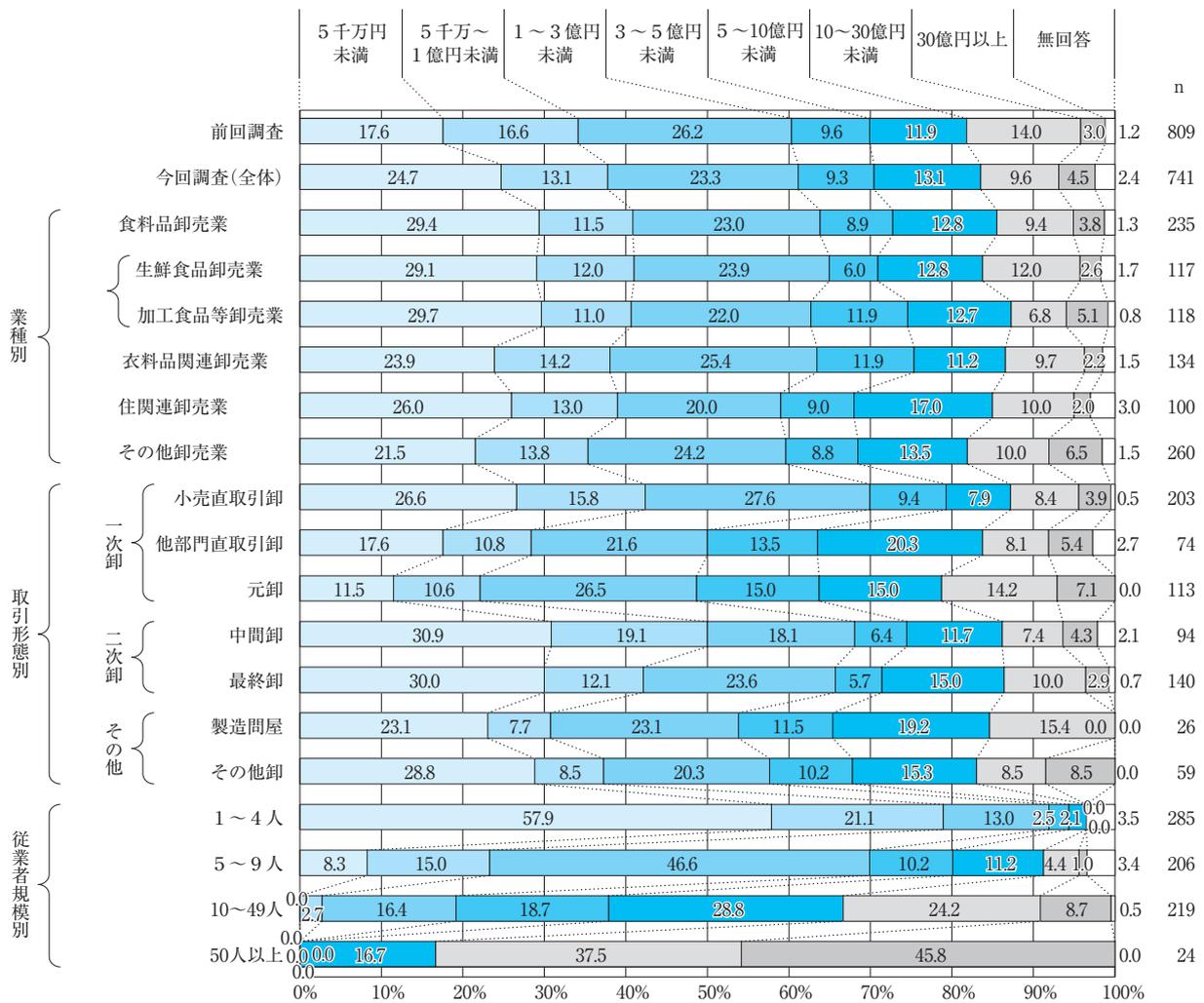
直近の年間売上高をみると、全体では〔5千万円未満〕が24.7%と最も高い割合であり、次いで〔1～3億円未満〕が23.3%で、〔5千万～1億円未満〕（13.1%）と合わせると、売上高〔3億円未満〕の企業が61.1%を占めている（図表Ⅱ-1-13）。前回調査でも売上高〔3億円未満〕の企業は60.4%であったが、前回よりも〔5千万円未満〕（前回調査17.6%）が7.1ポイント増え、〔5千万～1億円未満〕（前回調査16.6%）、〔1～3億円未満〕（前回調査26.2%）が各々3.5ポイント・2.9ポイント減っている。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」、「加工食品等卸売業」、「住関連卸売業」では〔5千万円未満〕の割合が各々29.1%・29.7%・26.0%と最も高く、特に「生鮮食品卸売業」と「加工食品等卸売業」を合わせた「食料品卸売業」は全体で〔5千万円未満〕が29.4%であり、売上規模の小さな企業が多い傾向にある。「衣料品関連卸売業」及び「その他卸売業」では、〔1～3億円未満〕の割合が各々25.4%・24.2%と最も高いものの、〔5千万円未満〕も各々23.9%・21.5%と高くなっている。

取引形態別にみると、「二次卸」は全体的に売上高が低い傾向であり、〔5千万円未満〕の割合が「中間卸」で30.9%、「最終卸」で30.0%と高く、売上高〔3億円未満〕の企業は各々68.1%・65.7%を占めている。一方、「他部門直取引卸」及び「元卸」は売上規模の大きい企業が多く、〔1～3億円未満〕の割合が各々21.6%・26.5%と最も高く、次いで〔5～10億円未満〕が各々20.3%・15.0%であるほか、〔10～30億円未満〕（各々8.1%・14.2%）、〔30億円以上〕（各々5.4%・7.1%）も比較的高くなっている。

従業者規模別では、従業者と売上の規模は順当に比例しており、際立った特徴は見られなかった。

【図表Ⅱ-1-13】 年間売上高



(2) 売上高の変化

3年前と比較した売上高の変化をみると、全体では「10%以上減少」が50.3%で最も高い割合であり、「やや減少」(20.8%)を合わせた「減少計」は7割を超えている(図表Ⅱ-1-14)。それに対し、「やや増加」(8.1%)と「10%以上増加」(7.2%)を合わせた「増加計」はわずか15.3%である。

業種別にみると、すべての業種で「10%以上減少」の割合が最も高く、「やや減少」を合わせた「減少計」も7割前後となっている。特に「衣料品関連卸売業」では「10%以上減少」が57.5%と高く、「減少計」は76.9%を占めている。

取引形態別では、全体として二次卸と「製造問屋」の減少率が高い傾向にある。

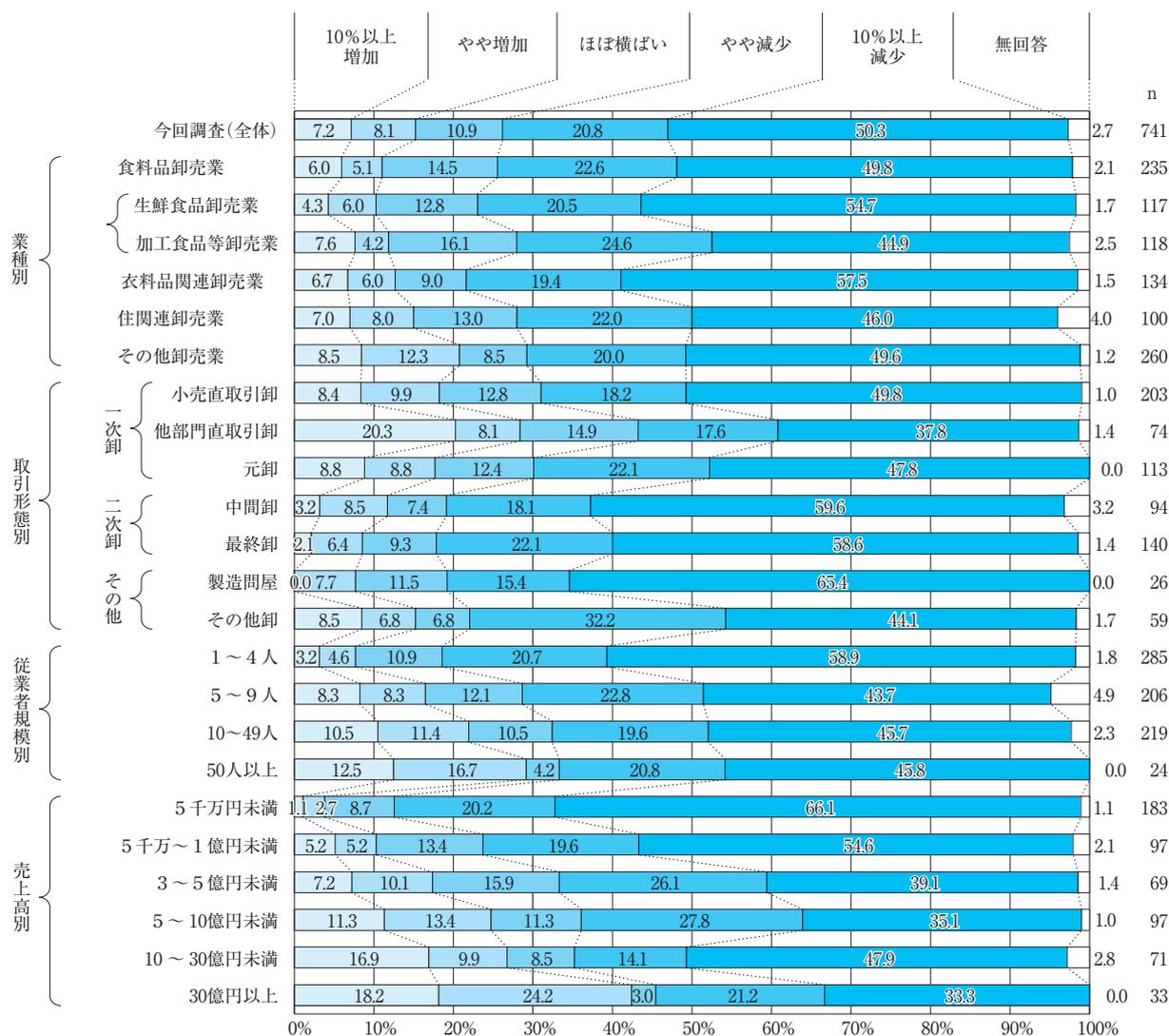
従業者規模別では、「1～4人」の「増加計」はわずか7.8%であるのに対し、「50人以上」では29.2%となるなど、規模が小さいほど経営状況が厳しい状況が見られる。

売上高別においても、元々の売上高が大きいほど、3年前と比較して売上を増加した企業が多く減少した企業が少ない。

<事例1> 取扱商品の文化・スタイル紹介で、マーケットを広げる取組み

A社は、主にタバコ（手巻き用・パイプ用）の輸入や高級キセルの製造卸を行っている。当社は、手巻きタバコやパイプ、高級キセルについて、掲載写真にもこだわった完成度の高いカタログを作成している。また手巻きタバコの文化や喫煙スタイルを紹介した限定本を出版するなど、取扱商品の魅力を伝えマーケットを広げる取組みを行っている。

【図表Ⅱ-1-14】 3年前と比較した売上高の変化



<事例2> 厳しい経営状況下で、商品発掘に尽力

B社は創業以来、貿易業務を行っている。取扱商品はバック類、食品類、小物雑貨等であるが、最近では輸出の割合が減って輸入の取引が増えている。リーマンショック以来、業績そのものよりも金融デリバティブ商品による為替差損の負担が大きく、業績を圧迫している。

このような状況下でも、新しい商品の発掘のためにEUの見本市などに出かけたり、インターネットを活用したりするなど、商材の発掘に努めている。お客様からのニーズに合わせて商材を発掘することが、今後ますます重要だと考えている。

2. 売上総利益の状況

(1) 売上総利益額

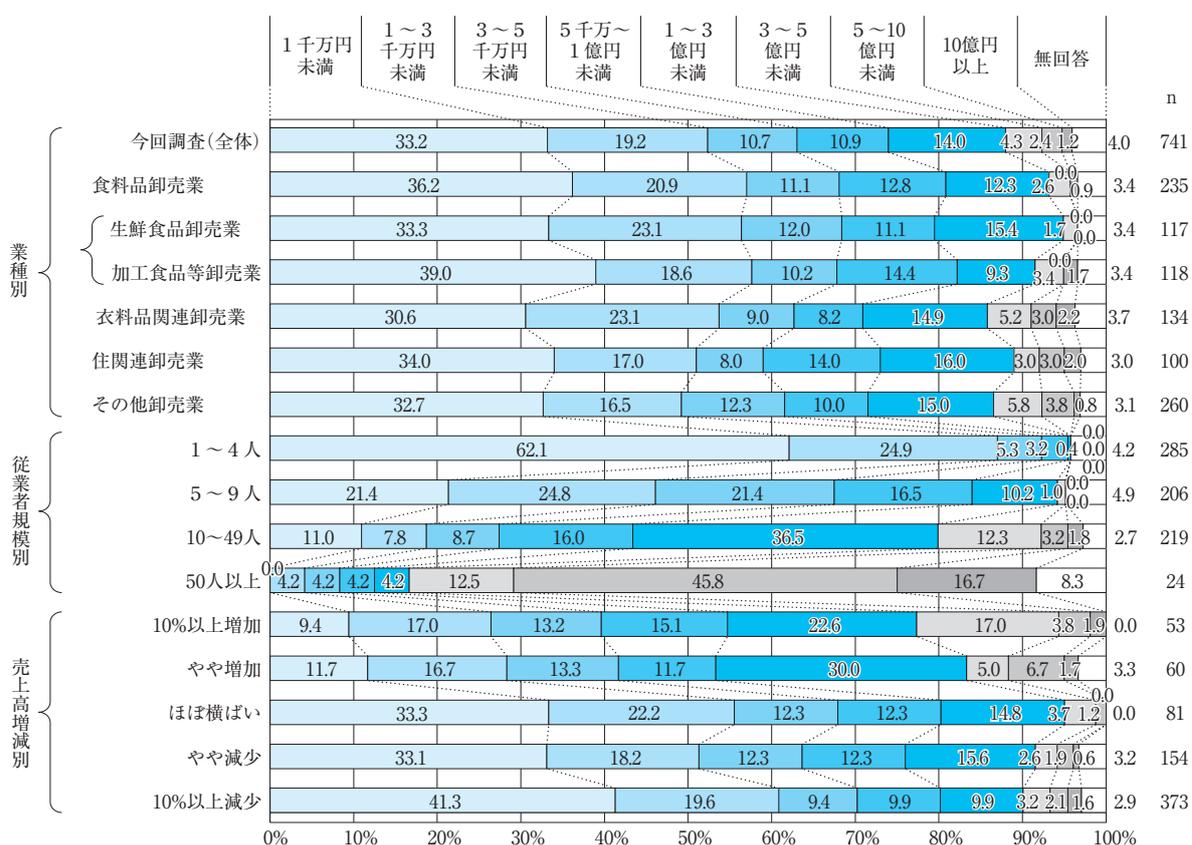
売上総利益額をみると、全体では〔1千万円未満〕が33.2%で最も割合が高く、次いで〔1～3千万円未満〕が19.2%となっており、〔3千万円未満計〕で52.4%と半数を超える（図表Ⅱ-1-15）。

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」は39.0%と高く、〔1～3千万円未満〕（18.6%）とあわせた〔3千万円未満計〕では57.6%と過半数を占め、逆に〔1億円以上計〕は14.4%と最も低くなっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では〔1千万円未満〕が62.1%と目立っており、〔1～3千万円未満〕（24.9%）と合わせた〔3千万円未満計〕は87.0%を占めている。これに対し、「50人以上」では〔5～10億円未満〕が45.8%で最も割合が高く、次いで〔10億円以上〕が16.7%となっている。

売上高増減別にみると、「10%以上減少」した企業では売上総利益額が〔1千万円未満〕が41.3%を占め、逆に「10%以上増加」した企業では売上総利益額が〔1億円以上計〕の企業が約半分を占めている。

【図表Ⅱ-1-15】 売上総利益額



(2) 売上総利益率

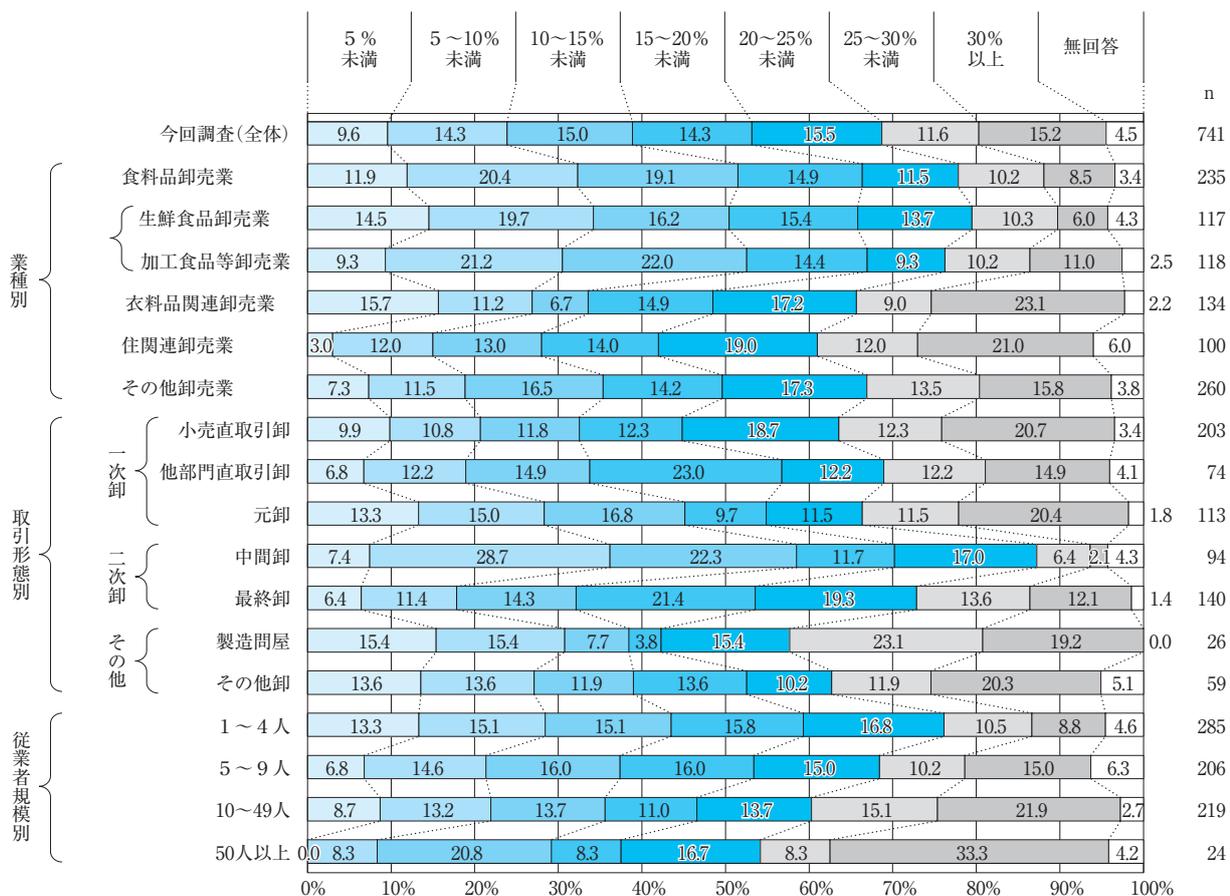
売上総利益率をみると、全体ではどのカテゴリーも9～16%で均等に分布している（図表Ⅱ-1-16）。

業種別にみると、「食料品卸売業」は衣料、住関連に比べて低い傾向にあり〔15%未満計〕で過半数を占めている。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」、「元卸」、「製造問屋」及び「その他卸」では、〔30%以上〕が2割前後であるのに対し、「中間卸」では2.1%しかない。また、「中間卸」は〔5～10%未満〕が28.7%で最も高い割合となっており、〔15%未満計〕は58.4%と、取引形態区分の中では低さが目立つ。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれて売上総利益率は高い傾向にある。

【図表Ⅱ-1-16】 売上総利益率



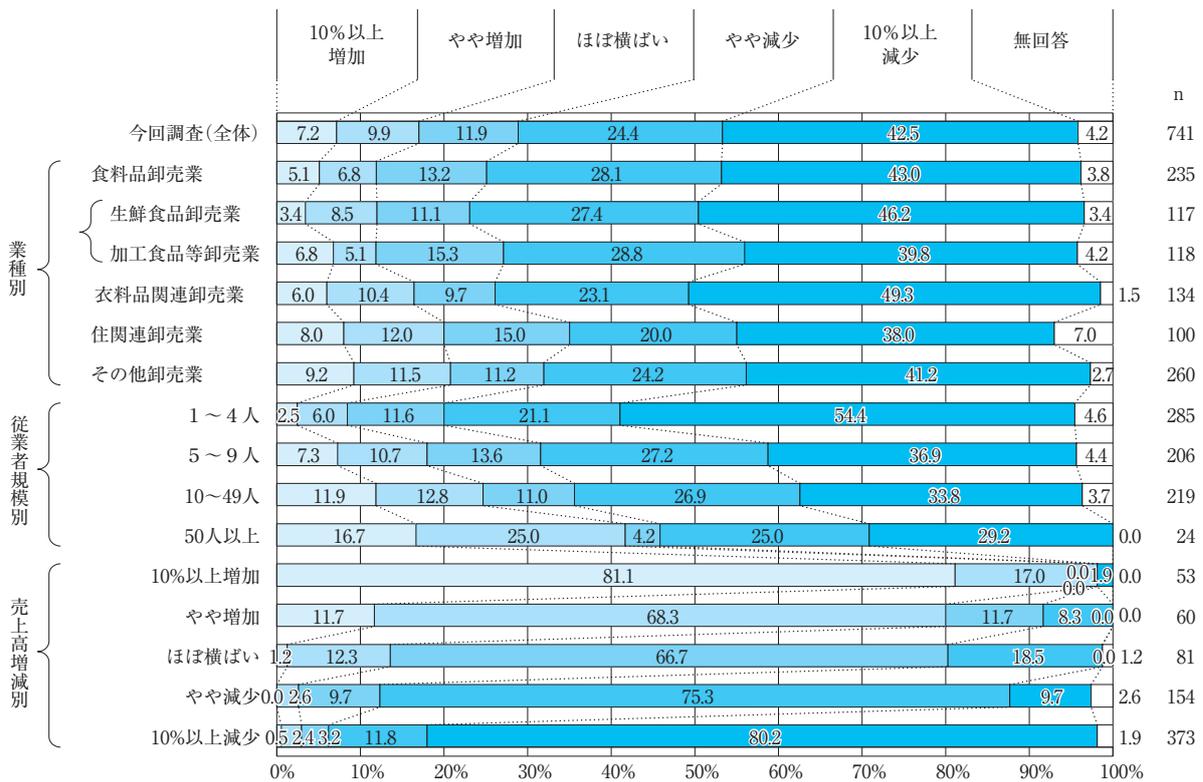
(3) 売上総利益額の増減

3年前と比較した売上総利益額の変化をみると、全体では〔10%以上減少〕の割合が42.5%と最も高く、〔やや減少〕（24.4%）を合わせた〔減少計〕は66.9%に上っている（図表Ⅱ-1-17）。それに対し、〔やや増加〕（9.9%）と〔10%以上増加〕（7.2%）を合わせた〔増加計〕は17.1%にとどまっております、売上高と同様に減少傾向となっている。

業種別にみると、「住関連卸売業」が〔増加計〕は20.0%、〔減少計〕が58.0%と最も堅調である。

従業者規模別では、規模が大きくなるほど〔増加計〕の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-17】 売上総利益額の増減



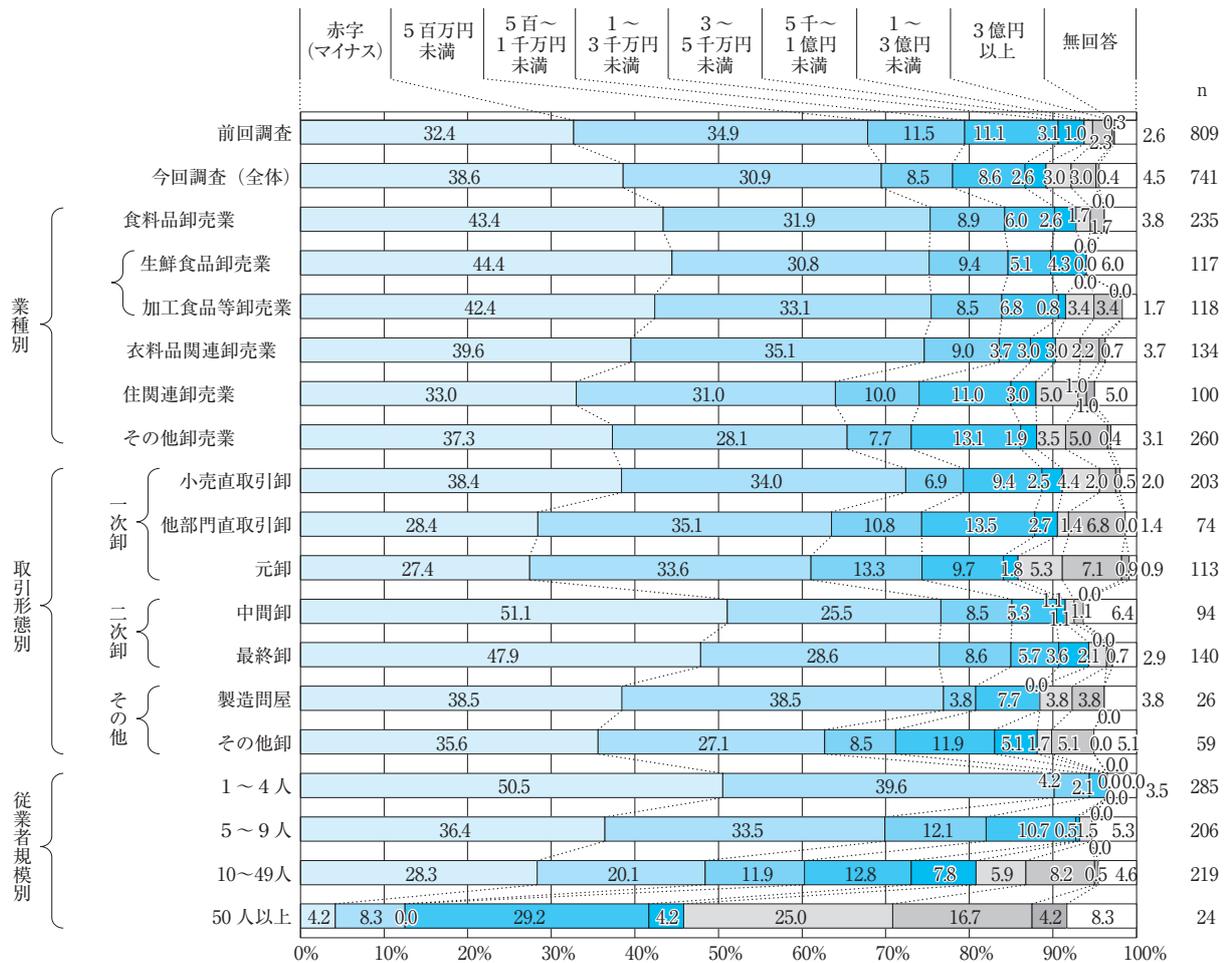
3. 経常利益額の状況

経常利益額をみると、全体では「赤字（マイナス）」が38.6%で最も割合が高く、前回調査の32.4%から6.2ポイント増えている。

業種別にみると、すべての業種で「赤字（マイナス）」が最も高い割合であり、特に「生鮮食品卸売業」、「加工食品等卸売業」では4割を超えている。

取引形態別にみると「中間卸」と「最終卸」を合わせた「二次卸」の赤字が他よりも高い傾向にある。従業者規模別では、規模が大きいほど「赤字（マイナス）」の割合は低く、経常利益額は高い。

【図表Ⅱ-1-18】 経常利益額



4. 期末在庫の状況

(1) 期末在庫高

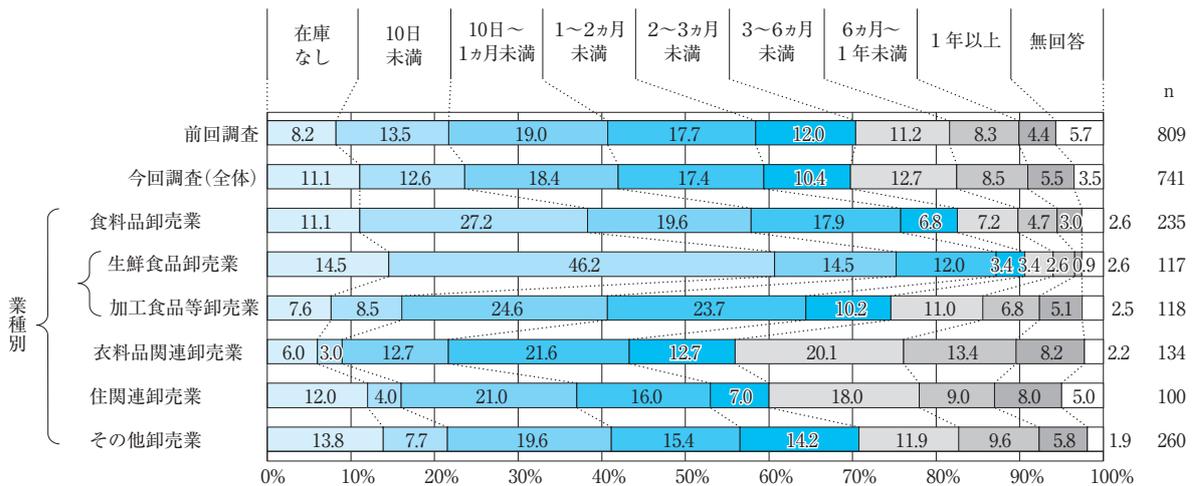
期末在庫高をみると、全体では前回調査とほとんど変化はない。

業種別に在庫高をみると、鮮度が要求される「生鮮食料品卸売業」は「10日未満」が46.2%であるのに対して、「衣料品関連卸売業」は3.0%と業種の違いがはっきりあらわれている。

<事例3> 賞味期限に注意しながら輸入計画を立てている

C社は酒類を輸入し、レストランなどに卸している。輸入元は多数あり、各国で一番飲まれているナショナルブランドビールを主に取り扱っている。海外のビールは味に特徴があるので、レストランへの販売が中心である。売り上げは増加傾向であるが賞味期限に注意する必要がある、大量に仕入れて保管しておくということができない。したがって細かな輸入計画を立て商品の品質管理にも力を入れている。

【図表Ⅱ-1-19】 期末在庫



(2) 期末在庫高の増減

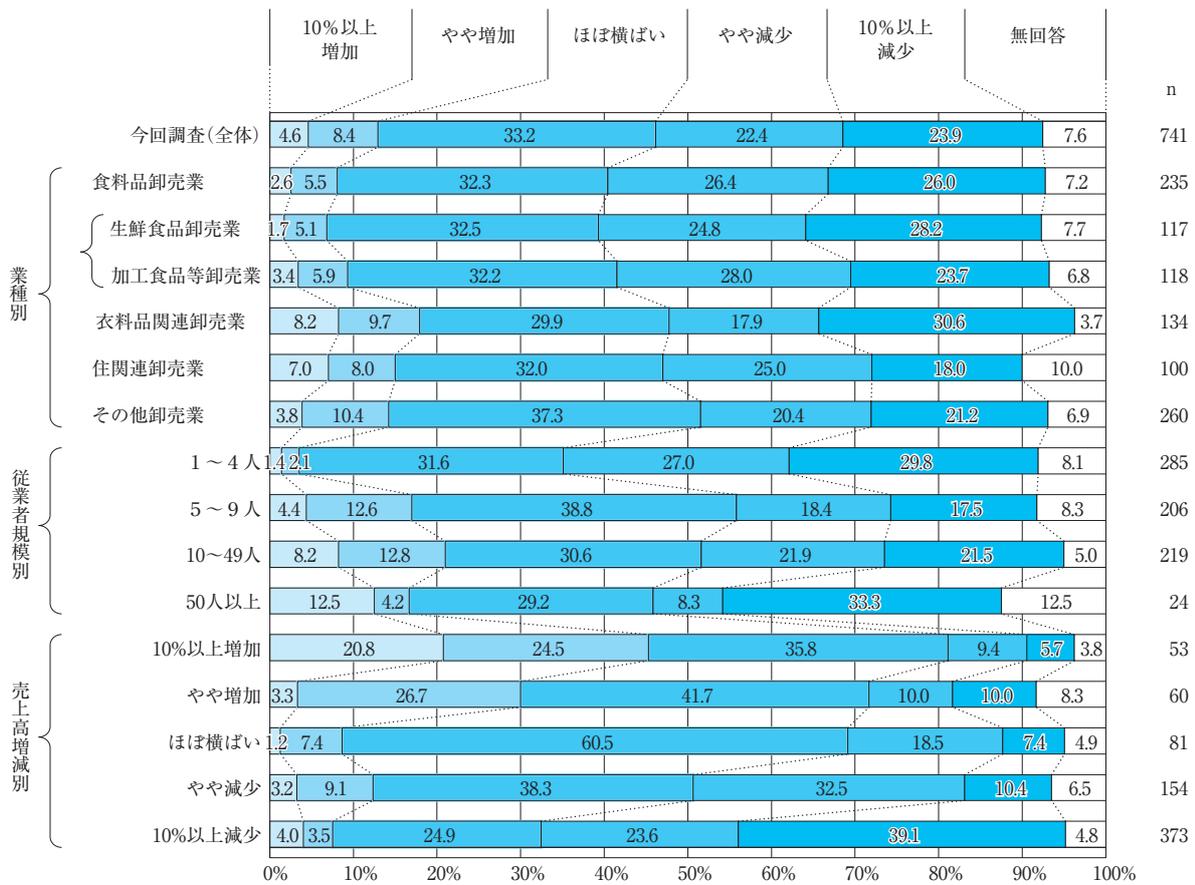
3年前と比較した期末在庫高の増減をみると、全体では「ほぼ横ばい」が33.2%で最も高い割合であるが、「10%以上減少」(23.9%)、「やや減少」(22.4%)を合わせた「減少計」は46.3%となっている(図表Ⅱ-1-20)。一方、期末在庫が「10%以上増加」(4.6%)と「やや増加」(8.4%)を合わせた「増加計」は13.0%であり、期末在庫高は大幅な減少傾向にある。

業種別にみると、すべての業種で期末在庫高は減少傾向であり、「生鮮食品卸売業」では「10%以上減少」が28.2%、「やや減少」が24.8%と、「減少計」は53.0%に上る。また、在庫の保有期間が比較的長い「衣料品関連卸売業」でも、「10%以上減少」が30.6%と、業種区分のなかでも最も高い割合となっており、期末在庫高の減少が進んでいる。

従業者規模別にみると、「5～9人」以外では、「減少計」が「ほぼ横ばい」及び「増加計」を上回っている。特に「1～4人」では、「増加計」が3.5%、「ほぼ横ばい」が31.6%であるのに対し、「減少計」は56.8%である。

売上高増減別にみると、「10%以上増加」では、「増加計」が45.3%であるのに対し、「減少計」は15.1%である。一方、「10%以上減少」では、「増加計」が7.5%であるのに対し、「減少計」は62.7%であり、売上高増減の期末在庫高増減への影響がうかがえる。

【図表Ⅱ-1-20】 期末在庫の増減



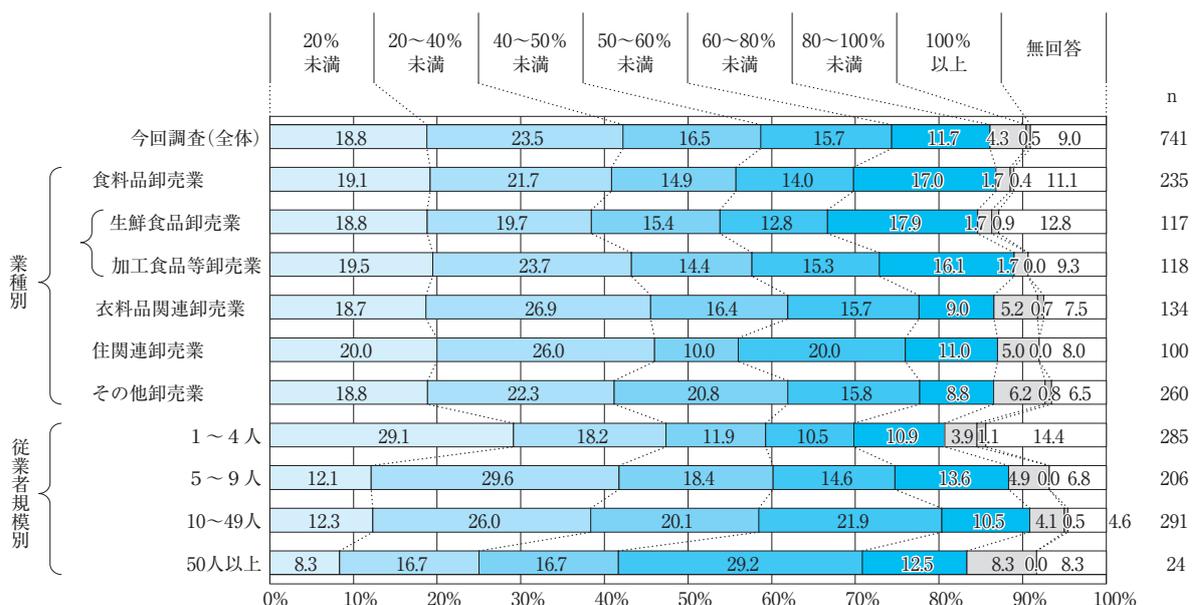
5. 労働分配率の状況

労働分配率をみると、全体では「20～40%未満」が23.5%と最も割合が高く、次いで「20%未満」が18.8%、「40～50%未満」(16.5%)、「50～60%未満」(15.7%)、「60～80%未満」(11.7%)となっている(図表Ⅱ-1-21)。

業種別にみると、いずれの業種も「20～40%未満」が最も割合が高いが、「生鮮食品卸売業」、「加工食品等卸売業」では「60～80%未満」の割合が各々17.9%・16.1%と、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では「20%未満」が29.1%と最も割合が高いのに対し、「50人以上」では「50～60%未満」が29.2%と最も高くなっている。

【図表Ⅱ-1-21】 労働分配率（売上総利益額に対する人件費の割合）



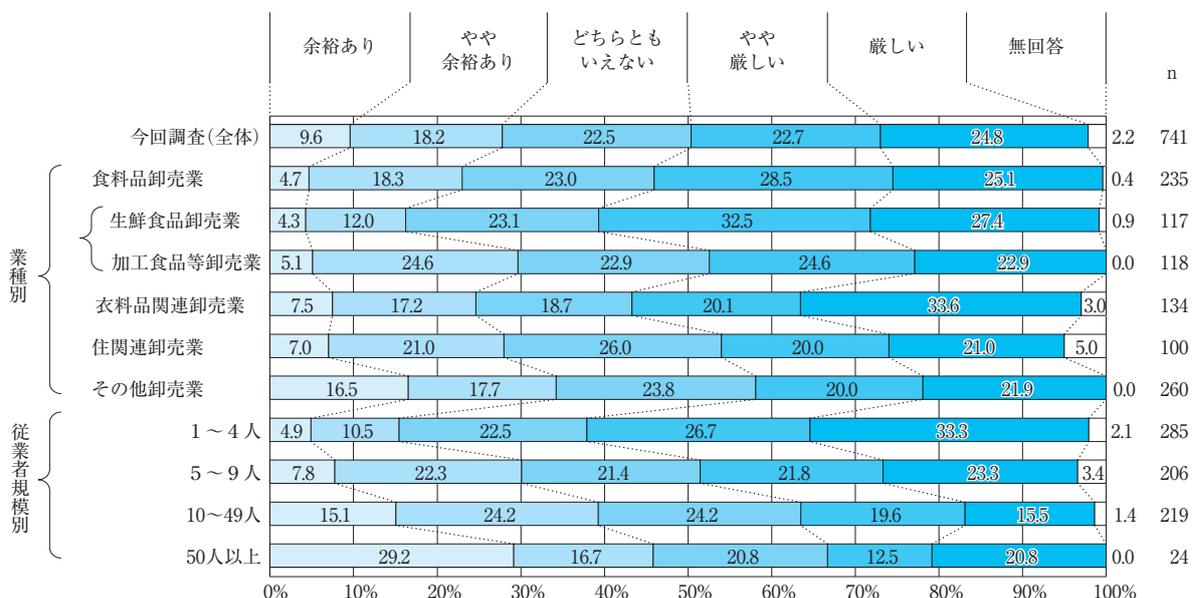
6. 資金繰りの状況

資金繰りの状況をみると、全体では「厳しい」が24.8%で最も高い割合であり、「やや厳しい」(22.7%)と合わせた「厳しい計」は47.5%と半数近くを超える(図表Ⅱ-1-22)。

「生鮮食品卸売業」は「余裕あり計」が16.3%であるのに対して「厳しい計」は59.9%であり、厳しい状況にある。また、「衣料品関連卸売業」では「厳しい」が33.6%と特に高く、「厳しい計」も53.7%と半数を超えている。

従業員規模別にみると、「1~4人」では「厳しい」が33.3%、「厳しい計」は60.0%となっている。これに対し、「50人以上」では「余裕あり」が29.2%、「余裕あり計」も45.9%となっており、従業員規模が大きくなるほど資金繰りに余裕が生じている。

【図表Ⅱ-1-22】 資金繰り



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

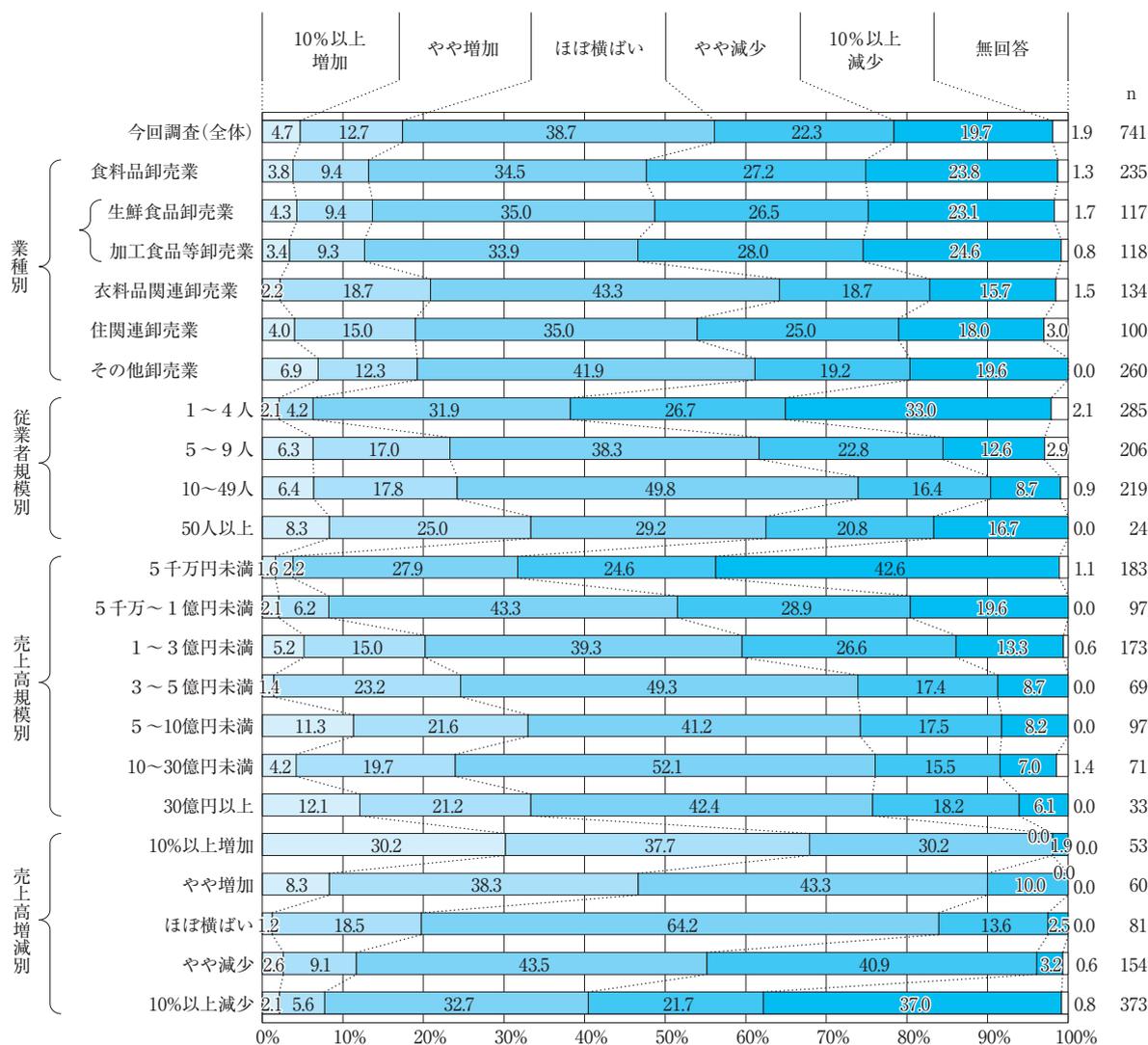
3年前と比較した仕入先総数の変化をみると、42.0%の企業で減少、17.4%の企業で増加しており、全体に減少傾向にある。業種別にみると、大きな違いは見られないが、「衣料品関連卸売業」の減少率が比較的少ない。

従業者規模別にみると、「1～4人」では〔減少計〕は59.7%と「50人以上」の37.5%と比べると高い。一方〔増加計〕は「1～4人」で6.3%、「50人以上」で33.3%と規模が大きくなるにつれて増えている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるにつれて3年前と比較した仕入先総数が増加傾向にある。「5千万円未満」の〔減少計〕は67.2%に対し、「30億円以上」では24.3%しかない。

売上高増減別ではより顕著に、売上高が増加するにしたがって3年前と比較した仕入先総数も増加する傾向がみられる。売上高「10%以上減少」では仕入先〔10%以上減少〕が37.0%、〔やや減少〕が21.7%で、〔減少計〕は58.7%であるのに対し、売上高「10%以上増加」では仕入先〔10%以上増加〕が30.2%、〔やや増加〕が37.7%で、〔増加計〕は67.9%と高い割合になっている。

【図表Ⅱ-1-23】 3年前と比較した仕入先総数の変化



2. 仕入先企業数の最も多い地域

仕入先企業数の最も多い地域の分布をみると、全体では〔都心〕が23.5%で最も割合が高く、次いで〔関東以外の道府県〕が19.7%、〔城東〕16.2%、〔海外〕13.8%、〔関東〕8.4%である（図表Ⅱ-1-24）。

業種別にみると、「食料品卸売業」で〔都心〕が34.0%と割合が高く、このうち「生鮮食品卸売業」は37.6%と特に高くなっている。これは築地市場が都心に立地しているためとみられる。また、「衣料品関連卸売業」及び「住関連卸売業」では、〔関東以外の道府県〕が各々25.4%・27.0%と最も高い割合であるほか、〔海外〕も各々23.9%・16.0%と高い割合を占めている。

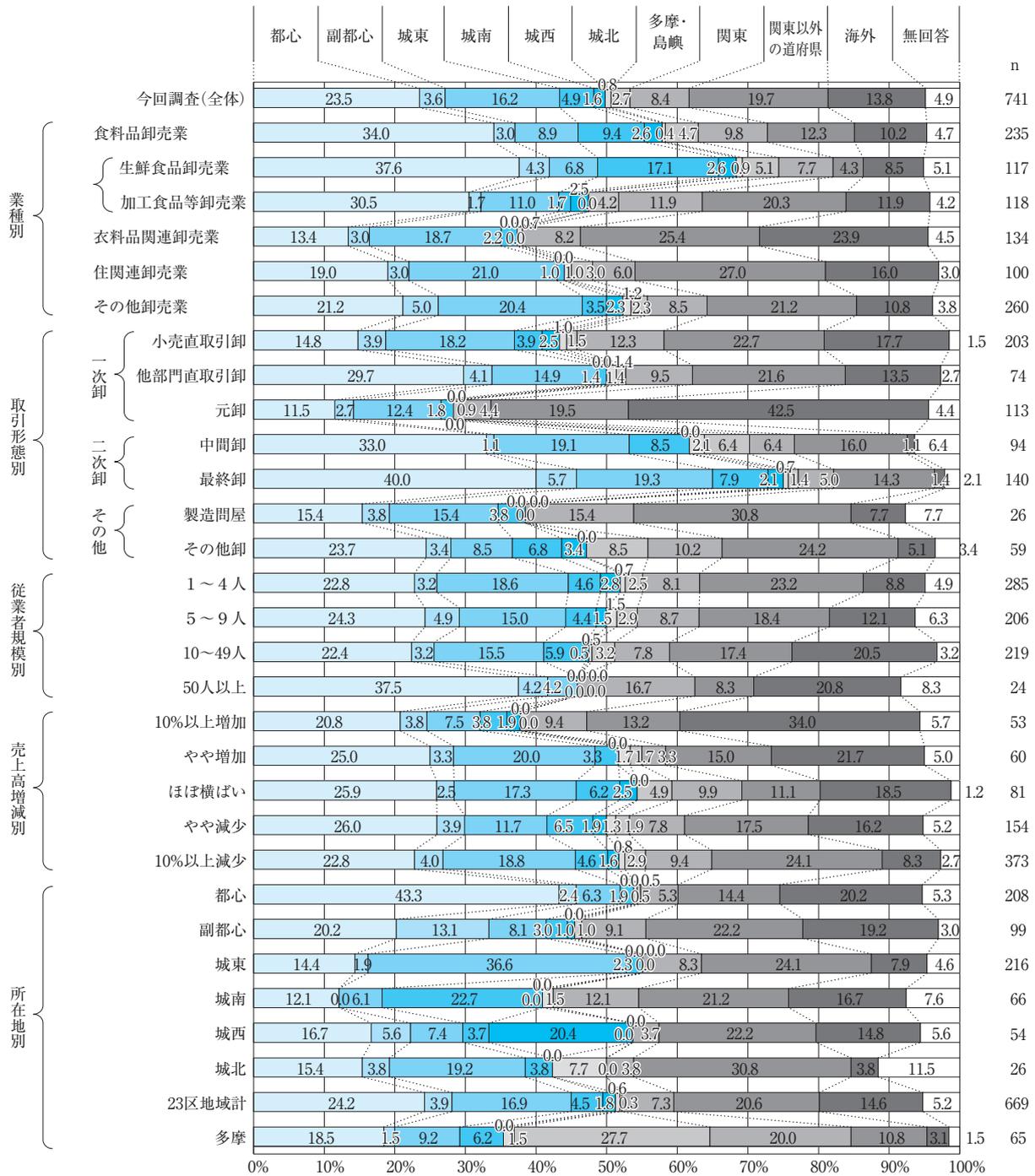
取引形態別にみると、「最終卸」では〔都心〕の割合が40.0%と特に高く、二次卸として都心の卸売業から仕入れていることがうかがえる。一方、「元卸」では〔都心〕（11.5%）の割合は低く、〔海外〕が42.5%と目立っている。

従業者規模別にみると、「1～4人」で割合の高い〔関東以外の道府県〕（23.2%）は、規模が大きくなるほど減少し、「50人以上」では〔都心〕（37.5%）の割合が高くなっている。

売上高増減別にみると、「10%以上増加」では〔海外〕の割合が34.0%と高い。

所在地別にみると、〔都心〕〔城東〕〔城南〕〔多摩〕でそれぞれの地域内からの仕入れがもっとも高い割合を示している。

【図表Ⅱ-1-24】 仕入先の企業数が最も多い地域



3. 自社の仕入活動における問題点

自社の仕入活動における問題点をみると、全体では「仕入先が限定されている」が39.4%で第1位であり、次いで「取扱商品アイテムが多すぎる」が22.1%、「商品在庫が多すぎる」が18.5%である（図表Ⅱ-1-25）。

業種別にみると、いずれも「仕入先が限定されている」が第1位であり、特に「食料品卸売業」では割合が高く、なかでも市場からの仕入が主流とみられる「生鮮食品卸売業」では47.0%を占めている。また、「食料品卸売業」では「計画的な仕入ができない」が第2位となっている。一方、食料品以外の卸売業では、「取扱商品アイテムが多すぎる」及び「商品在庫が多すぎる」の割合が高い。

従業者規模別にみると、「1～4人」では「仕入先が限定されている」が60.0%（第1位）と非常に高い割合であるのに対し、「50人以上」では16.7%（第4位）となっている。一方、「1～4人」で12.6%（第4位）の「商品在庫が多すぎる」が「50人以上」では33.3%で第1位と規模によって問題点が大きく異なっている。

【図表Ⅱ-1-25】 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		順位	n	仕入先が限定されている	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる	
				39.4	22.1	18.5	17.9	16.1	
				第6位	第7位	第8位	第9位		
				情報化が遅れている	仕入先が多すぎる	商品情報が少ない	仕入ノウハウが不足している		
				6.7	6.1	5.8	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		235	仕入先が限定されている	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	
				46.0	23.4	17.0	15.7	11.5	
	生鮮食品卸売業		117	仕入先が限定されている	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる	取扱商品アイテムが多すぎる	情報化が遅れている	
					47.0	25.6	22.2	11.1	8.5
	加工食品等卸売業		118	仕入先が限定されている	計画的な仕入がない	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	仕入コストがかかりすぎる	
					44.9	21.2	20.3	16.9	11.9
衣料品関連卸売業		134	仕入先が限定されている	商品在庫が多すぎる	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	計画的な仕入がない		
				33.6	23.9	20.9	15.7		
住関連卸売業		100	仕入先が限定されている	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる		
				40.0	23.0	19.0	15.0	14.0	
その他卸売業		260	仕入先が限定されている	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる		
				36.9	26.2	21.2	15.0	13.8	
従業者規模別	1～4人		285	仕入先が限定されている	計画的な仕入がない	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	仕入れコストがかかりすぎる	
					60.0	24.9	21.8	12.6	
	5～9人		206	仕入先が限定されている	取扱商品アイテムが多すぎる	商品在庫が多すぎる	仕入コストがかかりすぎる	計画的な仕入がない	
					36.9	21.8	19.4	18.9	18.0
10～49人		219	取扱商品アイテムが多すぎる	仕入先が限定されている	商品在庫が多すぎる	計画的な仕入がない	仕入コストがかかりすぎる		
					32.0	29.7	20.5	16.9	
50人以上		24	商品在庫が多すぎる	計画的な仕入がない	取扱商品アイテムが多すぎる	仕入先が限定されている	仕入コストがかかりすぎる		
					33.3	25.0		16.7	

<事例4> 中国の人件費上昇と仕入先

D社はニット製品に特化して海外から仕入れ、大手アパレルへ卸している。仕入れは中国の協力工場から行っているが、人件費が最低賃金でこの10年で4倍にもなっており、これからも増加すると予想される。比較的まだ人件費が安いベトナムやタイは、品質上の問題があり進出が難しい。これに対して中国は、人件費は高くなっているが、これまで多くの日本企業が進出して指導しており品質が安定している。今後はどのような方針で仕入先を選択するか思案中である。

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変化をみると、全体では「10%以上減少」が31.0%と最も割合が高く、「やや減少」(28.5%)を合わせた「減少計」は59.5%と過半数である(図表Ⅱ-1-26)。それに対し、「10%以上増加」(3.4%)と「やや増加」(13.9%)を合わせた「増加計」は17.3%にとどまり、「減少計」が「増加計」より42.2ポイントも上回っている。

業種別にみると、いずれの業種も「減少計」が過半数であり、なかでも「生鮮食品卸売業」及び「加工食品等卸売業」、「衣料品関連卸売業」では各々65.0%・66.1%・63.4%と6割を超えている。3業種とも3年前と比較した売上高も減少傾向が強く、「生鮮食品卸売業」、「衣料品卸売業」では売上高「10%以上減少」だけでも5割を超えている(図表Ⅱ-1-14)。販売先件数の減少も、売上高減少の要因の一つとみられる。

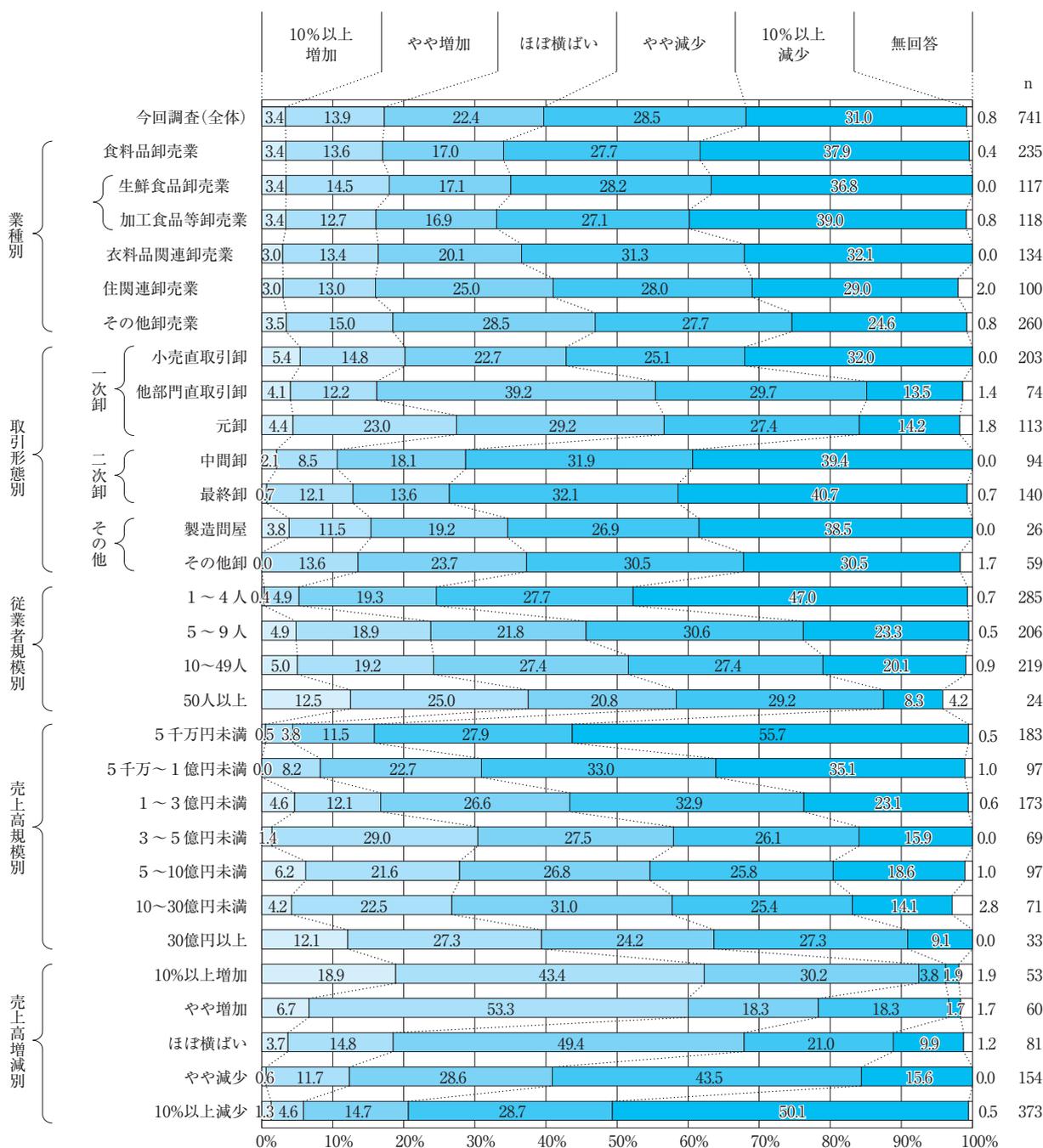
取引形態別にみると、「二次卸」である「中間卸」と「最終卸」では、「減少計」が各々71.3%、72.8%と7割を超えるのに対し、「一次卸」の「他部門直取引卸」及び「元卸」では、各々43.2%、41.6%と比較的低くなっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では「10%以上減少」が47.0%と半数近く、「減少計」も74.7%と非常に高い割合である。これに対し、「50人以上」では「10%以上減少」が8.3%、「減少計」が37.5%で、「10%以上増加」(12.5%)と「やや増加」(25.0%)を合わせた「増加計」(37.5%)と同率となっており、従業者規模が大きくなるほど販売先総数の減少幅は小さい傾向である。

売上高規模別にみても、売上高の小さい企業ほど「減少計」の割合が高い傾向にあり、「5千万円未満」では「減少計」は83.6%に上る。一方、「30億円以上」の「減少計」は36.4%、「増加計」は39.4%で、「増加計」が「減少計」を上回っている。

売上高増減別にみると、売上高を増加させた企業は販売先企業数を増やしていることがわかる。特に、売上高「10%以上増加」では、販売先総数を「10%以上増加」させた企業が18.9%、「やや増加」させた企業も43.4%と極めて割合が高いのに対し、売上高「10%以上減少」では、販売先総数を「10%以上減少」させた企業が50.1%と半数に達している。

【図表Ⅱ-1-26】 3年前と比較した販売先総数の変化



2. 販売先企業数の最も多い地域

販売先企業数の最も多い地域の分布をみると、全体では「関東以外の道府県」が20.5%で最も割合が高く、次いで「都心」が17.0%、「関東」15.1%、「城東」14.4%、「副都心」10.3%である（図表Ⅱ-1-27）。また、「23区内計」で52.2%と半数を超え、「関東計」では72.6%を占めている。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」では「都心」の割合が23.9%と高く、「23区内計」も64.1%と、他の業種に比べて高くなっている。一方、「その他卸売業」では、「関東」（18.8%）及び「関東以外の道府県」（23.1%）など都外も比較的多いほか、「海外」にも3.5%みられる。

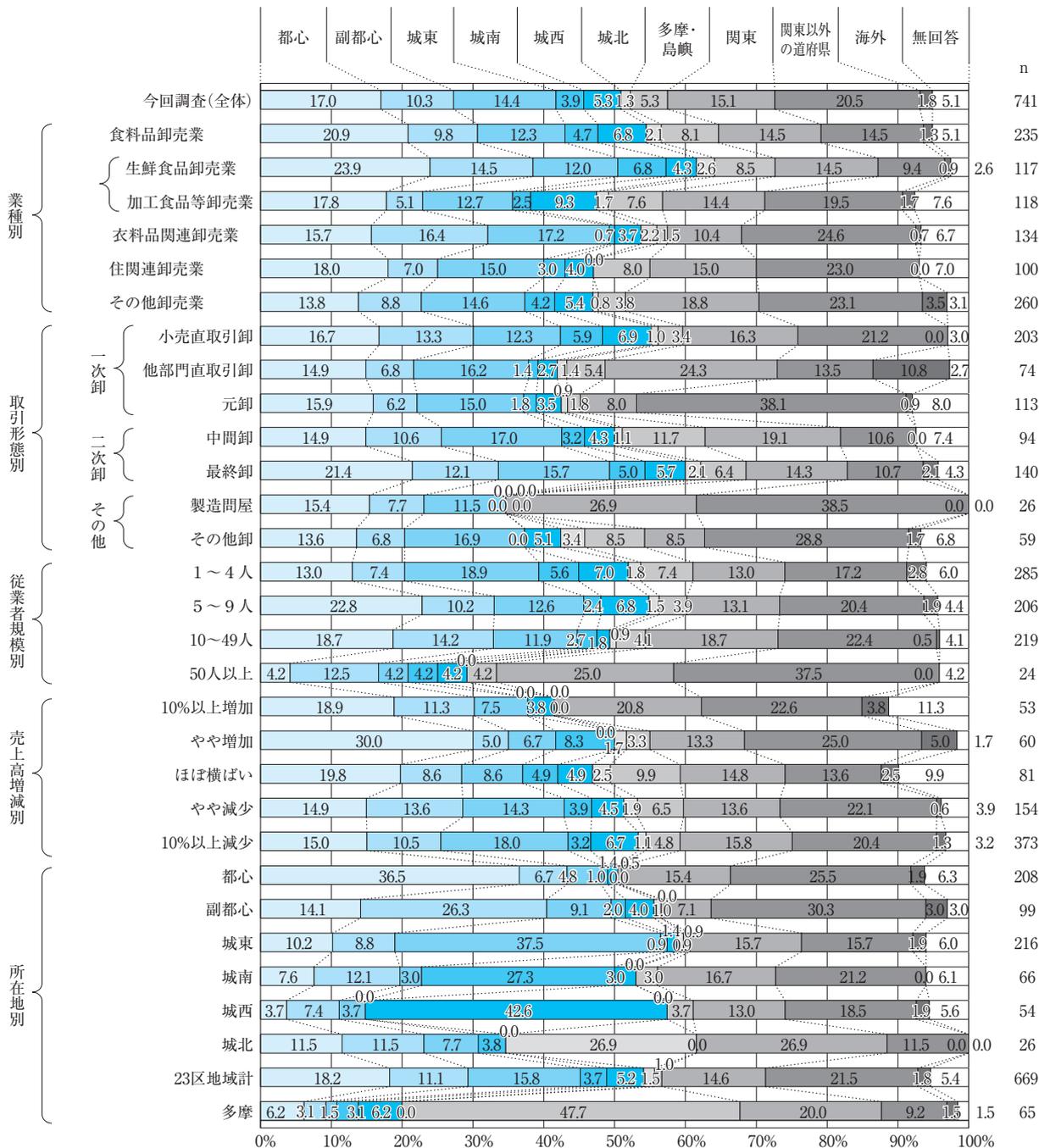
取引形態別にみると、「元卸」及び「製造問屋」では、[関東以外の道府県]の割合が各々38.1%・38.5%と非常に高い。また、「製造問屋」では[関東]の割合も26.9%と目立っており、[都外計]（65.4%）が[都内計]（34.6%）を大きく上回っている。

従業者規模別にみると、「50人以上」では都外（[都外計] 62.5%）の割合が高いが、それ以下の規模では都内の販売先が多くなっている。

売上高増減別にみても、売上高が「10%以上増加」した企業では、都外（[都外計] 47.2%）に販路を拡大している。

所在地別にみると、同じ地域内に販売する企業の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-27】 販売先の企業数が最も多い地域



<事例5> 自社配送で顧客の顔が見える営業活動を展開

E社は23区内のレストランやホテルなどの飲食店に、野菜や果物を卸している。通常の実果卸業者は運送の専門会社を使うことが多いが、E社は主に自社便を使っているところが特徴で、従業員は営業兼ドライバーである。自社便を使うことで車を持つ必要があり経費はかさむが、配送を担当する従業員に名刺を持たせて営業活動をしたり、直接お客様と会って雑談をしたりすることで、お客様の顔の見える営業活動を行っている。

3. 自社の販売活動における問題点

自社の販売活動における問題点をみると、全体では「販売先の新規開拓が困難」が60.1%と割合が高く第1位となっており、次いで「同業他社との差別化ができない」が23.8%、「人手不足で営業活動が不十分」が19.8%である（図表Ⅱ-1-28）。

業種別にみると、「食料品卸売業」では「販売先の新規開拓が困難」が6割を超え、「生鮮食品卸売業」で61.5%、「加工食品等卸売業」では69.5%を占めている。「その他卸売業」では、「価格交渉力が弱い」の割合が21.5%で第3位と比較的高く、他の業種では5位までに入っていない「取扱商品アイテムが多すぎる」が11.5%で第5位となっている。

従業者規模別にみると、いずれも「販売先の新規開拓が困難」が問題点の第1位であり、小規模企業ほどその割合は高い。また、小規模企業を中心に、「同業他社との差別化ができない」及び「人手不足で営業活動が不十分」の割合が比較的高く、「50人以上」規模では、「販売コストがかかりすぎる」が25.0%で第2位となっている。

売上高増減別にみても、「販売先の新規開拓が困難」が第1位であることは変わらず、売上高の減少が大きい企業ほどその割合は高い。

【図表Ⅱ-1-28】 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		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
				第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
				販売先の新規開拓が困難 60.1	同業他社との差別化ができない 23.8	人手不足で営業活動が不十分 19.8	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 12.4
				販売コストがかかりすぎる 11.5	支払条件交渉の困難性／販売先への販促活動、売場管理等の支援が不十分 9.6	取扱商品アイテムが多すぎる 9.2	販売先の情報が収集できない 7.6	
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		235	販売先の新規開拓が困難 65.5	同業他社との差別化ができない 24.3	人手不足で営業活動が不十分 22.1	価格交渉力が弱い 16.2	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 15.7
	生鮮食品卸売業		117	販売先の新規開拓が困難 61.5	同業他社との差別化ができない 23.1	支払条件交渉の困難性／人手不足で営業活動が不十分 15.4	価格交渉力が弱い 13.7	
	加工食品等卸売業		118	販売先の新規開拓が困難 69.5	人手不足で営業活動が不十分 28.8	同業他社との差別化ができない 25.4	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 19.5	価格交渉力が弱い 18.6
	衣料品関連卸売業		134	販売先の新規開拓が困難 59.0	同業他社との差別化ができない 25.4	人手不足で営業活動が不十分 18.7	価格交渉力が弱い 14.9	販売コストがかかりすぎる 14.2
	住関連卸売業		100	販売先の新規開拓が困難 52.0	同業他社との差別化ができない 22.0	人手不足で営業活動が不十分／販売先へのきめ細かいサービスが不十分 16.0	販売コストがかかりすぎる／販売先への販促活動、売場管理等の支援が不十分 12.0	
	その他卸売業		260	販売先の新規開拓が困難 58.5	同業他社との差別化ができない 23.8	価格交渉力が弱い 21.5	人手不足で営業活動が不十分 19.6	取扱商品アイテムが多すぎる 11.5
	従業者規模別	1～4人		285	販売先の新規開拓が困難 66.3	同業他社との差別化ができない 19.6	人手不足で営業活動が不十分 19.3	価格交渉力が弱い 14.0
5～9人			206	販売先の新規開拓が困難 56.8	同業他社との差別化ができない 25.2	人手不足で営業活動が不十分 21.8	価格交渉力が弱い 17.0	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 15.5
10～49人			219	販売先の新規開拓が困難 56.2	同業他社との差別化ができない 28.3	人手不足で営業活動が不十分／価格交渉力が弱い 19.6	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 17.4	
50人以上			24	販売先の新規開拓が困難 50.0	販売コストがかかりすぎる 25.0	同業他社との差別化ができない／価格交渉力が弱い／取扱商品アイテムが多すぎる 20.8		
売上高増減別	10%以上増加		53	販売先の新規開拓が困難 43.4	人手不足で営業活動が不十分 24.5	同業他社との差別化ができない 20.8	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 18.9	価格交渉力が弱い 17.0
	やや増加		60	販売先の新規開拓が困難 53.3	同業他社との差別化ができない 23.3	価格交渉力が弱い 15.0	人手不足で営業活動が不十分 13.3	取扱商品アイテムが多すぎる 11.7
	ほぼ横ばい		81	販売先の新規開拓が困難 55.6	同業他社との差別化ができない 27.2	人手不足で営業活動が不十分 24.7	価格交渉力が弱い／販売先へのきめ細かいサービスが不十分 16.0	
	やや減少		154	販売先の新規開拓が困難 55.8	同業他社との差別化ができない 21.4	人手不足で営業活動が不十分 20.8	支払条件交渉の困難性／価格交渉力が弱い 13.6	
	10%以上減少		373	販売先の新規開拓が困難 67.0	同業他社との差別化ができない 24.9	人手不足で営業活動が不十分 19.0	価格交渉力が弱い 18.8	販売先へのきめ細かいサービスが不十分 11.5

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についてみると、全体では「該当する業務なし」は6.6%とわずかであり、約9割の企業が保管業務を行っている（図表Ⅱ-1-29）。これを「すべて自社」で行っている企業は58.4%で最も多く、次いで「一部を外部委託」が19.3%、「全部を外部委託」が12.1%である。

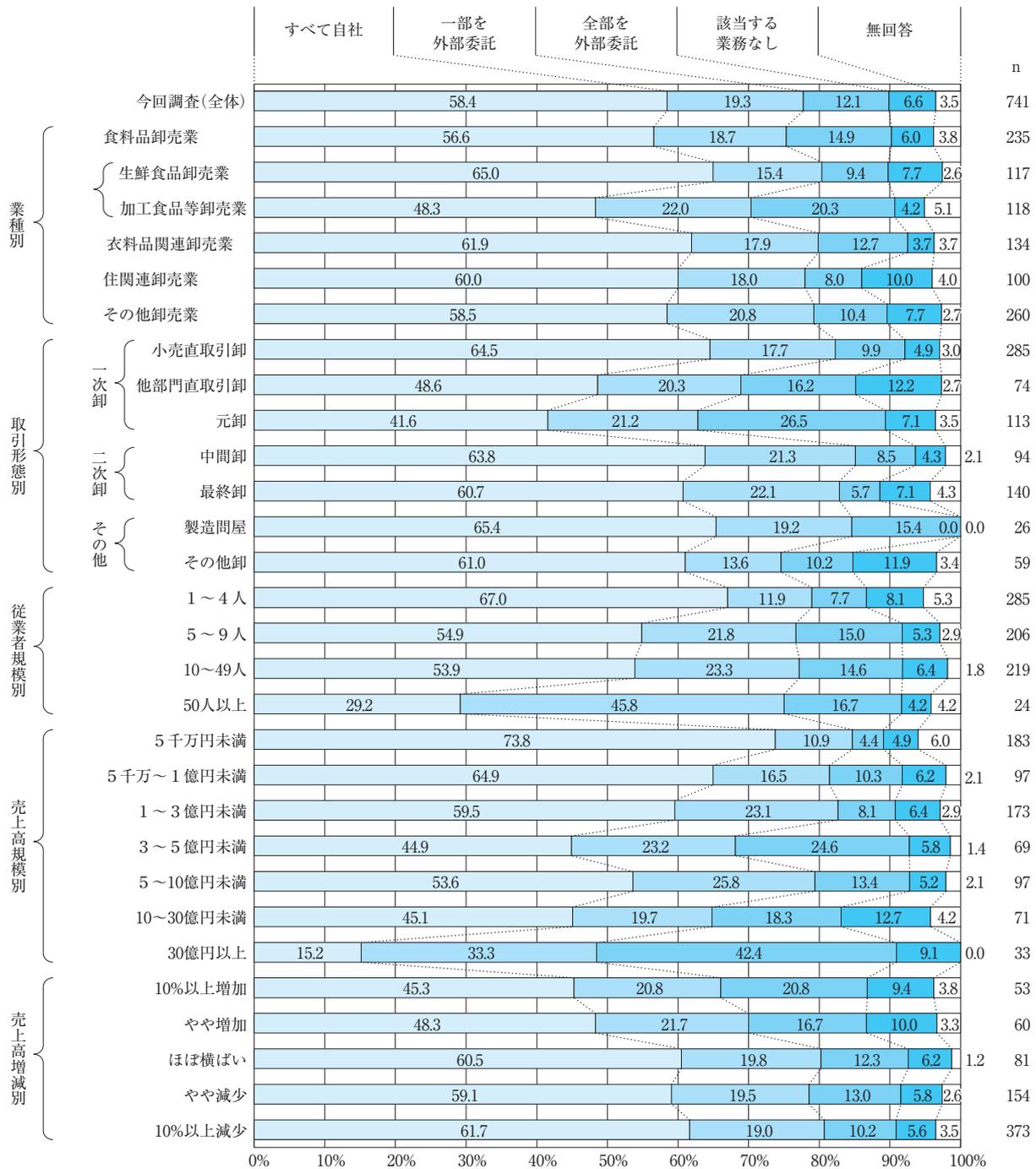
業種別にみると、「食料品卸売業」のなかでも、「生鮮食品卸売業」では「すべて自社」が65.0%と非常に高い割合であるのに対し、「加工食品等卸売業」では48.3%と差がある。「加工食品等卸売業」では、「一部を外部委託」（22.0%）及び「全部を外部委託」（20.3%）の割合が、他の業種と比べても高くなっている。

取引形態別にみると、「他部門直取引卸」と「元卸」を除き、「すべて自社」が6割以上を占めている。「元卸」では「全部を外部委託」の割合が26.5%と高く、「他部門直取引卸」では「該当する業務なし」が12.2%みられる。

従業者規模別にみると、規模が小さいほど「すべて自社」の割合が高い傾向にあり、「1～4人」では67.0%である。一方、「50人以上」では、「一部を外部委託」が45.8%と最も高い割合となっている。

売上高規模別にみても、規模が小さいほど「すべて自社」の割合が高く、「5千万円未満」では73.8%である。一方、「30億円以上」では、「すべて自社」は15.2%にとどまり、「全部を外部委託」が42.4%、「一部を外部委託」が33.3%となっている。

【図表Ⅱ-1-29】 保管業務



② 在庫管理

物流に関する業務のうち在庫管理についてみると、全体では「該当する業務なし」は5.5%とわずかであり、9割以上の企業が在庫管理業務を行っている（図表Ⅱ-1-30）。これを「すべて自社」で行っている企業は70.4%を占めており、他の物流に関連する業務よりも自社で行う割合が高い。

業種別にみると、いずれも「すべて自社」が最も高い割合で、7割前後となっている。

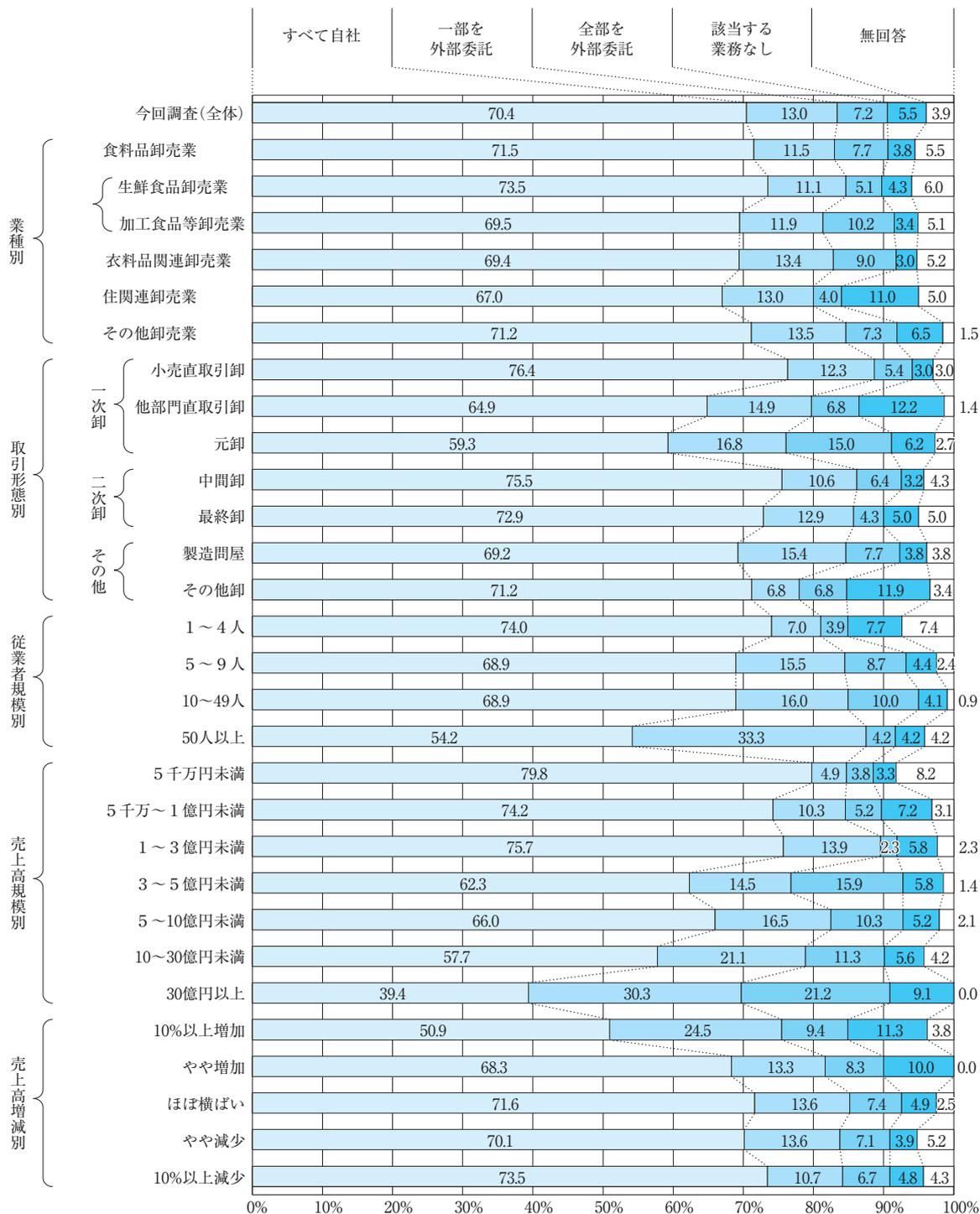
取引形態別にみると、「小売直取引卸」、「中間卸」で「すべて自社」の割合が各々76.4%・75.5%と非常に高い。一方、「元卸」では「すべて自社」は59.3%と比較的低く、代わりに「一部を外部委託」が16.8%、「全部を外部委託」が15.0%となっている。また、「他部門直取引卸」及び「その他卸」では、「該当する業務なし」が各々

12.2%・11.9%みられる。これらは、保管業務と同様の傾向である。

従業者規模別にみると、いずれも「すべて自社」が最も高い割合であるが、規模が大きくなるほどその割合は低下し、代わりに「一部を外部委託」が増える傾向となっている。

売上高規模別にみても、「すべて自社」は規模が大きくなるほど割合が下がり、「5千万円未満」では79.8%を占めるが、「30億円以上」では39.4%まで減少する。「30億円以上」では、「一部を外部委託」が30.3%、「全部を外部委託」が21.2%となっている。

【図表Ⅱ-1-30】 在庫管理



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）についてみると、全体では「該当する業務なし」が24.0%であり、約7割の企業が流通加工業務を行っている（図表Ⅱ-1-31）。これを「すべて自社」で行っている企業は31.3%で最も高い割合であるが、保管業務や在庫管理業務に比べると低くなっている。

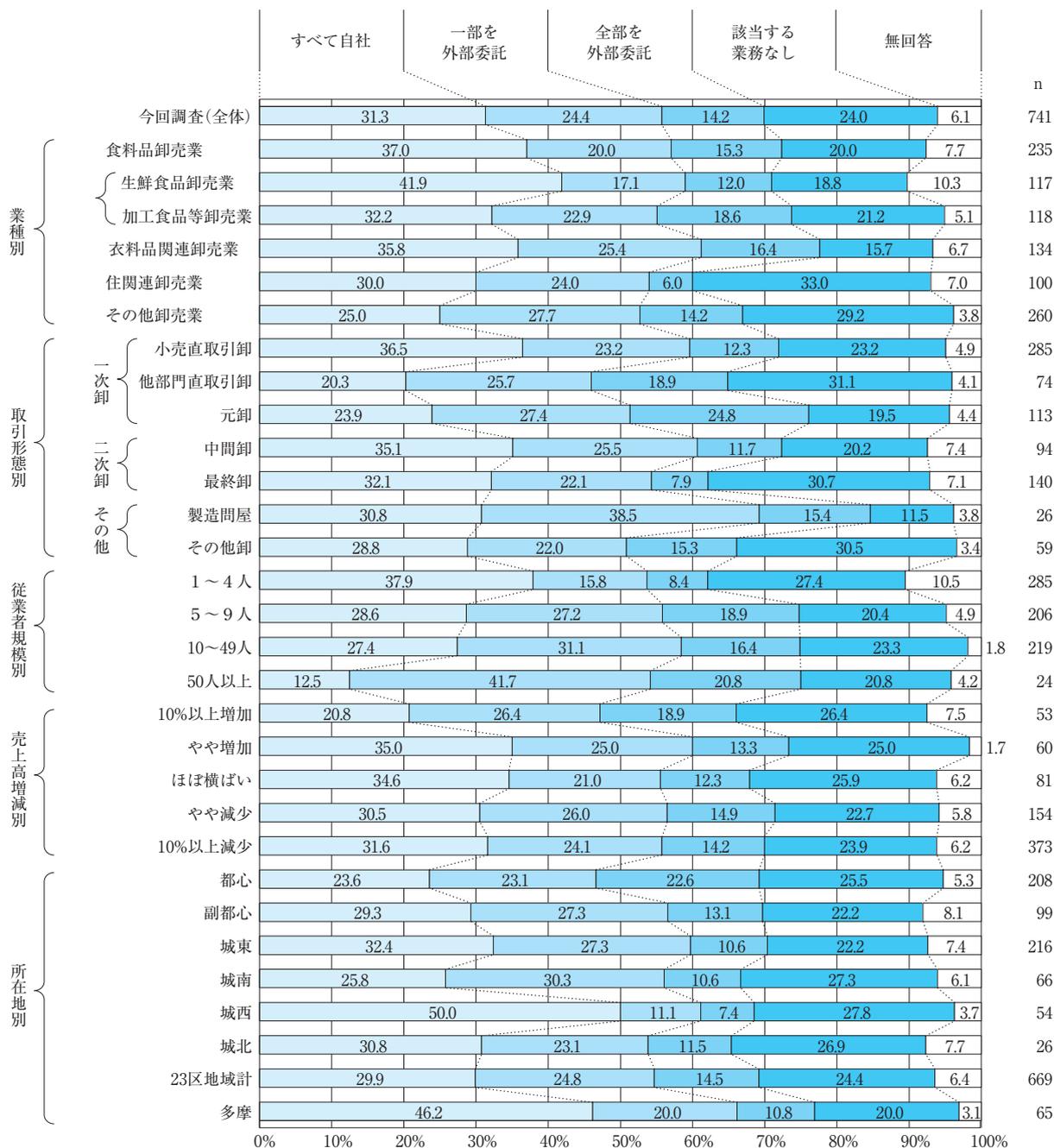
業種別にみると、「生鮮食品卸売業」で「すべて自社」の割合が41.9%と高い一方、「その他卸売業」では「一部を外部委託」（27.7%）が「すべて自社」（25.0%）よりも高くなっている。また、「住関連卸売業」及び「その他卸売業」では、「該当する業務なし」が各々33.0%・29.2%で最も多い。

取引形態別にみると、「小売直取引卸」、「中間卸」、「最終卸」では「すべて自社」が最も多く、各々36.5%・35.1%・32.1%である。また、「製造問屋」では、「すべて自社」が30.8%、「一部を外部委託」が38.5%と、流通加工業務の多くを自社で行っているとみられる。一方、「他部門直取引卸」では、「全部を外部委託」が18.9%、「該当する業務なし」が31.1%と、自社での流通加工業務は少なくなっている。「最終卸」及び「その他卸」でも、約3割の企業が「該当する業務なし」としている。

従業者規模別にみると、小規模であるほど「すべて自社」で行っている企業の割合が高くなり、大規模であるほど「一部を外部委託」している企業の割合が高くなる傾向である。

所在地別にみると、「城西」及び「多摩」で「すべて自社」の割合が各々50.0%・46.2%と高く、「都心」では「全部を外部委託」（22.6%）の割合が他の地域に比べて高い。

【図表Ⅱ-1-31】 流通加工



④ 配送・輸送

物流に関する業務のうち配送・輸送についてみると、全体では「該当する業務なし」が5.3%であり、約9割の企業が配送・輸送を行っている（図表Ⅱ-1-32）。これを「すべて自社」で行っている企業は23.6%にとどまり、「全部を外部委託」が34.8%、及び「一部を外部委託」が31.8%と、比較的外部委託割合が高い業務である。

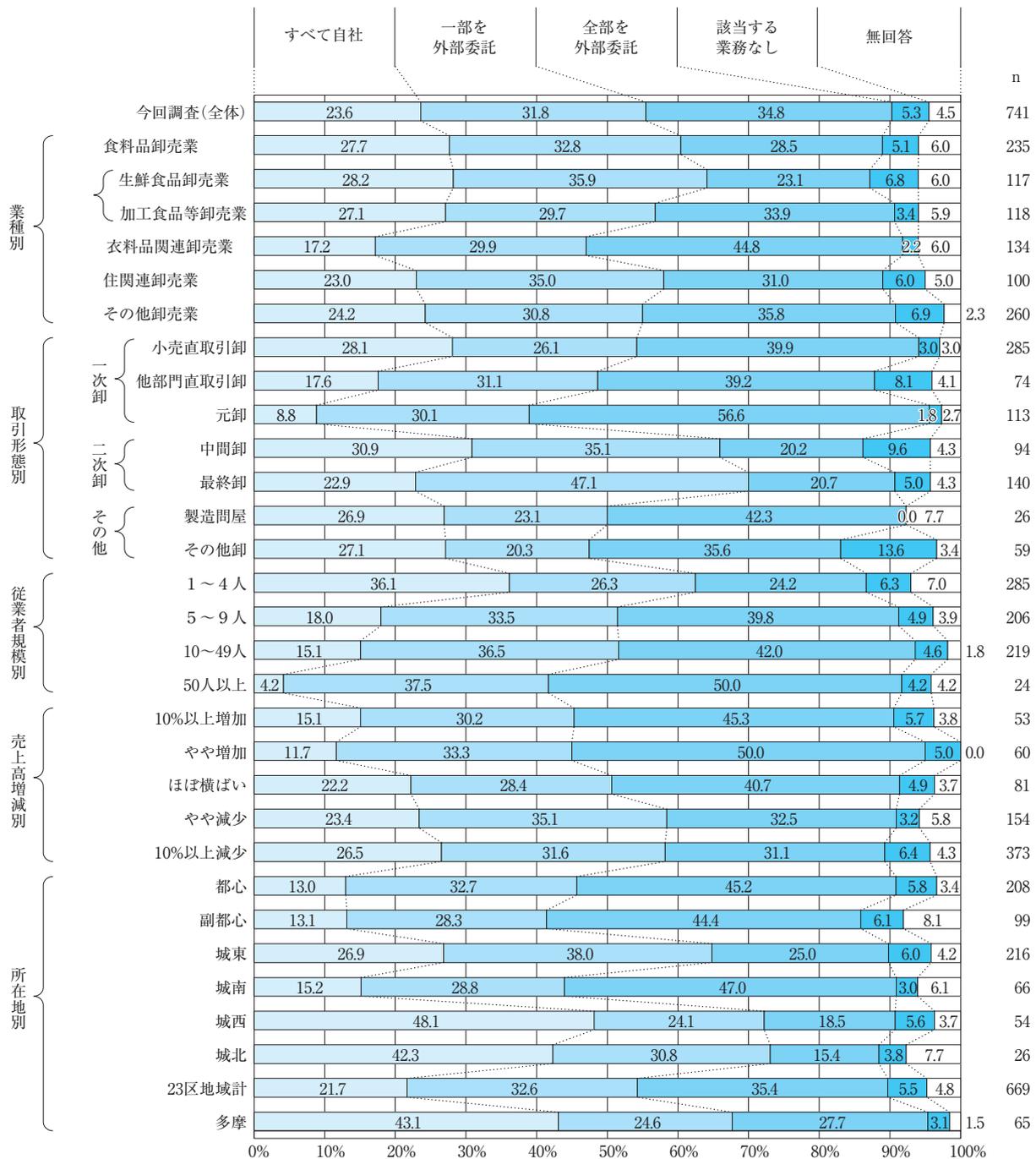
業種別にみると、「衣料品関連卸売業」では「全部を外部委託」割合が44.8%と高く、「一部を外部委託」も29.9%と、配送・輸送業務は外部に頼る部分が多い。また、「住関連卸売業」でも、「一部を外部委託」(35.0%)を中心にしながら、「全部を外部委託」(31.0%)も多くなっている。「生鮮食品卸売業」では、「すべて自社」が28.2%と他の業種を上回るが、「一部を外部委託」割合も35.9%と高く、納期の短縮により鮮度を保つため、自社配送を中心に外部委託も有効活用しているとみられる。

取引形態別にみると、「元卸」では「全部を外部委託」(56.6%)が5割を超え、「すべて自社」はわずか8.8%である。これに対し、「二次卸」である「中間卸」及び「最終卸」では、「すべて自社」が各々30.9%・22.9%、「一部を外部委託」が各々35.1%・47.1%となっており、自社での配送・輸送業務の割合が高い。

従業者規模別にみると、小規模であるほど「すべて自社」の割合が高く、大規模であるほど「一部を外部委託」及び「全部を外部委託」の割合が高くなる。

所在地別にみると、「城西」、「城北」、「多摩」で「すべて自社」の割合が4割を超え、「都心」、「副都心」、「城南」では「全部を外部委託」の割合が4割を超えている。

【図表Ⅱ-1-32】 配送・輸送



(2) 主な販売先に対する納期

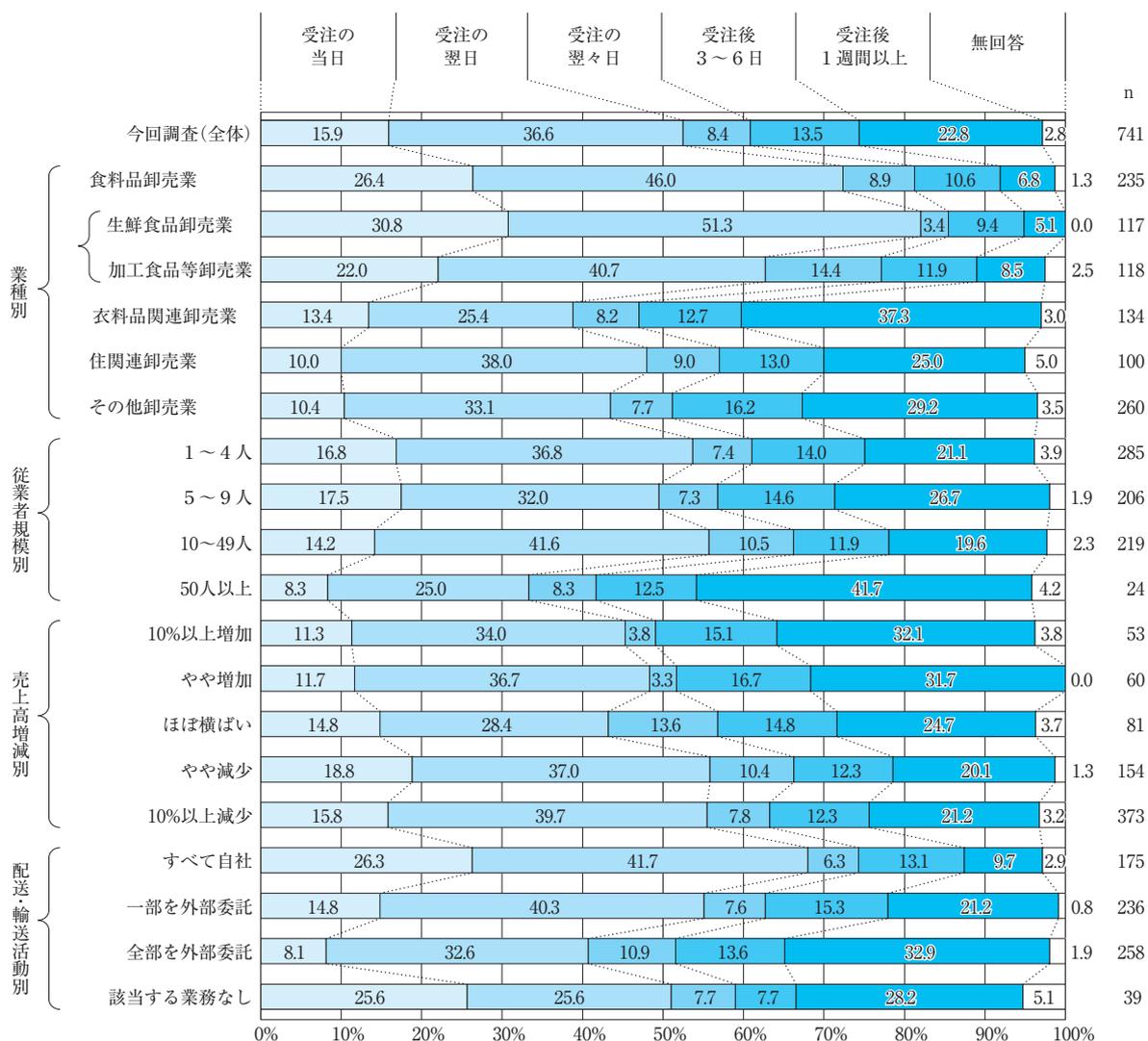
主な販売先に対する納期をみると、全体では「受注の翌日」が36.6%で最も割合が高く、「受注の当日」(15.9%)と合わせると、「受注の翌日」までの納品が5割以上を占めている(図表Ⅱ-1-33)。

業種別にみると、「食料品卸売業」では「受注の翌日」(46.0%)、次いで「受注の当日」(26.4%)が多い。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」の割合が30.8%と際立っており、「受注の翌日」も51.3%と、「受注の翌日」までの納品が8割を超える。一方「衣料品関連卸売業」では、「受注後1週間以上」が37.3%と他の業種に比べて高い割合であり、展示会での受注という業界特性が反映されているものとみられる。

従業者規模別にみると、「50人以上」では「受注後1週間以上」が41.7%で最も高い割合であるが、これより小規模な企業では「受注の翌日」までの納品が5割前後となっている。

配送・輸送活動別にみると、「すべて自社」及び「一部を外部委託」では、「受注の翌日」が最も高い割合である。特に「すべて自社」で配送を行う企業では、「受注の翌日」が41.7%、次いで「受注の当日」が26.3%と高い割合であり、自社配送のフットワークの軽さを生かしていることがうかがえる。これに対し、「全部を外部委託」している企業では、「受注後1週間以上」の割合が32.9%と最も高く、配送・輸送に時間的余裕のある商品を中心に扱っているとみられる。

【図表Ⅱ-1-33】 主な販売先に対する納期



(3) 3年前と比較した販売先に対する納期

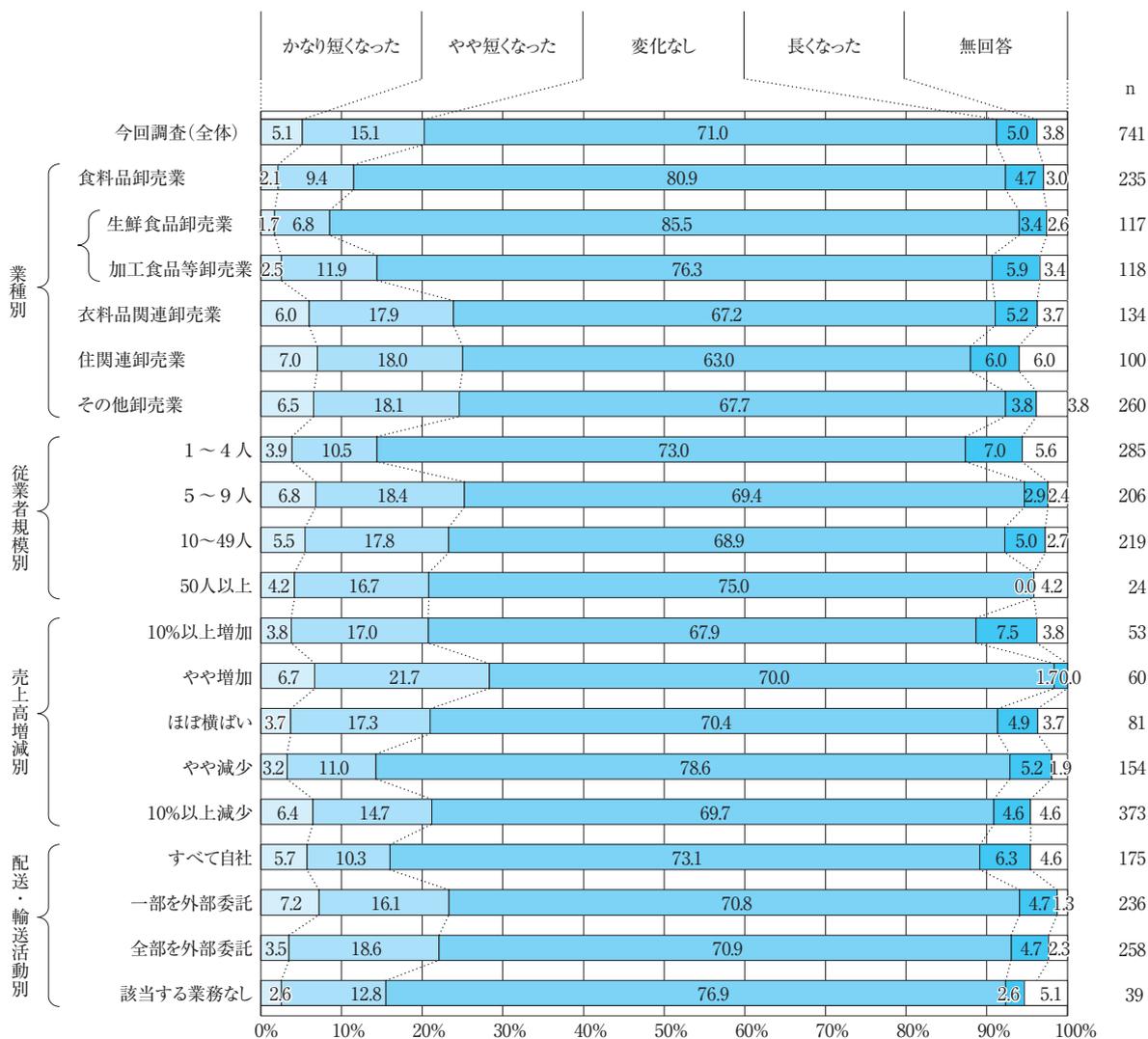
3年前と比較した販売先に対する納期をみると、全体では「変化なし」が71.0%と大半を占めている（図表Ⅱ-1-34）。ただし、「かなり短くなった」（5.1%）と「やや短くなった」（15.1%）を合わせた「短くなった計」が20.2%であるのに対し、「長くなった」が5.0%であることから、納期を短縮する傾向が強まっている。

業種別にみると、どの業種においても「変化なし」が最も多いことには変わらないが、「食料品卸売業」は他の業種よりも「変化なし」の割合が高く、特に「生鮮食品卸売業」では受注の翌日までの納品が8割を超えているなど従来から納期が短いこともあり、85.5%となっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」で「短くなった計」が14.4%と他の従業者規模より低くなっているが、特に大きな傾向はみられない。

配送・輸送活動別にみると、「すべて自社」企業よりも「一部を外部委託」または「全部を外部委託」している企業のほうが、「短くなった計」の占める割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-34】 3年前と比較した販売先に対する納期



(4) 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〕が44.8%で最も割合が高く、次いで〔5～10%未満〕が23.8%で、〔10%未満計〕は68.6%を占めている（図表Ⅱ-1-35）。一方、〔把握していない〕も13.6%と、1割以上の企業にみられた。

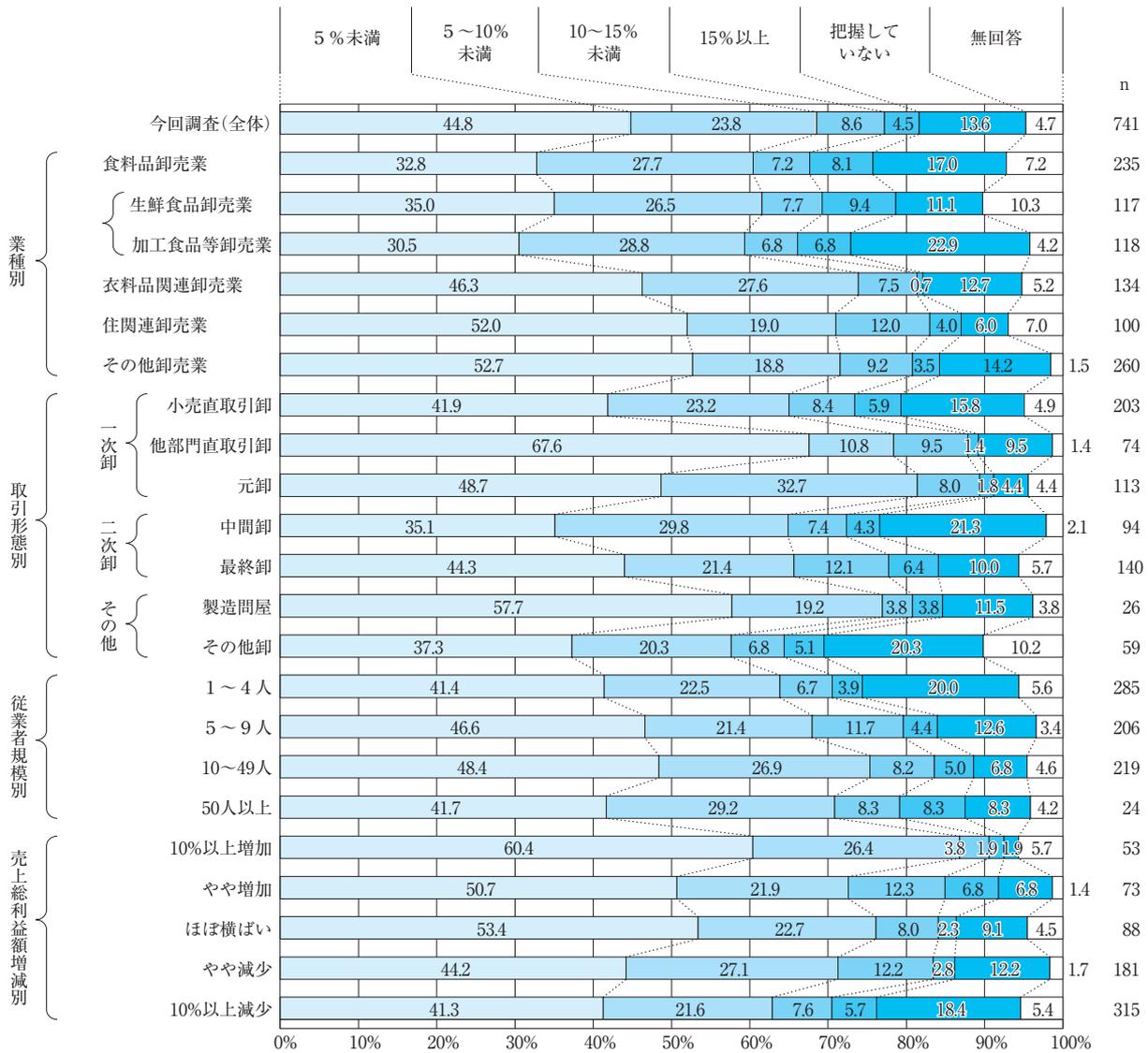
業種別にみると、「食料品卸売業」は相対的に物流コストの割合が高く、他の業種の〔10%未満計〕が7割前後であるのに対し、〔5%未満〕が32.8%、〔5～10%未満〕が27.7%と〔10%未満計〕は約6割となっている。また、「加工食品等卸売業」では〔把握していない〕（22.9%）が2割を超えている。

取引形態別にみると、いずれも〔5%未満〕が最も高い割合であり、特に「他部門直取引卸」（67.6%）及び「製造問屋」（57.7%）が目立っている。一方、「中間卸」と「その他卸」では、〔把握していない〕が各々21.3%・20.3%と、他の取引形態に比べて割合が高い。

従業者規模別にみると、「10～49人」で〔5%未満〕が48.4%と半数近くを占め、次いで〔5～10%未満〕が26.9%と、比較的物流コストの割合が低くなっている。「1～4人」では〔把握していない〕が20.0%、「5～9人」が12.6%と、規模の大きい企業に比べ把握していない企業が多くなっている。

売上総利益額増減別にみると、売上総利益が「10%以上増加」した企業では、物流コスト〔5%未満〕が60.4%を占め、〔10%未満計〕は86.8%と、物流コストの割合が低く抑えられている。これに対し、売上総利益が「10%以上減少」した企業では、物流コスト〔5%未満〕は41.3%にとどまるほか、〔把握していない〕も18.4%と割合が高く、物流管理の差が利益にも影響を及ぼしているとみられる。

【図表Ⅱ-1-35】 物流コストの割合



第2項 情報化の状況

(1) コンピュータ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69.5%で最も割合が高く、次いで〔経理業務〕が63.4%、〔仕入業務〕が56.7%となっている（図表Ⅱ-1-36）。

業種別にみても、取引形態別にみても、コンピュータ活用対象は〔販売業務〕、〔経理業務〕、〔仕入業務〕、〔在庫管理業務〕、〔総務業務〕、〔物流業務〕が上位を占めている。業種別では、「食料品卸売業」以外の業種が比較的コンピュータ活用割合が高く、取引形態別では、「他部門直取引卸」及び「元卸」が比較的高い割合となっている。

従業者規模別にみると、いずれも〔販売業務〕が第1位であり、次いで〔経理業務〕、〔仕入業務〕、〔在庫管理業務〕であるが、そのコンピュータ活用割合は従業者規模が大きくなるほど高くなる。また、「1～4人」では〔宣伝・広告業務〕が10.2%で第5位に入っているが、より大きな規模の企業では〔総務業務〕への活用が多くなる。

売上高規模別にみても、規模が大きいほどコンピュータ活用割合は高い。〔販売業務〕では、「3～5億円未満」以上の規模では9割以上であるが、「5千万円未満」では38.8%にとどまっている。また、売上高「5千万円未満」の小規模企業では、〔総務業務〕よりも〔宣伝・広告業務〕（10.9%）に活用している。

売上高増減別にみると、売上高減少企業のコンピュータ活用割合は第1位・第2位でも7割を切るが、売上高増加企業では8割を超えている。

【図表Ⅱ-1-36】 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		順位	741	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				69.5	63.4	56.7	41.3	24.3	
				第6位	第7位	第8位			
				物流業務	宣伝・広告業務	流通加工業務			
				19.2	16.3	4.6			
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		235	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				61.3	56.2	47.7	33.2	16.6	
	生鮮食品卸売業		117	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				56.4	47.9	41.0	25.6	11.1	
	加工食品等卸売業		118	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務	
				66.1	64.4	54.2	40.7	22.9	
	衣料品関連卸売業		134	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務	
			70.9	61.2	53.0	50.0	26.1		
	住関連卸売業		100	販売業務	仕入業務	経理業務	在庫管理業務	総務業務	
				76.0	63.0	62.0	40.0	24.0	
	その他卸売業		260	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				73.5	71.5	63.5	45.4	31.2	
取引形態別	一次卸／小売直取引卸		203	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務	
				69.0	60.1	56.2	42.9	21.2	
	一次卸／他部門直取引卸		74	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				79.7	77.0	71.6	51.4	33.8	
	一次卸／元卸		113	経理業務	販売業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				83.2	77.9	61.9	54.0	38.1	
	二次卸／中間卸		94	販売業務	仕入業務	経理業務	在庫管理業務	総務業務	
				67.0	53.2	40.4	26.6	11.7	
	二次卸／最終卸		140	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				65.7	60.7	51.4	32.9	25.7	
	その他卸／製造問屋		26	経理業務	販売業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務	
				76.9	69.2	61.5	53.8	34.6	
	その他卸／その他卸		59	経理業務	販売業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				67.8	62.7	52.5	45.8	27.1	
従業者規模別	1～4人		285	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	宣伝・広告業務	
				45.6	38.2	31.2	16.8	10.2	
	5～9人		206	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				77.7	70.4	62.1	42.7	24.8	
	10～49人		219	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				89.5	86.3	80.8	66.7	41.6	
	50人以上		24	販売業務／経理業務		仕入業務／在庫管理業務		総務業務	
					95.8		83.3	70.8	
売上高規模別	5千万円未満		183	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	宣伝・広告業務	
				38.8	29.5	22.4	13.1	10.9	
	5千万～1億円未満		97	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務／宣伝・広告業務／総務業務	
				64.9	52.6	48.5	25.8	10.3	
	1～3億円未満		173	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				72.3	68.8	58.4	39.3	23.7	
	3～5億円未満		69	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
			91.3	84.1	81.2	63.8	40.6		
	5～10億円未満		97	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				90.7	86.6	73.2	64.9	38.1	
	10～30億円未満		71	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				94.4	93.0	90.1	71.8	46.5	
	30億円以上		33	仕入業務／経理業務		販売業務	在庫管理業務	総務業務	
					90.9	84.8	81.8	63.6	
売上高増減別	10%以上増加		53	販売業務／経理業務		仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
					83.0	79.2	62.3	39.6	
	やや増加		60	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				85.0	80.0	66.7	56.7	40.0	
	ほぼ横ばい		81	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務／総務業務	
				71.6	69.1	63.0	51.9	23.5	
	やや減少		154	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	物流業務／宣伝・広告業務／総務業務	
				65.6	64.3	52.6	39.0	20.8	
	10%以上減少		373	販売業務	経理業務	仕入業務	在庫管理業務	総務業務	
				66.2	57.1	51.5	35.4	22.0	

(2) オンラインネットワーク利用状況と効果

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見ると、利用している企業は全体で57.7%である(図表Ⅱ-1-37)。利用により「効果がある」(23.3%)と「やや効果がある」(19.8%)を合わせた「効果あり計」は43.1%であり、4割以上の企業が利用効果を認めている。

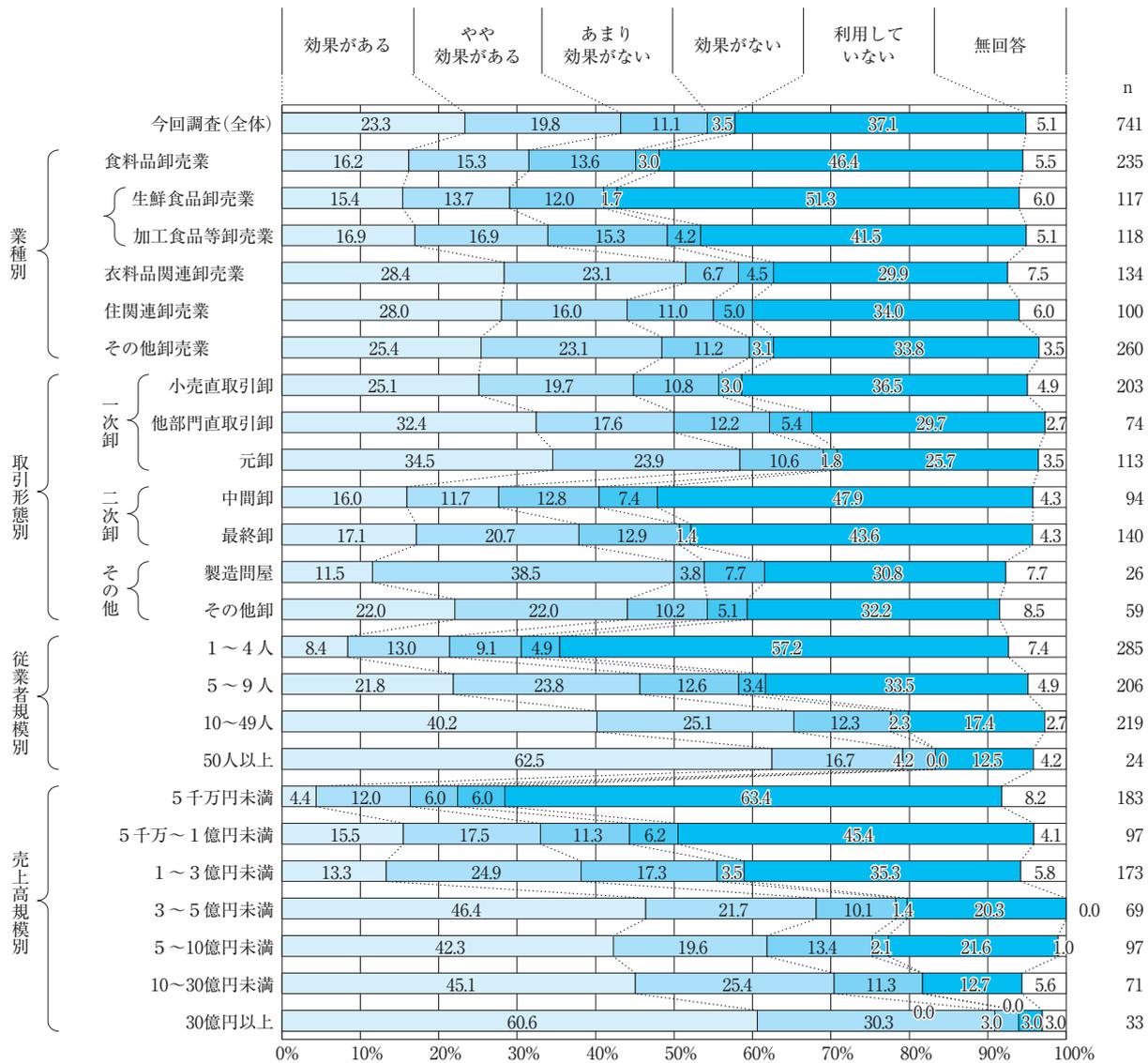
業種別にみると、「食料品卸売業」は他の業種に比べて利用率が低く、「生鮮食品卸売業」では42.8%と半数を切っている。また、利用による「効果あり計」も、「生鮮食品卸売業」では29.1%、「加工食品等卸売業」では33.8%と低い割合である。これは、「食料品卸売業」では受注の翌日までの納品が多く、納期が比較的短いことも理由の一つであるとみられる。

取引形態別にみると、「二次卸」では「利用していない」割合が高く、利用していても効果を認めている企業は比較的少なく、IT活用割合と同様の傾向にある。

従業者規模別にみると、規模が大きい企業ほど利用率は高く、「1~4人」では利用している企業の割合は35.4%にとどまるのに対し、「50人以上」では83.4%であり、かつ利用している企業のほとんどが効果を認めている。

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63.4%であるのに対し、「30億円以上」では「効果がある」が60.6%、「効果あり計」は9割以上を占めている。従業者規模と同様、売上高規模が大きいほど利用率は高くなり、効果を認める企業も多くなる傾向がみられる。

【図表Ⅱ-1-37】 オンラインネットワークの利用状況と効果



(3) インターネット販売

インターネット販売の状況を見ると、「行っていない」企業が77.3%と大半を占めている（図表Ⅱ-1-38）。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」は「行っていない」（88.9%）が9割近くを占めており、鮮度を重視する商品が多くインターネット販売にはなじまない業種であると考えられる。

取引形態別にみると、「製造問屋」は「行っている」が38.5%を占めており、他の業種よりも高い割合を占めている。

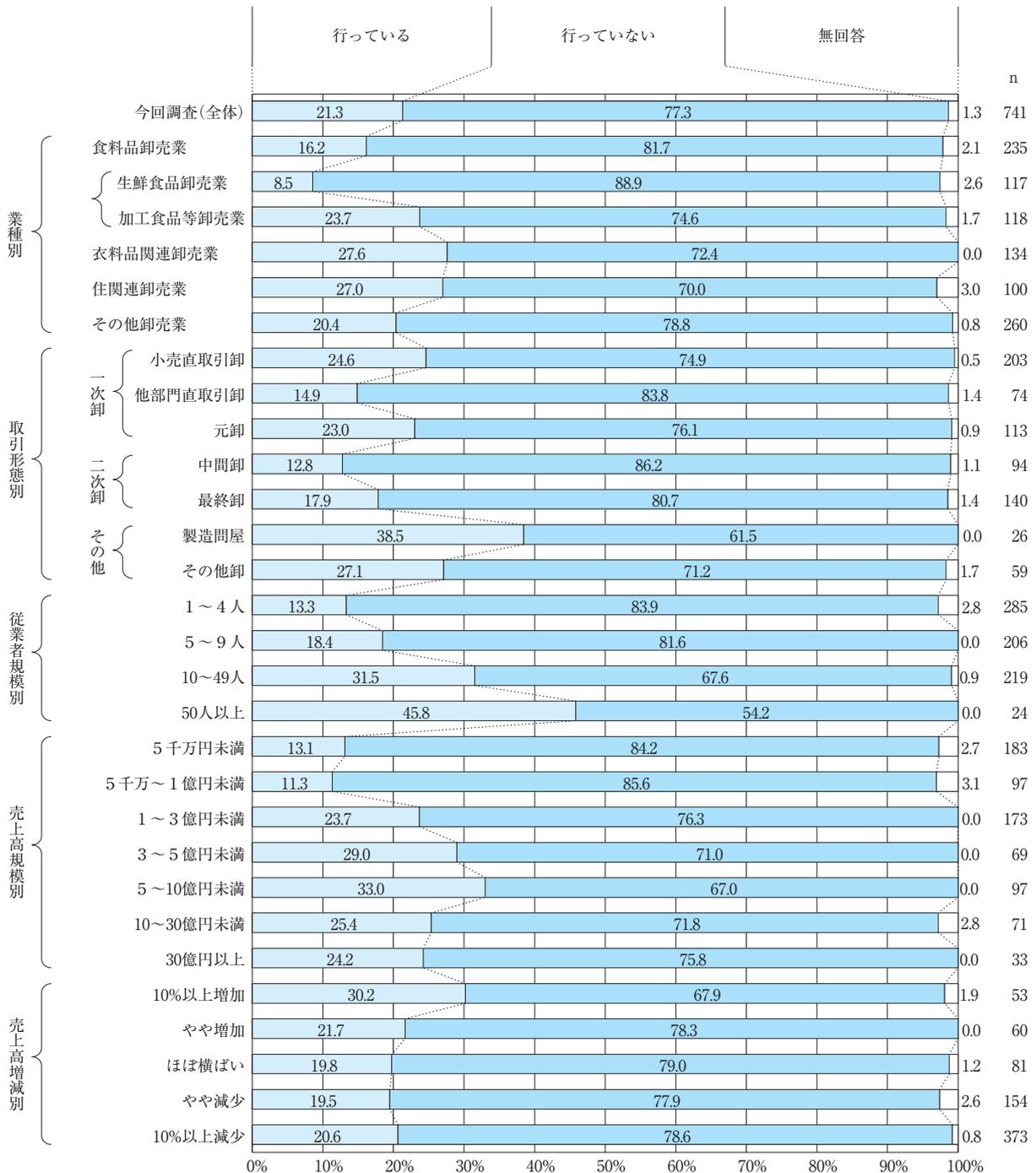
従業員規模別にみると、「1～4人」の13.3%から、「50人以上」の45.8%まで規模が大きくなるにつれ、「行っている」の割合が高くなっている。

売上高増減別にみると、「行っている」の割合が「10%以上増加」で30.2%と最も高いが、他の企業はおおむね20%前後の割合となっている。

<事例6> インターネット取引と直販を組み合わせた取引を実践

F社は創業80年になる文具店である。現在、店売りは売上全体の10%ほどであり、売上のほとんどは業務用の事務用品卸売である。工場などに家具、机、椅子を卸しており、文具の落ち込みをカバーしている。販売方法は、直接販売と、大手ネット通販のエージェントとしてのインターネット取引による販売の組み合わせである。ネット通販のエージェントになることでお客様のご利便性を高めるとともに、直接販売と組み合わせることでネット販売では薄れがちなお得意様への存在感も示した上での取引を行っていることが特徴である。

【図表Ⅱ-1-38】 インターネット販売



(4) 情報化の課題

情報化における課題をみると、全体では「社内に必要な人材が不足している」が32.7%で最も割合が高く、次いで「投資額に見合った効果が得られない」が28.7%、「取引先との連携が難しい」が20.1%である（図表Ⅱ-1-39）。

業種別にみると、すべての業種で「社内に必要な人材が不足している」と「投資額に見合った効果が得られない」が上位二つとなっており、なかでも「衣料品関連卸売業」では「社内に必要な人材が不足している」が41.0%と高い。一方で、各業種とも「特に問題はない」とする企業が1割以上みられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるにしたがって「情報のセキュリティの確保」を課題にあげる企業が増え、「10～49人」では第4位（21.0%）、「50人以上」では第2位（33.3%）となっている。

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」はいずれの規模でも上位であり、「3～5億円未満」（43.5%）、「10～30億円未満」（42.3%）では4割を超える企業が課題としている。一方、「10～30億円未満」以下で上位の「投資額に見合った効果が得られない」は、「30億円以上」では第5位までにはあげられていない。ここからも、規模の大きい企業ではコンピュータ利用の有効性が認められていることが確認される。また「30億円以上」では、従業者規模の大きい企業と同様、「情報のセキュリティの確保」の割合が高く、27.3%で第1位となっている。

【図表Ⅱ-1-39】 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	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	
				第6位	第7位	第8位	第9位		
				情報のセキュリティの確保	投資金額が大きく、資金調達難しい	共同化で事業を進めることが難しい	物流機能など他の機能との連携が不十分		
23.7	28.7	20.1	16.5	16.1					
13.0	12.0	7.3	6.3						
741									
業種別									
業種別	食料品卸売業	235	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	特に問題はない	自社だけで取り組むことが難しい		
	生鮮食品卸売業	117	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	特に問題はない	自社だけで取り組むことが難しい		
	加工食品等卸売業	118	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	特に問題はない	自社だけで取り組むことが難しい		
	衣料品関連卸売業	134	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない		
	住関連卸売業	100	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	共同化で事業を進めることが難しい		
	その他卸売業	260	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない	取引先との提携が難しい		
	従業員規模別								
従業員規模別	1～4人	285	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	特に問題はない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい		
	5～9人	206	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない		
	10～49人	219	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	自社だけで取り組むことが難しい		
	50人以上	24	社内に必要な人材が不足している	情報のセキュリティの確保	投資額に見合った効果が得られない	自社だけで取り組むことが難しい	投資金額が大きく、資金調達が難しい		
売上高規模別									
	売上高規模別	5千万円未満	183	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	特に問題はない	取引先との提携が難しい	投資金額が大きく、資金調達が難しい	
		5千万～1億円未満	97	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	特に問題はない	
		1～3億円未満	173	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない	
		3～5億円未満	69	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない	
		5～10億円未満	97	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	自社だけで取り組むことが難しい	
		10～30億円未満	71	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	自社だけで取り組むことが難しい	
30億円以上		33	情報のセキュリティの確保	取引先との提携が難しい	特に問題はない	社内に必要な人材が不足している	投資金額が大きく、資金調達が難しい		
売上高増減別									
	売上高増減別	10%以上増加	53	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	情報のセキュリティの確保	投資額に見合った効果が得られない	特に問題はない	
		やや増加	60	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	特に問題はない	情報のセキュリティの確保	取引先との提携が難しい	
		ほぼ横ばい	81	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	投資額に見合った効果が得られない	特に問題はない	情報のセキュリティの確保	
		やや減少	154	社内に必要な人材が不足している	投資額に見合った効果が得られない	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない	
10%以上減少		373	投資額に見合った効果が得られない	社内に必要な人材が不足している	取引先との提携が難しい	自社だけで取り組むことが難しい	特に問題はない		
32.1	22.6	20.8	18.9	16.7	16.0	14.9	14.5		
33.3	26.7	25.0	22.1	18.8	15.8				
40.7	25.9	24.7	22.1	18.8	15.8				
33.8	29.2	22.1	18.8	15.8	14.5				
31.6	31.1	18.8	15.8	14.5					

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」が56.1%と半数を超えており、次いで「小売店の減少」が39.5%、「同業種卸との競争の激化」が36.7%である（図表Ⅱ-1-40）。

業種別にみると、すべての業種で「価格競争の激化」の割合が最も高く、特に「その他卸売業」では6割を超える。また「その他卸売業」では、他の業種で4割以上があげている「小売店の減少」の割合が比較的 low、 「同業種卸との競争の激化」（38.8%）が第2位となっている。「同業種卸との競争の激化」の割合は他の業種でも高く、企業間競争の激しさがうかがえる。一方、「加工食品等卸売業」と「住関連卸売業」では「メーカーと大手小売業間の直接取引の増加」が多くあげられ、「生鮮食品卸売業」以外では「インターネット等を活用した販売形態の拡大」も2割前後となっており、同業種ではインターネット販売を行っている企業が2割を超えている（図表Ⅱ-1-38参照）。「生鮮食品卸売業」、「衣料品関連卸売業」、「その他卸売業」では「商慣行の変化」も比較的高い割合であり、販売形態の変化が進んでいることがわかる。

従業者規模別にみても、いずれも「価格競争の激化」が第1位であり、「1～4人」以外では6割前後と非常に割合が高い。「小売店の減少」は「1～4人」で45.6%と高い一方、「50人以上」では20.8%と、規模が大きくなるほど割合が低下する。これに対し、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」は「50人以上」で29.2%と高く、「1～4人」ではランク外（14.0%）と、規模が大きいほど割合が高まる傾向にある。また、「10～49人」及び「50人以上」では「同業種卸との競争の激化」の割合が各々45.2%・54.2%と高いなど、従業者規模によって重視する環境変化に差がみられる。

売上高増減別にみると、売上高が減少した企業ほど「小売店の減少」の割合が高く、売上高が増加した企業ほど「インターネット等を活用した販売形態の拡大」の割合が高い。新しい販売形態等を重視し、環境変化にすばやく対応することが売上増につながるとみられる。

【図表Ⅱ-1-40】 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		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
				第6位	第7位	第8位	第9位	第10位
		741	価格競争の激化 56.1	小売店の減少 39.5	同業種卸との競争の 激化 36.7	商慣行の変化 19.4	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 18.8	
		メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 18.2	他業種卸との競争の 激化 14.0	輸入品の増加 10.8	卸売業の転廃業の増 加 10.1	小売業主体の価格決 定権 9.2		
		第11位	卸売業の規模格差の 拡大 9.0					
区分	業種別	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	順位	235	価格競争の激化 52.8	小売店の減少 49.4	同業種卸との競争の 激化 38.3	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 16.6	商慣行の変化 15.7
	生鮮食品卸売業	117	価格競争の激化 55.6	小売店の減少 53.0	同業種卸との競争の 激化 43.6	商慣行の変化 17.9	他業種卸との競争の 激化/小売業主体の 価格決定権 15.4	
	加工食品等卸売業	118	価格競争の激化 50.0	小売店の減少 45.8	同業種卸との競争の 激化 33.1	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 18.6	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 14.4	
	衣料品関連卸売業	134	価格競争の激化 57.5	小売店の減少 42.5	同業種卸との競争の 激化 31.3	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 26.1	商慣行の変化 24.6	
	住関連卸売業	100	価格競争の激化 48.0	小売店の減少 40.0	同業種卸との競争の 激化 38.0	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 29.0	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 24.0	
	その他卸売業	260	価格競争の激化 63.1	同業種卸との競争の 激化 38.8	小売店の減少 28.5	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 21.2	商慣行の変化 19.2	
	従業者規模別	1～4人	285	価格競争の激化 49.1	小売店の減少 45.6	同業種卸との競争の 激化 29.1	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 16.5	
5～9人		206	価格競争の激化 59.7	小売店の減少/同業種卸との競争の激化 36.4		商慣行の変化 23.8	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 19.9	
10～49人		219	価格競争の激化 61.2	同業種卸との競争の 激化 45.2	小売店の減少 35.6	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 22.4	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 19.6	
50人以上		24	価格競争の激化 62.5	同業種卸との競争の 激化 54.2	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 29.2	小売店の減少/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 20.8		
売上高増減別	10%以上増加	53	価格競争の激化 49.1	同業種卸との競争の 激化 43.4	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 22.6	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 18.9	小売店の減少 17.0	
	やや増加	60	価格競争の激化 61.7	同業種卸との競争の 激化 35.0	小売店の減少 26.7	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/インターネット等を 活用した販売形態の拡大 16.7		
	ほぼ横ばい	81	価格競争の激化 50.6	同業種卸との競争の 激化 45.7	小売店の減少 37.0	インターネット等を 活用した販売形態の 拡大 18.5	商慣行の変化/他業 種卸との競争の激化 /小売業主体の価格 決定権 12.3	
	やや減少	154	価格競争の激化 54.5	小売店の減少 39.6	同業種卸との競争の 激化 33.1	商慣行の変化 20.8	他業種卸との競争の 激化 18.8	
	10%以上減少	373	価格競争の激化 59.0	小売店の減少 45.0	同業種卸との競争の 激化 35.9	メーカーと大手小売 業間の直接取引の増 加 22.0	商慣行の変化 21.4	

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23.2%で最も割合が高く、次いで〔特約・代理店制度〕が16.5%、〔協賛金制度〕と〔委託販売〕が13.4%である（図表Ⅱ-1-41）。前回調査では〔返品制度〕（27.1%）、〔協賛金制度〕（17.1%）、〔委託販売〕（15.7%）と続き〔特約・代理店制度〕は第7位（9.1%）であり、各商慣習が全体的に減少傾向にある中で〔特約・代理店制度〕は増加傾向にある。

業種別にみると、「衣料品関連卸売業」では〔返品制度〕（29.9%）、〔委託販売〕（28.4%）の割合が他業種よりも高いほか、他業種ではほとんどみられない〔値札付け〕が29.1%と高くなっている。「生鮮食品卸売業」では〔センター・フィー〕（13.7%）があげられ、「加工食品等卸売業」では〔協賛金制度〕（21.2%）及び〔リベート〕（19.5%）の割合が高い。また、「住関連卸売業」と「その他卸売業」では〔特約・代理店制度〕の割合が各々22.0%・22.3%と高いなど、それぞれの業界特性が反映されている。

取引形態別にみると、「元卸」と「製造問屋」では〔返品制度〕をあげる企業が3割を超え、「他部門直取引卸」と「その他卸」では〔特約・代理店制度〕をあげる企業割合が各々29.7%・23.7%と最も高い。また、「小売直取引卸」と「中間卸」では、〔値札付け〕の割合が他の取引形態に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、「10～49人」以下の規模では、〔返品制度〕が第1位にあげられている。一方、「50人以上」では〔協賛金制度〕が37.5%で第1位であるほか、〔リベート〕（20.8%）や〔センター・フィー〕（16.7%）の割合も比較的高くなっている。

売上高増減別にみると、「10%以上増加」した企業では、〔特約・代理店制度〕が26.4%で最も多く、他の区分で1割以上となっている〔リベート〕はわずか（5.7%でランク外）である。

【図表Ⅱ-1-41】 現在も続いている商慣習

(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	741	第1位	返品制度 23.2	特約・代理店制度 16.5	協賛金制度／委託販売 13.4		建値制度 12.6	
		第6位	リベート 11.7	値札付け 8.6	センター・フィー 6.6	販売員派遣 4.2		
		第2位	返品制度 19.6	協賛金制度 18.7	リベート 14.5	センター・フィー 11.5	建値制度 10.6	
業種別	食料品卸売業	235	21.4	16.2	13.7	9.4	7.7	
	生鮮食品卸売業	117	21.2	19.5	返品制度／特約・代理店制度 17.8		建値制度 13.6	
	加工食品等卸売業	118	29.9	29.1	委託販売 28.4	協賛金制度／特約・代理店制度 14.2		
	衣料品関連卸売業	134	25.0	22.0	建値制度 16.0	リベート 14.0	委託販売 11.0	
	住関連卸売業	100	返品制度／特約・代理店制度 22.3		委託販売 14.6	建値制度 13.1	協賛金制度 9.2	
	その他卸売業	260	26.6	20.2	値札付け 19.2	協賛金制度 14.8	リベート／特約・代理店制度 10.8	
	取引形態別	一次卸／小売直取引卸	203	29.7	13.5	10.8	9.5	8.1
一次卸／他部門直取引卸	74	33.6	23.9	15.0	14.2	12.4		
一次卸／元卸	113	21.3	20.2	委託販売／特約・代理店制度 12.8		値札付け 11.7		
二次卸／中間卸	94	24.3	20.0	13.6	12.1	11.4		
二次卸／最終卸	140	30.8	建値制度／リベート／委託販売／特約・代理店制度 15.4					
その他卸／製造問屋	26	23.7	15.3	13.6	協賛金制度／委託販売 10.2			
その他卸／その他卸	59	18.2	14.4	11.6	10.2	7.7		
従業者規模別	1～4人	285	23.8	19.4	14.1	12.6	12.1	
	5～9人	206	27.9	協賛金制度／特約・代理店制度 22.8		リベート 18.7	委託販売 14.6	
	10～49人	219	37.5	33.3	20.8	センター・フィー／委託販売 16.7		
	50人以上	24	26.4	18.9	17.0	13.2	9.4	
売上高増減別	10%以上増加	53	35.0	18.3	16.7	15.0	11.7	
	やや増加	60	24.7	16.0	建値制度／特約・代理店制度 13.6		リベート 12.3	
	ほぼ横ばい	81	24.0	14.9	14.3	13.0	11.0	
	やや減少	154	22.0	16.4	15.5	13.1	12.3	
	10%以上減少	373						

3. 東京の立地環境

東京の立地環境のメリットをみると、全体では「交通の利便性」が46.8%で最も割合が高く、次いで「マーケットの巨大性」が37.5%、「人口の集積」と「情報量の多さ」が21.6%である（図表Ⅱ-1-42）。

業種別にみると、いずれも「交通の利便性」が第1位、次いで「マーケットの巨大性」であるが、特に「衣料品関連卸売業」及び「住関連卸売業」では「マーケットの巨大性」の割合が各々41.8%・44.0%と高い。また「生鮮食品卸売業」では、他の業種では上位に入っていない「小売業が集積」（14.5%）が第5位となっている。食品を新鮮なうちに小売店に卸せる点が重視されているとみられる。

従業者規模別にみると、「1～4人」では、より大きな規模の企業では上位に入らない「卸売業が集積」（14.4%）が第4位、「小売業が集積」（13.0%）が第5位となっている。一方「50人以上」では、より小さい規模の企業では上位に入らない「情報発信機能の発達」や「人材が豊富」などが25.0%で第4位である。

売上高増減別にみると、売上高が「10%以上増加」した企業では、「交通の利便性」、「情報量の多さ」を立地環境として重視している割合が高い。

所在地別にみると、「23区地域計」は「多摩」よりも「交通の利便性」や「情報量の多さ」の割合が高く、特に「都心」では「交通の利便性」が5割を超える。これに対し、「多摩」は「23区地域計」よりも「マーケットの巨大性」や「人口の集積」の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-42】 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	741	交通の利便性	46.8	マーケットの巨大性	37.5	人口の集積／情報量の多さ		21.6	本社機能が集中	18.2		
		第6位	第7位	第8位	第9位	第10位						
		卸売業が集積	15.9	情報発信機能の発達性	13.6	小売業が集積	12.7	人材が豊富／ブランド力	7.8			
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	235	交通の利便性	43.8	マーケットの巨大性	29.8	人口の集積	26.0	情報量の多さ	17.0	小売業が集積	12.8
	生鮮食品卸売業	117	交通の利便性	43.6	マーケットの巨大性	30.8	人口の集積	27.4	情報量の多さ	15.4	小売業が集積	14.5
	加工食品等卸売業	118	交通の利便性	44.1	マーケットの巨大性	28.8	人口の集積	24.6	情報量の多さ	18.6	本社機能が集中	16.1
	衣料品関連卸売業	134	交通の利便性	49.3	マーケットの巨大性	41.8	マーケットの先進性／人口の集積		26.9	情報量の多さ	26.1	
	住関連卸売業	100	交通の利便性	47.0	マーケットの巨大性	44.0	本社機能が集中	25.0	情報量の多さ	21.0	人口の集積／卸売業が集積	17.0
	その他卸売業	260	交通の利便性	48.1	マーケットの巨大性	39.2	情報量の多さ	24.2	本社機能が集中	22.3	人口の集積	17.3
	従業者規模別	1～4人	285	交通の利便性	41.8	マーケットの巨大性	28.8	人口の集積	21.1	卸売業が集積	14.4	小売業が集積
5～9人		206	交通の利便性	49.5	マーケットの巨大性	37.9	情報量の多さ	24.3	本社機能が集中	23.3	人口の集積	20.9
10～49人		219	交通の利便性	49.8	マーケットの巨大性	46.6	情報量の多さ	31.1	本社機能が集中	23.7	人口の集積	22.8
50人以上		24	マーケットの巨大性	54.2	交通の利便性	50.0	本社機能が集中	33.3	情報発信機能の発達性／マーケットの先進性／人口の集積／人材が豊富		25.0	
売上高増減別	10%以上増加	53	交通の利便性	54.7	情報量の多さ	43.4	マーケットの巨大性／本社機能が集中		34.0	マーケットの先進性	24.5	
	やや増加	60	交通の利便性	58.3	マーケットの巨大性	43.3	本社機能が集中	30.0	情報量の多さ	25.0	情報発信機能の発達	20.0
	ほぼ横ばい	81	交通の利便性	46.9	マーケットの巨大性	42.0	本社機能が集中	27.2	人口の集積	24.7	情報量の多さ	21.0
	やや減少	154	交通の利便性	50.6	マーケットの巨大性	35.7	情報量の多さ	24.7	人口の集積	23.4	卸売業が集積	16.2
	10%以上減少	373	交通の利便性	42.6	マーケットの巨大性	36.7	人口の集積	22.3	卸売業が集積／情報量の多さ		16.9	
所在地別	都心	208	交通の利便性	54.3	マーケットの巨大性	38.5	情報量の多さ	27.4	本社機能が集中	24.0	人口の集積	20.7
	副都心	99	交通の利便性	45.5	マーケットの巨大性	30.3	情報量の多さ	28.3	本社機能が集中	24.2	人口の集積	21.2
	城東	216	交通の利便性	45.8	マーケットの巨大性	39.4	人口の集積／情報量の多さ		20.4	卸売業が集積	17.6	
	城南	66	マーケットの巨大性	47.0	交通の利便性	42.4	人口の集積／卸売業が集積		19.7	本社機能が集中	16.7	
	城西	54	交通の利便性	40.7	マーケットの巨大性	29.6	人口の集積	22.2	情報発信機能の発達性／人材が豊富／小売業が集積／情報量の多さ		13.0	
	城北	26	交通の利便性	46.2	マーケットの巨大性	26.9	人口の集積／人材が豊富／情報量の多さ			19.2		
	23区地域計	669	交通の利便性	47.7	マーケットの巨大性	37.2	情報量の多さ	22.4	人口の集積	20.6	本社機能が集中	18.7
	多摩	65	マーケットの巨大性	40.0	交通の利便性	35.4	人口の集積	32.3	小売業が集積	15.4	本社機能が集中／情報量の多さ	13.8

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46.8%で特に割合が高く、次いで「財務体質の強化」が21.1%、「品揃え機能の強化」が18.6%である（図表Ⅱ-1-43）。

業種別にみても、「営業の強化」はいずれも第1位であり、なかでも「衣料品関連卸売業」では51.5%と過半数になっている。また、「食料品卸売業」では「商品の安心・安全の確保」の割合が23.4%と高い。

取引形態別にみると、「営業の強化」は「他部門直取引卸」及び「元卸」で各々63.5%・54.9%と特に割合が高く、その他の取引形態でも4割前後の企業が取り組んでいる。また、「製造問屋」では「企画開発力の強化」(38.5%)、「中間卸」では「仕入先の見直し」(22.3%)が、他の取引形態よりも割合が高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれも「営業の強化」が第1位であるが、「1～4人」の34.4%から「50人以上」の66.7%まで、規模が大きくなるほど割合が増加する。また、「1～4人」及び「5～9人」の小規模企業では「品揃え機能の強化」が第2位であるのに対し、「10～49人」及び「50人以上」規模の企業では「財務体質の強化」が第2位となっている。

売上高増減別にみると、「10%以上増加」と「やや増加」及び「ほぼ横ばい」企業では、「営業の強化」の割合が5割を超え、売上高減少企業よりも高くなっている。また、売上高増加企業では、「財務体質の強化」を推進してきた割合も売上高減少企業より高い。一方「10%以上減少」企業では、「人員の削減」及び「販売先の見直し」が15.8%で第4位にあげられている。

<事例7> 企画開発力を発揮して売り上げが順調

G社は全国の和菓子店に対してプライベートブランド品の企画提案・製造受託を行う企業である。販売期間の短い季節商品の製造は、設備投資に対するリスクがあるため難しく、季節に合わせた独自商品を販売したいと考える小売店からの依頼を多く受けている。当社はあくまでも商品のOEM販売であり黒子に徹することを旨としているが、一度取引が始まると継続していただけるお客様が多く、また、和菓子とは異なる異業種からの引き合いが増えたために、順調に売上を伸ばしている。

【図表Ⅱ-1-43】 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	741	第1位	営業の強化	46.8	財務体質の強化	21.1	品揃え機能の強化	18.6	価格競争力の強化	15.0	企画開発力の強化	14.3	
		第6位	第7位	第8位	第9位	第10位							
		第1位	商材の発掘	14.2	仕入先の見直し／商品の安心・安全の確保	13.8	販売先の見直し	13.5	人員の削減	11.6			
		第11位	第12位	第13位	第14位	第15位							
		第1位	人材の育成	9.4	物流機能の強化	8.1	ローコストオペレーションの強化	7.6	情報システムの強化	7.0	取引先への交渉力の強化	5.4	
		第16位	第17位	第18位	第19位								
		第1位	海外仕入への対応	5.4	他事業への進出	5.0	環境（エコ）活動への対応	2.8	販売先支援機能の強化	2.4			
区分		順位	n	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位					
業種別	業種別	食料品卸売業	235	営業の強化	46.8	商品の安心・安全の確保	23.4	品揃え機能の強化	18.3	商材の発掘	17.4	仕入先の見直し	14.9
		生鮮食品卸売業	117	営業の強化	47.9	品揃え機能の強化／商品の安心・安全の確保	21.4	価格競争力の強化／仕入先の見直し		15.4			
		加工食品等卸売業	118	営業の強化	45.8	商品の安心・安全の確保	25.4	商材の発掘	23.7	企画開発力の強化	16.1	品揃え機能の強化	15.3
		衣料品関連卸売業	134	営業の強化	51.5	財務体質の強化	25.4	販売先の見直し	23.9	企画開発力の強化／品揃え機能の強化		21.6	
		住関連卸売業	100	営業の強化	41.0	価格競争力の強化	21.0	財務体質の強化	20.0	商材の発掘	18.0	品揃え機能の強化	17.0
		その他卸売業	260	営業の強化	46.2	財務体質の強化	26.2	品揃え機能の強化	18.5	価格競争力の強化	18.1	企画開発力の強化	14.6
		取引形態別	取引形態別	小売直取引卸	203	営業の強化	43.8	品揃え機能の強化	23.2	財務体質の強化	20.7	企画開発力の強化	16.7
他部門直取引卸	74	営業の強化	63.5	財務体質の強化	33.8	価格競争力の強化	16.2	情報システムの強化／仕入先の見直し／海外仕入への対応		13.5			
元卸	113	営業の強化	54.9	企画開発力の強化	26.5	品揃え機能の強化／財務体質の強化	20.4	商材の発掘		18.6			
中間卸	94	営業の強化	44.7	仕入先の見直し	22.3	価格競争力の強化	20.2	財務体質の強化	16.0	品揃え機能の強化／販売先の見直し	13.8		
最終卸	140	営業の強化	43.6	財務体質の強化	23.6	人員の削減	21.4	品揃え機能の強化	20.7	価格競争力の強化	18.6		
製造問屋	26	営業の強化	42.3	企画開発力の強化	38.5	財務体質の強化	30.8	商品の安心・安全の確保	26.9	商材の発掘	23.1		
その他卸	59	営業の強化	37.3	品揃え機能の強化	18.6	企画開発力の強化／商品の安心・安全の確保	16.9	商材の発掘		15.3			
従業者規模別	従業者規模別	1～4人	285	営業の強化	34.4	品揃え機能の強化	18.9	仕入先の見直し	15.8	価格競争力の強化／商品の安心・安全の確保		15.4	
		5～9人	206	営業の強化	49.0	品揃え機能の強化／財務体質の強化	19.9	企画開発力の強化	18.9	価格競争力の強化		16.5	
		10～49人	219	営業の強化	59.4	財務体質の強化	28.8	企画開発力の強化	19.6	品揃え機能の強化	17.8	人材の育成	17.4
		50人以上	24	営業の強化	66.7	財務体質の強化	33.3	ローコストオペレーションの強化	29.2	企画開発力の強化／情報システムの強化／販売先の見直し		20.8	
売上高増減別	売上高増減別	10%以上増加	53	営業の強化	58.5	財務体質の強化／商材の発掘	20.8	企画開発力の強化／人材の育成		17.0			
		やや増加	60	営業の強化	51.7	財務体質の強化	31.7	価格競争力の強化	23.3	品揃え機能の強化	20.0	企画開発力の強化	18.3
		ほぼ横ばい	81	営業の強化	60.5	品揃え機能の強化	27.2	財務体質の強化	23.5	価格競争力の強化	19.8	仕入先の見直し／商品の安心・安全の確保	17.3
		やや減少	154	営業の強化	45.5	商材の発掘	20.1	商品の安心・安全の確保	18.8	品揃え機能の強化	16.9	企画開発力の強化／価格競争力の強化／財務体質の強化	16.2
		10%以上減少	373	営業の強化	42.4	財務体質の強化	20.6	品揃え機能の強化	18.2	人員の削減／販売先の見直し		15.8	

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、今後重点的に取り組む項目をみると、全体では「営業の強化」が37.0%で第1位、次いで「人材の育成」が24.8%、「商材の発掘」が20.4%である（図表Ⅱ-1-44）。「営業の強化」は過去3年間に最も重点的に取り組まれてきたが、引き続き今後も重点項目であるとされている。

業種別にみると、いずれも「営業の強化」が3割を超えて第1位であり、特に「その他卸売業」では41.5%と高い。「食料品卸売業」では「商品の安心・安全の確保」が22.1%で第2位と、やはり過去3年間と同様に重視されている。また、「衣料品関連卸売業」及び「その他卸売業」では、「人材の育成」の割合が各々26.9%・29.2%と比較的高く、第2位となっている。

従業者規模別にみると、「営業の強化」の割合はいずれも高いが、「1～4人」の29.8%から「50人以上」の62.5%まで、規模が大きくなるほど高くなっている。また、「企画開発力の強化」も規模が大きい企業ほど重点項目にあげているほか、「50人以上」では「人材の育成」が66.7%と、「営業の強化」を上回っている。

売上高増減別にみると、売上高増加企業は「営業の強化」、「人材の育成」、「企画開発力の強化」などの割合が、売上高減少企業よりも高い。

<事例8> 輸入品の価格高騰に対して新たな輸入国の掘起こしで差別化

H社は海外からコーヒー生豆と飼料を輸入して国内に販売している。最近ではコーヒー豆の価格が高騰し、円高による為替差益が薄れてしまうほどになっている。これは世界的に、経済が成長している国で富裕層のコーヒー消費量が増大してきたためだとされている。コーヒー豆は大手商社も取り扱っている商品だが、当社は特殊な高価なコーヒー豆、大手商社が扱わないようなニッチな商品を扱い、大手商社との差別化を図っている。こんなところでも美味しいコーヒー豆が栽培されているのか、というような新しい国の掘り起こしも行っている。

【図表Ⅱ-1-44】 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	741	第1位	営業の強化	37.0	第2位	人材の育成	24.8	第3位	商材の発掘	20.4	第4位	企画開発力の強化	16.7	第5位	財務体質の強化	15.5	
		第6位	商品の安心・安全の確保	13.4	第7位	販売先の見直し	13.2	第8位	価格競争力の強化	11.5	第9位	取引先への交渉力の強化	11.3	第10位	仕入先の見直し	10.1	
		第11位	品揃え機能の強化/他事業への進出		9.7	第12位	ローコストオペレーションの強化	8.1	第13位	海外仕入への対応	6.9	第14位	情報システムの強化		6.3		
		第16位	環境(エコ)活動への対応	5.4	第17位	販売先支援機能の強化	5.0	第18位	物流機能の強化/人員の削減		3.9						
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	235	営業の強化	34.0	商品の安心・安全の確保	22.1	人材の育成	20.4	商材の発掘	17.0	財務体質の強化	15.3					
	生鮮食品卸売業	117	営業の強化	30.8	商品の安心・安全の確保	24.8	人材の育成	22.2	財務体質の強化	15.4	価格競争力の強化/商材の発掘		14.5				
	加工食品等卸売業	118	営業の強化	37.3	商品の安心・安全の確保/商材の発掘		19.5	人材の育成	18.6	財務体質の強化		15.3					
	衣料品関連卸売業	134	営業の強化	35.8	人材の育成	26.9	企画開発力の強化	25.4	販売先の見直し	22.4	財務体質の強化		17.9				
	住関連卸売業	100	営業の強化	33.0	商材の発掘	25.0	人材の育成	21.0	企画開発力の強化	18.0	財務体質の強化		17.0				
	その他卸売業	260	営業の強化	41.5	人材の育成	29.2	商材の発掘	23.5	企画開発力の強化	16.2	財務体質の強化		13.8				
従業者規模別	1~4人	285	営業の強化	29.8	商材の発掘	19.6	販売先の見直し	15.8	仕入先の見直し/商品の安心・安全の確保		12.6						
	5~9人	206	営業の強化	36.4	人材の育成	24.3	商材の発掘	22.8	企画開発力の強化	18.4	財務体質の強化	16.5					
	10~49人	219	営業の強化	44.7	人材の育成	42.5	企画開発力の強化	23.3	財務体質の強化/商材の発掘		20.5						
	50人以上	24	人材の育成	66.7	営業の強化	62.5	企画開発力の強化/ローコストオペレーションの強化/財務体質の強化		25.0								
売上高増減別	10%以上増加	53	営業の強化	41.5	人材の育成	39.6	財務体質の強化	30.2	企画開発力の強化/商材の発掘		24.5						
	やや増加	60	営業の強化	40.0	人材の育成	33.3	企画開発力の強化	20.0	商品の安心・安全の確保/商材の発掘		18.3						
	ほぼ横ばい	81	営業の強化	35.8	商材の発掘	28.4	企画開発力の強化/人材の育成		25.9	品揃え機能の強化/財務体質の強化		14.8					
	やや減少	154	営業の強化	37.0	人材の育成	28.6	商材の発掘	26.0	企画開発力の強化	16.9	価格競争力の強化		14.9				
	10%以上減少	373	営業の強化	37.0	人材の育成	19.6	財務体質の強化/商材の発掘		17.2	販売先の見直し		13.9					

(2) 同業他社との比較

① 自社の強み

同業他社と比較した自社の「強い点」をみると、全体では「商品調達力」が36.3%で第1位、次いで「安定した取引関係」が33.9%、「商品知識」が27.1%である（図表Ⅱ-1-45）。

業種別にみると、「住関連卸売業」では「安定した取引関係」の割合が40.0%と高く、次いで「きめ細かいサービス体制」（26.0%）、「意思決定の迅速さ」（25.0%）となっている。他の業種はいずれも「商品調達力」が4割前後で第1位であり、次いで「安定した取引関係」、「商品知識」など、販売先との信頼関係の構築を強みとする割合が高くなっている。また、商品のセンスが重視される「衣料品関連卸売業」では、「商品の企画開発力」（23.1%）も上位に入っている。

従業者規模別にみると、「商品調達力」は「50人以上」を除いて3～4割の企業があげている。これに対し「50人以上」では、「商品の企画開発力」、「商材の発掘」、「金融機能・資金力」をあげる企業が多くなっている。また、「企業としての信用力」の割合は大規模企業ほど高く、「きめ細かいサービス体制」の割合は小規模企業ほど高い傾向である。

売上高増減別にみると、売上高増加企業は減少企業に比べ、「商品調達力」を強みとする割合が高くなっている。

<事例9> 日本の品質で台湾に商品を提供

製菓・製パンに関する材料や技術の輸出を行うI社は、台湾を基点に日本製商品を台湾・中国等に紹介している。小麦粉そのものではなくニッチな製品である食品添加材を扱っている。食品添加材は現地でも手に入るものであるが、保存料や着色料などの安全性の部分では日本が先行している。またどの程度食品に入れたらよいかなどのアドバイスも出来るので、ビジネスとして受け入れられている。データの表示方法などにおいても日本製品の安全性に対する認識が高く、輸出が増加している。

【図表Ⅱ-1-45】 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	741	商品調達力	36.3	安定した取引関係	33.9	商品知識	27.1	意思決定の迅速さ/きめ細かいサービス体制	22.4			
		第6位		第7位		第8位		第9位	第10位			
		企業としての信用力	20.0	取引先とのコミュニケーション	18.2	従業員の能力・やる気	13.0	商品の企画開発力	12.1	営業力	9.6	
		第11位		第12位		第13位		第14位	第15位			
		商材の発掘	7.8	企業としての知名度	6.3	金融機能・資金力	4.7	物流システム	3.0	情報収集力	2.8	
		第16位		第17位		第18位						
		情報システム/販売先への販売支援活動	2.0	売上高の規模	1.1							
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	235	商品調達力	40.0	安定した取引関係	30.2	商品知識	28.9	きめ細かいサービス体制	24.3	意思決定の迅速さ	20.9
	生鮮食品卸売業	117	商品調達力	44.4	商品知識/安定した取引関係		29.1	きめ細かいサービス体制	21.4	意思決定の迅速さ	20.5	
	加工食品等卸売業	118	商品調達力	35.6	安定した取引関係	31.4	商品知識	28.8	きめ細かいサービス体制	27.1	意思決定の迅速さ	21.2
	衣料品関連卸売業	134	商品調達力	36.6	安定した取引関係	35.8	商品の企画開発力/企業としての信用力/きめ細かいサービス体制		23.1			
	住関連卸売業	100	安定した取引関係	40.0	きめ細かいサービス体制	26.0	意思決定の迅速さ	25.0	商品知識	24.0	商品調達力/企業としての信用力	21.0
	その他卸売業	260	商品調達力	38.1	安定した取引関係	35.4	商品知識	29.6	取引先とのコミュニケーション/意思決定の迅速さ		23.8	
	従業者規模別	1～4人	285	商品調達力	33.3	商品知識	33.0	安定した取引関係	28.4	きめ細かいサービス体制	27.7	意思決定の迅速さ
5～9人		206	安定した取引関係	38.3	商品調達力	35.0	商品知識	23.8	取引先とのコミュニケーション	23.3	企業としての信用力/きめ細かいサービス体制	21.8
10～49人		219	商品調達力	43.4	安定した取引関係	37.0	企業としての信用力	25.1	商品知識	24.7	意思決定の迅速さ	23.7
50人以上		24	安定した取引関係	33.3	商品の企画開発力/商材の発掘/意思決定の迅速さ/企業としての信用力/金融機能・資金力			25.0				
売上高増減別	10%以上増加	53	商品調達力	45.3	安定した取引関係	34.0	取引先とのコミュニケーション	22.6	意思決定の迅速さ/企業としての信用力/きめ細かいサービス体制		20.8	
	やや増加	60	商品調達力/安定した取引関係		45.0	従業員の能力・やる気	25.0	商品知識/企業としての信用力		20.0		
	ほぼ横ばい	81	商品調達力	48.1	意思決定の迅速さ	37.0	安定した取引関係	35.8	きめ細かいサービス体制	25.9	商品知識	24.7
	やや減少	154	商品調達力/安定した取引関係		37.0	商品知識	29.9	きめ細かいサービス体制	22.7	意思決定の迅速さ	21.4	
	10%以上減少	373	安定した取引関係	30.8	商品調達力	30.6	商品知識	29.5	きめ細かいサービス体制	23.3	企業としての信用力	23.1

② 自社の弱み

同業他社と比較した自社の「弱い点」をみると、全体では「営業力」が36.7%で第1位であり、自社の弱みとしている「営業力」を重点して取り組むべき項目（前述）としてあげているのがわかる。次いで、「売上高の規模」が30.4%、「金融機能・資金力」が24.0%である（図表Ⅱ-1-46）。

業種別にみると、いずれの業種も3分の1以上の企業が「営業力」をあげ、「売上高の規模」の割合も3割前後である。また「衣料品関連卸売業」では、「商品の企画開発力」が30.6%で第2位となっている。

従業者規模別にみると、いずれも「営業力」が第1位であるが、「50人以上」では割合がやや低下する。また、「10～49人」以下では「金融機能・資金力」をあげる企業が約4社に1社あるのに対し、「50人以上」では約5社に1社が「きめ細かいサービス体制」をあげている。

売上高増減別にみても、「営業力」が第1位であるが、売上高減少企業では増加企業よりも割合が高い。

<事例10> 為替レートの変化がビジネスに与える影響

J社はイタリアなどから高級靴を輸入して小売店に卸している。仕入れはヨーロッパで、イタリア、ポルトガル、スペイン、などの方面が中心になる。年に2回買い付けに行き、国際的な展示会に参加して社員全員で買い付けを行う。お客様である小売店と一緒に行って展示を見たり、当社独自でサンプルを仕入れて日本で独自の展示会を開いたりしている。販売先小売店は東京だけでなく、関西や九州まで広がっている。お客様は今の為替レートを知っているため、仕入れたときの価格より安く売らなければならないと、円高が必ずしも利益には結びついていない。当社にとっては、為替の大きな変動がビジネスに与える影響は大きい。

【図表Ⅱ-1-46】 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	741	営業力	36.7	売上高の規模	30.4	金融機能・資金力	24.0	商品の企画開発力	22.8	企業としての知名度	16.5	
		第6位		第7位		第8位		第9位		第10位		
		商材の発掘	14.2	情報収集力	11.7	きめ細かいサービス体制	10.7	情報システム	10.1	従業員の能力・やる気	9.4	
		第11位		第12位		第13位		第14位		第15位		
		販売先への販売支援活動	9.3	取引先とのコミュニケーション	7.8	安定した取引関係	7.6	物流システム	6.5	商品調達力	5.1	
		第16位		第17位		第18位						
		企業としての信用力	4.2	商品知識	3.0	意思決定の迅速さ	2.6					
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	235	営業力	36.6	売上高の規模	26.4	金融機能・資金力	24.7	商品の企画開発力	18.7	企業としての知名度	16.6
	生鮮食品卸売業	117	営業力	35.0	金融機能・資金力/売上高の規模		25.6	企業としての知名度	15.4	きめ細かいサービス体制	14.5	
	加工食品等卸売業	118	営業力	38.1	売上高の規模	27.1	商品の企画開発力/金融機能・資金力		23.7	企業としての知名度	17.8	
	衣料品関連卸売業	134	営業力	35.1	商品の企画開発力	30.6	売上高の規模	29.9	金融機能・資金力	25.4	企業としての知名度	21.6
	住関連卸売業	100	営業力/売上高の規模			34.0	商品の企画開発力	21.0	金融機能・資金力	19.0	商材の発掘	18.0
	その他卸売業	260	営業力	38.8	売上高の規模	33.8	金融機能・資金力	25.0	商品の企画開発力	23.8	商材の発掘/情報収集力	15.8
	従業者規模別	1～4人	285	営業力	35.1	売上高の規模	32.3	金融機能・資金力	23.5	企業としての知名度	19.3	商品の企画開発力
5～9人		206	営業力	37.4	売上高の規模	30.6	金融機能・資金力	24.8	商品の企画開発力	24.3	商材の発掘	16.5
10～49人		219	営業力	39.3	商品の企画開発力	28.8	売上高の規模	27.4	金融機能・資金力	24.7	商材の発掘	18.3
50人以上		24	営業力/売上高の規模			29.2	商品の企画開発力/企業としての知名度/きめ細かいサービス体制					20.8
売上高増減別	10%以上増加	53	営業力/売上高の規模			28.3	金融機能・資金力	26.4	商品の企画開発力	24.5	企業としての知名度	18.9
	やや増加	60	営業力	30.0	商品の企画開発力	28.3	売上高の規模	26.7	商材の発掘/企業としての知名度			23.3
	ほぼ横ばい	81	商品の企画開発力/営業力			29.6	売上高の規模	27.2	金融機能・資金力	25.9	企業としての知名度	18.5
	やや減少	154	営業力	41.6	売上高の規模	29.2	金融機能・資金力	22.7	企業としての知名度	19.5	商品の企画開発力	18.2
	10%以上減少	373	営業力	38.3	売上高の規模	33.2	金融機能・資金力	25.7	商品の企画開発力	22.0	企業としての知名度	13.9

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

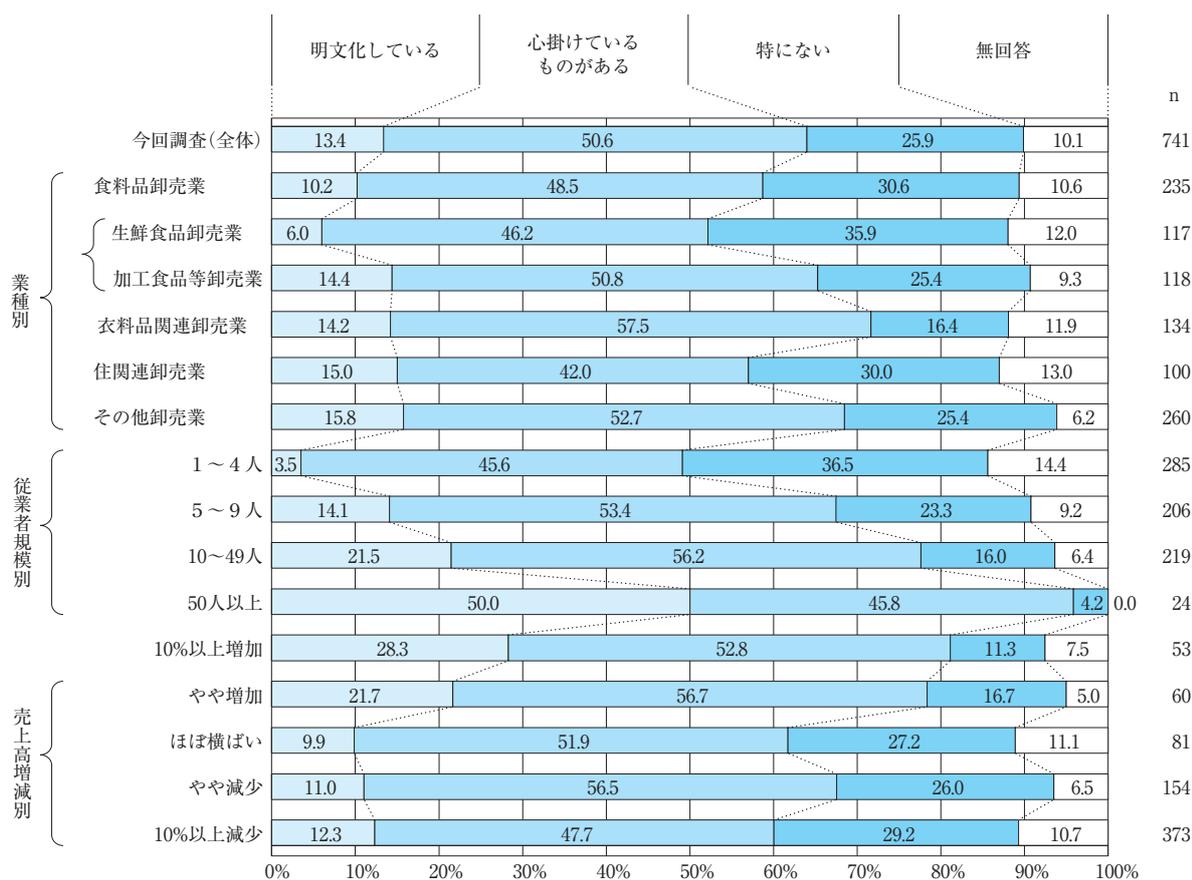
経営ビジョン・理念の策定状況をみると、全体では「明文化している」は13.4%にとどまり、明文化はしていないが「心掛けているものがある」の割合が50.6%と高い（図表Ⅱ-1-47）。また、「特にない」は25.9%となっている。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」は「特にない」企業が35.9%と多く、「明文化している」企業は6.0%とわずかである。

従業員規模別にみると、「1～4人」の小規模企業では、従業員の意思統一がしやすいためか、「特にない」割合が36.5%と高い。経営ビジョン・理念を「明文化している」割合は企業規模が大きくなるほど高くなり、「50人以上」では50.0%となっている。

売上高増減別にみると、売上高増加企業で「明文化している」割合が高く、ビジョンや理念をしっかりと持って活動することが売上増にもつながるとみられる。

【図表Ⅱ-1-47】 経営ビジョン・理念



＜事例11＞ 社会的意義から国内生産へのこだわり

K社はオーダー紳士服の小売部門と卸売部門を持っている。国内の工場に縫製を委託し、最終仕上げは社内で行っている。縫製を海外に委託すると確かにコストが下がるが、K社は品質の問題はもちろん、取引先の雇用や技術を守るといった社会的意義があるという考えから、国内生産にこだわっている。スーツ自体の需要は落ちているが、対応策としては、スーツだけにこだわらずコート・シャツなどの商品も手がけることと、より価値の高い、高品質の商品を販売するようにしている。

(2) 年間事業計画

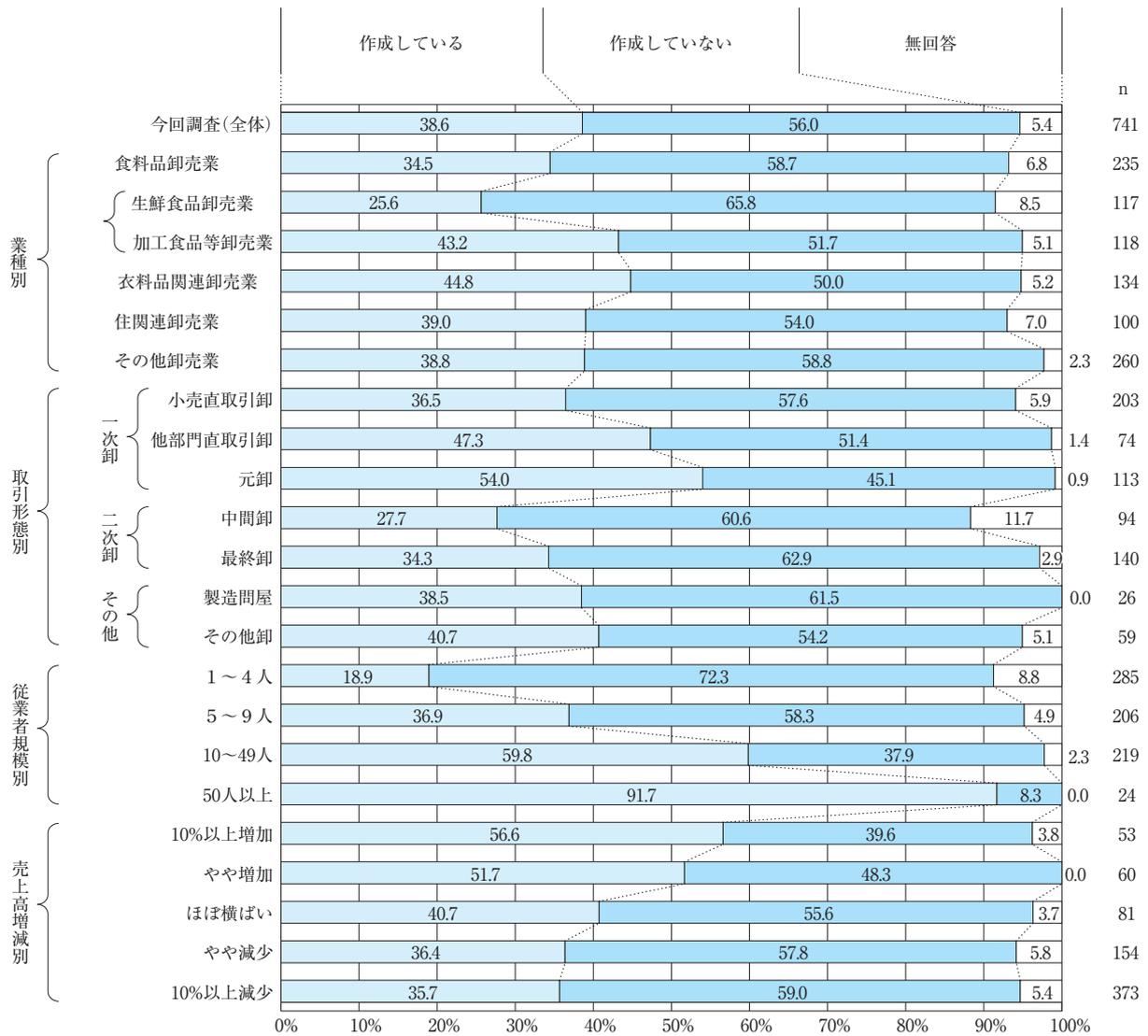
年間事業計画の作成状況をみると、全体では「作成している」は38.6%にとどまり、「作成していない」が56.0%と過半数を占めている（図表Ⅱ-1-48）。

業種別にみる、「生鮮食品卸売業」では「作成していない」が65.8%、「衣料品関連卸売業」では「作成している」が44.8%で、それぞれ他の業種に比べて高い割合である。

取引形態別にみると、「二次卸」である「中間卸」と「最終卸」及び「製造問屋」で「作成していない」が6割を超えている。これに対し、「一次卸」の「他部門直取引卸」及び「元卸」では、「作成している」が各々47.3%・54.0%と高くなっている。

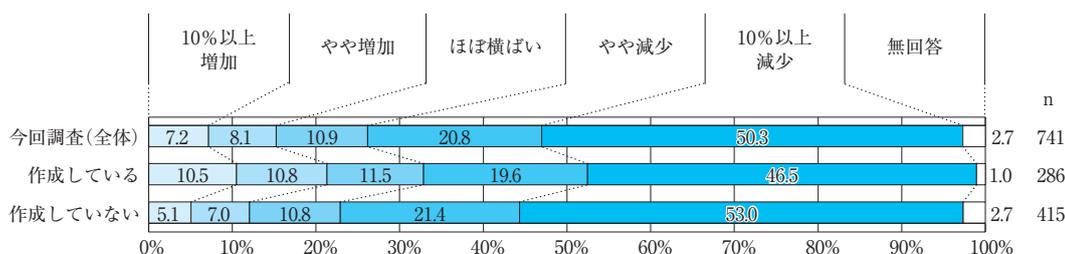
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど事業計画を「作成している」企業は多くなる。「1～4人」では「作成している」は18.9%にとどまるが、「50人以上」では91.7%とほとんどの企業が作成している。

【図表Ⅱ-1-48】 年間事業計画①



年間事業計画の作成状況と売上高増減の関係をみると、「作成していない」企業は「10%以上減少」が53.0%と半数を超えており、「やや減少」(21.4%)と合わせた「減少計」は74.4%と、売上高が減少している傾向が非常に強い(図表Ⅱ-1-49)。しかしながら、「作成している」企業でも「減少計」は66.1%と、「増加計」の21.3%を大きく上回っている。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、必ずしも売上高増加に結び付かない厳しい状況がうかがえる。

【図表Ⅱ-1-49】 年間事業計画②



(3) 物流投資

物流への投資状況をみると、全体では「積極的に投資している」は12.6%にとどまり、「投資していない」が80.7%と大部分を占めている(図表Ⅱ-1-50)。

業種別にみると、「積極的に投資している」は「衣料品関連卸売業」の16.4%が最も高い割合であり、どの業種においても積極的投資はあまりみられない。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「積極的に投資している」企業が増加する。

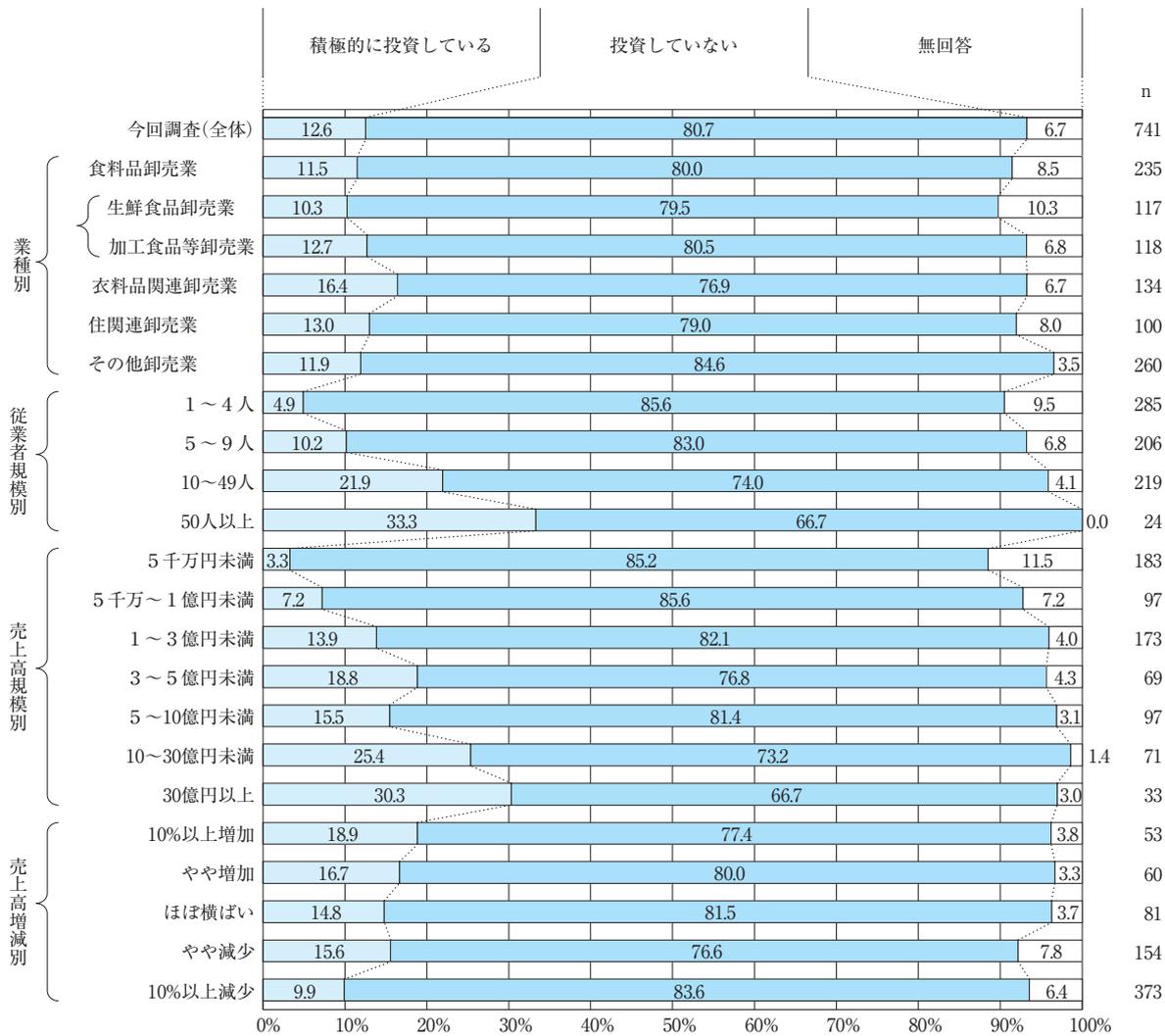
売上高規模別にみても、「積極的に投資している」企業は、売上高「5千万円未満」企業のわずか3.3%から、売上高「30億円以上」企業の30.3%まで、規模が大きくなるほど増加している。

また売上高増減別でも、売上高増加幅が大きい企業ほど「積極的に投資している」割合が高い傾向にある。

売上高規模・物流投資状況と売上高増減の関係をみると、「売上高10億円未満・投資していない」では売上高「10%以上減少」が53.6%、「減少計」は74.1%である(図表Ⅱ-1-51)。また、「売上高10億円未満・投資している」でも「減少計」は70.8%と、「増加計」の15.4%を大きく上回っている。「売上高10億円未満」では、物流投資が売上高増に直接結び付かない場合も少なくないとみられる。

これに対し、「売上高10億円以上・投資している」では売上高「10%以上増加」が25.0%、「増加計」は35.7%と比較的高くなっているが、「減少計」はそれを上回る53.6%である。また、「売上高10億円以上・投資していない」も「増加計」が29.8%、「減少計」は63.5%となっている。「売上高10億円以上」では、物流投資をすれば売上高の増加につながるものの、厳しい状況であることに変わりはないことがうかがえる。

【図表Ⅱ-1-50】 物流投資



【図表Ⅱ-1-51】 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(%)						n
		10%以上増加	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	10%以上減少	無回答	
売上高10億円未満	投資している	4.6	10.8	13.8	30.8	40.0	0.0	65
	投資していない	5.5	7.2	12.1	20.5	53.6	1.2	513
売上高10億円以上	投資している	25.0	10.7	10.7	14.3	39.3	0.0	28
	投資していない	14.9	14.9	5.4	17.6	45.9	1.4	74
全体		7.2	8.1	10.9	20.8	50.3	2.7	741

(4) 情報化投資

情報化への投資状況をみると、全体では「投資している」割合は26.7%と低く、「投資していない」が66.9%である(図表Ⅱ-1-52)。

業種別にみると、「生鮮食品卸売業」は「投資している」割合が12.8%と、他の業種に比べて大幅に低く、オンラインネットワークの利用状況と効果(前述)と同様の傾向にある。

取引形態別にみると、「投資している」割合は「製造問屋」が42.3%で最も高く、次いで「一次卸」の「他部門直取引卸」(35.1%)と「元卸」(32.7%)である。これに対し、「二次卸」は「投資している」割合が低く、「中間卸」は19.1%、「最終卸」は19.3%と2割を切っている。

従業者規模別にみると、「投資している」割合は、「1~4人」の10.5%から規模が大きくなるにしたがって高くなり、「50人以上」では58.3%と半数を超えている。

売上高増減別にみると、売上高増加企業ほど「投資している」割合が高い傾向がみられ、「10%以上増加」では52.8%と、「投資していない」(43.4%)を上回っている。一方、「10%以上減少」、「やや減少」では、「投資していない」が約7割(各々71.6%・70.1%)を占めている。

【図表Ⅱ-1-52】 情報化投資



(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状況を見ると、全体では「設定している」割合は37.2%にとどまり、「設定していない」が55.6%と過半数である（図表Ⅱ-1-53）。

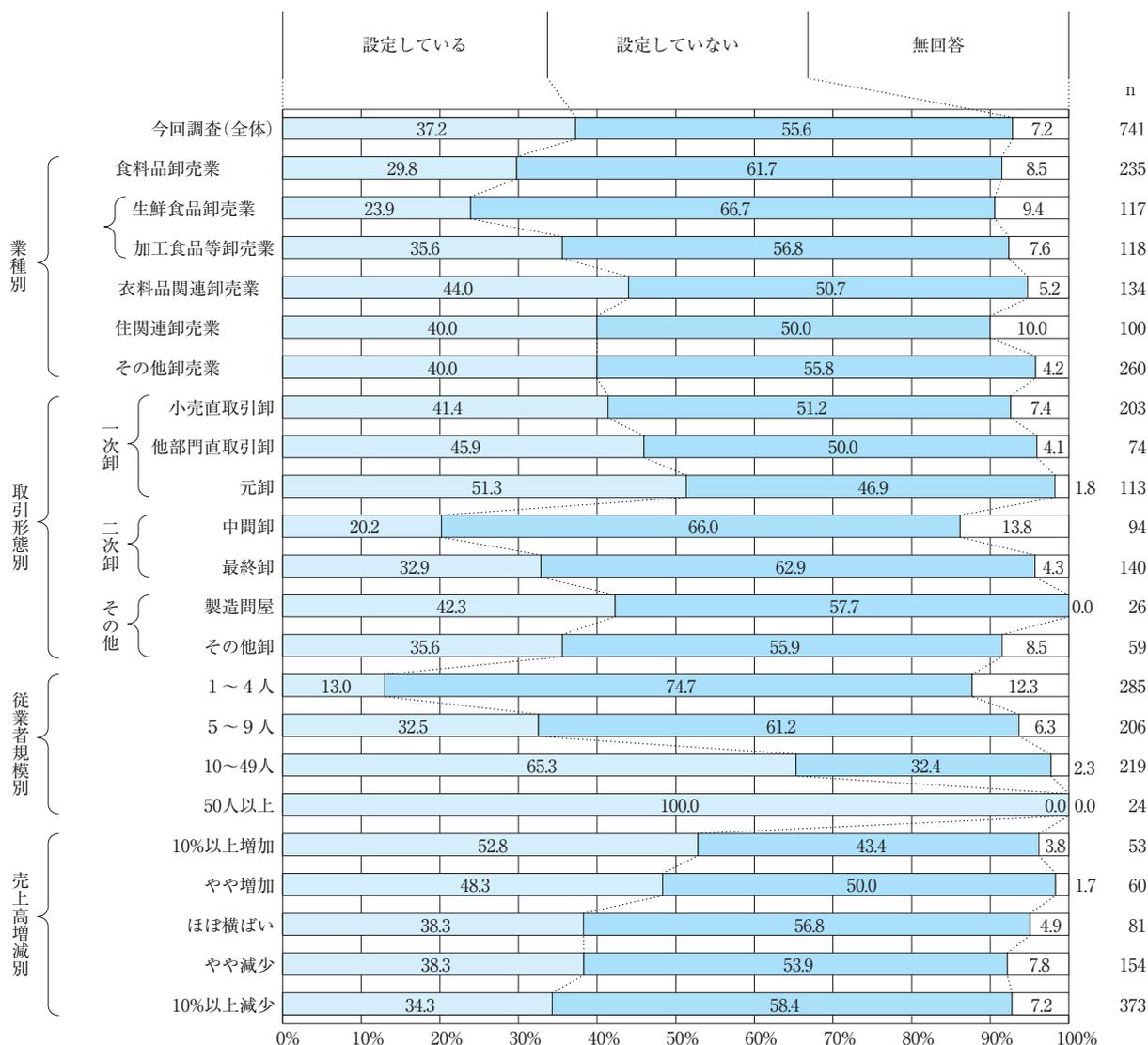
業種別にみると、「食料品卸売業」の「設定している」割合は他の業種に比べて低く、なかでも「生鮮食品卸売業」は23.9%と特に低くなっている。

取引形態別にみると、「設定している」割合は、「一次卸」で高く「二次卸」で低い傾向である。「一次卸」の「元卸」が最も「設定している」割合が高く51.3%と半数を超え、次いで「他部門直取引卸」が45.9%であるのに対し、「二次卸」の「最終卸」は32.9%、「中間卸」は最も低く20.2%となっている。

従業者規模別にみると、「1～4人」では経営者が従業員一人一人をきめ細かく管理できるためか、「設定している」割合が13.0%と低い。これに対し、従業者規模が大きくなるにしたがって目標設定の必要性も増すとみられ、「50人以上」ではすべての企業が「設定している」としている。

売上高増減別にみると、売上高増加企業ほど「設定している」割合が高く、「10%以上増加」では52.8%と過半数を占めている。

【図表Ⅱ-1-53】 達成目標の設定



2. 外部相談先

(1) 外部知識の活用

外部知識の活用状況をみると、全体では〔必要に応じて活用している〕が37.5%で、〔定期的に活用している〕(3.6%)と合わせた〔活用している計〕は41.1%である(図表Ⅱ-1-54)。一方、〔特に活用しない〕は52.0%と過半数となっている。

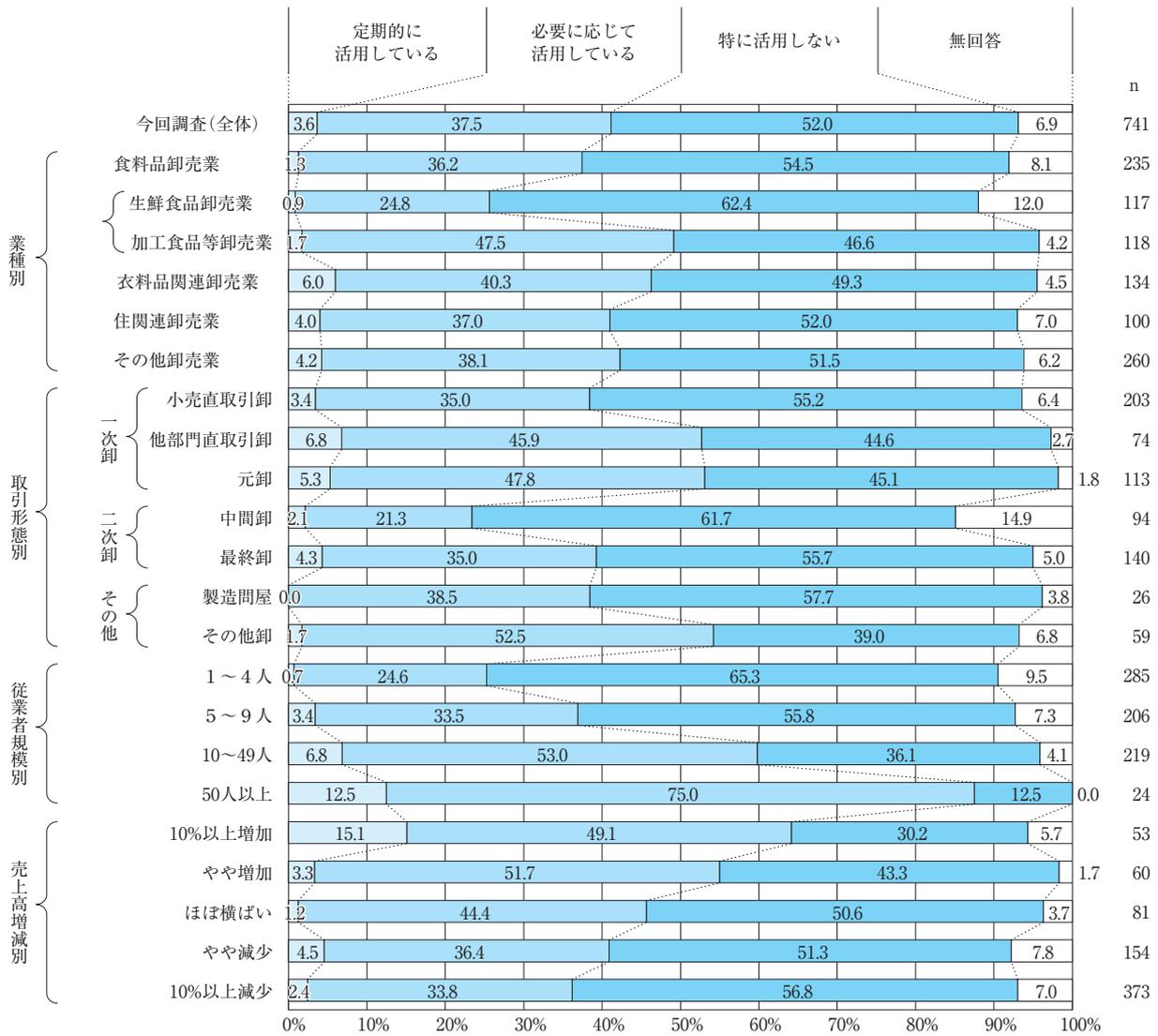
業種別にみると、「生鮮食品卸売業」では〔特に活用しない〕割合が62.4%と高い。また、「住関連卸売業」及び「その他卸売業」でも、〔特に活用しない〕が各々52.0%、51.5%と過半数を占めている。一方、「加工食品等卸売業」では〔必要に応じて活用している〕(47.5%)が〔特に活用しない〕(46.6%)を上回り、〔活用している計〕も49.2%となっている。

取引形態別にみると、「その他卸」では〔必要に応じて活用している〕割合が52.5%、〔活用している計〕も54.2%と最も高くなっている。また、「一次卸」は「二次卸」や「その他」と比べると活用割合が高い傾向にあり、なかでも「他部門直取引卸」は〔必要に応じて活用している〕が45.9%、〔活用している計〕は52.7%、「元卸」は〔必要に応じて活用している〕が47.8%、〔活用している計〕は53.1%と、それぞれ活用企業が半数を超える。これに対し、「中間卸」は〔特に活用しない〕割合が61.7%と、取引形態区分のなかで最も高い。

従業者規模別にみると、「1～4人」では〔特に活用しない〕が65.3%と、〔活用している計〕(25.3%)を大きく上回る。これに対し、「50人以上」では〔必要に応じて活用している〕割合が75.0%と非常に高いうえ、〔定期的に活用している〕も12.5%あり、規模が大きくなるほど活用企業が増える傾向がみられる。

売上高増減別にみると、売上高減少企業では〔特に活用しない〕が過半数であるのに対し、売上高増加企業では〔活用している計〕が過半数である。特に「10%以上増加」では、〔必要に応じて活用している〕が49.1%、〔定期的に活用している〕も15.1%みられ、〔活用している計〕は64.2%と高くなっている。

【図表Ⅱ-1-54】 外部知識の活用



(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している企業が多いためか、[税理士]の割合が70.6%で最も高い(図表Ⅱ-1-55)。次いで[知合いの経営者]が23.6%、[金融機関]が20.0%となっており、[特に外部に相談しない]は15.5%(第4位)である。

業種別にみると、いずれも[税理士]が7割前後で第1位であり、[知合いの経営者]及び[金融機関]が2割前後となっている。その他の相談先としては、「生鮮食品卸売業」と「住関連卸売業」は[親類縁者]を、「加工食品等卸売業」、「衣料品関連卸売業」、「その他卸売業」は[民間の経営コンサルタント]を上位にあげている。

従業員規模別にみても、第1位はいずれも[税理士]である。従業員が9人以下の企業では、地縁・血縁的な人間関係が強いためか、[知合いの経営者]が第2位であるほか、[親類縁者]が第5位となっている。これに対し、従業員10人以上の企業では、第2位が[金融機関]であるほか、[民間の経営コンサルタント]が第4位に入っている。また、[特に外部に相談しない]割合は、「1~4人」の21.8%が最も高く、「10~49人」の8.7%が最も低い。

取引形態別でも、[税理士]、[知合いの経営者]、[金融機関]が上位である。それ以外の相談先として、他の取引形態区分では[民間の経営コンサルタント]をあげているのに対し、「最終卸」及び「製造問屋」では[親類縁者]をあげている。さらに「製造問屋」では、[行政機関等の公的経営相談コーナー](7.7%)も第5位となっている。また、[特に外部に相談しない]割合は、「他部門直取引卸」(21.6%)が最も高くなっている。

売上総利益額増減別にみると、[特に外部に相談しない]及び相談相手が[親類縁者]である割合は、減少企業の方が増加企業に比べて高い。一方、「10%以上増加」企業では[金融機関](32.1%)、「やや増加」企業では[行政機関等の公的経営相談コーナー](6.8%)に相談する割合が、他の区分より高くなっている。

【図表Ⅱ-1-55】 主な外部の相談先

(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	
				70.6	23.6	20.0	15.5	5.1	
				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				
				4.3	3.0				
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		235	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	
				67.7	20.4	19.1	17.9	5.1	
	生鮮食品卸売業		117	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	
					66.7	20.5	17.9	6.0	
	加工食品等卸売業		118	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	
					68.6	20.3	15.3	5.9	
	衣料品関連卸売業		134	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	
				70.9	31.3	21.6	11.9	9.0	
住関連卸売業		100	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		
				69.0	23.0	21.0	19.0	7.0	
その他卸売業		260	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		
				74.2	23.5	19.6	14.2	5.8	
従業者規模別	1～4人		285	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	
				60.0	24.9	21.8	12.6	3.9	
	5～9人		206	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	
					75.2	24.3	17.0	14.6	6.3
10～49人		219	税理士	金融機関	知合いの経営者	民間の経営コンサルタント	特に外部に相談しない		
				80.4	31.1	21.5	9.6	8.7	
50人以上		24	税理士	金融機関	知合いの経営者	民間の経営コンサルタント	特に外部に相談しない		
				79.2	33.3	25.0	16.7	12.5	
取引形態別	一次卸／小売直取引卸		203	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	
				67.5	24.6	18.7	14.8	4.9	
	一次卸／他部門直取引卸		74	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	
					67.6	32.4	28.4	21.6	5.4
	一次卸／元卸		113	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	
					72.6	21.2	17.7	15.0	7.1
	二次卸／中間卸		94	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	
				63.8	19.1	18.1	5.3		
二次卸／最終卸		140	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		
				77.1	25.7	19.3	12.9	6.4	
その他卸／製造問屋		26	税理士	知合いの経営者	金融機関	特に外部に相談しない	行政機関等の公的経営相談コーナー／親類縁者		
				76.9	30.8	23.1	11.5	7.7	
その他卸／その他卸		59	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		
				76.3	20.3	15.3	5.1		
売上総利益額増減別	10%以上増加		53	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	
				69.8	32.1	22.6	13.2	11.3	
	やや増加		73	税理士	知合いの経営者	金融機関	特に外部に相談しない	行政機関等の公的経営相談コーナー	
					71.2	26.0	15.1	12.3	6.8
	ほぼ横ばい		88	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	
				81.8	30.7	19.3	9.1	5.7	
やや減少		181	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		
				76.2	25.4	23.8	15.5	6.1	
10%以上減少		315	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／民間の経営コンサルタント		
				67.3	21.3	18.7	18.1	4.1	

3. 業界の将来性

業界の将来性についてみると、全体では〔成長する〕(5.8%)と〔やや成長する〕(11.3%)を合わせた〔成長する計〕が17.1%であるのに対し、〔縮小する〕(33.5%)と〔やや縮小する〕(16.5%)を合わせた〔縮小する計〕は50.0%と、業界の将来を悲観的にとらえる企業が半数である(図表Ⅱ-1-56)。

業種別にみると、「加工食品等卸売業」は、〔縮小する計〕(45.8%)が業種区分のなかで最も低く、〔現状のまま推移する〕(25.4%)とみる割合が最も高い。「その他卸売業」は〔成長する計〕が20.0%と最も高いものの、〔縮小する計〕も50.0%にのぼる。〔縮小する計〕が5割を超えているのは、「生鮮食品卸売業」(51.3%)、「衣料品関連卸売業」(52.2%)である。

取引形態別にみても、いずれも〔成長する計〕を〔縮小する計〕が上回る。〔成長する計〕が2割を超えるのは、「一次卸」の「他部門直取引卸」(27.1%)と「元卸」(23.8%)、及び「製造問屋」(26.9%)である。「元卸」と「製造問屋」は〔縮小する計〕の割合も比較的 low、各々39.8%・34.6%となっている。一方、「二次卸」は業界の将来を悲観的にみる企業が多く、「中間卸」、「最終卸」の〔縮小する計〕は各々60.7%・56.4%と過半数である。

従業者規模別にみると、〔成長する〕は「1~4人」の2.1%から「50人以上」の16.7%まで、また〔やや成長する〕も「1~4人」の4.6%から「50人以上」の20.8%まで、規模が大きい企業ほど割合が高い。これに対し、〔縮小する〕は「50人以上」の8.3%から「1~4人」の47.0%まで、規模が小さい企業ほど割合が高い。しかしながら、〔やや縮小する〕は「1~4人」で13.7%、「5~9人」で16.5%、「10~49人」で19.2%、「50人以上」で25.0%となっており、規模の大きい企業でも業界の将来性にある程度の不安を持っていることがうかがえる。

売上高増減別にみると、〔成長する〕は売上高「10%以上増加」企業で13.2%、「やや増加」企業で13.3%、〔成長する計〕も各々41.5%・36.6%と高く、〔縮小する計〕(各々28.3%・26.6%)を上回っている。一方、〔縮小する〕は「10%以上減少」企業で44.2%、「やや減少」企業で24.7%、〔縮小する計〕も各々60.0%・49.4%と高い割合となっている。これらは自社の経営状態が業界の将来性判断に影響しているものとみられる。

<事例12> 国内の空洞化を危惧するも先端技術に期待

L社は電子部品メーカーと特約店、代理店契約を結び、ICやトランジスタ、ダイオードなどの電子部品をメーカーや商社に売っている。これまでの電子業界はいったん不況になってもすぐに持ち直すことが多かったが、今の不況はこれまでになく長い。さらに取引先が海外に出て、部品メーカーも世界中に出て、国内の工場では作らないというところも増えている。このような空洞化に対して、最先端の技術や中核技術は日本に残ると考えており、当社としては海外に進出するのではなく、日本の先端技術の分野に係わっていく方針である。

<事例13> 中国への医薬品輸出ビジネスは安定している

国交回復前から中国との取引を行う会社として設立されたM社は、現在中国のみを対象として輸出入ビジネスを手がけている。日本から輸出する商品は医療器械や医薬品が中心で、輸入する商品は和装着物を中心とした日常生活雑貨などである。ビジネスに大きく影響するのは為替変動よりも中国の医療体制の改革及びその政策である。中国の販売ルートが構築されており、医薬品の流通卸売業は目下淘汰と統合が進み、比較的整備されつつある。中国は今後医療制度の充実を図ってゆくの、人口に裏づけされた医療市場の拡大・成長を受けて、今後もビジネスは伸びていくと考えている。

【図表Ⅱ-1-56】 業界の将来性

