



東京都産業労働局

令和5年度

東京の 中小企業の現状

流通産業編

令和 5 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

令和5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

国内経済は、インバウンド消費の拡大や大企業を中心に業績が改善するなど、回復に向けた動きが進む一方で、中小企業を取り巻く経営環境は、長期化する物価の高騰や円安の進行などの影響により、依然として厳しい状況にあります。

また、来月から、運輸や建設の事業者には時間外労働に上限規制が適用されることから、長時間労働の削減に向けて、人材の確保と生産性の向上に関する取組が求められています。

今回発刊する「東京の中小企業の現状（流通産業編）」では、仕入や販売、物流等の流通産業の基礎的なデータに加え、業界を取り巻く環境変化に対応し、競争力の強化に向けて取り組む中小企業の現状を分析しました。また、人手不足や事業承継、デジタル技術の活用といった中小企業が直面する経営課題などをテーマとして取り上げました。

都内中小流通産業（卸売業・小売業）の方々をはじめとして、中小企業や関係機関の方々に経営方針や経営戦略の一助として、また産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」が役立つことができれば幸いです。

最後に、本書につきましては、有識者の皆様から貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力を頂きました有識者の皆様、そして中小企業の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

令和6年3月

東京都産業労働局商工部長 山崎 太朗

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	5
第1節 都内人口と世帯数の変化	5
1 都内人口の特性	5
2 人口の推移	6
3 都内世帯数の推移	9
第2節 都民の消費支出動向	11
1 消費支出の推移	11
2 世帯主年齢階層別の消費支出	14
3 世帯人員別の消費支出	15
第2章 流通産業の構造特性とその変化	16
1 都内の流通産業	16
2 都内の卸売業	18
3 都内の小売業	21
第3章 東京の中小流通産業の経営動向	24
1 業況DIの推移	24
2 採算状況の推移	25
3 資金繰りDIの推移	26
4 雇用人員DIの推移	27
5 設備投資の実施割合の推移	28

第Ⅱ編 東京の流通産業の経営実態（アンケート結果）

第1章 卸売業	35
第1節 企業概要	35
1 調査概要	35
2 業種	35
3 取引形態	36
4 流通系列関係	37
5 所在地	38
6 支社・支店・営業所の有無	38
7 企業形態	39
8 資本金	40
9 従業者規模	41
10 従業者の平均年齢	42

11 代表者の年齢	43
12 創業時期	44
第2節 経営成果（業績）とその動向	45
1 年間売上高	45
2 売上総利益	47
3 経常損益	50
4 期末在庫	52
第3節 仕入活動	54
1 仕入先企業数	54
2 3年前と比較した仕入先企業数の変化	56
3 仕入先企業数の最も多い地域	58
4 仕入先の見直し状況	60
5 仕入活動の課題	62
第4節 販売活動	64
1 3年前と比較した販売先企業数の変化	64
2 販売先企業数の最も多い地域	66
3 販売価格の決定において重視している事項	68
4 一般消費者への販売	70
5 販売活動の課題	74
第5節 物流業務	76
1 保管	76
2 在庫管理	77
3 流通加工	78
4 配送・輸送	79
5 主な販売先に対する納期	80
6 物流業務の課題	82
第6節 ICT（情報通信技術）の利活用	84
1 ICTを活用した取組	84
2 3年前と比較したICTの利活用状況の変化	86
3 ICTの利活用における課題	88
4 インターネット販売	90
第7節 事業承継	98
1 経営者の続柄・出身	98
2 事業展開の方向性	100
3 事業承継の希望・方針	102
4 現実の後継者の状況	104
5 事業承継上の課題	106

6 廃業の予定の主な理由	108
第2章 小売業	110
第1節 企業概要	110
1 調査概要	110
2 業種	110
3 所在地	111
4 企業形態	112
5 資本金	113
6 従業者規模	114
7 従業者の平均年齢	115
8 代表者の年齢	116
9 創業時期	117
10 店舗数	118
11 総売場面積	119
第2節 経営成果（業績）とその動向	120
1 年間売上高	120
2 売上総利益	122
3 経常損益	125
第3節 主たる店舗の状況	128
1 立地環境	128
2 商店街組織	130
3 土地・建物の所有状況	132
4 来客用駐車場の状況	135
5 最新改装時期	136
6 営業時間と定休日	137
7 商圏範囲	140
8 来店客数等の変化	142
第4節 仕入活動	150
1 仕入先企業数	150
2 3年前と比較した仕入先企業数の変化	152
3 仕入先企業数の最も多い地域	154
4 最も多い仕入先	155
5 チェーン等への加盟状況	156
6 仕入先の見直し状況	158
7 発注手段の状況	160
8 発注から納品までの期間	163
9 仕入活動の課題	164

第5節 販売活動	166
1 顧客層	166
2 今後の顧客方針	168
3 取扱品目数とその変化	170
4 品揃えの幅と深さ	174
5 販売単価の決定において重視している事項	178
6 取扱商品の魅力向上のために実施している取組	180
7 販売活動の課題	182
8 決済方法	184
第6節 ICT（情報通信技術）の利活用	188
1 ICTを活用した取組	188
2 3年前と比較したICTの利活用状況の変化	190
3 ICTの利活用における課題	192
4 インターネット販売	194
第7節 事業承継	202
1 経営者の続柄・出身	202
2 事業展開の方向性	204
3 事業承継の希望・方針	206
4 現実の後継者の状況	208
5 事業承継上の課題	210
6 廃業の予定の主な理由	212

第III編 東京の流通産業に関するテーマ分析（アンケート結果）

第1章 従業員の過不足状況とその影響	218
第1節 卸売業	218
1 雇用している従業員の有無	218
2 従業員（者）数の変化	220
3 従業員の過不足状況	226
4 人手不足の影響	228
5 人手不足への具体的な対策	232
第2節 小売業	234
1 雇用している従業員の有無	234
2 従業員（者）数の変化	236
3 従業員の過不足状況	242
4 人手不足の影響	244
5 人手不足への具体的な対策	248

第2章 競争力強化への取組	250
第1節 卸売業	250
1 競争環境における重要な変化	250
2 東京の立地環境	252
3 競争力向上のために実施している取組	254
4 業務の効率化・合理化への取組	256
5 競争力向上に取り組まない理由	257
6 収益性からみた競争力向上への取組	258
7 経営において重視している事項	262
第2節 小売業	264
1 消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項	264
2 競争力向上のために実施している取組	266
3 業務の効率化・合理化への取組	268
4 競争力向上に取り組まない理由	270
5 収益性からみた競争力向上への取組	272
6 経営上の強み	276
7 経営において重視している事項	278
8 地域活動への取組	280

資料

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

東京の中小企業の現状に関する調査 卸売業調査票

東京の中小企業の現状に関する調査 小売業調査票

凡 例

1 本報告書における区分

本報告書における調査では、企業を以下のように区分している。

【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	紳士服卸売業、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・化粧品等卸売業、紙製品卸売業、文具卸売業、スポーツ用品卸売業、がん具・娯楽・ホビー用品卸売業、貴金属・ジュエリー卸売業、その他の卸売業

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(2) 従業者規模区分

「1~5人」、「6~9人」、「10~49人」、「50人以上」の4区分

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(3) 取引形態による区分

一次卸

- ①小売直取引卸：生産者または海外から仕入、小売業者に販売
- ②他部門（小売業者以外）直取引卸：生産者または海外から仕入、産業用使用者、海外に販売
- ③元卸：生産者または海外から仕入、卸売業者に販売

二次卸

- ①中間卸：卸売業者から仕入、卸売業者に販売
- ②最終卸：卸売業者から仕入、小売業者、産業用使用者、海外に販売

その他

- ①製造問屋：下請委託製造品を販売する卸売業者
- ②その他卸：上記のいずれにも分類されない卸売業者

(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	多摩地域の市町村
島しょ	調査対象外地域

【小売業】

(1) 業種区分

総合商品小売業	総合商品小売業（総合スーパー・コンビニエンスストア等）
生鮮食品小売業	野菜・果実小売業、食肉小売業、鮮魚小売業
食料品関連小売業	酒小売業、菓子・パン小売業、米穀類小売業、惣菜・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・服地・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、かばん・洋品雑貨・アクセサリー等小売業
住関連小売業	家具・建具・じゅう器小売業、家電製品小売業、家庭用品・金物・荒物等小売業
その他小売業	時計・眼鏡等小売業、花・植木小売業、書籍・文房具小売業、スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業、医薬品・化粧品小売業（ドラッグストア・調剤薬局）、その他の小売業

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(2) 従業者規模区分

「1～2人」、「3～5人」、「6～19人」、「20人以上」の4区分

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(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	多摩地域の市町村
島しょ	調査対象外地域

2 調査の内容

本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地する卸売業3,000企業と小売業7,000企業の計10,000企業を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査（アンケート）」及び卸売業・小売業40企業を対象としたヒアリング調査を実施した。各調査結果は、第Ⅱ編、第Ⅲ編で使用している。

なお、本文中「前回調査」として記載しているものは、「令和2年度東京の中小企業の現状（流通産業編）」における調査結果である。

【本報告書利用上の注意】

令和5年度流通産業編における小売業調査では前回調査と同様に無店舗小売業を調査対象外としている。平成29年度までの調査と調査対象の範囲が異なるため比較をする際には留意する必要がある。

3 図表の見方及び分析に関する注意事項

- ①調査結果の回答比率は、その設問の回答数を基数として、小数点以下第2位を四捨五入して算出している。四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合がある。
- ②複数回答の場合、回答比率の合計は通常100%を超える。
- ③複数回答の図表上部の棒グラフは、今回調査（全体）の値を表す。
- ④図表中の「n」とは、その設問への回答企業数を表す。
- ⑤クロス集計の項目（表側）に無回答がある場合、これを表示していない。よって全体の数値と各項目の和が一致しない場合がある。
- ⑥クロス集計の項目（表側）で回答数が少ないものについては分析、コメントの対象としない場合がある。選択肢に「3年前は未創業」がある設問はその選択肢を表側から除外している。
- ⑦選択肢に「その他」、「特になし」等がある場合、本文中ではその数値を除外して記述をしている場合がある。
- ⑧各設問の分析における文章表記において、次のようにカッコを用いている。

「＊＊＊」 設問の選択肢（表頭）について言及する場合。

例：「40歳未満」「40歳代」など

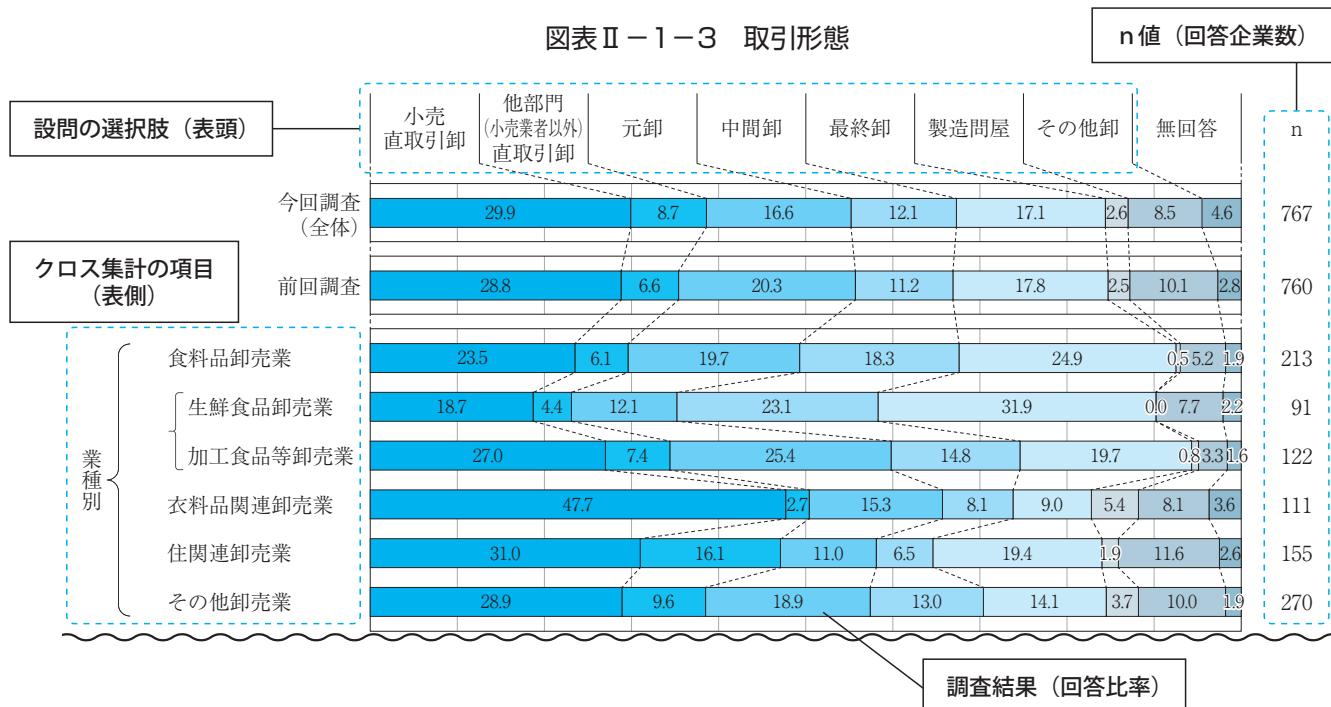
『＊＊＊』 設問の選択肢（表頭）をまとめて言及する場合。

例：「40歳未満」と「40歳代」をまとめて『50歳未満』など

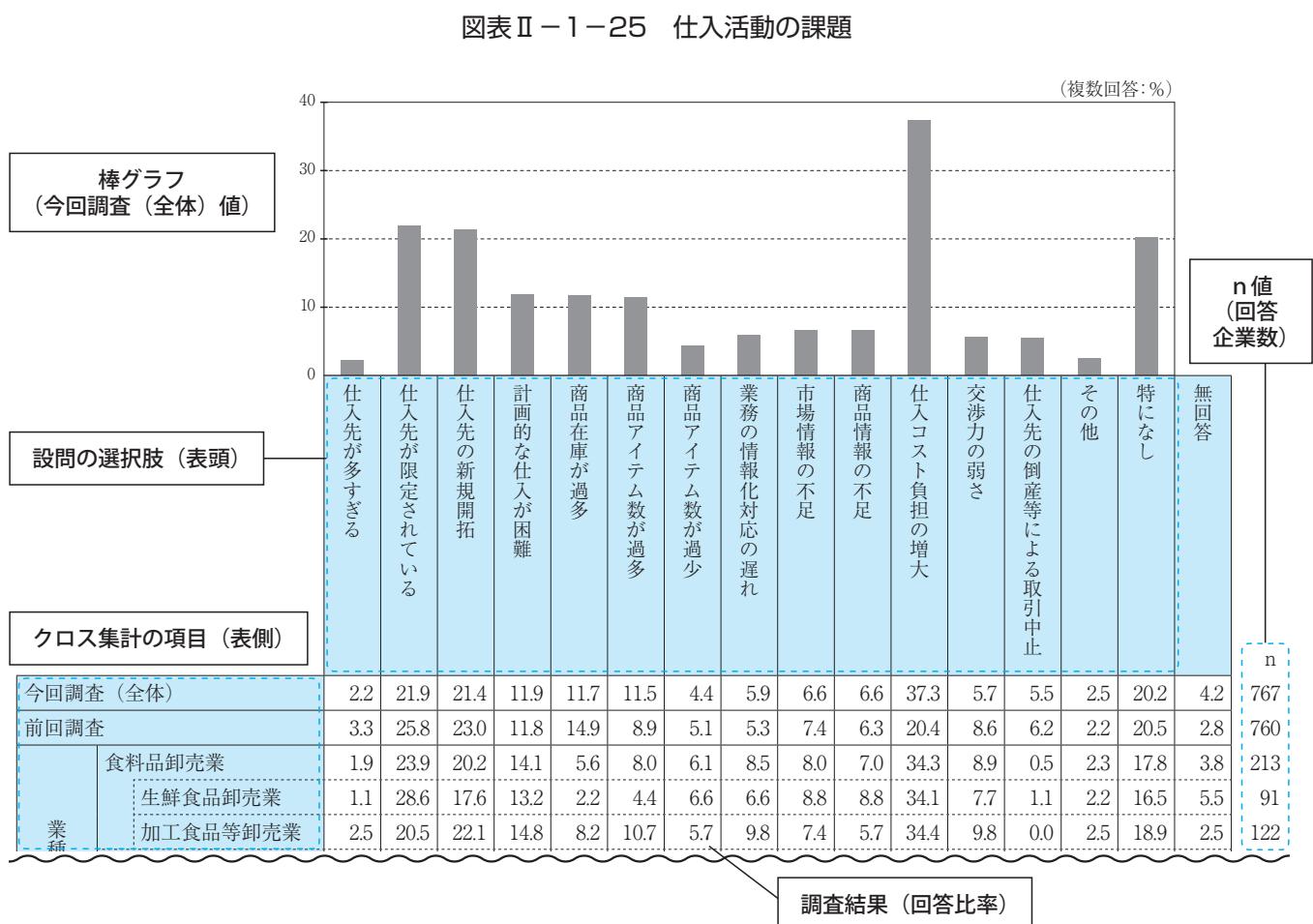
<＊＊＊> クロス集計の項目（表側）をまとめて言及する場合。

例：10～49人と50人以上をまとめて<10人以上>など

【単純回答の図表例】



【複数回答の図表例】



第 I 編

東京の流通産業の現状と変化

第Ⅰ編 東京の流通産業の現状と変化

第Ⅰ編では、都内流通産業を取り巻く環境や産業の実態、経営動向について、国や東京都等が発行する既存統計資料をもとにその概要を把握する。

第Ⅰ編第1章では、都内人口と世帯数の変化、都民の消費支出動向について、一部全国の数値との比較や時系列での比較も盛り込みながら概観した。第2章では、流通産業の概要として、事業所数や従業者数、年間商品販売額等に関する各種統計資料をもとに、卸売業と小売業のそれぞれの実態を明らかにした。さらに第3章では、東京の中小流通産業の経営動向について、景況感などをもとに把握した。

【第Ⅰ編のポイント】

第1章 都内人口と消費支出の動向

- ・東京都の人口は14,038千人、人口密度は1km²当たり6,398人であり、人口は全国の11.2%、人口密度は19.3倍。
- ・東京都の昼間人口は16,315千人、夜間人口は14,048千人、昼夜間人口比率は116.1。
- ・東京都の人口推移は2022年に減少に転じたが、その後再び増加傾向。
- ・東京都の地域別人口は区部が9,717千人、市町村部が4,317千人。
- ・東京都の将来人口は2030年に14,236千人に達した後、減少傾向に転じ、2065年には12,285千人となる見込み。
- ・東京都の世帯数は区部が5,333千世帯、市町村部が2,118千世帯であり、区部、市町村部とともに増加傾向。
- ・東京都の1世帯当たりの人員は1.86人であり、区部、市部、町村部のいずれも減少傾向。
- ・1世帯当たり年平均1か月間の消費支出は2020年に減少に転じたが、その後再び増加傾向で推移し、2022年は324,667円。
- ・2012年以降の消費支出の費目別構成比は、毎年、2012年以降「食料」が最も高く、2割台で推移。
- ・消費支出の費目別増加率（2022年／2012年）がプラスの費目は、「家具・家事用品」、「食料」、「保健医療」、「住居」、「教育」、「光熱・水道」。
- ・世帯主年齢階層別の消費支出の費目別構成比は、他の年齢階層に比べて35歳未満は「住居」、「家具・家事用品」が高く、65歳以上は「食料」、「光熱・水道」、「保健医療」が高い。
- ・世帯人員別の消費支出の費目別構成比は、他の世帯人員に比べて2人世帯は「住居」、「光熱・水道」、「保健医療」が高く、5人以上世帯は「教育」、「教養娯楽」が高い。

第2章 流通産業の構造特性とその変化

(1) 都内の流通産業

- ・東京都内全産業において「卸売業、小売業」が占める事業所数割合は22.5%、従業者数割合は20.5%。
- ・都内総生産（名目）の経済活動別構成比における「卸売・小売業」は2020年度21.2%。2016年度以降21～22%台で推移。

(2) 都内の卸売業

- ・都内卸売業の事業所数は36,197所、従業者数は845,703人、年間商品販売額は156,941,226百万円。全国の卸売業に対する都内卸売業の割合は、事業所数が13.5%、従業者数が27.0%、年間商品販売額が40.3%。
- ・都内卸売業の業種別事業所数の構成比は、「機械器具卸売業」が26.8%、「その他の卸売業」が25.7%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が21.6%。
- ・都内卸売業の業種別従業者数の構成比は、「機械器具卸売業」が34.6%、「その他の卸売業」が23.8%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が18.0%。
- ・都内卸売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が29.3%、「機械器具卸売業」が24.0%、「飲食料品卸売業」が18.1%。
- ・都内卸売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～4人」が41.4%、「10～49人」が28.8%、「5～9人」が22.0%。

(3) 都内の小売業

- ・都内小売業の事業所数は68,216所、従業者数は730,872人、年間商品販売額は19,249,055百万円、売場面積は10,452,081m²。全国の小売業に対する都内小売業の割合は、事業所数が9.0%、従業者数が11.3%、年間商品販売額が14.4%、売場面積が7.6%。
- ・都内小売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の小売業」が36.3%、「飲食料品小売業」が31.6%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が16.8%。
- ・都内小売業の業種別従業者数の構成比は、「飲食料品小売業」が43.9%、「その他の小売業」が24.4%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が9.9%。
- ・都内小売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「飲食料品小売業」が24.3%、「無店舗小売業」が23.4%、「その他の小売業」が19.7%。
- ・都内小売業の業種別売場面積の構成比は、「その他の小売業」が30.5%、「飲食料品小売業」が29.5%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が17.0%。
- ・都内小売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「5～19人」が35.9%、「1～2人」が34.2%、「3～4人」が17.7%。

第3章 東京の中小流通産業の経営動向

- ・都内の中小流通産業の業況DⅠは、卸売業は概ね全体と同じ傾向で推移。一方、小売業は全体、卸売業に比べて下側で推移。
- ・都内の中小流通産業の採算状況は、卸売業は全体を上回る水準で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期に▲38.0まで低下したが、2023年第Ⅳ四半期は8.2に回復。一方、小売業は全体、卸売業に比べて下側で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期に▲59.0まで低下したが、2023年第Ⅳ四半期は▲21.0に回復。
- ・都内の中小流通産業の資金繰りDⅠは、卸売業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期に▲25.0まで低下、2023年第Ⅳ四半期は▲15.1に回復。小売業はコロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅰ四半期に▲51.6まで低下、2023年第Ⅳ四半期は▲35.4に回復。
- ・都内の中小流通産業の雇用人員DⅠは、卸売業、小売業ともに概ね不足の状況が続く。
- ・都内の中小流通産業の設備投資の実施割合は、卸売業、小売業ともに全体に比べて下側で推移。

卸売業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期は13.7%まで低下、2023年第Ⅳ四半期は16.7%に回復。小売業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期に9.3%まで低下、2023年第Ⅳ四半期は11.4%に回復。

第1章

都内人口と消費支出の動向

第1節 都内人口と世帯数の変化

1 都内人口の特性

(1) 人口と人口密度

東京都の2022年10月1日現在の人口は14,038千人であり、全国の人口の11.2%を占める。また、人口密度は1km²当たり6,398人であり、全国の人口密度の19.3倍である。東京都は人口、人口密度ともに全国1位である。

図表I-1-1 上位5都府県及び全国の人口と人口密度（2022年）

	人口		人口密度	
	(千人)	対全国比(%)	(人／1km ²)	倍率(倍)
東京都	14,038	11.2	6,398	19.3
神奈川県	9,232	7.4	3,821	11.5
大阪府	8,782	7.0	4,609	13.9
愛知県	7,495	6.0	1,449	4.4
埼玉県	7,337	5.9	1,932	5.8
全国	124,947	100.0	331	1.0

(注) 人口密度は「人口推計」の人口を「全国都道府県市区町村別面積調」の面積で除して算出。

資料：総務省統計局（2023）「人口推計」（2022年10月1日現在）、

国土交通省国土地理院（2022）「全国都道府県市区町村別面積調」（2022年10月1日時点）より作成。

(2) 地域別昼間・夜間人口の推移

東京都の2020年の昼間人口は16,315千人であり、2010年の15,576千人から739千人増加した。2010年から区部は634千人増加、市町村部は104千人増加した。

2020年の夜間人口は14,048千人であり、2010年の13,159千人から889千人増加した。2010年から区部は787千人増加、市町村部は100千人増加した。

2020年の昼夜間人口比率（昼間人口／夜間人口×100）は116.1であり、2010年の118.4から2.3ポイント減少した。2010年から区部は4.1ポイント減少、市町村部は0.3ポイント増加した。

図表I-1-2 地域別昼間・夜間人口の推移（東京都）

		2010年	2015年	2020年
昼間人口 (千人)	総数	15,576	15,920	16,315
	区部	11,712	12,034	12,346
	市町村部	3,865	3,887	3,969
夜間人口 (千人)	総数	13,159	13,515	14,048
	区部	8,946	9,273	9,733
	市町村部	4,214	4,243	4,314
昼夜間 人口比率	総数	118.4	117.8	116.1
	区部	130.9	129.8	126.8
	市町村部	91.7	91.6	92.0

資料：総務省統計局（2022）「国勢調査」より作成。

2 人口の推移

(1) 全国人口の推移

全国の人口の推移をみると、2016年から2022年まで減少傾向が続いた。2022年の全国人口は124,947千人となり、2016年の127,042千人から2,095千人減少した。

図表 I－1－3 人口の推移（全国）

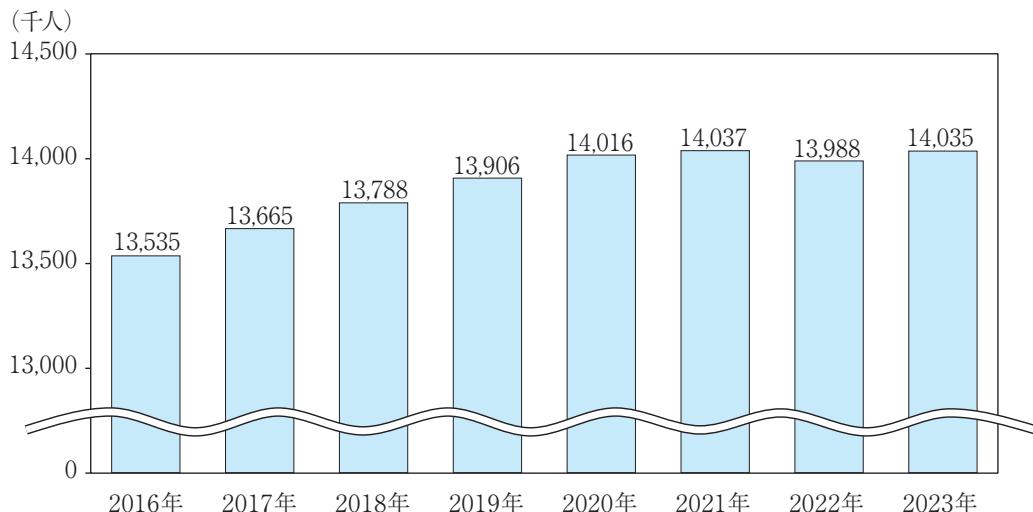


資料：総務省統計局（2023）「人口推計」（各年10月1日現在）より作成。

(2) 都内人口の推移

東京都の人口の推移をみると、2016年以降増加傾向が続き、2021年に14,037千人に達したものと2022年は減少に転じた。その後再び増加し、2023年の都内人口は14,035千人となり、2016年の13,535千人から500千人増加した。

図表 I－1－4 人口の推移（東京都）

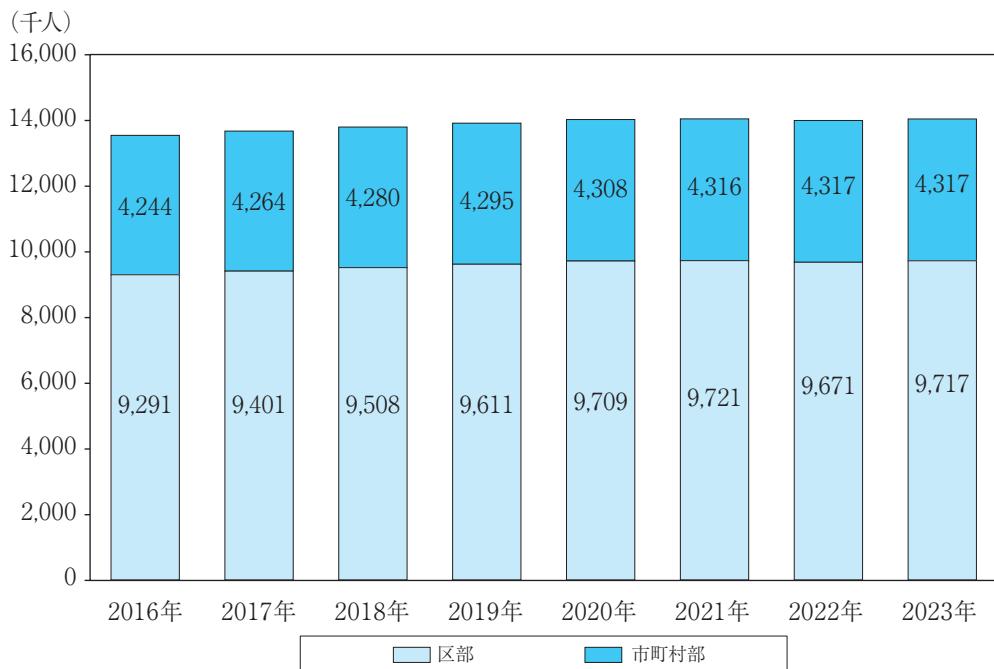


資料：東京都（2023）「人口の動き」（各年1月1日現在）より作成。

(3) 地域別人口の推移

東京都の地域別人口の推移をみると、区部は2023年に9,717千人となり、2016年の9,291千人から426千人増加した。市町村部は2023年に4,317千人となり、2016年の4,244千人から73千人増加した。

図表 I-1-5 地域別人口の推移（東京都）



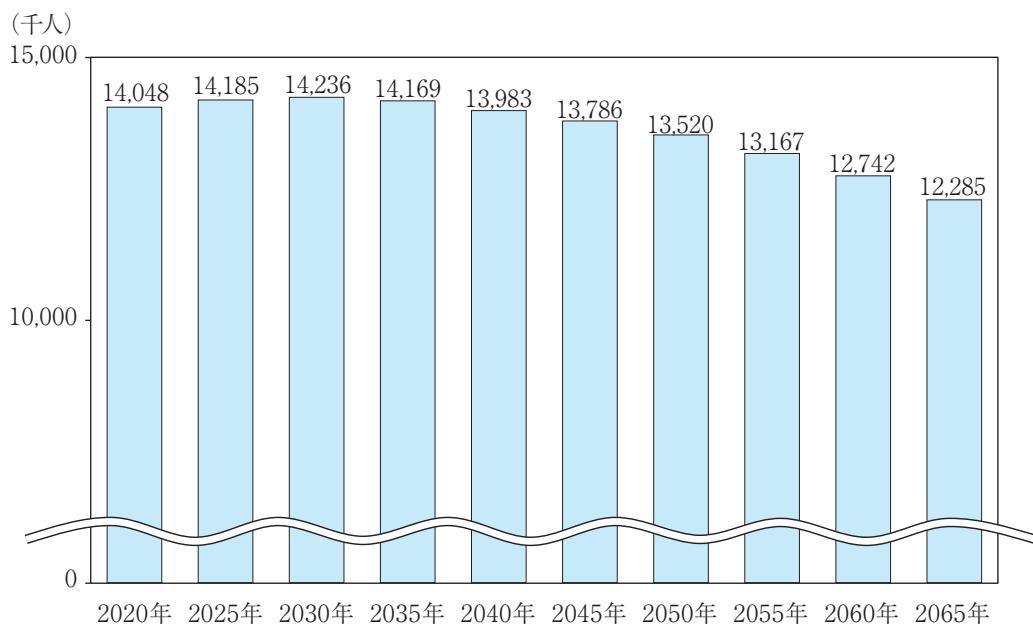
(注) 四捨五入の関係で図表 I-1-4 と人口の合計数値が一致しない場合がある。

資料：東京都（2023）「人口の動き」（各年1月1日現在）より作成。

(4) 将来人口の推移

東京都の将来人口の推移をみると、2030年に14,236千人に達した後、減少傾向に転じ、2065年には12,285千人となることが見込まれる。

図表 I - 1 - 6 将来人口の推移（東京都）



(注) 1. 2020年は「令和2年国勢調査に関する不詳補完結果」（総務省）の数値。

2. 2025年以降の数値は東京都政策企画局による推計値。

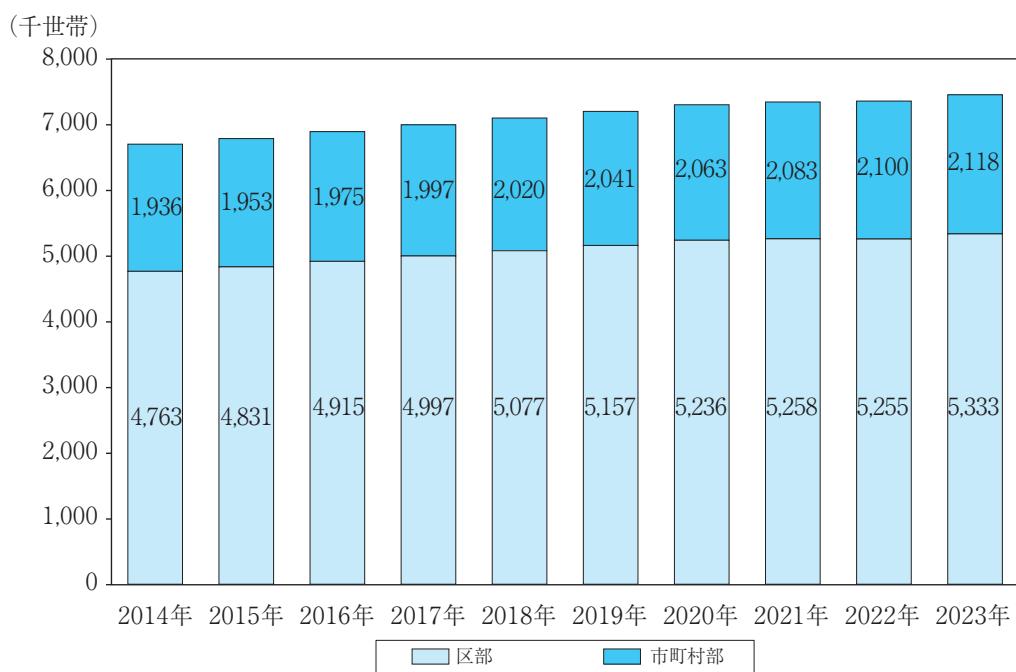
資料：東京都（2023）「【データ】2065年までの東京の人口・世帯数予測について」より作成。

3 都内世帯数の推移

(1) 世帯数の推移

東京都の世帯数の推移をみると、区部は2023年に5,333千世帯となり、2014年の4,763千世帯から570千世帯増加した。市町村部は2023年に2,118千世帯となり、2014年の1,936千世帯から182千世帯増加した。区部、市町村部とともに増加傾向となった。

図表 I-1-7 世帯数の推移（東京都）



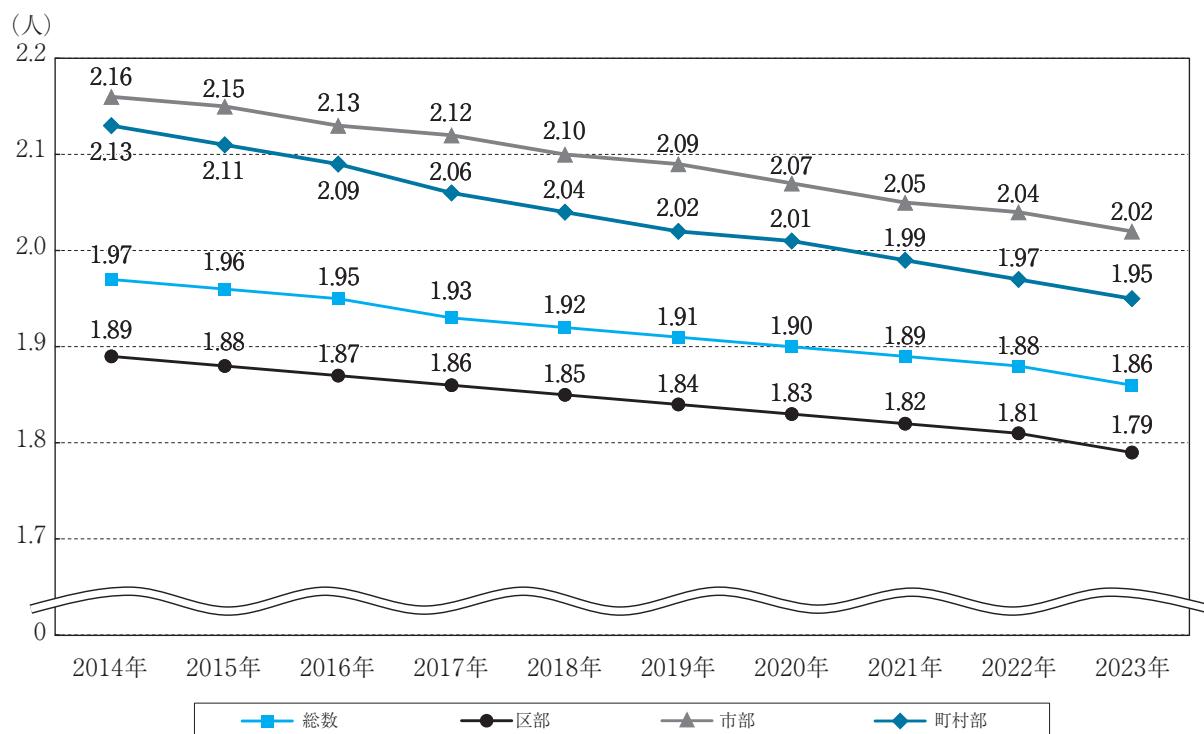
資料：東京都（2023）「住民基本台帳による東京都の世帯と人口」（各年1月1日現在）より作成。

(2) 1世帯当たりの人員の推移

東京都の1世帯当たりの人員の推移をみると、総数は2014年の1.97人から減少傾向が続き、2023年に1.86人まで減少した。

区部は2023年に1.79人となり、2014年の1.89人から0.10人減少した。市部は2023年に2.02人となり、2014年の2.16人から0.14人減少した。町村部は2023年に1.95人となり、2014年の2.13人から0.18人減少した。区部、市部、町村部のいずれも減少傾向となった。

図表 I-1-8 1世帯当たりの人員の推移（東京都）



資料：東京都（2023）「住民基本台帳による東京都の世帯と人口」（各年1月1日現在）より作成。

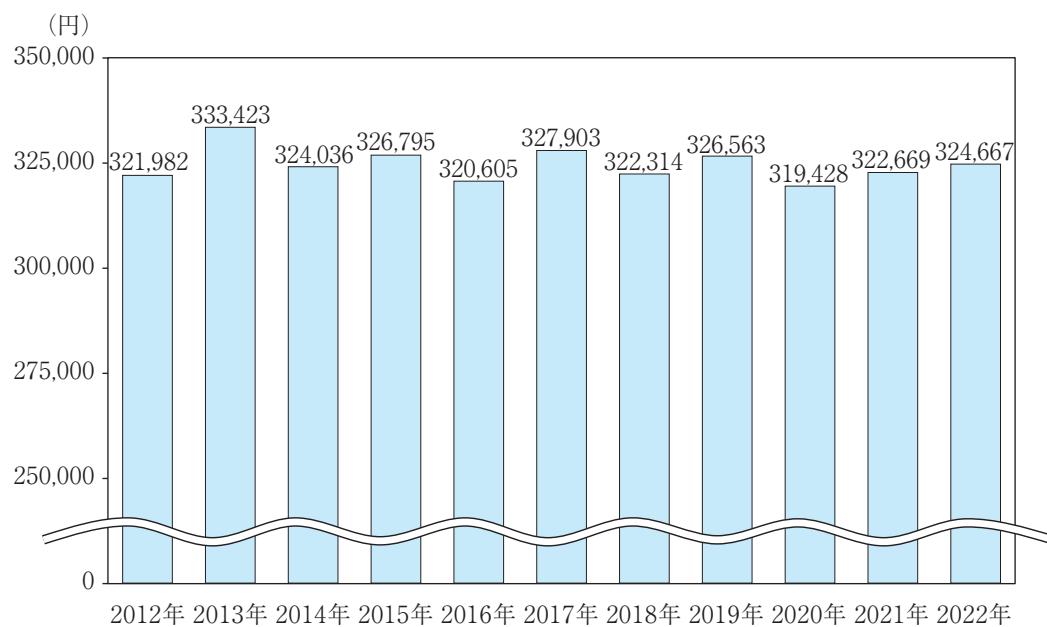
第2節 都民の消費支出動向

1 消費支出の推移

(1) 1世帯当たりの消費支出の推移

東京都民1世帯当たり年平均1か月間の消費支出の推移をみると、消費税率改定（5%→8%）の前年にあたる2013年に333,423円まで増加したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2020年は319,428円まで減少した。その後は増加傾向が続き、2022年は324,667円となり、2012年の321,982円から2,685円増加した。

図表 I-1-9 1世帯当たり年平均1か月間の消費支出の推移（東京都）



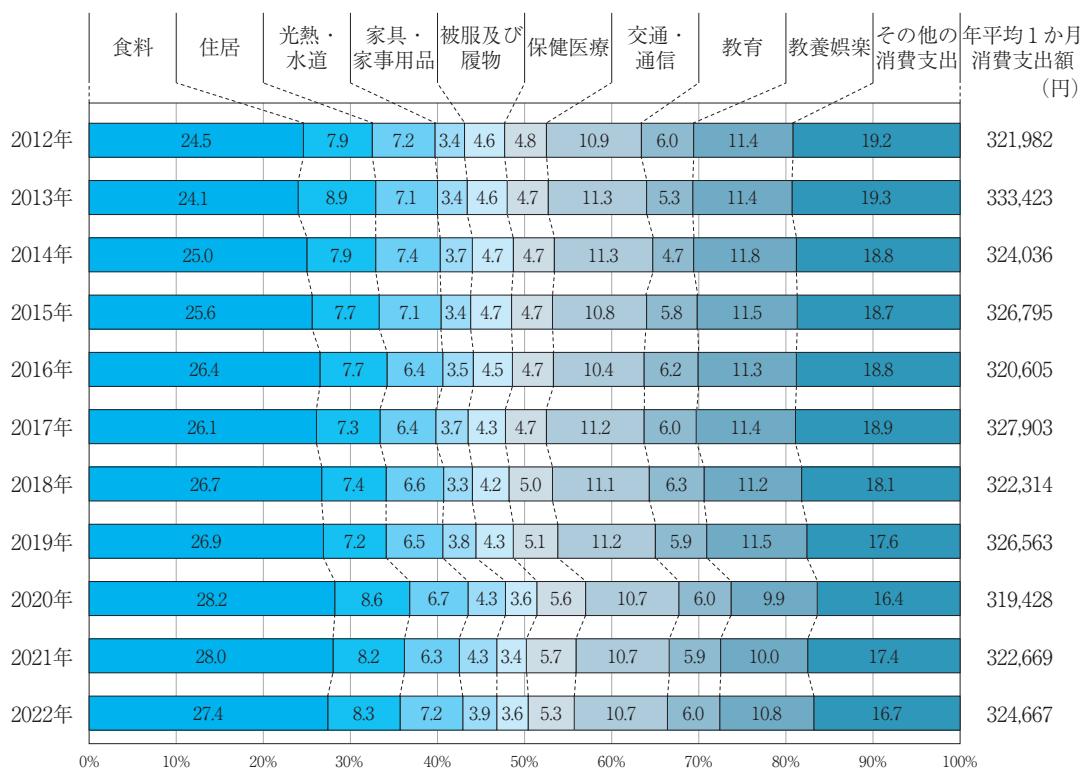
（注）2019年以降の値は、調査対象に農林漁家世帯を含めている。

資料：東京都（2023）「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」より作成。

(2) 消費支出の費目別構成比の推移

2012年から2022年における消費支出の費目別構成比の推移をみると、いずれの年も「食料」が最も高く2割台で推移している。「保健医療」は、2012年の4.8%から2022年には5.3%に上昇した。「被服及び履物」は、2012年の4.6%から2022年には3.6%まで低下した。

図表 I - 1 - 10 消費支出の費目別構成比の推移（東京都）



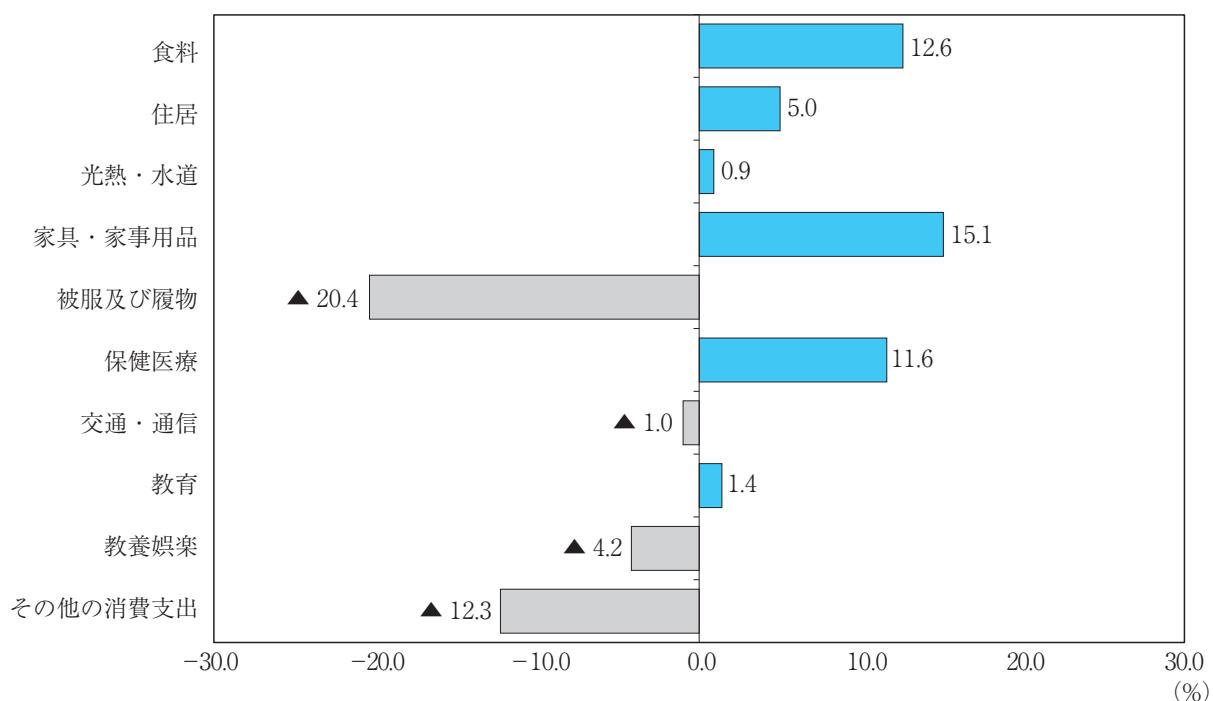
(注) 2019年以降の値は、調査対象に農林漁家世帯を含めている。

資料：東京都（2023）「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」より作成。

(3) 消費支出の費目別増加率

消費支出の費目別増加率（2022年／2012年）をみると、増加率がプラスの費目は「家具・家事用品」（15.1%）、「食料」（12.6%）、「保健医療」（11.6%）、「住居」（5.0%）、「教育」（1.4%）、「光熱・水道」（0.9%）である。一方、増加率がマイナスの費目は「被服及び履物」（▲20.4%）、「その他の消費支出」（▲12.3%）、「教養娯楽」（▲4.2%）、「交通・通信」（▲1.0%）である。

図表 I-1-11 消費支出の費目別増加率（東京都・2022年／2012年）



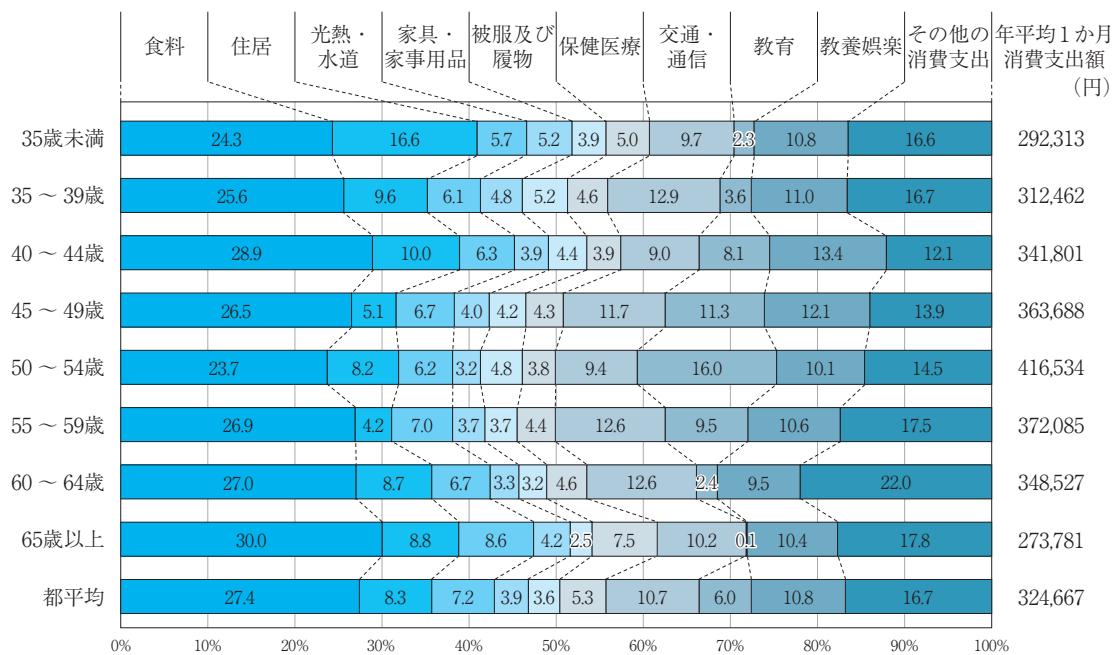
（注）2012年の値は調査対象に農林漁家世帯を含めていないが、2022年の値は含めている。

資料：東京都（2023）「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」より作成。

2 世帯主年齢階層別の消費支出

世帯主年齢階層別に消費支出の費目別構成比をみると、他の年齢階層に比べて35歳未満は「住居」(16.6%)、「家具・家事用品」(5.2%)が高く、35~39歳は「被服及び履物」(5.2%)、「交通・通信」(12.9%)が高く、40~44歳は「教養娯楽」(13.4%)が高く、50~54歳は「教育」(16.0%)が高く、65歳以上は「食料」(30.0%)、「光熱・水道」(8.6%)、「保健医療」(7.5%)が高い。

図表 I-1-12 世帯主年齢階層別消費支出の費目別構成比（東京都、2022年）

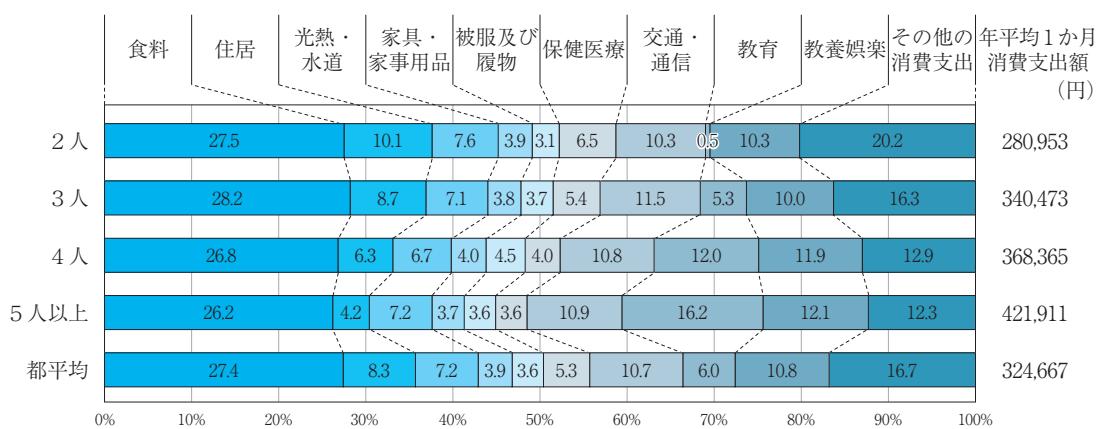


資料：東京都（2023）「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」より作成。

3 世帯人員別の消費支出

世帯人員別に消費支出の費目別構成比をみると、他の世帯人員に比べて2人世帯は「住居」(10.1%)、「光熱・水道」(7.6%)、「保健医療」(6.5%)が高く、3人世帯は「食料」(28.2%)、「交通・通信」(11.5%)が高く、4人世帯は「家具・家事用品」(4.0%)、「被服及び履物」(4.5%)が高く、5人以上世帯は「教育」(16.2%)、「教養娯楽」(12.1%)が高い。

図表 I-1-13 世帯人員別消費支出の費目別構成比（東京都、2022年）



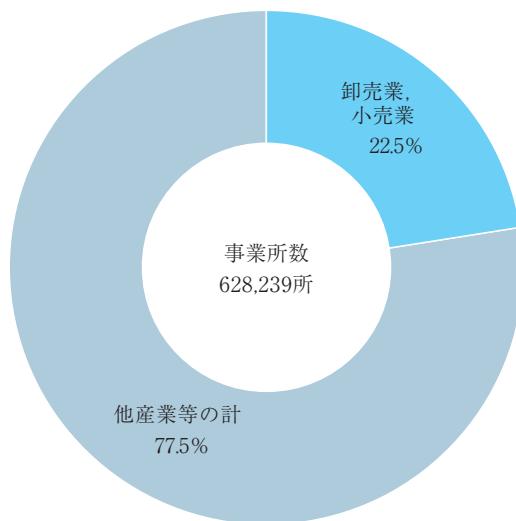
資料：東京都（2023）「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」より作成。

1 都内の流通産業

(1) 流通産業が占める事業所数割合、従業者数割合

東京都内全産業の事業所数628,239所のうち「卸売業、小売業」が占める事業所数割合は22.5%である。また、東京都内全産業の従業者数9,592,059人のうち「卸売業、小売業」が占める従業者数割合は20.5%である。

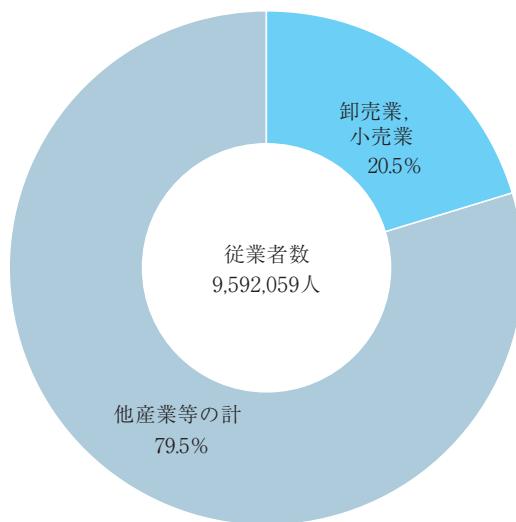
図表 I-2-1 流通産業が占める事業所数割合（東京都、2021年）



(注) 1. 事業内容等不詳を除く。
2. 経営組織が「国、地方公共団体」の事業所は含まない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス - 活動調査 産業横断的集計」より作成。

図表 I-2-2 流通産業が占める従業者数割合（東京都、2021年）



(注) 1. 事業内容等不詳を除く。
2. 経営組織が「国、地方公共団体」の事業所は含まない。
3. 男女別不詳を含む。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス - 活動調査 産業横断的集計」より作成。

(2) 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移をみると、「卸売・小売業」は2016年度以降21～22%台で推移し、2020年度の構成比は21.2%である。

図表 I-2-3 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移（東京都）

	(%)				
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
1 農林水産業	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
2 鉱業	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
3 製造業	7.5	7.4	7.2	6.8	6.9
4 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6
5 建設業	3.9	4.3	4.2	4.1	4.3
6 卸売・小売業	22.0	22.3	22.5	22.0	21.2
7 運輸・郵便業	4.0	4.0	4.0	3.9	2.7
8 宿泊・飲食サービス業	2.4	2.4	2.3	2.3	1.7
9 情報通信業	11.0	10.8	10.8	11.0	11.7
10 金融・保険業	7.4	7.5	7.6	7.6	7.8
11 不動産業	12.3	12.2	12.2	12.5	13.4
12 専門・科学技術、業務支援サービス業	11.6	11.6	11.6	11.9	12.3
13 公務	3.6	3.5	3.6	3.6	3.9
14 教育	2.6	2.5	2.5	2.5	2.6
15 保健衛生・社会事業	6.1	6.1	6.1	6.3	6.5
16 その他のサービス	4.1	4.1	4.0	4.0	3.7
輸入品に課される税・関税	0.7	0.8	0.8	0.9	0.8
(控除) 総資本形成に係る消費税	0.9	0.9	1.0	1.0	1.2
都内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

- (注) 1. 都内総生産：一年度間に都内の経済主体が生み出した総付加価値額で、国でいう国内総生産（GDP）に当たる。
 2. 都内総生産（生産側）は、産出額から中間投入額を控除して求める。都内総生産（支出側）は、民間最終消費支出、地方政府等最終消費支出、都内総資本形成、財貨・サービスの移出入（純）・統計上の不突合からなる。

資料：東京都「都民経済計算年報 令和2年度」より作成。

2 都内の卸売業

(1) 卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額

都内卸売業の事業所数は36,197所、従業者数は845,703人、年間商品販売額は156,941,226百万円である。全国の卸売業に対する都内卸売業の割合は、事業所数が13.5%、従業者数が27.0%、年間商品販売額が40.3%である。

図表 I-2-4 卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額（東京都・全国）

	全国	東京都	対全国比 (%)
事業所数（所）	267,215	36,197	13.5
従業者数（人）	3,138,020	845,703	27.0
年間商品販売額（百万円）	389,388,318	156,941,226	40.3

- (注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）の金額がない事業所を除く。
2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。
3. 事業所数及び従業者数は2021年6月1日現在の数値。年間商品販売額は2020年1年間の数値。

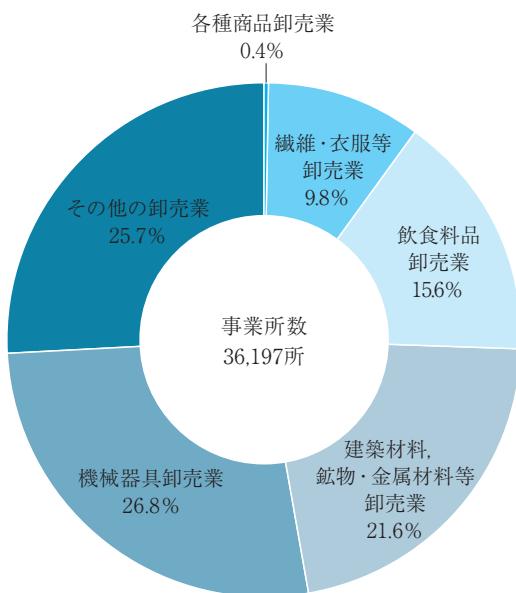
資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

(2) 卸売業の業種別構成比

① 事業所数

都内卸売業の業種別事業所数の構成比は、「機械器具卸売業」(26.8%) が最も高く、「その他の卸売業」(25.7%)、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」(21.6%)、「飲食料品卸売業」(15.6%)、「繊維・衣服等卸売業」(9.8%)、「各種商品卸売業」(0.4%) の順である。

図表 I-2-5 卸売業の業種別事業所数の構成比（東京都、2021年）



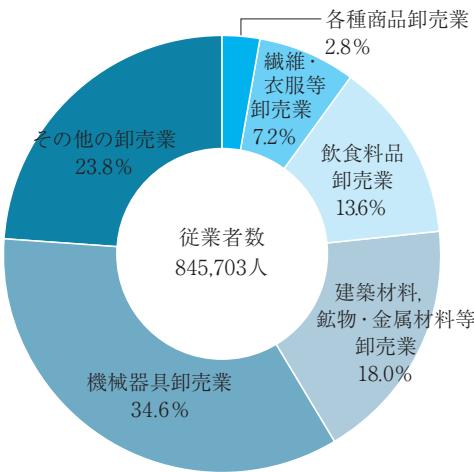
- (注) 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）の金額がない事業所を除く。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

② 従業者数

都内卸売業の業種別従業者数の構成比は、「機械器具卸売業」(34.6%)が最も高く、「その他の卸売業」(23.8%)、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」(18.0%)、「飲食料品卸売業」(13.6%)、「繊維・衣服等卸売業」(7.2%)、「各種商品卸売業」(2.8%)の順である。

図表 I-2-6 卸売業の業種別従業者数の構成比（東京都、2021年）



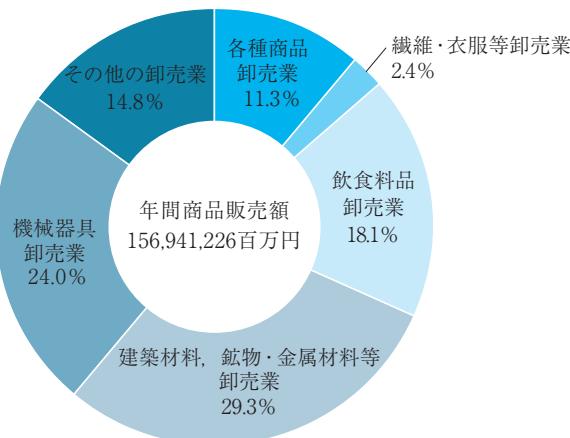
(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）の金額がない事業所を除く。
2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

③ 年間商品販売額

都内卸売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」(29.3%)が最も高く、「機械器具卸売業」(24.0%)、「飲食料品卸売業」(18.1%)、「その他の卸売業」(14.8%)、「各種商品卸売業」(11.3%)、「繊維・衣服等卸売業」(2.4%)の順である。

図表 I-2-7 卸売業の業種別年間商品販売額の構成比（東京都、2020年）



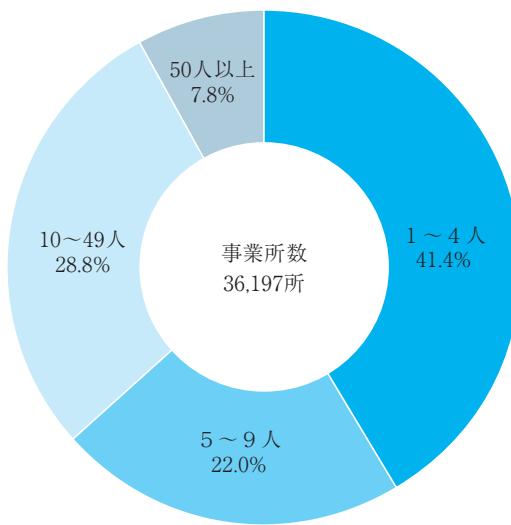
(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）の金額がない事業所を除く。
2. 年間商品販売額は2020年1年間の数値。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

(3) 卸売業の従業者規模別事業所数の構成比

都内卸売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～4人」(41.4%)が最も高く、「10～49人」(28.8%)、「5～9人」(22.0%)、「50人以上」(7.8%)の順である。

図表 I-2-8 卸売業の従業者規模別事業所数の構成比（東京都、2021年）



- (注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）の金額がない事業所を除く。
2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業・小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

3 都内の小売業

(1) 小売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積

都内小売業の事業所数は68,216所、従業者数は730,872人、年間商品販売額は19,249,055百万円、売場面積は10,452,081m²である。全国の小売業に対する都内小売業の割合は、事業所数が9.0%、従業者数が11.3%、年間商品販売額が14.4%、売場面積が7.6%である。

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（東京都・全国）

	全国	東京都	対全国比 (%)
事業所数（所）	755,015	68,216	9.0
従業者数（人）	6,464,650	730,872	11.3
年間商品販売額（百万円）	133,257,457	19,249,055	14.4
売場面積（m ² ）	136,952,597	10,452,081	7.6

(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。事業所には「法人でない団体」を含む。

2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。

3. 事業所数及び従業者数は2021年6月1日現在の数値。年間商品販売額は2020年1年間の数値。個人経営の事業所は調査項目に売場面積を含まない。

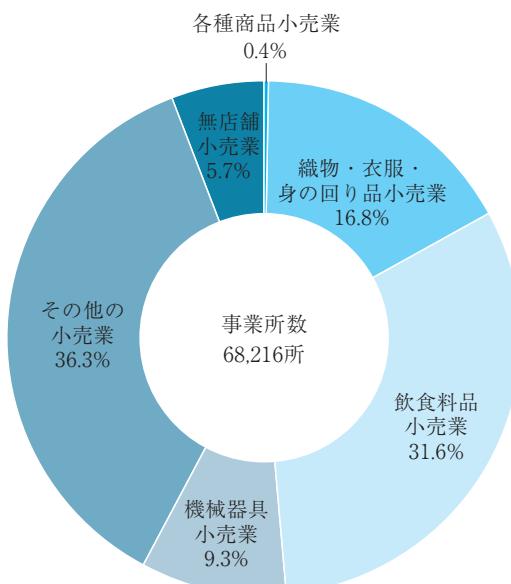
資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

(2) 小売業の業種別構成比

① 事業所数

都内小売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の小売業」(36.3%)が最も高く、「飲食料品小売業」(31.6%)、「織物・衣服・身の回り品小売業」(16.8%)、「機械器具小売業」(9.3%)、「無店舗小売業」(5.7%)、「各種商品小売業」(0.4%)の順である。

図表 I-2-10 小売業の業種別事業所数の構成比（東京都、2021年）



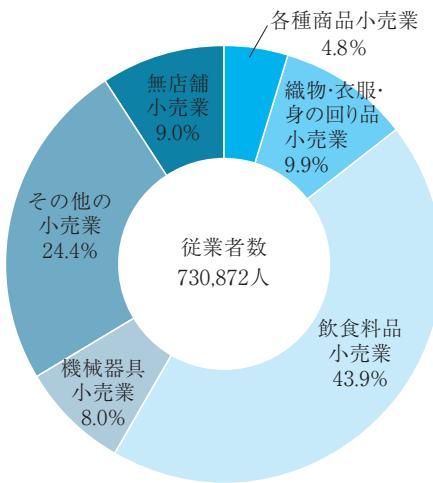
(注) 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

② 従業者数

都内小売業の業種別従業者数の構成比は、「飲食料品小売業」(43.9%)が最も高く、「その他の小売業」(24.4%)、「織物・衣服・身の回り品小売業」(9.9%)、「無店舗小売業」(9.0%)、「機械器具小売業」(8.0%)、「各種商品小売業」(4.8%)の順である。

図表 I-2-11 小売業の業種別従業者数の構成比（東京都、2021年）



(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。

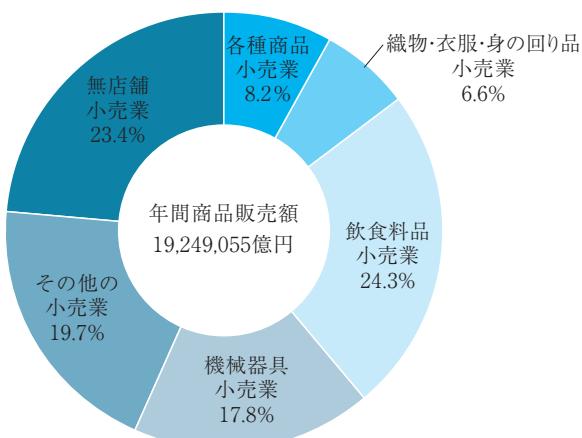
2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業・小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

③ 年間商品販売額

都内小売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「飲食料品小売業」(24.3%)が最も高く、「無店舗小売業」(23.4%)、「その他の小売業」(19.7%)、「機械器具小売業」(17.8%)、「各種商品小売業」(8.2%)、「織物・衣服・身の回り品小売業」(6.6%)の順である。

図表 I-2-12 小売業の業種別年間商品販売額の構成比（東京都、2020年）



(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。

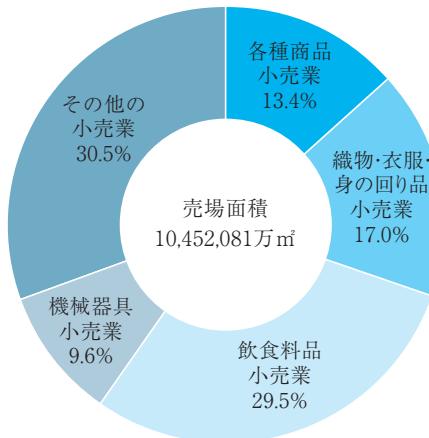
2. 年間商品販売額は2020年1年間の数値。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業・小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

④ 売場面積

都内小売業の業種別売場面積の構成比は、「その他の小売業」(30.5%)が最も高く、「飲食料品小売業」(29.5%)、「織物・衣服・身の回り品小売業」(17.0%)、「各種商品小売業」(13.4%)、「機械器具小売業」(9.6%)の順である。

図表 I-2-13 小売業の業種別売場面積の構成比（東京都、2021年）



(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。

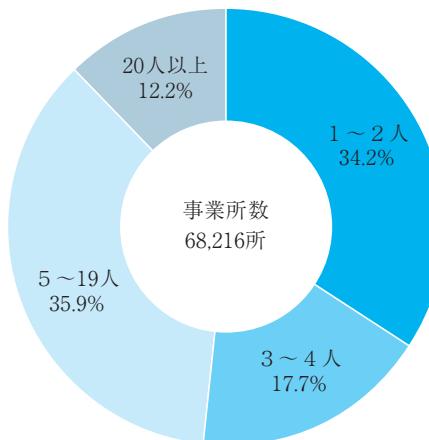
2. 個人経営の事業所は調査項目に売場面積を含まない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業・小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

（3）小売業の従業者規模別事業所数の構成比

都内小売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「5～19人」(35.9%)が最も高く、「1～2人」(34.2%)、「3～4人」(17.7%)、「20人以上」(12.2%)の順である。

図表 I-2-14 小売業の従業者規模別事業所数の構成比（東京都、2021年）



(注) 1. 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所、卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額及び仲立手数料のいずれの金額も無い事業所は含まない。事業所には「法人でない団体」を含む。

2. 従業者数とは「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」及び「常用雇用者」の計であり、「臨時雇用者」は含めていない。

資料：総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業・小売業）「産業編（都道府県表）」統計表データ」より作成。

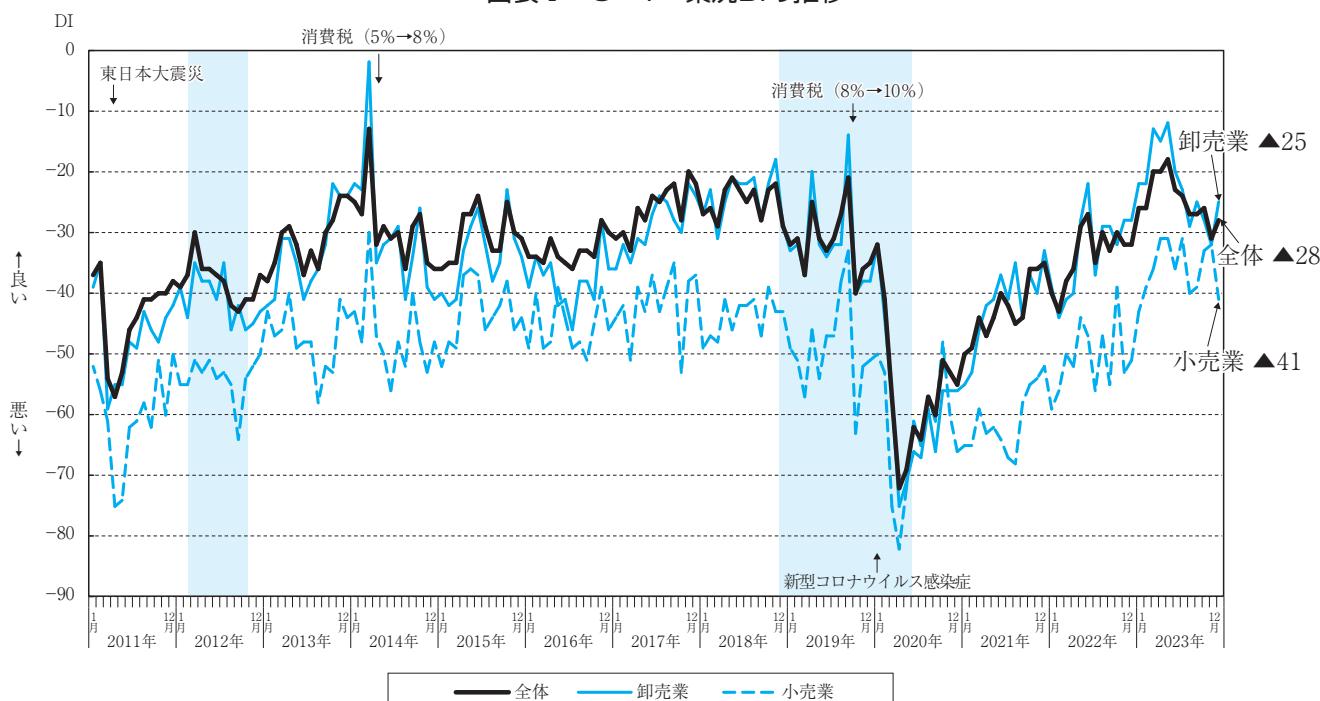
東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875企業（製造業1,125企業、卸売業875企業、小売業875企業、サービス業1,000企業）を対象に、毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施している。この章では、調査結果から都内中小流通産業の経営動向を概観する。

1 業況DIの推移

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業の割合－「悪い」とした企業の割合）の動きをみると、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値、以下同様）では2011年3月の東日本大震災後から2014年4月の消費税率改定（5%→8%）の前月まで回復傾向が続いた。2014年3月には消費税率改定前の駆け込み需要で▲13まで上昇したが、反動は大きく翌4月は▲32となった。その後業況DIは2014年8月に▲36まで低下、2019年2月まで▲36から▲20の間を推移した。2018年10月からは景気後退期に入り2019年3月には▲37まで低下、消費税率改定（8%→10%）前月の2019年9月は▲21まで上昇したが、その反動で翌10月は▲40となった。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月は▲72となったが、翌5月からは上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、同感染症が5類感染症に移行した2023年5月には▲18に上昇した。2023年12月の業況DIは▲28である。

業種別にみると、卸売業は概ね全体と同じ傾向で推移している。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月に▲75まで低下したが、その後は上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、2023年5月には▲12に上昇した。2023年12月の卸売業の業況DIは▲25である。小売業は全体、卸売業に比べて下側で推移している。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月に▲82まで低下したが、その後は上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、2023年4月には▲31に上昇した。2023年12月の小売業の業況DIは▲41である。

図表 I-3-1 業況DIの推移



- (注) 1. 季節調整済 DI。
2. 全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
3. 線掛けは、内閣府設定の景気後退期を示す。

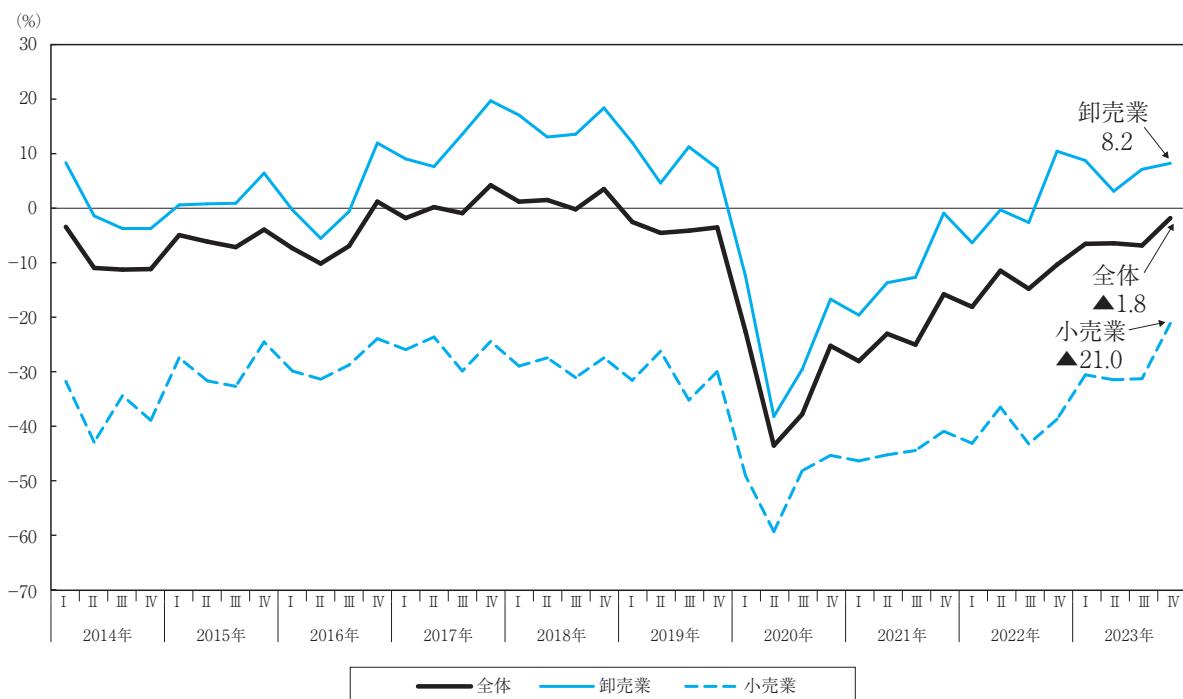
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

2 採算状況の推移

都内中小企業の採算状況を「黒字」とした企業割合 - 「赤字」とした企業割合でみると、全体では2014年以降上下を繰り返しつつ、2017年第Ⅳ四半期には4.2まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期には▲43.3に低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は▲1.8である。

業種別にみると、卸売業は全体、小売業に比べて上側で推移し2017年第Ⅳ四半期には19.6まで上昇したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲38.0に低下した。その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は8.2である。小売業は全体、卸売業に比べて下側で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲59.0に低下した。その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は▲21.0である。

図表 I-3-2 採算状況の推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

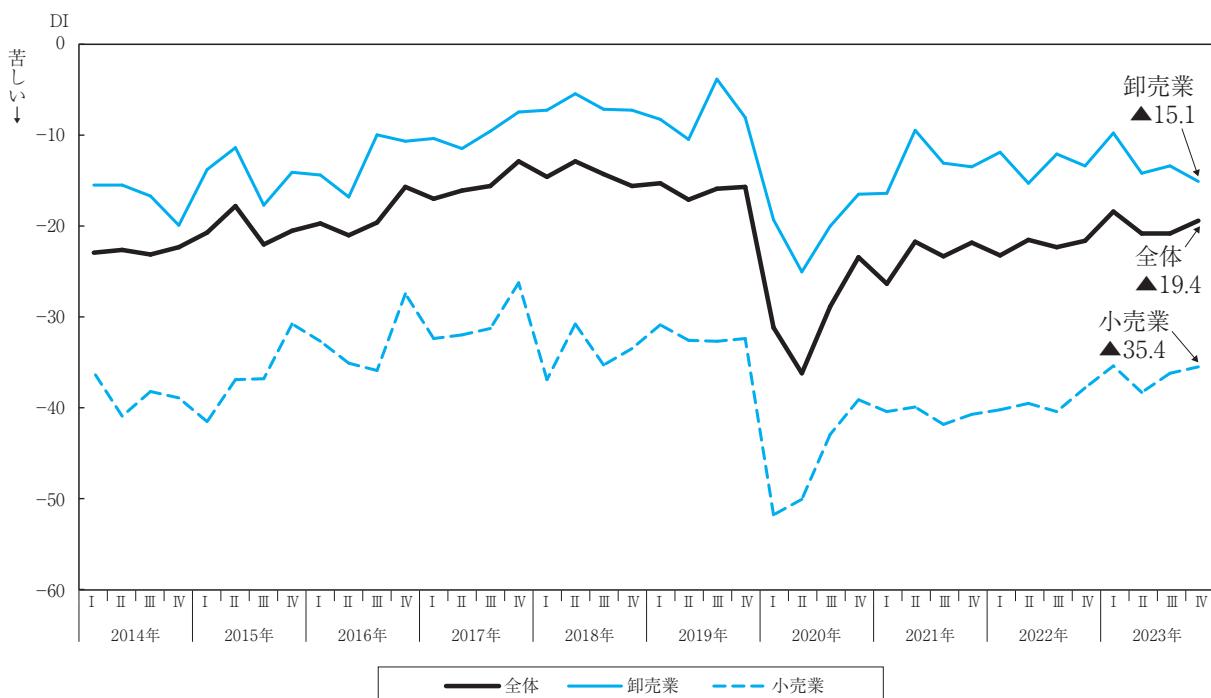
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

3 資金繰りDIの推移

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）でみると、全体では2014年以降上下を繰り返しつつ2017年第Ⅳ四半期と2018年第Ⅱ四半期に▲12.9まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲36.1に低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は▲19.4である。

業種別にみると、卸売業は2014年以降上下を繰り返しつつ、2019年第Ⅲ四半期には▲3.9まで上昇したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲25.0に低下した。その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は▲15.1である。小売業は全体、卸売業に比べて下側で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅰ四半期は▲51.6に低下した。その後は概ね回復傾向にあり、2023年第Ⅳ四半期は▲35.4である。

図表 I - 3 - 3 資金繰りDIの推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

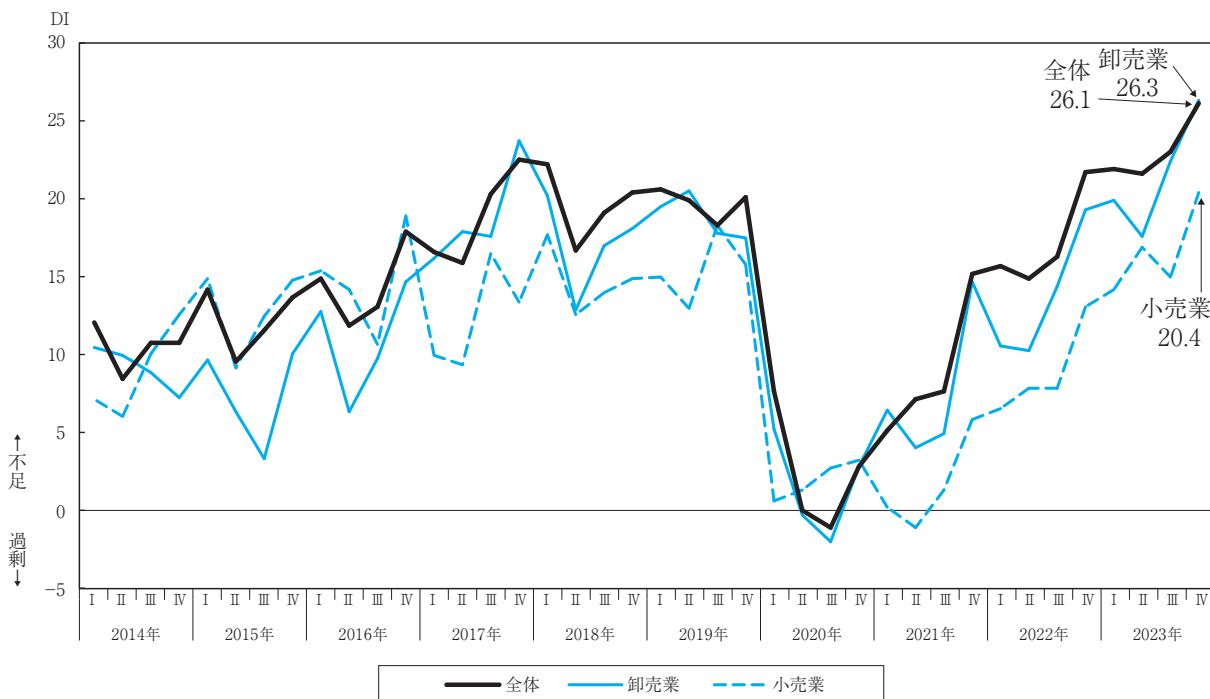
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

4 雇用人員DIの推移

都内中小企業の雇用状況を雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では2014年以降概ね不足の状況が続いた。2020年第Ⅲ四半期に新型コロナウイルス感染症の影響を受け▲1.0に低下したが、その後は再び不足の状況が続いており、2023年第Ⅳ四半期は26.1である。

業種別にみると、卸売業、小売業ともに概ね不足の状況が続いている。卸売業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅲ四半期には▲1.9に低下したが、その後は上昇に転じ、2023年第Ⅳ四半期は26.3である。小売業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅰ四半期は0.7に低下した。さらに2021年第Ⅱ四半期は▲1.0まで低下したが、その後は再び不足の状況が続き、2023年第Ⅳ四半期は20.4である。

図表 I-3-4 雇用人員DIの推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

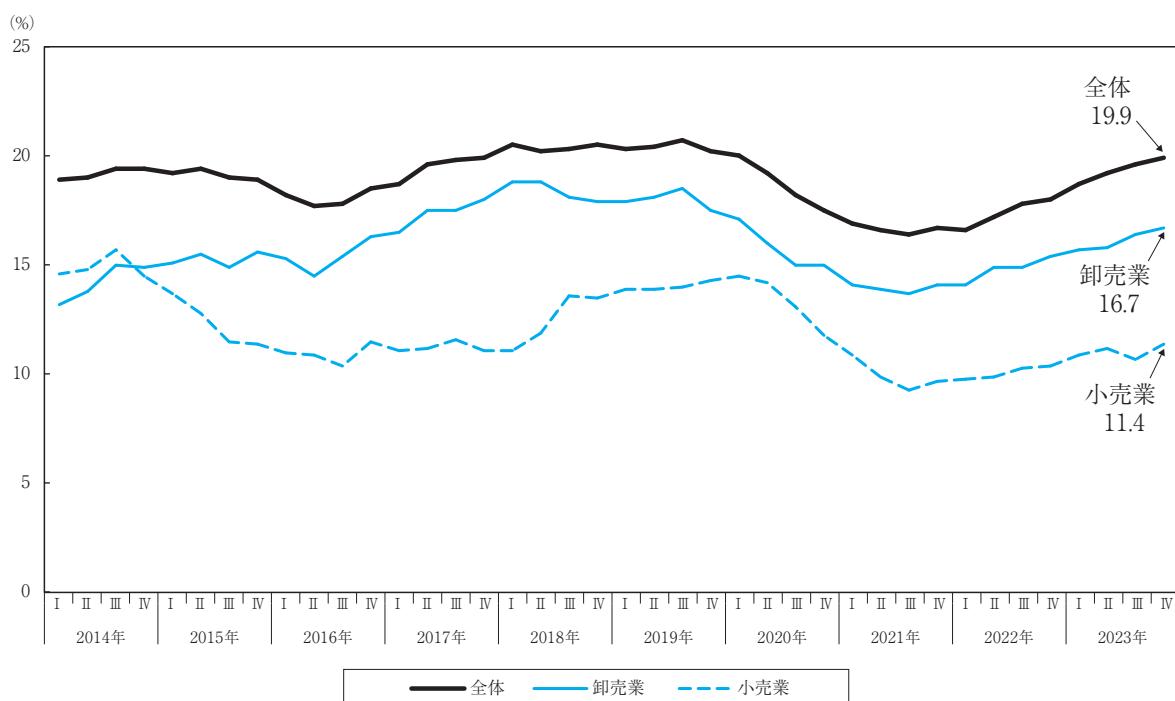
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

5 設備投資の実施割合の推移

都内中小企業の設備投資の実施割合の推移を後方4四半期移動平均でみると、全体では2014年以降16%から21%の間を推移しており、2016年から2017年にかけて緩やかに上昇、2019年第Ⅲ四半期は20.7%に達した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期は16.4%まで低下したが、その後は再び上昇に転じ、2023年第Ⅳ四半期は19.9%である。

業種別にみると、卸売業、小売業ともに全体に比べて下側で推移している。卸売業は2018年第Ⅰ四半期と第Ⅱ四半期に18.8%に達した後、横ばいで推移したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期は13.7%まで低下した。その後は再び上昇し、2023年第Ⅳ四半期は16.7%である。小売業は2020年第Ⅰ四半期に14.5%に達した後、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期は9.3%まで低下した。その後は再び上昇し、2023年第Ⅳ四半期は11.4%である。

図表 I-3-5 設備投資の実施割合の推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

第 II 編

東京の流通産業の経営実態 (アンケート結果)

第II編 東京の流通産業の経営実態 (アンケート結果)

第II編では、卸売業3,000企業、小売業7,000企業を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小流通産業の経営状況を分析する。

【第II編のポイント】

第1章 卸売業

第1節 企業概要

- 回答企業の業種は、「その他卸売業」35.2%、「住関連卸売業」20.2%、「加工食品等卸売業」15.9%、「衣料品関連卸売業」14.5%、「生鮮食品卸売業」11.9%。
- 主な取引形態は、「小売直取引卸」が約3割である。
- 流通系列関係は、「系列関係はない」が6割を超える。
- 所在地は、「城東」(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)が3割程度を占める。
- 支社・支店・営業所の有無は、「なし」が8割を超える。
- 企業形態は、「法人」が9割を占める。
- 資本金は、「1~2千万円未満」が4割を超える。
- 従業者規模は、「1~5人」が5割を超える。
- 従業者の平均年齢は、「50歳代」が3割を占める。
- 代表者の年齢は、「60歳代」が約3割である。
- 創業時期は、「2001~2010年」が2割程度である。

第2節 経営成果（業績）とその動向

- 直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」が3割程度を占める。
- 3年前と比較した年間売上高の変化は、『増加』が約3割であり、『減少』が4割を占める。
- 直近決算の売上総利益（粗利益）は、「1千万円未満」が4割程度である。
- 3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、『増加』が2割にとどまり、『減少』が5割程度である。
- 直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「5%未満」が1割を占める。
- 直近決算の売上高経常利益率は、『黒字（プラス）』が6割を超え、「赤字（マイナス）」は3割を占める。
- 3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が2割を占め、『減益』は約4割である。
- 期末在庫（回転期間）は、「1~2か月未満」が2割程度である。

第3節 仕入活動

- 現在の仕入先企業数は、「1~9」が4割を超える。
- 3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が6割を占める。
- 仕入先企業数の最も多い地域は、「関東以外の道府県」が2割を超える。
- 仕入先の見直し状況は、「隨時必要に応じて」が5割程度である。

- ・仕入活動の課題（複数回答）は、「仕入コスト負担の増大」が4割程度である。

第4節 販売活動

- ・3年前と比較した販売先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4割を占める。
- ・販売先企業数の最も多い地域は、「都心」（千代田区、中央区、港区）が約2割である。
- ・販売価格の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「競合店の価格」が3割を占める。
- ・一般消費者への販売状況は、「販売予定なし」が5割を超える。
- ・直近の年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「1%未満」が3割を占める。
- ・販売活動の課題（複数回答）は、「販売先の新規開拓」が5割を占める。

第5節 物流業務

- ・物流に関する業務のうち保管は、「全て自企業」が5割程度である。
- ・物流に関する業務のうち在庫管理は、「全て自企業」が約6割である。
- ・物流に関する業務のうち流通加工は、「該当する業務なし」が3割程度である。
- ・物流に関する業務のうち配送・輸送は、「全て外部委託」が5割程度を占める。
- ・主な販売先に対する納期は、「受注後1週間以上」が3割を超える。
- ・物流業務の課題（複数回答）は、「受発注業務の迅速化」が2割を占める。

第6節 ICT（情報通信技術）の利活用

- ・ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」が3割を占める。
- ・3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」が4割を占める。
- ・ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」が2割を占める。
- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が約6割である。
- ・直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「1%未満」が3割を占める。
- ・3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4割を超える。
- ・インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が5割を占める。

第7節 事業承継

- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」が4割を超える。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」が4割程度を占める。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期にない」が2割を超える。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が約4割である。
- ・事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」が2割を占める。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」が4割を超える。

第2章 小売業

第1節 企業概要

- ・回答企業の業種構成は、「その他小売業」36.1%、「食料品関連小売業」25.0%、「衣料品関連小売業」13.9%、「総合商品小売業」8.8%、「住関連小売業」7.8%、「生鮮食品小売業」6.3%。
- ・所在地は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）が2割を占める。

- ・企業形態は、「個人」が5割を超える。
- ・資本金は、「3～5百万円未満」が4割を占める。
- ・従業者規模は、「1～2人」が約5割である。
- ・従業者の平均年齢は、「60歳代」が2割を占める。
- ・代表者の年齢は、「70歳以上」が4割を超える。
- ・創業時期は、「1951～1960年」が1割を占める。
- ・店舗数は、「1店」が8割を占める。
- ・総売場面積は、「10～20坪未満」が3割を超える。

第2節 経営成果（業績）とその動向

- ・直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」が4割を超える。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『減少』が6割を超える。
- ・直近決算の売上総利益（粗利益）は、「500万円未満」が6割を超える。
- ・3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、『減少』が6割を超える。
- ・直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10%未満」が2割を超える。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字（プラス）』が5割を超え、「赤字（マイナス）」が約4割である。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が1割にとどまり、『減益』は4割を占める。

第3節 主たる店舗の状況

- ・主たる店舗（年間売上高の最も多い実店舗）の立地環境は、「住宅街」が3割を占める。
- ・主たる店舗の立地地域での商店街組織の形成状況は、「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」が5割を超える。
- ・商店街組織への加盟状況は、「加盟している」が8割を占める。
- ・主たる店舗の土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」が5割程度である。
- ・主たる店舗の建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」が4割を占める。
- ・主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」が8割程度である。
- ・主たる店舗の最新改装時期は、「改装したことがない」が3割を超える。
- ・主たる店舗の標準的な1日の営業時間は、「8～10時間未満」が4割を占める。
- ・主たる店舗の定休日は、「週休1日」が5割程度である。
- ・主たる店舗の商圈範囲は、「広域で限定できない」が2割程度である。
- ・3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「大幅減少（20%以上）」が2割を占める。
- ・3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3割を超える。
- ・3年前と比較した主たる店舗前の人通りの変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3割を占める。
- ・3年前と比較した主たる店舗における営業時間の変化は、「不变」が5割を超える。

第4節 仕入活動

- ・現在の仕入先企業数は、「1～4」が4割を占める。
- ・3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が6割を超える。
- ・仕入先企業数の最も多い地域は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、

江戸川区) が2割を超える。

- ・最も多い仕入先は、「卸売業者」が5割を超える。
- ・チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」が約8割である。
- ・仕入先の見直し状況は、「ほとんど行わない」が4割を占める。
- ・発注手段(複数回答)は、「電話」が4割を占める。
- ・直近の総仕入高に占めるインターネット仕入高の割合は、「10%未満」が2割を占める。
- ・第1位の仕入先における発注から納品までの期間は、「発注の翌日」が約4割である。
- ・仕入活動の課題(複数回答)は、「売れ筋商品の調達」が4割を超える。

第5節 販売活動

- ・顧客の年齢層(複数回答)は、「60歳代」が7割を超える。
- ・最も多い顧客の属性は、「近隣住民」が6割を占める。
- ・今後の顧客方針は、「既存顧客を重視する」が約5割である。
- ・取扱品目数は、「100未満」が約5割である。
- ・3年前と比較した取扱品目数の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が5割を超える。
- ・3年前と比較した取扱いカテゴリ数(品揃えの幅)の変化は、「変わらない」が5割を占める。
- ・3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数(品揃えの深さ)の変化は、「変わらない」が5割である。
- ・販売単価の決定において仕入価格のほかに重視している事項(複数回答)は、「商品の品質・希少性」が3割を超える。
- ・取扱商品の魅力向上のために実施している取組(複数回答)は、「仕入時の目利き」が4割を超える。
- ・販売活動の課題(複数回答)は、「品揃え」が3割を超える。
- ・顧客が利用可能な決済方法(複数回答)は、「現金」が10割を占める。
- ・顧客の決済方法として現金を利用する割合は、「100%」が2割を占める。

第6節 ICT(情報通信技術)の利活用

- ・ICTを活用した取組(複数回答)は、「財務会計管理」が2割を超える。
- ・3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」が3割を占める。
- ・ICTの利活用における課題(複数回答)は、「ICT人材が不足している」と「コスト負担が大きい(予算確保が難しい)」が1割を超える。
- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が6割を占める。
- ・直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「3%未満」が4割を占める。
- ・3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が約4割である。
- ・インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が8割を占める。

第7節 事業承継

- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身(二代目以降)」が5割を超える。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」が4割を占める。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期がない」が2割を占める。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が4割を超える。

- ・事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」が2割を占める。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」が5割を占める。

第1節 企業概要

1 調査概要

都内卸売業3,000企業を対象として、2023年7～8月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の3,000企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から抽出している。有効配布数は2,579票、有効回収数は767票、有効回収率は29.7%である。

2 業種

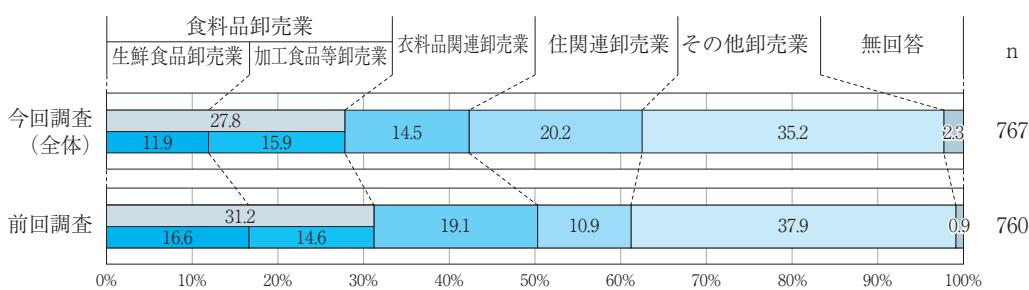
本調査では、日本標準産業分類の大分類「I 卸売業、小売業」の中から、主に消費財を取り扱う卸売業の業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表II-1-1に記載したとおりである。

回答企業を業種区別にみると、「その他卸売業」(35.2%)が最も高く、「住関連卸売業」(20.2%)、「加工食品等卸売業」(15.9%)、「衣料品関連卸売業」(14.5%)の順で続く。

図表II-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

日本標準産業分類			母集団割合(%)	本報告書での分類		回答割合(%)
大分類	中分類	小分類・細分類		食料品卸売業	生鮮食品卸売業 加工食品等卸売業	
I 卸売業、小売業	52 食料品卸売業	521 農畜産物・水産物卸売業	13.2	食料品卸売業	生鮮食品卸売業	11.9
		522 食料・飲料卸売業	13.8	加工食品等卸売業		15.9
	51 繊維・衣服等卸売業	512 衣服卸売業	15.5	衣料品関連卸売業		14.5
		513 身の回り品卸売業				
	54 機械器具卸売業	543 電気機械器具卸売業	21.3	住関連卸売業		20.2
		551 家具・建具・じゅう器等卸売業				
	55 その他の卸売業	552 医薬品・化粧品等卸売業	36.2	その他卸売業		35.2
		553 紙・紙製品卸売業				
		559 他に分類されない卸売業（5598を除く）				
	50 各種商品卸売業	5019 その他の各種商品卸売業				
計			100.0	無回答		2.3
				計		100.0

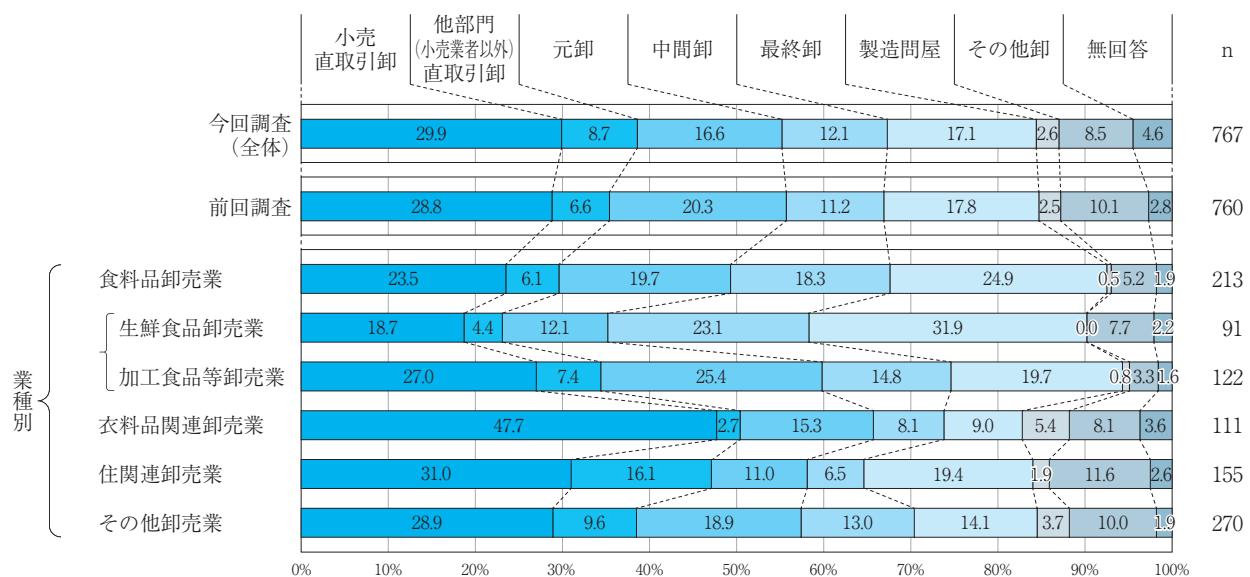
図表II-1-2 業種



3 取引形態

主な取引形態は、「小売直取引卸」(29.9%) が最も高く、「最終卸」(17.1%)、「元卸」(16.6%) の順で続く。業種別にみると、生鮮食品卸売業は「最終卸」(31.9%) が3割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「小売直取引卸」(47.7%) と「製造問屋」(5.4%) が高い。

図表II-1-3 取引形態



(注) 小売直取引卸：生産者または海外から仕入、小売業者に販売

他部門(小売業者以外)直取引卸：生産者または海外から仕入、産業用使用者、海外に販売（以下、「他部門直取引卸」という）

元卸：生産者または海外から仕入、卸売業者に販売

中間卸：卸売業者から仕入、卸売業者に販売

最終卸：卸売業者から仕入、小売業者、産業用使用者、海外に販売

製造問屋：下請委託製造品を販売する卸売業者

その他卸：上記のいずれにも分類されない卸売業者

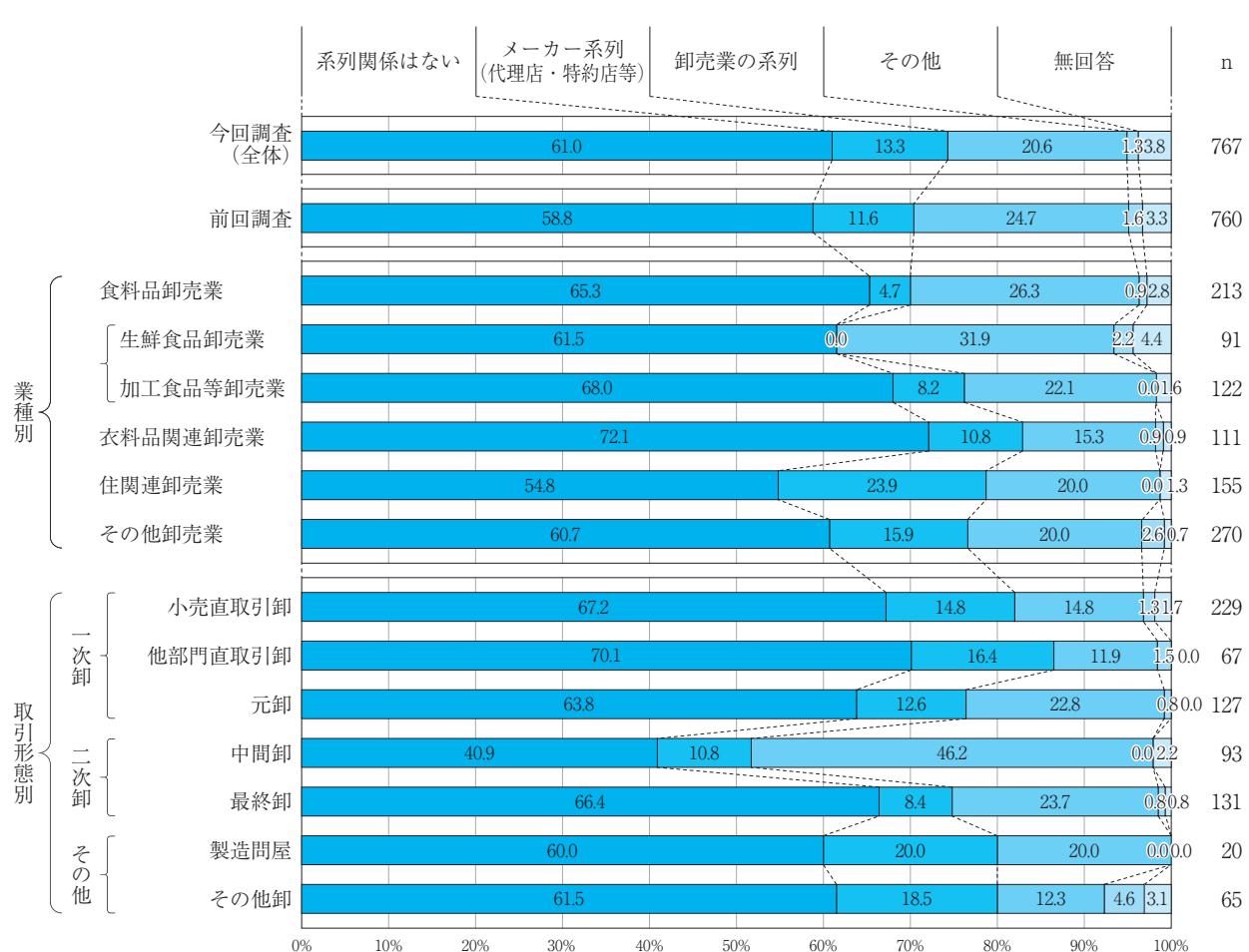
4 流通系列関係

流通系列関係は、「系列関係はない」(61.0%)が最も高く、「卸売業の系列」(20.6%)、「メーカー系列（代理店・特約店等）」(13.3%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「卸売業の系列」(31.9%)が高い。衣料品関連卸売業は「系列関係はない」(72.1%)が7割を超える。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「系列関係はない」(70.1%)が7割を超える。他の取引形態に比べて中間卸は「卸売業の系列」(46.2%)が高い。

図表II-1-4 流通系列関係

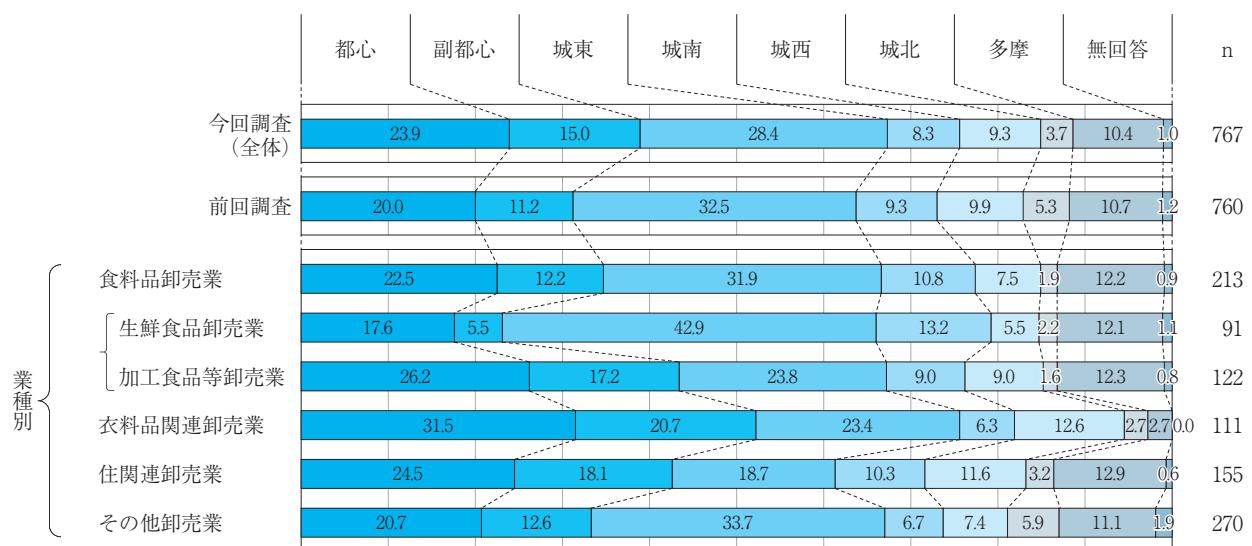


5 所在地

所在地は、「城東」(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区) (28.4%) が最も高く、「都心」(千代田区、中央区、港区) (23.9%)、「副都心」(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区) (15.0%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「城東」(42.9%) が4割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「都心」(31.5%)、「副都心」(20.7%)、「城西」(12.6%) が高い。

図表II-1-5 所在地

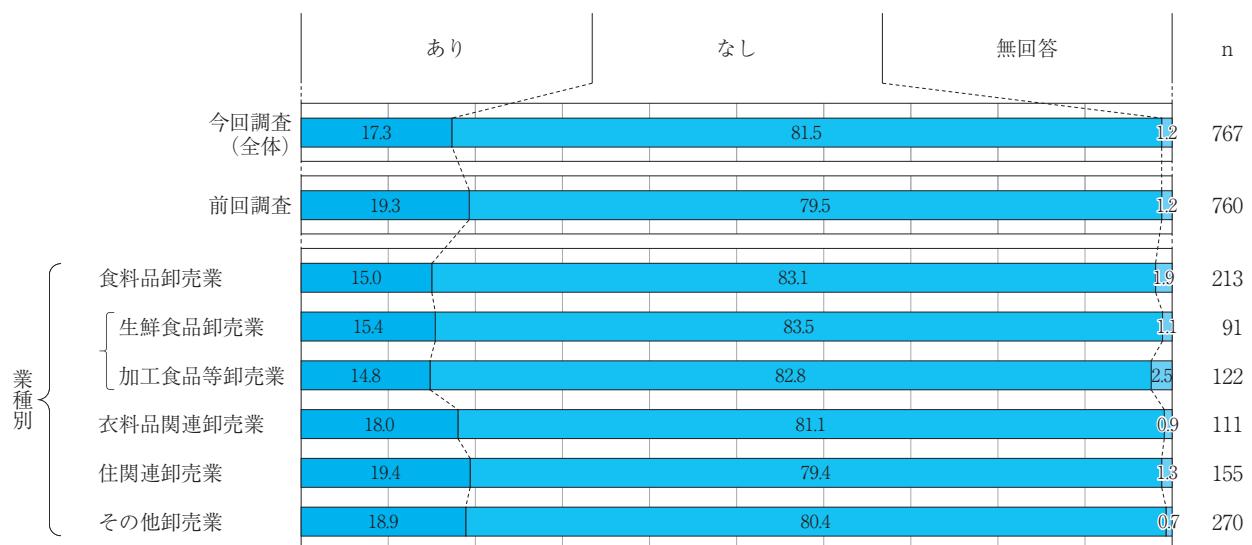


6 支社・支店・営業所の有無

支社・支店・営業所の有無は、「なし」(81.5%) が8割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「なし」(83.5%) が高く、住関連卸売業は「あり」(19.4%) が高い。

図表II-1-6 支社・支店・営業所の有無

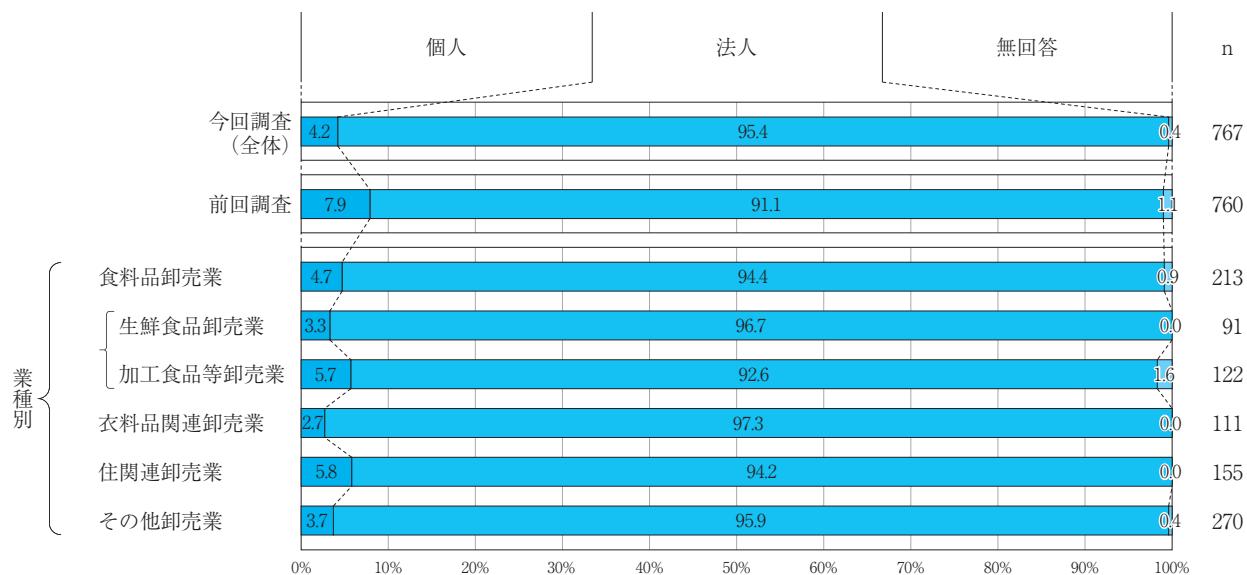


7 企業形態

企業形態は、「法人」(95.4%) が9割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「法人」(97.3%) が高く、住関連卸売業は「個人」(5.8%) が高い。

図表II-1-7 企業形態



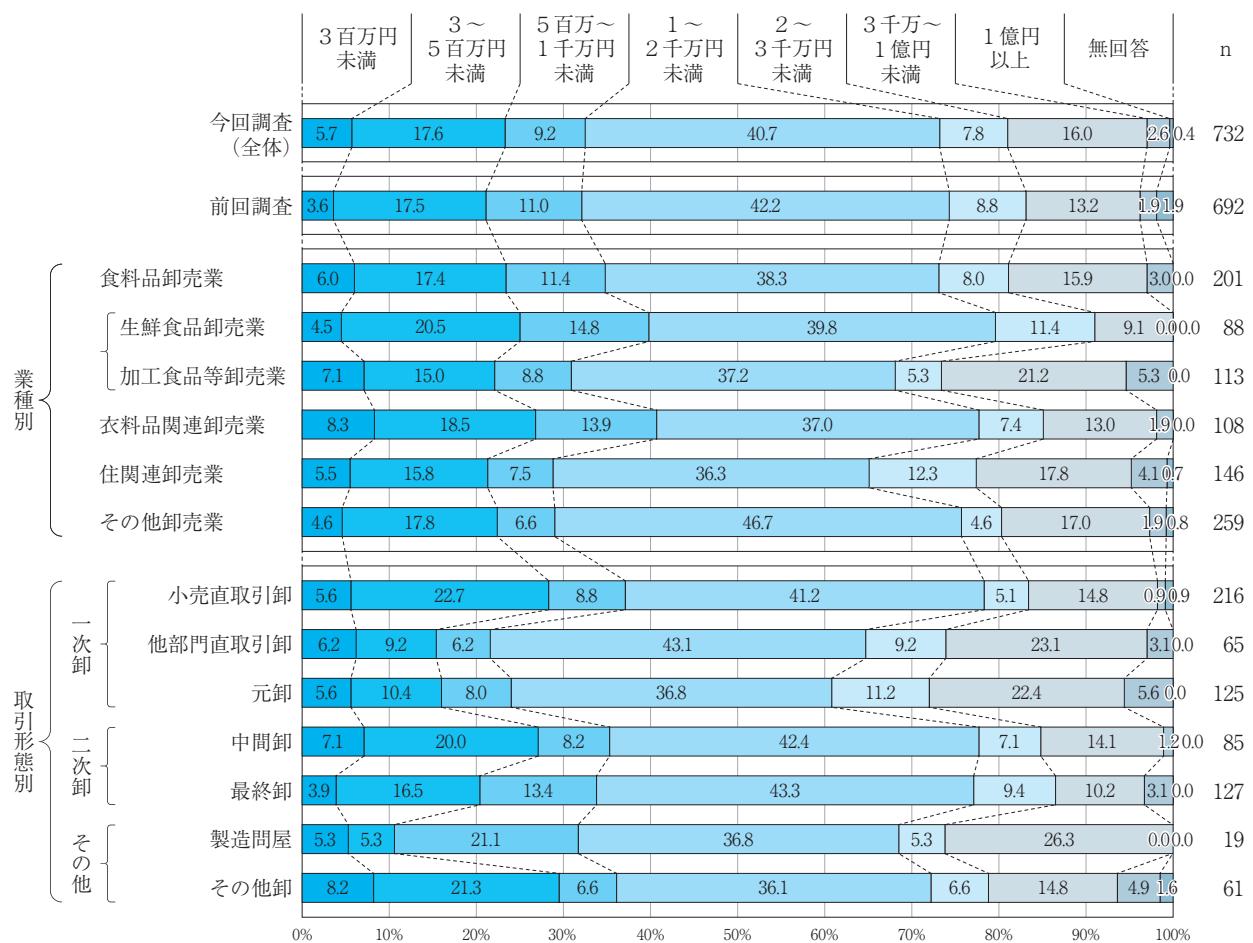
8 資本金

資本金は、「1～2千万円未満」(40.7%)が最も高く、「3～5百万円未満」(17.6%)、「3千万～1億円未満」(16.0%)の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『1千万円未満』(40.7%)が4割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『1千万円未満』(37.1%)が高く、元卸は『2千万円以上』(39.2%)が高い。

図表II-1-8 資本金



(注) 企業形態(図表II-1-7)で「法人」とした企業のみを集計。

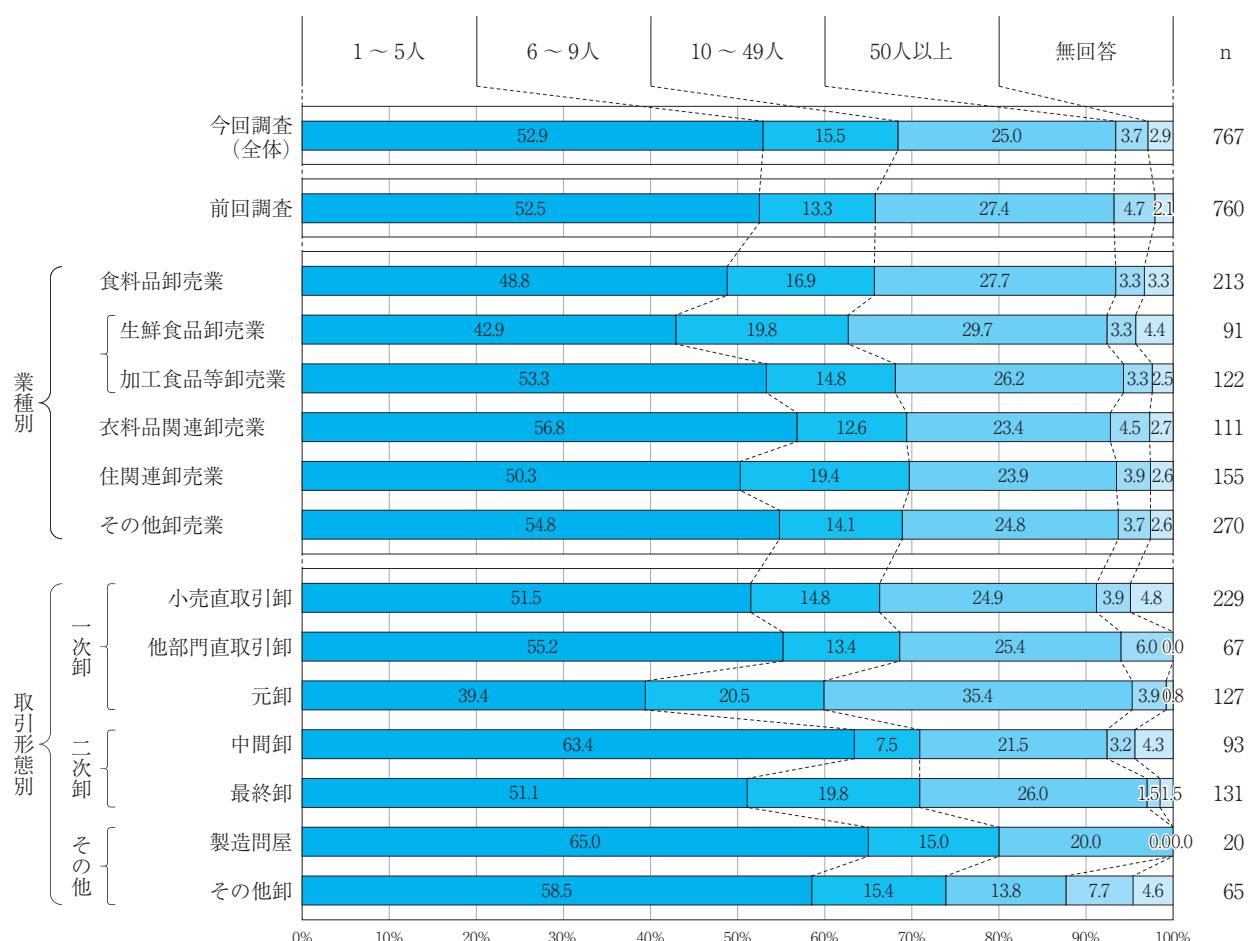
9 従業者規模

従業者規模は、「1～5人」(52.9%)が最も高く、「10～49人」(25.0%)、「6～9人」(15.5%)、「50人以上」(3.7%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「1～5人」(42.9%)が低い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べてその他卸は「50人以上」(7.7%)が高い。

図表II-1-9 従業者規模



10 従業者の平均年齢

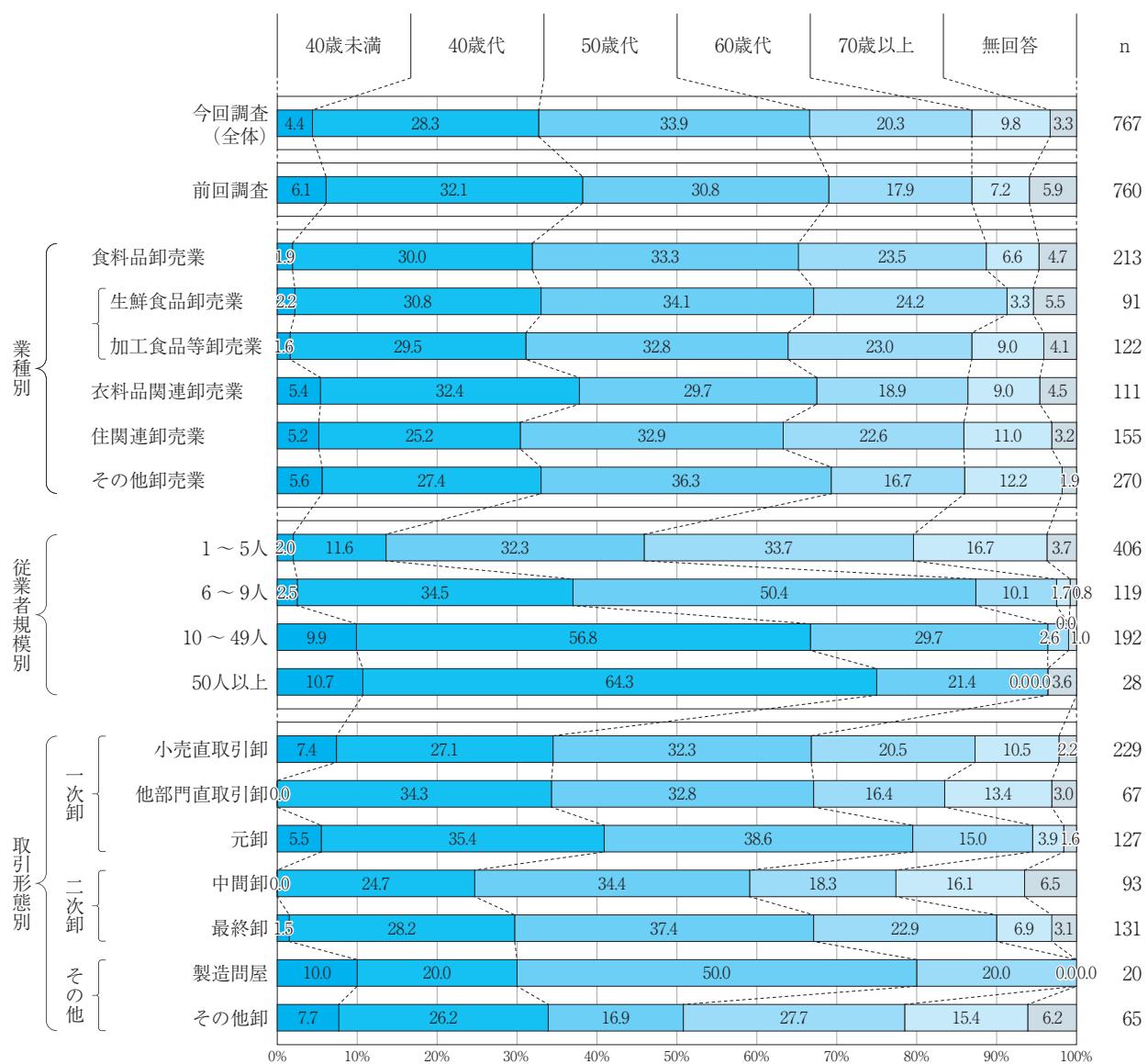
従業者の平均年齢は、「50歳代」(33.9%)が最も高く、「40歳代」(28.3%)、「60歳代」(20.3%)の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『50歳未満』(37.8%)が4割程度である。住関連卸売業は『60歳以上』(33.6%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は『60歳以上』(50.4%)が5割を超える。従業者規模が大きくなるほど『50歳未満』が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は『50歳未満』(75.0%)が7割を占める。

取引形態別にみると、元卸は『50歳未満』(40.9%)が4割を超える。他の取引形態に比べてその他卸は『60歳以上』(43.1%)が高い。

図表II-1-10 従業者の平均年齢



1.1 代表者の年齢

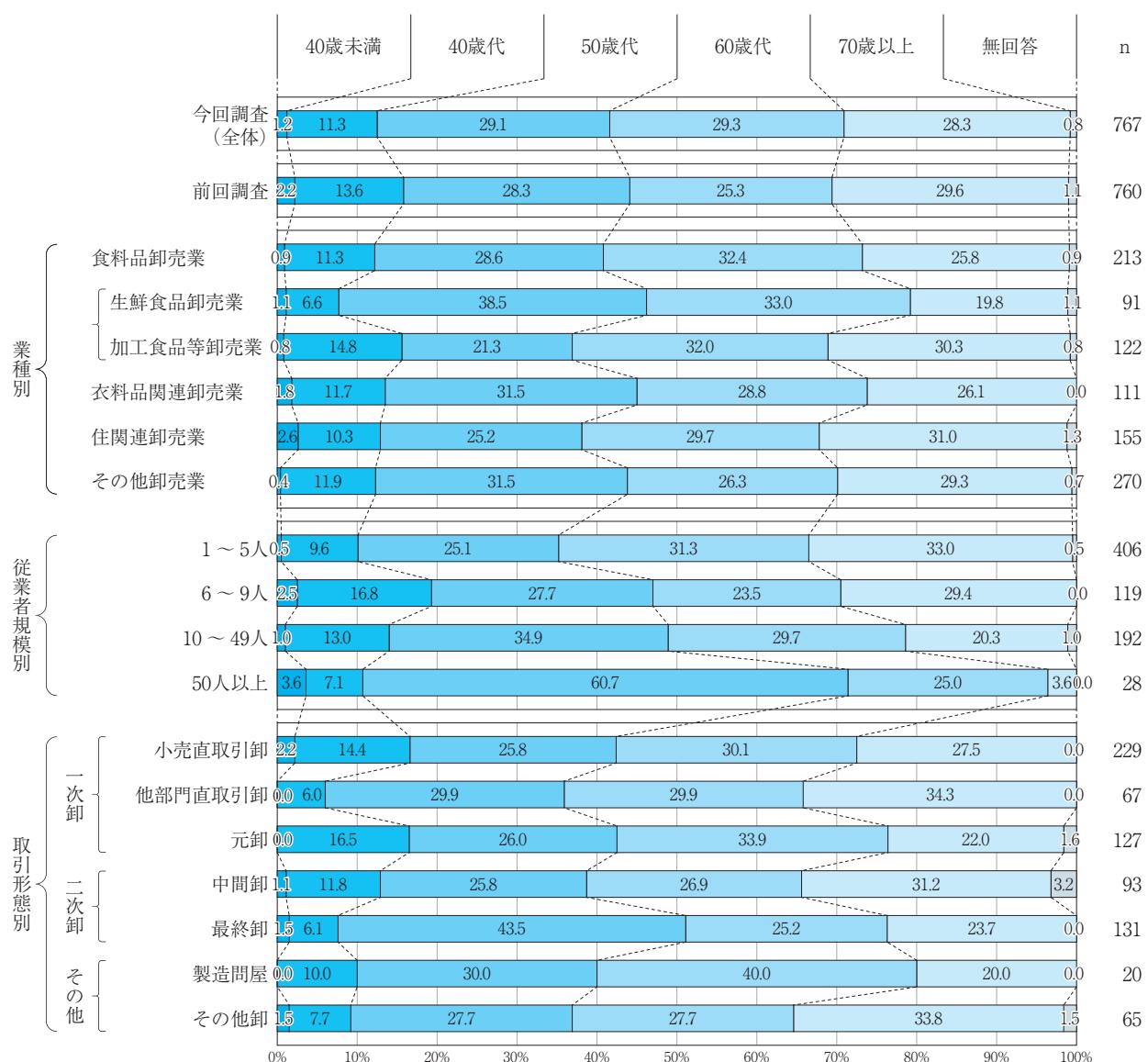
代表者の年齢は、「60歳代」(29.3%)が最も高く、「50歳代」(29.1%)、「70歳以上」(28.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「50歳代」(38.5%)と「60歳代」(33.0%)が高く、住関連卸売業は「40歳未満」(2.6%)と「70歳以上」(31.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「70歳以上」(33.0%)が3割を超える。50人以上と回答した企業は「50歳代」(60.7%)が6割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「70歳以上」(34.3%)が高い。

図表II-1-11 代表者の年齢



12 創業時期

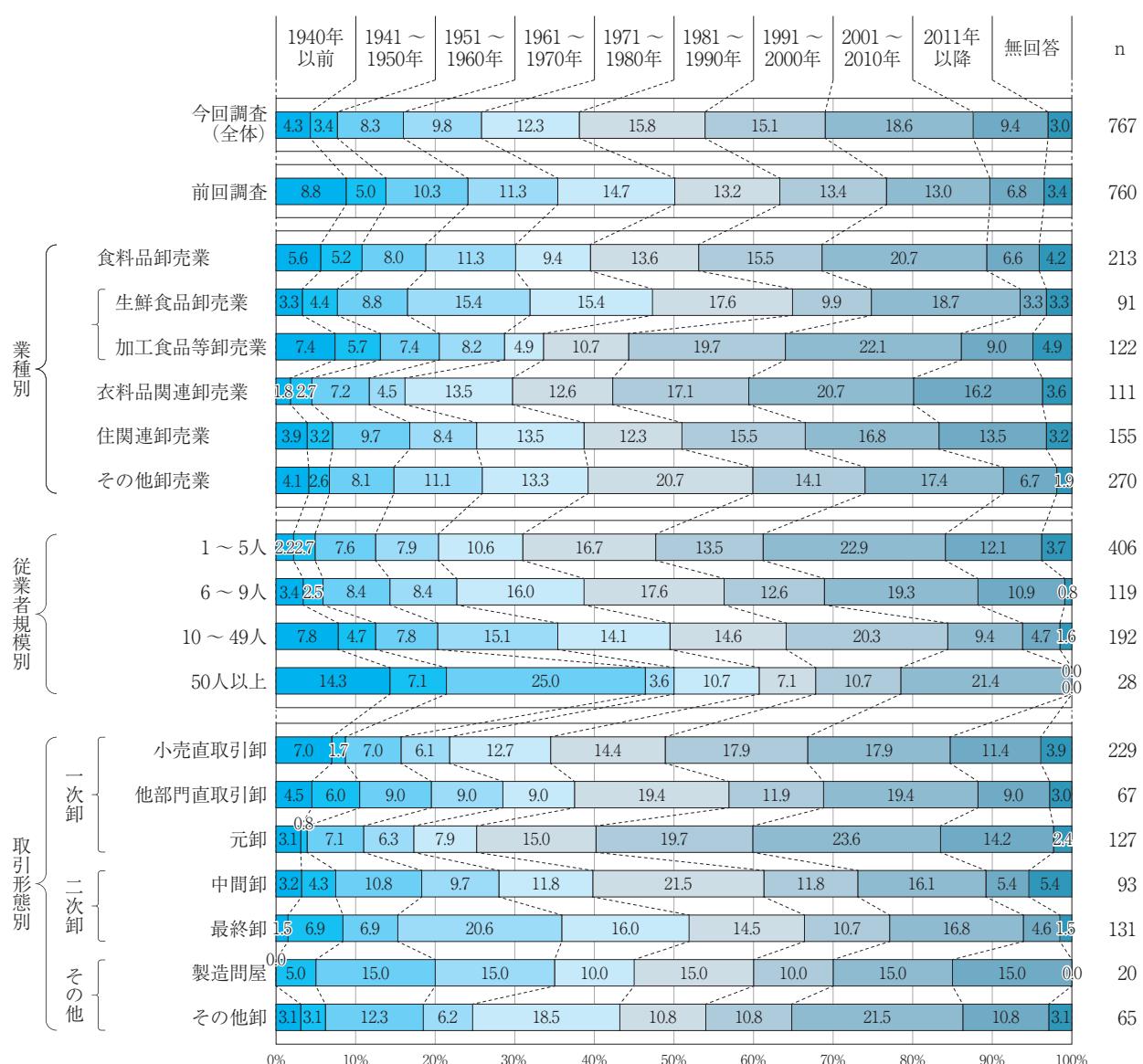
創業時期は、「2001～2010年」(18.6%) が最も高く、「1981～1990年」(15.8%)、「1991～2000年」(15.1%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「2011年以降」(16.2%) が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「2001～2020年」(22.9%) と「2011年以降」(12.1%) が高い。50人以上と回答した企業は『1970年以前』(50.0%) が5割である。

取引形態別にみると、元卸は『2001年以降』(37.8%) が4割程度である。

図表II-1-12 創業時期



第2節 経営成果（業績）とその動向

1 年間売上高

(1) 直近決算の年間売上高

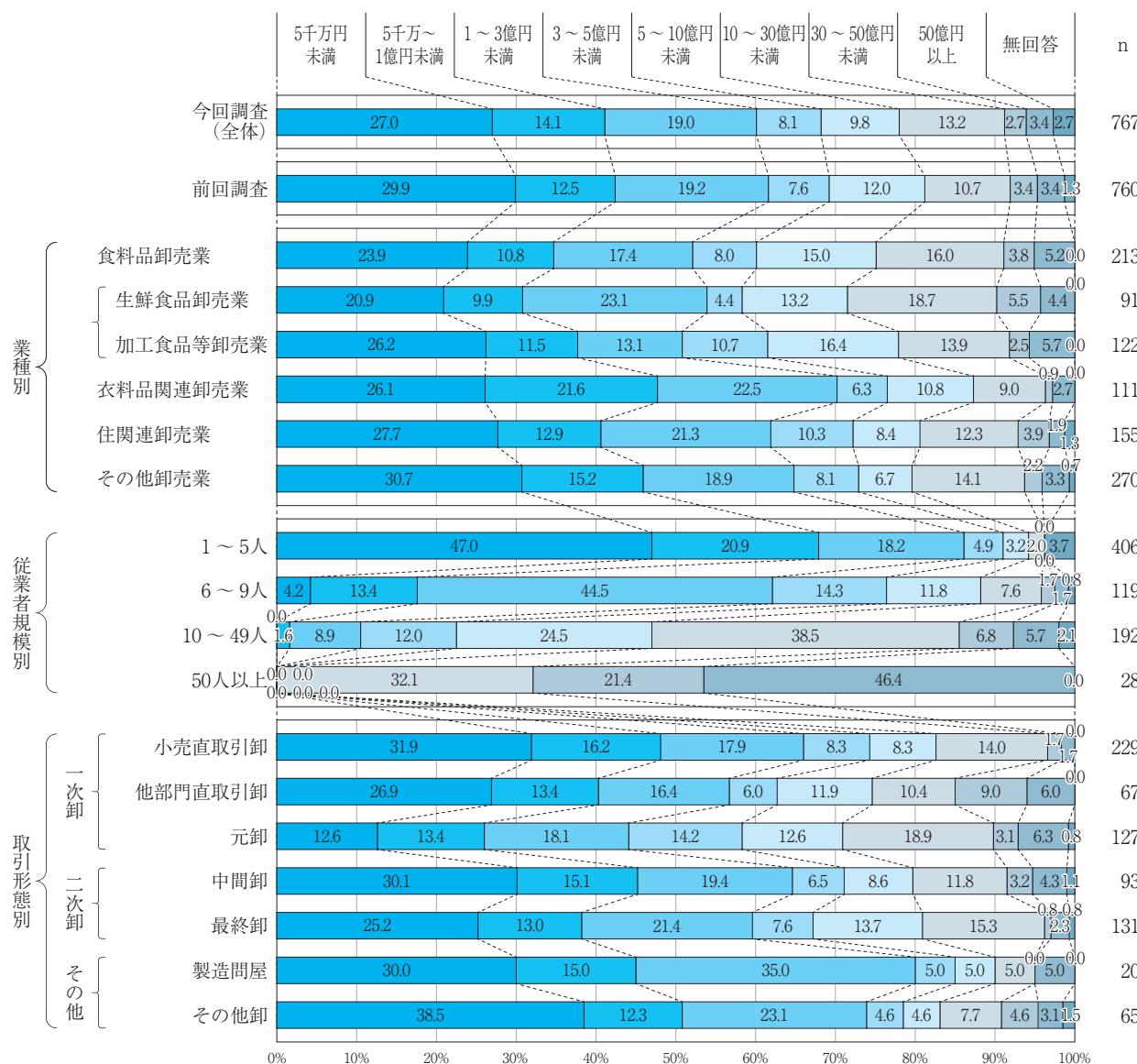
直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」(27.0%)が最も高く、「1～3億円未満」(19.0%)、「5千万～1億円未満」(14.1%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『5億円以上』(41.8%)が4割を超える。他の業種に比べてその他卸売業は「5千万円未満」(30.7%)が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「5千万円未満」(47.0%)が5割程度である。一方、50人以上と回答した企業は「50億円以上」(46.4%)が4割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「5千万円未満」(38.5%)が4割程度である。

図表II-1-13 直近決算の年間売上高



(2) 3年前と比較した年間売上高の変化

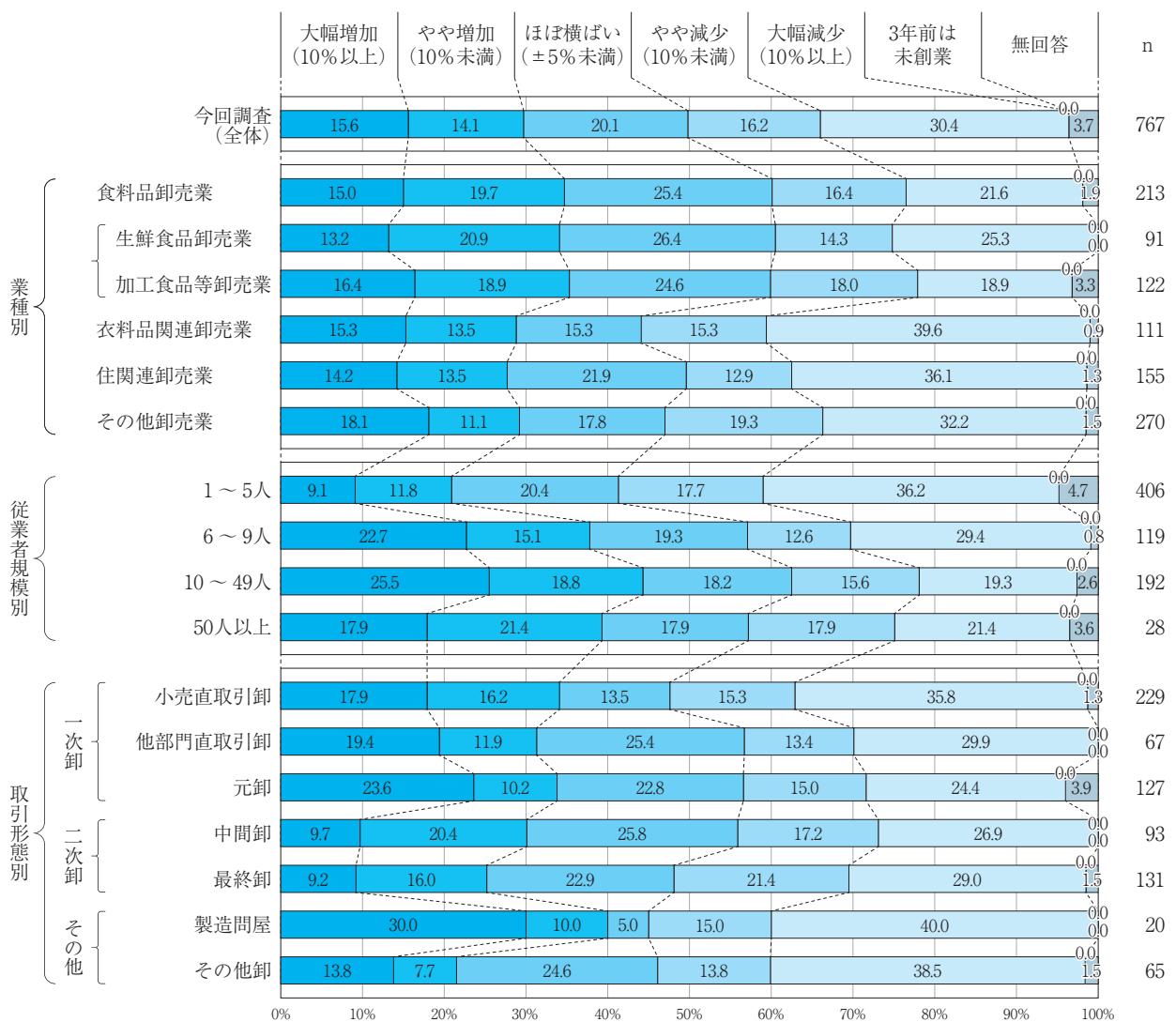
3年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅減少（10%以上）」（30.4%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（20.1%）、「やや減少（10%未満）」（16.2%）の順で続く。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（29.7%）は約3割である。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（46.6%）は4割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は『増加』(35.3%) が高い。一方、衣料品関連卸売業は『減少』(54.9%) が5割を占める。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「大幅減少（10%以上）」（36.2%）が3割を占める。

取引形態別にみると、他の業種に比べて製造問屋は『増加』(40.0%)と『減少』(55.0%)が高い。

図表II-1-14 3年前と比較した年間売上高の変化



2 売上総利益

(1) 直近決算の売上総利益

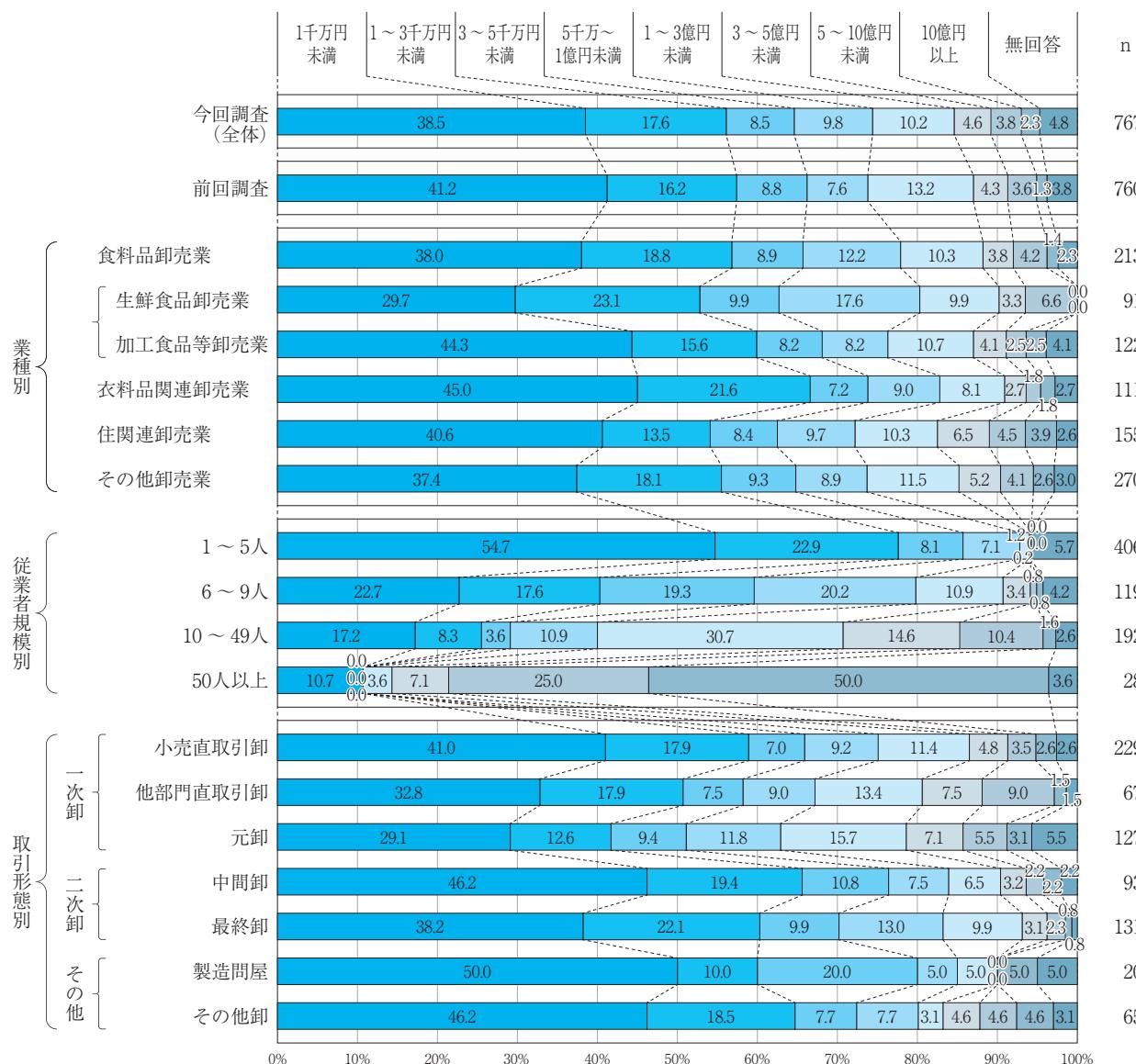
直近決算の売上総利益（粗利益）は、「1千万円未満」（38.5%）が最も高く、「1～3千万円未満」（17.6%）、「1～3億円未満」（10.2%）の順で続く。「1千万円未満」と「1～3千万円未満」をあわせた『3千万円未満』（56.1%）は5割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「1千万円未満」（45.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『3千万円未満』が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は『3千万円未満』（77.6%）が8割程度である。50人以上と回答した企業は「10億円以上」（50.0%）が5割である。

取引形態別にみると、中間卸は『3千万円未満』（65.6%）が6割を占める。

図表II-1-15 直近決算の売上総利益



(2) 3年前と比較した売上総利益の変化

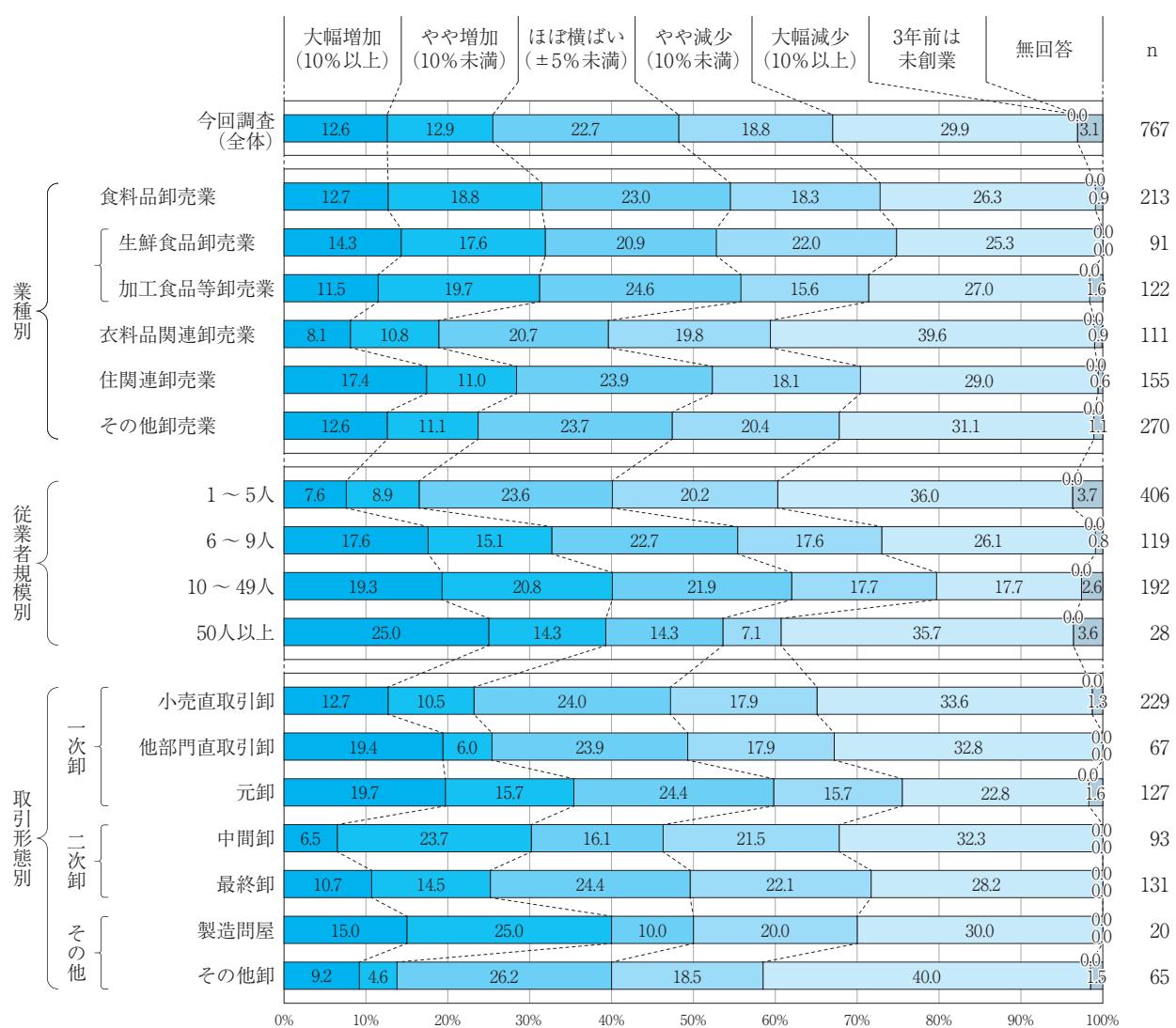
3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、「大幅減少（10%以上）」（29.9%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（22.7%）、「やや減少（10%未満）」（18.8%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（48.7%）は5割程度であるのに対し、「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（31.9%）は2割にとどまる。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『増加』（31.9%）が高い。衣料品関連卸売業は『減少』（59.4%）が約6割である。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は『減少』（56.2%）が5割を占める。従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（25.0%）が2割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「大幅減少（10%以上）」（40.0%）が4割である。

図表II-1-16 3年前と比較した売上総利益の変化



(3) 直近決算の売上総利益率

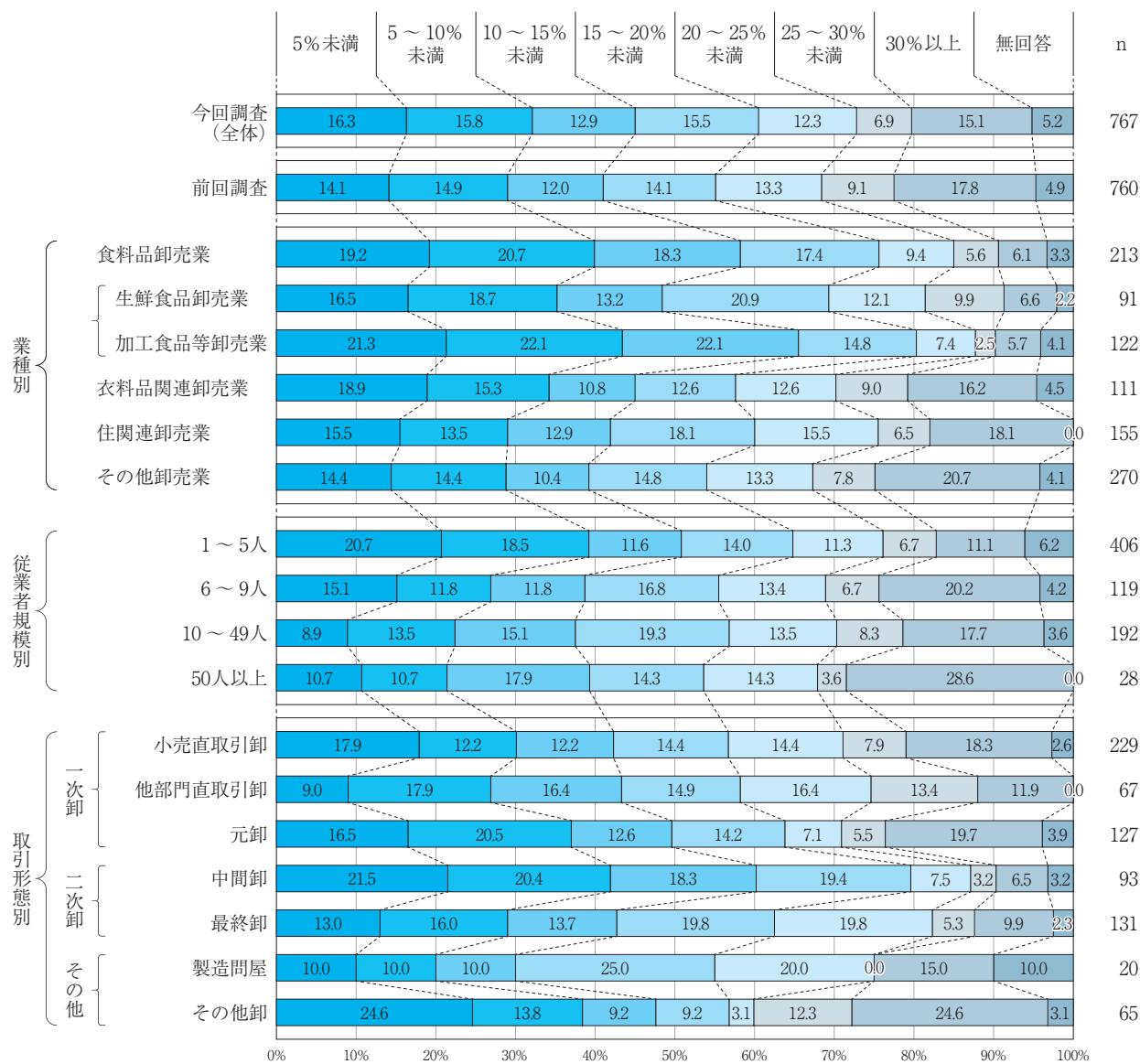
直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「5 %未満」(16.3%) が最も高く、「5～10%未満」(15.8%)、「15～20%未満」(15.5%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「5 %未満」(21.3%)、「5～10%未満」(22.1%)、「10～15%未満」(22.1%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『10%未満』が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は『10%未満』(39.2%) が約4割である。50人以上と回答した企業は「30%以上」(28.6%) が3割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べてその他卸は「5 %未満」(24.6%) と「30%以上」(24.6%) が高い。

図表II-1-17 直近決算の売上総利益率



3 経常損益

(1) 直近決算の売上高経常利益率

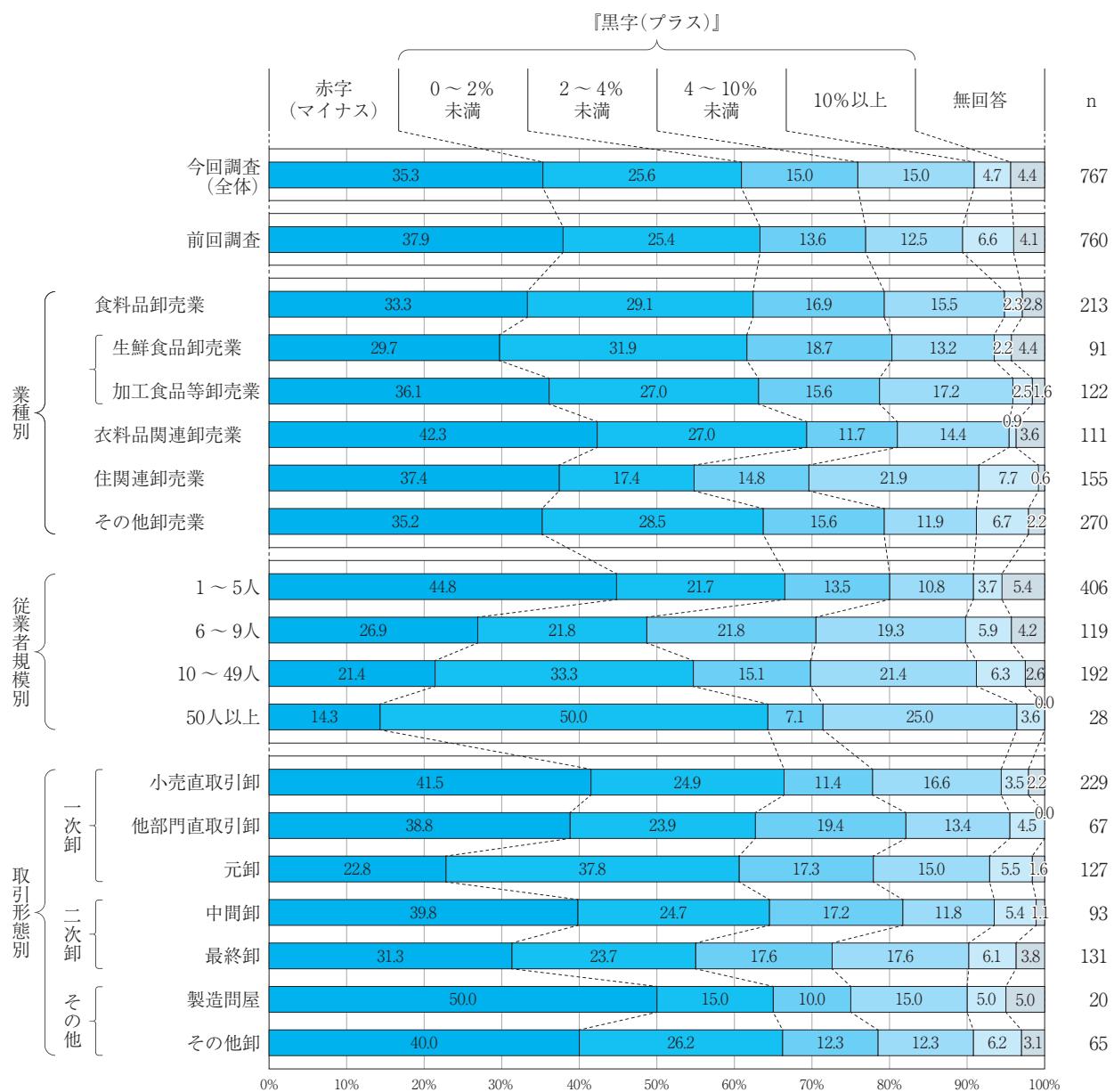
直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」(35.3%)が最も高く、「0～2%未満」(25.6%)、「2～4%未満」(15.0%)と「4～10%未満」(15.0%)の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」を合わせた『黒字（プラス）』(60.3%)は6割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『黒字（プラス）』(66.0%)が高い。衣料品関連卸売業は「赤字（マイナス）」(42.3%)が4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「赤字（マイナス）」(44.8%)が4割を占める。

取引形態別にみると、元卸は『黒字（プラス）』(75.6%)が7割を占める。

図表II-1-18 直近決算の売上高経常利益率



(2) 3年前と比較した経常損益の変化

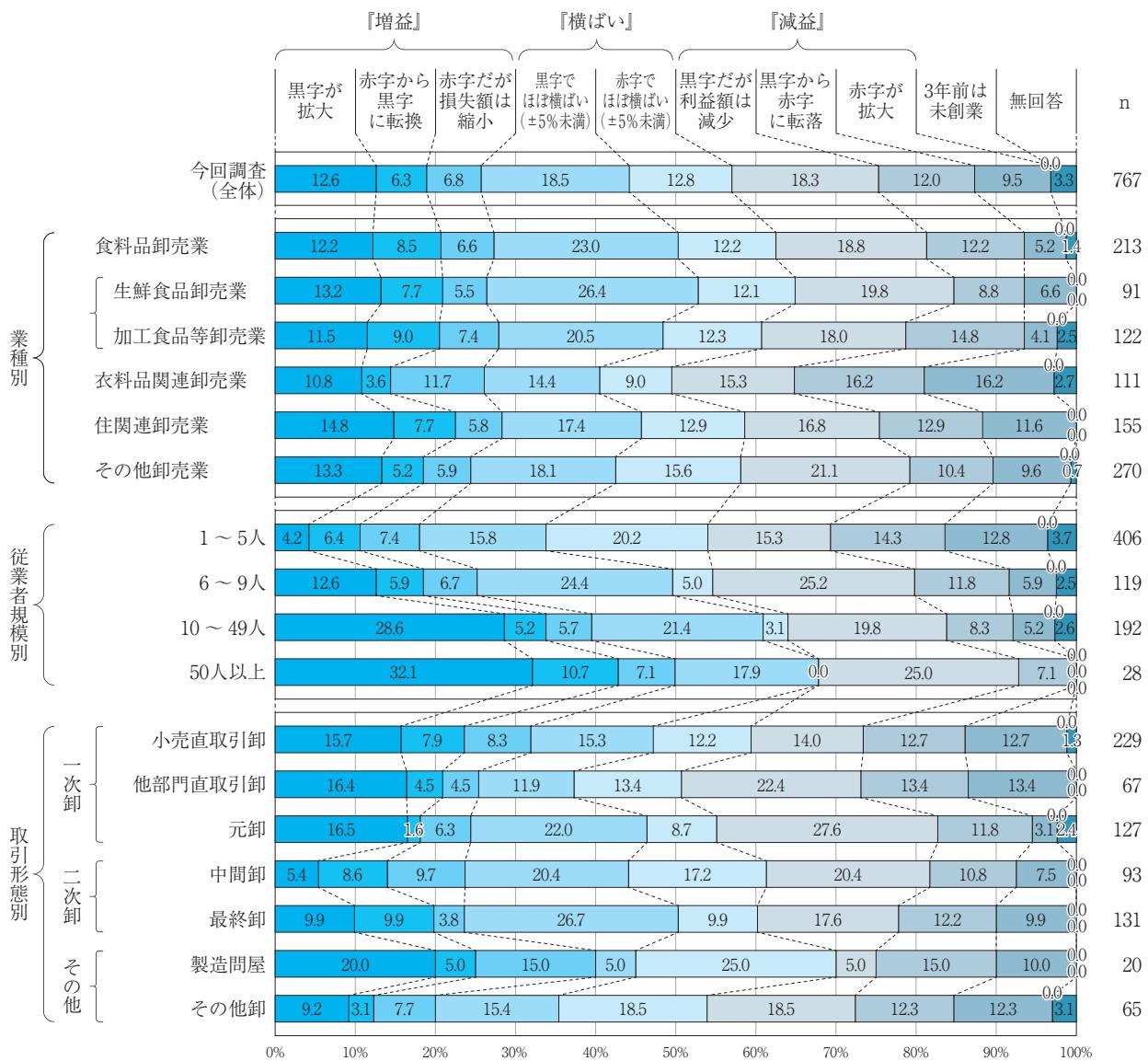
3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（18.5%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（18.3%）、「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」（12.8%）の順で続く。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』（25.7%）は2割を占める。「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』（39.8%）は約4割である。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『減益』（47.7%）が5割程度である。他の業種に比べて住関連卸売業は『増益』（28.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は『増益』（49.9%）が約5割である。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は『減益』（49.2%）が約5割である。

図表II-1-19 3年前と比較した経常損益の変化



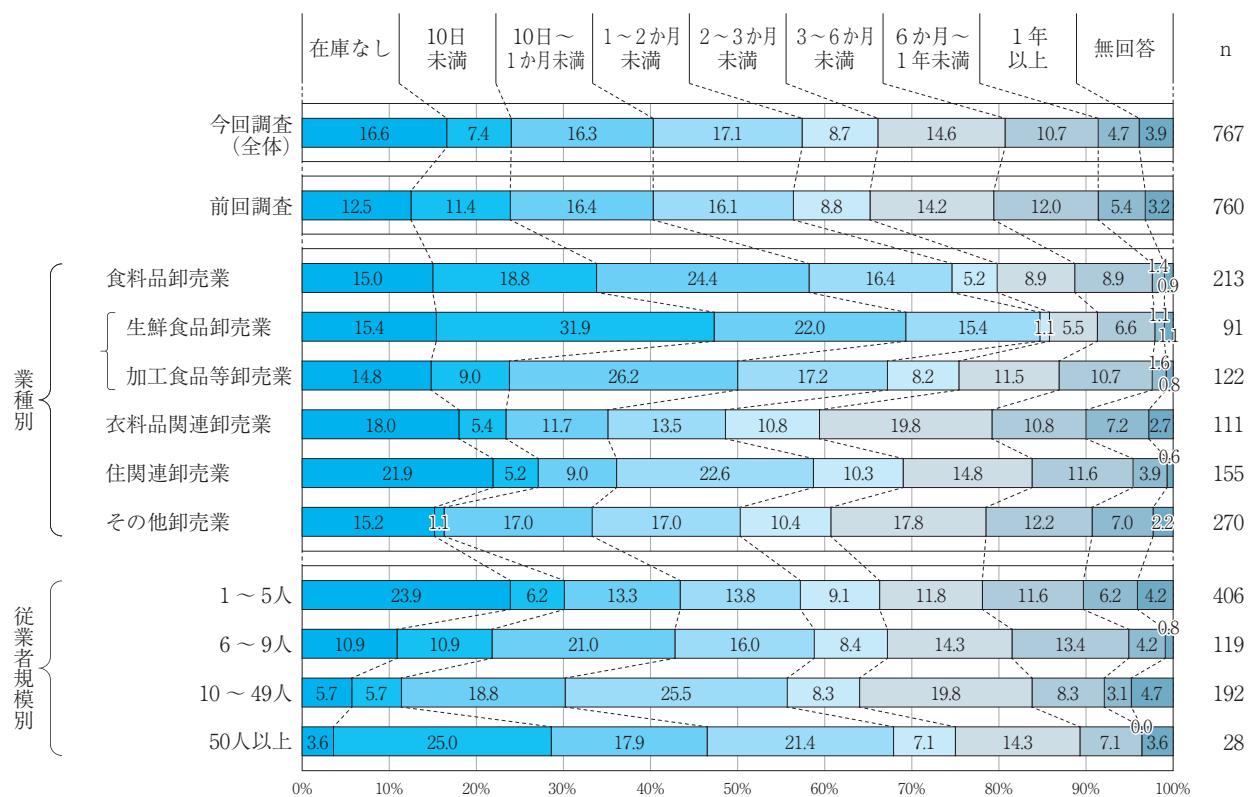
4 期末在庫

期末在庫（回転期間）は、「1～2か月未満」(17.1%)が最も高く、「在庫なし」(16.6%)、「10日～1か月未満」(16.3%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「10日未満」(31.9%)が3割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は「在庫なし」(21.9%)と「1～2か月未満」(22.6%)が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「在庫なし」(23.9%)が2割を占める。

図表II-1-20 期末在庫



<事例1> 競合の少ない海外市場を見極め、仕入先との関係を築く

事例1の会社は、冷凍水産物や加工品の輸入を行い、加工品は日本産の水産物をベトナムに輸出し、委託加工したもの再度日本に輸入して販売している。主力品目は南米産のエビ、ウニ、ムール貝など。

コロナ禍では緊急事態宣言の影響で飲食店向けの卸売は減少したが、その一方で巣ごもり需要からスーパーなどの小売店への卸売は増加した。徐々にではあるが、コロナ禍以前の業績に回復してきている。

同社の主力商品であるエビは主に南米から輸入している。南米との取引は一般的に仲介業者を介して行うことが多いが、商品情報が来ないなどのトラブルが発生することがある。そこで、代表取締役の前職での経験と繋がりを活かし、現地の生産者と直接取引をしている。生産者との信頼関係を構築するためには実際に会って、コミュニケーションをとることが重要だと考えており、現地に足を運ぶことも多い。南米は北米などと比べると競合が少ない点が魅力である。治安の部分に懸念はあるが、競合が少ないのでこそビジネスチャンスは多く、エビ以外にも獲れる魚種が豊富なため、今後はさらに事業を広げていきたいと考えている。

(生鮮食品卸売業 6～9人 都心地域)

第3節 仕入活動

1 仕入先企業数

現在の仕入先企業数は、「1～9」(40.5%) が最も高く、「10～29」(28.4%)、「30～49」(9.3%) の順で続く。

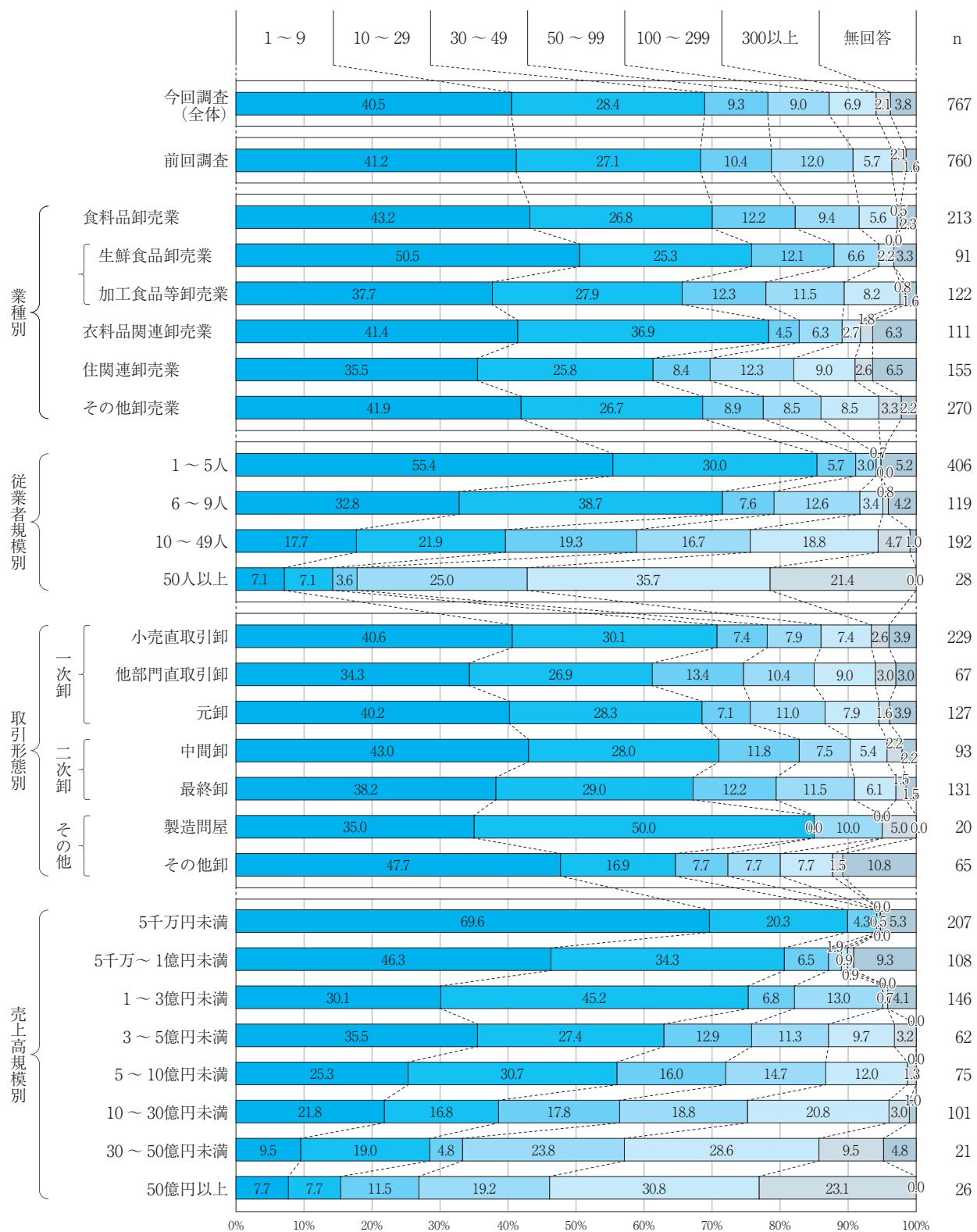
業種別にみると、生鮮食品卸売業は「1～9」(50.5%) が5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「1～9」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「1～9」(55.4%) が5割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「1～9」(47.7%) が5割程度を占める。

売上高規模別にみると、5千万円未満と回答した企業は「1～9」(69.6%) が約7割である。

図表II-1-21 仕入先企業数



2 3年前と比較した仕入先企業数の変化

3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（64.7%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（13.3%）、「やや増加（10%未満）」（11.0%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（18.4%）は2割程度である。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（71.3%）が7割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「やや減少（10%未満）」（17.1%）と「大幅減少（10%以上）」（10.8%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は『減少』（23.2%）が高い。

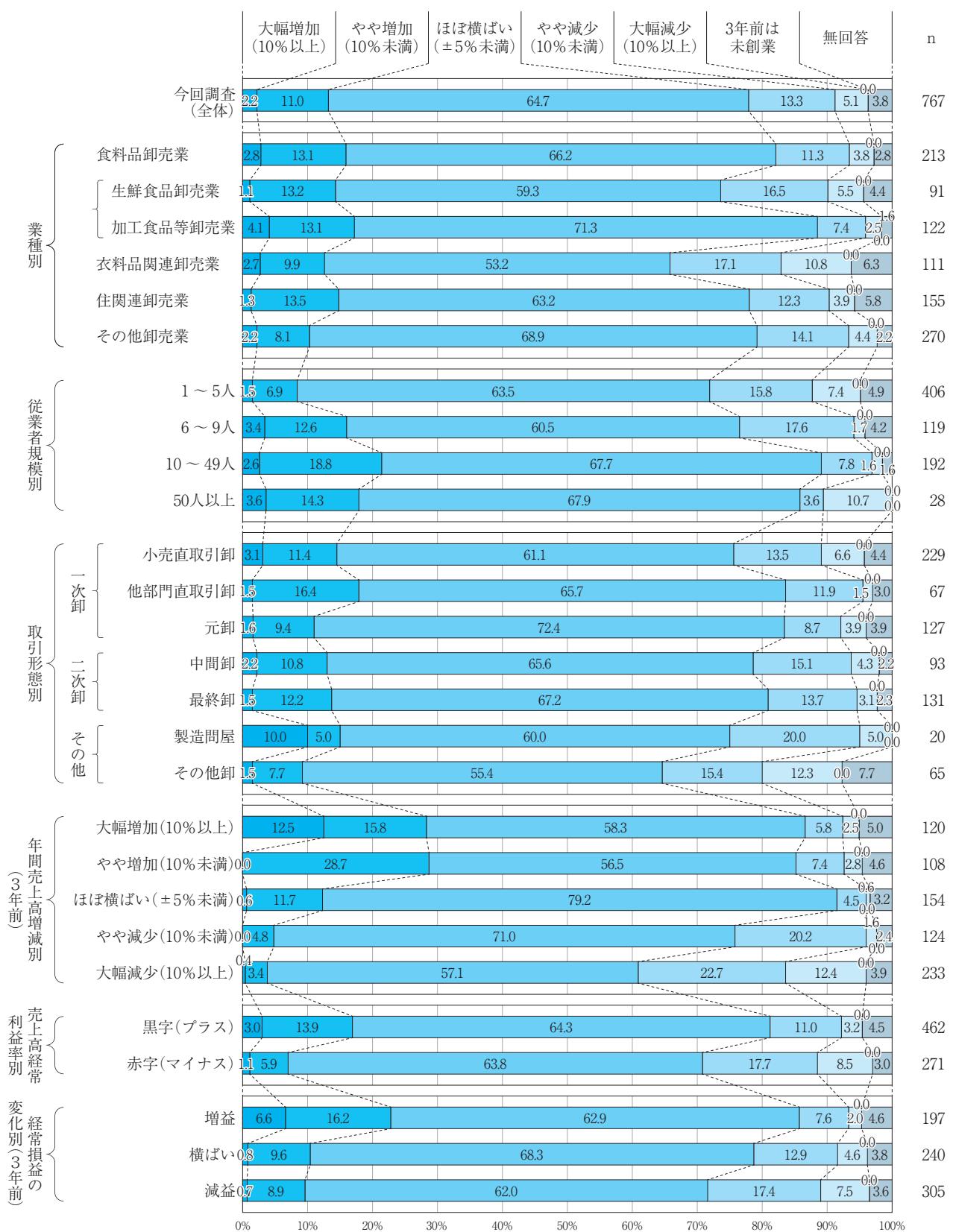
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（17.9%）が高い。元卸は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（72.4%）が7割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は仕入先企業数の「大幅増加（10%以上）」（12.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は『減少』（26.2%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『増加』（22.8%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-1-22 3年前と比較した仕入先企業数の変化



3 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は、「関東以外の道府県」(20.9%) が最も高く、「都心」(千代田区、中央区、港区) (18.4%)、「城東」(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区) (18.1%) の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』(45.9%) は4割を占める。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『都内』(67.1%) が7割程度である。他の業種に比べて住関連卸売業は「都心」(25.2%) と「城北」(北区、板橋区) (0.6%) が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「城南」(品川区、目黒区、大田区) (10.7%)、「関東（都内を除く）」(14.3%)、「関東以外の道府県」(25.0%) が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「都心」(28.4%) が高い。元卸は「海外」(40.2%) が4割を超える。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「都心」(26.8%)、「関東以外の道府県」(24.0%)、「海外」(26.8%) が高い。

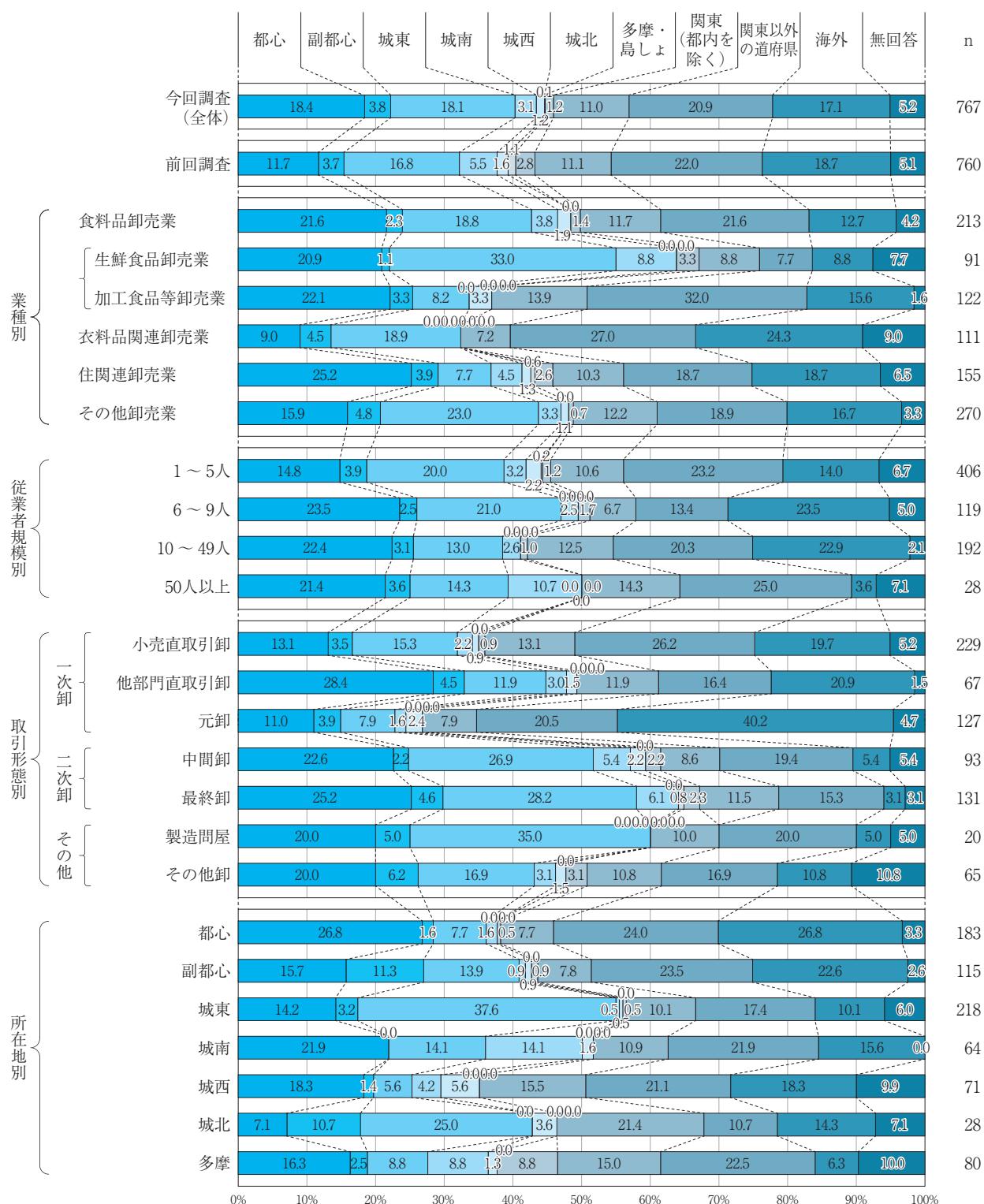
＜事例2＞ 取扱商品の深さを重視した品揃えで、顧客の細かなニーズに応える

香辛料を専門に扱う卸売業である事例2の会社は、生姜や唐辛子、シナモン、ターメリック、サフランなどを中心に取り扱っている。代表取締役は香辛料の専門商社に勤務していた経験から香辛料の加工や流通に精通しているため、顧客や工場にアドバイスをすることもある。

香辛料は非常に種類が多く、取扱商品の幅広さを重視すると大手と競合し価格競争に巻き込まれてしまう。このため、同社は取扱品目数を絞る代わりに、深さを重視した品揃えに力を入れている。例えば、シナモンは精油含有量によって品質が異なり、用途によって求められる含有量も様々である。そこで同社は、精油含有量3～8%のシナモンを1%刻みで用意している。また、生姜の場合は生鮮、塩蔵、乾燥の3種類を扱っている。生鮮の生姜は和洋食や居酒屋などですりおろし生姜用として使用されており、塩蔵の生姜は脱塩して甘酢につけて、ガリ用や紅生姜用として使用されている。乾燥させた生姜は卸先で粉末加工され、練り物用として使われている。生鮮、塩蔵、乾燥とも産地や加工方法によって香りや色味が異なり、顧客が求めるものを提供できるか否かが鍵を握る。顧客の細やかな要求にも対応できる豊富な知識や、深さを重視した品揃えが同社の強みである。

(加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域)

図表II-1-23 仕入先企業数の最も多い地域



4 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「隨時必要に応じて」(47.3%) が最も高く、「ほとんど行わない」(40.2%)、「常に見直し」(4.2%) の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「隨時必要に応じて」(51.4%) が5割を超える。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「ほとんど行わない」(49.0%) が約5割である。50人以上と回答した企業は「隨時必要に応じて」(64.3%) が6割を占める。

取引形態別にみると、中間卸は「ほとんど行わない」(50.5%) が5割を超える。製造問屋は「隨時必要に応じて」(65.0%) が6割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「隨時必要に応じて」(55.0%) が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「隨時必要に応じて」(50.2%) が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「常に見直し」(5.1%) と「隨時必要に応じて」(50.3%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例3＞ 他社の扱わないオンリーワンな商品の仕入れで業績を伸ばす

事例3の会社は、サプリメントや健康食品の原材料を海外から仕入れ、国内メーカー等に販売している。原料加工や製造は行わず、原材料輸入と卸売販売に特化している。取扱商品の約95%は輸入品で、主に乳酸菌、高麗人参、スーパーフード等である。

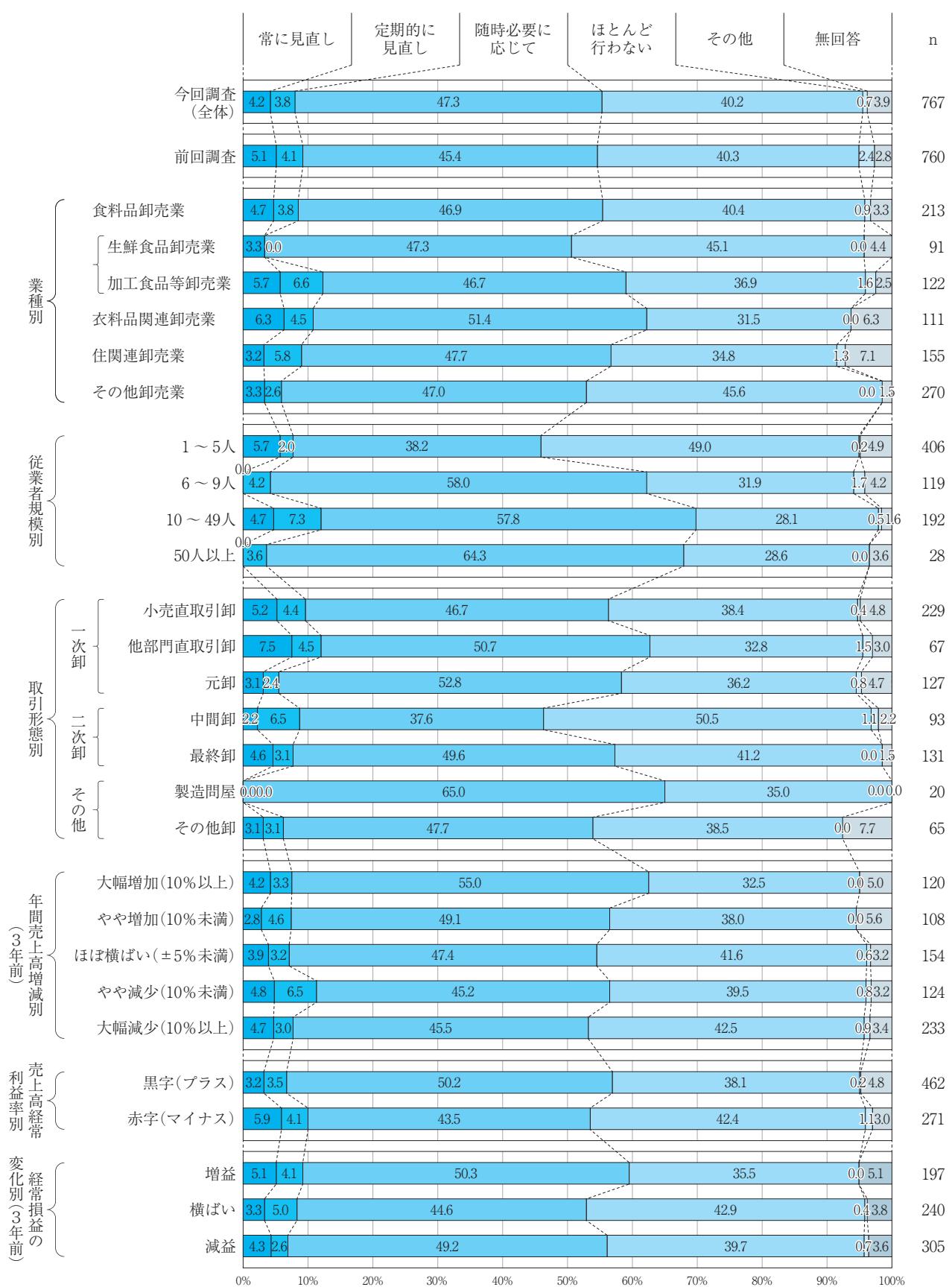
同社は高齢化による健康食品需要の増加や機能性表示食品制度の開始、東京オリンピックを前にしたスポーツブームなどにより業績を伸ばしてきた。コロナ禍においても業績への影響はあまりなかったが、海外への渡航が難しくなったため、新しい仕入先の開拓等ができなかつたという点で影響があった。

同社の強みは代表取締役のヨーロッパ企業等とのつながりを活かし、他社では取り扱わないオンリーワンな商品の仕入れができることがある。そのため、新たな商品の発掘は年2～3件に絞っている。仕入の際に特に注意する点は、原材料の科学的な証拠や安全性と商品説明に使えるストーリーの有無である。反対に、海外の商品紹介をそのまま翻訳し、商品に含まれる成分や効果など数値情報だけの説明では、日本の市場には響かない。

またコンサルタント事業も行っており、今後は海外の企業に対して、商品の臨床試験のために日本の試験機関を紹介する取組に力を入れていく方針である。日本は健康食品の開発時に臨床試験を比較的丁寧に実施する傾向があるため、日本の試験機関を使うメリットは大きく、新たなビジネスチャンスと捉えている。

(加工食品等卸売業 3～5人 城南地域)

図表II-1-24 仕入先の見直し状況



5 仕入活動の課題

仕入活動の課題（複数回答）は、「仕入コスト負担の増大」（37.3%）が最も高く、「仕入先が限定されている」（21.9%）、「仕入先の新規開拓」（21.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「仕入先が限定されている」（28.6%）、「市場情報の不足」（8.8%）、「商品情報の不足」（8.8%）が高い。衣料品関連卸売業は「仕入コスト負担の増大」（51.4%）が5割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「仕入先が限定されている」（27.1%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「計画的な仕入が困難」、「商品アイテム数が過多」、「業務の情報化対応の遅れ」が高くなる傾向がみられる。

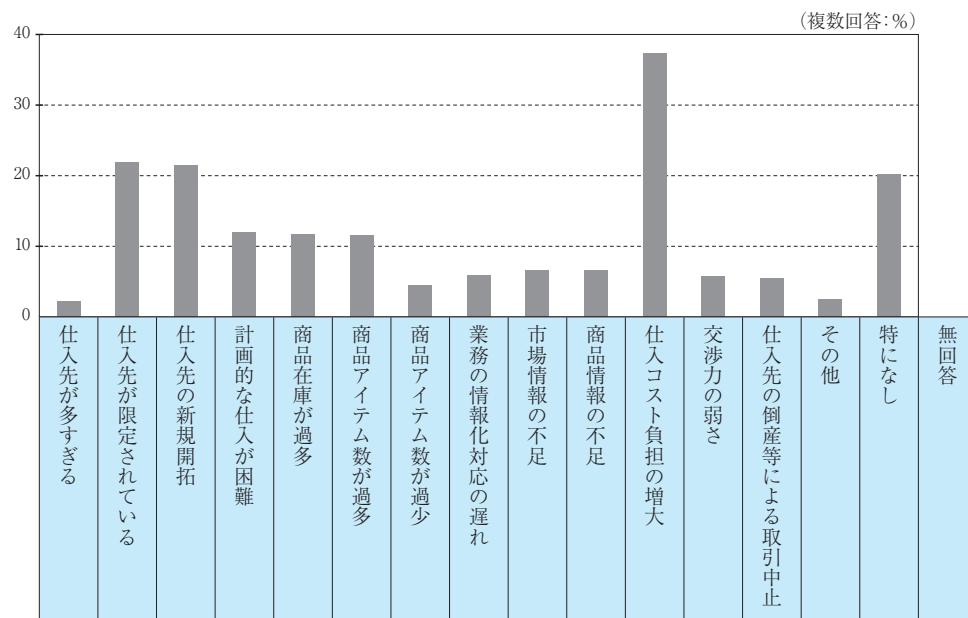
取引形態別にみると、元卸は「仕入コスト負担の増大」（48.0%）が5割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「仕入先の新規開拓」（26.7%）が高く、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「仕入先の倒産等による取引中止」（10.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「仕入先が限定されている」（24.7%）、「商品アイテム数が過多」（12.2%）、「商品情報の不足」（7.0%）、「交渉力の弱さ」（7.0%）、「仕入先の倒産等による取引中止」（7.0%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「仕入コスト負担の増大」（43.3%）が4割を占める。

図表II-1-25 仕入活動の課題



今回調査(全体)	2.2	21.9	21.4	11.9	11.7	11.5	4.4	5.9	6.6	6.6	37.3	5.7	5.5	2.5	20.2	4.2	
前回調査	3.3	25.8	23.0	11.8	14.9	8.9	5.1	5.3	7.4	6.3	20.4	8.6	6.2	2.2	20.5	2.8	
業種別	食料品卸売業	1.9	23.9	20.2	14.1	5.6	8.0	6.1	8.5	8.0	7.0	34.3	8.9	0.5	2.3	17.8	3.8
	生鮮食品卸売業	1.1	28.6	17.6	13.2	2.2	4.4	6.6	6.6	8.8	8.8	34.1	7.7	1.1	2.2	16.5	5.5
	加工食品等卸売業	2.5	20.5	22.1	14.8	8.2	10.7	5.7	9.8	7.4	5.7	34.4	9.8	0.0	2.5	18.9	2.5
	衣料品関連卸売業	0.9	18.0	21.6	9.0	17.1	9.9	3.6	3.6	5.4	8.1	51.4	2.7	11.7	1.8	14.4	7.2
	住関連卸売業	3.2	24.5	23.2	16.1	11.6	16.8	7.1	2.6	6.5	6.5	31.6	4.5	5.8	1.9	19.4	5.8
	その他卸売業	2.6	20.0	21.9	9.6	14.4	11.9	2.2	6.7	5.9	6.3	37.8	5.6	6.7	3.0	24.1	2.2
従業者規模別	1~5人	1.2	27.1	17.7	10.1	8.1	8.4	4.7	4.4	5.7	5.7	33.7	5.2	6.4	2.7	22.7	5.4
	6~9人	1.7	19.3	25.2	13.4	8.4	10.1	4.2	6.7	9.2	8.4	39.5	7.6	5.9	3.4	14.3	4.2
	10~49人	4.7	13.5	28.6	14.1	20.3	16.7	3.6	7.3	8.3	8.9	44.8	6.8	3.1	1.6	18.8	2.1
	50人以上	3.6	17.9	14.3	14.3	17.9	28.6	7.1	10.7	0.0	3.6	39.3	3.6	10.7	3.6	14.3	0.0
取引形態別	小売直取引卸	2.2	20.1	23.6	10.0	13.1	11.4	4.8	3.9	6.1	4.4	38.4	3.9	7.4	1.7	18.8	5.2
	次部⾨直取引卸	0.0	20.9	29.9	6.0	6.0	10.4	4.5	10.4	6.0	6.0	41.8	6.0	6.0	4.5	19.4	3.0
	元卸	0.8	16.5	22.0	16.5	14.2	9.4	2.4	3.9	7.1	8.7	48.0	6.3	2.4	6.3	19.7	3.9
	中間卸	1.1	28.0	18.3	15.1	12.9	9.7	5.4	7.5	4.3	8.6	33.3	7.5	2.2	0.0	19.4	2.2
	最終卸	5.3	22.9	22.9	13.7	10.7	14.5	3.8	8.4	9.2	9.9	34.4	9.9	4.6	1.5	18.3	1.5
	製造問屋	5.0	35.0	15.0	10.0	10.0	15.0	10.0	5.0	5.0	5.0	25.0	5.0	10.0	0.0	25.0	5.0
	その他卸	3.1	23.1	13.8	9.2	6.2	13.8	6.2	4.6	3.1	4.6	29.2	3.1	10.8	1.5	26.2	6.2
年間増減壳上高別	大幅増加(10%以上)	4.2	15.0	26.7	9.2	10.8	11.7	3.3	7.5	6.7	6.7	32.5	1.7	1.7	5.0	25.8	5.0
	やや増加(10%未満)	4.6	18.5	21.3	23.1	18.5	15.7	4.6	8.3	5.6	6.5	36.1	5.6	2.8	1.9	15.7	4.6
	ほぼ横ばい(±5%未満)	1.3	20.8	26.0	10.4	7.1	9.7	5.8	4.5	7.8	5.8	40.9	5.2	1.9	2.6	22.7	3.9
	やや減少(10%未満)	1.6	25.8	18.5	8.9	15.3	11.3	4.8	5.6	7.3	8.9	36.3	8.1	6.5	0.8	16.1	4.0
	大幅減少(10%以上)	1.3	25.3	18.0	11.2	10.7	11.2	4.3	4.7	6.0	6.9	39.5	7.7	10.3	2.1	17.6	3.9
益経常利潤別	黒字(プラス)	3.2	20.1	25.1	13.4	12.8	10.8	4.8	6.7	6.7	6.7	38.3	5.4	4.8	2.6	18.2	4.8
	赤字(マイナス)	0.7	24.7	16.6	9.6	10.3	12.2	4.4	4.4	6.3	7.0	36.9	7.0	7.0	1.8	22.1	3.3
	増益	2.0	19.8	21.3	11.7	12.2	14.7	5.1	5.1	5.6	4.6	31.0	4.6	5.6	3.6	21.8	5.6
益経常利潤別	横ばい	3.8	22.1	20.8	10.4	10.8	10.0	3.8	5.8	5.0	8.3	35.8	5.4	4.2	2.1	20.8	4.2
	減益	1.3	23.0	23.0	14.1	12.5	10.2	4.9	6.2	8.5	7.2	43.3	7.2	6.6	2.0	17.4	3.6

第4節 販売活動

1 3年前と比較した販売先企業数の変化

3年前と比較した販売先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（45.6%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（20.9%）、「大幅減少（10%以上）」（13.4%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（34.3%）は3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『減少』（40.7%）が高い。加工食品等卸売業とその他卸売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（50.0%）が5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」が高くなる傾向がみられる。

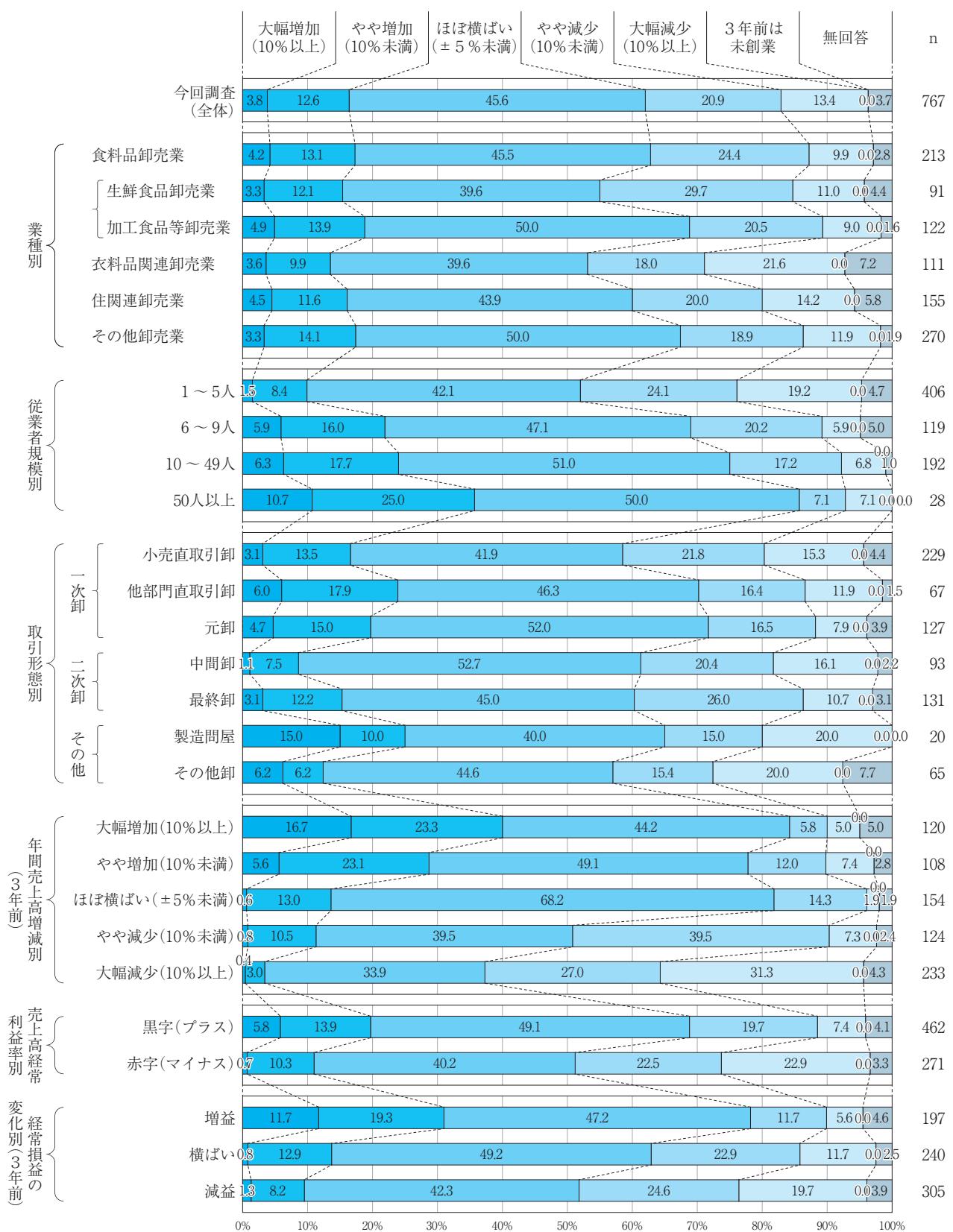
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『減少』（37.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は販売先企業数の「大幅増加（10%以上）」（16.7%）と「やや増加（10%未満）」（23.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は『減少』（45.4%）が4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「やや減少（10%未満）」（24.6%）と「大幅減少（10%以上）」（19.7%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表II-1-26 3年前と比較した販売先企業数の変化



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は、「都心」（千代田区、中央区、港区）（19.9%）が最も高く、「関東以外の道府県」（19.7%）、「関東（都内を除く）」（16.8%）の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』（54.5%）は5割を占める。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『都内』（69.3%）が約7割である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（23.4%）と「関東以外の道府県」（23.4%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「都心」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「都心」（28.6%）が3割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「関東以外の道府県」（28.4%）が高く、元卸は「都心」（26.8%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「副都心」（13.3%）と「関東以外の道府県」（23.3%）が高い。

所在地別にみると、所在地が副都心と回答した企業は「副都心」（35.7%）が3割を占める。

<事例4> 生産者との直接取引で差別化を図る

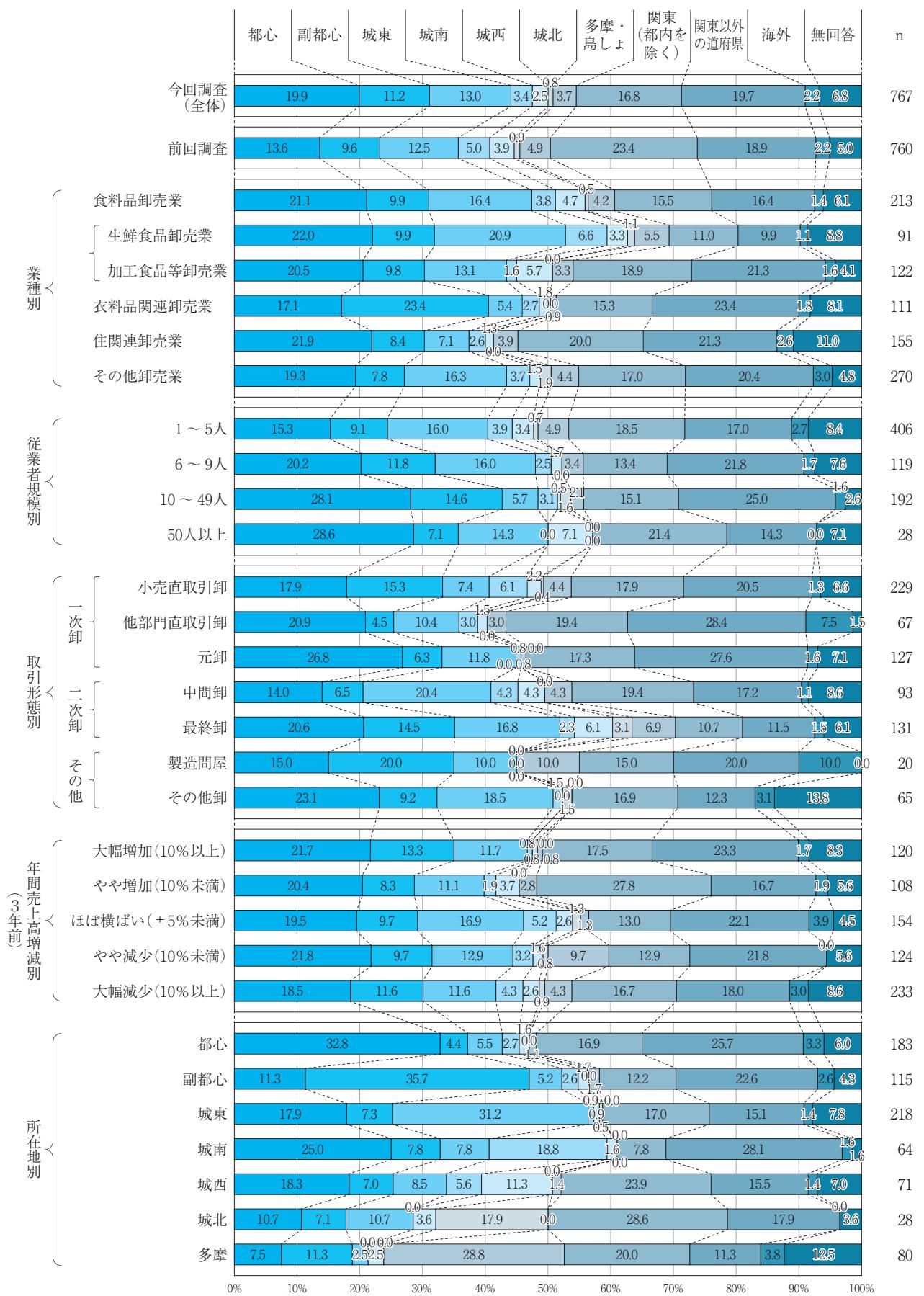
事例4の会社は、主力業務である米の卸売が売上の8割を占め、食品宅配会社や地域の飲食店などに向かう販売とともに、一般消費者向けに店舗と自社ECサイトを通じた販売を行っている。

同社の最大の特徴は、生産者から直接仕入れることで「生産者の顔が見えるお米」を取り扱っている点である。一般的にスーパーなどで販売されている米の多くは産地のみの記載で生産者までは分からぬが、同社の販売する米は産地だけでなく、生産者まで明らかにしている。同じ産地の米でも生産者によって味の違いがあることもあり、味や安心・安全な商品を求める顧客のニーズに応えている。以前は法令により生産者との直接取引はできなかったが、中小企業だからこそ大手企業とは違う取組が必要だと考え、法改正を機に生産者を開拓し、直接取引を続けてきた。

また、同社は国内市場の縮小をきっかけに3～4年前から米の輸出事業も開始した。昨今の円安の影響もありアメリカでの売れ行きが好調であるため、日本のおいしい米を広めるべく、さらなる輸出事業の拡大に注力していく方針である。

(加工食品等卸売業 10～49人 多摩地域)

図表II-1-27 販売先企業数の最も多い地域



3 販売価格の決定において重視している事項

販売価格の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「競合店の価格」（36.9%）が最も高く、「マーケット（市場価格）動向」（33.5%）、「販売先の意向」（31.4%）の順で続く。

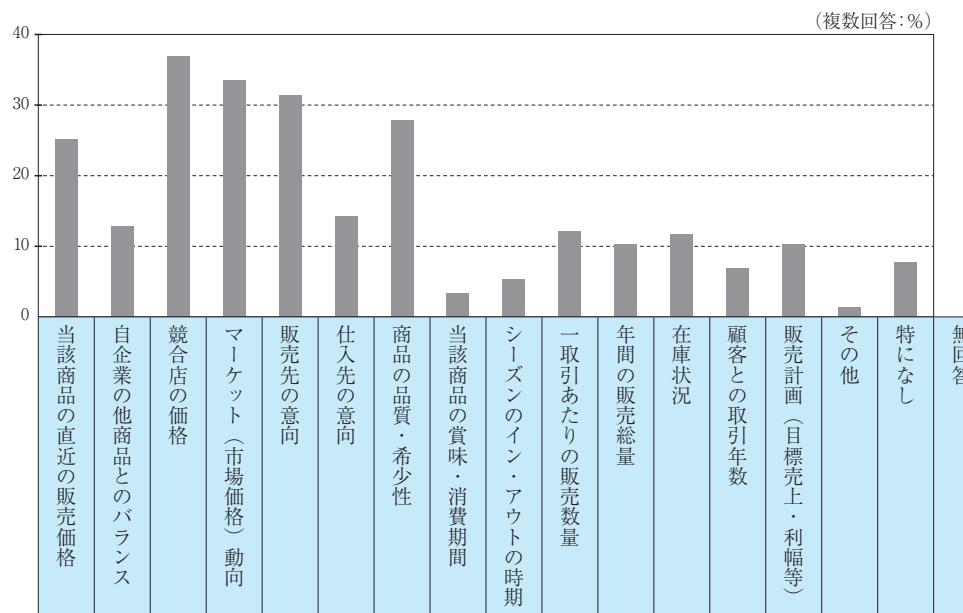
業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「自企業の他商品とのバランス」（22.5%）、「シーズンのイン・アウトの時期」（10.8%）、「販売計画（目標売上・利幅等）」（14.4%）が高い。住関連卸売業は「競合店の価格」（41.3%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「マーケット（市場価格）動向」（57.1%）が6割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「競合店の価格」（44.9%）、「マーケット（市場価格）動向」（49.6%）、「在庫状況」（15.7%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「自企業の他商品とのバランス」（19.2%）、「マーケット（市場価格）動向」（47.5%）、「販売計画（目標売上・利幅等）」（15.0%）が高い。

図表II-1-28 販売価格の決定において重視している事項



		n 767																		
業種別	食料品卸売業	24.4	8.0	37.1	36.6	37.6	15.5	30.0	6.6	7.0	9.9	7.0	13.1	5.6	7.0	0.9	7.5	3.3	213	
	生鮮食品卸売業	23.1	3.3	36.3	33.0	39.6	13.2	35.2	5.5	4.4	5.5	2.2	12.1	2.2	5.5	0.0	12.1	5.5	91	
	加工食品等卸売業	25.4	11.5	37.7	39.3	36.1	17.2	26.2	7.4	9.0	13.1	10.7	13.9	8.2	8.2	1.6	4.1	1.6	122	
	衣料品関連卸売業	24.3	22.5	29.7	36.0	32.4	7.2	34.2	0.0	10.8	9.9	10.8	11.7	5.4	14.4	0.0	3.6	6.3	111	
	住関連卸売業	20.0	10.3	41.3	31.6	30.3	11.6	25.2	0.0	1.9	12.3	9.7	8.4	5.2	10.3	2.6	7.7	7.1	155	
	その他卸売業	28.1	14.4	38.1	31.5	27.4	17.8	24.8	3.7	4.1	14.1	13.3	12.6	9.6	11.1	1.9	9.3	3.0	270	
従業者規模別	1~5人	22.4	10.3	30.0	27.1	26.1	15.0	27.8	2.7	4.7	12.6	8.4	8.6	8.4	6.2	1.7	8.9	5.7	406	
	6~9人	30.3	11.8	41.2	38.7	32.8	10.9	26.1	2.5	4.2	10.9	9.2	12.6	8.4	10.1	0.8	4.2	5.0	119	
	10~49人	27.1	16.7	47.4	41.7	39.6	16.1	29.7	4.7	7.3	13.5	13.0	16.7	4.2	18.2	1.6	7.8	1.0	192	
	50人以上	28.6	25.0	53.6	57.1	50.0	10.7	14.3	3.6	7.1	10.7	21.4	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	28	
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	24.9	20.1	32.8	32.8	27.9	14.0	34.1	2.2	9.2	9.6	9.6	15.3	5.2	10.5	1.7	3.5	5.7	229
	他部門直取引卸	25.4	10.4	40.3	32.8	31.3	17.9	29.9	3.0	1.5	19.4	14.9	9.0	13.4	16.4	3.0	9.0	1.5	67	
	元卸	25.2	16.5	44.9	49.6	33.9	10.2	29.9	3.9	3.9	9.4	12.6	15.7	4.7	9.4	2.4	7.9	3.9	127	
	二次卸	中間卸	22.6	6.5	43.0	28.0	37.6	15.1	17.2	5.4	5.4	11.8	9.7	14.0	6.5	6.5	0.0	10.8	2.2	93
	最終卸	27.5	7.6	43.5	26.0	36.6	17.6	26.0	3.8	3.8	13.7	10.7	9.2	9.9	9.9	0.8	6.9	4.6	131	
	その他	製造問屋	15.0	10.0	30.0	30.0	25.0	5.0	25.0	0.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	15.0	0.0	20
年3増減売前高	その他卸	26.2	6.2	18.5	32.3	21.5	13.8	18.5	3.1	4.6	10.8	6.2	3.1	4.6	13.8	1.5	13.8	7.7	65	
	大幅増加(10%以上)	25.0	19.2	35.8	47.5	31.7	13.3	29.2	2.5	2.5	10.0	11.7	11.7	2.5	15.0	4.2	5.0	5.0	120	
	やや増加(10%未満)	18.5	10.2	49.1	37.0	36.1	13.9	29.6	2.8	6.5	12.0	15.7	13.0	6.5	12.0	1.9	3.7	3.7	108	
	ほぼ横ばい(±5%未満)	27.9	11.0	35.1	35.7	32.5	14.3	28.6	1.9	5.8	7.8	11.7	13.6	9.1	9.1	0.6	7.8	3.2	154	
	やや減少(10%未満)	30.6	9.7	33.9	29.0	26.6	15.3	27.4	4.8	6.5	18.5	8.1	5.6	8.1	6.5	0.8	10.5	4.0	124	
	大幅減少(10%以上)	24.0	14.6	36.5	25.8	31.3	14.2	25.8	3.9	6.0	12.4	8.2	13.3	7.3	9.9	0.9	8.2	5.2	233	

4 一般消費者への販売

(1) 一般消費者への販売状況

一般消費者への販売状況は、「販売予定なし」(52.8%) が最も高く、「販売している」(36.5%)、「今後販売する予定」(4.0%) の順で続く。

業種別にみると、住関連卸売業は「販売予定なし」(59.4%) が約 6 割である。他の業種に比べてその他卸売業は「販売している」(41.1%) が高い。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「販売している」(50.0%) が 5 割である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「販売している」(42.4%) が高い。他部門直取引卸は「販売予定なし」(70.1%) が 7 割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（± 5 %未満）と回答した企業は「販売予定なし」(60.4%) が 6 割を超える。

<事例5> 小ロット対応や個別商品の動画制作できめ細かな需要に対応

事例5の会社は、インドやスリランカ等から紅茶を輸入し、国内提携先工場での加工を経て販売している。主な顧客は有名小売企業だが、カフェなどの小規模事業者や一般消費者向けにも一部販売をしている。業界内では、フレーバーティーが美味しい会社として知られる。海外へ直接赴き、いち早く生産者から現地のトレンド情報を入手し、商品開発に生かすことで多くのオリジナルフレーバーティーを生み出してきた。

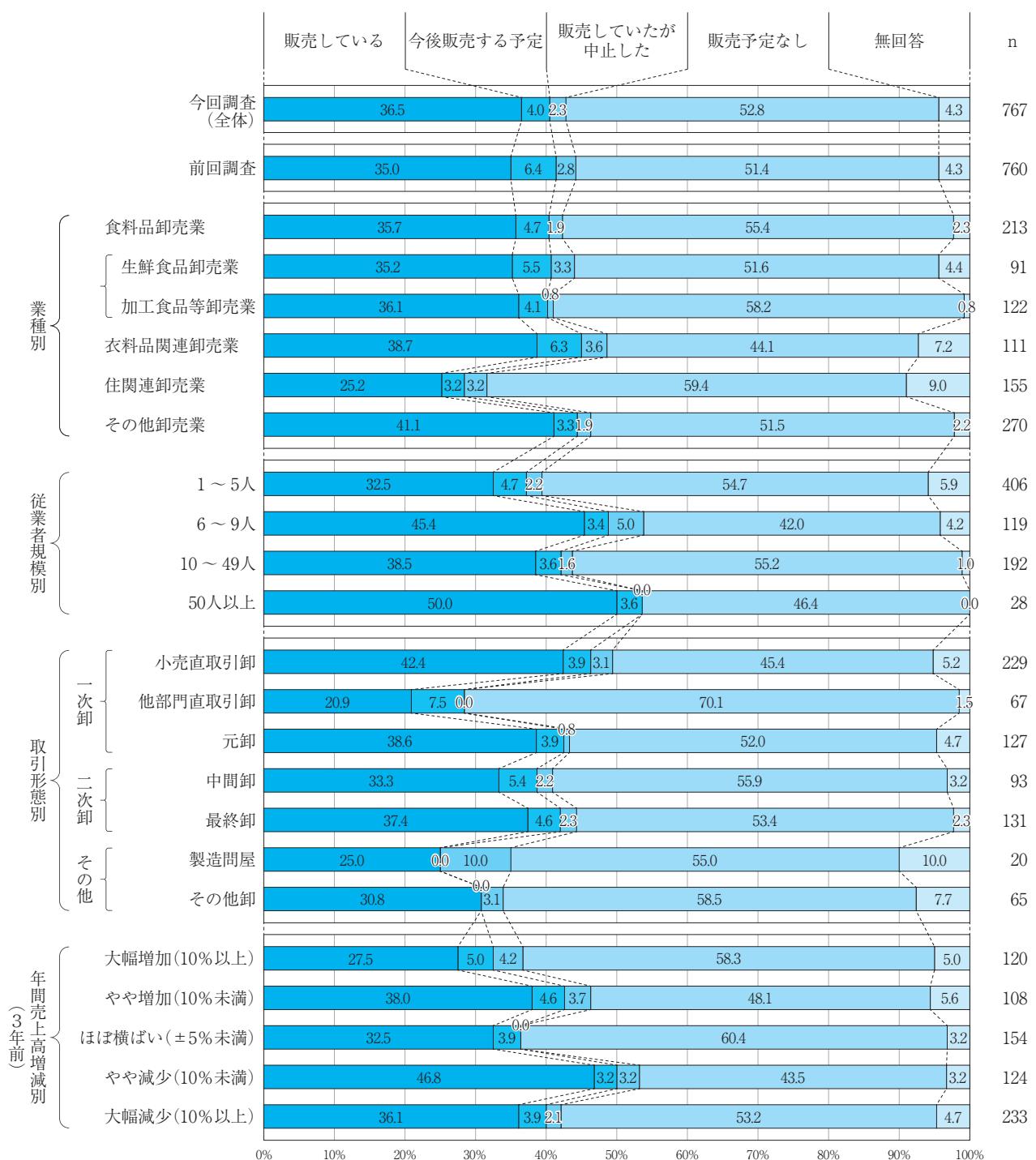
同社の強みは、小ロットでの注文にも対応している点である。他社の最小ロットは50kg程度だが、同社では最小10kgから対応している。小ロットの場合、提携先工場では新たな設備投資が必要になるため、踏み切れないことも多い。そこで提携先工場に代わり、同社が小ロット用の設備を調達し貸与している。また、少量注文の場合は顧客が負担する送料が商品価格の2～3割近くを占める金額になってしまうため、郵便局のクリックポストを活用することで送料負担の軽減にも取り組んでいる。

これからは紙媒体よりも画像や映像での商品説明が重要と考え、個別商品ごとに紅茶の特徴や楽しみ方などを紹介する1～2分程度のイメージ動画を2020年頃から制作している。この動画は同社のECサイトで視聴できるとともに、商品パッケージに印字されたQRコードを読み取ることでも視聴できる。

今まで卸売を中心にして事業を展開してきたが、一般消費者からの問い合わせが増えてきたこともあり、今後は小売にも力を入れていきたいと考えている。

（加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域）

図表II-1-29 一般消費者への販売状況



(2) 一般消費者への販売割合

直近の年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「1%未満」(34.6%)が最も高く、「1~5%未満」(27.9%)、「20~50%未満」(13.6%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「20~50%未満」(21.9%)が高い。住関連卸売業は「1%未満」(41.0%)が4割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~5人と回答した企業は『10~50%未満』(27.3%)が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『10~50%未満』(31.0%)が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「1%未満」(48.5%)が5割程度である。

<事例6> 海外メーカーに日本市場の要求を伝え続け、さらなる業績向上を目指す

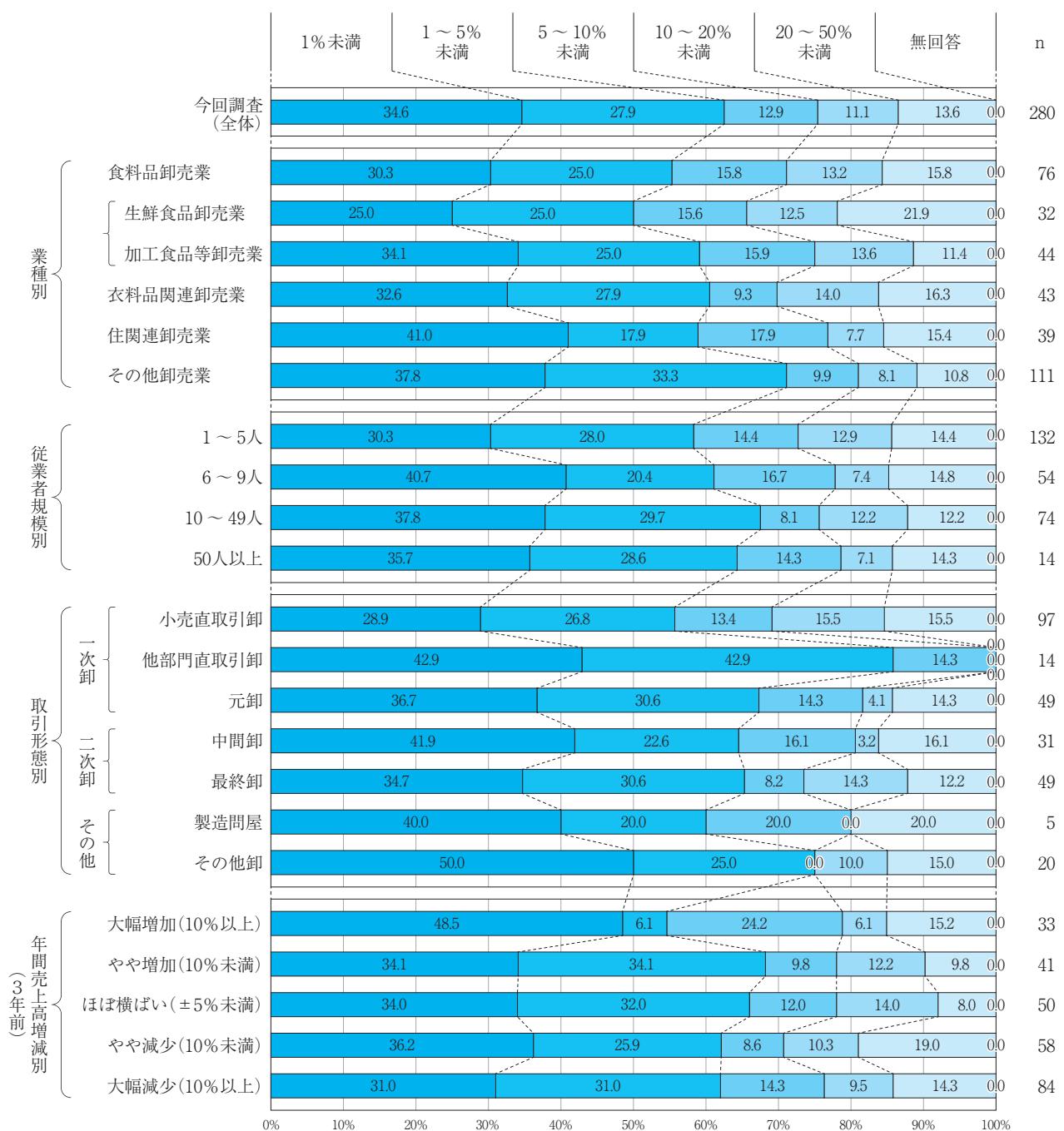
事例6の会社は、欧州製の革小物や旅行用カバンの卸売業を行っている。主力はソフト型スーツケースで、購入者の多くはインバウンド顧客が占める。

代表取締役は欧州の大学を卒業後、現地の革製品メーカーに就職した。帰国後は日本法人の代表取締役を長年務めたが、本社の倒産に伴い日本法人も解体された。その後、かつての同僚から欧州のスーツケースメーカーを紹介されたことをきっかけに、卸売業者として現会社を設立した。

ただ、コロナ禍では海外旅行ができないためスーツケースの需要が減少し、同社の売上が大幅に減少するだけでなく、仕入先である欧州のメーカーも倒産や買収など不安定な状況となった。そのため、メーカー製品のみを扱うことに危機感を覚え、中国の工場でOEM生産をした自社ブランド商品の展開も始めたが、厳しい状況が続いている。このような状況の中、知人の紹介を通じて日本での展開を計画している欧州の別メーカーと取引を開始することになった。この会社はコロナ禍においてもECサイトでスーツケースを販売し売上を伸ばしていたが、日本市場での需要に合う商品は少なかった。そこで、同社が根気強くコミュニケーションを図り、今までの経験を基に商品の改善点などを伝え続けた。さらに、実際に仕入れた商品を売り切ったことから信頼関係も生まれ、今では日本市場での需要に合う商品を製造するようになり、アドバイスを求められることも増えた。来年は日本向けにレバーなどの機能面を改良した新商品を販売予定である。今後も海外メーカーと日本市場の橋渡し役としてサポートすることで、さらなる業績向上を目指していく。

(衣料品関連卸売業 6~9人 副都心地域)

図表II-1-30 一般消費者への販売割合



(注) 1. 一般消費者への販売状況(図表II-1-29)で「販売している」とした企業のみを集計。
2. 一般消費者への販売割合が50%以上の企業は小売業とみなし、集計対象外とした。

5 販売活動の課題

販売活動の課題（複数回答）は、「販売先の新規開拓」（53.2%）が最も高く、「営業活動」（38.2%）、「同業他社との差別化」（31.0%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「販売先の新規開拓」（56.8%）、「支払条件交渉」（11.7%）、「営業活動」（42.3%）、「価格交渉力」（18.0%）、「インターネット販売への対応」（31.5%）、「流行（トレンド）の把握」（21.6%）、「返品削減に向けた販売先への対応」（10.8%）が高い。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「販売先の新規開拓」（78.6%）が8割程度である。

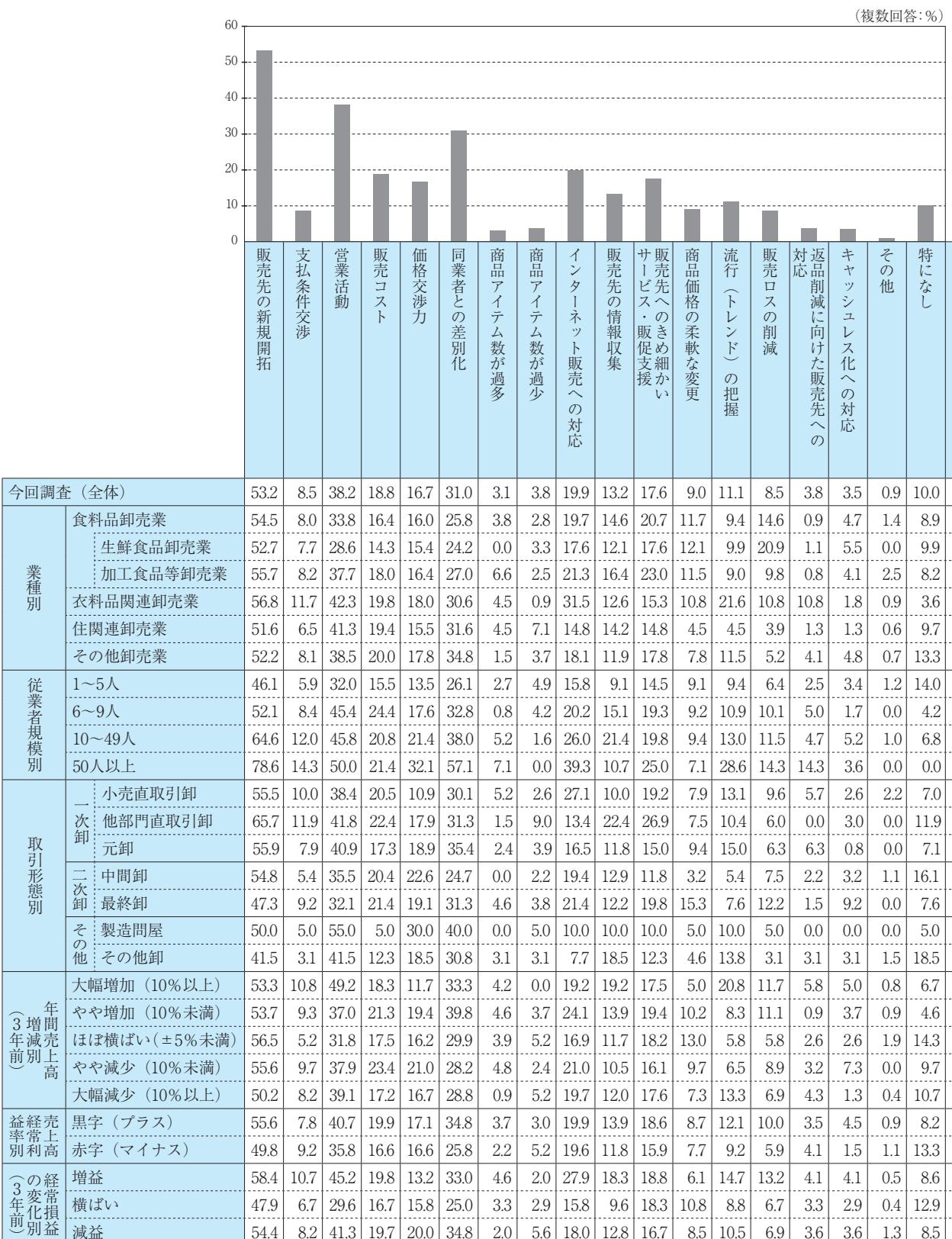
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「販売先の新規開拓」（65.7%）、「支払条件交渉」（11.9%）、「販売コスト」（22.4%）、「商品アイテム数が過少」（9.0%）、「販売先の情報収集」（22.4%）、「販売先へのきめ細かいサービス・販促支援」（26.9%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「支払条件交渉」（10.8%）、「営業活動」（49.2%）、「販売先の情報収集」（19.2%）、「流行（トレンド）の把握」（20.8%）、「販売ロスの削減」（11.7%）、「返品削減に向けた販売先への対応」（5.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「販売先の新規開拓」（55.6%）が5割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売先の新規開拓」（58.4%）、「支払条件交渉」（10.7%）、「営業活動」（45.2%）、「販売コスト」（19.8%）、「商品アイテム数が過多」（4.6%）、「インターネット販売への対応」（27.9%）、「販売先の情報収集」（18.3%）、「販売先へのきめ細かいサービス・販促支援」（18.8%）、「流行（トレンド）の把握」（14.7%）、「販売ロスの削減」（13.2%）、「返品削減に向けた販売先への対応」（4.1%）、「キャッシュレス化への対応」（4.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-1-31 販売活動の課題



第5節 物流業務

1 保管

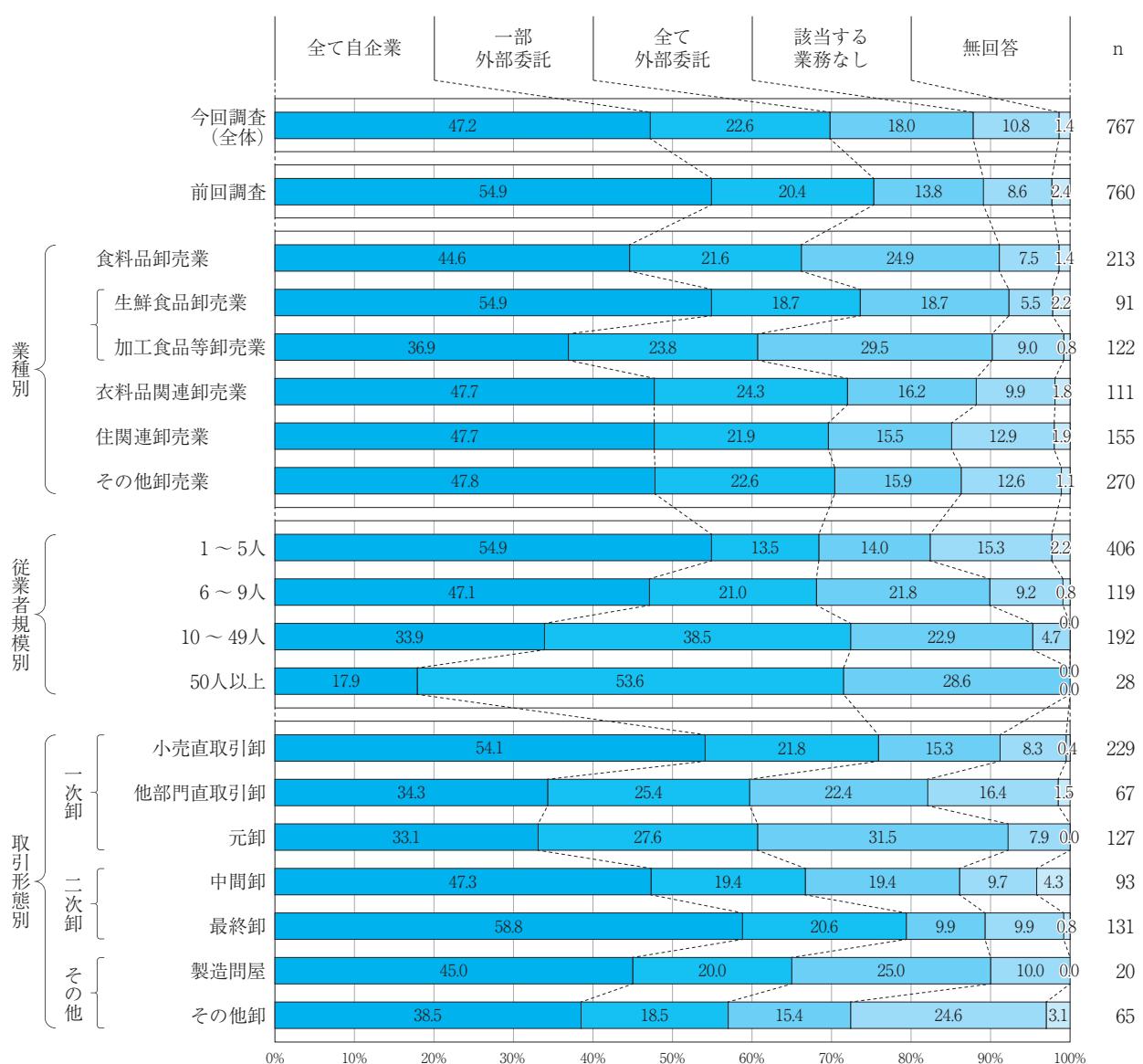
物流に関する業務のうち保管は、「全て自企業」(47.2%)が最も高く、「一部外部委託」(22.6%)、「全て外部委託」(18.0%)、「該当する業務なし」(10.8%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(54.9%)が5割を占める。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「全て外部委託」(29.5%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」と「該当する業務なし」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「一部外部委託」(27.6%)と「全て外部委託」(31.5%)が高い。最終卸は「全て自企業」(58.8%)が6割程度である。

図表II-1-32 保管



2 在庫管理

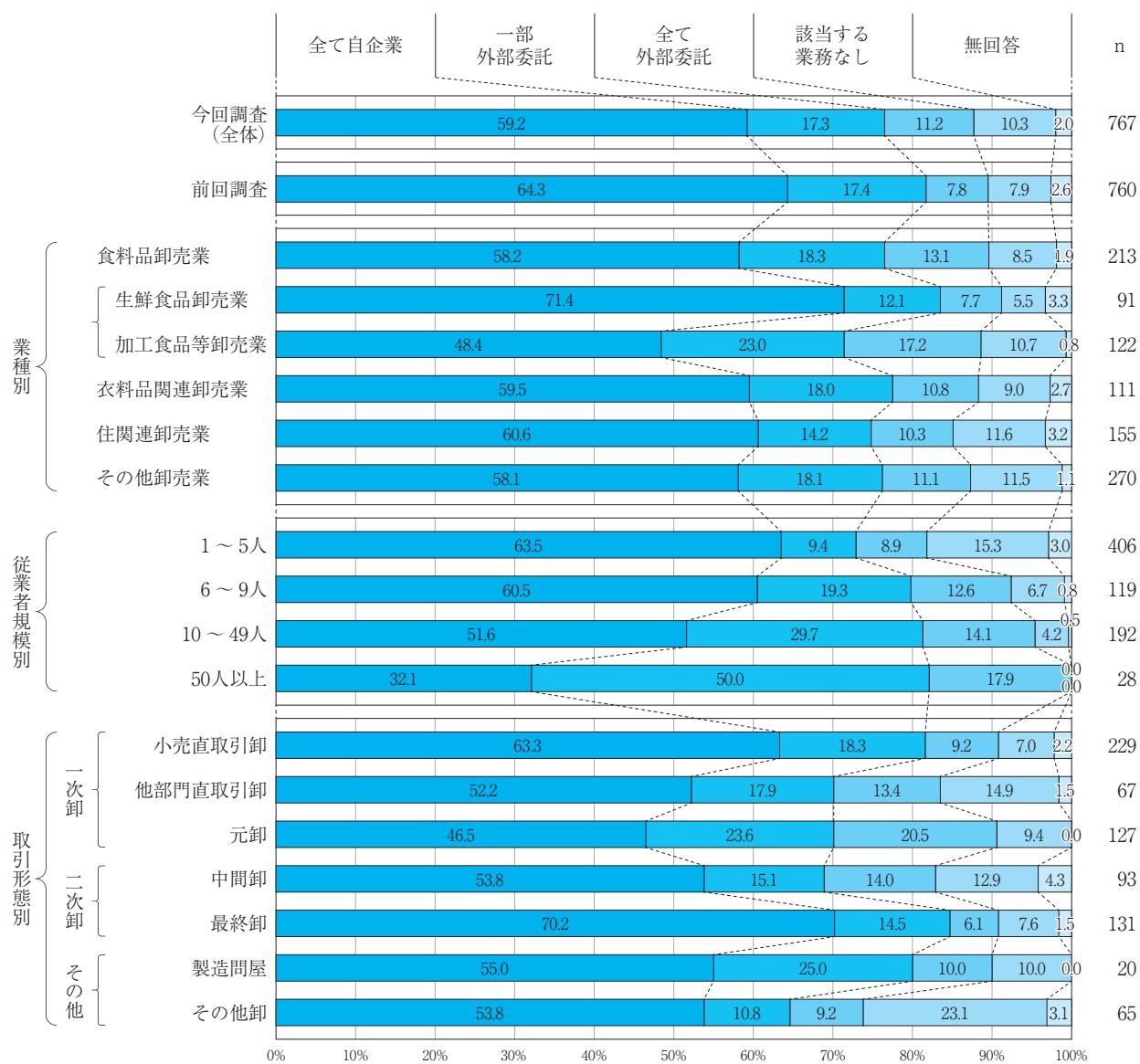
物流に関する業務のうち在庫管理は、「全て自企業」(59.2%)が最も高く、「一部外部委託」(17.3%)、「全て外部委託」(11.2%)、「該当する業務なし」(10.3%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(71.4%)が7割を超える。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「一部外部委託」(23.0%)と「全て外部委託」(17.2%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」と「該当する業務なし」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「全て外部委託」(20.5%)が高い。最終卸は「全て自企業」(70.2%)が7割を超える。

図表II-1-33 在庫管理



3 流通加工

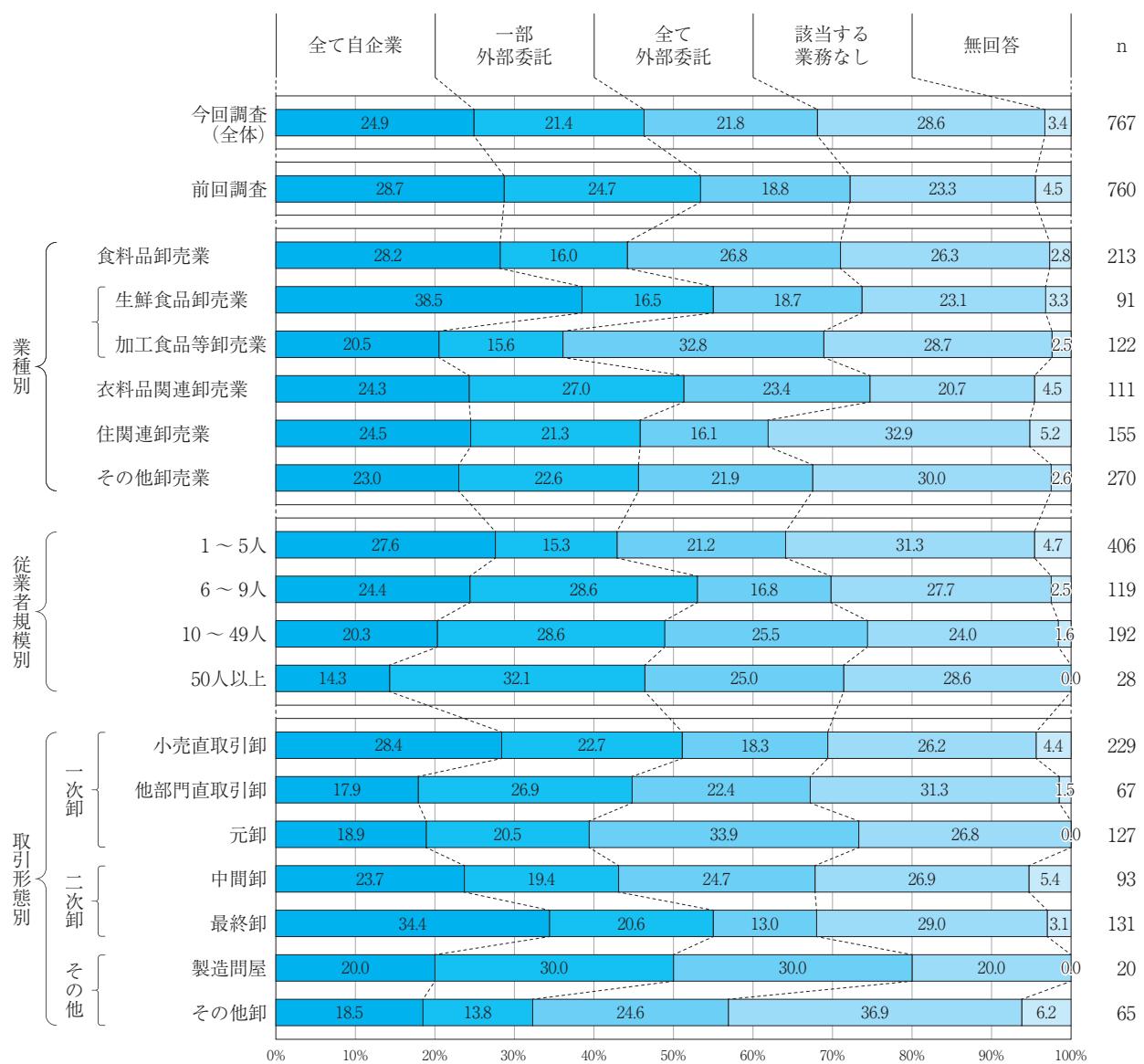
物流に関する業務のうち流通加工は、「該当する業務なし」(28.6%) が最も高く、「全て自企業」(24.9%)、「全て外部委託」(21.8%)、「一部外部委託」(21.4%) の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(38.5%) が4割程度である。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「全て外部委託」(32.8%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「全て自企業」(27.6%) が3割程度である。

取引形態別にみると、最終卸は「全て自企業」(34.4%) が3割を占める。他の取引形態に比べてその他卸は「該当する業務なし」(36.9%) が高い。

図表II-1-34 流通加工



4 配送・輸送

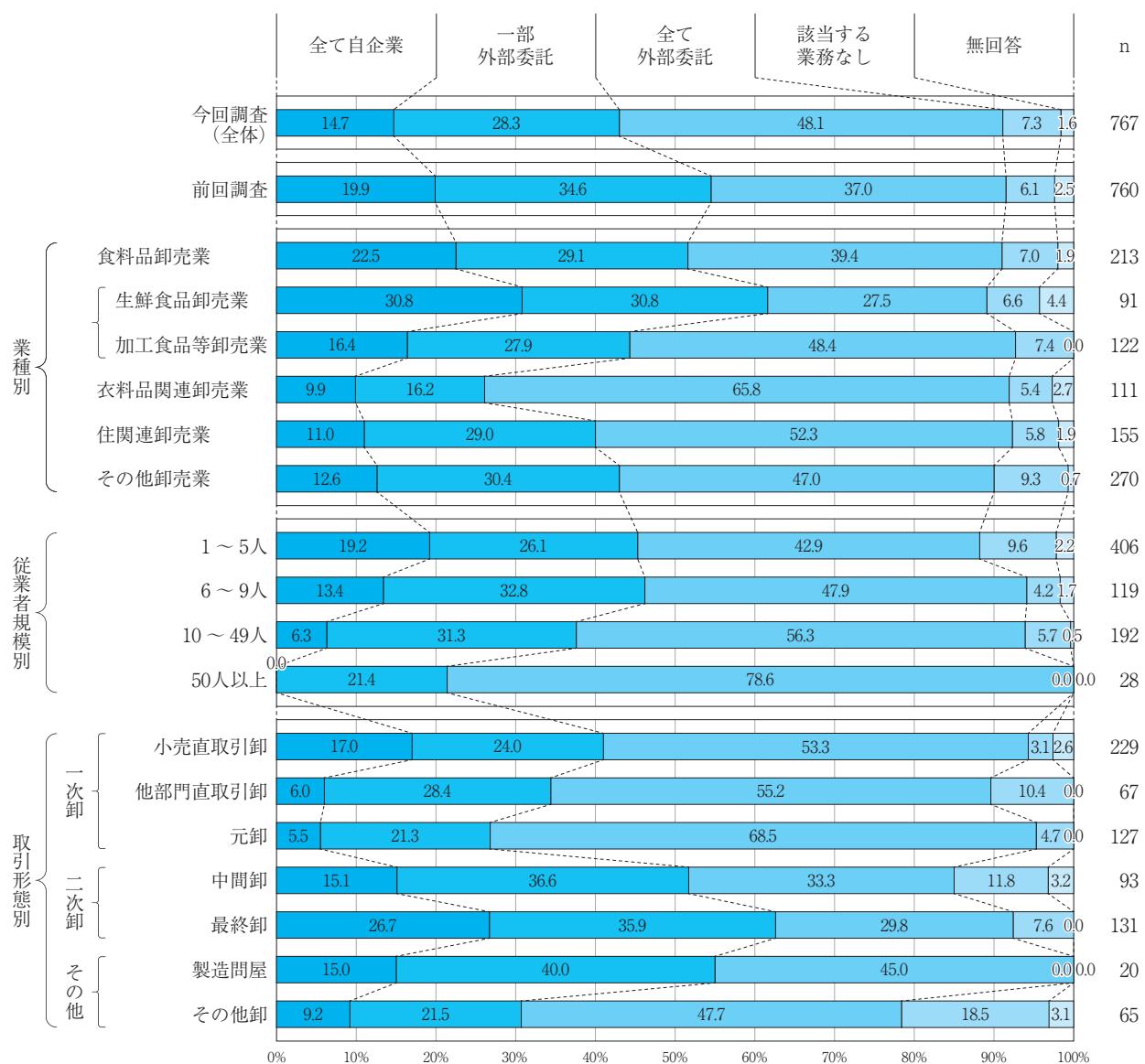
物流に関する業務のうち配送・輸送は、「全て外部委託」(48.1%) が最も高く、「一部外部委託」(28.3%)、「全て自企業」(14.7%)、「該当する業務なし」(7.3%) の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(30.8%) と「一部外部委託」(30.8%) がともに3割を超える。衣料品関連卸売業は「全て外部委託」(65.8%) が6割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「全て外部委託」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「全て外部委託」(78.6%) が8割程度である。

取引形態別にみると、元卸は「全て外部委託」(68.5%) が7割程度を占める。他の取引形態に比べて最終卸は「全て自企業」(26.7%) が高い。

図表II-1-35 配送・輸送



5 主な販売先に対する納期

主な販売先に対する納期は、「受注後1週間以上」(30.2%)が最も高く、「受注の翌日」(27.6%)、「受注後3～6日」(16.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「受注の当日」(29.7%)と「受注の翌日」(39.6%)が高い。衣料品関連卸売業と住関連卸売業は「受注後1週間以上」(47.7%)とともに5割程度である。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「受注の翌日」(46.4%)が4割を占める。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて最終卸は「受注の当日」(15.3%)と「受注の翌日」(40.5%)が高い。製造問屋は「受注後1週間以上」(60.0%)が6割である。

<事例7> 最少1足から最大1,000足超まで、翌日納品で信頼を獲得

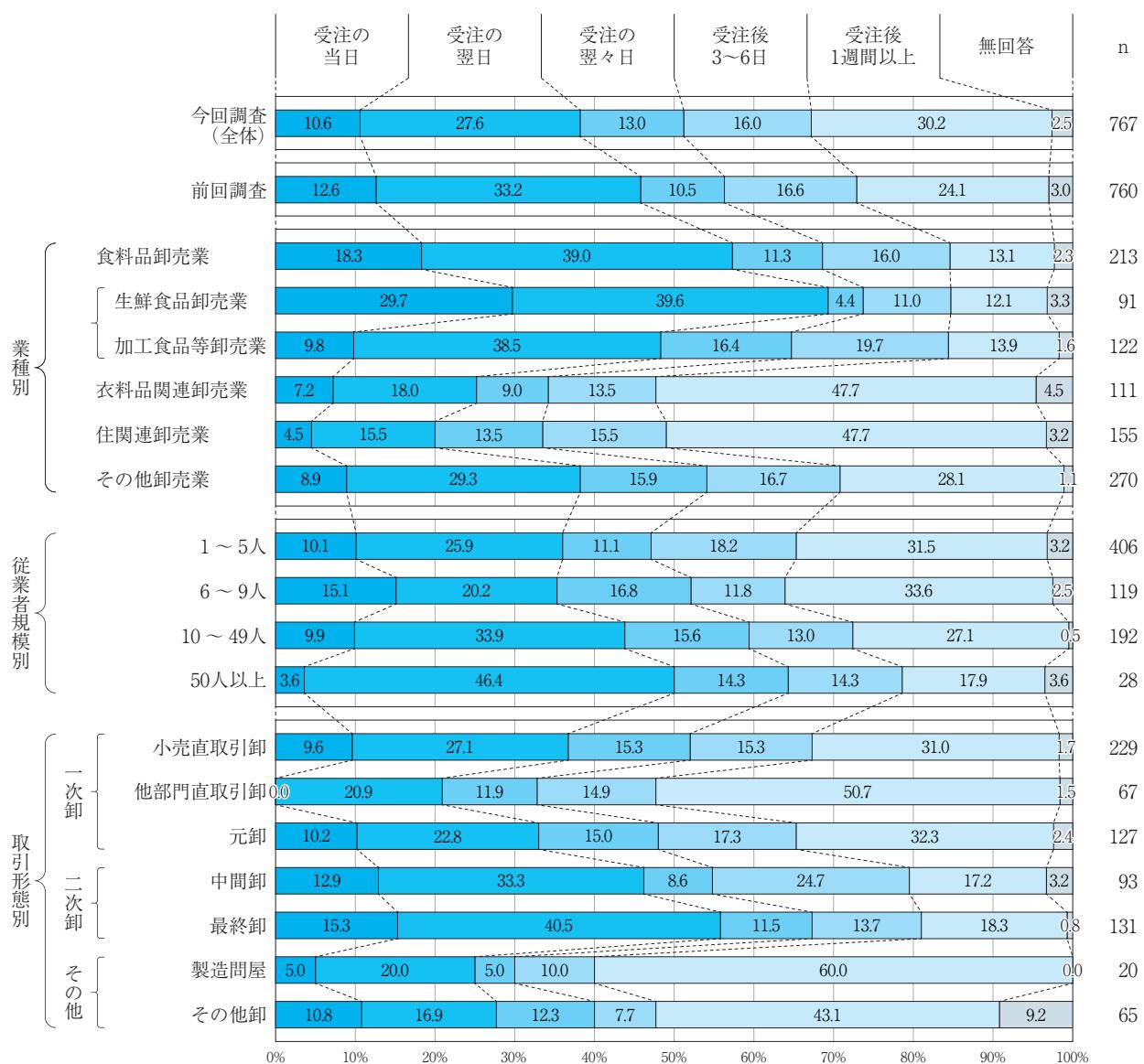
事例7の会社は、主に厨房用の靴の卸売を行っている。取引先の一つであった靴メーカーが塩化ビニール樹脂素材の長靴を開発し、同社に取引依頼をしたことがきっかけで取り扱いを始め、販売先を模索する中で厨房に着目したところ、防水仕様で滑りにくく、清潔感のあるデザインの長靴が「厨房用」として一気に売れるようになった。今では同社の納品先は1,000社を超え、靴の年間販売数は5万足にも達する。

一般的な靴に比べ、業務用の靴はライフサイクルが長く不良在庫になりづらいが、保管の場所をとるため多くの在庫を持たない企業が多い。しかし、同社は常に2,000足近くを在庫としてストックすることで、最小1足から最大1,000足超まで、いずれの場合も注文翌日には納品できるよう対応している。数千足単位で受注した場合は配送も含めメーカーに依頼するが、それ以外は同社が全て配送の手配をする。複数の運送会社と契約し、納期や量などに応じて使い分けたり、東京23区内ならば同社の社用車で配送したりすることもある。このように短納期かつ小ロットから大ロットまで対応していることが同社の強みとなっている。

また同社では、納品時に靴を使用している現場ができるだけ確認するよう心掛けることで現場の声を把握することに努めている。そのため、短靴用の滑りにくい靴底の開発に携わるなど、靴メーカーが商品開発をする際に頼りにされることも多くなっている。

(衣料品関連卸売業 1～5人 都心地域)

図表II-1-36 主な販売先に対する納期



6 物流業務の課題

物流業務の課題（複数回答）は、「受発注業務の迅速化」（25.6%）が最も高く、「リアルタイムでの在庫管理」（20.5%）、「需要予測精度の向上」（18.1%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「在庫の温度・品質管理」（33.0%）が3割を超える。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「リアルタイムでの在庫管理」（26.2%）、「需要予測精度の向上」（23.8%）、「受発注業務の迅速化」（32.8%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「リアルタイムでの在庫管理」、「受発注業務の迅速化」、「営業部門と物流部門の連携の強化」、「業務改善に取り組む人材育成」、「専門の部署・担当者の設置」、「物流情報システムの導入・改廃」が高くなる傾向がみられる。

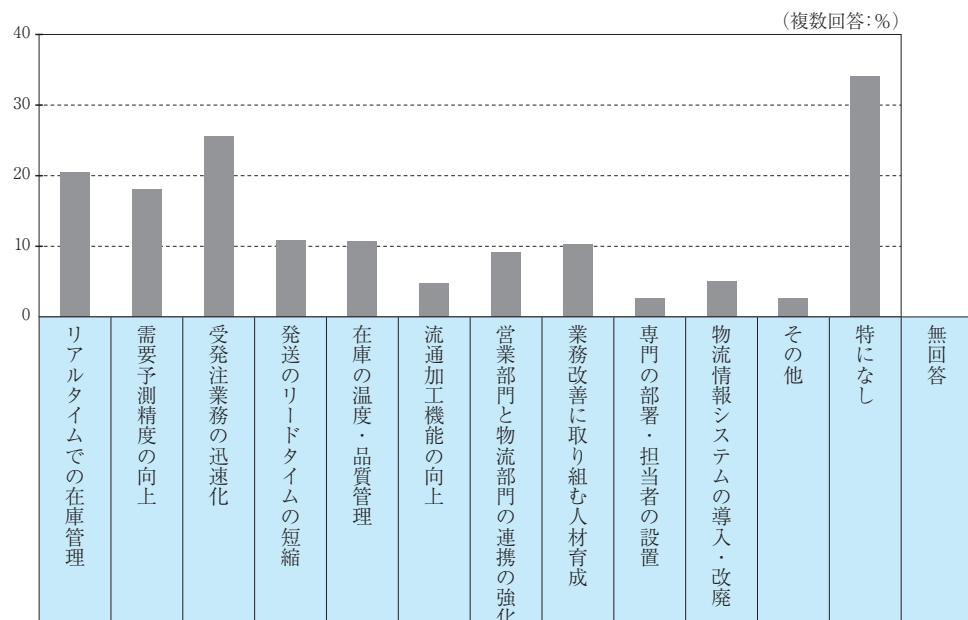
取引形態別にみると、最終卸は「受発注業務の迅速化」（34.4%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「リアルタイムでの在庫管理」（24.2%）、「流通加工機能の向上」（7.5%）、「業務改善に取り組む人材育成」（19.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「受発注業務の迅速化」（27.3%）が3割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「リアルタイムでの在庫管理」（24.4%）、「受発注業務の迅速化」（29.4%）、「発送のリードタイムの短縮」（12.7%）、「営業部門と物流部門の連携の強化」（11.2%）、「業務改善に取り組む人材育成」（18.3%）、「専門の部署・担当者の設置」（6.1%）、「物流情報システムの導入・改廃」（6.6%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-1-37 物流業務の課題



今回調査(全体)	20.5	18.1	25.6	10.8	10.7	4.7	9.1	10.3	2.6	5.0	2.1	34.0	2.3	
前回調査	21.6	17.4	24.2	6.8	13.8	3.8	10.3	14.1	3.3	5.7	2.1	36.3	3.9	
業種別	食料品卸売業	22.5	19.7	30.0	10.8	25.4	5.2	6.6	10.8	2.3	4.7	2.8	24.9	2.8
	生鮮食品卸売業	17.6	14.3	26.4	7.7	33.0	5.5	5.5	14.3	2.2	2.2	2.2	27.5	3.3
	加工食品等卸売業	26.2	23.8	32.8	13.1	19.7	4.9	7.4	8.2	2.5	6.6	3.3	23.0	2.5
	衣料品関連卸売業	18.9	12.6	22.5	11.7	5.4	10.8	12.6	11.7	1.8	7.2	0.9	36.9	2.7
	住関連卸売業	16.8	13.5	19.4	14.2	5.8	3.2	9.0	8.4	5.8	4.5	2.6	38.1	2.6
	その他卸売業	20.7	21.9	26.3	9.3	4.8	3.0	10.4	10.7	1.5	4.8	3.0	36.7	1.9
従業者規模別	1~5人	15.5	15.0	20.2	6.7	7.6	3.0	3.0	3.4	0.5	2.5	2.2	47.3	3.4
	6~9人	16.8	20.2	30.3	17.6	15.1	10.1	8.4	15.1	1.7	5.0	4.2	18.5	1.7
	10~49人	31.8	21.9	32.8	13.5	12.5	5.7	19.8	20.3	6.8	9.4	2.1	18.8	1.0
	50人以上	32.1	17.9	39.3	21.4	21.4	0.0	28.6	25.0	7.1	14.3	7.1	10.7	0.0
取引形態別	小売直取引卸	23.1	22.3	25.3	10.9	11.4	5.7	9.6	13.5	3.9	5.2	2.2	27.1	1.7
	他部門直取引卸	14.9	17.9	22.4	16.4	7.5	1.5	10.4	11.9	4.5	10.4	4.5	32.8	1.5
	元卸	22.8	25.2	25.2	11.8	8.7	4.7	10.2	10.2	3.1	5.5	3.1	33.1	0.8
	中間卸	24.7	10.8	28.0	5.4	11.8	2.2	7.5	8.6	2.2	7.5	0.0	43.0	2.2
	最終卸	19.1	16.8	34.4	13.0	17.6	7.6	9.9	10.7	0.8	3.8	3.8	26.7	2.3
	製造問屋	15.0	10.0	20.0	10.0	0.0	10.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	45.0	0.0
年間増減率別	その他	9.2	7.7	9.2	12.3	7.7	0.0	9.2	4.6	1.5	0.0	1.5	56.9	6.2
	大幅増加(10%以上)	24.2	19.2	30.0	10.8	10.0	7.5	8.3	19.2	2.5	5.0	2.5	34.2	0.8
	やや増加(10%未満)	23.1	20.4	31.5	17.6	16.7	7.4	11.1	11.1	4.6	7.4	0.9	25.9	3.7
	ほぼ横ばい(±5%未満)	18.2	22.1	27.3	9.7	9.7	1.9	9.1	9.7	2.6	3.9	1.9	31.2	3.2
	やや減少(10%未満)	20.2	16.9	28.2	8.9	15.3	4.8	11.3	5.6	0.8	4.8	1.6	33.1	0.8
益経常別	大幅減少(10%以上)	18.9	15.5	18.0	10.7	7.7	3.4	8.2	8.6	3.0	4.7	3.9	38.2	3.0
	黒字(プラス)	20.8	20.8	27.3	13.6	12.3	5.8	11.0	12.3	4.1	5.8	2.8	30.5	1.7
	赤字(マイナス)	18.8	14.0	22.9	7.4	8.5	3.0	6.6	7.4	0.4	3.3	2.2	39.5	2.6
の経常別	増益	24.4	17.8	29.4	12.7	10.7	4.6	11.2	18.3	6.1	6.6	2.0	30.5	1.5
	横ばい	17.5	20.0	24.2	10.8	12.5	5.0	8.3	5.8	1.3	2.9	2.1	34.2	4.2
	減益	19.7	17.0	23.9	10.5	10.2	4.9	8.9	8.9	1.6	5.9	3.0	35.4	1.3

第6節 ICT（情報通信技術）の利活用

1 ICTを活用した取組

ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」(35.9%)が最も高く、「顧客・販売管理」(30.6%)、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」(29.9%)の順で続く。なお、「取り組んでいない」(24.8%)は2割を占める。

業種別にみると、加工食品等卸売業とその他卸売業は「財務会計管理」(39.3%)がともに約4割である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「売上・経営分析」(21.6%)、「自企業のサイトによる販売」(20.7%)、「インターネットショッピングモールへの出店」(14.4%)、「SNSによる商品情報の発信」(26.1%)、「顧客支払決済システム」(8.1%)、「インターネットを利用した金融サービス」(29.7%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計管理」、「人事・労務管理」、「在庫管理」、「受発注業務・管理」、「顧客・販売管理」、「売上・経営分析」、「インターネットショッピングモールへの出店」、「SNSによる商品情報の発信」、「インターネットを利用した金融サービス」、「Webを通じた会議・商談」、「テレワーク」が高くなる傾向がみられる。

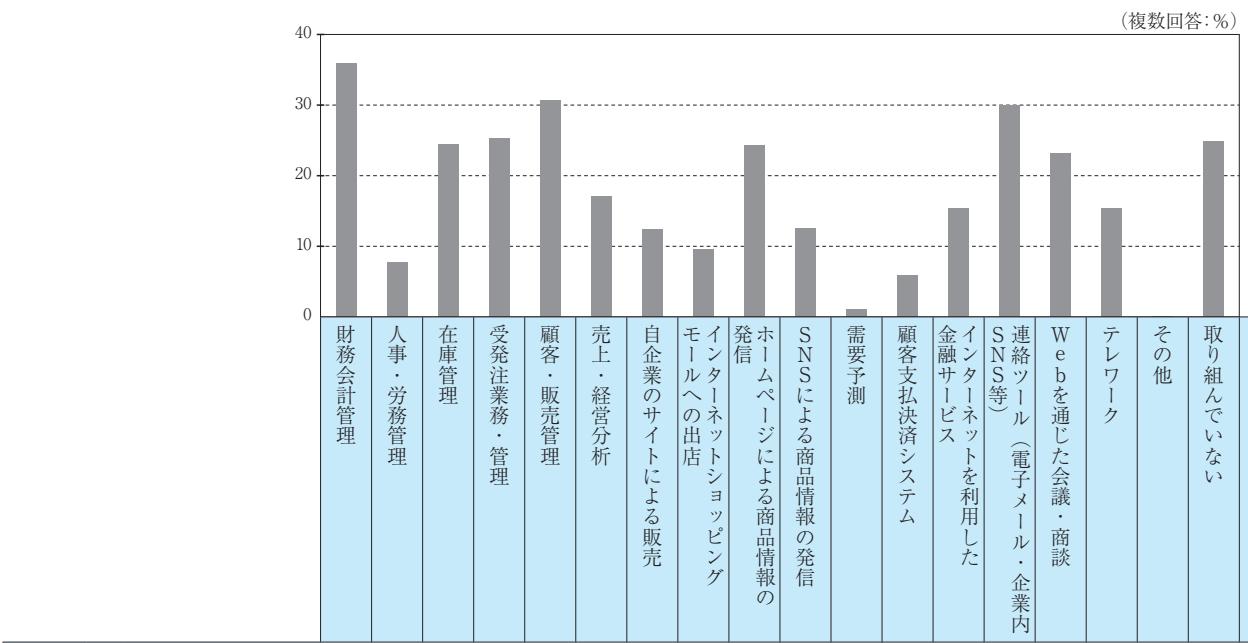
取引形態別にみると、他部門直取引卸は「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」(61.2%)が6割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「人事・労務管理」(14.2%)、「受発注業務・管理」(38.3%)、「顧客・販売管理」(45.8%)、「自企業のサイトによる販売」(18.3%)、「ホームページによる商品情報の発信」(32.5%)、「SNSによる商品情報の発信」(18.3%)、「需要予測」(2.5%)、「顧客支払決済システム」(10.0%)、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」(45.0%)、「Webを通じた会議・商談」(40.8%)、「テレワーク」(26.7%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「財務会計管理」(40.5%)が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「財務会計管理」(41.6%)と「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」(40.1%)がともに4割を超える。

図表II-1-38 ICTを活用した取組



今回調査(全体)		35.9	7.7	24.4	25.3	30.6	17.1	12.4	9.5	24.3	12.5	1.0	5.9	15.4	29.9	23.2	15.4	0.1	24.8	2.1	n 767
業種別	食料品卸売業	35.2	5.6	22.5	23.5	31.5	18.8	8.0	7.5	15.5	7.0	1.9	4.7	11.7	25.4	16.0	9.4	0.0	24.9	2.8	213
	生鮮食品卸売業	29.7	4.4	25.3	18.7	30.8	15.4	3.3	8.8	9.9	7.7	2.2	6.6	8.8	19.8	11.0	6.6	0.0	31.9	4.4	91
	加工食品等卸売業	39.3	6.6	20.5	27.0	32.0	21.3	11.5	6.6	19.7	6.6	1.6	3.3	13.9	29.5	19.7	11.5	0.0	19.7	1.6	122
	衣料品関連卸売業	31.5	8.1	23.4	27.9	30.6	21.6	20.7	14.4	23.4	26.1	0.0	8.1	29.7	32.4	23.4	16.2	0.0	24.3	3.6	111
	住関連卸売業	36.1	12.9	23.9	29.0	27.1	14.2	8.4	6.5	29.0	5.8	1.3	7.7	14.8	32.9	27.1	20.6	0.0	27.1	1.9	155
	その他卸売業	39.3	6.3	27.0	24.8	33.3	16.3	14.4	11.1	28.9	14.8	0.7	5.2	13.3	32.2	27.0	17.8	0.4	22.6	1.1	270
従業者規模別	1~5人	29.1	2.5	15.3	15.0	20.4	13.8	8.4	5.4	18.0	7.9	0.7	2.2	11.3	19.5	11.1	7.9	0.0	35.0	3.2	406
	6~9人	41.2	10.1	26.9	26.9	37.8	17.6	18.5	10.9	28.6	12.6	1.7	7.6	15.1	41.2	24.4	14.3	0.8	12.6	1.7	119
	10~49人	45.3	13.0	37.5	40.6	44.8	22.9	15.1	15.6	34.9	18.8	1.0	13.0	23.4	39.6	43.2	28.6	0.0	10.4	0.5	192
	50人以上	57.1	39.3	60.7	67.9	53.6	25.0	32.1	21.4	28.6	39.3	3.6	7.1	25.0	60.7	60.7	42.9	0.0	14.3	0.0	28
取引形態別	一次小売直取引卸	35.8	5.7	24.0	21.4	26.6	13.5	17.0	10.5	27.1	19.7	1.3	4.8	17.9	30.6	23.1	15.7	0.0	22.3	3.5	229
	一次他部門直取引卸	50.7	16.4	32.8	38.8	38.8	28.4	7.5	10.4	32.8	3.0	1.5	9.0	22.4	61.2	41.8	31.3	0.0	13.4	0.0	67
	元卸	44.1	15.7	29.1	36.2	37.0	17.3	16.5	11.0	35.4	19.7	2.4	9.4	17.3	34.6	37.0	26.0	0.8	17.3	0.0	127
	二次中間卸	30.1	3.2	30.1	22.6	31.2	18.3	7.5	8.6	10.8	3.2	0.0	4.3	8.6	14.0	9.7	3.2	0.0	40.9	1.1	93
	二次最終卸	30.5	5.3	19.1	22.9	29.8	20.6	7.6	10.7	16.8	6.1	0.8	5.3	13.0	22.9	14.5	9.2	0.0	26.7	1.5	131
	その他製造問屋	50.0	0.0	15.0	15.0	40.0	15.0	10.0	0.0	15.0	10.0	0.0	0.0	15.0	15.0	15.0	5.0	0.0	35.0	0.0	20
年間増減率別前高	その他その他	29.2	6.2	20.0	21.5	26.2	15.4	10.8	4.6	18.5	10.8	0.0	6.2	15.4	38.5	21.5	16.9	0.0	27.7	6.2	65
	大幅増加(10%以上)	38.3	14.2	29.2	38.3	45.8	17.5	18.3	9.2	32.5	18.3	2.5	10.0	20.8	45.0	40.8	26.7	0.8	12.5	0.0	120
	やや増加(10%未満)	41.7	6.5	33.3	26.9	39.8	22.2	12.0	10.2	26.9	13.0	1.9	7.4	21.3	31.5	19.4	14.8	0.0	17.6	0.9	108
	ほぼ横ばい(±5%未満)	43.5	10.4	26.0	26.0	29.2	18.2	9.7	6.5	22.1	7.8	0.0	5.2	16.2	29.2	19.5	13.0	0.0	24.7	0.6	154
	やや減少(10%未満)	30.6	5.6	21.0	21.8	25.0	16.1	9.7	7.3	18.5	11.3	0.8	2.4	10.5	23.4	18.5	11.3	0.0	29.0	3.2	124
	大幅減少(10%以上)	31.8	4.7	19.7	21.0	24.5	15.0	12.4	12.9	22.3	12.4	0.9	5.6	12.4	26.2	19.7	13.3	0.0	31.3	4.3	233
益経常率別高	黒字(プラス)	40.5	10.6	28.8	30.7	36.4	20.6	13.6	9.3	26.4	14.1	1.5	6.9	16.9	35.9	28.4	19.5	0.2	19.3	1.1	462
	赤字(マイナス)	29.5	3.3	18.1	17.3	22.5	11.8	10.7	10.0	21.8	8.9	0.4	4.4	12.9	21.4	14.4	9.2	0.0	33.2	3.3	271
の経常変化損益別前高	増益	41.6	11.7	31.5	34.0	36.5	19.3	17.3	10.7	33.0	18.8	1.5	8.6	19.3	40.1	32.5	19.8	0.5	19.8	1.5	197
	横ばい	33.8	6.3	23.8	19.6	30.4	15.8	10.0	7.9	22.1	8.3	0.8	5.8	14.2	24.6	18.8	13.3	0.0	26.3	1.7	240
	減益	34.8	6.6	21.0	25.6	27.9	17.4	11.1	10.5	20.7	10.8	1.0	4.3	14.1	28.2	20.7	14.8	0.0	26.2	2.6	305

2 3年前と比較したＩＣＴの利活用状況の変化

3年前と比較したＩＣＴの利活用状況の変化は、「変わらない」（43.9%）が最も高く、「やや進んだ」（35.1%）、「わからない」（11.2%）の順で続く。「大いに進んだ」と「やや進んだ」をあわせた『進んだ』（39.9%）は約4割である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「変わらない」（50.5%）が5割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は『進んだ』（43.9%）が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「変わらない」（51.5%）が5割を超える。従業者規模が大きくなるほど「大いに進んだ」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大いに進んだ」（14.3%）が1割を占める。

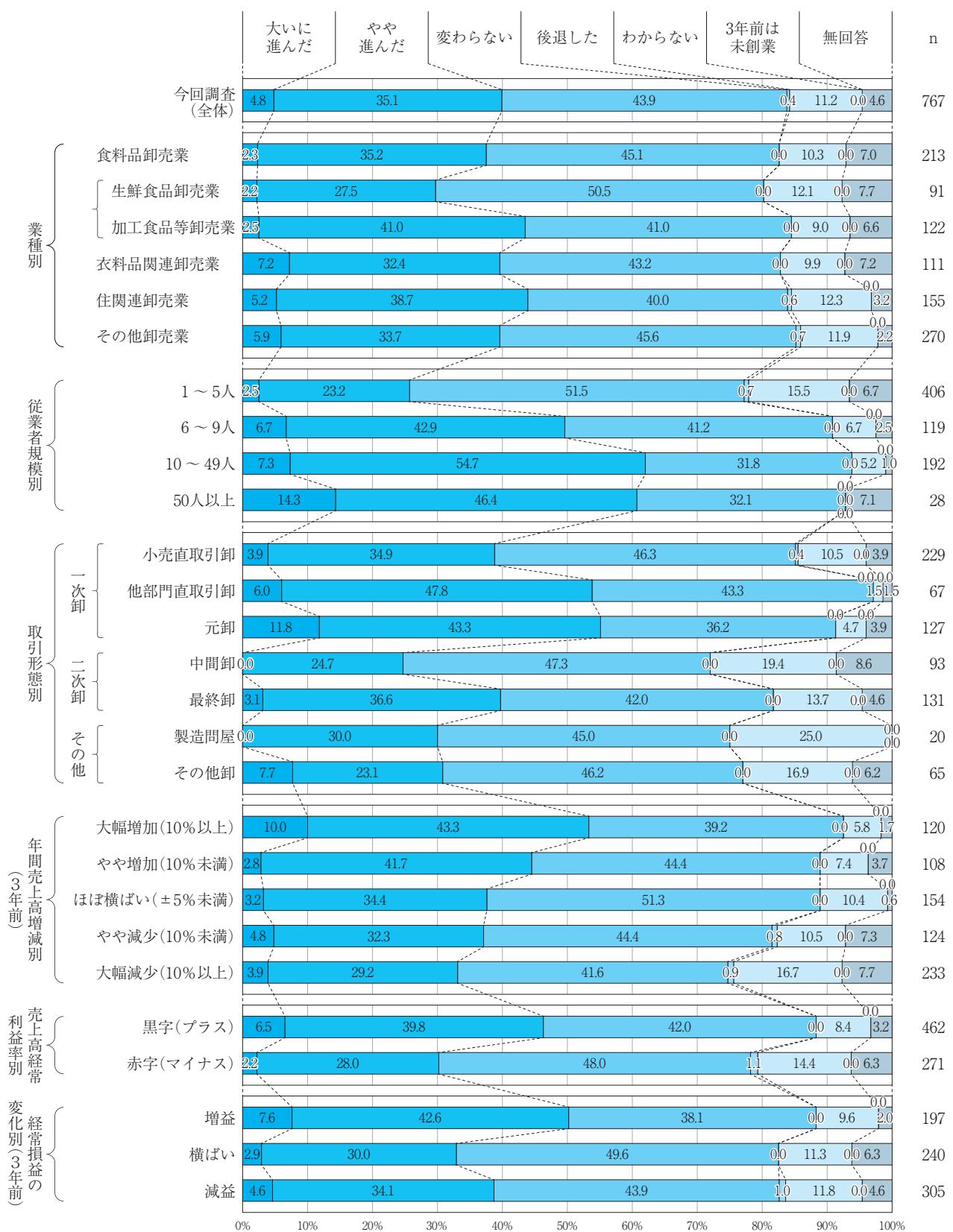
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は『進んだ』（55.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は『進んだ』（53.3%）が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『進んだ』（46.3%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『進んだ』（50.2%）が5割を超える。

図表II-1-39 3年前と比較したICTの利活用状況の変化



3 ICTの利活用における課題

ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」（25.7%）が最も高く、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（22.8%）、「セキュリティ上の懸念がある」（14.5%）の順で続く。なお、「特になし」（36.2%）は3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「従業員が積極的でない」（16.5%）が高い。加工食品等卸売業は「ICT人材が不足している」（31.1%）が3割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」、「従業員が積極的でない」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「ICT人材が不足している」（35.8%）が3割を占める。他の取引形態に比べてその他卸は「セキュリティ上の懸念がある」（23.1%）が高い。

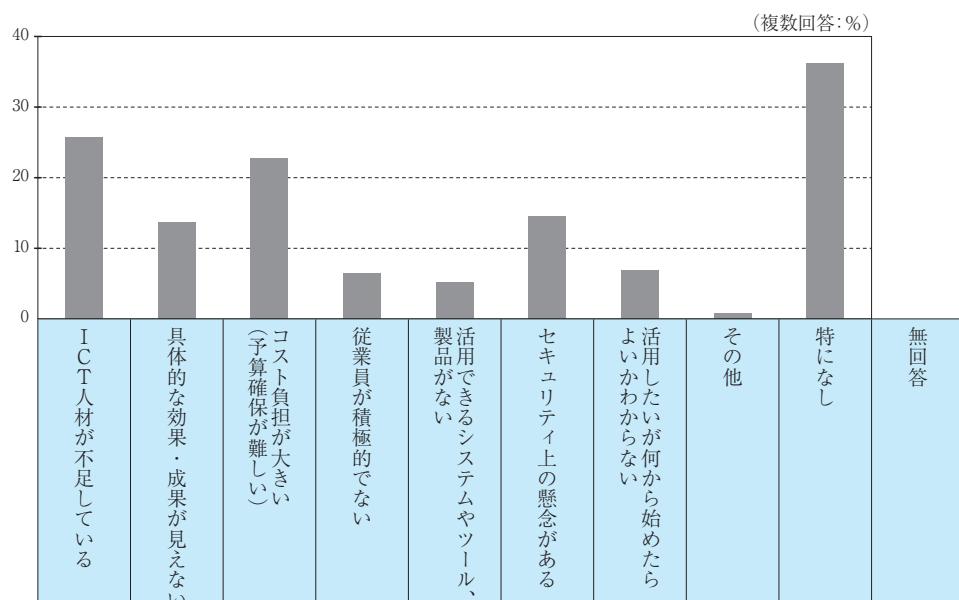
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「ICT人材が不足している」（37.5%）が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は全ての項目が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ICT人材が不足している」（34.0%）、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（28.4%）、「従業員が積極的でない」（9.6%）、「活用できるシステムやツール、製品がない」（7.1%）、「セキュリティ上の懸念がある」（19.3%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「セキュリティ上の懸念がある」（33.3%）が3割を占める。

図表II-1-40 ICTの利活用における課題



今回調査(全体)	25.7	13.7	22.8	6.5	5.2	14.5	6.9	0.8	36.2	4.7	n 767
業種別	食料品卸売業	28.2	16.9	22.5	10.3	5.2	11.7	6.6	0.5	29.6	6.1
	生鮮食品卸売業	24.2	15.4	18.7	16.5	5.5	7.7	7.7	1.1	33.0	7.7
	加工食品等卸売業	31.1	18.0	25.4	5.7	4.9	14.8	5.7	0.0	27.0	4.9
	衣料品関連卸売業	25.2	13.5	27.0	6.3	5.4	15.3	6.3	0.9	40.5	7.2
	住関連卸売業	25.2	12.3	23.2	3.9	5.2	16.8	3.9	0.0	36.1	5.8
	その他卸売業	25.2	12.2	21.9	5.2	5.6	15.9	9.6	0.7	38.1	2.2
従業者規模別	1~5人	14.0	9.6	16.5	3.2	4.4	9.6	6.7	1.2	48.3	5.9
	6~9人	31.1	20.2	25.2	10.1	7.6	12.6	5.9	0.0	27.7	3.4
	10~49人	44.8	17.2	32.3	10.4	5.2	23.4	8.3	0.0	20.3	2.1
	50人以上	50.0	17.9	39.3	17.9	10.7	32.1	7.1	3.6	10.7	3.6
取引形態別	小売直取引卸	27.9	13.5	24.0	6.6	6.6	17.5	6.6	0.0	34.9	4.8
	他部門直取引卸	35.8	11.9	20.9	6.0	10.4	19.4	7.5	1.5	23.9	0.0
	元卸	29.9	13.4	26.0	3.9	5.5	15.0	8.7	0.0	37.0	2.4
	中間卸	17.2	11.8	16.1	8.6	3.2	10.8	8.6	1.1	39.8	11.8
	最終卸	29.8	16.0	25.2	10.7	5.3	7.6	8.4	0.0	31.3	4.6
	製造問屋	20.0	5.0	25.0	5.0	0.0	10.0	0.0	0.0	50.0	5.0
年間増減率別	その他卸	13.8	12.3	21.5	3.1	1.5	23.1	4.6	1.5	43.1	4.6
	大幅増加(10%以上)	37.5	15.8	26.7	5.8	5.8	20.8	9.2	0.0	25.8	1.7
(△増減率別)	やや増加(10%未満)	32.4	17.6	20.4	7.4	8.3	13.9	8.3	0.0	32.4	6.5
	ほぼ横ばい(±5%未満)	25.3	11.7	17.5	7.8	4.5	18.2	6.5	0.6	39.0	2.6
	やや減少(10%未満)	25.0	8.9	25.0	10.5	4.8	12.9	8.1	0.8	39.5	2.4
	大幅減少(10%以上)	18.9	15.5	23.6	3.9	4.7	11.6	5.6	0.9	38.2	8.6
益経売率別	黒字(プラス)	32.0	15.2	23.8	7.6	5.6	16.2	7.6	0.4	31.6	3.2
	赤字(マイナス)	16.6	12.2	21.8	4.4	4.8	11.8	6.3	0.7	43.5	6.6
△の経常化損益別	増益	34.0	13.2	28.4	9.6	7.1	19.3	4.6	0.5	29.9	2.5
	横ばい	23.8	14.6	17.5	7.1	5.0	12.5	8.3	0.0	37.1	5.4
	減益	23.3	13.8	23.6	4.3	4.6	13.1	7.5	1.0	39.0	5.6
代表者の年齢別	40歳未満	22.2	11.1	0.0	11.1	0.0	33.3	11.1	0.0	11.1	22.2
	40歳代	27.6	10.3	21.8	8.0	6.9	16.1	9.2	0.0	33.3	3.4
	50歳代	28.3	17.5	28.7	9.0	5.8	15.7	7.6	0.4	33.2	2.7
	60歳代	26.2	9.8	22.7	7.1	4.9	14.7	5.8	1.8	38.2	3.1
	70歳以上	21.7	15.2	18.4	2.8	4.6	11.1	6.5	0.5	39.6	8.3

4 インターネット販売

(1) インターネット販売の状況

インターネット販売の状況は、「販売予定なし」(59.6%) が最も高く、「販売している」(24.8%)、「今後販売する予定」(6.9%)、「販売していたが中止した」(3.1%) の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「販売予定なし」(72.5%) が7割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「販売している」(36.0%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「販売予定なし」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「販売予定なし」(66.3%) が6割を占める。一方、50人以上と回答した企業は「販売している」(60.7%) が6割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「販売している」(37.0%) が高い。その他卸は「販売予定なし」(69.2%) が約7割である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（±5%未満）と回答した企業は「販売予定なし」(66.9%) が6割を占める。

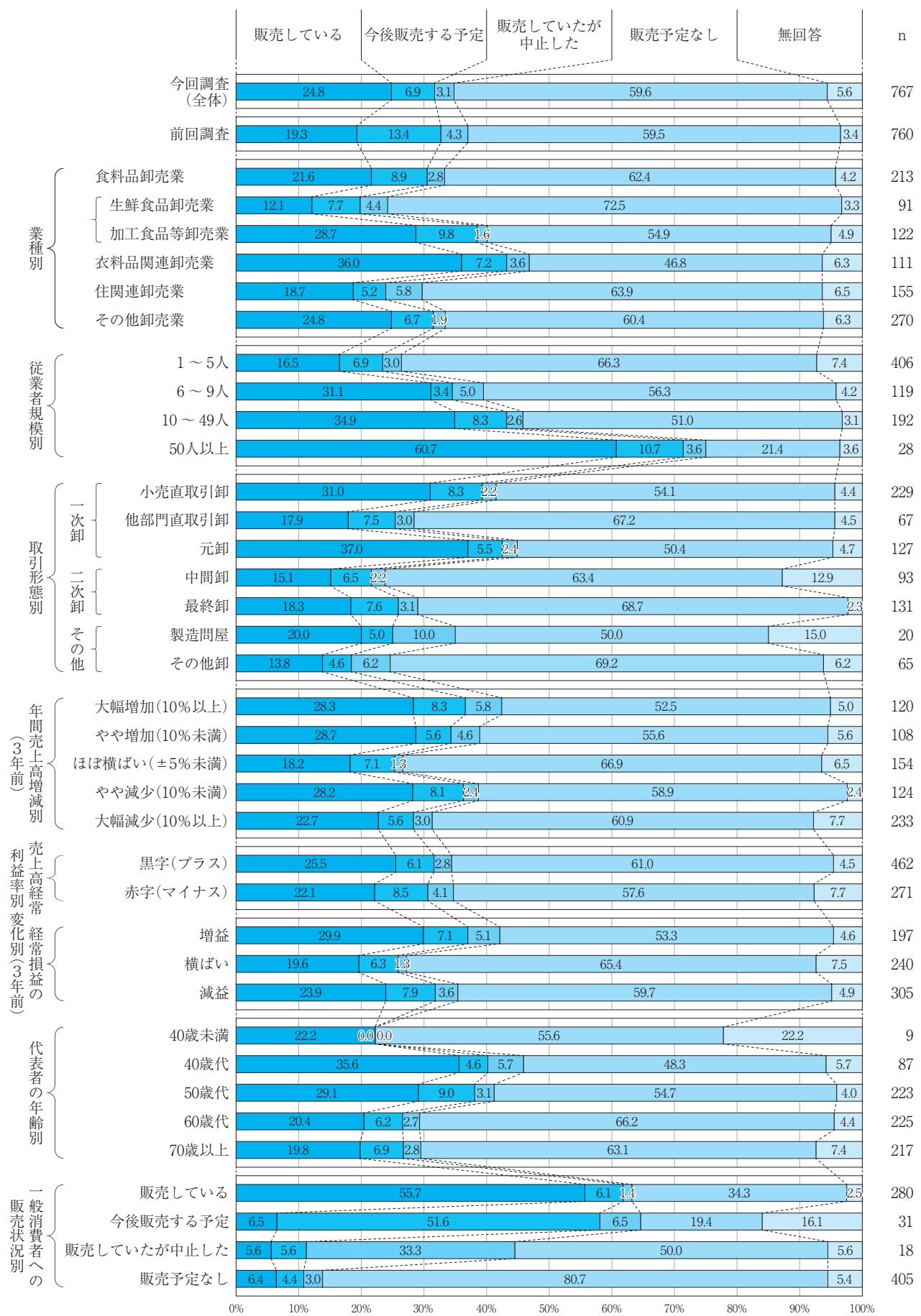
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「販売予定なし」(61.0%) が6割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売している」(29.9%) と「販売していたが中止した」(5.1%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて40歳代と回答した企業は「販売している」(35.6%) と「販売していたが中止した」(5.7%) が高い。

一般消費者への販売状況別にみると、一般消費者へ販売していると回答した企業はインターネットで「販売している」(55.7%) が5割を占める。

図表II-1-41 インターネット販売の状況



(2) インターネット販売の割合

直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「1 %未満」(35.3%) が最も高く、「3~10%未満」(22.6%)、「1 ~ 3 %未満」(20.0%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「1 %未満」(54.5%) が5割を占める。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「30%以上」(11.4%) が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~5人と回答した企業は「1 ~ 3 %未満」(23.9%) と「10 ~30%未満」(17.9%) が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて最終卸は「30%以上」(12.5%) が高い。

<事例8> アウトソーシングやICT活用で徹底したローコストオペレーションを推進

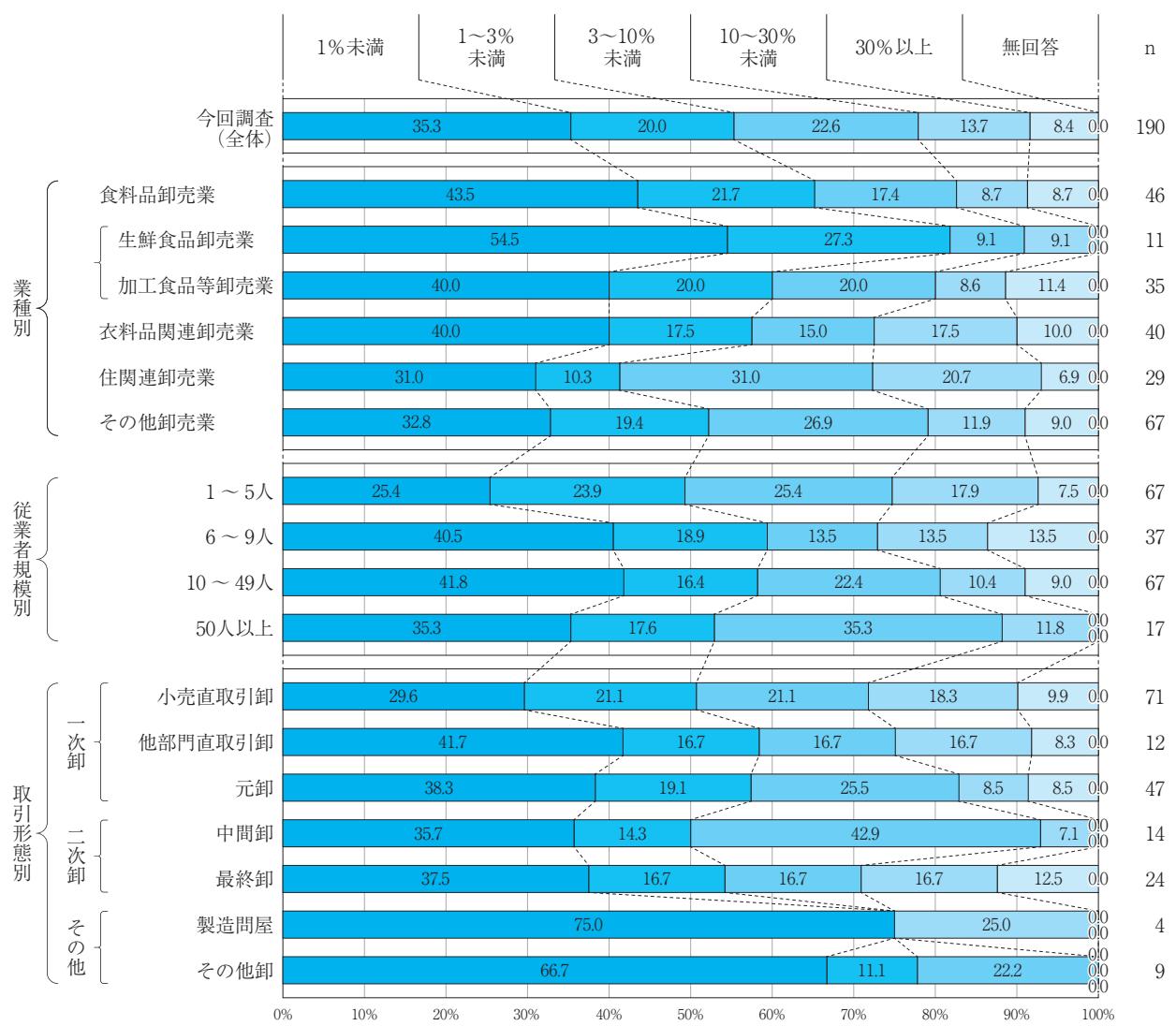
事例8の会社は、創業以来約30年にわたって黒物家電と呼ばれるラジカセやDVDプレイヤーなどの卸売業を営んでいる。商品は自社ブランドが8割だが、防災商品やキャンプ用品などの一部は国内メーカーから仕入れている。取扱商品は40種程度だが、日頃から見直しているため商品数は変動している。主な販売先は大手家電量販店や大手スーパー・マーケットで、基本的に一般消費者向けの販売は行っていない。

社長は中国や香港で学んだ後、日本の大手電機メーカーへ入社して貿易関連の業務を担当しつつ、日本の大学で経済学等を学んだ。その後、独立して現在の会社を設立し、中国現地の工場や商品に明るいことを活かして様々な黒物家電を取り扱ってきた。

同社は固定費を下げるため、ローコストオペレーションを推進している。その取組の一つとして、倉庫関連業務のアウトソーシングが挙げられる。商品の保管量に関わらず、管理に一定の人件費や諸経費が掛かるため、外部委託の活用により経費の削減を図っている。また、事務所は応接室を設けないなど最低限の仕様とともに、東京以外に支店を設けず地方での商談は基本的に出張で対応している。さらに、商品の受発注業務に関しては取引先量販店のシステムを利用し、出荷指図、ピッキングリスト作成、送り状発行の全てをデータ連携させることで、人件費の削減につなげている。

(住関連卸売業 10~49人 城北地域)

図表II-1-42 インターネット販売の割合



(注) インターネット販売の状況(図表II-1-41)で「販売している」とした企業のみを集計。

(3) 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化

3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」(41.1%)が最も高く、「やや増加（10%未満）」(25.3%)、「大幅増加（10%以上）」(11.6%)の順で続く。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』(36.9%)は3割を占める。

業種別にみると、加工食品等卸売業は『増加』(45.7%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」(29.4%)が約3割である。

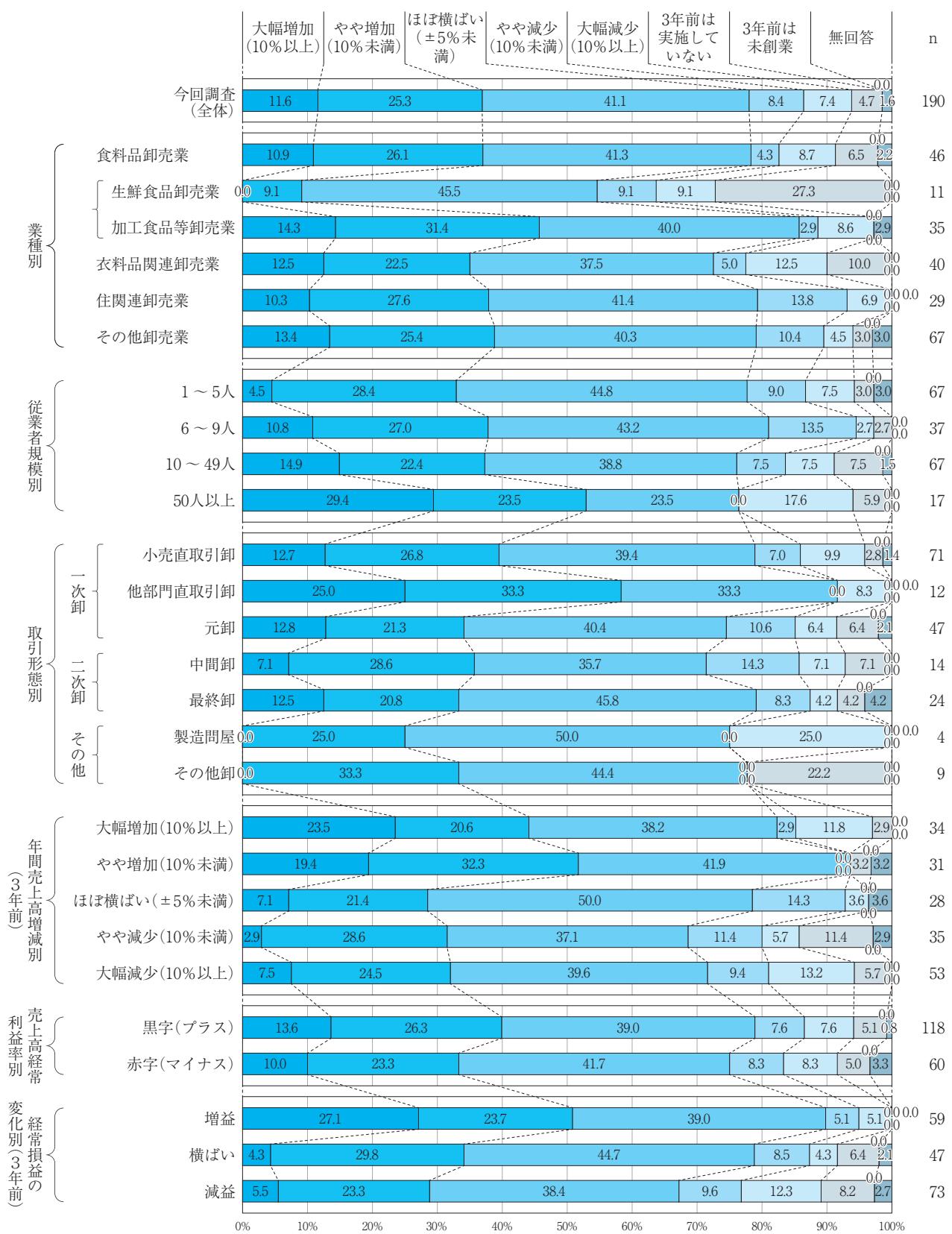
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は『増加』(58.3%)が6割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業はインターネット販売における売上高の「大幅増加（10%以上）」(23.5%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『増加』(39.9%)が約4割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」(27.1%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-1-43 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化



(注) インターネット販売の状況(図表II-1-41)で「販売している」とした企業のみを集計。

(4) インターネット販売における主な販売先

インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」(55.8%) が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」(27.4%)、「事業者」(12.6%) の順である。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「一般消費者」(71.4%) が7割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「一般消費者」(70.1%) が高い。

取引形態別にみると、他部門直取引卸と最終卸は「両方（事業者及び一般消費者）」(58.3%) がともに6割程度である。

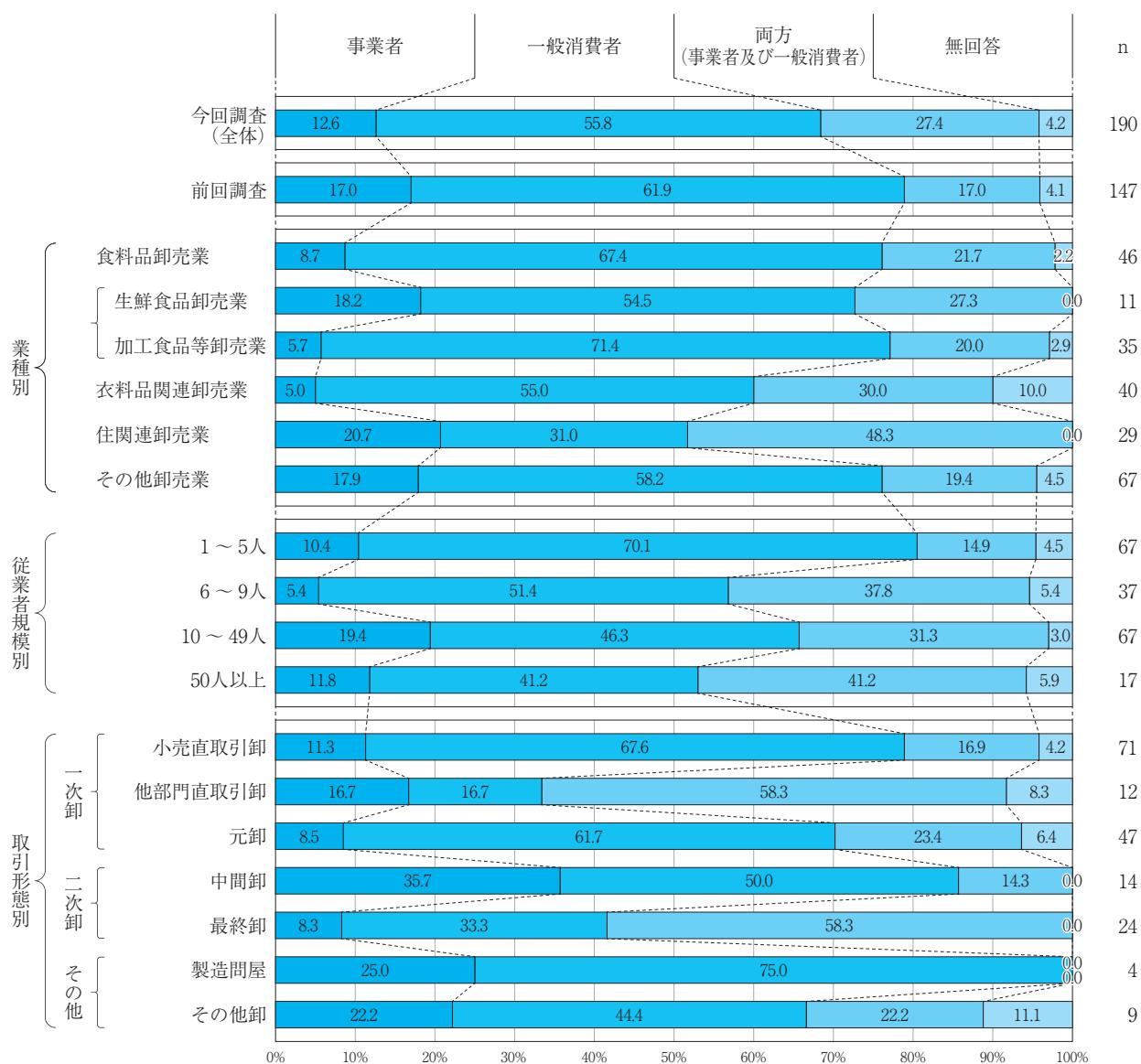
<事例9> 商品の目利きと提案力で、小売店との継続的な取引を実現

事例9の会社は、メンズアパレル及び雑貨品の卸売業を営んでいる。カジュアル服全般を取り扱い、顧客の大半は地方都市圏の小売専門店である。同社の目利きや提案力は高い信頼を得ており、各小売店との継続的な取引につながっている。また、同社は創業当時から保管や在庫管理を外注せず、商品の入荷・荷捌きから発送に至るまで全てを自社で行っている。春夏商品や秋冬商品の入荷時期は繁忙期となるが、入荷日をずらすなど対応可能な範囲に調整し、自社で対応することで経費の削減を図っている。

新型コロナウイルス感染症による業績への影響は少なかったが、近年の物価高や円安による商品価格の上昇で小売店も仕入に慎重になるため、間接的な影響を受けている。また、以前は各ブランドの新商品を販売する際に、同社で小売店向けの展示会を開催していたが、コロナ禍で展示会ができなくなった。そこで、新商品をメーカーの担当者が説明する小売店向けの紹介動画の制作を手探りで始めたが、3年間で撮影方法のノウハウが蓄積してきた。今後は小売店向けの紹介動画の制作をメーカーに提案するなど、様々な試みを行っていきたいと考えている。

(衣料品関連卸売業 1～5人 副都心地域)

図表Ⅱ-1-44 インターネット販売における主な販売先



(注) 1. インターネット販売の状況(図表Ⅱ-1-41)で「販売している」とした企業のみを集計。

第7節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」(41.9%)が最も高く、「創業者親族出身（二代目以降）」(40.2%)、「従業員出身（二代目以降）」(10.8%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「創業者親族出身（二代目以降）」(53.8%)が5割を占め、衣料品関連卸売業は「創業者」(52.3%)が5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「創業者」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「創業者」(52.2%)が5割を超える。

取引形態別にみると、小売直取引卸は「創業者」(50.2%)が5割を超える。他の取引形態に比べて最終卸は「創業者親族出身（二代目以降）」(64.9%)が高い。

創業年別にみると、2011年以降と回答した企業は「創業者」(70.8%)が7割を超える。

<事例10> 安定した供給と商品開発力で成長を続ける

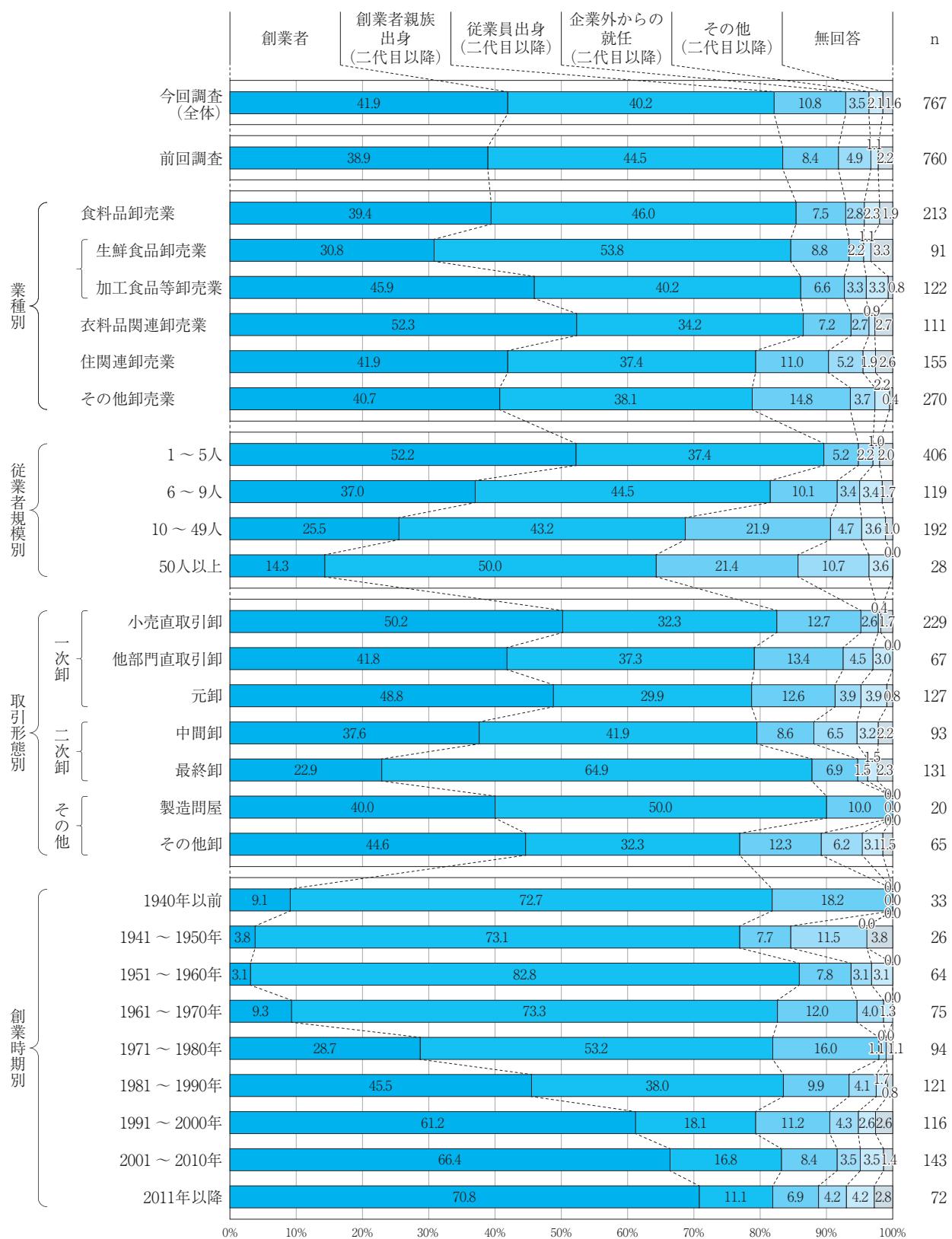
事例10の会社は、冷凍スイーツの卸売事業を行っており、協力会社で作った商品を仕入れて小売事業者等に販売している。取扱商品は全て同社のオリジナルで、品目数は20程度である。有名パティシエや百貨店に入っているブランドとコラボした冷凍スイーツが多くを占める。

オリジナル商品の開発は代表取締役が担当しており、コンビニエンスストアや洋菓子店に自ら足を運んでアイデアのヒントを探している。商品化されるのは年に2～3品だが、アイデアベースでは10品以上検討するなど新商品開発には力を入れている。以前は万人受けする商品を中心に開発していたが、今は30～40代をメインターゲットとした新商品開発に取り組んでいる。また、コラボ商品を開発する際は、できるだけ旬のパティシエと組むことを重視している。コラボ相手の求める品質に近づけるため、安価で高品質な原料を探すなど価格と品質のバランスの取れた商品の開発に努めている。

今後は海外輸出にも挑戦していきたいと考えている。冷凍品は厳密な温度管理が必要なため、まずは物流体制が整っているアメリカやヨーロッパを輸出先の候補として検討中である。

(加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域)

図表Ⅱ-1-45 経営者の続柄・出身



2 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」(38.1%) が最も高く、「現事業に加え、新たな事業を展開」(18.6%)、「現事業を拡大」(16.4%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「現事業を維持」(48.4%) が5割程度である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「現事業に加え、新たな事業を展開」(22.5%) と「現事業を縮小し、新たな事業を展開」(3.6%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「現事業を維持」と「廃業の予定」が高くなる傾向がみられる。一方、従業者規模が大きくなるほど「現事業を拡大」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「現事業を拡大」(42.9%) が4割を超える。

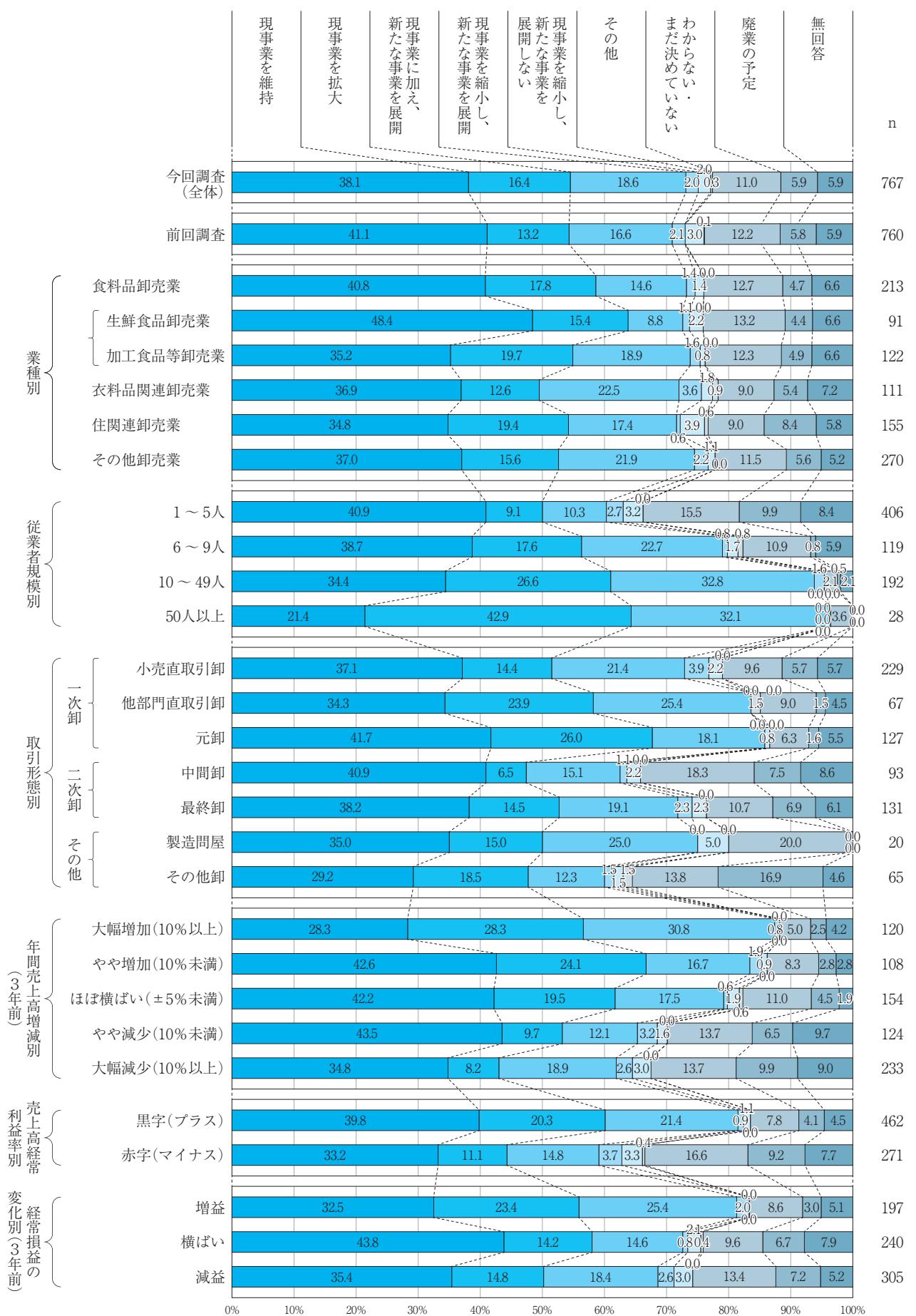
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「現事業を維持」(41.7%) と「現事業を拡大」(26.0%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「現事業を拡大」(28.3%) と「現事業に加え、新たな事業を展開」(30.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「現事業を維持」(39.8%) が約4割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「現事業を拡大」(23.4%) と「現事業に加え、新たな事業を展開」(25.4%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-1-46 事業展開の方向性



3 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期はない」(21.6%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(20.5%)、「決める必要があるがまだ決められない」(12.4%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(40.5%)は4割を超える。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「子・子の配偶者に継がせたい」(30.9%)が3割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(3.1%)、「他企業に売却したい」(5.2%)、「まだ決める時期はない」(27.8%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「決める必要があるがまだ決められない」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(15.7%)が1割を占める。

取引形態別にみると、小売直取引卸は「まだ決める時期はない」(27.1%)が3割程度である。他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「従業員に継がせたい」(17.5%)が高い。

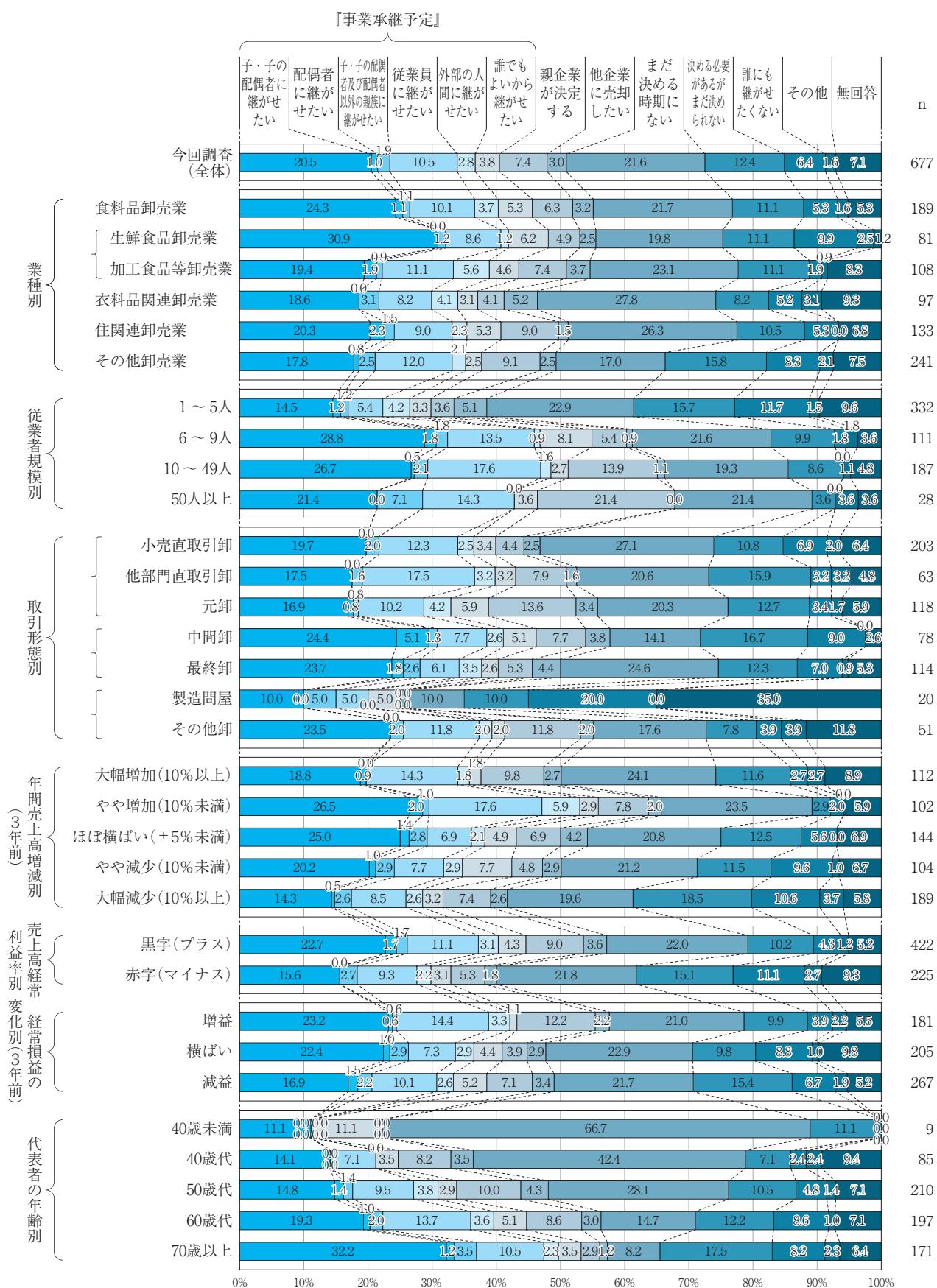
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(18.5%)と「誰にも継がせたくない」(10.6%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(22.7%)と「まだ決める時期はない」(22.0%)がともに2割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(23.2%)、「従業員に継がせたい」(14.4%)、「外部の人間に継がせたい」(3.3%)、「親企業が決定する」(12.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「まだ決める時期はない」が高くなる傾向がみられる。一方、代表者の年齢が高くなるほど「子・子の配偶者に継がせたい」が高くなる傾向がみられる。

図表II-1-47 事業承継の希望・方針



(注) 事業展開の方向性(図表II-1-46)で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

4 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「決まっている」(39.3%) が最も高く、「候補がいるが決まっていない」(26.9%)、「まだ決める必要がない」(16.4%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「候補がいるが決まっていない」(36.1%) が高い。住関連卸売業は「決まっている」(44.4%) が4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「まだ決める必要がない」(38.5%) が高い。

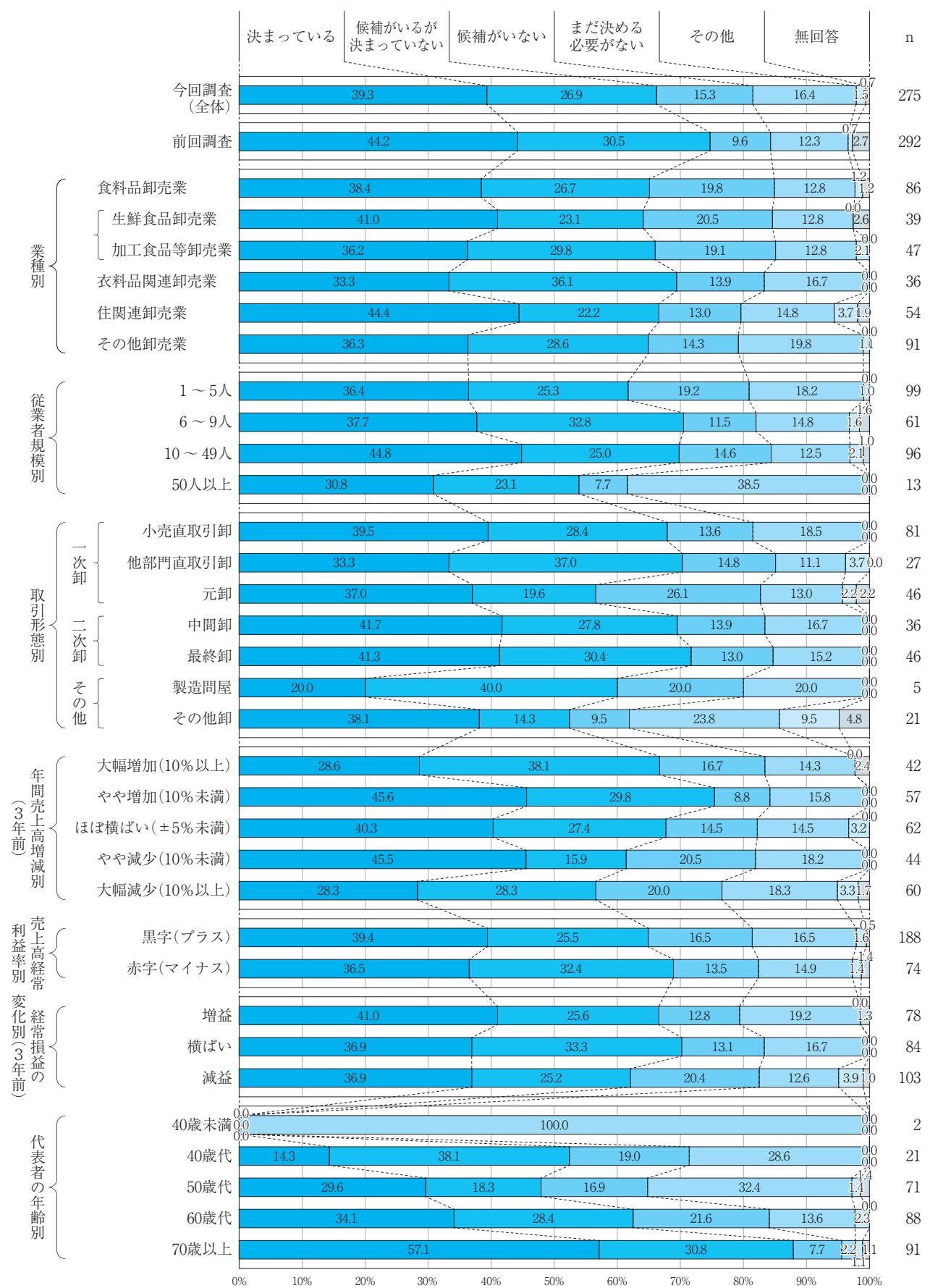
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて中間卸は「決まっている」(41.7%) が高い。
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「候補がいるが決まっていない」(38.1%) が4割程度を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「決まっている」(39.4%) が約4割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「決まっている」(41.0%) が4割を超える。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「決まっている」(57.1%) が6割程度である。

図表II-1-48 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表II-1-47)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

5 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」(24.8%) が最も高く、「業界の将来性への不安」(23.6%)、「後継者の教育・成長」(22.5%) の順で続く。なお、「特になし」(23.2%) は2割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「後継者の教育・成長」(27.2%)、「業績不振」(24.7%)、「借入金の返済」(25.9%)、「業界の将来性への不安」(25.9%) が高い。住関連卸売業は「適切な後継者の不在」(29.3%) が約3割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「業績不振」(25.6%)と「事業の引継先（M&A）が見つからない」(2.7%)が高い。

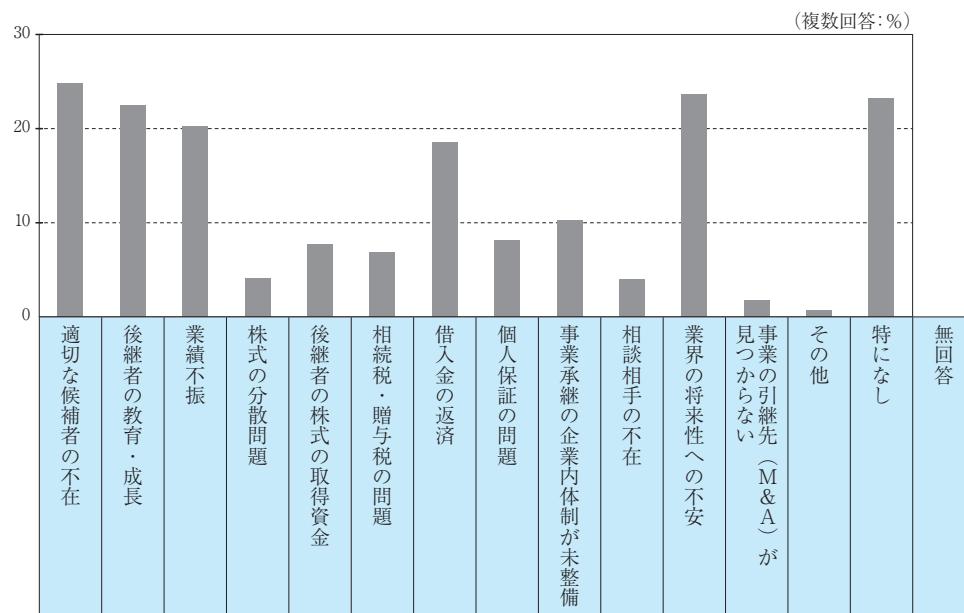
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて中間卸は「業界の将来性への不安」(33.3%)が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「業績不振」(36.0%)が3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「業績不振」(37.3%)、「借入金の返済」(22.2%)、「業界の将来性への不安」(30.2%)が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「適切な候補者の不在」(28.8%)、「業績不振」(28.5%)、「業界の将来性への不安」(28.1%)が3割程度である。

図表II-1-49 事業承継上の課題



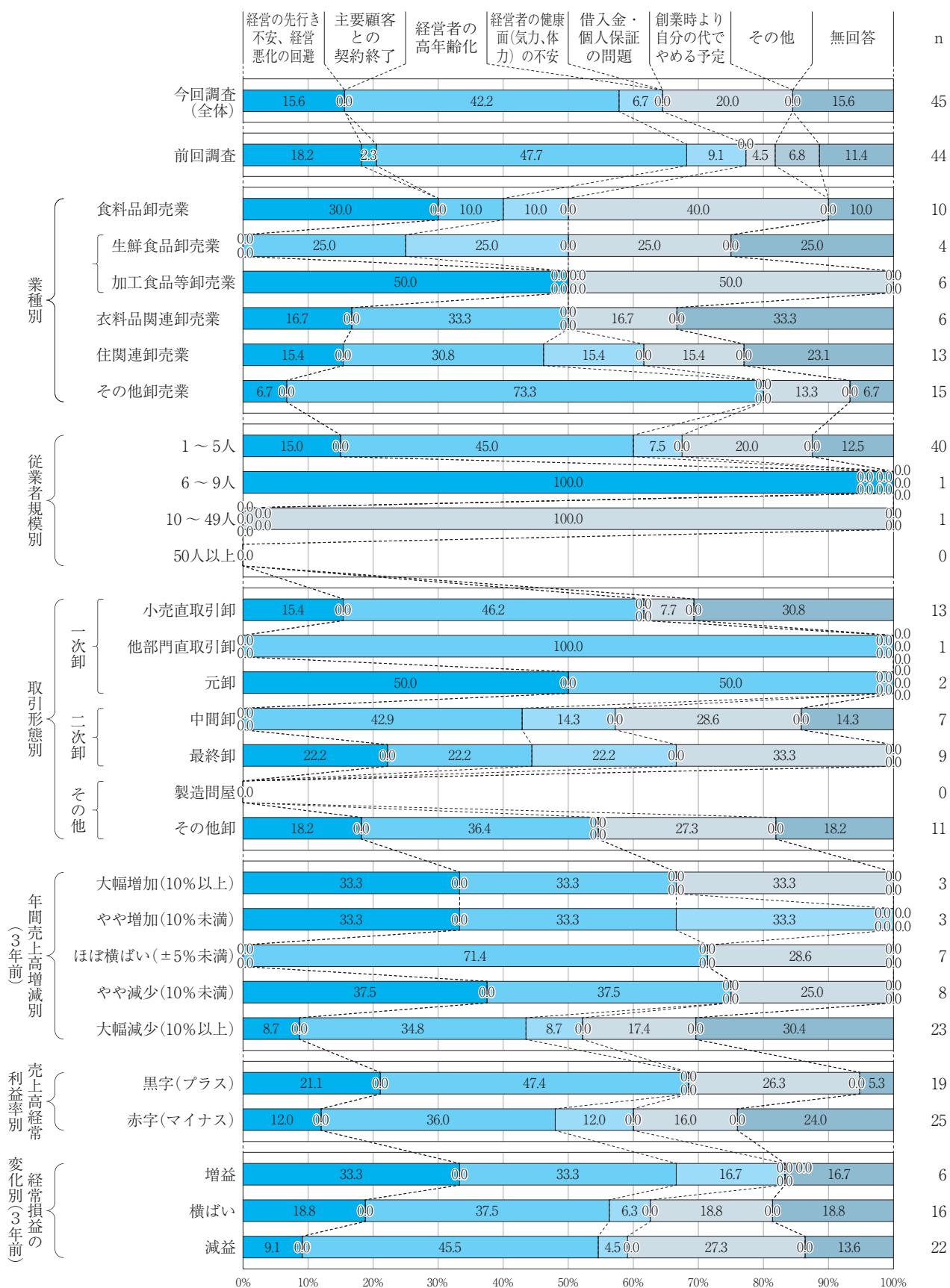
今回調査(全体)	24.8	22.5	20.2	4.1	7.7	6.9	18.5	8.1	10.3	4.0	23.6	1.8	0.7	23.2	4.7	
前回調査	22.8	28.8	30.8	3.9	6.4	9.4	21.9	11.0	7.7	3.1	22.4	2.2	0.6	17.3	3.4	
業種別	食料品卸売業	25.4	22.8	19.6	4.2	4.2	6.9	20.6	7.9	10.6	4.8	24.3	3.2	1.1	20.1	3.2
	生鮮食品卸売業	27.2	27.2	24.7	3.7	2.5	4.9	25.9	4.9	9.9	2.5	25.9	1.2	0.0	16.0	2.5
	加工食品等卸売業	24.1	19.4	15.7	4.6	5.6	8.3	16.7	10.2	11.1	6.5	23.1	4.6	1.9	23.1	3.7
	衣料品関連卸売業	23.7	21.6	23.7	3.1	8.2	3.1	20.6	12.4	9.3	3.1	23.7	2.1	0.0	22.7	10.3
	住関連卸売業	29.3	23.3	15.8	3.0	13.5	9.0	19.5	9.0	10.5	1.5	20.3	0.8	0.8	25.6	4.5
	その他卸売業	22.8	22.4	21.2	5.4	7.5	7.5	15.4	6.2	10.4	4.1	24.9	1.2	0.8	24.1	4.1
従業者規模別	1~5人	25.6	11.7	25.6	2.1	3.6	3.0	15.7	5.1	5.7	4.2	25.3	2.7	1.2	25.9	5.4
	6~9人	27.9	32.4	17.1	5.4	13.5	11.7	28.8	13.5	9.9	4.5	28.8	0.0	0.9	13.5	3.6
	10~49人	21.4	35.8	13.9	6.4	11.2	10.7	19.3	10.7	19.3	4.3	17.6	1.6	0.0	23.0	3.7
	50人以上	25.0	35.7	14.3	7.1	10.7	7.1	7.1	7.1	10.7	0.0	17.9	0.0	0.0	25.0	3.6
取引形態別	小売直取引卸	24.1	23.6	18.2	4.9	8.4	6.9	19.7	7.4	9.4	3.9	24.1	2.0	0.5	22.7	6.4
	次部門直取引卸	31.7	27.0	12.7	6.3	7.9	9.5	17.5	12.7	11.1	1.6	17.5	1.6	3.2	25.4	1.6
	元卸	22.0	18.6	15.3	3.4	7.6	5.9	16.1	9.3	15.3	4.2	16.9	1.7	1.7	29.7	4.2
	中間卸	19.2	19.2	32.1	2.6	6.4	9.0	21.8	6.4	11.5	1.3	33.3	1.3	0.0	12.8	1.3
	最終卸	28.9	23.7	21.1	1.8	6.1	5.3	22.8	8.8	7.9	6.1	31.6	1.8	0.0	21.9	1.8
	製造問屋	35.0	30.0	35.0	5.0	15.0	10.0	10.0	5.0	0.0	0.0	15.0	5.0	0.0	5.0	20.0
年間増減壳上高別	その他卸	19.6	21.6	19.6	9.8	9.8	5.9	13.7	5.9	11.8	2.0	15.7	0.0	0.0	33.3	7.8
	大幅増加(10%以上)	22.3	24.1	7.1	3.6	7.1	12.5	16.1	10.7	16.1	6.3	17.9	1.8	1.8	24.1	6.3
	やや増加(10%未満)	26.5	32.4	10.8	4.9	11.8	8.8	19.6	13.7	6.9	5.9	24.5	1.0	0.0	17.6	5.9
	ほぼ横ばい(±5%未満)	23.6	16.7	13.9	7.6	9.7	9.0	13.2	9.0	9.0	0.7	20.1	2.8	0.0	30.6	2.8
	やや減少(10%未満)	29.8	23.1	22.1	1.9	4.8	1.0	20.2	3.8	7.7	1.9	25.0	3.8	0.0	23.1	3.8
益経壳率別	大幅減少(10%以上)	24.9	20.6	36.0	3.2	6.9	4.8	23.3	5.8	11.6	3.7	28.6	0.5	1.6	18.5	5.3
	黒字(プラス)	27.7	26.3	10.9	5.5	10.9	9.5	16.6	9.2	10.9	4.0	19.9	2.4	0.9	23.2	4.3
	赤字(マイナス)	20.4	14.7	37.3	2.2	2.7	2.7	22.2	6.7	9.3	2.7	30.2	0.9	0.4	22.7	6.2
△の経年変化損益別	増益	21.0	26.5	12.2	7.2	9.9	8.8	18.2	8.8	8.8	3.9	19.3	2.2	1.1	28.7	4.4
	横ばい	24.4	22.0	16.1	3.4	8.3	9.8	15.6	7.8	8.3	2.4	21.5	1.0	1.0	22.4	7.3
	減益	28.8	21.0	28.5	3.0	6.4	3.7	21.3	8.2	12.7	4.5	28.1	2.2	0.4	19.5	3.0

(注) 事業展開の方向性(図表II-1-46)で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」(42.2%) が最も高く、「創業時より自分の代でやめる予定」(20.0%)、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(15.6%) の順で続く。

図表II-1-50 廃業を決意した理由



(注) 事業展開の方向性(図表II-1-46)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

第1節 企業概要

1 調査概要

都内小売業7,000企業を対象として、2023年7～8月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の7,000企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から抽出している。有効配布数は6,178票、有効回収数は2,141票、有効回収率は34.7%である。

2 業種

本調査では、日本標準産業分類の大分類「I 卸売業、小売業」の中から、小売業の業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表II-2-1に記載したとおりである。

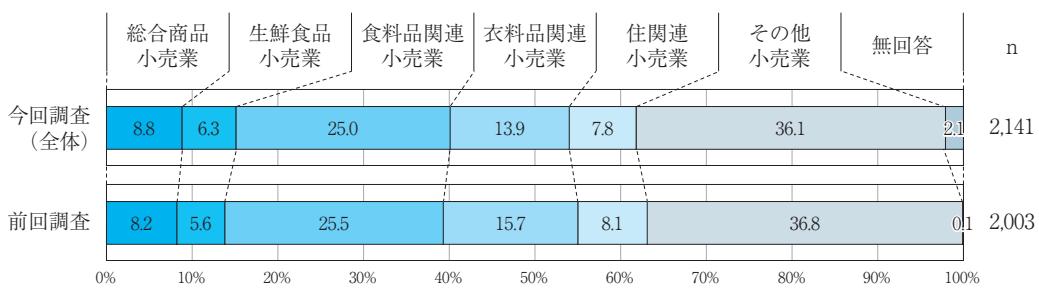
回答企業を業種区別にみると、「その他小売業」(36.1%)が最も高く、「食料品関連小売業」(25.0%)、「衣料品関連小売業」(13.9%)、「総合商品小売業」(8.8%)の順で続く。

図表II-2-1 調査対象業種、回答割合と分類

日本標準産業分類			母集団割合 (%)	本報告書での分類	回答割合 (%)
大分類	中分類	小分類・細分類			
I 卸売業、小売業	56 各種商品小売業	569 その他の各種商品小売業（従業者が常時50人未満のもの）	—	総合商品小売業	8.8
		5891 コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）			
		582 野菜・果実小売業			
		583 食肉小売業			
		584 鮮魚小売業			
	58 飲食料品小売業	581 各種食料品小売業	—	食料品関連小売業	25.0
		585 酒小売業			
		586 菓子・パン小売業			
		589 その他の飲食料品小売業（5891 コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）を除く）			
		571 呉服・服地・寝具小売業			
	57 織物・衣服・身の回り品小売業	572 男子服小売業	14.6	衣料品関連小売業	13.9
		573 婦人・子供服小売業			
		574 靴・履物小売業			
		579 その他の織物・衣服・身の回り品小売業			
		59 機械器具小売業			
	60 その他の小売業	593 機械器具小売業（自動車、自転車を除く）	10.7	住関連小売業	7.8
		601 家具・建具・畳小売業			
		602 じゅう器小売業			
		603 医薬品・化粧品小売業	37.5	その他小売業	36.1
		606 書籍・文房具小売業			
		607 スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業			
		608 写真機・時計・眼鏡小売業			
		609 他に分類されない小売業			
		592 自転車小売業			
				無回答	2.1
計			100.0	計	100.0

(注) 総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））にて抽出条件における細分類指定不可のため、5891が関連する母集団割合については不明値として「-」と表記した。

図表Ⅱ-2-2 業種

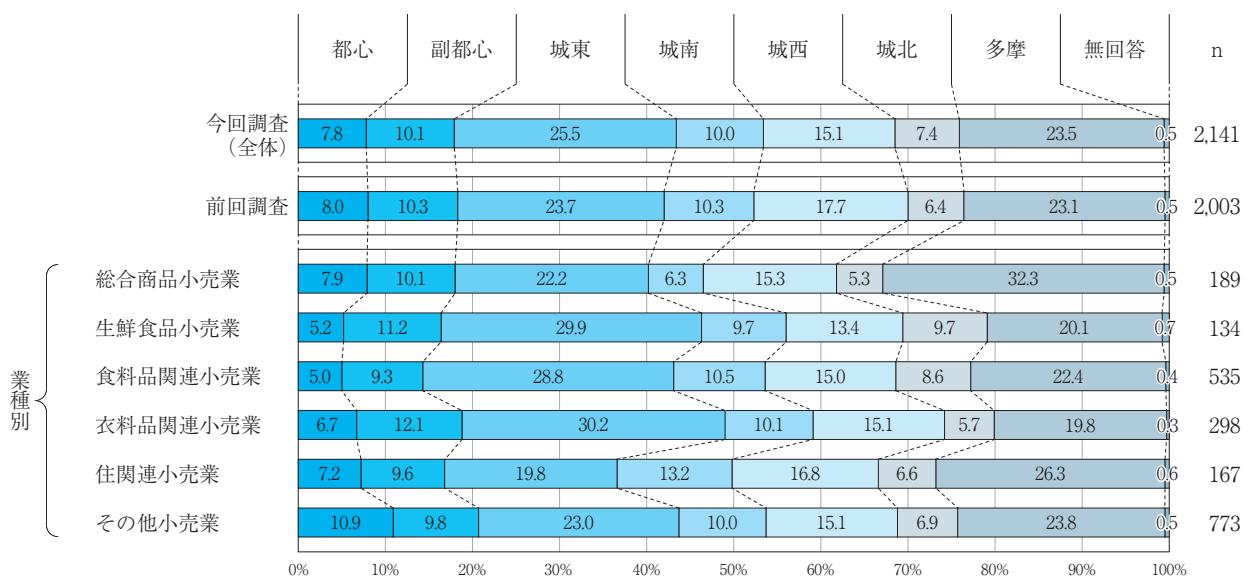


3 所在地

所在地は、「城東」(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)(25.5%)が最も高く、「多摩」(23.5%)、「城西」(世田谷区、中野区、杉並区、練馬区)(15.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「多摩」(32.3%)が高く、衣料品関連小売業は「副都心」(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)(12.1%)と「城東」(30.2%)が高い。

図表Ⅱ-2-3 所在地

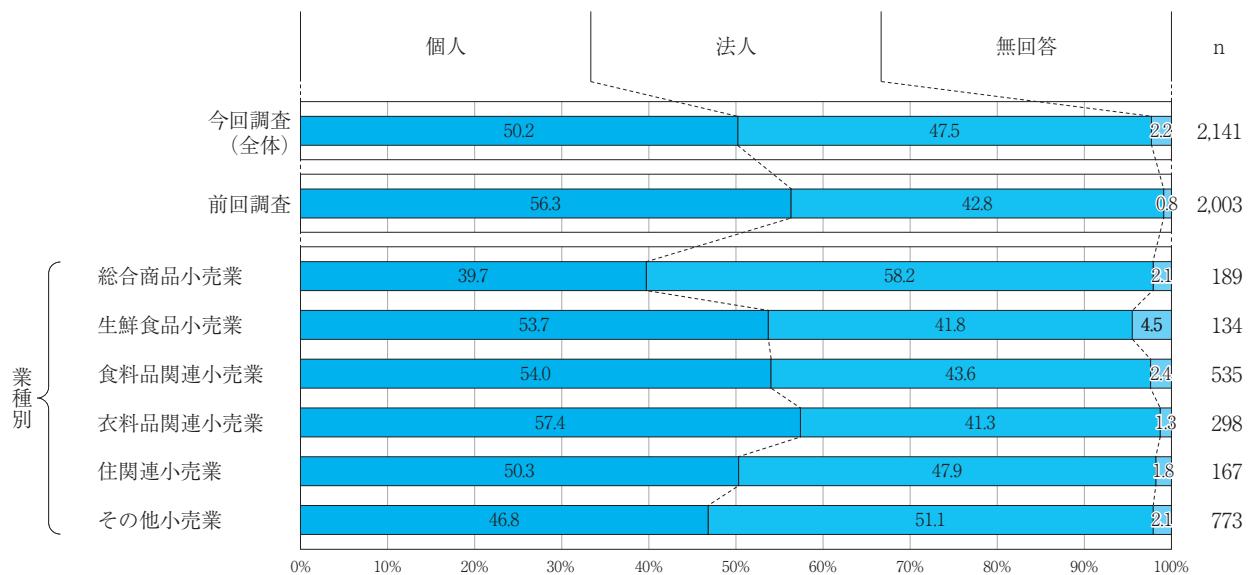


4 企業形態

企業形態は、「個人」(50.2%) が5割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「法人」(58.2%) が高く、衣料品関連小売業は「個人」(57.4%) が高い。

図表II-2-4 企業形態

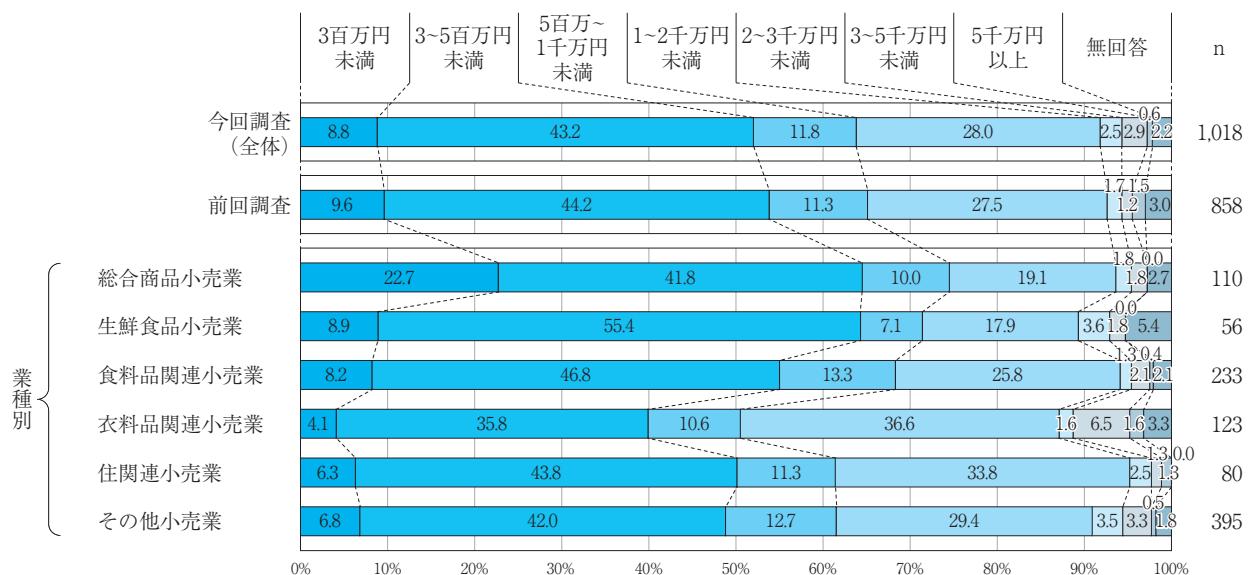


5 資本金

資本金は、「3～5百万円未満」(43.2%)が最も高く、「1～2千万円未満」(28.0%)、「5百万～1千万円未満」(11.8%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「3百万円未満」(22.7%)が高く、衣料品関連小売業は「1～2千万円未満」(36.6%)、「3～5千万円未満」(6.5%)、「5千万円以上」(1.6%)が高い。

図表II-2-5 資本金



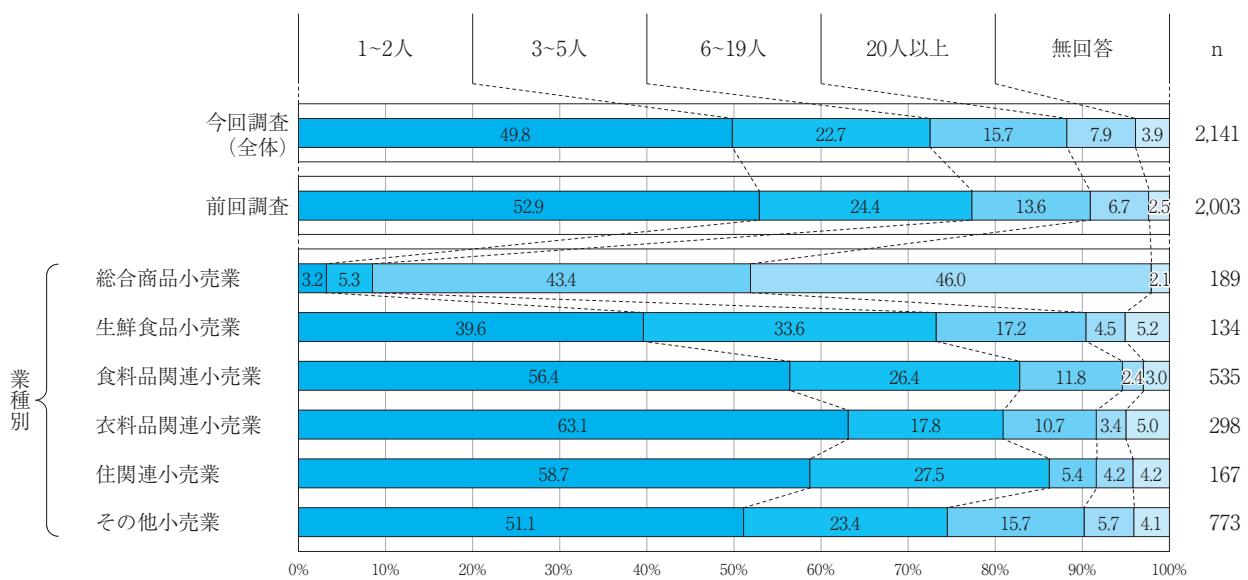
(注) 企業形態(図表II-2-4)で「法人」とした企業のみを集計。

6 従業者規模

従業者規模は、「1～2人」(49.8%)が最も高く、「3～5人」(22.7%)、「6～19人」(15.7%)、「20人以上」(7.9%)の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「6～19人」(43.4%)と「20人以上」(46.0%)がともに4割を占める。衣料品関連小売業は「1～2人」(63.1%)が6割を占める。

図表II-2-6 従業者規模



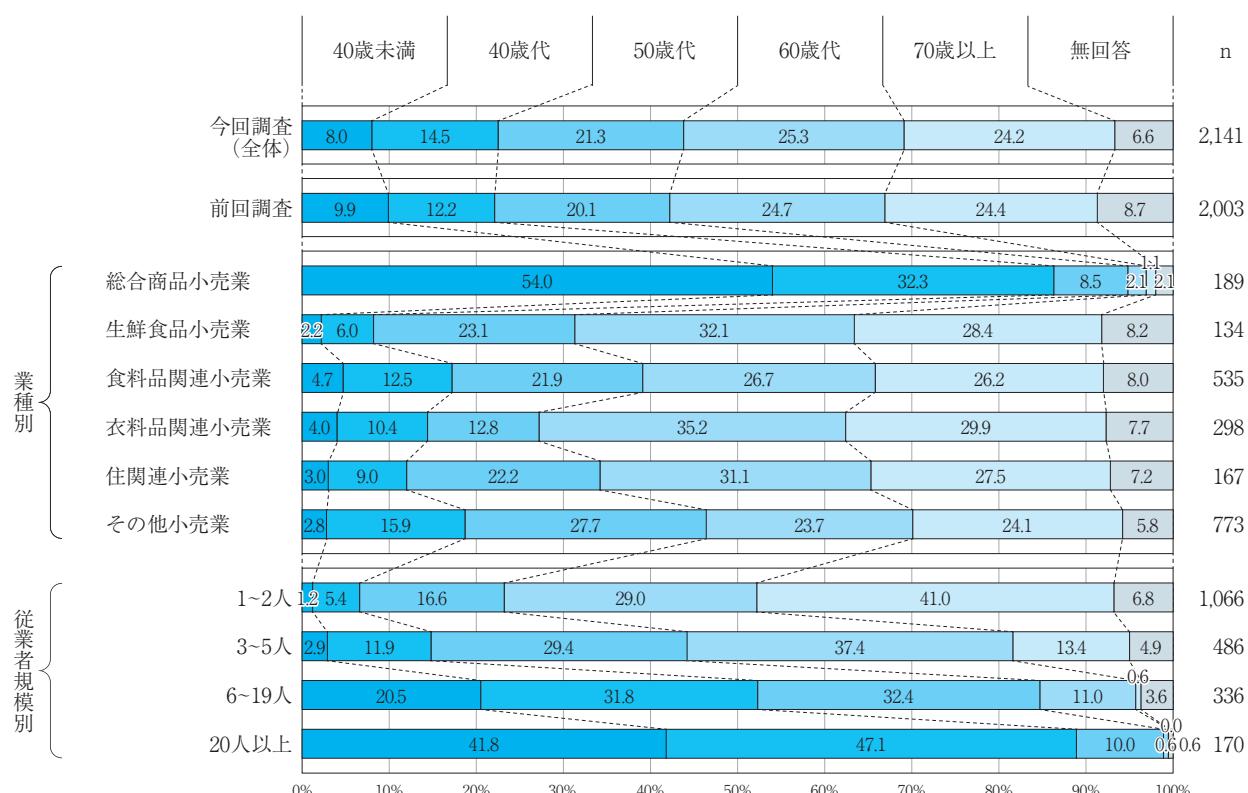
7 従業者の平均年齢

従業者の平均年齢は、「60歳代」(25.3%)が最も高く、「70歳以上」(24.2%)、「50歳代」(21.3%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は40歳未満(54.0%)が5割を占める。衣料品関連小売業は「60歳以上」(65.1%)が6割を占める。

従業者規模別にみると、1~2人と回答した企業は「70歳以上」(41.0%)が4割を超える。他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「40歳未満」(41.8%)と「40歳代」(47.1%)が高い。

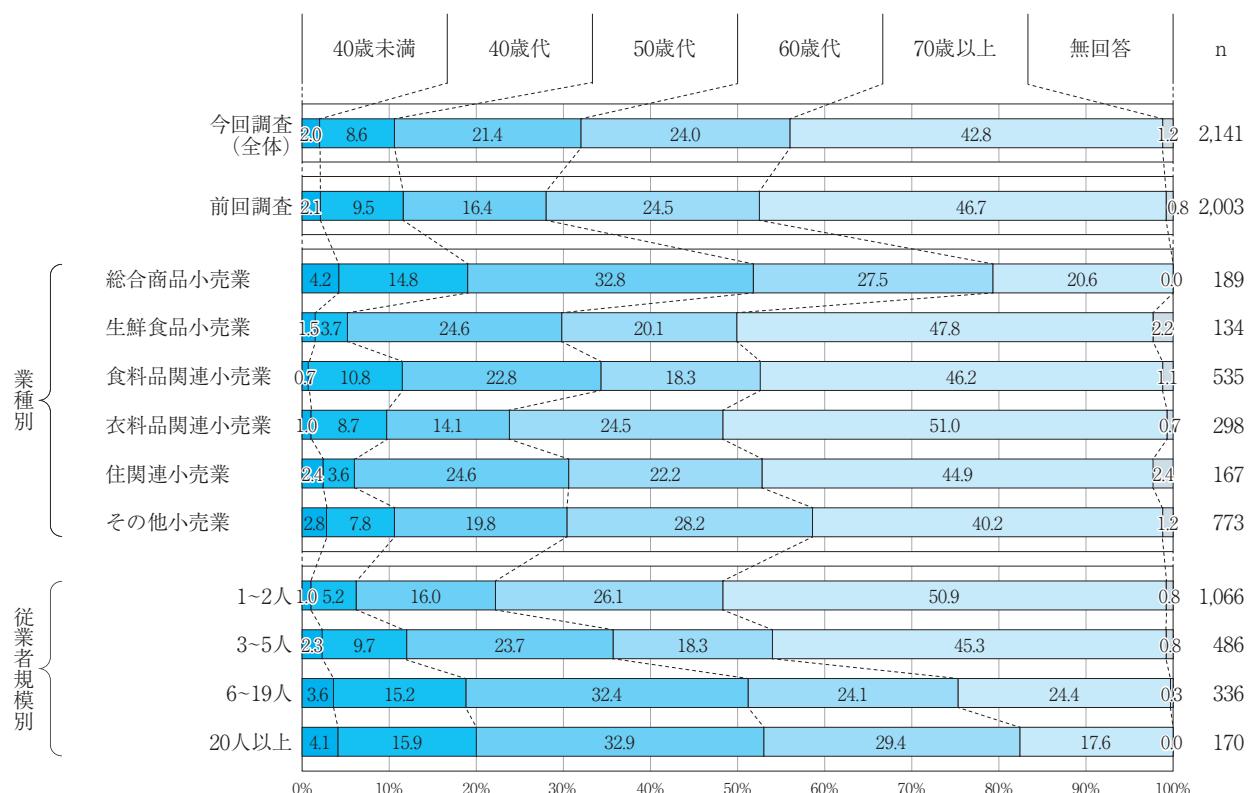
図表II-2-7 従業者の平均年齢



8 代表者の年齢

代表者の年齢は、「70歳以上」(42.8%)が最も高く、「60歳代」(24.0%)、「50歳代」(21.4%)の順で続く。業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「40歳未満」(4.2%)、「40歳代」(14.8%)、「50歳代」(32.8%)が高い。衣料品関連小売業は「70歳以上」(51.0%)が5割を超える。従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「70歳以上」(50.9%)が5割を超える。

図表II-2-8 代表者の年齢



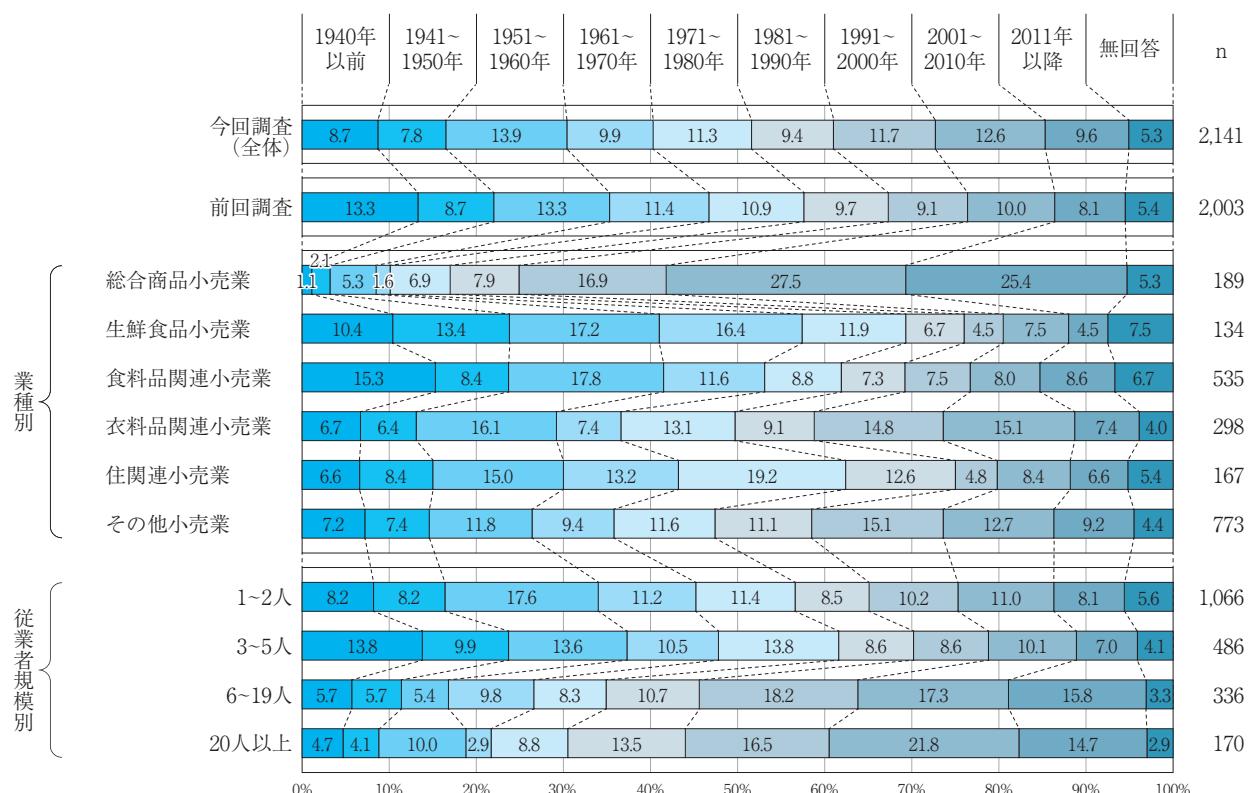
9 創業時期

創業時期は、「1951～1960年」(13.9%)が最も高く、「2001～2010年」(12.6%)、「1991～2000年」(11.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「1991～2000年」(16.9%)、「2001～2010年」(27.5%)、「2011年以降」(25.4%)が高い。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は『2001年以降』(36.5%)が3割を占める。

図表II-2-9 創業時期



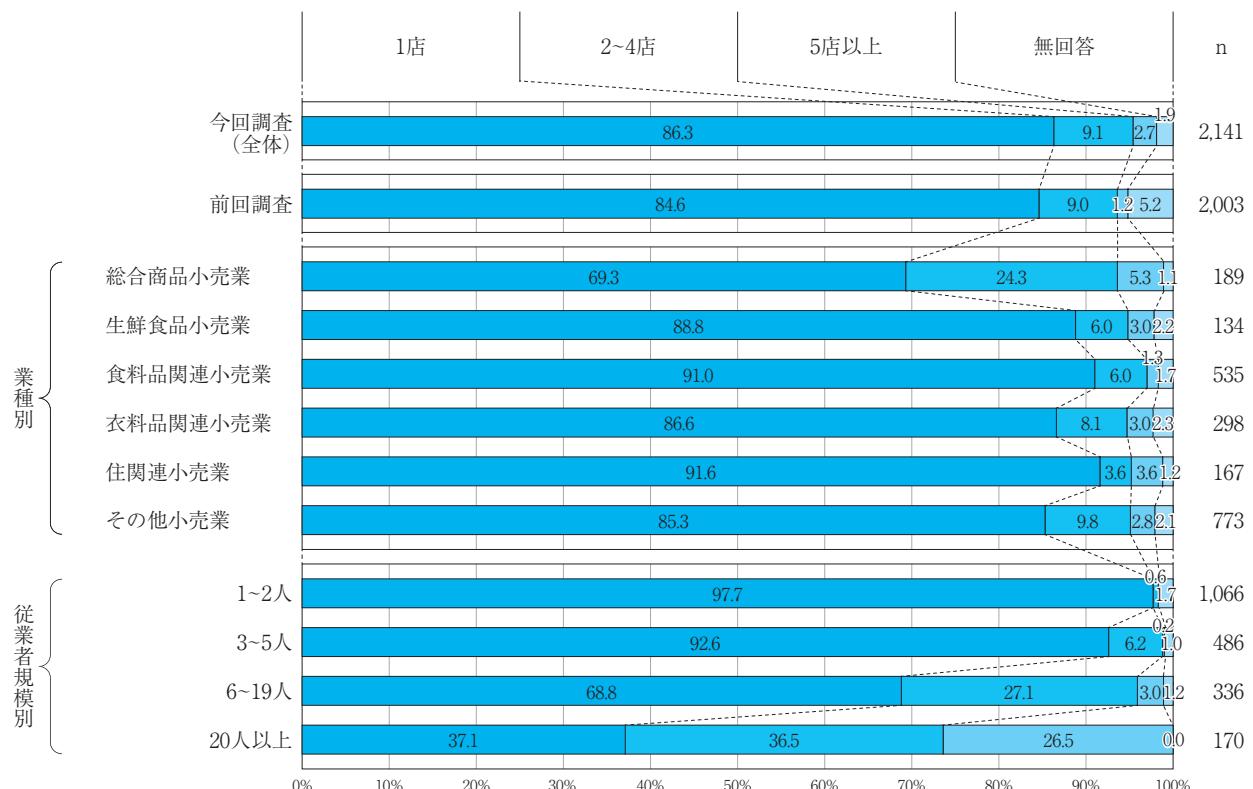
10 店舗数

店舗数は、「1店」(86.3%)が最も高く、「2~4店」(9.1%)、「5店以上」(2.7%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「2~4店」(24.3%)と「5店以上」(5.3%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『2店以上』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『2店以上』(63.0%)が6割を超える。

図表II-2-10 店舗数



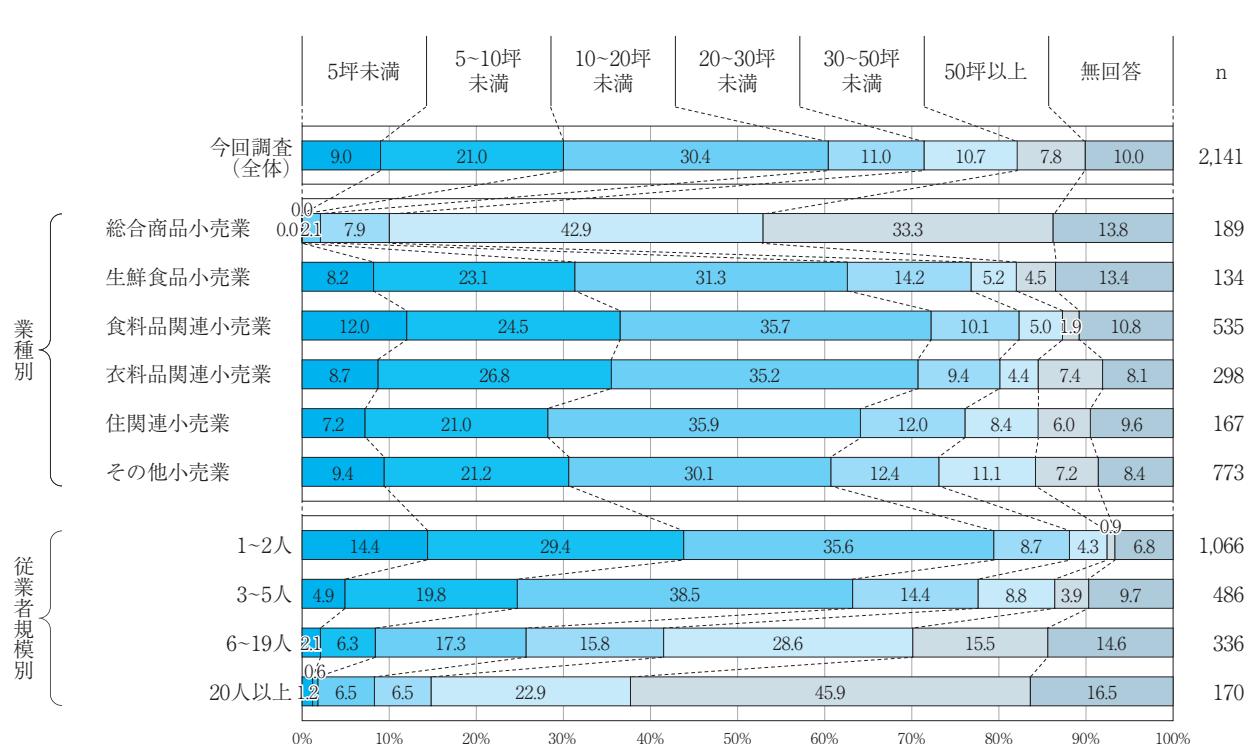
11 総売場面積

総売場面積は、「10~20坪未満」(30.4%)が最も高く、「5~10坪未満」(21.0%)、「20~30坪未満」(11.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「30~50坪未満」(42.9%)と「50坪以上」(33.3%)が高く、食料品関連小売業は「5坪未満」(12.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「5坪未満」と「5~10坪未満」が高くなる傾向がみられる。

図表II-2-11 総売場面積



第2節 経営成果（業績）とその動向

1 年間売上高

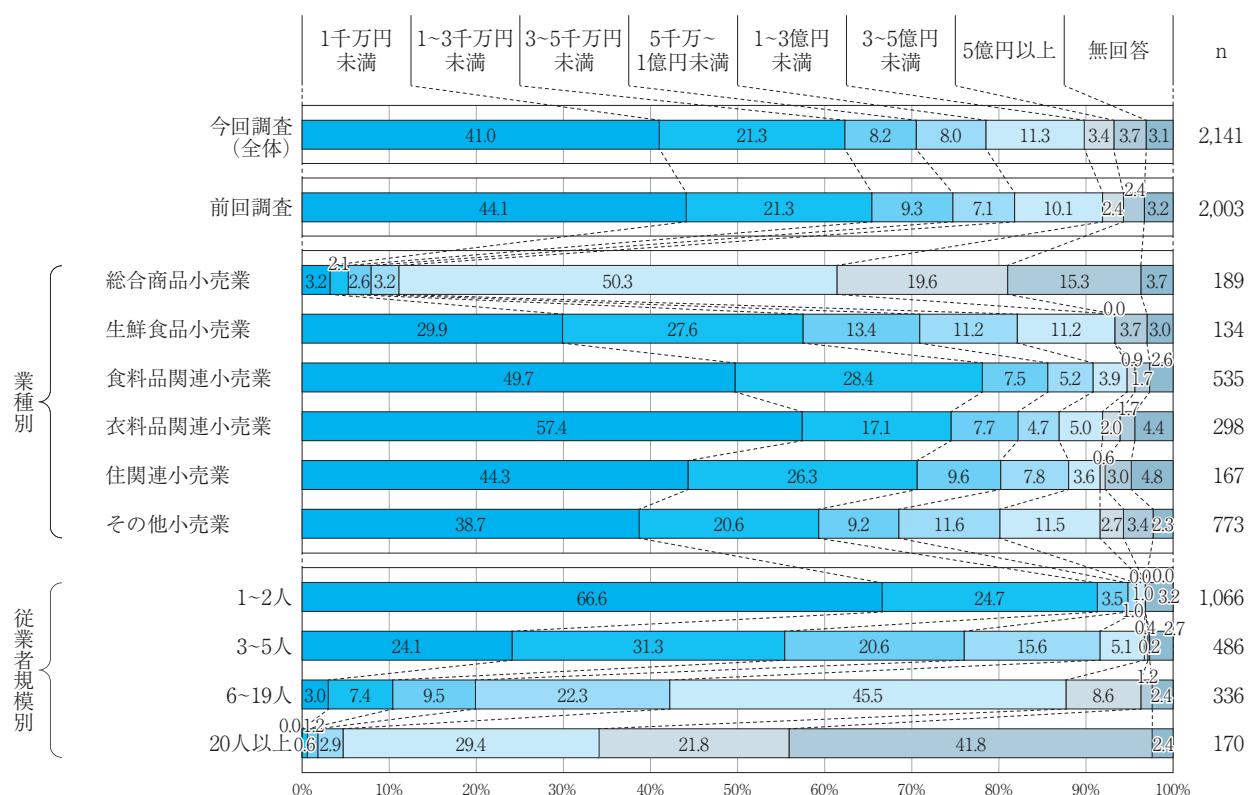
(1) 直近決算の年間売上高

直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」(41.0%)が最も高く、「1～3千万円未満」(21.3%)、「1～3億円未満」(11.3%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「1～3億円未満」(50.3%)が5割を超え、衣料品関連小売業は「1千万円未満」(57.4%)が6割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「1千万円未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「1千万円未満」(66.6%)が6割を占める。他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「3～5億円未満」(21.8%)と「5億円以上」(41.8%)が高い。

図表II-2-12 直近決算の年間売上高



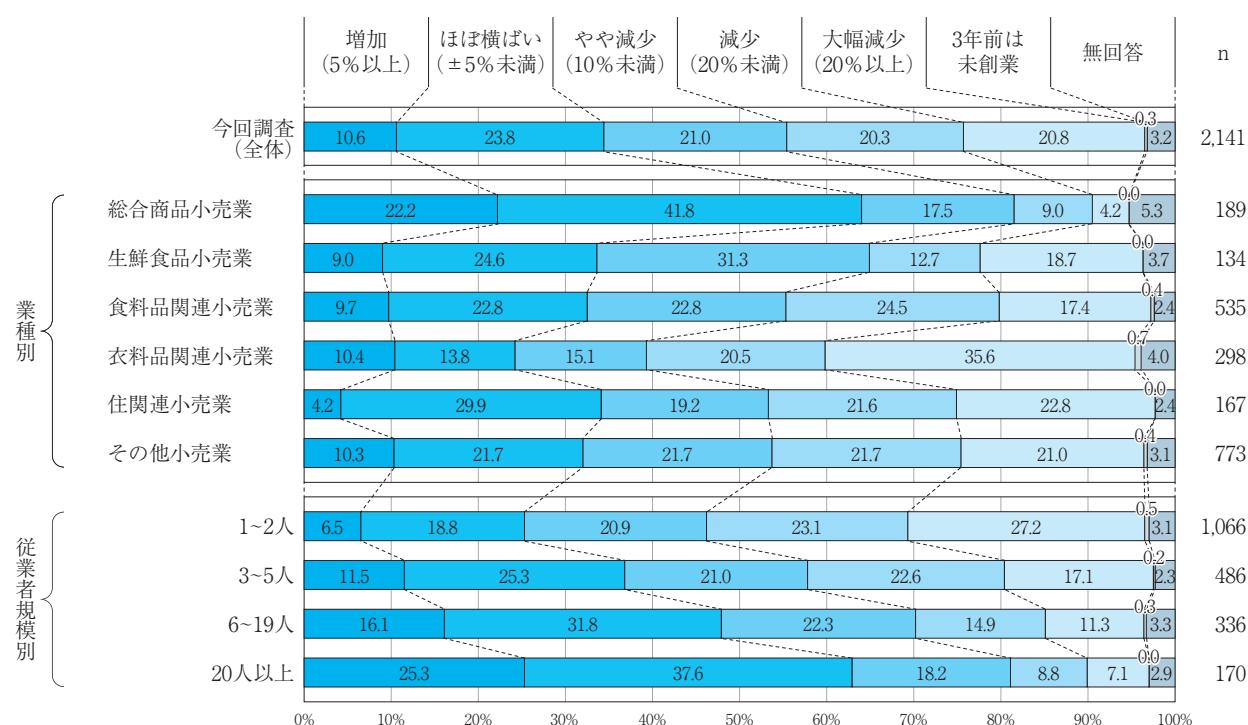
(2) 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（23.8%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（21.0%）、「大幅減少（20%以上）」（20.8%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」、「減少（20%未満）」、「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（62.1%）は6割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」（22.2%）と「ほぼ横ばい（±5%未満）」（41.8%）が高い。衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（35.6%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

図表II-2-13 3年前と比較した年間売上高の変化



2 売上総利益

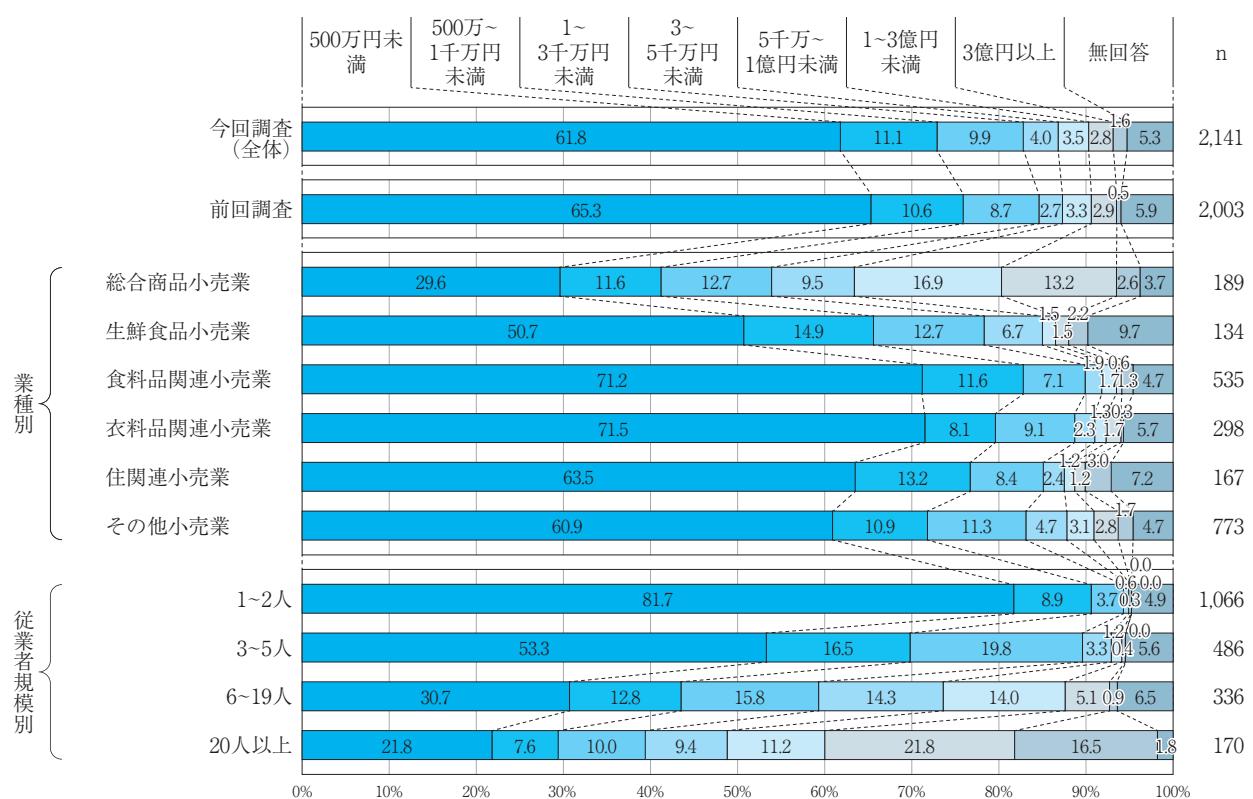
(1) 直近決算の売上総利益

直近決算の売上総利益（粗利益）は、「500万円未満」（61.8%）が最も高く、「500万～1千万円未満」（11.1%）、「1～3千万円未満」（9.9%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連小売業は「500万円未満」（71.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「500万円未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「500万円未満」（81.7%）が8割を超える。

図表II-2-14 直近決算の売上総利益



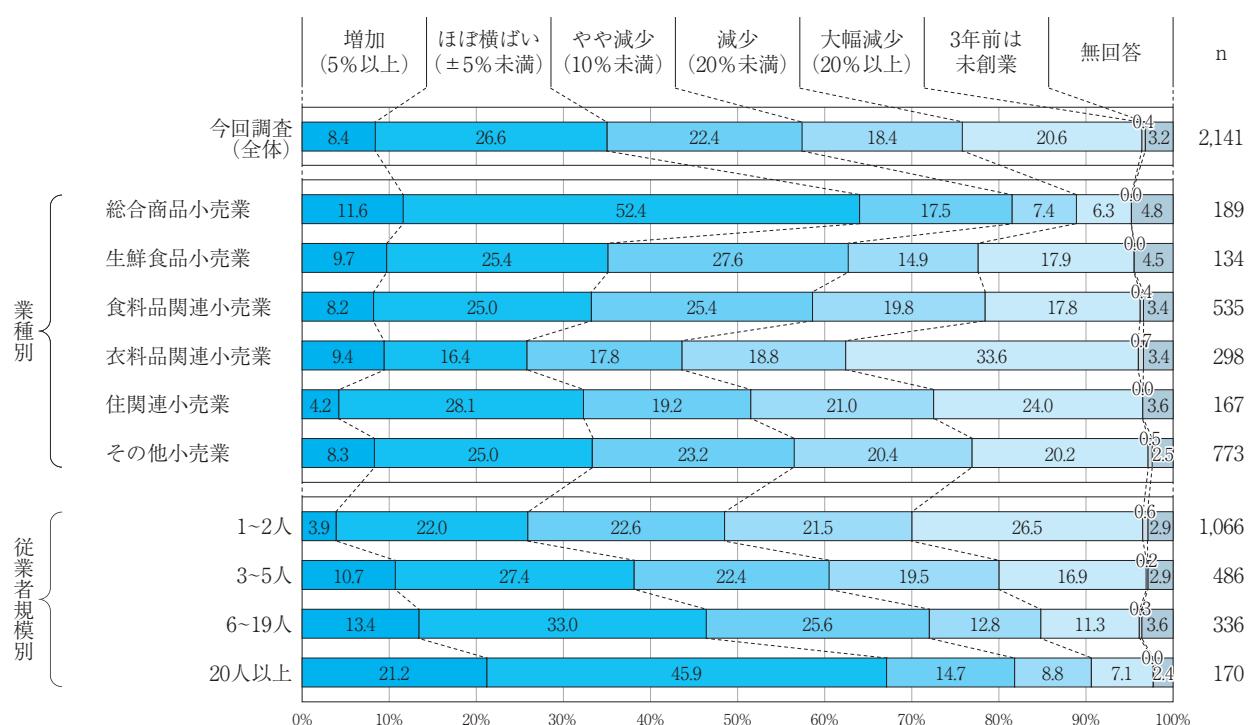
(2) 3年前と比較した売上総利益の変化

3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（26.6%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（22.4%）、「大幅減少（20%以上）」（20.6%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」、「減少（20%未満）」、「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（61.4%）は6割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（52.4%）が5割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（33.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

図表II-2-15 3年前と比較した売上総利益の変化



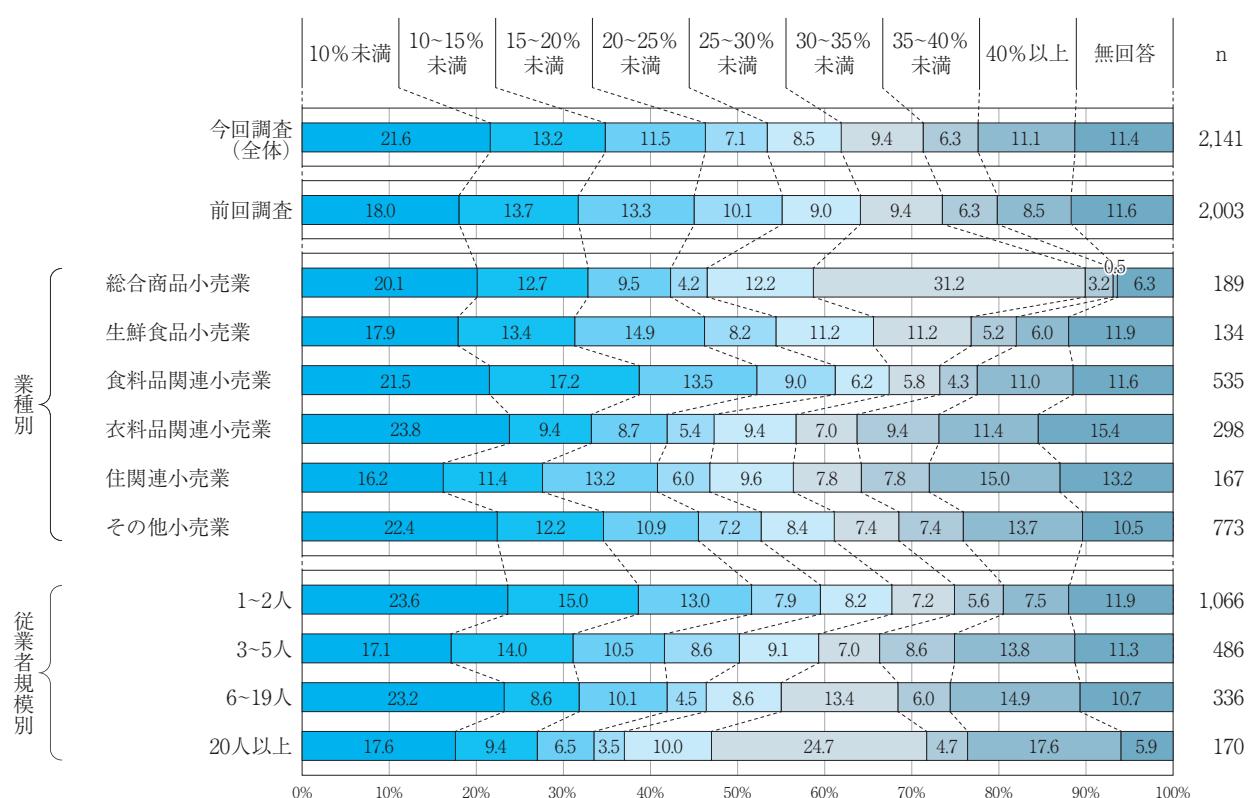
(3) 直近決算の売上総利益率

直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10%未満」（21.6%）が最も高く、「10～15%未満」（13.2%）、「15～20%未満」（11.5%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「30～35%未満」（31.2%）が3割を超える。食料品関連小売業は「30%未満」（67.4%）が7割程度である。

従業者規模別にみると、他の業種に比べて1～2人と回答した企業は「10%未満」（23.6%）、「10～15%未満」（15.0%）、「15～20%未満」（13.0%）が高い。

図表II-2-16 直近決算の売上総利益率



3 経常損益

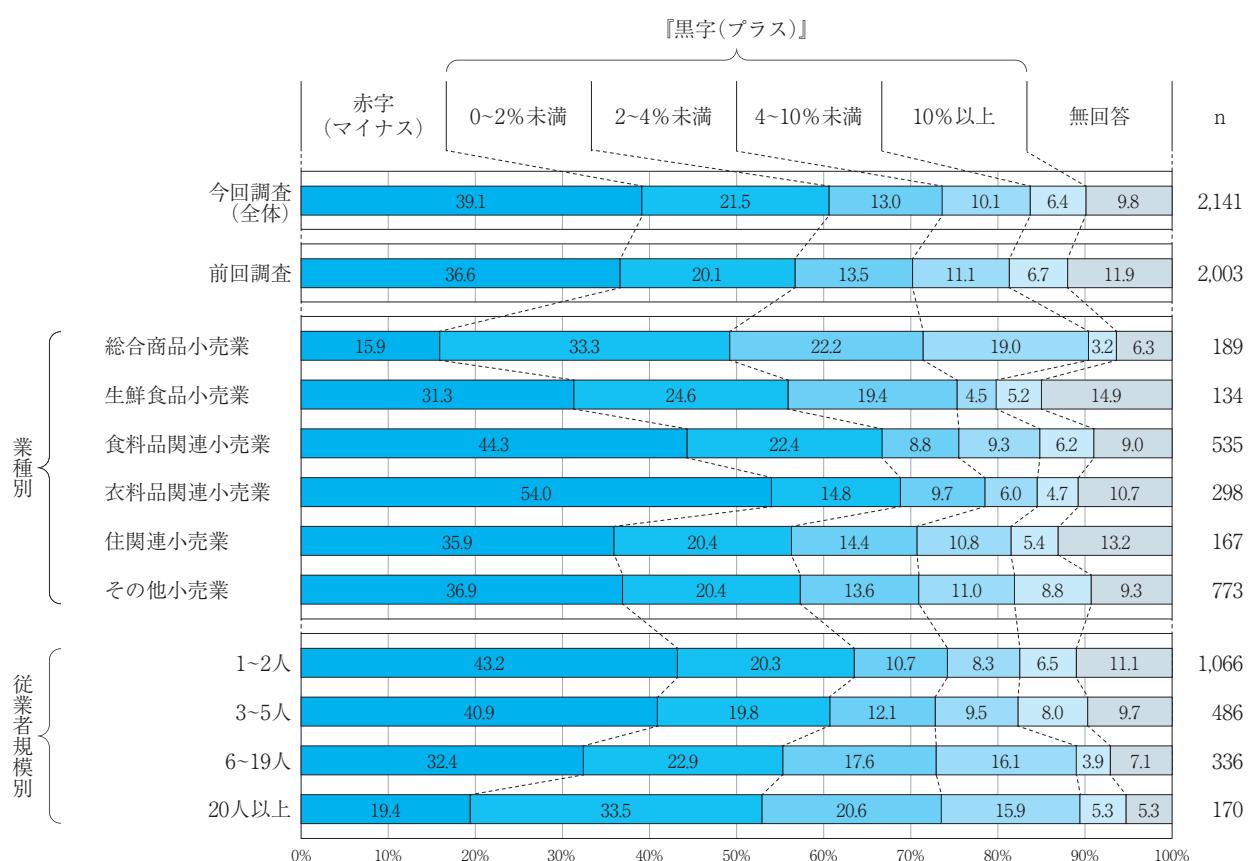
(1) 直近決算の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」(39.1%)が最も高く、「0~2%未満」(21.5%)、「2~4%未満」(13.0%)の順で続く。「0~2%未満」、「2~4%未満」、「4~10%未満」、「10%以上」をあわせた『黒字（プラス）』(51.0%)は5割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は『黒字（プラス）』(77.7%)が8割程度である。衣料品関連小売業は「赤字（マイナス）」(54.0%)が5割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「赤字（マイナス）」(43.2%)が4割を占める。

図表II-2-17 直近決算の売上高経常利益率



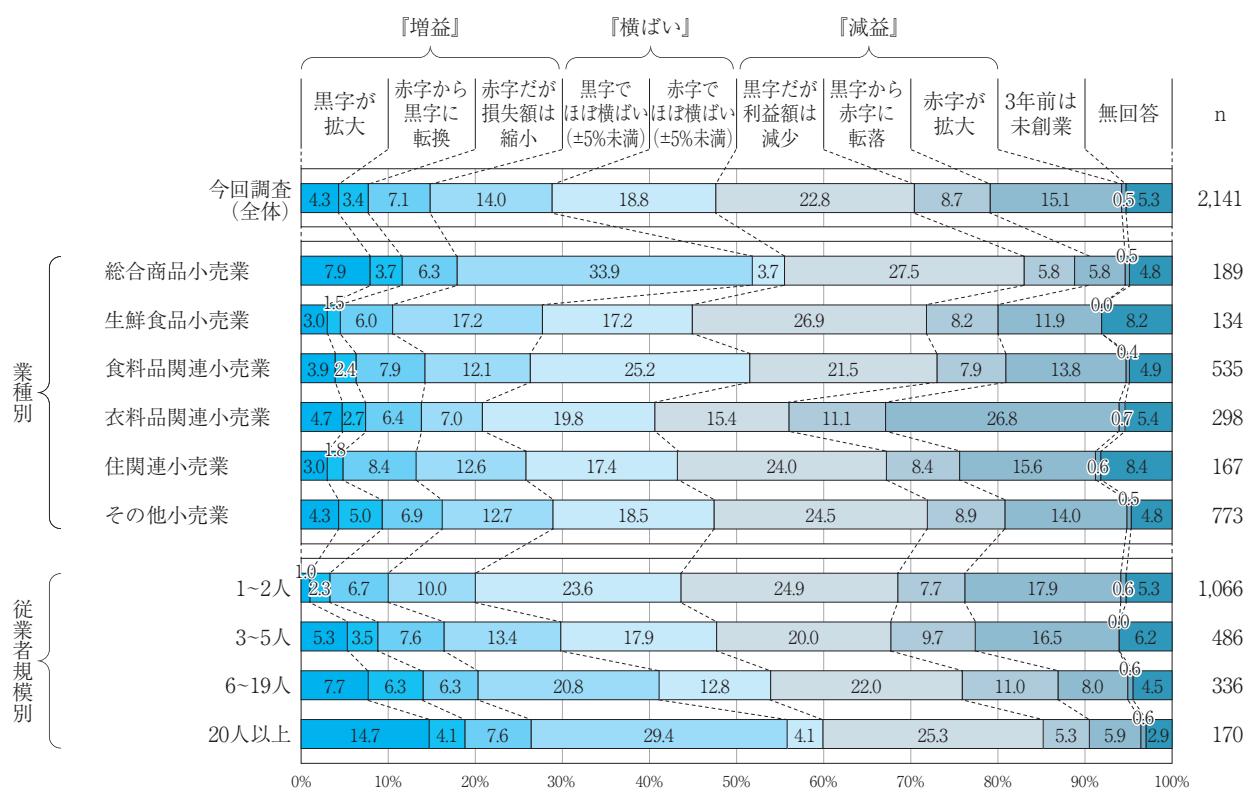
(2) 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字だが利益額は減少」(22.8%)が最も高く、「赤字でほぼ横ばい(±5%未満)」(18.8%)、「赤字が拡大」(15.1%)の順で続く。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』(14.8%)は1割にとどまる。一方、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』(46.6%)は4割を占める。

業種別にみると、総合食品小売業は「黒字でほぼ横ばい(±5%未満)」(33.9%)が3割を占める。衣料品関連小売業は『減益』(53.3%)が5割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『増益』(26.4%)が2割を占める。

図表II-2-18 3年前と比較した経常損益の変化



第3節 主たる店舗の状況

1 立地環境

主たる店舗（年間売上高の最も多い実店舗）の立地環境は、「住宅街」（34.6%）が最も高く、「駅周辺」（27.0%）、「商業地（駅周辺を除く）」（22.7%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「住宅街」（45.0%）が4割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「駅周辺」（39.3%）と「商業地（駅周辺を除く）」（34.6%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「住宅街」（38.6%）が高い。20人以上と回答した企業は「駅周辺」（40.6%）が4割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「駅周辺」（33.5%）と「オフィス街」（4.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「住宅街」（35.4%）が3割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「駅周辺」（32.6%）、「商業地（駅周辺を除く）」（23.7%）、「オフィス街」（3.8%）が横ばい、減益と回答した企業より高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて城西と回答した企業は「駅周辺」（36.1%）が高い。多摩と回答した企業は「住宅街」（43.8%）が4割を占める。

<事例11> トレンド商品の目利きや定期発送便の活用で他の酒店と差別化

1940年代後半から酒屋を営んでいる事例11の会社は、地酒を中心に他の酒屋では取り扱いのないような酒蔵の商品を多く取り扱っている。日本酒や本格焼酎、泡盛、クラフトビールやウイスキー、梅酒など取扱商品は約500種類にのぼる。

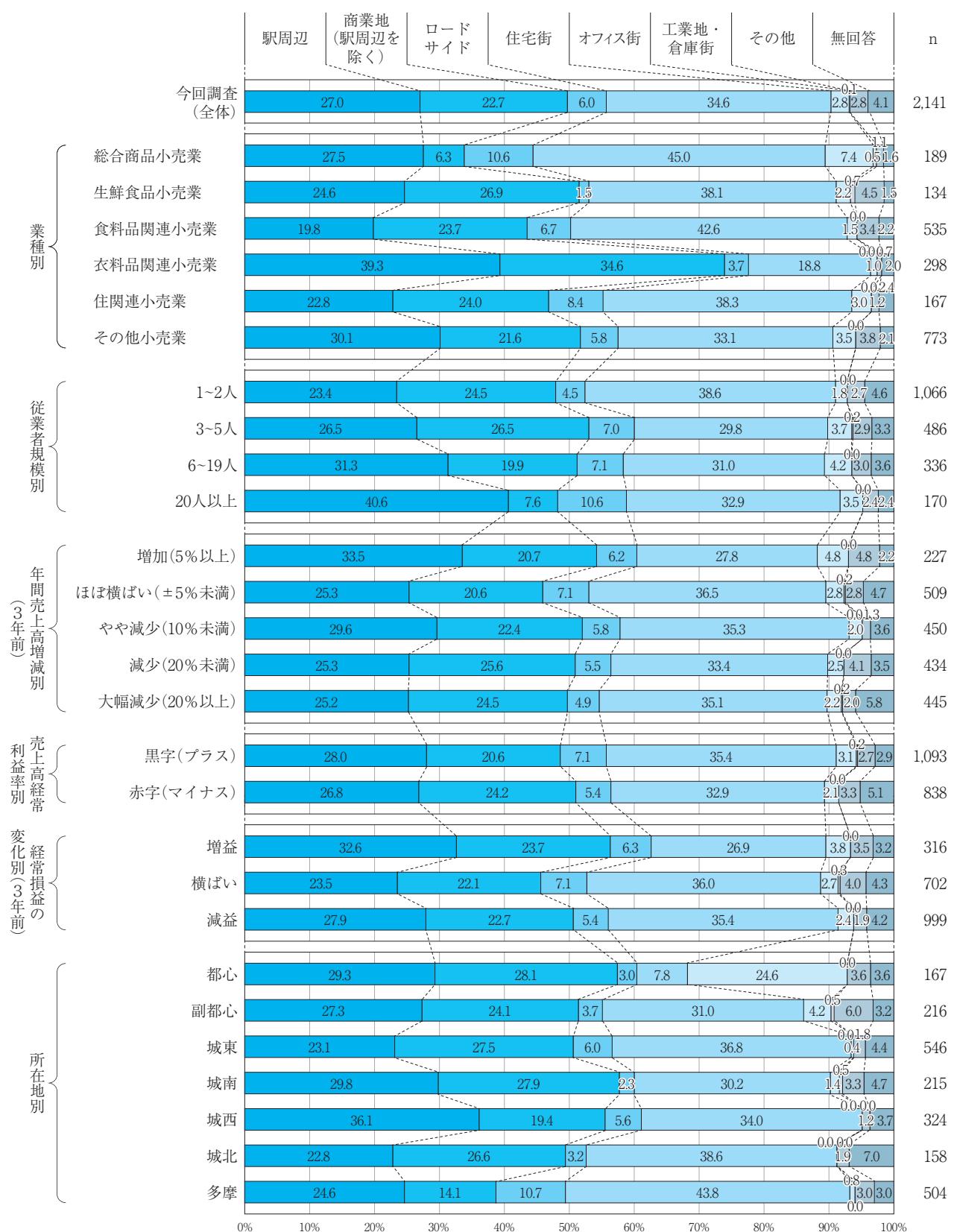
商品の仕入は問屋を通さず直接酒蔵と取引をすることが多く、現在の取引先は100件程度である。仕入の際はお酒の味わいにおけるトレンドの目利きが重要となるため、主要な酒蔵や各地の有名な酒屋と情報交換をすることで一歩先のトレンド商品の仕入を実現している。また、店内に併設された角打ちに蔵元を招待し、商品の歴史や製造方法などを紹介するイベントを開催するなど蔵元と消費者をつなぐ活動にも力を入れている。

販売活動においては、コロナ禍を契機に新たな取組としてサブスクリプション形式の定期配達便を開始した。1か月に一度、同社が選んだお酒とおつまみを提供するサービスで毎月100人以上の利用がある。また、このサービスの会員限定で年3～4回ほどバーベキューや忘年会を開催しており、顧客との積極的なコミュニケーションを図っている。

今後は、事業を拡大するとともに、代表取締役の日本酒学講師の資格を活かして、大学などで酒育を進め、若い人たちに日本の伝統文化としてのお酒の文化を伝えていきたいと考えている。

（食料品関連小売業 6～19人 城北地域）

図表II-2-19 立地環境



2 商店街組織

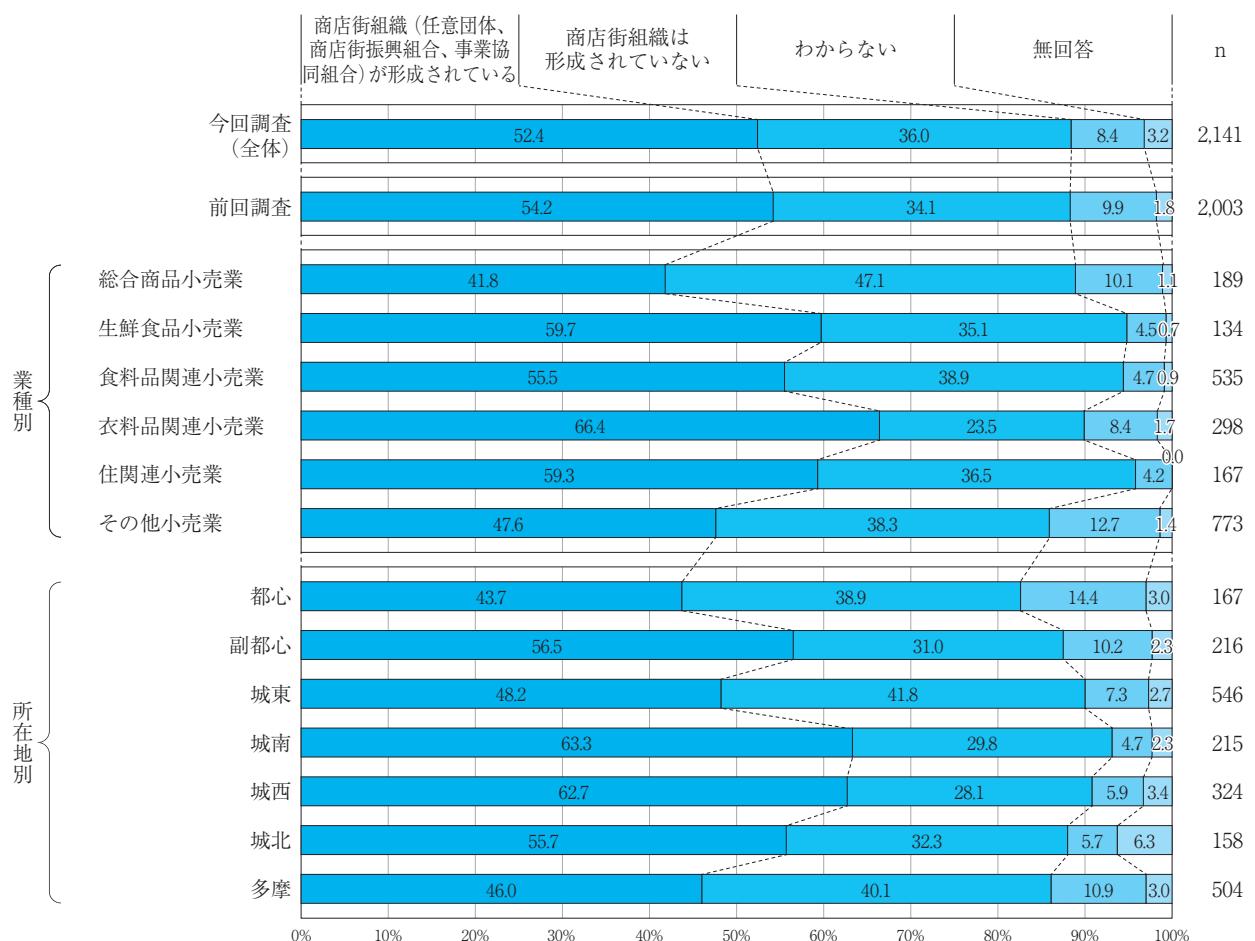
(1) 商店街組織の形成状況

主たる店舗の立地地域での商店街組織の形成状況は、「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（52.4%）が最も高く、「商店街組織は形成されていない」（36.0%）、「わからない」（8.4%）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「商店街組織は形成されていない」（47.1%）が5割程度である。衣料品関連小売業は「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（66.4%）が6割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて城南と回答した企業は「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（63.3%）が高い。

図表II-2-20 商店街組織の形成状況



(2) 商店街組織への加盟状況

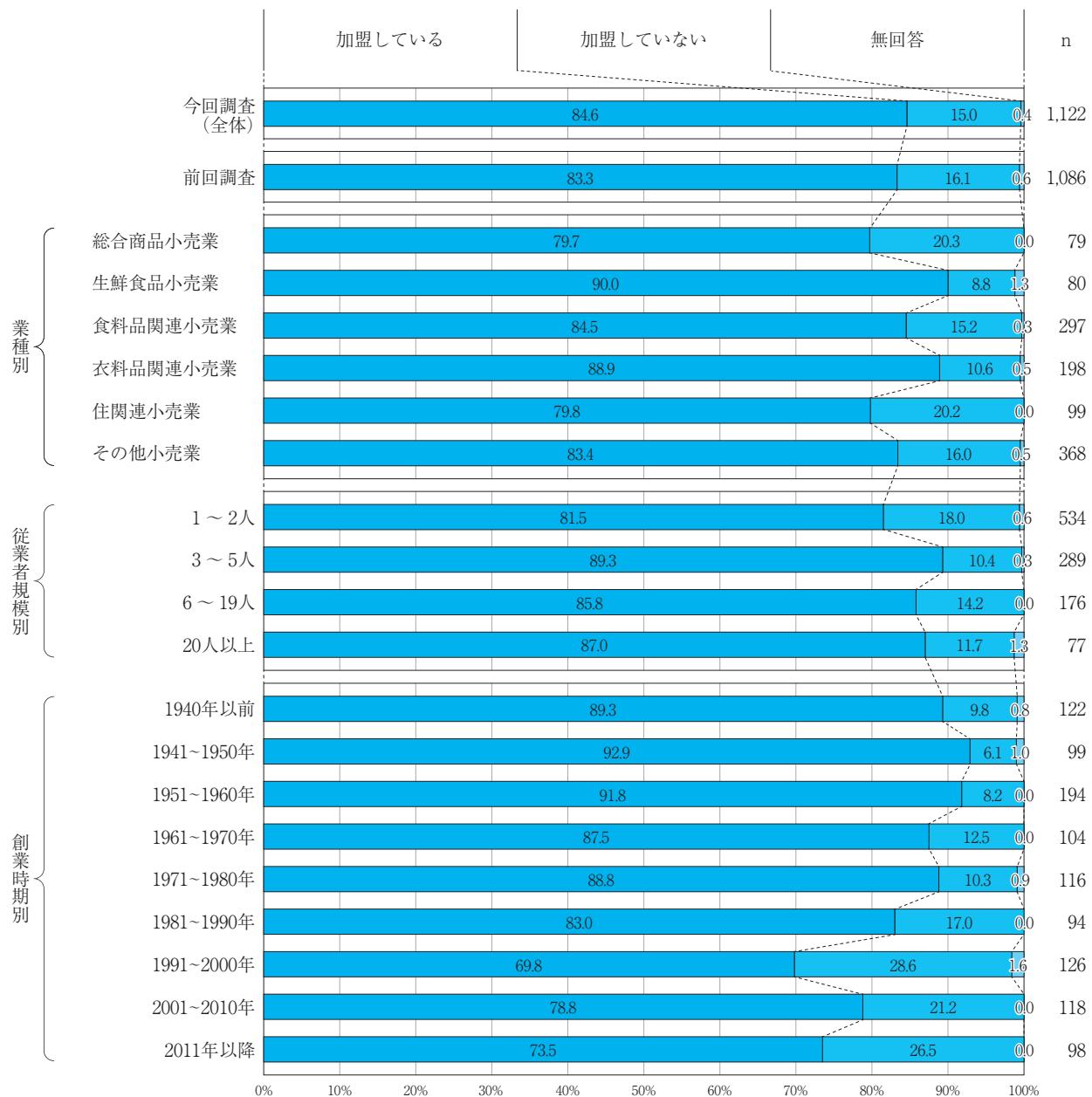
商店街組織への加盟状況は、「加盟している」(84.6%) が8割を占める。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「加盟している」(90.0%) が9割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「加盟していない」(18.0%) が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1941～1950年と回答した企業は「加盟している」(92.9%) が高い。

図表II-2-21 商店街組織への加盟状況



(注) 商店街組織の形成状況（図表II-2-20）で「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）」が形成されているとした企業のみを集計。

3 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は、「賃借（第三者所有）」(48.8%)が最も高く、「経営者（個人）所有」(41.0%)、「自企業（法人）所有」(4.3%)の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃借（第三者所有）」(79.9%)が約8割である。他の業種に比べて食料品関連小売業は「経営者（個人）所有」(53.1%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「経営者（個人）所有」(52.5%)が5割を超える。一方、従業者規模が大きくなるほど「賃借（第三者所有）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「賃借（第三者所有）」(77.1%)が8割程度である。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1940年以前と回答した企業は「自企業（法人）所有」(7.5%)と「経営者（個人）所有」(62.4%)が高く、2011年以降と回答した企業は「賃借（第三者所有）」(79.0%)が高い。

<事例12> 高付加価値商品と幅広い品揃えで顧客を獲得

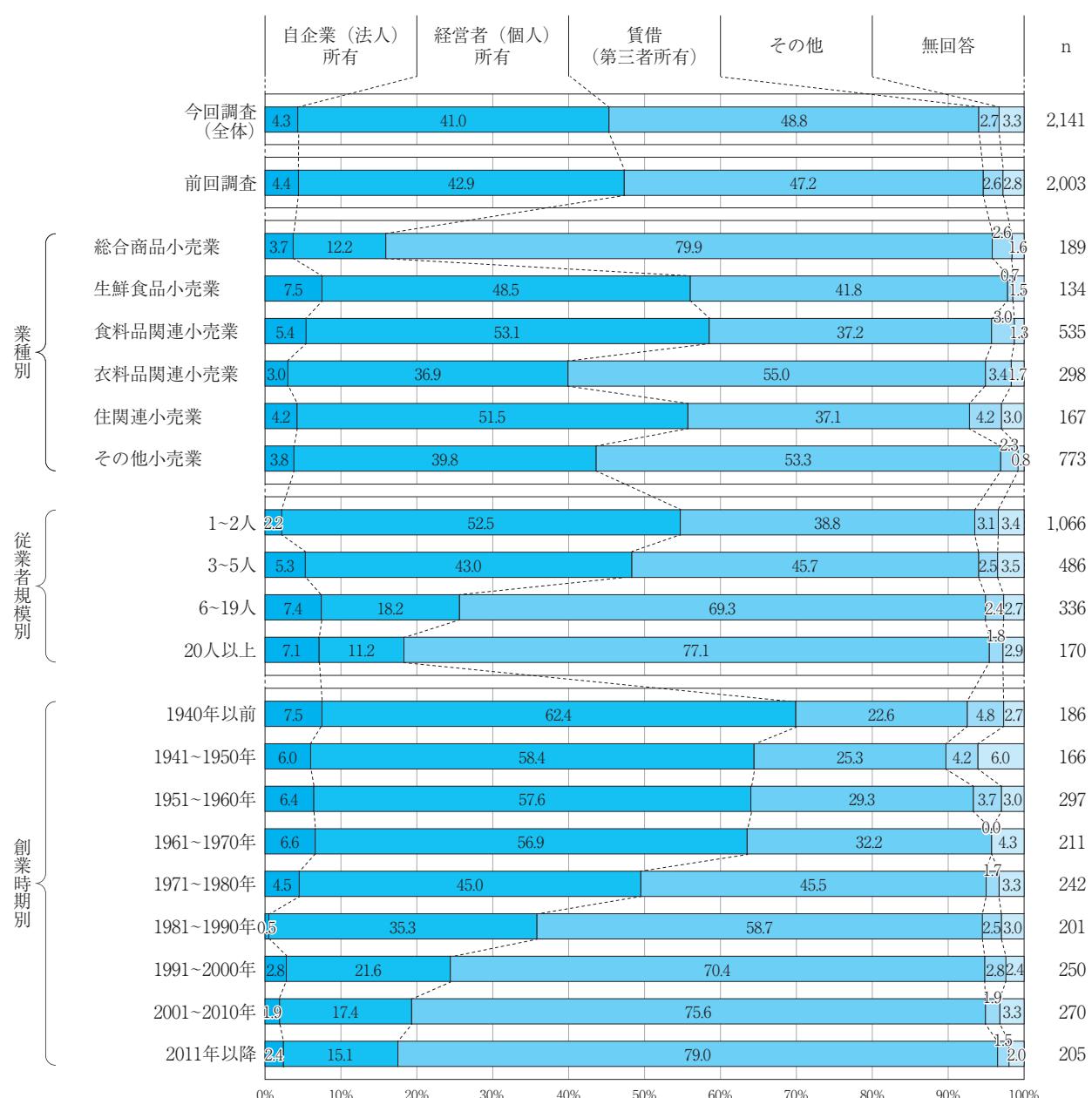
事例12の会社は、文房具を中心にオフィス用品全般を幅広く扱っている。店舗へ来店する顧客は地元住民や近隣企業に勤めている人が多く、周辺の飲食店が伝票や領収書を購入することもある。

コロナ禍では売上が大きく落ち込んだが、法人向けの営業努力に加え、テレワークの普及で文房具購入機会が増えた個人客向けに質を重視した商品を提供したことが客単価の向上につながり、業績は大幅に改善した。また、他社との差別化を図るために他店に置いていない商品を取り扱うことが重要と考え、仕入先の新規開拓にも力を入れている。最近新たに海外製のレターセットやグリーティングカードの取扱企業と取引を始めた。豊富な品揃えが評価され、近年ポップアップストアへの出店依頼が増加している。出店場所や客層に応じて販売する商品を大きく変えるなど工夫し好評を得ている。

同社の店舗立地は交通の便が良く周辺に観光地も多いため、外国人観光客が1日3組以上来店する。そのため、店内にある商品説明を英語表記にする取組やデジタルサイネージを店頭に設置し、商品情報を映像で発信する取組を進めている。外国人観光客にはポストカードや消せるボールペンがよく売れるほか、自分の名前の印鑑を作る人も多い。中には、日本製の高品質な万年筆を購入する人もいる。そこで、海外の顧客に向けたEC事業も始めた。これは日本の文房具が高品質で海外での人気が非常に高いにもかかわらず、海外に事業所や販路を持っている文房具メーカーが少ない点に注目した取組である。現在はまだ件数が少ないので注文が来てからメーカーに発注し、同社で梱包・発送をしている。今後はSNSなどを積極的に活用し、広告発信していきたいと考えている。

(その他小売業 1～2人 都心地域)

図表Ⅱ-2-22 土地の所有状況



(2) 建物の所有状況

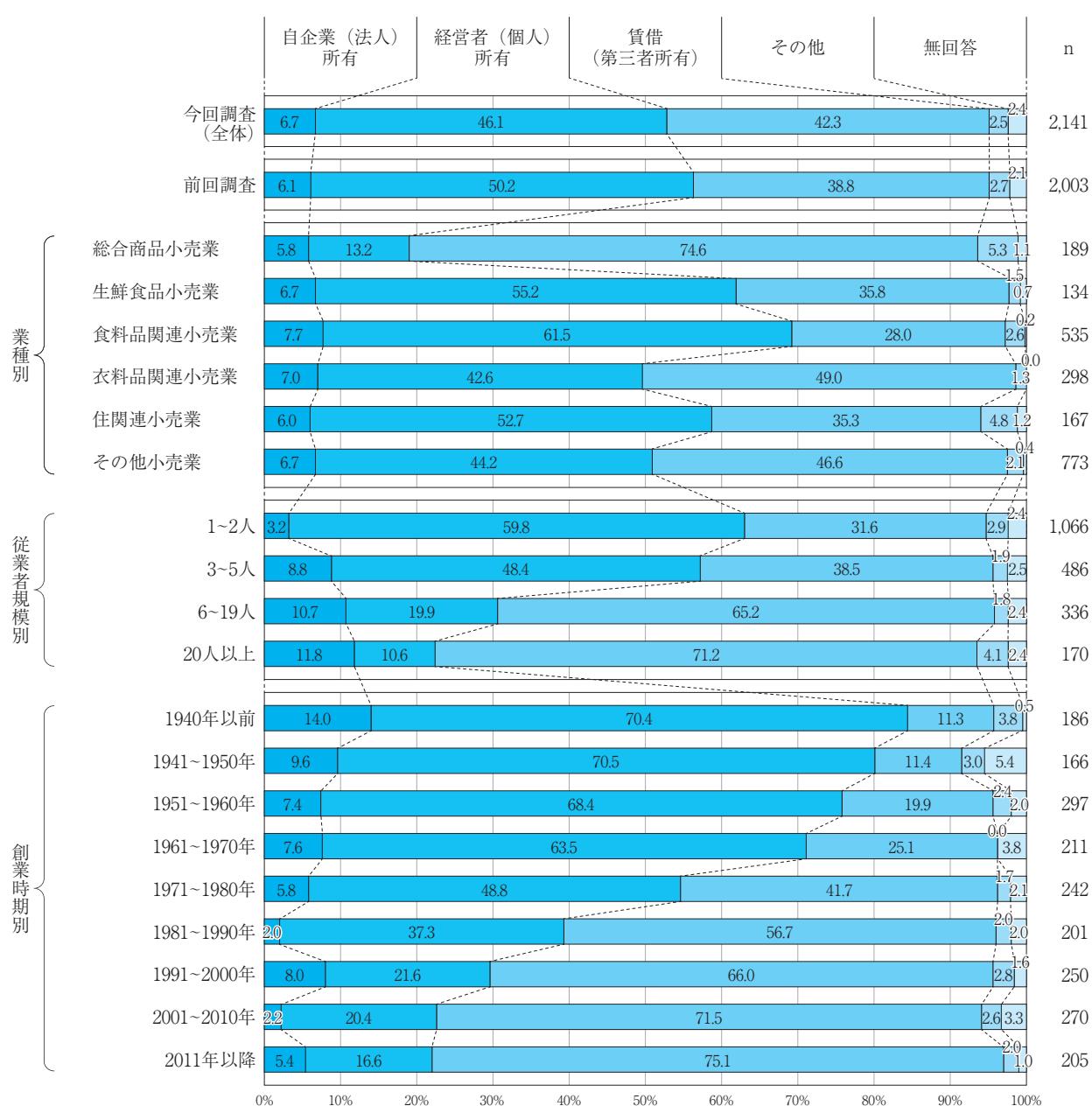
主たる店舗の建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」(46.1%)が最も高く、「賃借（第三者所有）」(42.3%)、「自企業（法人）所有」(6.7%)の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃借（第三者所有）」(74.6%)が7割を占める。他の業種に比べて食料品関連小売業は「自企業（法人）所有」(7.7%)と「経営者（個人）所有」(61.5%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「経営者（個人）所有」(59.8%)が約6割である。

創業時期別にみると、創業時期が新しくなるほど「賃借（第三者所有）」が高くなる傾向がみられ、2011年以降と回答した企業は「賃借（第三者所有）」(75.1%)が7割を占める。

図表II-2-23 建物の所有状況



4 来客用駐車場の状況

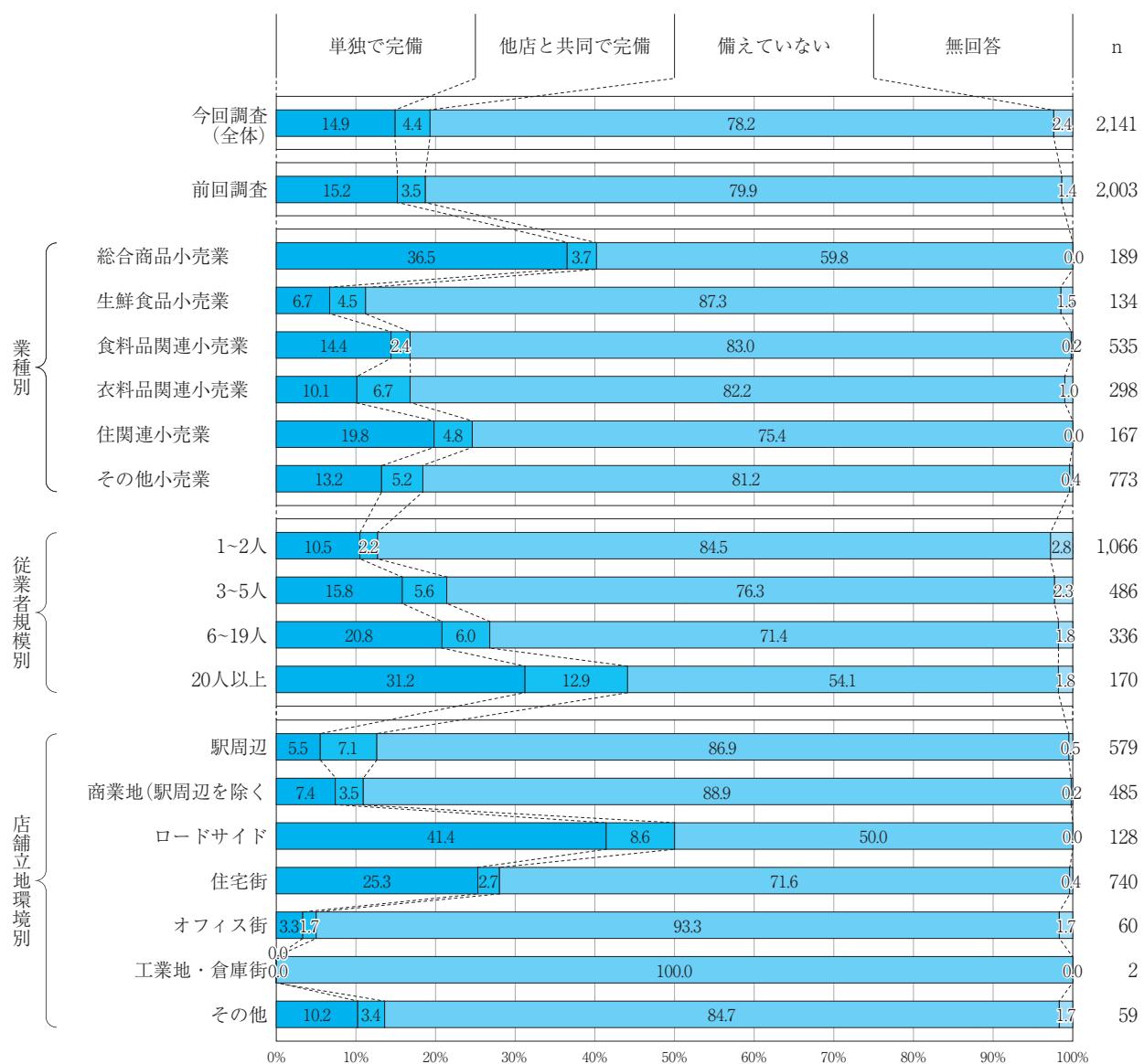
主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」(78.2%)が最も高く、「単独で完備」(14.9%)、「他店と共同で完備」(4.4%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「単独で完備」(36.5%)が高い。生鮮食品小売業は「備えていない」(87.3%)が9割程度である。

従業者規模別にみると、1~2人と回答した企業は「備えていない」(84.5%)が8割を占める。従業者規模が大きくなるほど「単独で完備」と「他店と共同で完備」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてロードサイドと回答した企業は「単独で完備」(41.4%)と「他店と共同で完備」(8.6%)が高い。

図表II-2-24 来客用駐車場の状況



5 最新改装時期

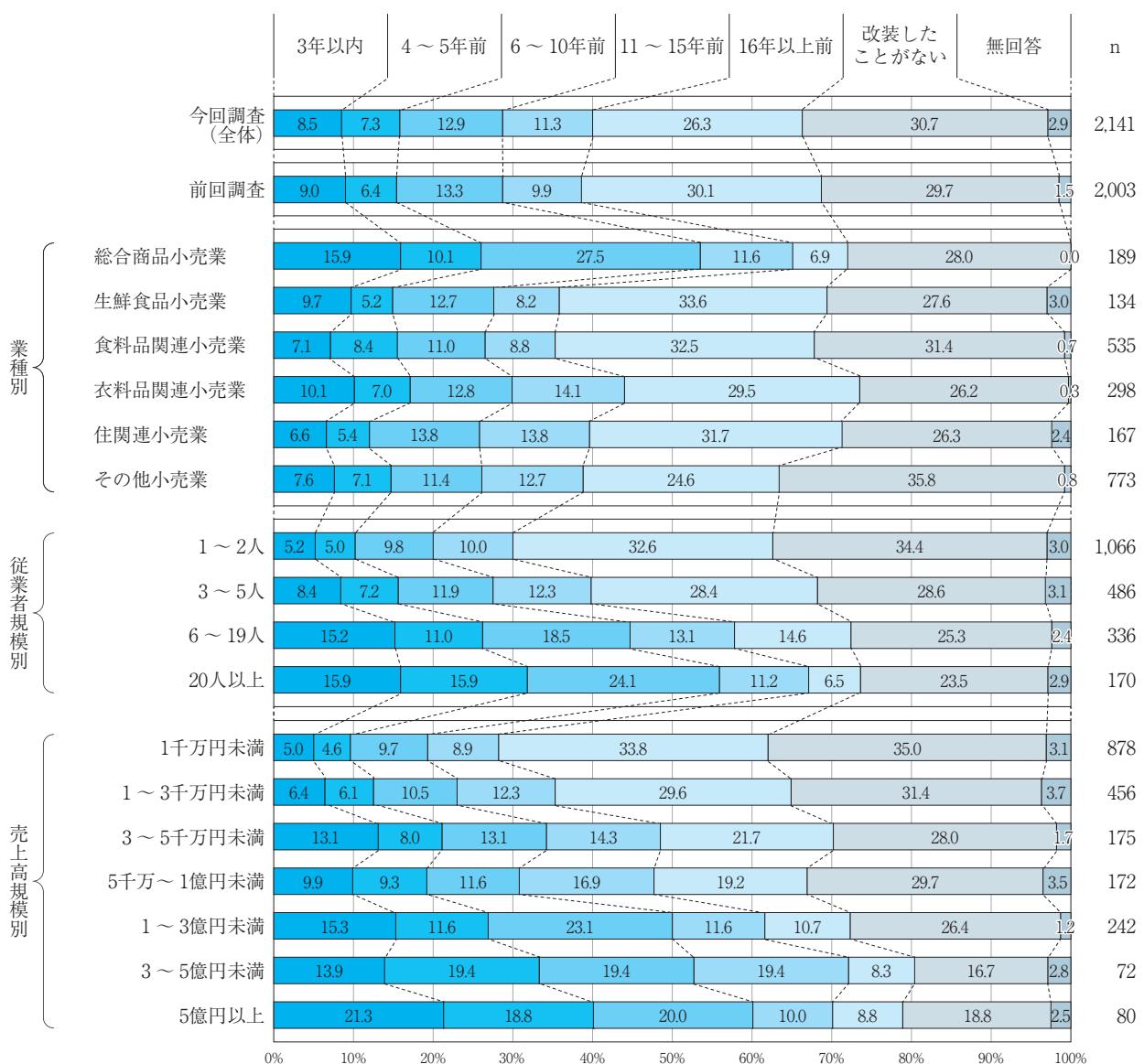
主たる店舗の最新改装時期は、「改装したことがない」(30.7%)が最も高く、「16年以上前」(26.3%)、「6～10年前」(12.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「3年以内」(15.9%)、「4～5年前」(10.1%)、「6～10年前」(27.5%)が高い。その他小売業は「改装したことがない」(35.8%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「16年以上前」と「改装したことがない」が高くなる傾向がみられる。1～2人と回答した企業は「改装したことがない」(34.4%)が3割を占める。

売上高規模別にみると、他の売上高規模に比べて5億円以上と回答した企業は「3年以内」(21.3%)が高い。

図表II-2-25 最新改装時期



6 営業時間と定休日

(1) 標準的な1日の営業時間

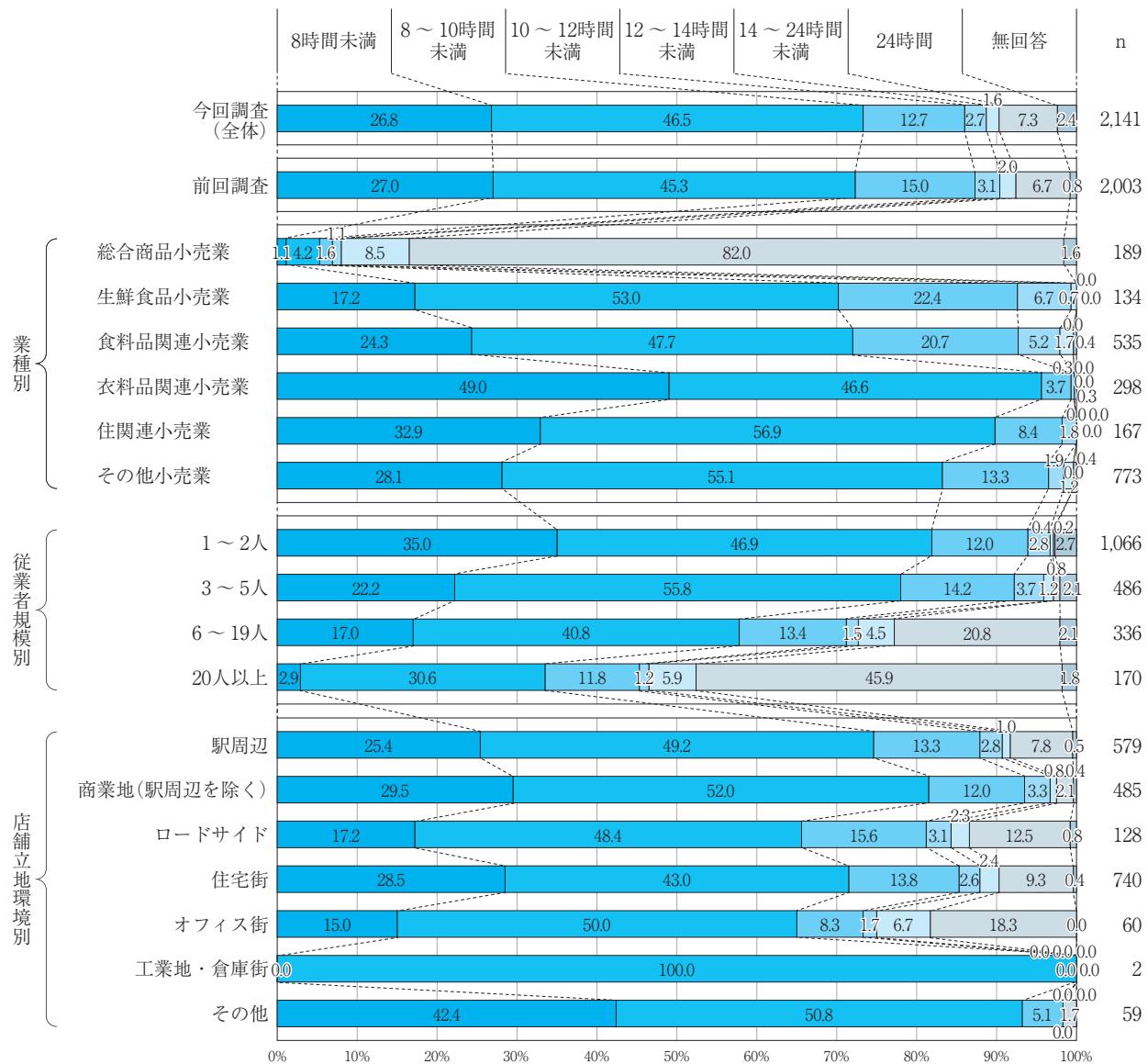
主たる店舗の標準的な1日の営業時間は、「8～10時間未満」(46.5%)が最も高く、「8時間未満」(26.8%)、「10～12時間未満」(12.7%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「24時間」(82.0%)が8割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「8時間未満」(49.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「8時間未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「8時間未満」(35.0%)が3割を占める。一方、20人以上と回答した企業は「24時間」(45.9%)が4割を占める。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「14～24時間未満」(6.7%)と「24時間」(18.3%)が高い。

図表II-2-26 標準的な1日の営業時間



(2) 定休日

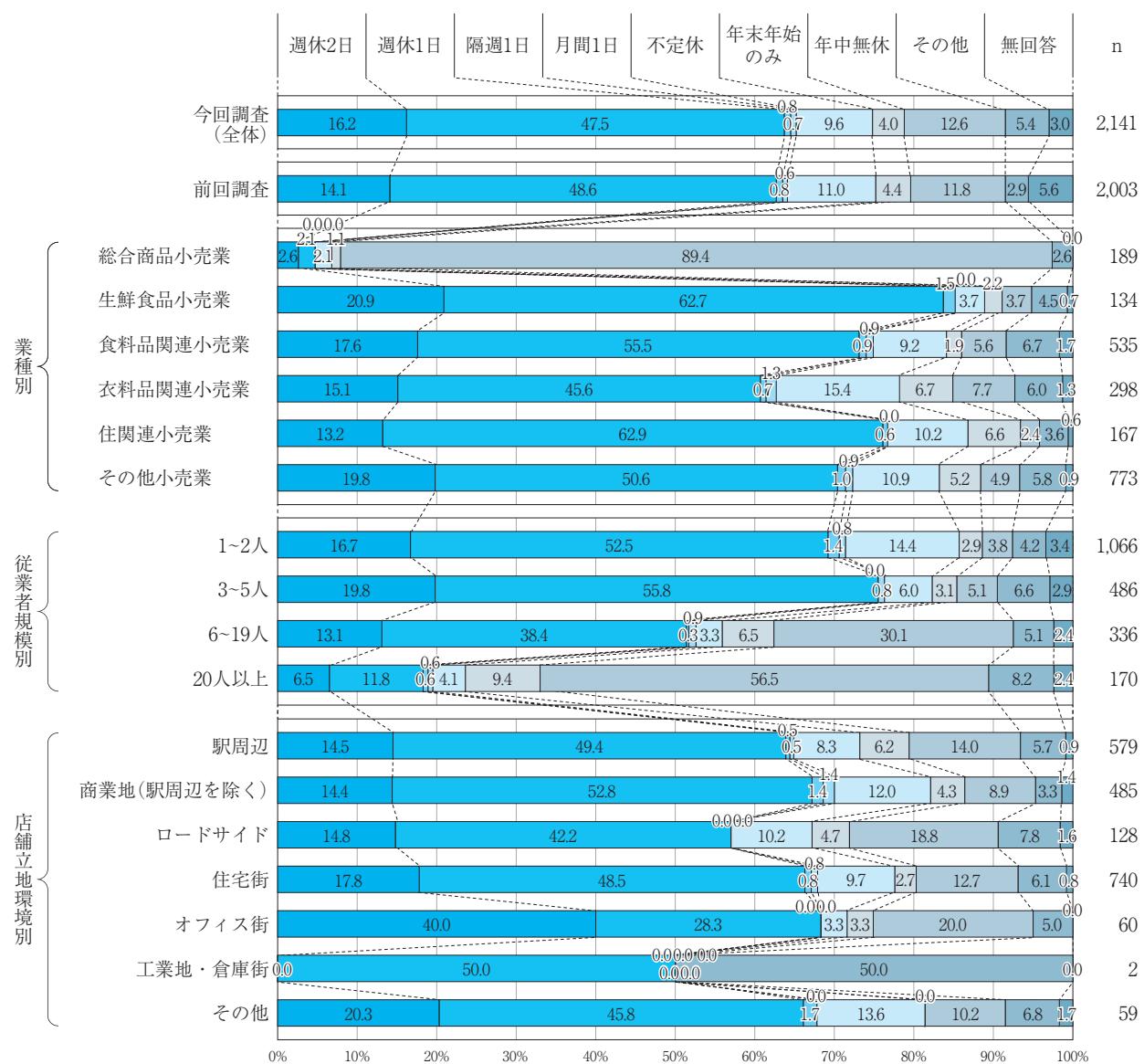
主たる店舗の定休日は、「週休1日」(47.5%)が最も高く、「週休2日」(16.2%)、「年中無休」(12.6%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「年中無休」(89.4%)が約9割である。他の業種に比べて住関連小売業は「週休1日」(62.9%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「年末年始のみ」と「年中無休」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「週休2日」(40.0%)と「年中無休」(20.0%)が高い。

図表Ⅱ-2-27 定休日



7 商圏範囲

主たる店舗の商圏範囲は、「広域で限定できない」(18.3%)が最も高く、「500m超～1km以内」(16.3%)、「300m超～500m以内」(14.2%)の順で続く。『1km以内』(43.7%)が4割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『1km以内』(85.1%)が8割を占める。住関連小売業は「広域で限定できない」(31.7%)が3割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「300m以内」(20.0%)と「300m超～500m以内」(22.9%)が高い。

店舗立地環境別にみると、駅周辺と回答した企業は『1km以内』(49.2%)が約5割である。

所在地別にみると、都心と回答した企業は「広域で限定できない」(31.1%)が3割を超える。

<事例13> 長年の経験を活かし、オリジナル商品の企画も手掛ける土産店

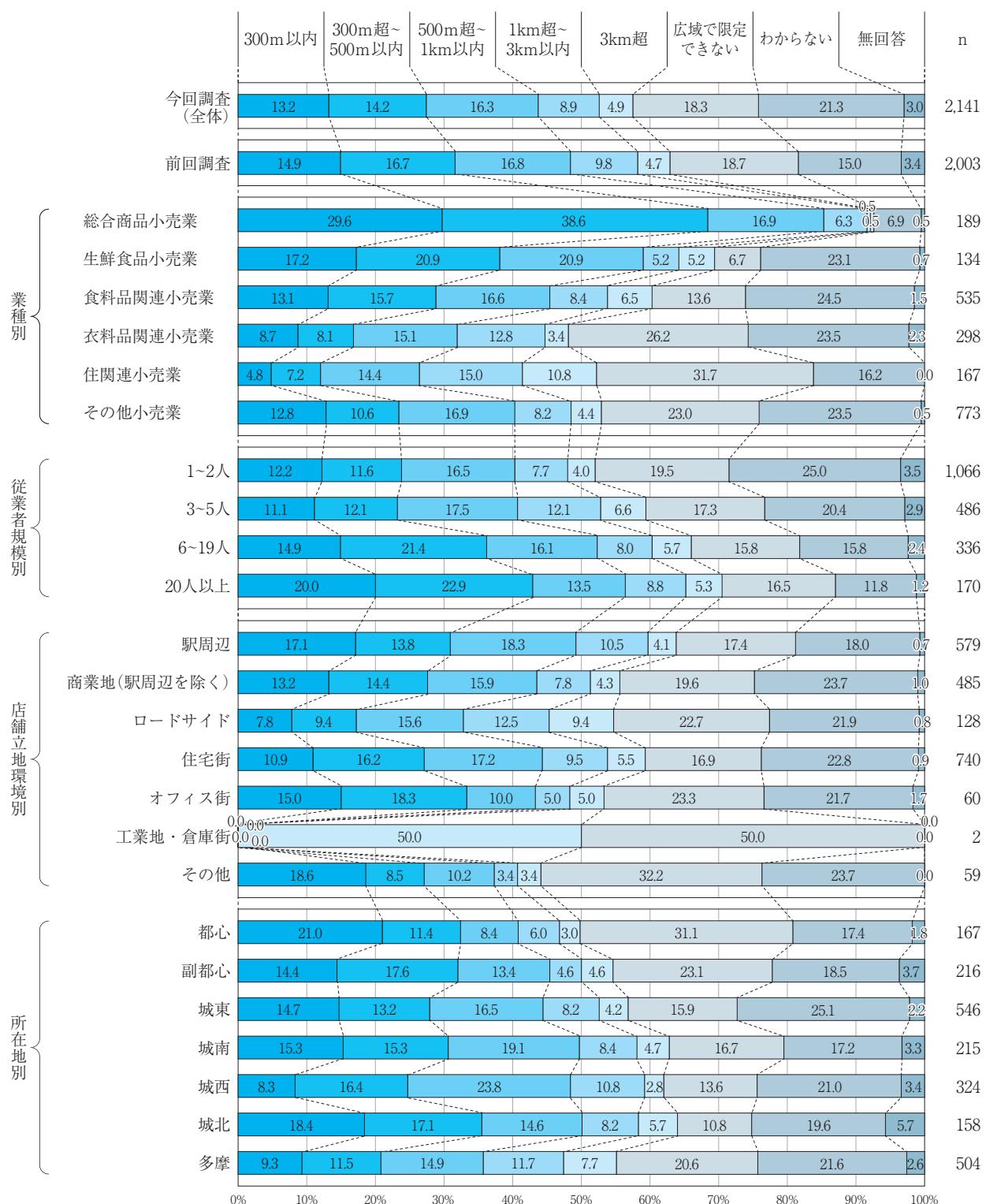
1970年代後半に創業した事例13の会社は、都心地域の有名な観光施設内でTシャツやキーホルダーなどの土産品を販売している。近年、外国人観光客の来店が増加し、今では顧客の7割を占める。

コロナ禍での売上は一時、前年比9割以上の減少となったが、仕入商品を絞り経費節減に努めた。さらに、隣接する店舗の閉店を機に店舗面積を広げた結果、取扱商品数が増え、2023年は売上・利益ともに新型コロナウイルス感染症発生前より増加した。

同社の強みは自社で商品企画ができる点である。一般的に土産店の多くは既製品を仕入れて販売している。しかし、同社は卸売業からの仕入よりもメーカーからの直接仕入が多いことから、メーカーと商品企画の話がしやすい環境がある。また同社には売れる商品のノウハウが蓄積されているため、オリジナル商品の企画・販売が可能である。これまで土産品の小売店として営業してきたが、今後は企画や製造にも力を入れていきたいと考え、デザイナーの採用を行った。同社のオリジナル商品が他の土産店でも取り扱われるよう販路開拓等の取組も進めていく方針である。

(衣料品関連小売業 3～5人 都心地域)

図表Ⅱ-2-28 店舗の商圈範囲



8 来店客数等の変化

(1) 3年前と比較した1日の来店客数の変化

3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「大幅減少（20%以上）」(23.8%)が最も高く、「減少（20%未満）」(23.7%)、「ほぼ横ばい（±5%未満）」(22.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」(24.3%)と「ほぼ横ばい（±5%未満）」(34.9%)が高い。衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」(39.6%)が約4割である。

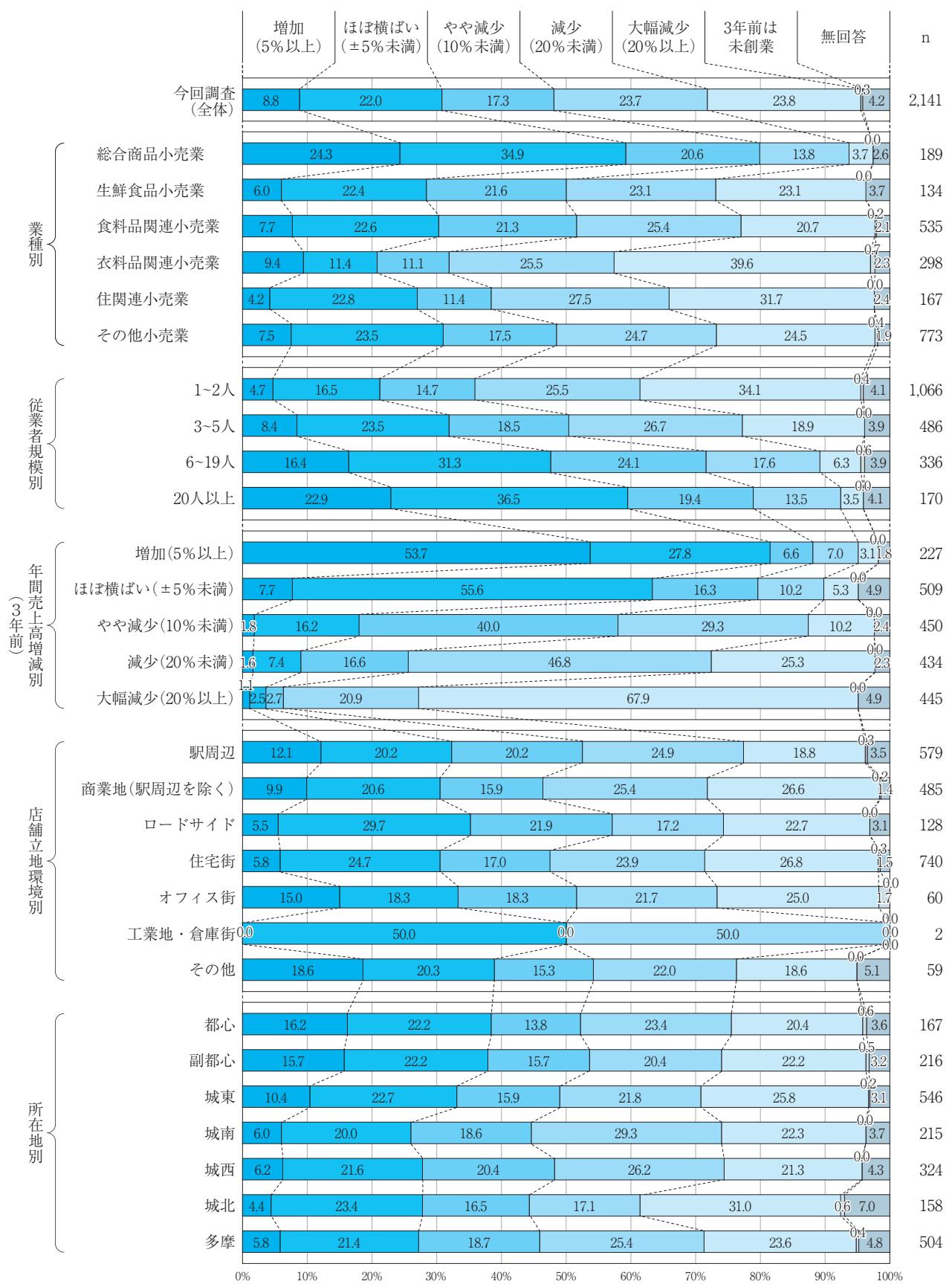
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「大幅減少（20%以上）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」(34.1%)が3割を占める。一方、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は来店客数の「増加（5%以上）」(53.7%)が高い。3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は来店客数の「大幅減少（20%以上）」(67.9%)が7割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」(26.8%)が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加（5%以上）」(16.2%)が高い。城北と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」(31.0%)が3割を超える。

図表Ⅱ-2-29 3年前と比較した1日の来店客数の変化



(2) 3年前と比較した平均客単価の変化

3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（30.7%）が最も高く、「減少（20%未満）」（19.5%）、「大幅減少（20%以上）」（17.3%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」（30.7%）と「ほぼ横ばい（±5%未満）」（51.9%）が高く、衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（29.2%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は平均客単価の「増加（5%以上）」（46.3%）が4割を占める。一方、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は平均客単価の「大幅減少（20%以上）」（53.9%）が5割を占める。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「増加（5%以上）」（16.7%）が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて副都心と回答した企業は「増加（5%以上）」（16.2%）が高く、城北と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（22.8%）が高い。

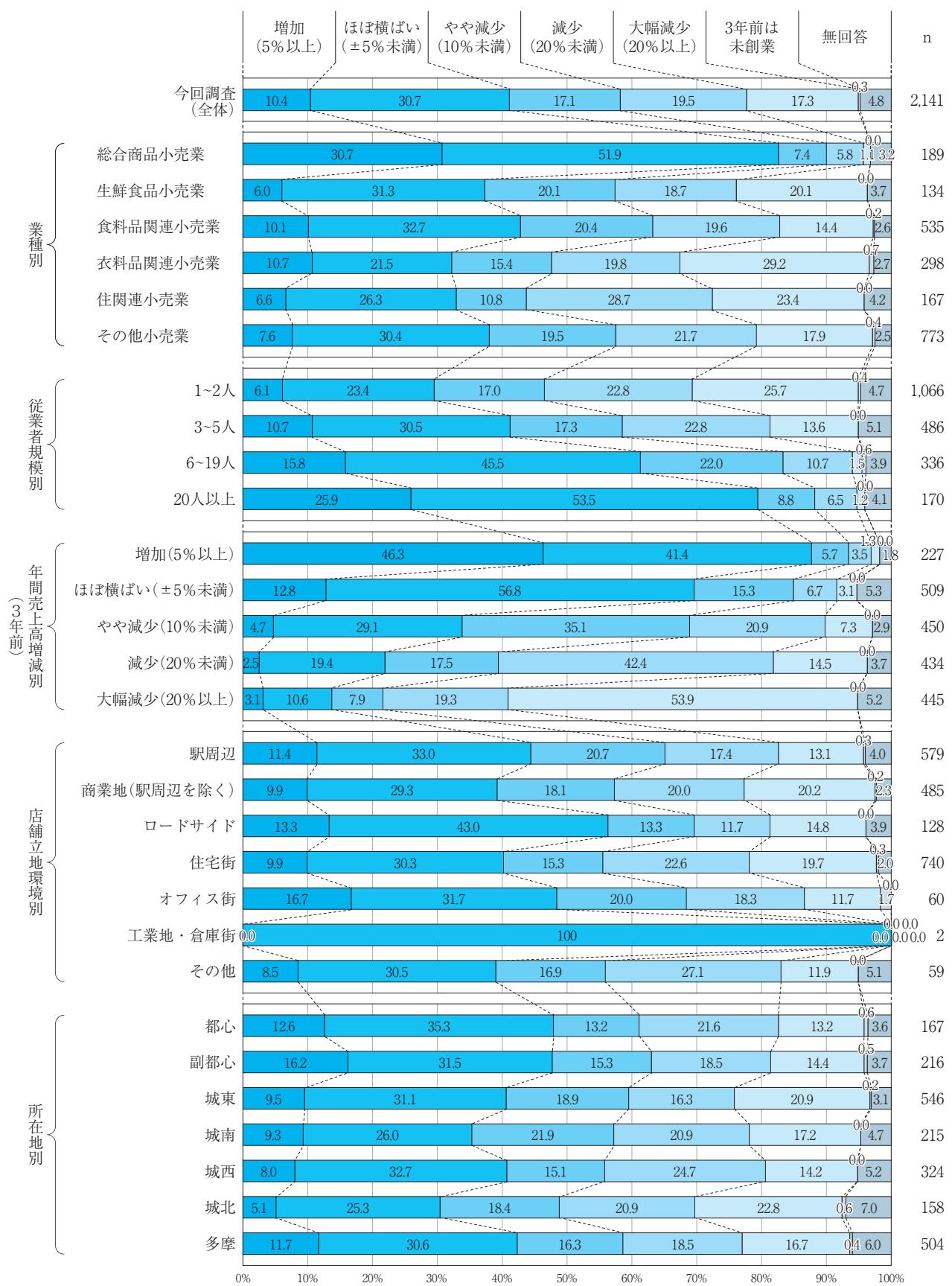
<事例14> 長年の経験を活かした商品の目利きとSNSによる情報発信で地元顧客を獲得

事例14の会社は、レディース向けのセレクトショップを運営しており、国内アパレルブランドの商品を中心にはじめている。店舗のすぐ近くに大型ショッピングモールがあるため、そこに出店している店舗と差別化を図り、「百貨店にあるような良いものを、近所で百貨店より安く買える」というコンセプトのもと商品を取り揃えている。代表は長くアパレルの仕事に携わっていることで、自分の心に響く商品こそ売れる商品である、という確信が持てるようになり、仕入れの際は自身の直感を大切にしている。一方で、毎月必ず展示会に行きデザイナーから直接商品の話を聞くなど情報収集も欠かさない。

SNSやECサイトの活用にも積極的に取り組んでおり、コロナ禍の緊急事態宣言の際にSNSで商品情報などを毎日のように発信し続けた結果、顧客離れを防ぐことができた。今では若者だけでなく、高齢者に向けても有効な情報発信手段になっている。ECサイトは開始から13年が経ったが、2021年に市の補助事業を利用してリニューアルするなど、ブラッシュアップに努めている。また、掲載している商品写真やコーディネート写真は撮影から画像加工までの全工程を代表自らが行っている。自分が試着モデルとなり、コーディネート写真の撮影をするなど、ECサイトだからこそ色味やサイズ感を正確に伝えるための工夫を凝らしている。

（衣料品関連小売業 1～2人 多摩地域）

図表II-2-30 3年前と比較した平均客単価の変化



(3) 3年前と比較した店舗前の人通りの変化

3年前と比較した主たる店舗前の人通りの変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（33.9%）が最も高く、「減少（20%未満）」（20.1%）、「やや減少（10%未満）」（17.7%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」（17.5%）と「ほぼ横ばい（±5%未満）」（47.6%）が高く、衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（24.2%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は店舗前の人通りの「大幅減少（20%以上）」（38.0%）が4割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（17.6%）が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加（5%以上）」（19.2%）が高い。

<事例15> 一人一人の顧客と「頑丈」で「長持ち」な関係を構築

事例15の会社は、海外メーカーの掃除機を輸入・販売している。ショールームでの販売以外に希望者への訪問販売やE Cサイト、家電量販店への卸販売も行っている。

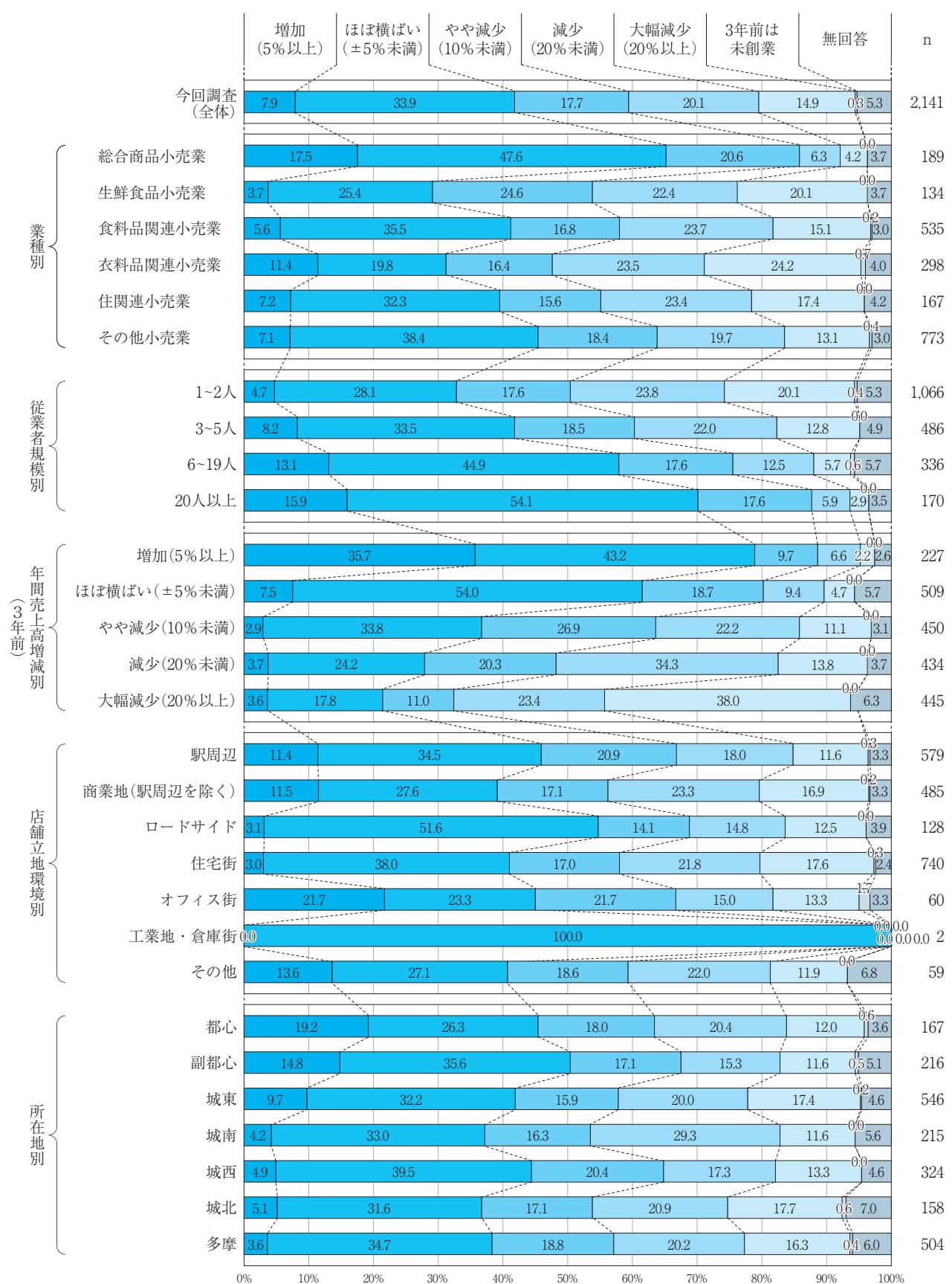
取り扱う製品の特徴は、高品質で耐久性が高い点と、大きな性能の向上がなければモデルチェンジをしない点である。一つの製品を長く愛用しているシニア顧客も多いため、いつでも対応できるようコールセンターを設け、製造終了モデルのスペアパーツや消耗品の販売も続けるなどアフターサービスに注力している。特徴の一つである高い耐久性は新モデルへの買い替えが進みづらくなるため、短期的な利益としては厳しいが、長期的に見れば製品やアフターサービスの評判が人づてに広まり、新規顧客の獲得と収益につながる。

既存顧客への販売促進は主にメールマガジンを用いており、当初は全員に共通の内容を送付していたが、現在は内容に応じて配信対象者を絞るなど、顧客の興味に沿ったきめ細かい情報発信に取り組んでいる。これはメールマガジンやSNSへの反応、購入者への手紙やDMに対する返信、トラブル時のEメール・電話対応の内容などの情報に加え、取扱商品の一つであるロボット掃除機の専用アプリから取得できる情報を活用していることから実現可能となっている。

同社の強みは、小規模だからこそ一人一人の顧客に対して柔軟な対応ができることがある。製品を紹介していく中で顧客との関係性をじっくり構築し、本当に欲しいと思ってもらえたタイミングで売ることを重視している。そのため、お互いの顔が見えるショールームを今まで以上に活用していきたいと考えている。

(住関連小売業 6~19人 副都心地域)

図表Ⅱ-2-31 3年前と比較した店舗前の人通りの変化



(4) 3年前と比較した営業時間の変化

3年前と比較した主たる店舗における営業時間の変化は、「不变」(51.9%)が最も高く、「10%未満減少」(18.0%)、「10~30%未満減少」(15.8%)の順で続く。「10%未満減少」、「10~30%未満減少」、「30~50%未満減少」、「50%以上減少」をあわせた『減少』(40.2%)は4割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「不变」(82.0%)が8割を超える。衣料品関連小売業は『減少』(55.4%)が5割を占める。

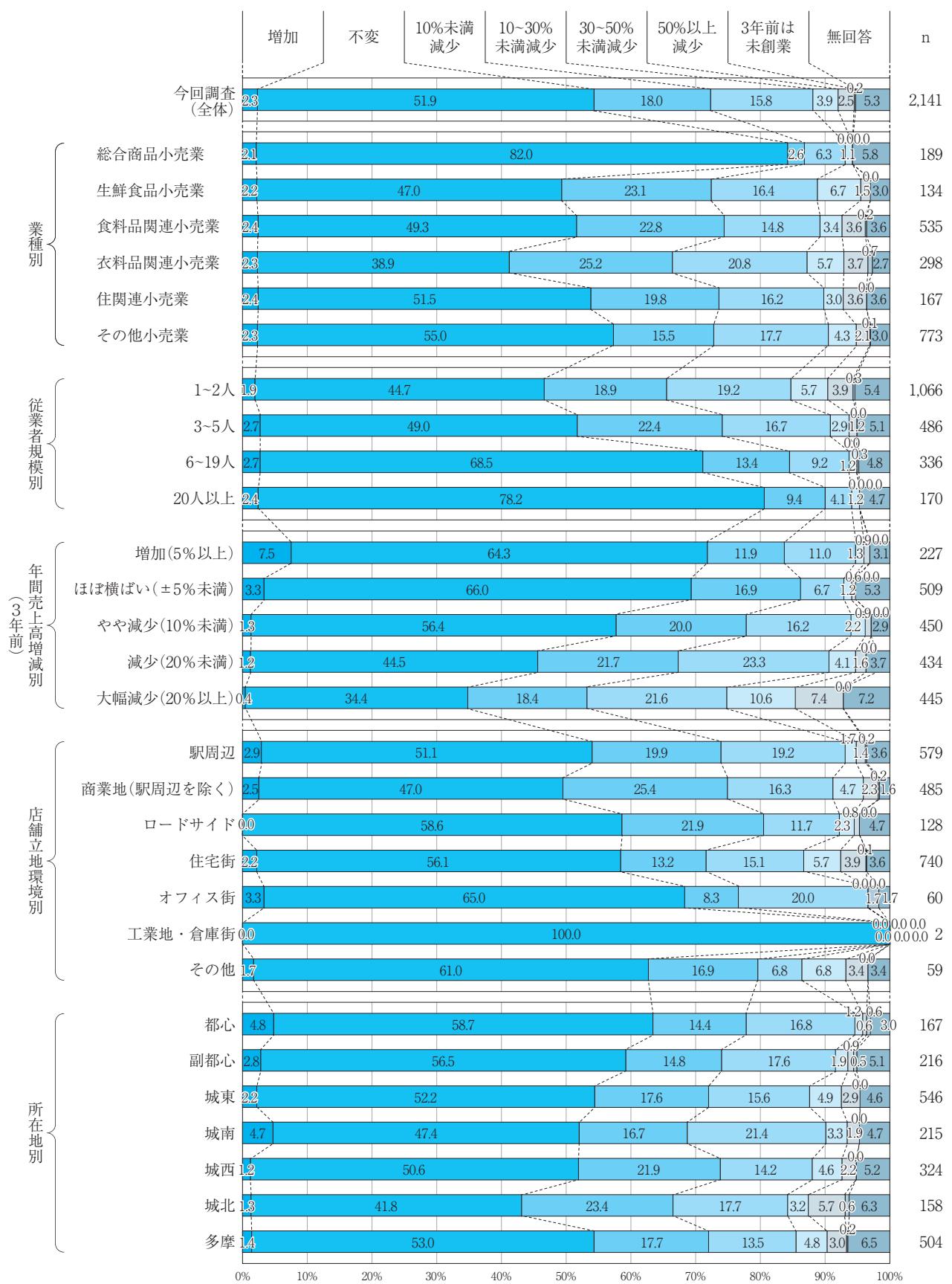
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「不变」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「不变」(78.2%)が8割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は営業時間の『減少』(58.0%)が6割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて商業地（駅周辺を除く）と回答した企業は『減少』(48.7%)が高い。オフィス街と回答した企業は「不变」(65.0%)が6割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加」(4.8%)と「不变」(58.7%)が高い。城北と回答した企業は『減少』(50.0%)が5割である。

図表II-2-32 3年前と比較した営業時間の変化



第4節 仕入活動

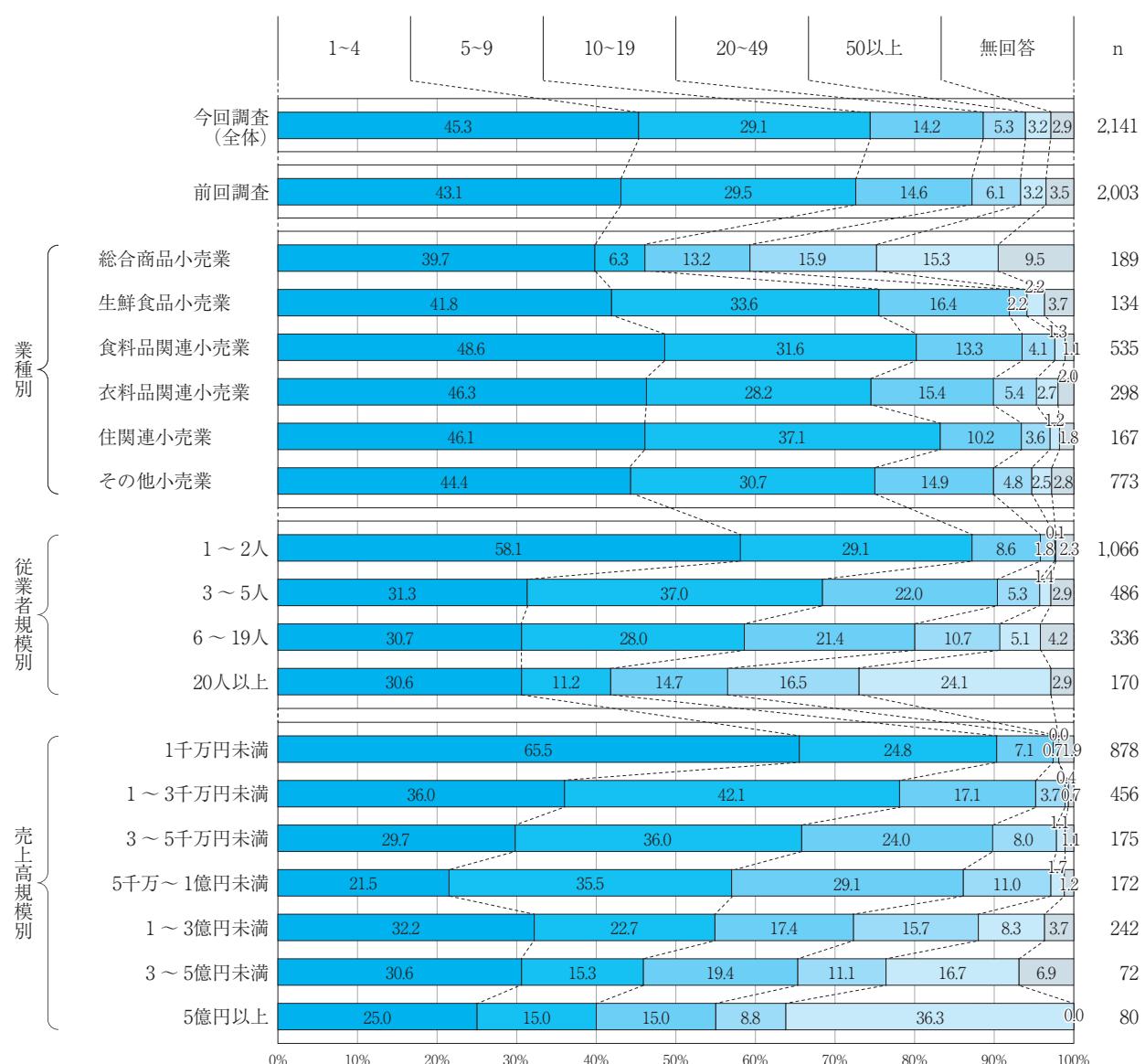
1 仕入先企業数

現在の仕入先企業数は、「1～4」(45.3%) が最も高く、「5～9」(29.1%)、「10～19」(14.2%) の順で続く。業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「20～49」(15.9%) と「50以上」(15.3%) が高い。食料品関連小売業は「1～4」(48.6%) が5割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「1～4」(58.1%) が6割程度である。

売上高規模別にみると、1千万円未満と回答した企業は「1～4」(65.5%) が6割を占める。他の売上高規模に比べて5億円以上と回答した企業は「50以上」(36.3%) が高い。

図表II-2-33 仕入先企業数



2 3年前と比較した仕入先企業数の変化

3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（62.2%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（17.0%）、「大幅減少（10%以上）」（10.0%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（27.0%）は3割程度である。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（77.8%）が8割程度である。衣料品関連小売業は『減少』（49.4%）が約5割である。

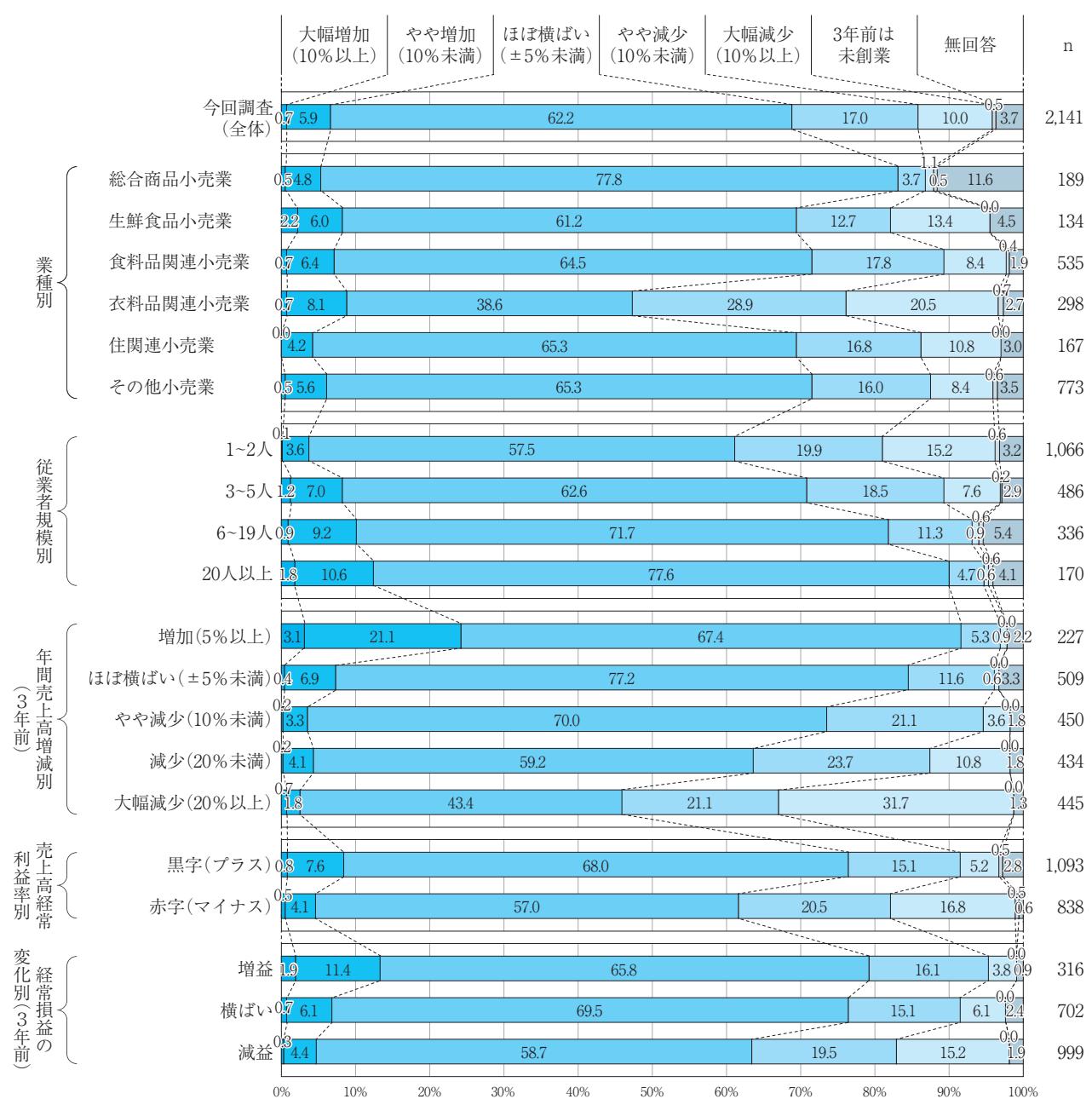
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（35.1%）が3割を占める。20人以上と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（77.6%）が8割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は仕入先企業数の「大幅減少（10%以上）」（31.7%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（68.0%）が7割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（1.9%）と「やや増加（10%未満）」（11.4%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-2-34 3年前と比較した仕入先企業数の変化



3 仕入先企業数の最も多い地域

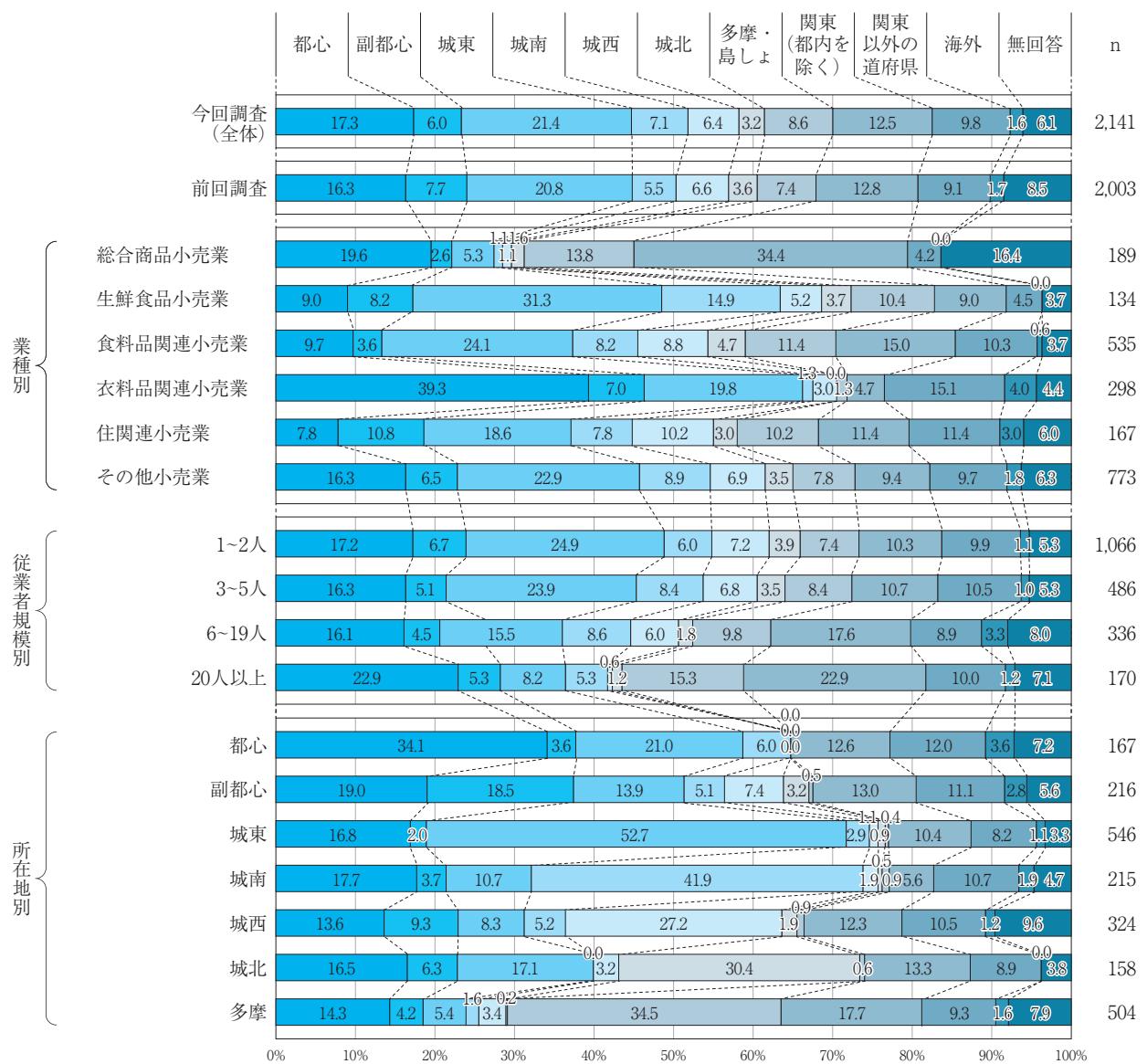
仕入先企業数の最も多い地域は、「城東」(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)(21.4%)が最も高く、「都心」(千代田区、中央区、港区)(17.3%)、「関東(都内を除く)」(12.5%)の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』(70.0%)は7割である。

業種別にみると、総合商品小売業は「関東(都内を除く)」(34.4%)が3割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「都心」(39.3%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『都内』が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は『都内』(73.3%)が7割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「都心」(34.1%)、「関東以外の道府県」(12.0%)、「海外」(3.6%)が高い。

図表II-2-35 仕入先企業数の最も多い地域



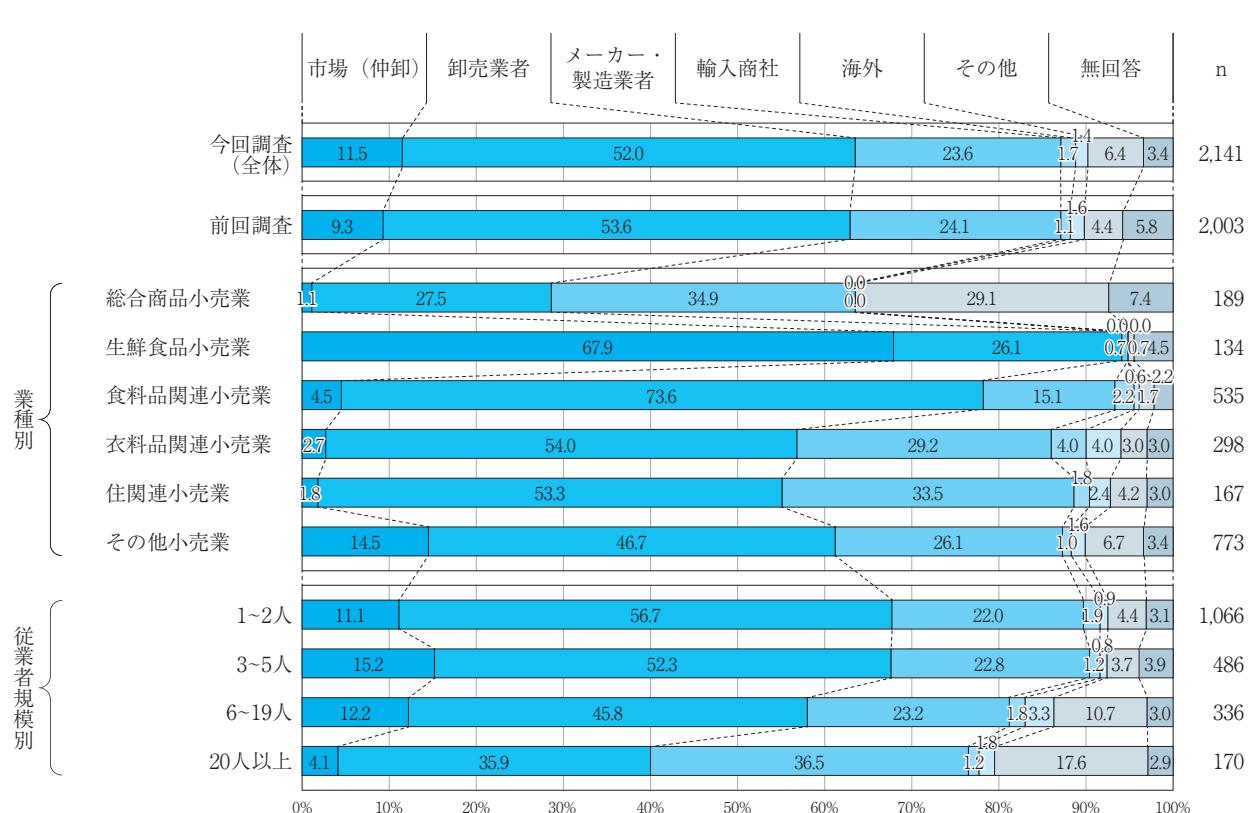
4 最も多い仕入先

最も多い仕入先は、「卸売業者」(52.0%)が最も高く、「メーカー・製造業者」(23.6%)、「市場（仲卸）」(11.5%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品小売業は「市場（仲卸）」(67.9%)が高い。食料品関連小売業は「卸売業者」(73.6%)が7割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「卸売業者」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「卸売業者」(56.7%)が5割を占める。

図表II-2-36 最も多い仕入先



5 チェーン等への加盟状況

チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」(79.7%) が最も高く、「フランチャイズチェーンに加盟」(9.9%)、「メーカー等の系列店」(3.5%) の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「フランチャイズチェーンに加盟」(91.5%) が9割を超える。生鮮食品小売業と食料品関連小売業は「加盟していない」(91.8%) がともに9割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「メーカー等の系列店」(21.6%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「フランチャイズチェーンに加盟」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「フランチャイズチェーンに加盟」(54.1%) が5割を占める。

<事例16> メーカー系列店の強みを生かし、質の高い商品と接客を提供

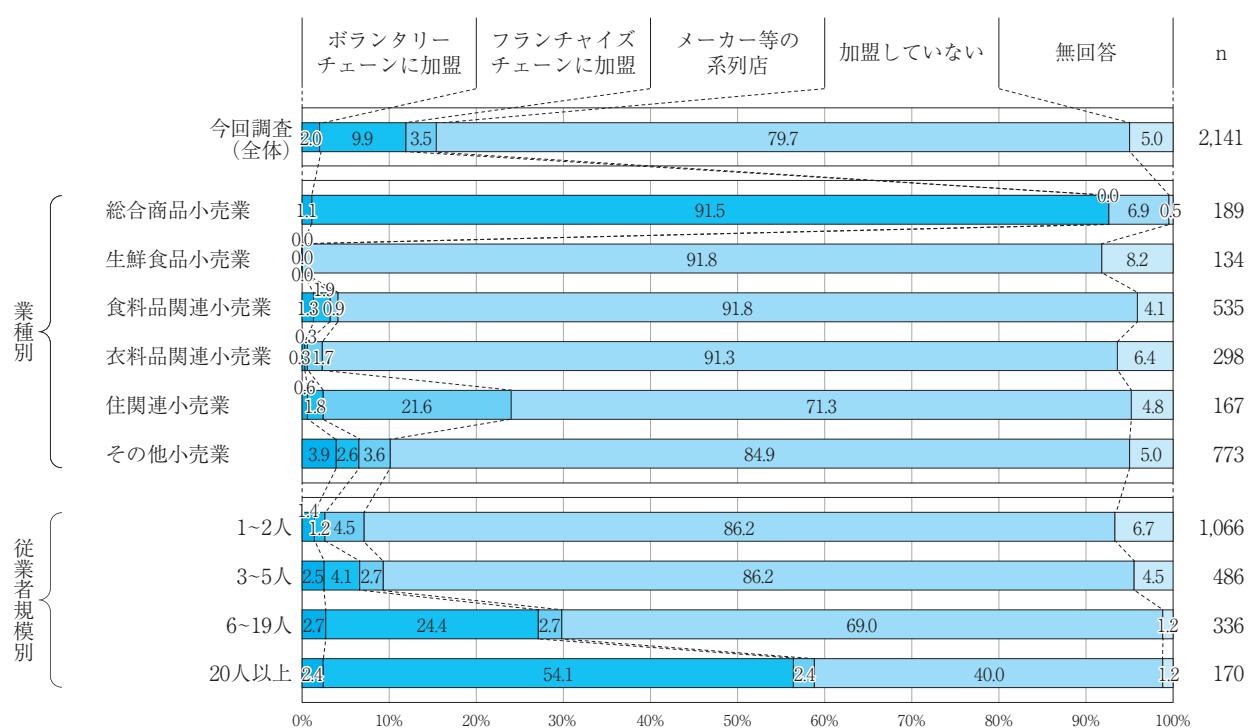
事例16の会社は、羽毛布団や敷き布団など60種類近くの寝具を販売している。顧客との会話の中から何に困っているのかを把握し、実際に試用して納得したうえで購入してもらえるよう顧客とのコミュニケーションを大切にしている。例えば、オーダーメイド枕の場合、頭の形状の把握から組み立てまで、高品質な枕だと3か月かけて調整することがあるが、実際に自宅で使用すると使用感が違うこともあるので、3週間後に持参してもらい再調整するなど顧客満足度の向上に努めている。コロナ禍で健康や睡眠への意識が向上し、ワンランク上の商品を購入する顧客が増えたため、店舗での試用を体験する顧客が増加した。以前は高齢者が多かったが、最近は若年層でも試用希望者が増えている。

利用していた仲卸業者が廃業したことを契機にメーカー系列店の一員となったことも同社にとっては良い転換点であった。加盟することで商品の品質が保証され、販促ツールの提供や接客技術、商品知識の勉強会があるなど大きなメリットを感じている。

また、同社は長年地域とのつながりを大切にしてきた。店主は商店街の会長を務め、小中学校向けの職場体験は創業時から実施している。睡眠は精神を安定させ、安心安全のまちづくりに役立つとの考えのもと、今後も地域に貢献できる店舗を目指していく。

(衣料品関連小売業 1～2人 城東地域)

図表II-2-37 チェーン等への加盟状況



6 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「ほとんど行わない」(46.0%) が最も高く、「随時必要に応じて」(31.7%)、「自店では見直しきれない」(12.6%) の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「自店では見直しきれない」(70.9%) が7割を超える。生鮮食品小売業は「ほとんど行わない」(60.4%) が6割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「常に見直し」(4.0%)、「定期的に見直し」(5.0%)、「随時必要に応じて」(48.0%) が高い。

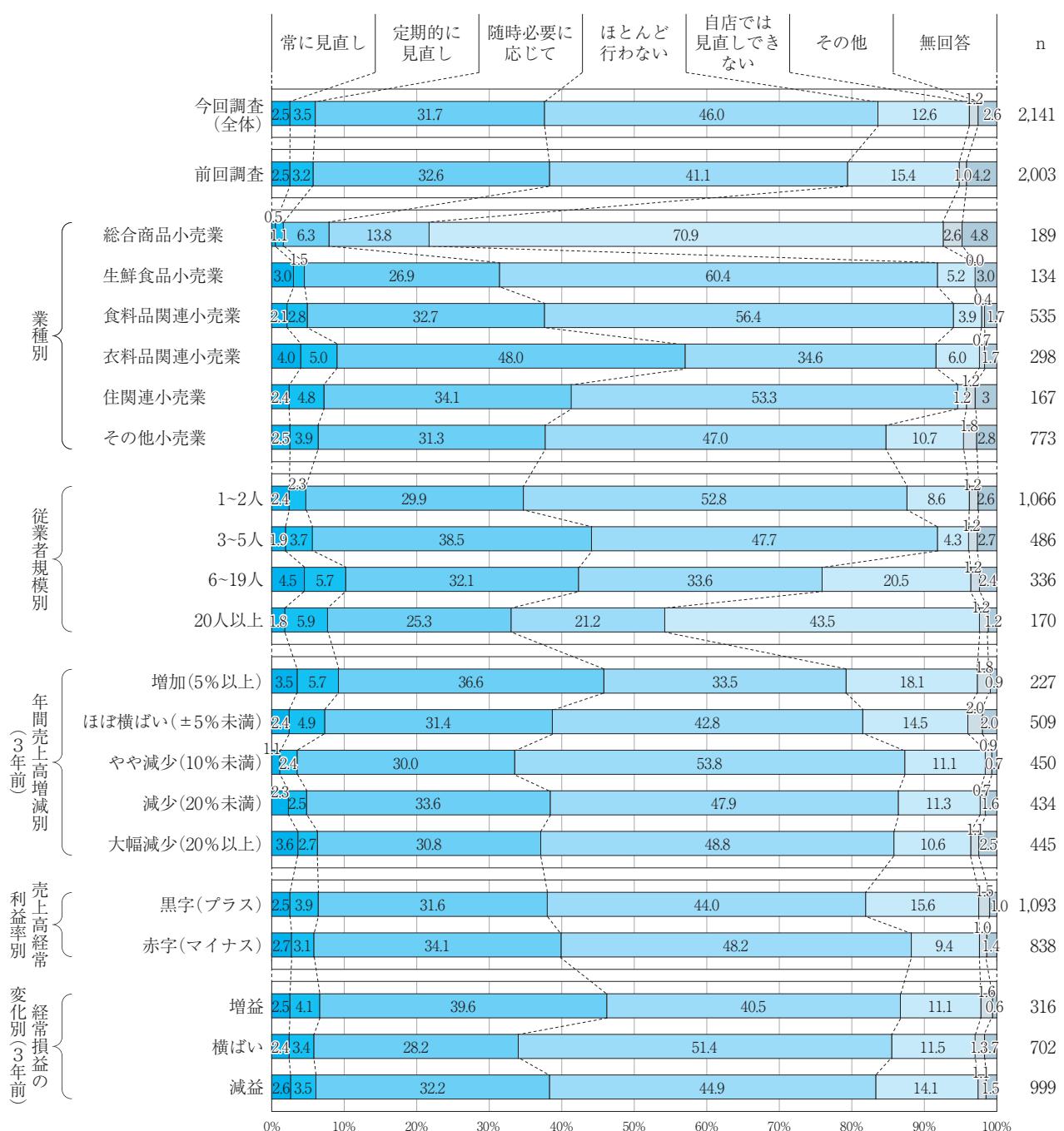
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「ほとんど行わない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「ほとんど行わない」(52.8%) が5割を超える。20人以上と回答した企業は「自店では見直しきれない」(43.5%) が4割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「定期的に見直し」(5.7%)、「随時必要に応じて」(36.6%)、「自店では見直しきれない」(18.1%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「ほとんど行わない」(48.2%) が5割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「定期的に見直し」(4.1%) と「随時必要に応じて」(39.6%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-38 仕入先の見直し状況



7 発注手段の状況

(1) 発注手段

発注手段（複数回答）は、「電話」(46.0%) が最も高く、「FAX」(38.1%)、「インターネット」(32.9%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「EOS」(32.8%) と「VMI」(2.6%) が高い。食料品関連小売業は「電話」(67.5%) が7割程度である。

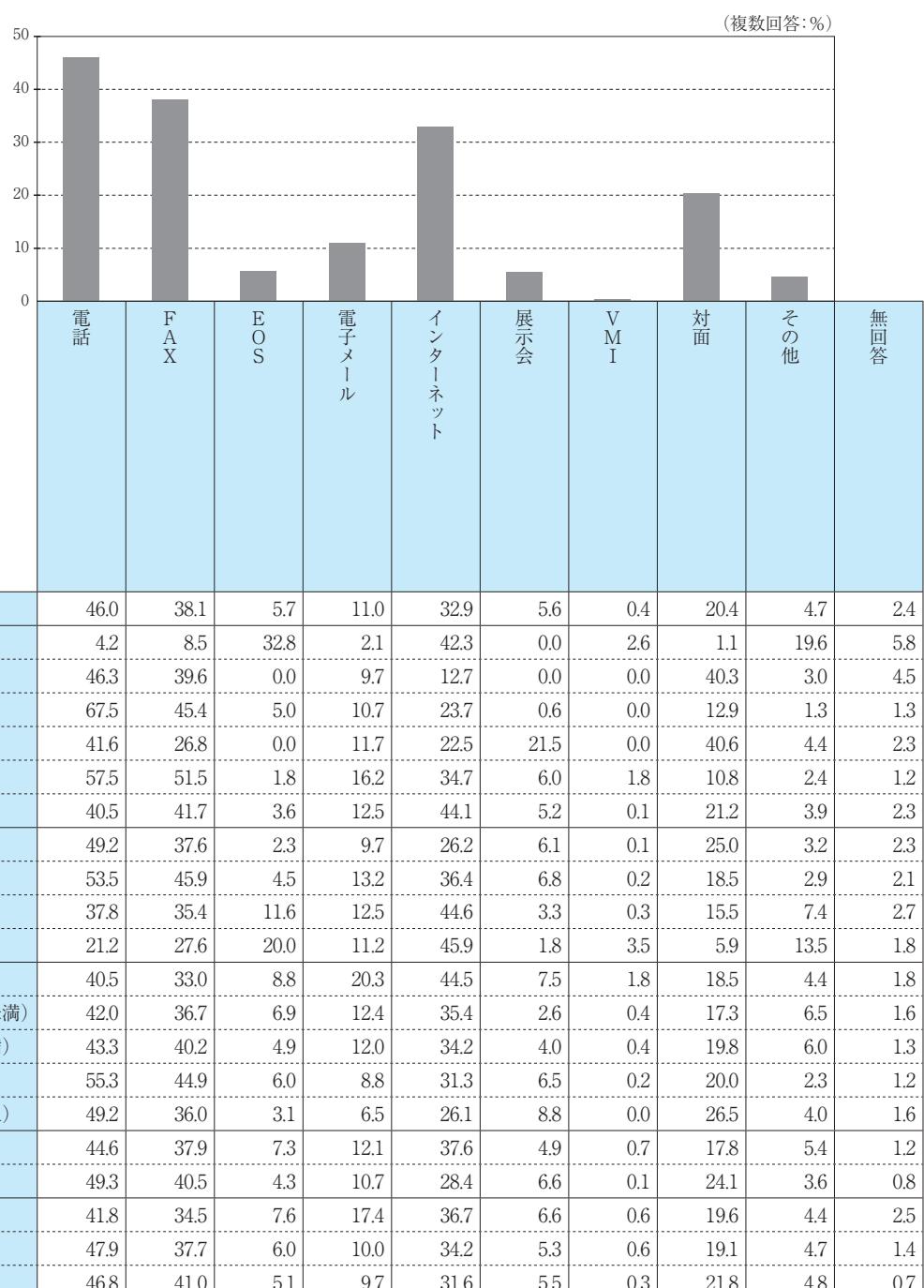
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「対面」(25.0%) が高い。従業者規模が大きくなるほど「EOS」、「インターネット」、「VMI」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「EOS」(8.8%)、「電子メール」(20.3%)、「インターネット」(44.5%)、「VMI」(1.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「電話」(49.3%) が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「EOS」(7.6%)、「電子メール」(17.4%)、「インターネット」(36.7%)、「展示会」(6.6%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-2-39 発注手段



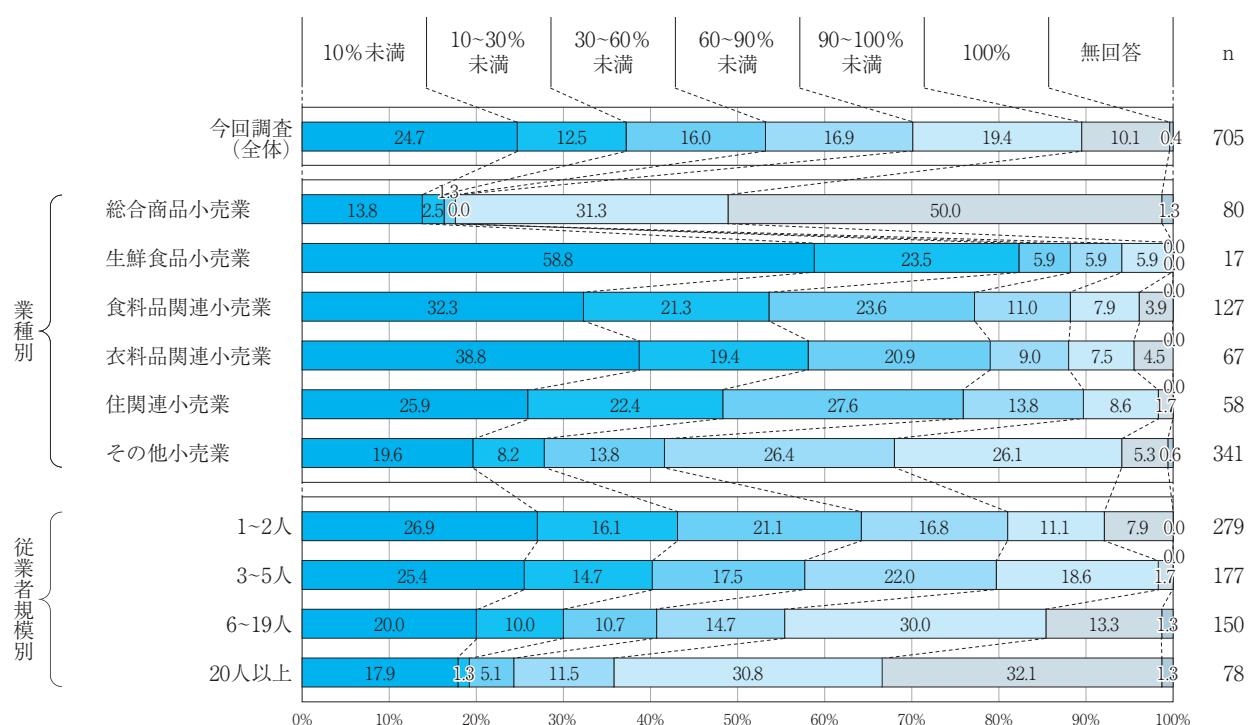
(2) インターネット仕入高の割合

直近の総仕入高に占めるインターネット仕入高の割合は、「10%未満」(24.7%) が最も高く、「90~100%未満」(19.4%)、「60~90%未満」(16.9%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「90~100%未満」(31.3%) と「100%」(50.0%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「10%未満」、「10~30%未満」、「30~60%未満」が高くなる傾向がみられる。他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「90~100%未満」(30.8%) と「100%」(32.1%) が高い。

図表II-2-40 インターネット仕入高の割合



(注) 発注手段（図表II-2-39）で「インターネット」とした企業のみを集計。

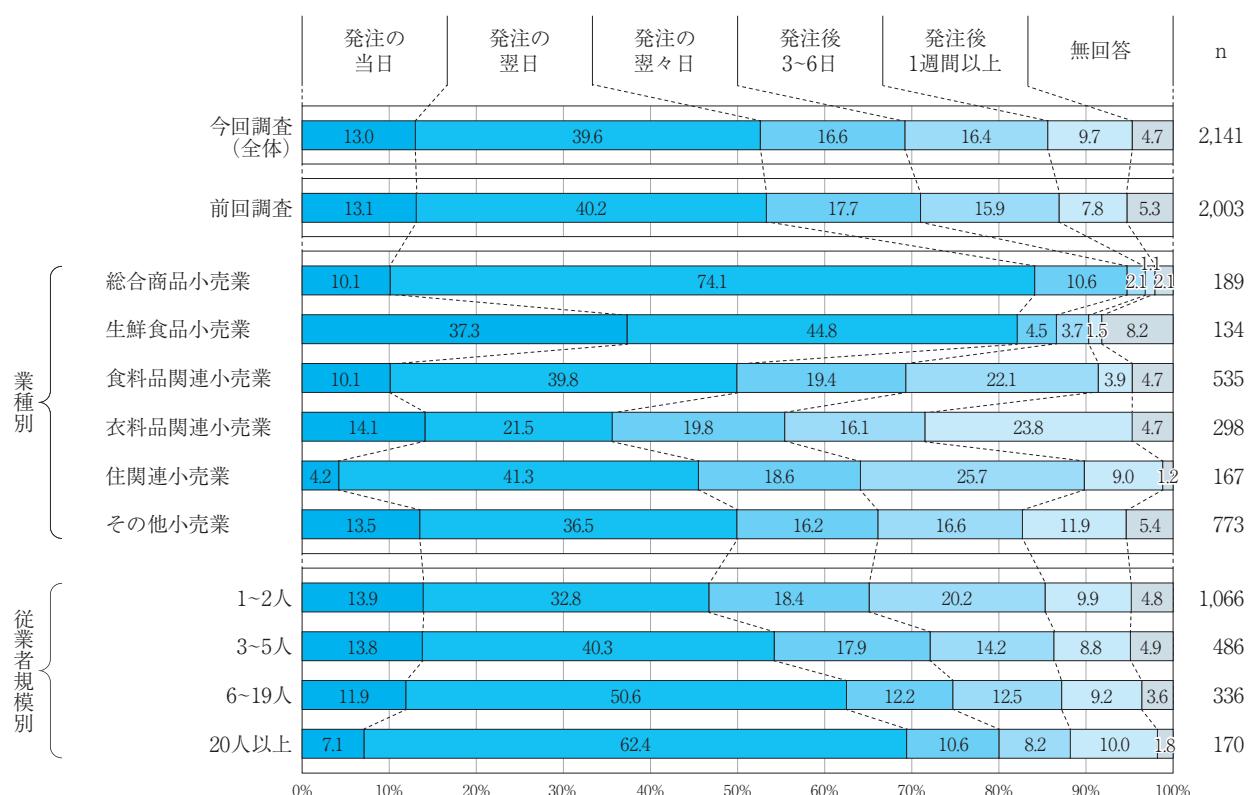
8 発注から納品までの期間

第1位の仕入先における発注から納品までの期間は、「発注の翌日」(39.6%)が最も高く、「発注の翌々日」(16.6%)、「発注後3~6日」(16.4%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「発注の翌日」(74.1%)が7割を占める。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「発注の当日」(37.3%)が高い。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は「発注の翌日」(62.4%)が6割を超える。

図表II-2-41 発注から納品までの期間



9 仕入活動の課題

仕入活動の課題（複数回答）は、「売れ筋商品の調達」（42.8%）が最も高く、「商品・在庫管理」（32.3%）、「商品情報の収集」（22.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連小売業は「売れ筋商品の調達」（60.1%）と「オリジナル性の高い商品の調達」（40.9%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「商品情報の収集」（31.2%）と「マーケットや業界情報の収集」（14.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は全ての項目が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「売れ筋商品の調達」（46.4%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「売れ筋商品の調達」（47.5%）、「商品情報の収集」（26.3%）、「オリジナル性の高い商品の調達」（26.3%）、「マーケットや業界情報の収集」（11.4%）、「価格交渉力」（20.6%）、「商品・在庫管理」（33.5%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

<事例17> ワインの品質にこだわって成長分野に特化

事例17の会社は、ワインを中心とした酒類を取り扱っている。売上の7割をワインが占め、残りはビールや日本酒、焼酎などである。同社はワインの中でもナチュラルワインの取り扱いに力を入れている。現段階ではナチュラルワインはワイン市場全体の5%程度に過ぎないが、成長分野であり、取扱店舗も近年増加傾向にある。

ナチュラルワインは防腐剤が全く入っていない、もしくは極少量のため、温度管理や輸送管理が難しい。そのため、卸売業者を通さない仕入が一般的である。同社も現在は生産者から直接輸入しており、毎年ヨーロッパを訪れ、新しい生産者の開拓に努めている。

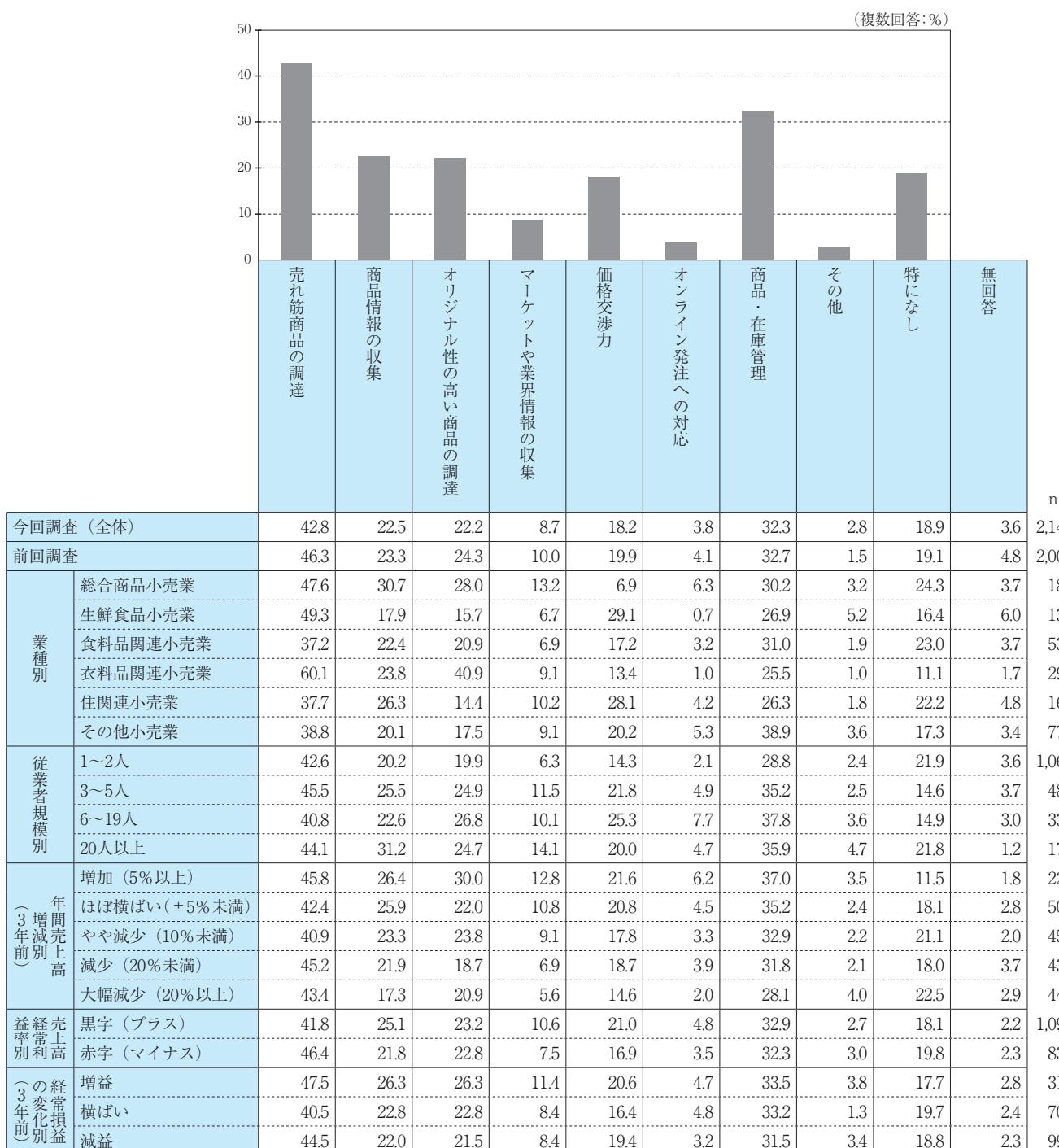
同社の強みは、他社が取り扱っていない独自仕入のナチュラルワインを販売している点である。信頼のおける生産者のみに絞って取引をするとともに、生産者の規模を重視している。これは大規模なワイナリーより小規模なワイナリーの方が手間暇かけて作られた良いブドウを使用した高品質なナチュラルワインを作っているからである。

ナチュラルワインは流行の変化が激しく、5年前のワインが今では古いと言われることもある。だからこそ、流行り廃りだけで取り扱う商品を決めるのではなく、市場に残る良い物を見つけることが肝要であると考えている。

今後はナチュラルワインの普及啓発にも注力していく方針である。また、日本の生産者とのコラボ企画にも取り組んでいきたい。

（食料品関連小売業 6～19人 城東地域）

図表II-2-42 仕入活動の課題



第5節 販売活動

1 顧客層

(1) 顧客の年齢層

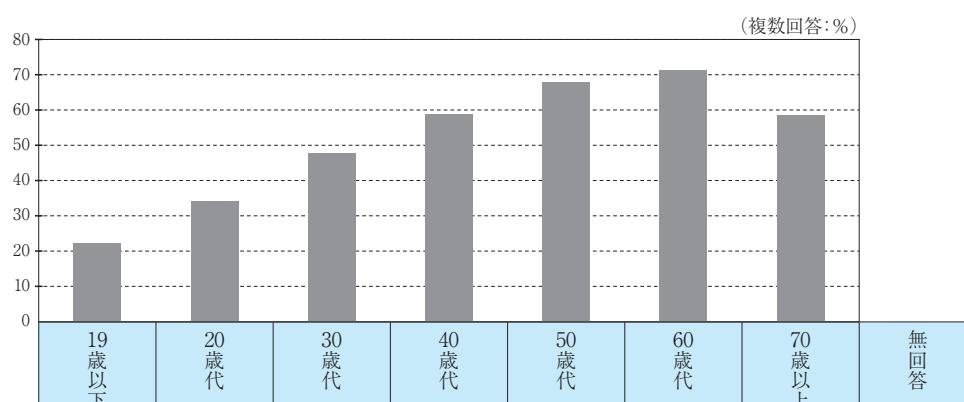
顧客の年齢層（複数回答）は、「60歳代」(71.2%)が最も高く、「50歳代」(67.8%)、「40歳代」(58.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「19歳以下」(60.8%)、「20歳代」(68.3%)、「30歳代」(77.2%)、「40歳代」(82.0%)、「50歳代」(74.1%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「19歳以下」、「20歳代」、「30歳代」、「40歳代」、「50歳代」、「60歳代」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「70歳以上」(61.4%)が高い。

図表II-2-43 顧客の年齢層



今回調査（全体）	22.1	34.1	47.8	58.9	67.8	71.2	58.6	2.2	n 2,141
業種別	総合商品小売業	60.8	68.3	77.2	82.0	74.1	71.4	60.3	3.2 189
	生鮮食品小売業	9.0	26.9	54.5	63.4	70.9	77.6	58.2	2.2 134
	食料品関連小売業	17.6	31.4	50.3	60.7	72.0	70.1	58.5	2.2 535
	衣料品関連小売業	9.7	15.4	25.5	41.3	47.7	61.4	52.7	0.7 298
	住関連小売業	4.2	19.2	33.5	48.5	68.3	80.8	64.1	1.2 167
	その他小売業	26.8	39.2	49.4	60.4	70.0	72.4	59.4	2.7 773
従業者規模別	1~2人	14.0	25.1	39.3	50.4	62.1	68.3	59.1	1.9 1,066
	3~5人	20.8	35.0	50.8	63.8	72.8	75.3	58.6	3.7 486
	6~19人	37.8	49.1	59.2	69.0	75.3	73.8	57.7	1.2 336
	20人以上	52.4	61.8	75.9	82.4	75.9	71.8	62.9	2.4 170
店舗立地環境別	駅周辺	25.0	36.6	49.1	63.2	68.6	70.3	57.9	2.1 579
	商業地（駅周辺を除く）	16.1	31.8	46.0	56.3	69.1	74.8	56.5	1.4 485
	ロードサイド	26.6	42.2	54.7	63.3	68.8	69.5	56.3	5.5 128
	住宅街	23.2	31.5	45.3	56.1	65.3	70.0	61.4	1.9 740
	オフィス街	21.7	53.3	68.3	78.3	78.3	63.3	48.3	3.3 60
	工業地・倉庫街	0.0	0.0	50.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0 2
	その他	23.7	30.5	52.5	54.2	62.7	69.5	59.3	3.4 59

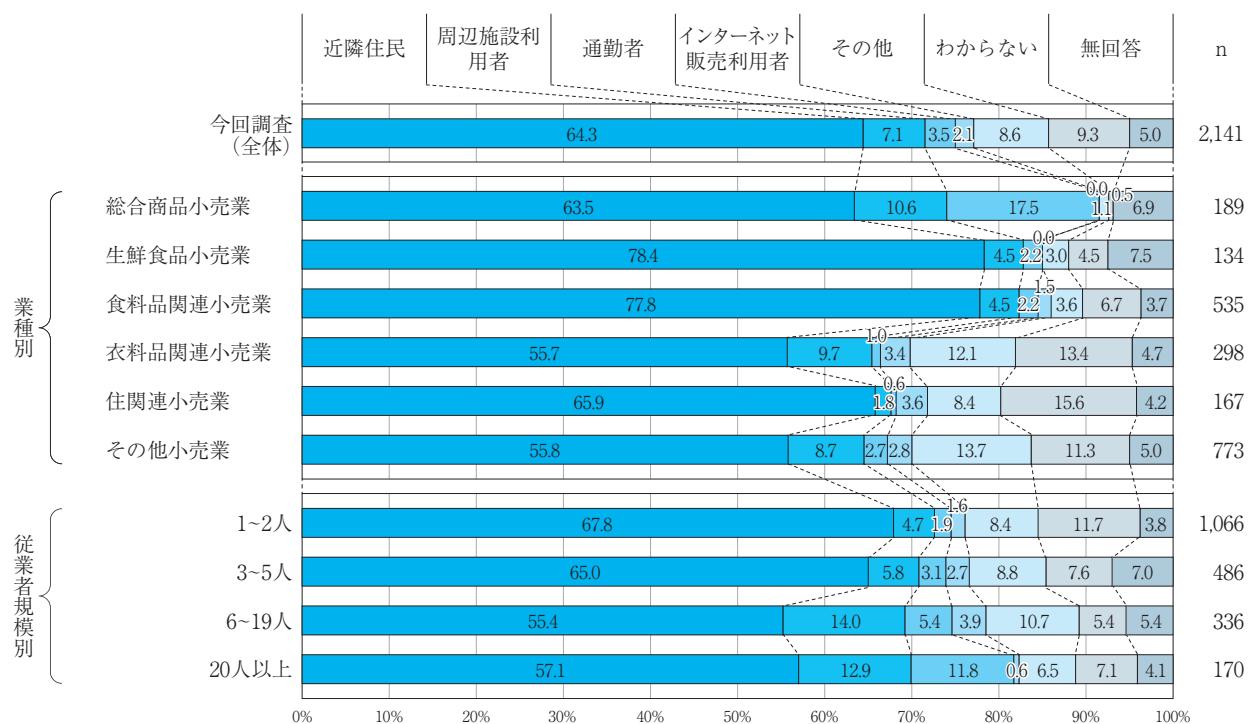
(2) 最も多い顧客の属性

最も多い顧客の属性は、「近隣住民」(64.3%)が最も高く、「わからない」(9.3%)、「周辺施設利用者」(7.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「周辺施設利用者」(10.6%)と「通勤者」(17.5%)が高い。

従業者規模別にみると、1~2人と回答した企業は「近隣住民」(67.8%)が7割程度である。

図表II-2-44 最も多い顧客の属性



2 今後の顧客方針

今後の顧客方針は、「既存顧客を重視する」(49.0%) が最も高く、「どちらともいえない」(30.7%)、「新規顧客を重視する」(9.4%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業と住関連小売業は「既存顧客を重視する」(54.5%) がともに5割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「新規顧客を重視する」(13.8%) が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「どちらともいえない」(42.4%) が高い。

<事例18> 丁寧な接客で顧客のニーズに応え、低価格チェーンとの差別化を図る

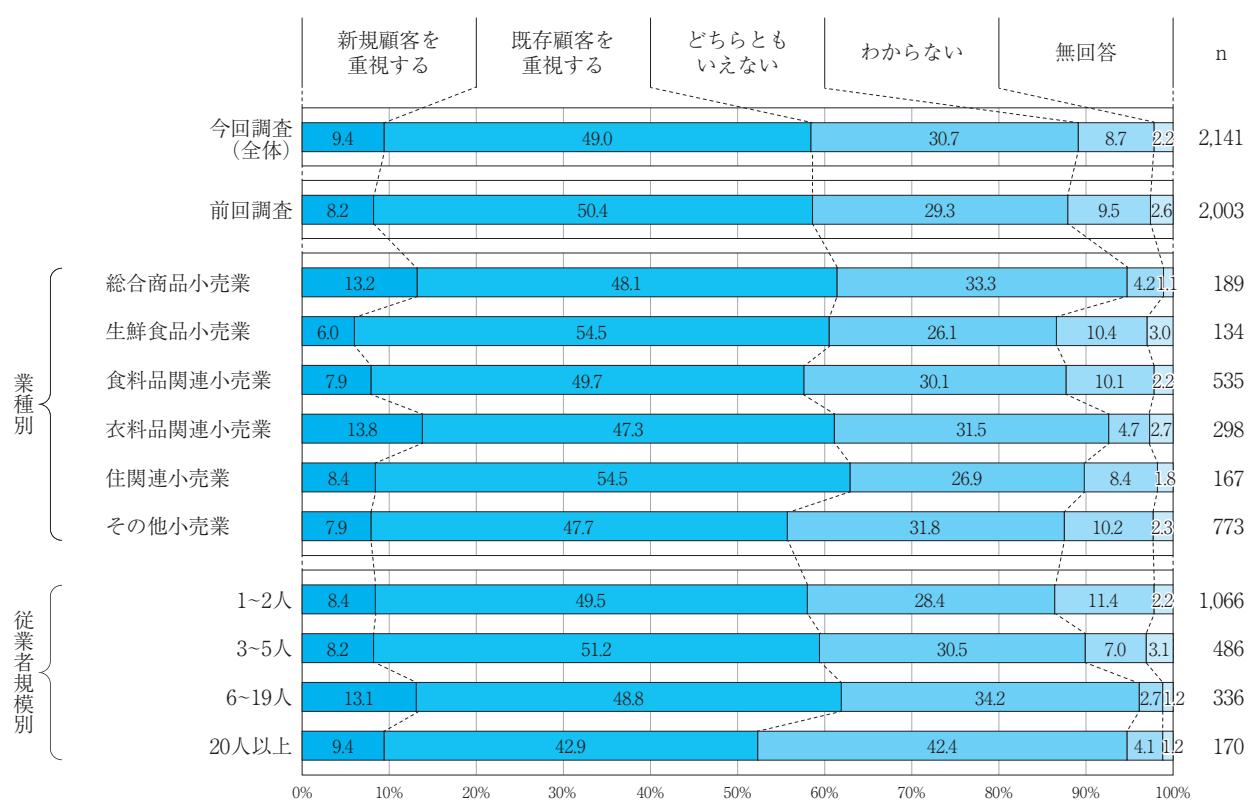
事例18の会社は、眼鏡、コンタクトレンズ、補聴器を販売している。売上の8割を占める眼鏡は日本製を中心に取り扱っており、以前から付き合いのある問屋を通じて福井県鯖江市製の製品を仕入れている。価格帯は1～2万円代の商品が多く、デザイン性の高いものは2～5万円代、よく売れているのは2～3万円代の商品である。

近年は低価格チェーン台頭の影響を受けて個人経営の中小規模小売店が減少傾向にあり、問屋の廃業も相次いでいる。また、ここ数年は夏の猛暑が厳しいため日中の来客数が減少している。

同社は1人1人の接客に時間をかけて詳しくヒアリングすることで、ニーズに合った商品の販売に努めている。商品も遠近両用や中近両用など細かいレンズ仕様に対応しており、このようなレンズの調整には詳細な検査が必要なため通常の2倍の時間をかけて接客することもある。眼鏡が合わない場合、無償で再測定・再調整にも対応し、同社で購入した眼鏡のメンテナンスを無償で行うなどアフターサービスにも力を入れている。

(その他小売業 1～2人 城東地域)

図表Ⅱ-2-45 今後の顧客方針



3 取扱品目数とその変化

(1) 取扱品目数

取扱品目数は、「100未満」(49.7%) が最も高く、「100～200未満」(13.4%)、「1,000～2,000未満」(7.4%) の順で続く。

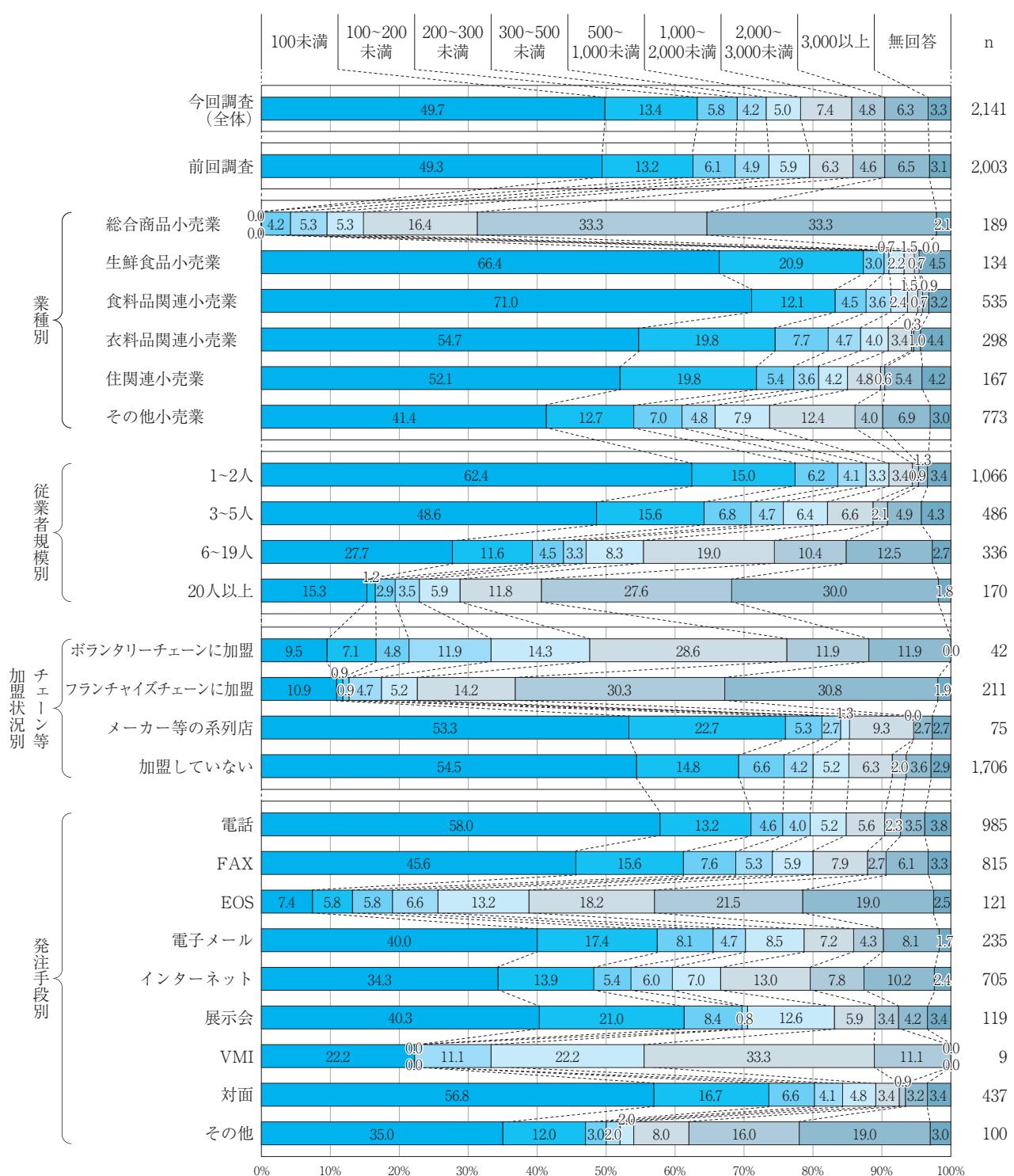
業種別にみると、総合商品小売業は「2,000～3,000未満」(33.3%) と「3,000以上」(33.3%) がともに3割を占める。食料品関連小売業は「100未満」(71.0%) が7割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「100未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「100未満」(62.4%) が6割を超える。

チェーン等加盟状況別にみると、フランチャイズチェーンに加盟と回答した企業は「2,000～3,000未満」(30.3%) と「3,000以上」(30.8%) がともに3割を超える。

発注手段別にみると、電話と回答した企業は「100未満」(58.0%) が6割程度である。

图表 II-2-46 取扱品目数



(2) 3年前と比較した取扱品目数の変化

3年前と比較した取扱品目数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（51.7%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（18.7%）、「大幅減少（10%以上）」（12.3%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（31.0%）は3割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（63.5%）が6割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は『減少』（42.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は取扱品目数の「大幅増加（10%以上）」（7.9%）と「やや増加（10%未満）」（27.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「やや減少（10%未満）」（21.5%）と「大幅減少（10%以上）」（17.9%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「やや減少（10%未満）」（22.1%）と「大幅減少（10%以上）」（16.4%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

<事例19> 鮮魚店の目利きで仕入れた魚の弁当で新規顧客を獲得

歴史のある鮮魚店である事例19の会社は、鮮魚販売に加えて、近年は魚を使用した弁当を店舗で販売するほか、多くの保育園に給食用の鮮魚を加工して納品している。

社長の1日の仕事は、早朝の豊洲市場での仕入から始まる。最近は売上の多い弁当用の魚や刺身に加工しやすいものなどを優先的に仕入れている。その後は、家族で手分けをして、保育園等への納品に向かう。給食用の魚は小骨を1本ずつ抜くなどの細かい加工処理が必要である。また、衛生管理の厳密なルールがあり、適正温度を維持したまま納品しなければならない。このため、配送のスケジュール管理が重要である。

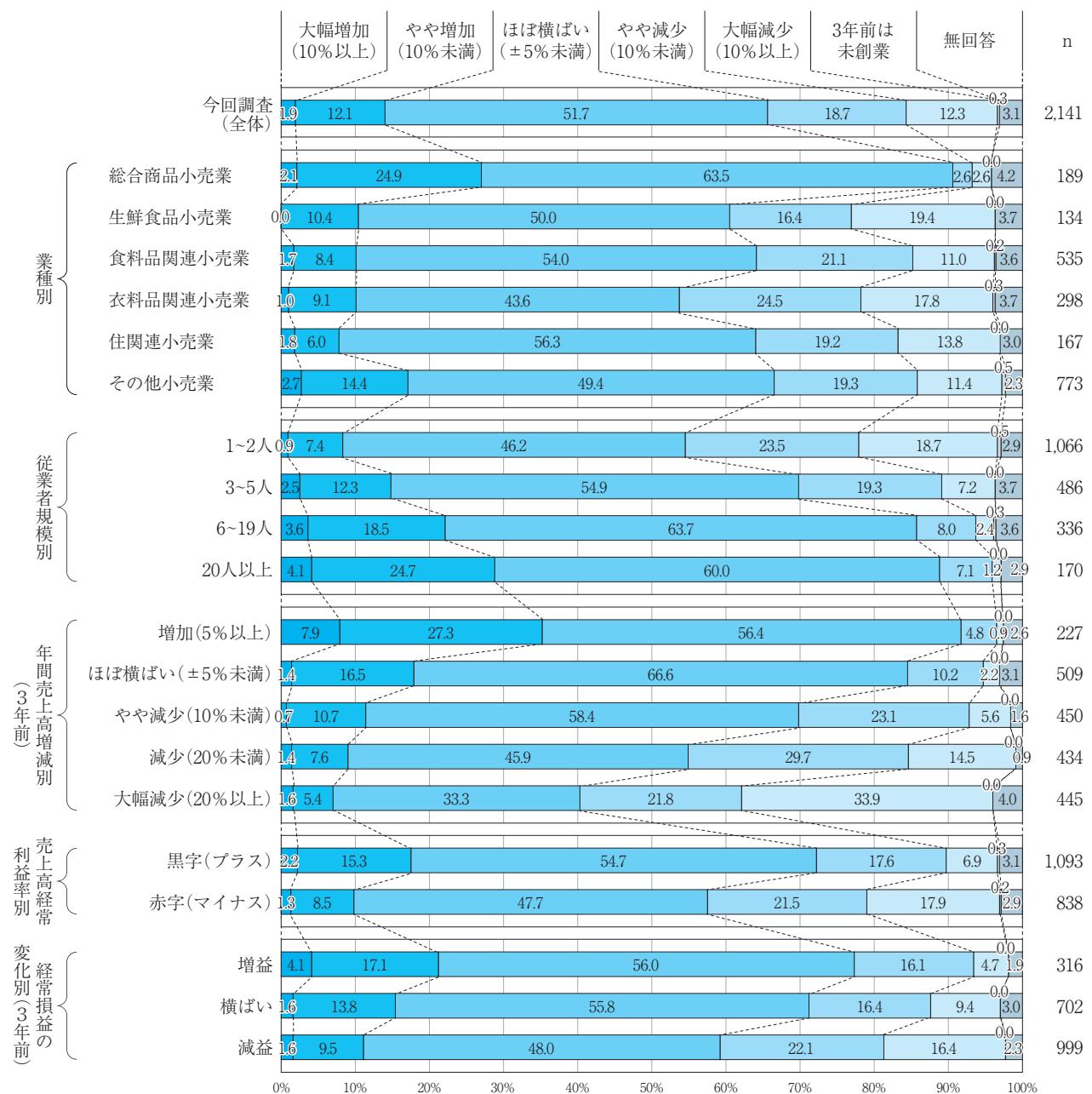
さらにその傍ら、弁当を製造する。弁当用の米は、付き合いのある農家から直接購入している。弁当は10時頃から14時頃にかけて主に販売しているが、その時間帯には行列ができる。昔は近隣住民への販売が多くたが、最近は商圈が拡がり、遠方からの電話注文もある。インターネットの口コミサイトに同社の弁当の情報が掲載されており、それを見て来店する顧客が増えている。

夕方からは主に鮮魚を販売する。定番から季節物まで常時20~30種類を取り扱っている。鮮魚の販売先は以前からの顔なじみの顧客が多い。

魚専門の小売店は少なくなっているが、同社は弁当販売や給食用に加工した鮮魚を取り扱うなど様々な取組を行いながら新規顧客を獲得し、営業を続けている。

(生鮮食品小売業 3~5人 城西地域)

図表II-2-47 3年前と比較した取扱品目数の変化



4 品揃えの幅と深さ

(1) 3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化

3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化は、「変わらない」（53.1%）が最も高く、「減少」（29.7%）、「増加」（13.3%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加」（32.8%）と「変わらない」（58.2%）が高く、衣料品関連小売業は「減少」（40.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「増加」（33.5%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は取扱いカテゴリ数の「減少」（50.8%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「減少」（36.8%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」（36.8%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

<事例20> コロナ禍で患者に寄り添い、信頼を獲得

事例20の会社は、保険調剤薬局を2店舗経営している。1つは駅徒歩3分、もう1つは駅徒歩10分の住宅街に立地し、近隣のクリニックの処方箋に合わせた医薬品を販売している。客層は2店舗とも30～50代が多く、子連れなどのファミリー層が全体の2割を占める。

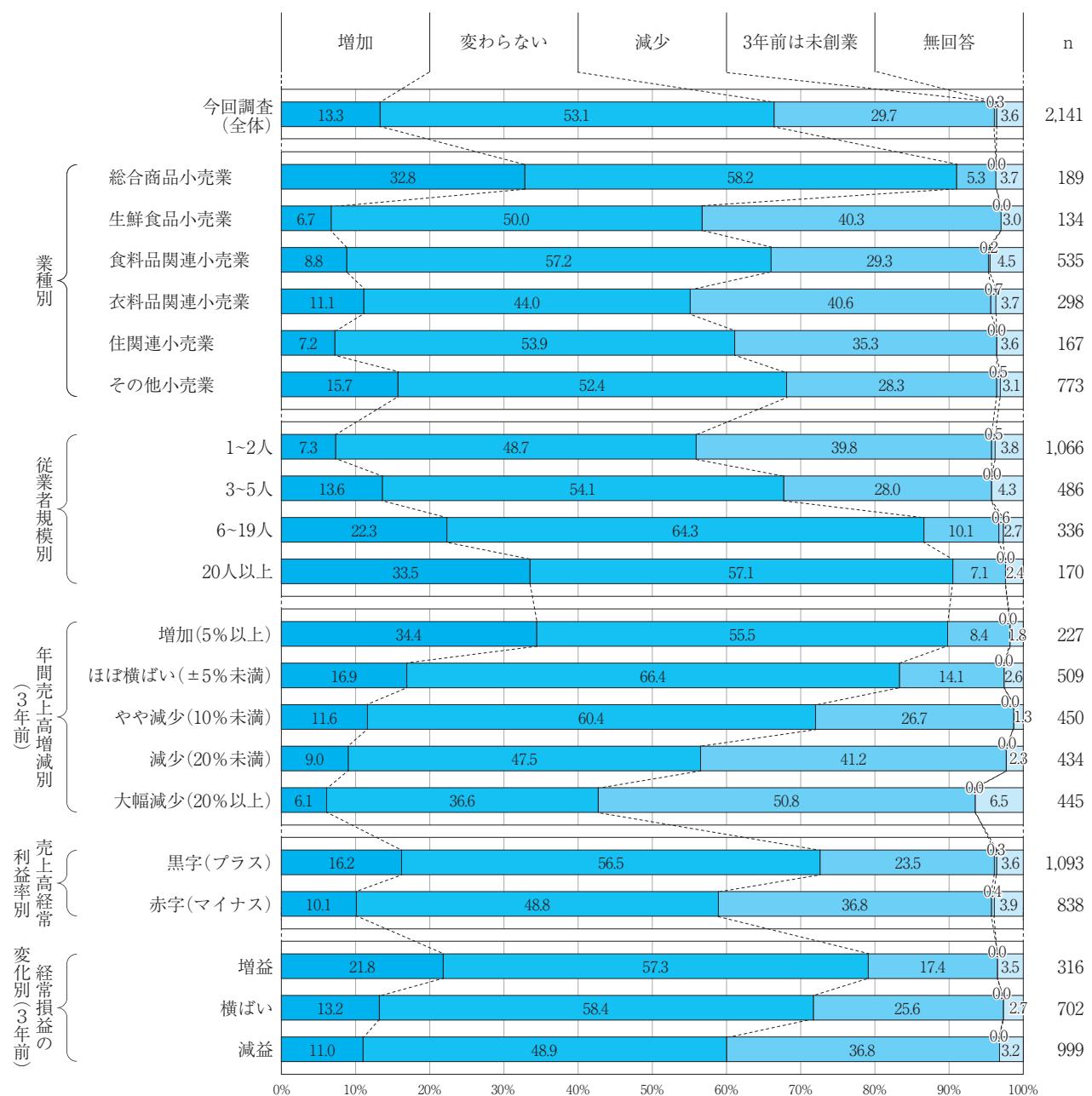
コロナ禍で一旦は売上が減少したものの、PCR検査事業と新型コロナウイルス感染症向けの処方箋に注力することで増加に転じた。当時、PCR検査を行う薬局は少なかったが、同社は社会的意義を踏まえ積極的に対応した。そのうち、色々なクリニックが同社を紹介するようになり、新型コロナウイルス感染症関連の処方箋依頼が増加した。

また、感染拡大時は薬を受け取りに出向くのも難しい状況であったため、同社が直接患者に医薬品を届けるサービスも実施した。多い時は1日50件、深夜や土日も代表取締役がバイクに乗って配達した。

今後は国の方針に対応し、オンラインシステムと合わせて電子処方箋の導入を予定している。今のところ対応できる薬局が少ないため、電子処方箋希望者の利用が増えると想定している。これまでSNSを利用した処方箋受付などICT活用を進めてきたが、今後も率先して、医療のデジタル化に取り組んでいきたいと考えている。

（その他小売業 5～9人 城南地域）

図表Ⅱ-2-48 3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化



(2) 3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化

3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化は、「変わらない」（50.0%）が最も高く、「減少」（29.8%）、「増加」（14.0%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加」（34.9%）が高く、衣料品関連小売業は「減少」（41.6%）が高い。

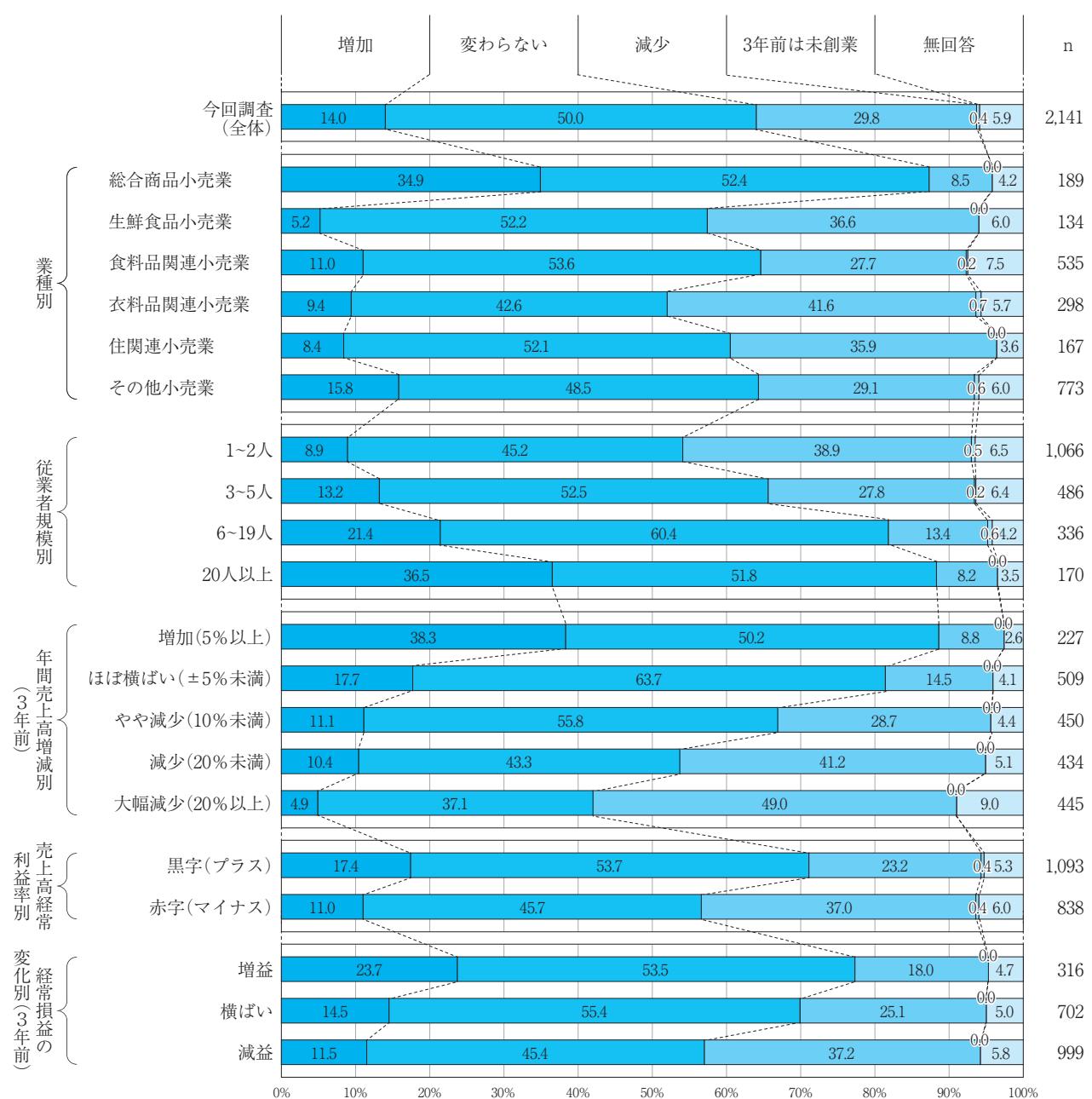
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「増加」（36.5%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業はカテゴリ内でのアイテム数の「増加」（38.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「減少」（37.0%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」（37.2%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-49 3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化



5 販売単価の決定において重視している事項

販売単価の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「商品の品質・希少性」（31.6%）が最も高く、「当該商品の直近の販売価格」（24.7%）、「マーケット（市場価格）動向」（21.3%）と「経験や勘」（21.3%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「すでに価格が決定されており決定権がない」（47.6%）が5割程度を占める。生鮮食品小売業は「商品の品質・希少性」（49.3%）が約5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「競合店の価格」と「販売計画（目標売上・利幅等）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「商品の品質・希少性」（42.3%）が4割を超える。

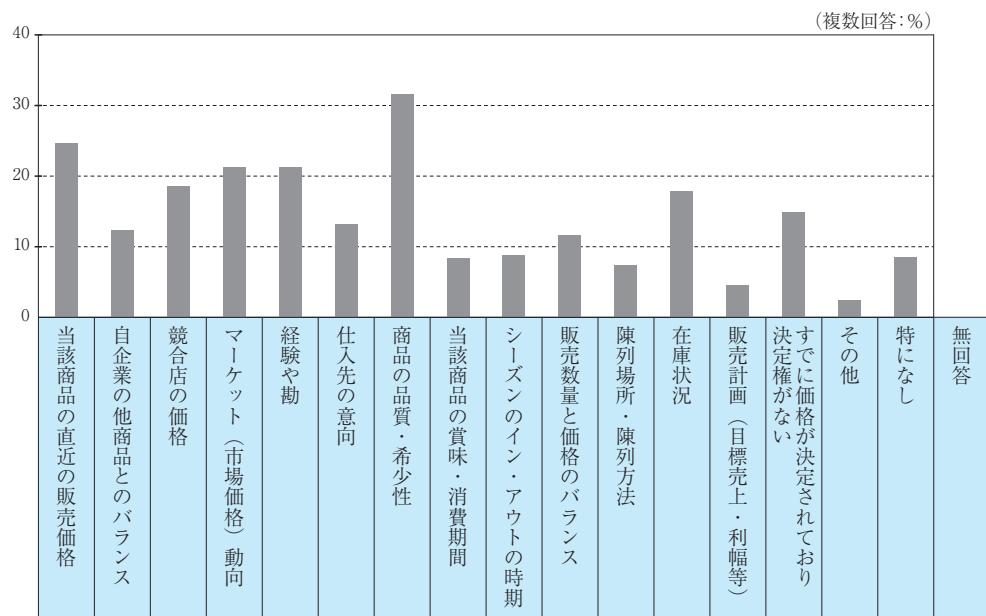
<事例21> ブランド米から総菜やスイーツまで、多彩な商品ラインナップで顧客を獲得

事例21の会社は、都内の中華料理店や定食店、一般消費者向けに米の販売をしている。米は20種類ほど取り扱っており、売上が多いのは石川県産コシヒカリ等である。白米のほかに、店頭精米機を導入して分づき米（玄米を胚芽等を残して精米した米）も販売している。さらに、無農薬米や特別栽培米など他店ではあまり取り扱いのない種類を取り扱うことで差別化を図っている。

米以外に総菜やスイーツなど多彩な商品を取り揃えていることも同社の特徴である。総菜はデパートへの米の納品がなくなったことをきっかけに開始し、30年近く続けている。おはぎや赤飯、炊き込みご飯などを販売しており、人気商品であるおはぎは1日当たりの販売数が約120～130個に及ぶ。また、米粉を使ったシフォンケーキやロールケーキなどのスイーツも週3回販売している。米は一度購入すれば次の購入は半月ないし1か月後であり、配達を利用する顧客も多く来店頻度が低かった。しかし、スイーツを取り扱い始めたことで来店頻度が向上するとともに、ついで買いの相乗効果も生まれた。スイーツについては引き続き商品数の増加を目指し、新商品開発に取り組んでいる。

（食料品関連小売業 3～5人 副都心地域）

図Ⅱ-2-50 販売単価の決定において重視している事項



今回調査(全体)		24.7	12.4	18.6	21.3	21.3	13.2	31.6	8.4	8.8	11.6	7.4	17.9	4.6	14.9	2.5	8.5	3.5	n 2,141
業種別	総合商品小売業	10.1	4.8	10.1	13.2	6.9	7.4	6.9	13.2	14.8	8.5	11.1	10.6	7.4	47.6	9.0	9.0	1.1	189
	生鮮食品小売業	32.1	11.9	17.2	24.6	30.6	18.7	49.3	19.4	7.5	18.7	12.7	22.4	3.7	0.7	2.2	9.0	3.0	134
	食料品関連小売業	30.3	19.8	18.9	19.4	21.1	9.3	30.7	12.9	5.8	12.5	6.5	11.4	3.7	5.0	2.1	10.5	3.9	535
	衣料品関連小売業	28.2	13.4	19.8	21.5	26.2	14.4	43.3	1.7	15.1	11.4	9.1	21.1	3.4	11.1	0.7	4.7	4.0	298
	住関連小売業	29.3	6.6	21.0	25.7	20.4	15.0	32.9	2.4	11.4	8.4	6.0	19.2	9.6	3.6	1.8	10.2	3.6	167
	その他小売業	21.0	10.5	19.8	23.0	22.0	14.9	30.1	5.8	6.9	11.4	6.0	21.9	4.4	20.3	2.2	7.9	3.6	773
従業者規模別	1~2人	25.1	10.9	16.6	19.2	21.9	12.3	31.6	7.5	7.2	9.2	6.3	17.5	2.9	11.4	2.0	9.8	3.8	1,066
	3~5人	27.2	15.2	19.5	23.7	23.0	15.0	36.4	8.4	8.0	14.8	9.5	17.5	4.5	11.3	1.9	7.2	5.8	486
	6~19人	24.7	17.0	20.8	26.2	21.4	13.4	29.2	10.7	12.5	15.2	7.1	22.0	7.4	19.6	3.9	5.7	1.5	336
	20人以上	15.3	5.9	21.8	21.8	8.2	12.4	21.2	7.6	12.4	12.4	8.2	14.7	11.2	37.1	5.9	8.2	1.2	170
年間増減率別	増加(5%以上)	25.1	18.5	19.4	26.9	19.8	10.6	42.3	10.1	11.5	14.5	11.0	15.4	5.7	18.1	4.8	6.2	1.8	227
	ほぼ横ばい(±5%未満)	26.3	12.2	17.7	25.3	18.5	13.9	32.0	7.7	10.8	10.6	7.5	16.5	5.9	16.1	2.2	10.6	2.4	509
	やや減少(10%未満)	28.0	12.4	19.6	22.9	23.1	11.3	32.0	9.1	6.7	12.0	7.1	20.4	3.3	11.6	3.3	7.8	2.9	450
	減少(20%未満)	22.6	9.0	18.7	20.3	19.6	13.1	28.3	9.2	9.4	11.3	7.1	17.7	5.1	16.6	1.6	6.9	5.1	434
	大幅減少(20%以上)	21.6	13.0	19.1	14.8	24.9	14.6	29.7	6.7	7.2	11.2	5.4	19.3	3.1	13.5	2.2	9.4	4.7	445

6 取扱商品の魅力向上のために実施している取組

取扱商品の魅力向上のために実施している取組（複数回答）は、「仕入時の目利き」（42.0%）が最も高く、「販売時の顧客に応じた商品の提案」（39.1%）、「商品のオリジナル性」（28.4%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「仕入時の目利き」（73.9%）が7割を占める。他の業種に比べて住関連小売業は「販売時の附随サービスの充実」（18.6%）と「販売後のアフターサービスの充実」（43.1%）が高い。

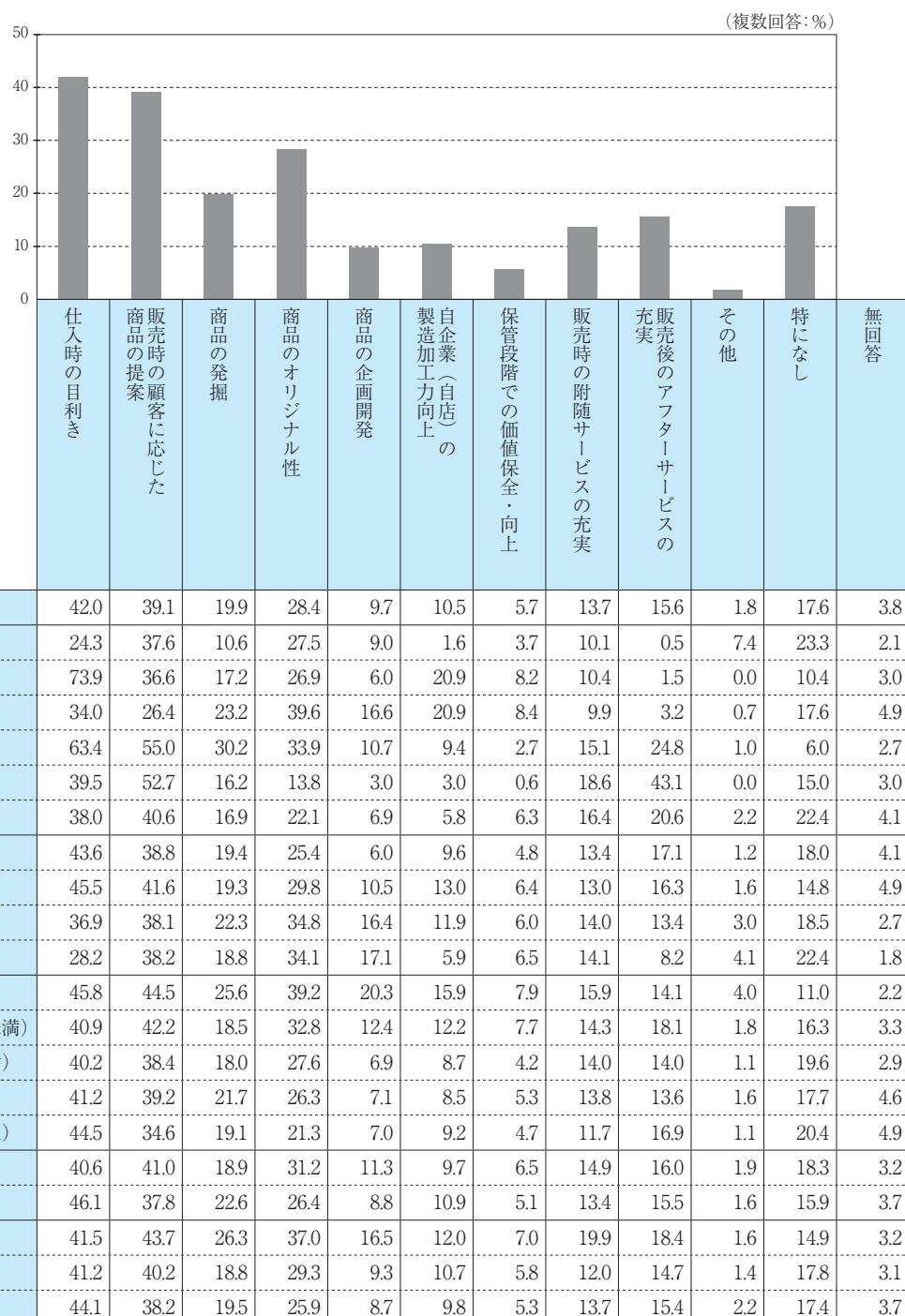
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「商品の企画開発」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「商品の企画開発」（17.1%）が2割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「仕入時の目利き」（45.8%）、「販売時の顧客に応じた商品の提案」（44.5%）、「商品の発掘」（25.6%）、「商品のオリジナル性」（39.2%）、「商品の企画開発」（20.3%）、「自企業（自店）の製造加工力向上」（15.9%）、「保管段階での価値保全・向上」（7.9%）、「販売時の附隨サービスの充実」（15.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「仕入時の目利き」（46.1%）が4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「仕入時の目利き」（44.1%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表II-2-51 取扱商品の魅力向上のために実施している取組



7 販売活動の課題

販売活動の課題（複数回答）は、「品揃え」(32.7%)が最も高く、「新規顧客の開拓」(28.8%)、「店舗の老朽化」(26.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「店舗の狭小さ」(21.7%)、「売場の魅力づくり」(45.5%)、「陳列・商品管理」(28.0%)、「盗難対策」(32.3%)、「品揃え」(46.0%)、「接客技術」(27.5%)、「販売員の確保」(58.7%)、「キャッシュレス化への対応」(12.2%)、「販売ロスの削減」(52.9%)が高い。生鮮食品小売業は「店舗の老朽化」(47.8%)が5割程度である。

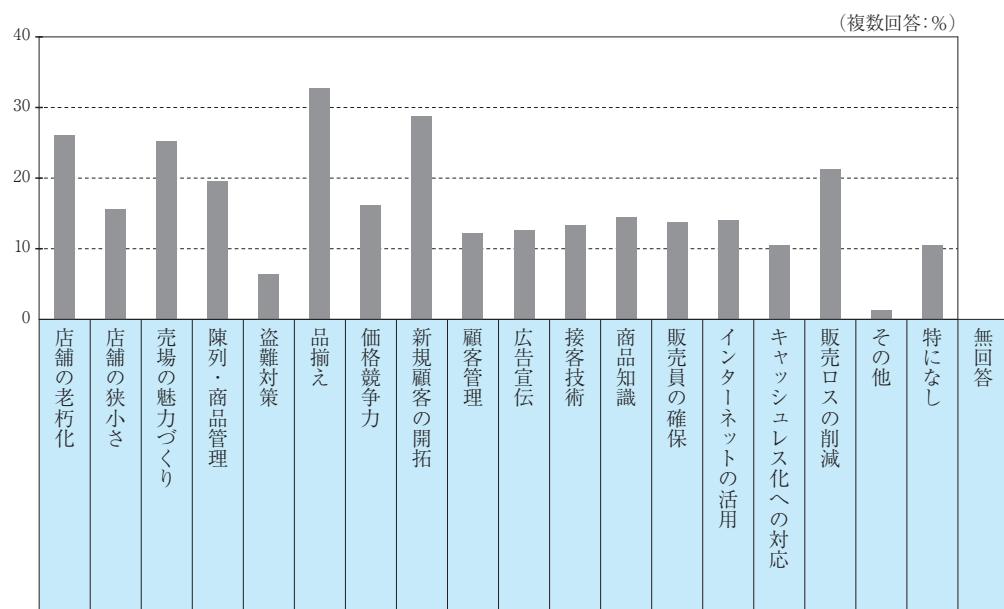
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「売場の魅力づくり」、「陳列・商品管理」、「盗難対策」、「接客技術」、「商品知識」、「販売員の確保」、「販売ロスの削減」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「店舗の狭小さ」(23.3%)、「陳列・商品管理」(22.9%)、「盗難対策」(11.0%)、「品揃え」(33.9%)、「新規顧客の開拓」(32.2%)、「広告宣伝」(16.7%)、「接客技術」(22.5%)、「商品知識」(18.1%)、「販売員の確保」(29.1%)、「インターネットの活用」(17.6%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「店舗の老朽化」(27.9%)、「品揃え」(34.2%)、「価格競争力」(17.4%)、「広告宣伝」(13.5%)、「インターネットの活用」(14.7%)、「キャッシュレス化への対応」(10.5%)が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「店舗の老朽化」(27.7%)、「品揃え」(33.5%)、「価格競争力」(17.0%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表II-2-52 販売活動の課題



今回調査(全体)		26.1	15.6	25.2	19.5	6.4	32.7	16.2	28.8	12.2	12.7	13.3	14.4	13.7	14.0	10.5	21.3	1.3	10.5	3.2	n 2,141
業種別	総合商品小売業	20.6	21.7	45.5	28.0	32.3	46.0	15.9	21.7	8.5	10.1	27.5	14.8	58.7	4.2	12.2	52.9	1.1	2.6	1.1	189
	生鮮食品小売業	47.8	17.9	23.1	26.1	1.5	34.3	18.7	22.4	3.0	8.2	10.4	12.7	8.2	7.5	11.9	30.6	0.7	6.0	1.5	134
	食料品関連小売業	31.2	13.1	24.1	19.8	2.4	28.4	17.0	27.1	9.7	15.1	10.8	9.0	10.8	13.8	12.0	23.4	0.7	12.3	3.6	535
	衣料品関連小売業	22.5	13.8	28.5	20.5	6.0	38.6	12.4	37.6	17.1	16.8	9.7	11.1	9.4	16.1	6.7	10.4	1.3	9.7	4.0	298
	住関連小売業	21.6	16.2	18.6	12.6	2.4	31.1	27.5	28.7	15.6	13.2	10.2	19.2	7.8	10.8	9.0	6.6	1.2	12.6	3.0	167
	その他小売業	22.4	16.6	21.7	17.3	4.9	30.9	14.2	29.8	14.2	11.3	14.4	18.8	8.5	17.6	10.6	18.6	1.7	11.1	3.6	773
従業者規模別	1~2人	25.2	13.2	19.4	18.7	35	32.3	16.0	25.0	9.3	10.4	7.8	12.9	2.1	11.8	8.3	16.6	1.4	14.4	3.8	1,066
	3~5人	30.9	15.8	28.6	20.4	4.5	31.7	17.3	32.5	13.4	15.8	13.6	13.4	10.5	18.3	13.0	21.8	1.6	8.8	3.5	486
	6~19人	22.3	20.5	30.4	20.5	11.3	35.4	15.2	34.2	17.9	14.9	21.4	18.8	36.6	16.7	14.6	26.8	0.6	5.1	1.8	336
	20人以上	22.4	18.2	42.4	21.2	21.8	34.1	15.3	30.0	15.3	12.9	33.5	20.6	52.4	10.6	10.6	41.8	0.6	3.5	1.8	170
(3年間増減率別高前)	増加(5%以上)	20.3	23.3	29.5	22.9	11.0	33.9	11.9	32.2	13.7	16.7	22.5	18.1	29.1	17.6	9.7	26.4	2.6	3.5	1.3	227
	ほぼ横ばい(±5%未満)	25.1	17.3	31.2	20.0	8.1	33.6	17.7	30.5	11.2	14.1	15.9	16.1	18.5	15.3	10.4	26.7	0.6	9.8	2.2	509
	やや減少(10%未満)	29.6	17.1	25.6	20.4	6.4	32.0	16.4	26.4	11.6	11.8	12.2	13.3	13.1	11.8	11.3	20.0	0.4	10.7	2.4	450
	減少(20%未満)	26.0	12.9	21.7	19.6	4.4	33.6	18.0	27.6	13.8	11.8	11.8	14.3	8.8	14.5	10.8	19.8	1.6	11.1	4.1	434
	大幅減少(20%以上)	25.8	11.2	20.2	17.1	4.9	31.5	14.6	29.7	11.9	11.9	9.0	12.6	6.5	12.8	9.0	13.9	2.0	14.2	4.7	445
益経常率別高	黒字(プラス)	24.8	17.4	28.2	21.0	7.3	32.9	16.1	29.7	13.6	12.5	15.5	16.2	16.7	14.5	10.3	24.0	1.3	9.0	2.6	1,093
	赤字(マイナス)	27.9	14.2	23.2	19.5	5.8	34.2	17.4	29.1	11.1	13.5	11.1	13.0	10.5	14.7	10.5	18.1	1.4	11.9	3.1	838
△の経常化損益別前	増益	25.3	18.4	26.9	20.3	9.2	32.3	16.1	33.9	16.8	13.6	17.4	19.0	22.2	17.7	12.3	19.3	2.2	6.6	2.8	316
	横ばい	23.6	14.5	26.6	19.7	6.3	32.2	16.0	27.6	10.0	11.7	14.2	14.4	13.2	14.8	9.1	22.8	0.4	12.4	2.4	702
	減益	27.7	15.8	24.1	20.2	6.3	33.5	17.0	28.3	12.6	13.5	11.9	13.9	11.9	12.5	10.8	20.4	1.7	10.0	3.6	999

8 決済方法

(1) 利用可能な決済方法

顧客が利用可能な決済方法（複数回答）は、「現金」（97.9%）が最も高く、「クレジットカード」（45.7%）、「QRコード・バーコード決済」（32.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「クレジットカード」（91.0%）、「デビットカード」（56.1%）、「電子マネー（交通系含む）」（91.5%）、「QRコード・バーコード決済」（85.7%）、「コンビニ支払」（59.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「クレジットカード」、「デビットカード」、「電子マネー（交通系含む）」、「QRコード・バーコード決済」、「代金引換」、「コンビニ支払」、「銀行口座振替」が高くなる傾向がみられる。

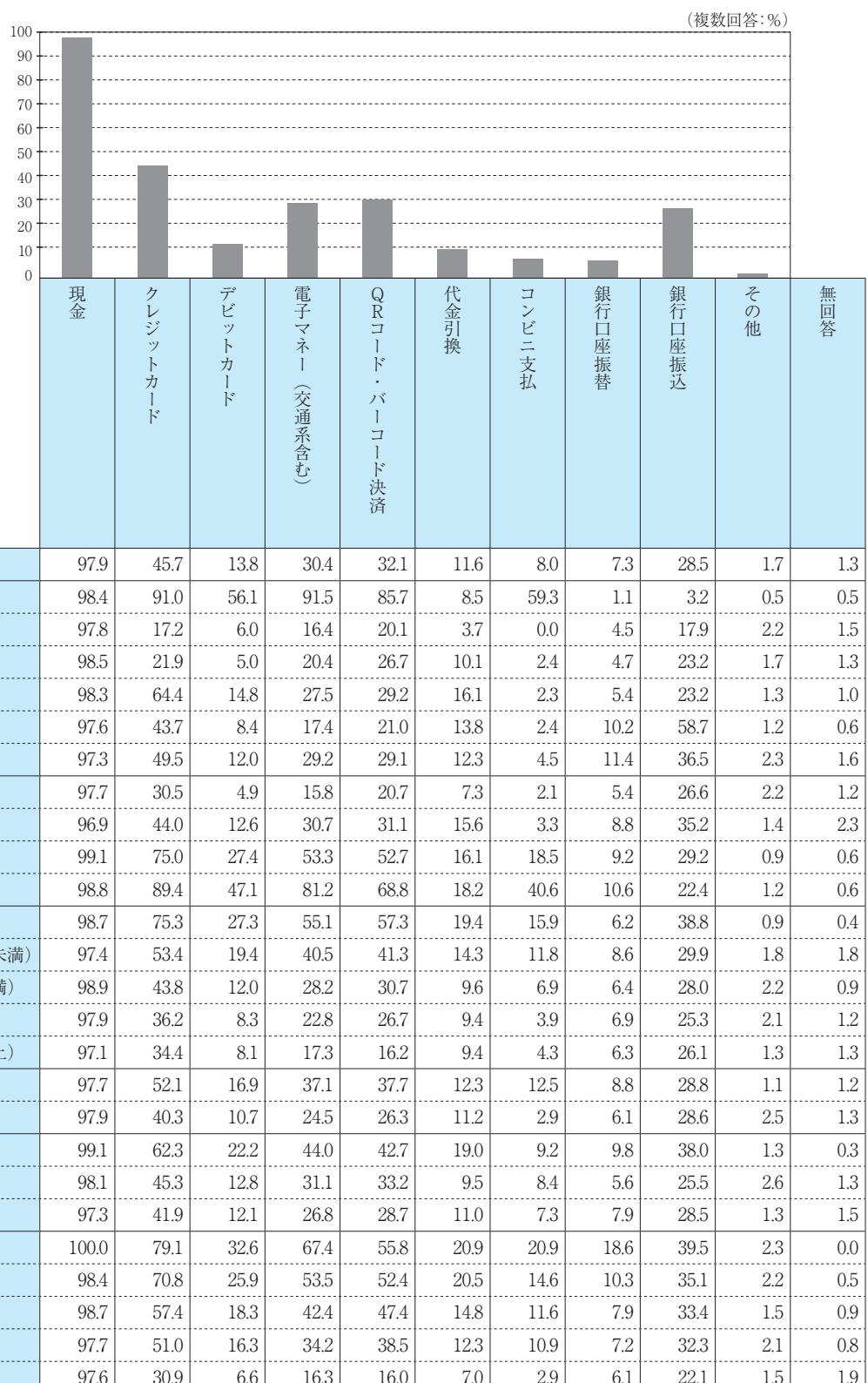
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「クレジットカード」（75.3%）、「デビットカード」（27.3%）、「電子マネー（交通系含む）」（55.1%）、「QRコード・バーコード決済」（57.3%）、「代金引換」（19.4%）、「コンビニ支払」（15.9%）、「銀行口座振込」（38.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「現金」（97.9%）が黒字（プラス）と回答した企業より高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「クレジットカード」、「デビットカード」、「電子マネー（交通系含む）」、「QRコード・バーコード決済」、「代金引換」、「コンビニ支払」、「銀行口座振替」、「銀行口座振込」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-53 利用可能な決済方法



(2) 現金を利用する割合

顧客の決済方法として現金を利用する割合は、「100%」(23.7%) が最も高く、「80~100%未満」(21.4%)、「60~80%未満」(11.7%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「100%」(37.3%) が4割程度である。他の業種に比べて住関連小売業は「20%未満」(9.0%) と「80~100%未満」(29.9%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「100%」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「100%」(34.2%) が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「100%」(30.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「100%」(28.2%) が黒字（プラス）と回答した企業より高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「100%」(26.1%) が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「100%」(32.8%) が3割を超える。

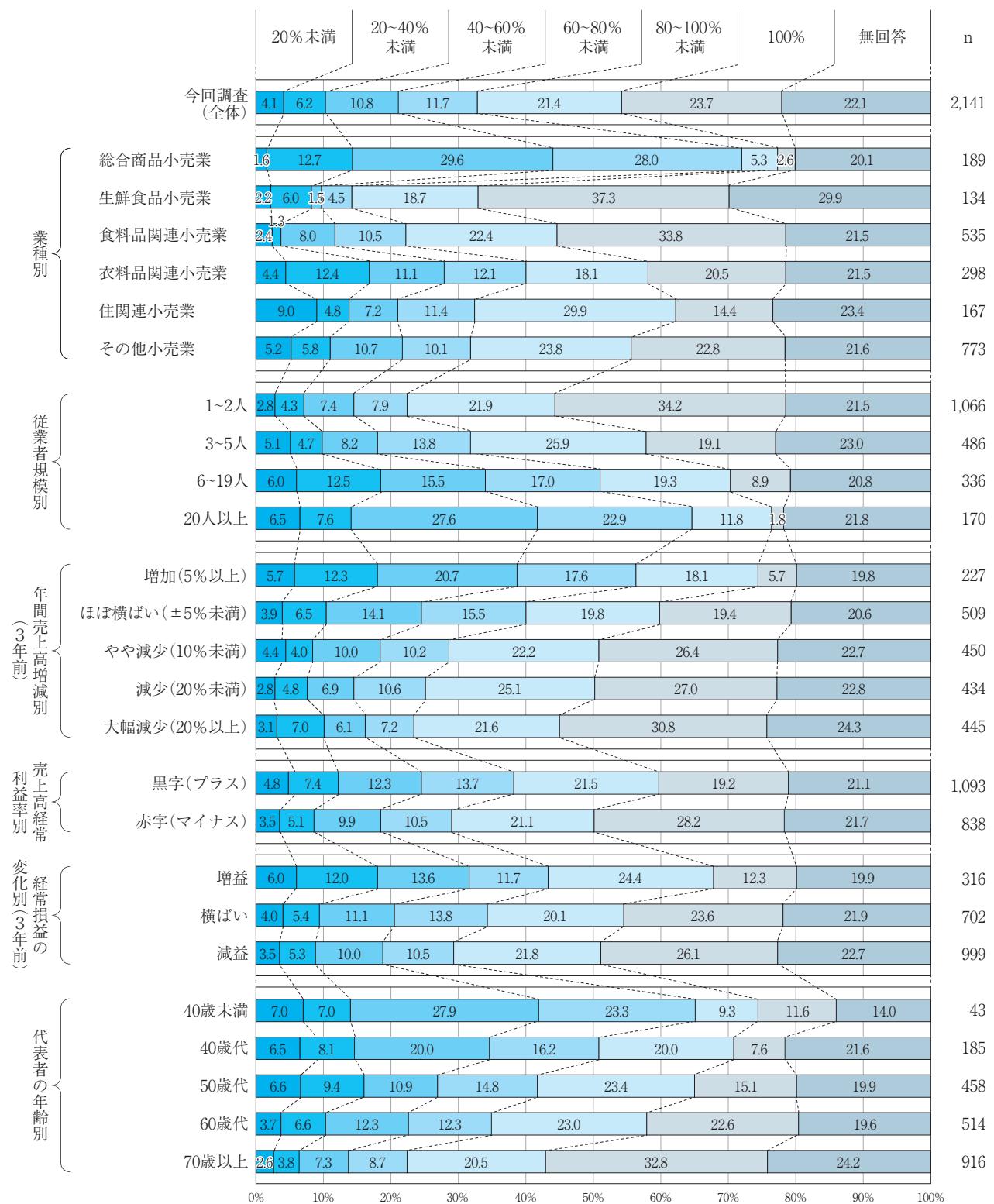
<事例22> SNSの活用とパン教室でコアなファン獲得を目指す

個人でパンの製造・販売を行っている事例22の会社は、積極的にSNSを活用した広報活動を行っている。新商品の紹介や休業日のお知らせなど、営業日はなるべく1日1件の投稿を心掛け、投稿する写真は光や商品の断面を綺麗に見せることを意識している。店舗が駅から離れていることもあり、顧客は主に地元の常連客だが、SNSを見て他店では取り扱いの少ない商品を目当てに遠方から来る顧客も増えてきた。また、同社は販売ロス削減のため店頭販売だけでなく、パンの詰め合わせの通信販売も行っているが、その顧客の多くはSNSのフォロワーが占めている。

これらの取り組みに加え、同社では店舗を休業する8月にパン教室を開催している。定員は5名程度で子どもが参加できる簡単なコースは1時間ほどの内容だが、大人向けの本格志向のコースでは、自宅では作れないようなパン作りに挑戦する。このパン教室を通じて同社のコアなファンを増やしていきたいと考えており、今後は毎年の開催を目指している。

(食料品関連小売業 3~5人 城東地域)

図表Ⅱ-2-54 現金を利用する割合



第6節 ICT（情報通信技術）の利活用

1 ICTを活用した取組

ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」(21.5%)が最も高く、「ホームページによる商品情報の発信」(18.0%)、「受発注業務・管理」(17.1%)の順で続く。なお、「取り組んでいない」(40.5%)は4割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「在庫管理」(56.1%)、「受発注業務・管理」(55.0%)、「売上・経営分析」(50.8%)が5割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「自企業のサイトによる販売」(10.7%)、「インターネットショッピングモールへの出店」(8.7%)、「ホームページによる商品情報の発信」(23.5%)、「SNSによる商品情報の発信」(18.1%)が高い。

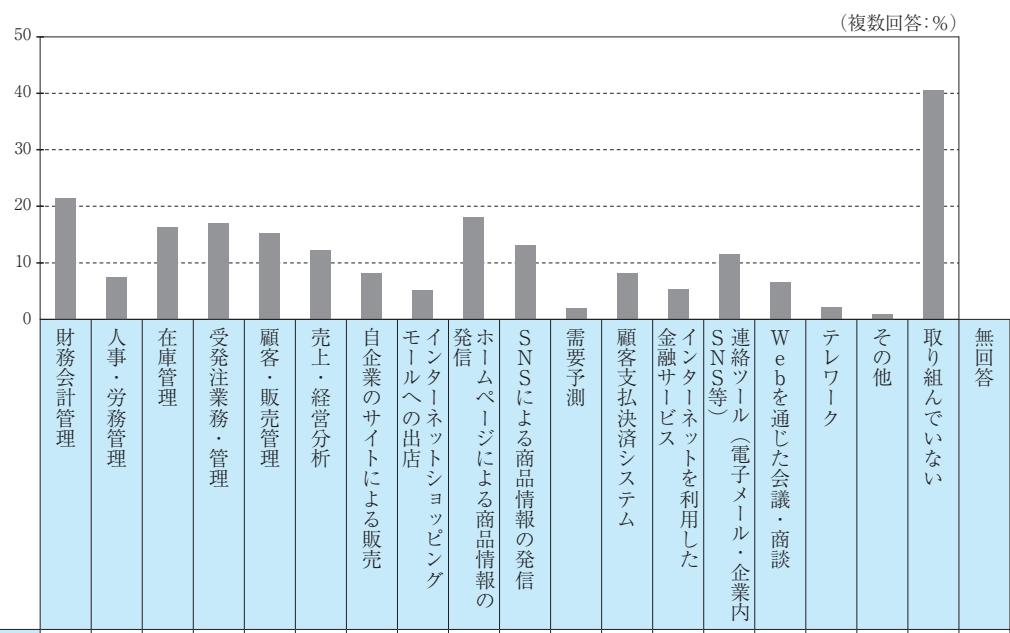
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計管理」、「人事・労務管理」、「在庫管理」、「受発注業務・管理」、「顧客・販売管理」、「売上・経営分析」、「自企業のサイトによる販売」、「SNSによる商品情報の発信」、「需要予測」、「顧客支払決済システム」、「インターネットを利用した金融サービス」、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」、「Webを通じた会議・商談」、「テレワーク」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「財務会計管理」(35.2%)、「在庫管理」(30.0%)、「ホームページによる商品情報の発信」(33.9%)が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「財務会計管理」(25.6%)、「人事・労務管理」(10.4%)、「在庫管理」(21.9%)、「受発注業務・管理」(21.5%)、「顧客・販売管理」(19.6%)、「売上・経営分析」(15.4%)、「自企業のサイトによる販売」(9.5%)、「ホームページによる商品情報の発信」(21.3%)、「SNSによる商品情報の発信」(14.5%)、「需要予測」(2.4%)、「顧客支払決済システム」(10.3%)、「インターネットを利用した金融サービス」(6.4%)、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」(14.3%)、「Webを通じた会議・商談」(8.6%)、「テレワーク」(2.2%)が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「財務会計管理」(32.0%)が3割を超える。

図表II-2-55 ICTを活用した取組



今回調査（全体）		21.5	7.5	16.3	17.1	15.2	12.2	8.1	5.2	18.0	13.2	1.9	8.1	5.3	11.6	6.5	2.1	1.0	40.5	8.6	n 2,141
業種別	総合商品小売業	40.2	43.9	56.1	55.0	40.7	50.8	5.3	2.6	10.1	6.9	12.2	15.3	3.2	15.3	3.7	0.0	4.8	18.5	4.8	189
	生鮮食品小売業	14.2	3.7	3.0	2.2	6.0	5.2	1.5	0.7	6.0	9.7	0.0	1.5	0.7	3.7	2.2	0.0	0.7	60.4	11.2	134
	食料品関連小売業	18.7	2.8	7.7	9.3	7.7	7.5	8.2	4.7	16.6	15.1	0.7	6.7	5.8	8.6	3.7	1.5	0.9	49.9	7.5	535
	衣料品関連小売業	16.4	3.4	9.7	5.4	11.4	8.7	10.7	8.7	23.5	18.1	1.0	6.4	4.7	9.1	5.0	2.3	0.0	44.0	11.4	298
	住関連小売業	19.2	3.6	12.6	15.6	20.4	9.6	6.0	3.6	18.6	9.0	0.6	7.2	5.4	11.4	8.4	4.2	0.0	41.3	11.4	167
	その他小売業	23.4	5.2	18.8	21.2	16.8	9.8	9.7	6.2	21.3	13.3	1.2	9.3	6.6	15.7	10.3	2.8	0.9	34.4	7.1	773
従業者規模別	1~2人	12.9	0.5	6.6	7.7	7.4	4.1	6.1	3.2	12.5	8.8	0.0	4.6	2.7	6.8	2.6	0.6	0.8	53.8	10.5	1,066
	3~5人	22.0	2.7	13.4	16.3	16.3	9.9	8.2	5.8	23.0	15.4	1.0	7.4	6.0	10.7	6.6	1.2	0.6	37.0	7.6	486
	6~19人	37.5	22.3	32.7	34.2	28.0	26.8	11.3	9.5	26.2	20.5	5.4	16.7	9.2	19.9	12.2	3.9	2.1	18.2	5.4	336
	20人以上	43.5	37.1	53.5	45.9	36.5	44.1	14.1	9.4	23.5	21.2	8.8	17.1	13.5	30.6	18.8	9.4	2.4	12.4	2.9	170
(3年間前)売上高別増減率別	増加(5%以上)	35.2	16.3	30.0	28.6	23.8	23.8	18.9	11.5	33.9	27.3	4.0	16.7	11.9	24.7	15.0	7.5	1.3	20.3	2.6	227
	ほぼ横ばい(±5%未満)	26.7	12.2	23.0	23.2	20.4	18.3	9.6	4.9	21.0	15.3	3.1	9.2	5.5	14.7	8.3	1.6	1.4	33.6	6.7	509
	やや減少(10%未満)	20.7	5.6	13.8	14.7	14.4	12.4	6.7	5.6	18.2	12.4	1.1	8.4	4.4	10.2	4.7	1.1	0.4	42.0	8.4	450
	減少(20%未満)	15.9	3.9	10.4	12.9	11.3	7.4	5.3	3.7	11.3	9.0	1.6	4.4	4.1	8.3	4.4	1.4	0.5	48.6	9.9	434
	大幅減少(20%以上)	15.3	2.7	9.4	11.0	10.1	4.7	5.6	3.6	13.5	8.8	0.7	5.8	3.4	6.3	3.8	1.6	1.6	49.9	11.0	445
益経常利潤別	黒字(プラス)	25.6	10.4	21.9	21.5	19.6	15.4	9.5	5.4	21.3	14.5	2.4	10.3	6.4	14.3	8.6	2.2	1.3	35.8	6.0	1,093
	赤字(マイナス)	19.8	4.7	11.6	13.2	11.6	9.5	7.4	5.4	15.5	12.2	1.3	6.2	4.1	9.9	5.0	2.1	0.6	45.2	8.8	838
△の経常化損益別	増益	32.0	12.7	27.2	25.9	20.6	18.0	14.2	10.4	27.2	21.2	2.8	15.2	9.2	21.8	13.3	5.7	0.3	25.3	4.7	316
	横ばい	21.9	7.5	17.7	18.9	17.0	13.7	7.1	4.3	18.4	12.7	2.0	7.1	5.1	12.3	6.0	1.4	1.4	41.2	6.8	702
	減益	19.5	6.0	13.0	13.8	13.3	10.3	7.6	4.6	16.1	11.7	1.6	6.9	4.1	8.7	5.2	1.4	1.1	44.0	9.5	999

2 3年前と比較したＩＣＴの利活用状況の変化

3年前と比較したＩＣＴの利活用状況の変化は、「変わらない」（36.6%）が最も高く、「やや進んだ」（21.8%）、「わからない」（21.4%）の順で続く。「大いに進んだ」と「やや進んだ」をあわせた『進んだ』（26.4%）は2割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『進んだ』（49.3%）が約5割である。他の業種に比べて住関連小売業は「変わらない」（39.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大いに進んだ」と「やや進んだ」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は『進んだ』（48.9%）が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『進んだ』（32.4%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『進んだ』（42.4%）が4割を超える。

＜事例23＞　ＩＣＴによる業務効率化と顧客の待ち時間対策で業績を黒字化

事例23の会社は、医薬品等を販売する薬局事業を主な業務としている。売上の8割を占める薬局事業では現在5店舗を運営しており、旗艦店での売上が全体の半分を占める。同店舗の近くには競合薬局が少なく、新規参入できるような場所もないため立地の優位性がある。取扱商品は内科、整形外科、小児科などの様々な医薬品約2,000種類で、その数は一般的な薬局の倍以上にのぼる。

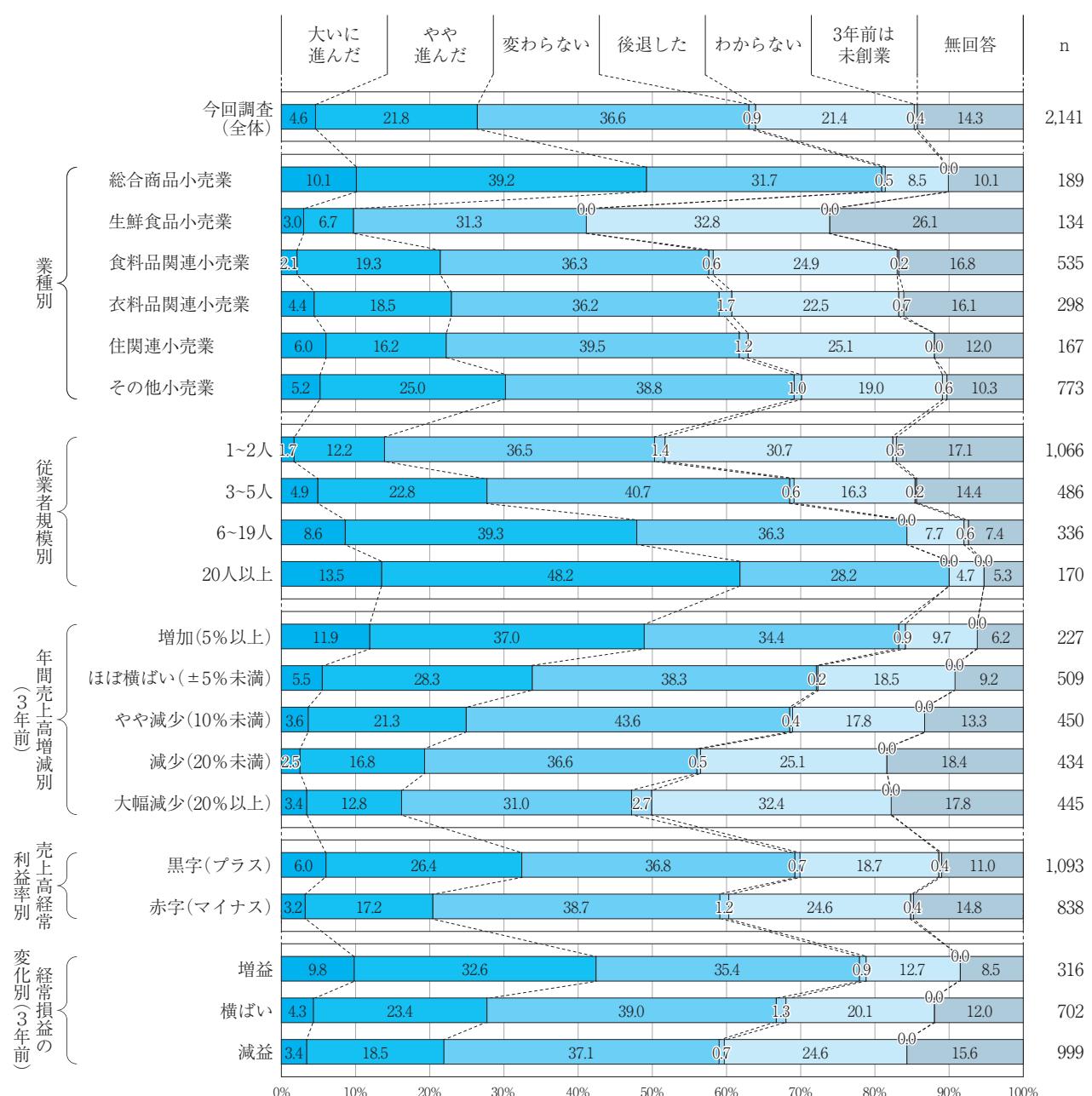
同社は2018年度に薬価改定の影響で赤字になった後、ＩＣＴツールを導入して業務効率化を図り、2020年度には黒字を達成した。業務効率化の一例として、各薬局間での人員配置の流動化がある。以前は薬局ごとに人員が固定されており、各薬局長がシフトを考えていたが、グループウェアシステムを導入して本部がシフトを一括管理することで薬局間の応援体制を円滑化した。その結果、機動的な対応と業務の効率化が実現できた。

また、業務効率化以外の面では、薬局専用のアプリを導入し、新規顧客の獲得にも力を入れている。同アプリは処方箋の写真を撮って送信すると、薬局に処方箋の内容が届き、待ち時間なしで医薬品を受け取ることができるため、小さい子供がいる母親に利用者が多い。同アプリを導入したことでの利用者の増加や隣町の診療所等の処方箋も受け付けられるようになり、顧客の増加につながっている。

今後の課題として、人員の確保がある。実務実習生を積極的に受け入れて新卒採用につなげるほか、パートや非常勤から正社員に採用する取組も進めている。さらに、より長期的な取組として、高校生を対象とした薬剤師体験を実施し、薬剤師希望者の発掘と繋がりづくりにも取り組んでいる。

(その他小売業 20人以上 城南地域)

図表Ⅱ-2-56 3年前と比較したICTの利活用状況の変化



3 ICTの利活用における課題

ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」(11.9%)と「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」(11.9%)が最も高く、「具体的な効果・成果が見えない」(11.4%)の順で続く。なお、「特になし」(42.8%)は4割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べてその他小売業は「ICT人材が不足している」(14.1%)、「具体的な効果・成果が見えない」(13.1%)、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」(15.5%)、「セキュリティ上の懸念がある」(12.3%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「従業員が積極的でない」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

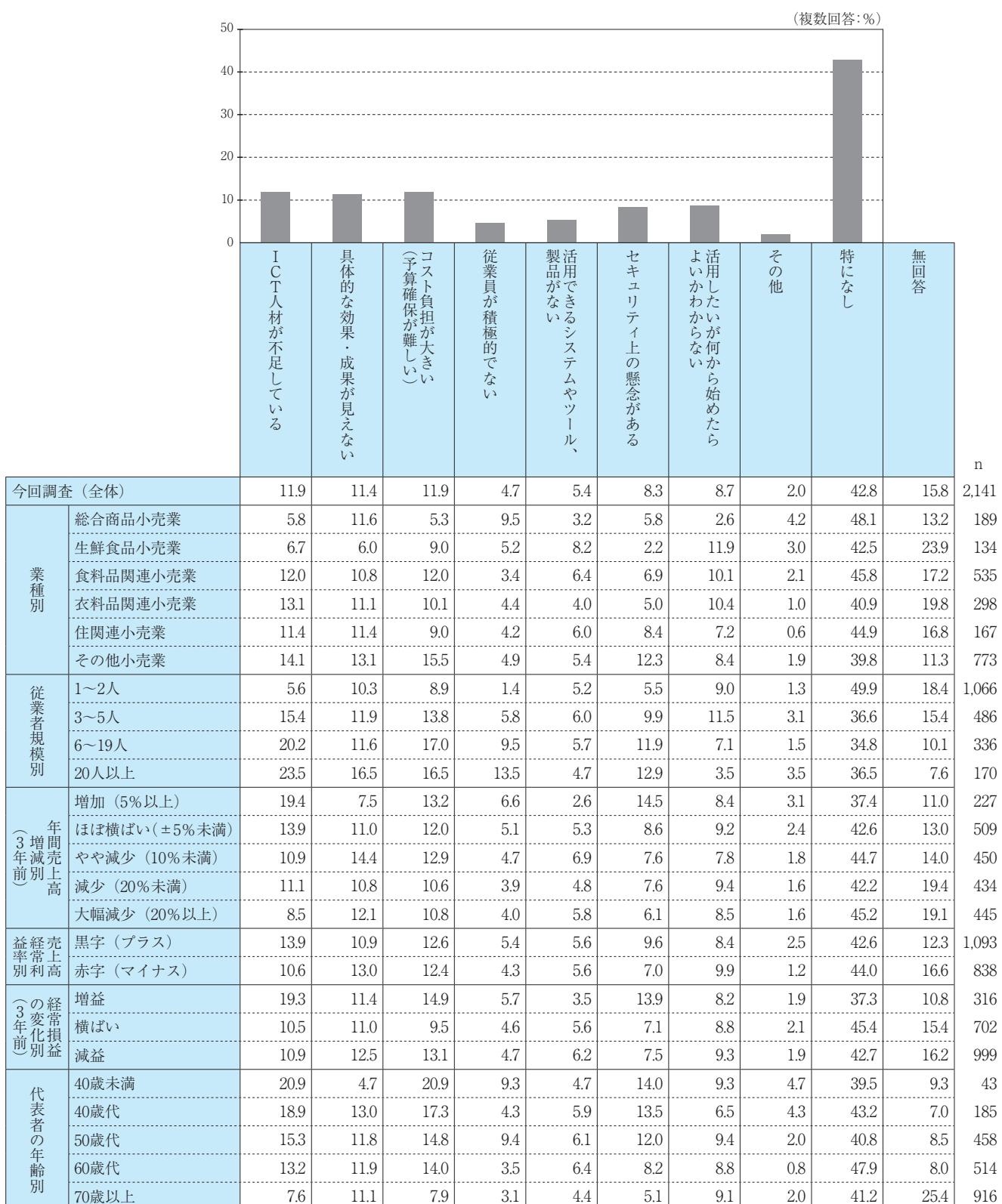
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「ICT人材が不足している」(19.4%)が約2割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「具体的な効果・成果が見えない」(13.0%)と「活用したいが何から始めたらよいかわからない」(9.9%)が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ICT人材が不足している」(19.3%)が約2割である。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「ICT人材が不足している」、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-57 ICTの利活用における課題



4 インターネット販売

(1) インターネット販売の状況

インターネット販売の状況は、「販売予定なし」(64.3%) が最も高く、「販売している」(19.1%)、「今後販売する予定」(3.0%)、「販売していたが中止した」(2.1%) の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「販売している」(31.7%) が高い。生鮮食品小売業は「販売予定なし」(76.9%) が7割を占める。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「販売予定なし」(70.7%) が7割を超える。従業者規模が大きくなるほど「販売している」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「販売している」(40.0%) が4割である。

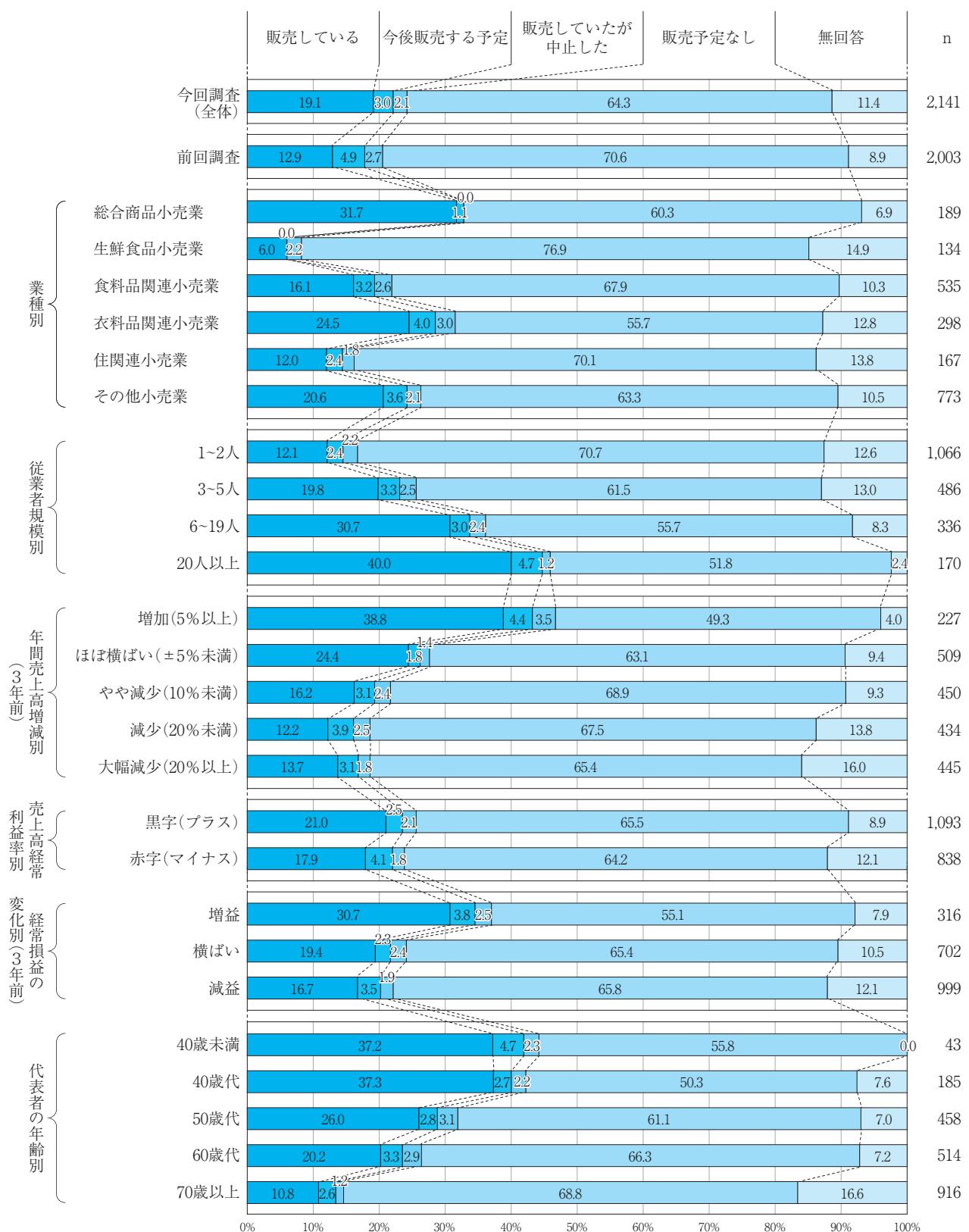
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「販売している」(38.8%) が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「販売している」(21.0%)、「販売していたが中止した」(2.1%)、「販売予定なし」(65.5%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売している」(30.7%)、「今後販売する予定」(3.8%)、「販売していたが中止した」(2.5%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上は「販売予定なし」(68.8%) が7割程度である。

図表II-2-58 インターネット販売の状況



(2) インターネット販売の割合

直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「3%未満」(43.7%)が最も高く、「3~10%未満」(20.7%)、「30%以上」(16.3%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「3%未満」(78.3%)が8割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~2人と回答した企業は「3~10%未満」(22.5%)、「10~30%未満」(24.0%)、「30%以上」(24.8%)が高い。

<事例24> ICT化で業務の効率化や新しい商品提案へ

首都圏に店舗を展開している事例24の会社は、果物及び果物関連の加工食品の販売を主に行っている。取扱商品は果物に加えて、洋生菓子やゼリー、焼菓子、アイス、飲料など幅広く、ギフトとしての人気が高い。元々は果物の売上が多くを占めていたが、より高品質な付加価値の提供へと事業の方向性を変えたことで、加工食品の売上比率が高まっていった。果物の取り扱い種類は約100種類。仲卸業者による目利きを通して仕入れを行い、更に各店舗内で再度選定をする形をとることで高い品質を維持している。

同社はICT化の取組に力を入れており、2023年には販売管理や受発注に関わる基幹システムの切り替えを行った。これまでFAXを用いて各店舗から本社を経由して市場への発注をしていたが、各店舗から直接市場に発注できるようになったことで書類でのやり取りが減り、業務の効率化につながった。

また、直近ではコロナ禍をきっかけに、WEBページ内で引き換えられる商品券の販売を始めた。この商品券に記載されたQRコードから旬のフルーツを好きなタイミングで注文でき、かつ来店しなくても自宅に配送してもらうことができる。これまで必要だった商品券引き換えのための来店の手間が省けるため、顧客からの好評を得ている。

(食料品関連小売業 20人以上 都心地域)

図表Ⅱ-2-59 インターネット販売の割合



(注) インターネット販売の状況（図表Ⅱ-2-58）で「販売している」とした企業のみを集計。

(3) 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化

3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（39.5%）が最も高く、「やや増加（10%未満）」（23.7%）、「大幅増加（10%以上）」（10.2%）の順で続く。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（33.9%）は3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「やや増加（10%未満）」（40.0%）が高い。

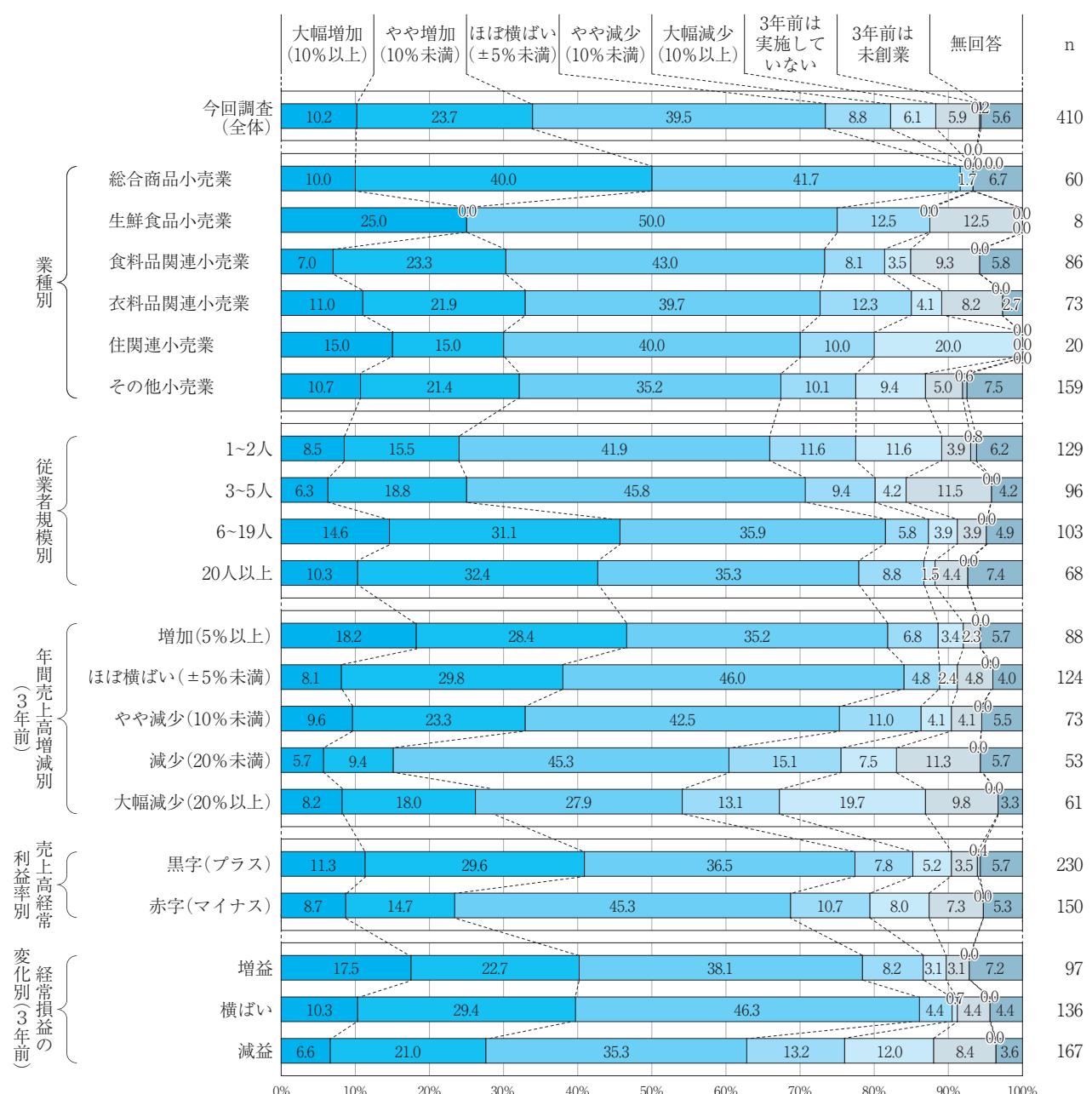
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「やや増加（10%未満）」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「やや増加（10%未満）」（32.4%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業はインターネット販売における売上高の『増加』（46.6%）が4割を占める。

売上高経常利益率にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（11.3%）と「やや増加（10%未満）」（29.6%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（17.5%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-2-60 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化



(注) インターネット販売の状況(図表II-2-58)で「販売している」とした企業のみを集計。

(4) インターネット販売における主な販売先

インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」(85.9%) が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」(12.0%)、「事業者」(0.7%) の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「一般消費者」(96.7%) が9割を占める。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は「一般消費者」(91.2%) が9割を超える。

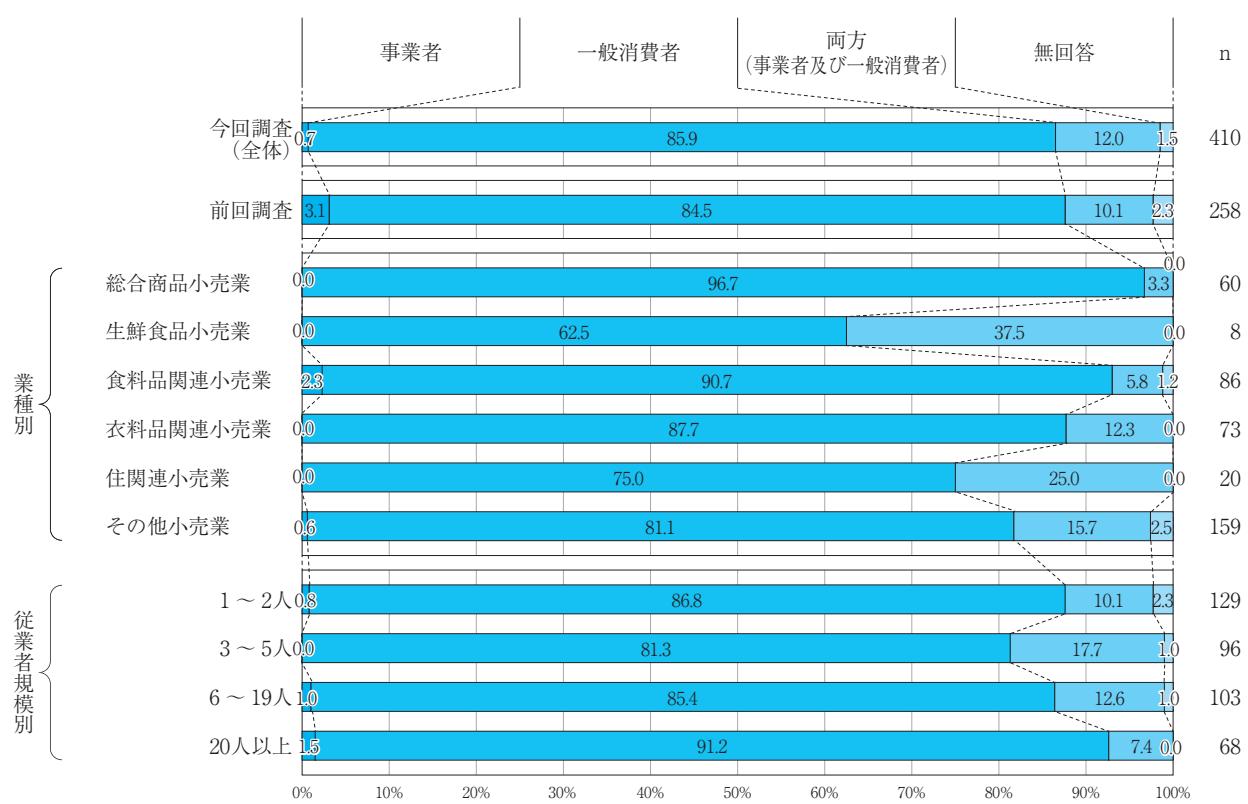
<事例25> 店舗・商品コンセプトをSNSで発信して新規顧客を獲得

事例25の会社は、盆栽を扱うインテリアショップを営んでいる。店舗に来店する顧客はマンションやアパートに住む人が多いため、育てやすくコンパクトな盆栽を取り扱っている。価格帯は数千円から数十万円であり、比較的手頃に楽しめるように設定している。また、同社では自然の中にある調和や色合いを大切にしており、盆栽もできるだけ自然のものから手を加えずに商品化することを心掛けている。さらに、店舗では盆栽のほかに茶器や照明器具なども取り扱うことで、日々ゆとりある豊かな時間を感じてもらえるような品揃えを目指している。

このようなコンセプトに基づき商品を提供する店舗は都内には少なかったため、同社のコンセプトを知つてもらおうとSNSの活用を始めた。盆栽や店内の様子を写真とともに投稿し、「センスのあるインテリア」というイメージをより前面に打ち出すようにした結果、投稿を見て来店する人が増えただけでなく、購入した盆栽をSNSに投稿する人が増え、来店客数の大幅な増加につながった。

(その他小売業 3～5人 城南地域)

図表Ⅱ-2-61 インターネット販売における主な販売先



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ-2-58)で「販売している」とした企業のみを集計。

第7節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」（51.8%）が最も高く、「創業者」（38.3%）、「従業員出身（二代目以降）」（3.7%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「創業者」（62.4%）が6割を超える。他の業種に比べて食料品関連小売業は「創業者親族出身（二代目以降）」（64.3%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「企業外からの就任（二代目以降）」（3.5%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1940年以前と回答した企業は「創業者親族出身（二代目以降）」（93.0%）が高い。2011年以降と回答した企業は「創業者」（72.7%）が7割を超える。

＜事例26＞ 流行にとらわれない作品選びで、未来の作家を育てる画廊

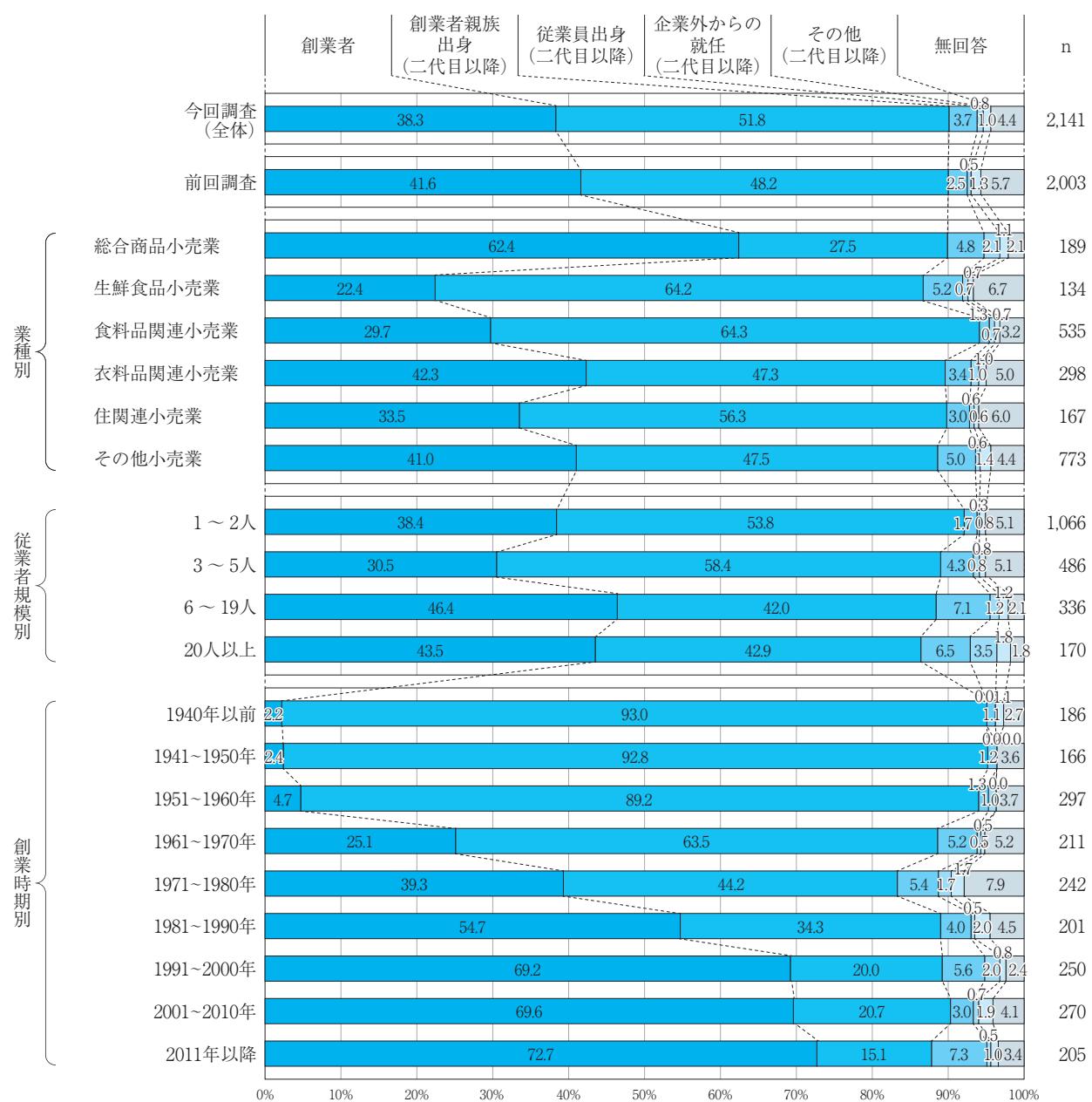
自社の画廊を持つ美術商である事例26の会社は、現代美術を中心に、約50名の取扱作家による絵画や彫刻品などの作品を展示・販売している。美術品の市場は、初めて展示される作品のみ取り扱うプライマリー（一次市場）と、一度市場に出た作品を取り扱うセカンダリー（二次市場）に分かれる。同社は、主に自社の取扱作家によるプライマリーの画廊に該当する。

画廊の中でもセカンダリー画廊は、既に一定の評価を受けている作品や将来的に高値で売れる見込みのある作品を取り扱うため、利益を出しやすい。一方で、プライマリー画廊は自身の目利きを頼りに取り扱う作品を選択しており、いつ売れるかわからない作品がほとんどである。そのため、日本画や油絵など取扱作品のジャンルを流行に合わせた方が効率的に売上を確保できるが、同社はできるだけ流行にとらわれず、作品や作家を基準に選んだ作品を取り扱うよう努めている。

同社の主要顧客は海外の個人収集家であり、海外でのアートフェアに出展した際に販売することが多い。世界中からコレクター等が集まるアートフェアは、作家にとっては自分の作品の認知度と評価を高める貴重な機会でもある。このため、世界中のアートフェアや展示会とつながりがあることは同社の強みとなっている。そうした中、最近は同社の取扱作家の中に海外で高く評価される人も出てきていて、長年の成果が実ってきたと思っている。

（その他小売業 6～19人 都心地域）

図表Ⅱ-2-62 経営者の続柄・出身



2 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」(46.6%) が最も高く、「わからない・まだ決めていない」(14.1%)、「廃業の予定」(11.0%) の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「現事業を維持」(57.1%) が6割程度である。他の業種に比べて食料品関連小売業は「廃業の予定」(14.6%) が高い。

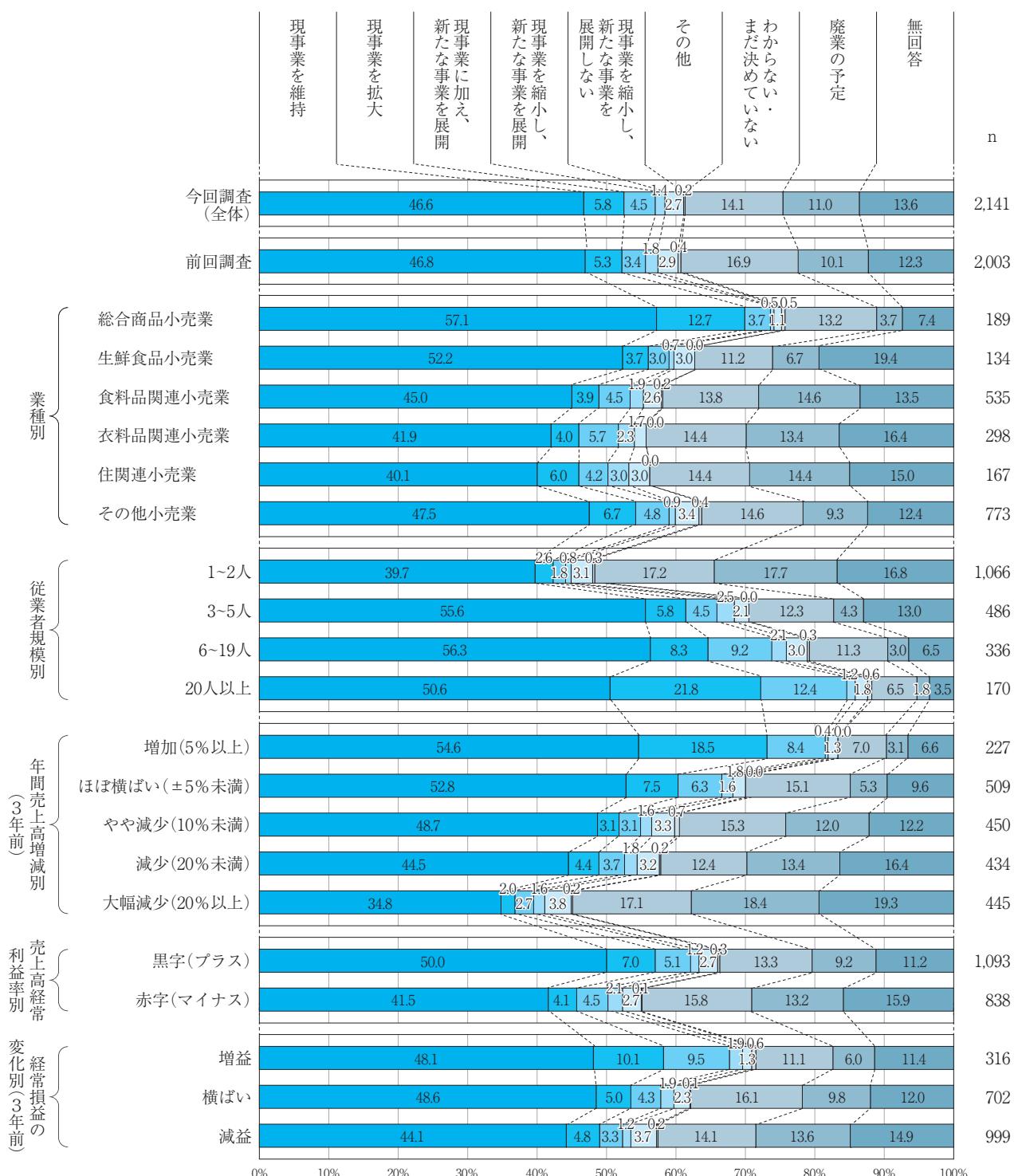
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「現事業を拡大」(21.8%) と「現事業に加え、新たな事業を展開」(12.4%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「現事業を維持」(54.6%)、「現事業を拡大」(18.5%)、「現事業に加え、新たな事業を展開」(8.4%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「現事業を維持」(50.0%) が5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「現事業を拡大」(10.1%) と「現事業に加え、新たな事業を展開」(9.5%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-2-63 事業展開の方向性



3 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期はない」(24.3%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(23.1%)、「誰にも継がせたくない」(13.1%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいか継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(35.7%)は3割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『事業承継予定』(53.6%)が5割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「まだ決める時期はない」(28.7%)と「決める必要があるがまだ決められない」(15.8%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~2人と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(13.2%)と「誰にも継がせたくない」(23.4%)が高い。

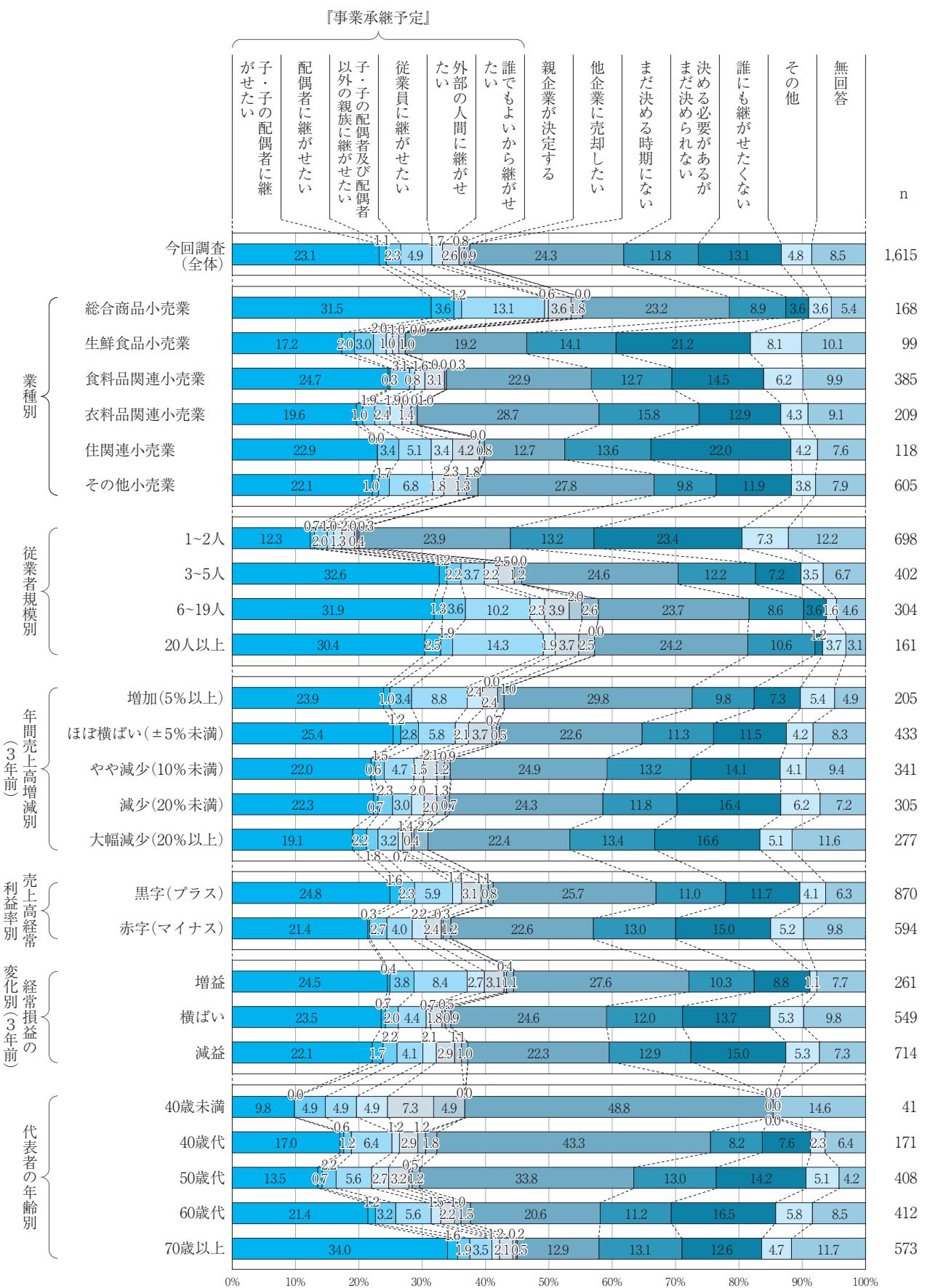
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(3.4%)、「従業員に継がせたい」(8.8%)、「外部の人間に継がせたい」(2.4%)、「まだ決める時期はない」(29.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(24.8%)と「まだ決める時期はない」(25.7%)とともに2割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『事業承継予定』(42.9%)が4割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「まだ決める時期はない」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「まだ決める時期はない」(48.8%)が5割程度である。70歳以上と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(34.0%)が3割を占める。

図表Ⅱ-2-64 事業承継の希望・方針



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ-2-63)で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

4 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「決まっている」(40.9%) が最も高く、「候補がいるが決まっていない」(27.6%)、「まだ決める必要がない」(14.7%) の順で続く。

業種別にみると、食料品関連小売業は「決まっている」(49.6%) が約 5 割である。他の業種に比べて住関連小売業は「候補がいない」(28.3%) が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて 1 ~ 2 人と回答した企業は「候補がいない」(19.3%) が高い。

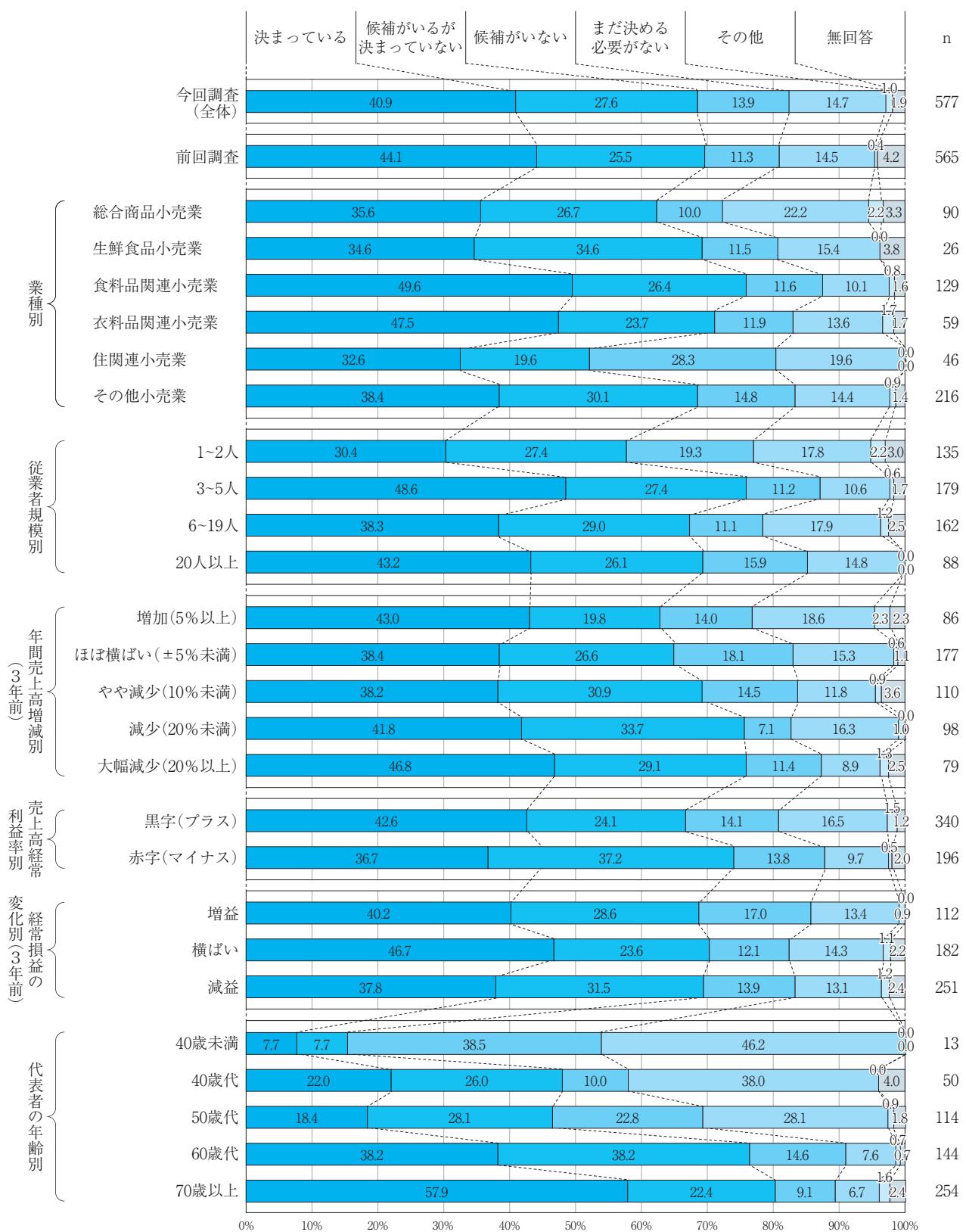
年間売上高増減別（3 年前）にみると、他の項目と比べて 3 年前と比較した年間売上高が増加（5 % 以上）と回答した企業は「まだ決める必要がない」(18.6%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「決まっている」(42.6%) が 4 割を超える。

経常損益の変化別（3 年前）にみると、3 年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(31.5%) が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70 歳以上と回答した企業は「決まっている」(57.9%) が 6 割程度である。

図表Ⅱ-2-65 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-2-64)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

5 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」（25.7%）が最も高く、「業界の将来性への不安」（24.8%）、「業績不振」（24.6%）の順で続く。なお、「特になし」（25.9%）は2割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は「後継者の教育・成長」（40.5%）が4割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「業績不振」（35.6%）と「後継者の株式の取得資金」（3.4%）が高い。

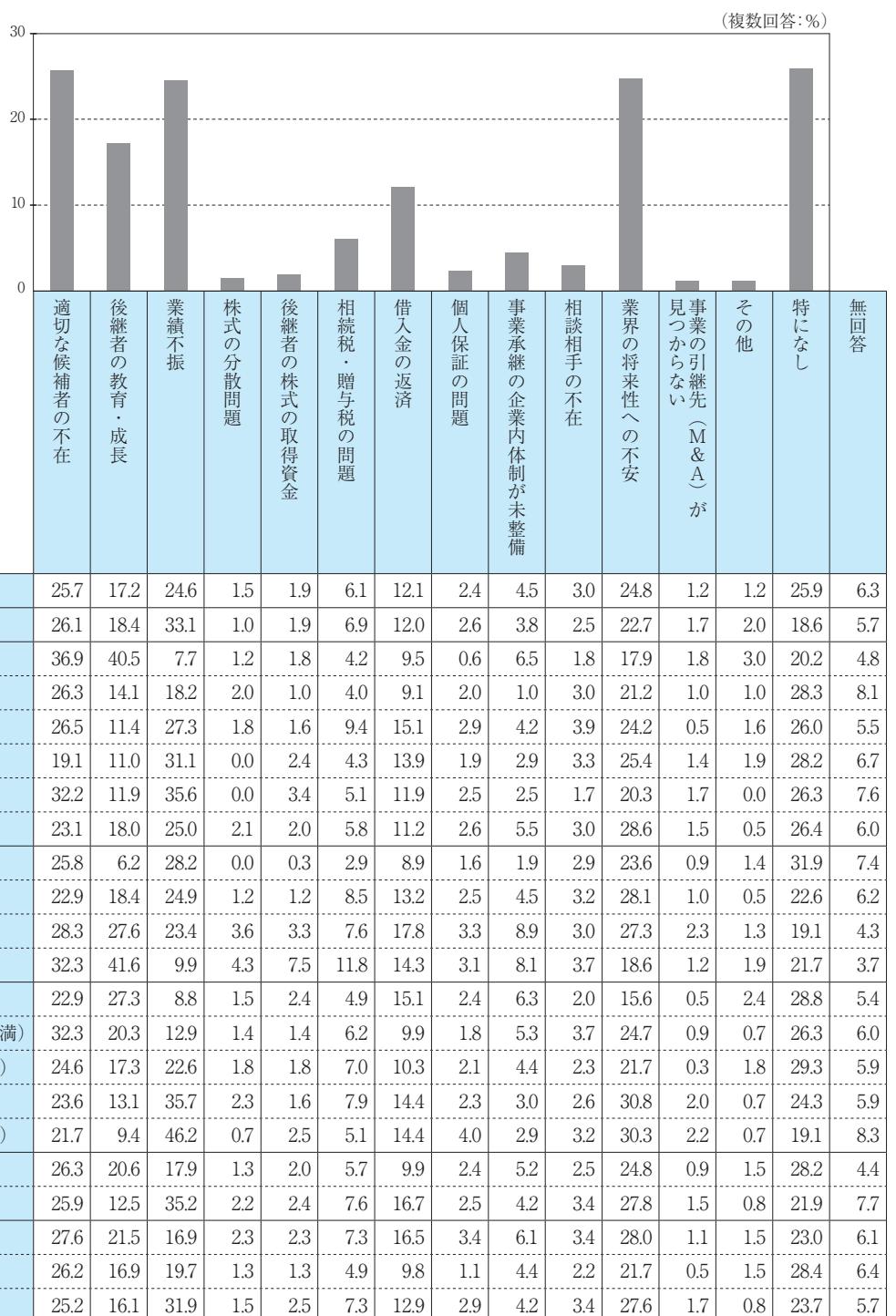
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「業績不振」（28.2%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「業績不振」（46.2%）が4割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「適切な後継者の不在」（26.3%）、「後継者の教育・成長」（20.6%）、「事業承継の企業内体制が未整備」（5.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「業績不振」（31.9%）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-66 事業承継上の課題



(注) 事業展開の方向性（図表Ⅱ-2-63）で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を開拓」、「現事業を縮小し、新たな事業を開拓」、「現事業を縮小し、新たな事業を開拓しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」(54.5%) が最も高く、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(11.5%)、「創業時より自分の代でやめる予定」(9.8%) の順で続く。

業種別にみると、食料品関連小売業は「経営者の高年齢化」(62.8%) が6割を超える。

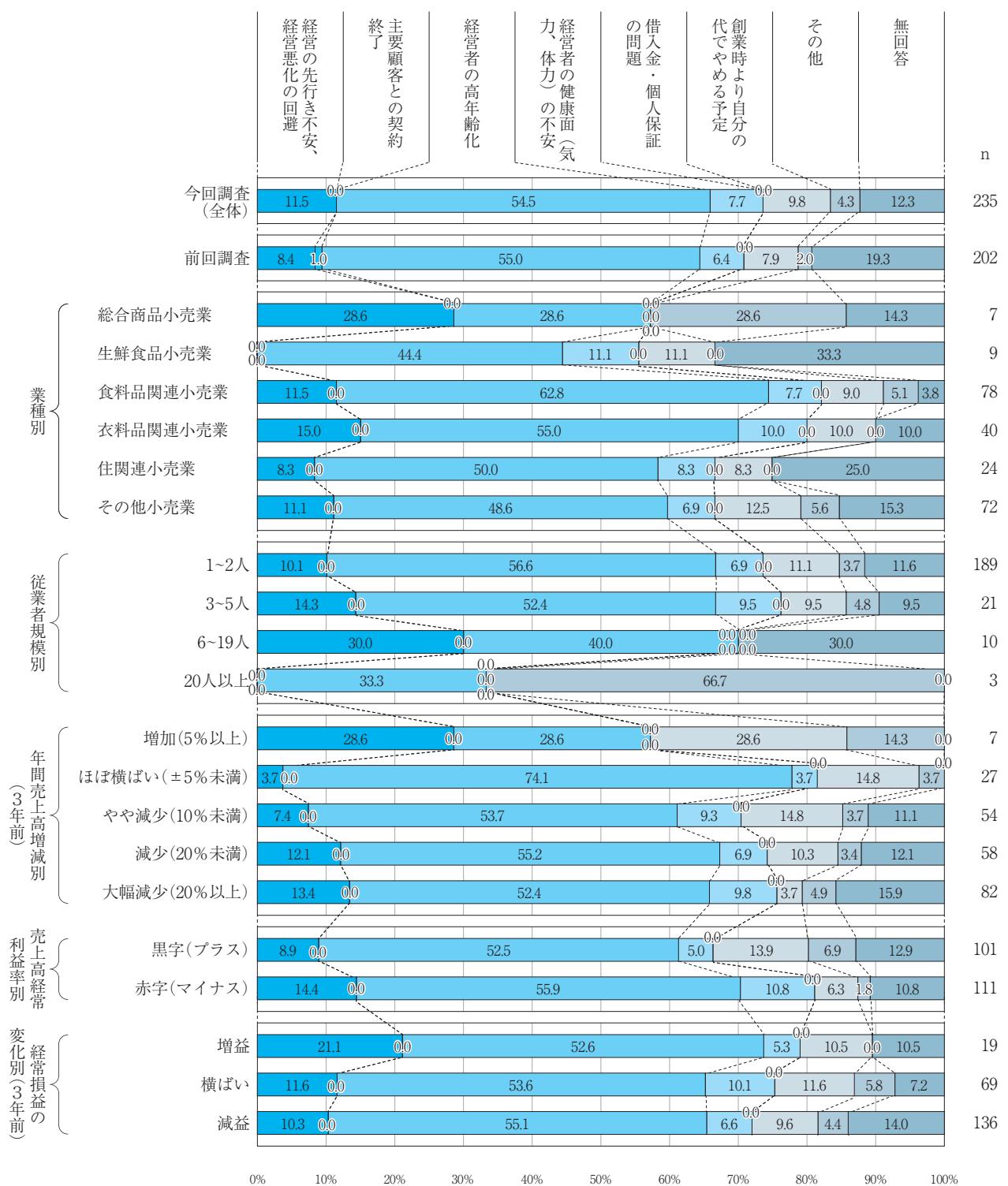
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「経営者の高年齢化」(56.6%) が5割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「経営者の健康面（気力、体力）の不安」(9.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「創業時より自分の代でやめる予定」(13.9%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「経営者の高年齢化」(55.1%) が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-67 廃業を決意した理由



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ-2-63)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

第 III 編

東京の流通産業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編 東京の流通産業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

人口減少、新型コロナウイルス感染症の流行、物流の2024年問題などを通じ、中小流通産業を取り巻く環境は大きく変化している。

第Ⅲ編第1章では、卸売業と小売業のそれぞれについて、従業員の過不足状況とその影響を把握し、人手不足の現状や対策について分析した。第2章では、困難な事業環境が続く中、持続的経営に向けて競争力向上を高めるために実施している取組内容や実施を阻害する要因を分析した。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 従業員の過不足状況とその影響

第1節 卸売業

- ・雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」が7割を超える。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」が7割程度である。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」が6割を占める。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」が4割を占める。
- ・従業員の過不足状況は、「不足」が約4割である。
- ・人手不足の企業経営への影響は、「現時点で影響がある」が5割を占める。
- ・人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」が5割程度である。
- ・人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」が5割を超える。

第2節 小売業

- ・雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」が5割程度である。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」が7割程度である。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」が6割を超える。
- ・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」が5割を超える。
- ・従業員の過不足状況は、「不足」が4割を占める。
- ・人手不足の企業経営への影響は、「現時点で影響がある」が7割を超える。
- ・人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「賃金引上げに伴う人件費の増加」が5割程度である。
- ・人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「非正規従業員の賃金引上げ」が約4割である。

第2章 競争力強化への取組

第1節 卸売業

- ・競争環境における重要な変化（複数回答）は、「仕入コストの高騰」が6割程度である。
- ・東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」が約5割である。
- ・競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「商材の発掘」が3割を超える。
- ・業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「ＩＣＴの利活用」が約6割である。

- ・競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が約4割である。
- ・3年前と比較して経常損益が増益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が4割程度である。
- ・3年前と比較して経常損益が減益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「商材の発掘」が3割を占める。
- ・増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位3項目は「品揃えの深さ（専門性）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」。
- ・経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」が6割を超える。

第2節 小売業

- ・最近の消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（複数回答）は、「高齢化」が4割を超える。
- ・競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が3割を占める。
- ・業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「整理・整頓他（5S）」が4割を超える。
- ・競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が5割程度である。
- ・3年前と比較して経常損益が増益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が4割を超える。
- ・3年前と比較して経常損益が減益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が3割を超える。
- ・増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位3項目は「新商品の企画・開発」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」である。
- ・経営上の強み（複数回答）は、「固定客の存在」が6割を占める。
- ・経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」が6割を超える。
- ・地域活動への取組（複数回答）は、「祭・イベント」が3割を超える。

第1章 従業員の過不足状況とその影響

第1節 卸売業

1 雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」(70.8%) が7割を超える。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「従業員を雇用している」(74.8%) が7割を占める。他の業種に比べてその他卸売業は「従業員は雇用していない」(30.0%) が高い。

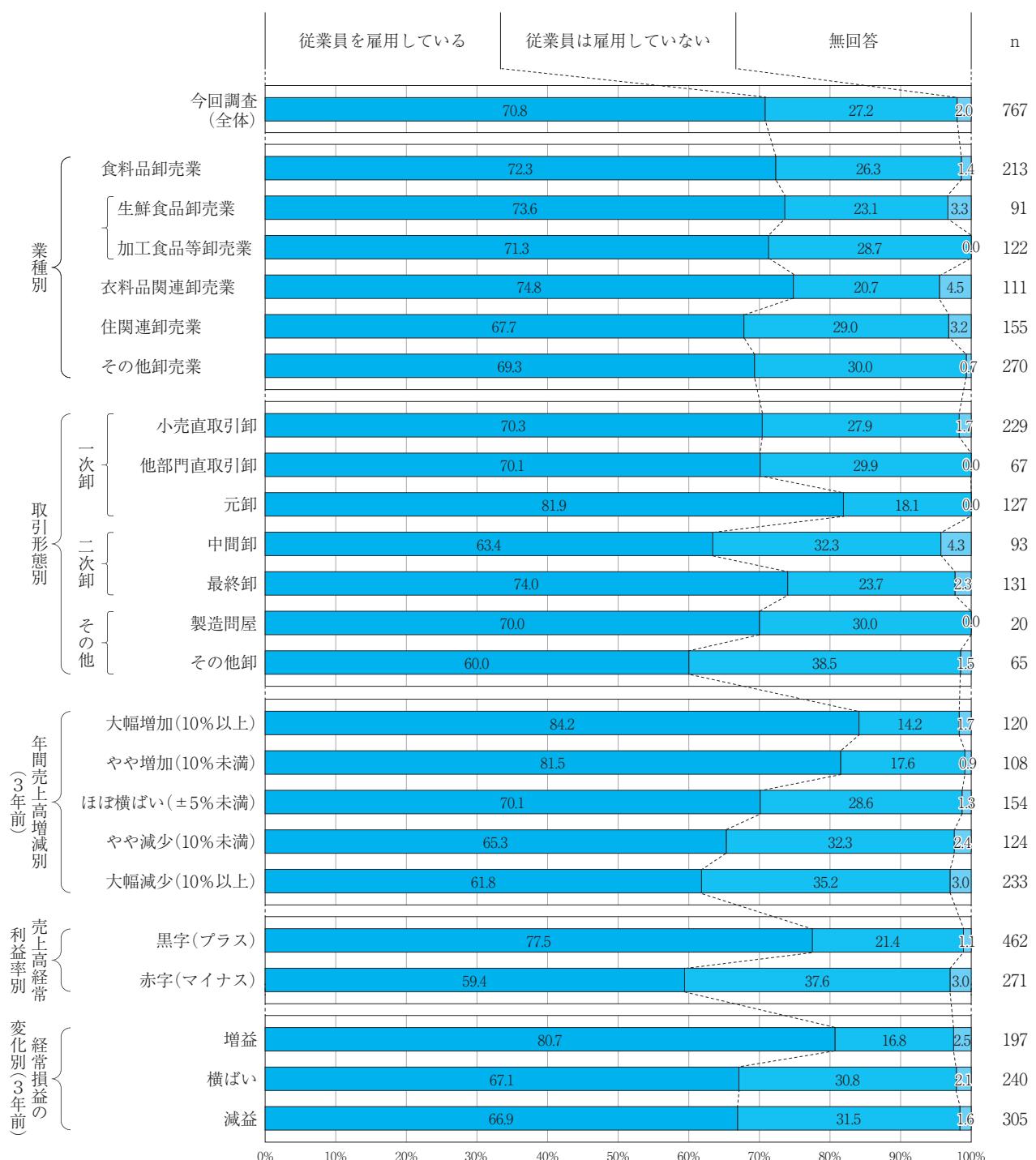
取引形態別にみると、元卸は「従業員を雇用している」(81.9%) が8割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「従業員を雇用している」(84.2%) が8割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「従業員は雇用していない」(37.6%) が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「従業員を雇用している」(80.7%) が8割を超える。

図表III-1-1 雇用している従業員の有無（卸売業）



2 従業員（者）数の変化

（1）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(68.9%) が最も高く、「減少」(17.9%)、「増加」(11.2%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「減少」(34.9%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「増加」(28.6%) が3割程度である。

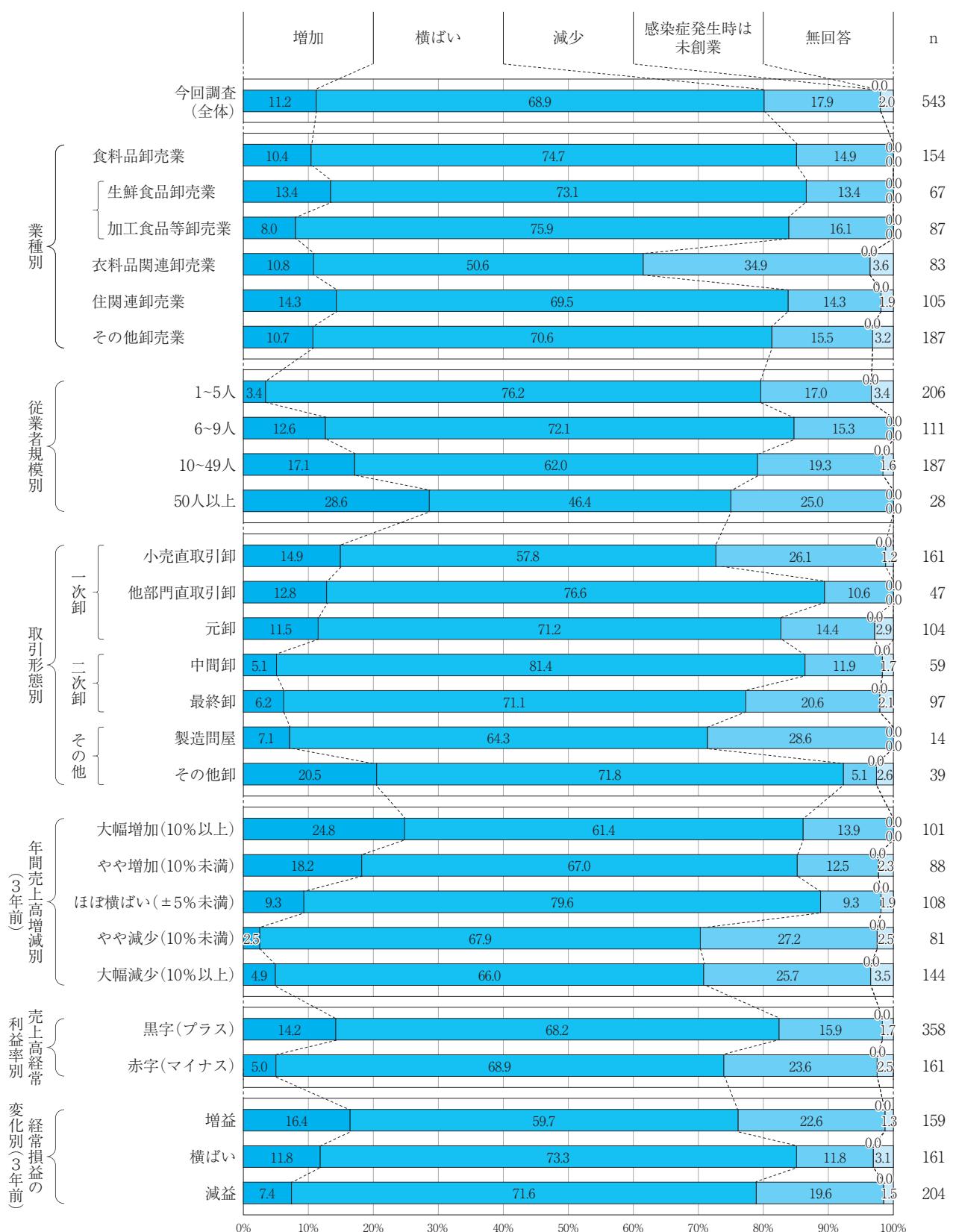
取引形態別にみると、中間卸は「横ばい」(81.4%) が8割を超える。他の業種に比べてその他卸は「増加」(20.5%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は全従業者数の「増加」(24.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(14.2%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(16.4%) と「減少」(22.6%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-1-2 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化（卸売業）



(注) 雇用している従業員の有無（卸売業）（図表III-1-1）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

(2) 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」(65.9%) が最も高く、「減少」(16.4%)、「増加」(10.3%) の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「横ばい」(76.1%) が7割を占める。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「減少」(31.3%) と「いない」(6.0%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「減少」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「横ばい」(74.5%) が7割を占める。他の取引形態に比べて製造問屋は「減少」(35.7%) が高く、その他卸は「増加」(17.9%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は正規従業員数の「増加」(23.8%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(12.8%) と「いない」(4.2%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(15.1%) と「減少」(18.9%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

<事例27> 人材の定着率と企画提案能力の向上で高品質のサービス提供を目指す

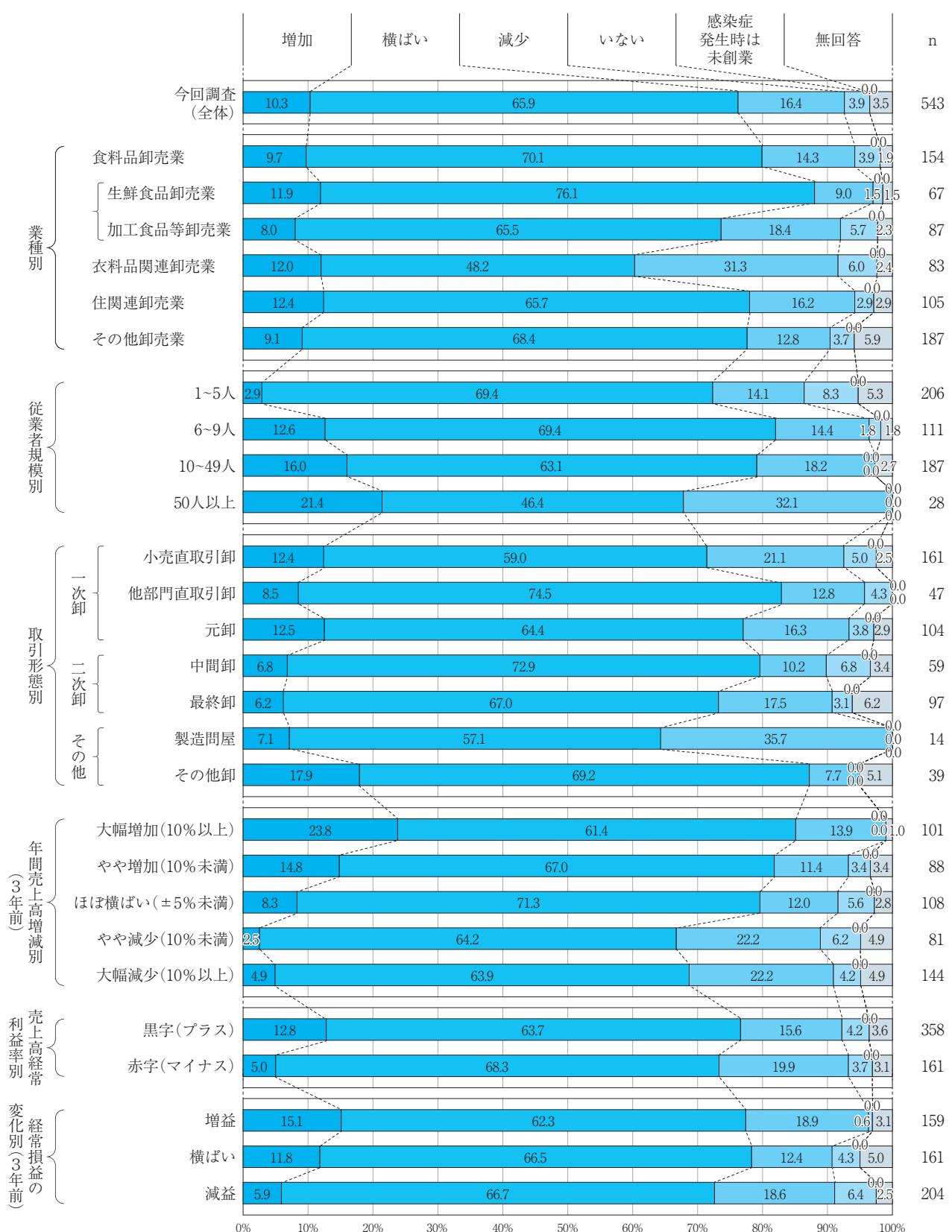
事例27の会社は、オフィス家具の卸売とオフィス空間の設計を手掛けている。主な取扱商材は、デスクや椅子、収納庫、会議用の大型テーブル等である。オフィス家具の卸売業者という立場で内装プランの設計から施工までトータルで提案できるのが同社の強みである。同社と同程度の規模の企業が、単体で多様なサービスを提供できることは少なく、差別化につながっている。役割が異なる人材が集まって1つのテーマに取り組むプロジェクト形式で対応するため、顧客からの信頼も厚い。

また、同社は2020年から設計・プラン事業の収益化に取り組んでいる。それまで無償だった設計・プラン費を収益化することで、従業員にとってもプロとしての責任が伴うため、経験を積んでスキルを向上させる良い機会となっている。

これまで採用については、即戦力を重視し経験者を中心としてきたが、なかなか定着に結びつかなかった。経験者が身に着けた仕事の進め方が、同社の社内文化に根差して作られた業務手順等と異なると、衝突が起こりやすく、それが退社の大きな原因となっていた。そこで、新たに同社の社風、価値観を明確に伝えられる講義プログラムを作成した。代表取締役と人事担当者、営業担当の3人で話し合い、会社の理念や業務の進め方などをまとめ上げた。20代には社会人としての生き方、経験者には当社の理念など採用者の段階に合わせたプログラムとなるよう心掛けた。今後は経験者だけでなく、新卒の採用にも力を入れていきたいと考えている。

(住関連卸売業 10～49人 都心地域)

図表III-1-3 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化（卸売業）



(注) 雇用している従業員の有無（卸売業）（図表III-1-1）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

(3) 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」(44.9%) が最も高く、「いない」(33.0%)、「増加」(8.8%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「増加」(10.3%) と「横ばい」(52.9%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「減少」が高くなる傾向がみられる。

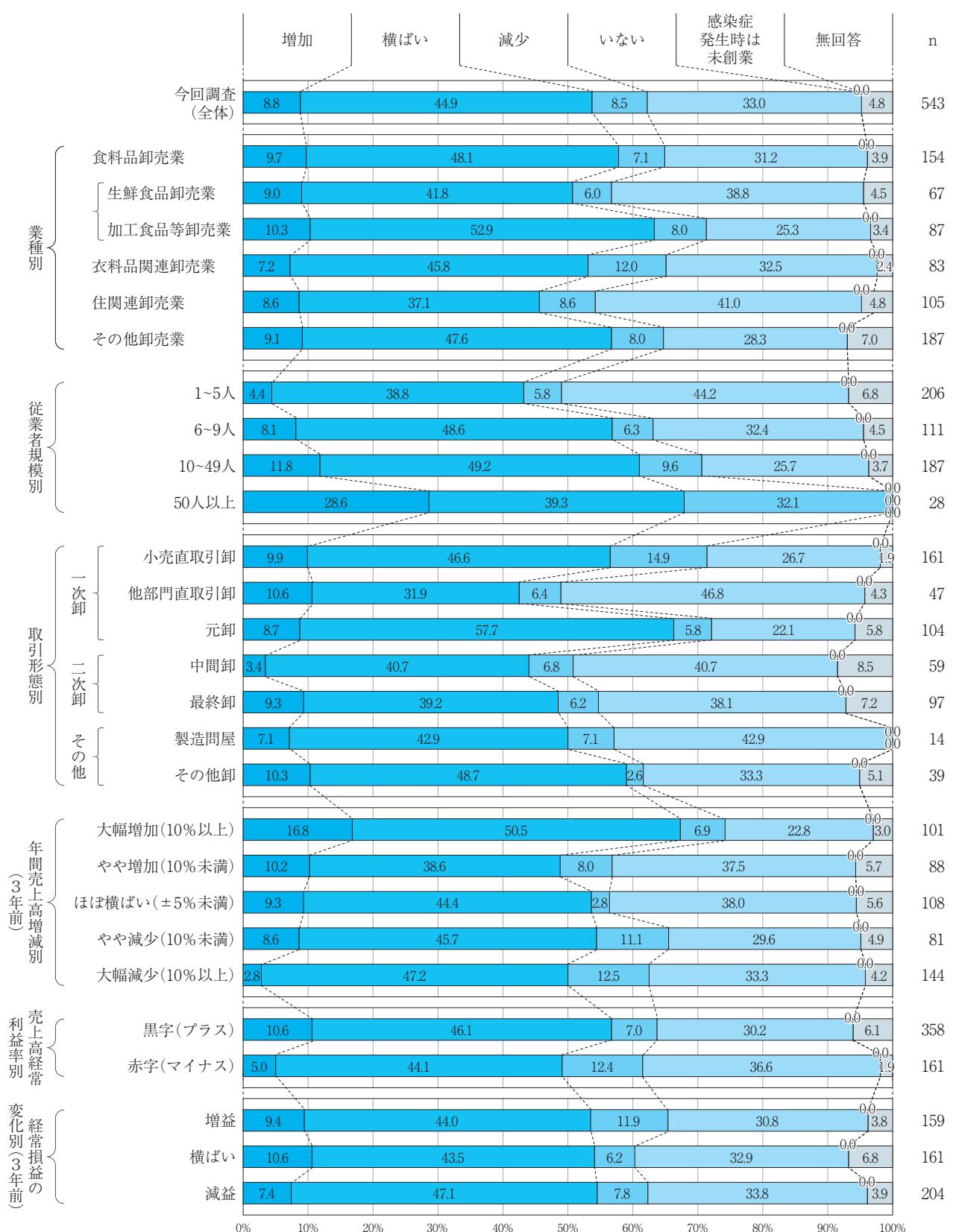
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「減少」(14.9%) が高い。元卸は「横ばい」(57.7%) が6割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は非正規従業員数の「増加」(16.8%) と「横ばい」(50.5%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(10.6%) と「横ばい」(46.1%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「減少」(11.9%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-1-4 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化（卸売業）



(注) 雇用している従業員の有無(卸売業)(図表III-1-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」(52.7%) が最も高く、「やや不足」(31.9%)、「不足」(7.6%) の順で続く。「不足」と「やや不足」を合わせた『不足』(39.5%) は約4割である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業の『不足』(44.8%) は高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「適正」(69.9%) が約7割である。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は『不足』(51.1%) が5割を超える。製造問屋は「適正」(78.6%) が8割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は『不足』(57.5%) が6割程度を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「不足」(9.2%) と「やや不足」(36.3%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「不足」(13.8%) と「やや不足」(38.4%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例28＞ ライセンスによる差別化とワークショップなどの多接点活動で安定成長

事例28の会社は、アロマやボディケア商品などの輸入卸をしており、主力商品はハンドソープ、ハンドクリーム、乾燥させた木の茎から作る自然素材の造花の3つである。中でも自社開発商品である造花は環境に配慮した商品であることから近年問い合わせが増加している。販売先は個人経営の雑貨店から大手のセレクトショップまで様々で、一部は問屋にも卸している。

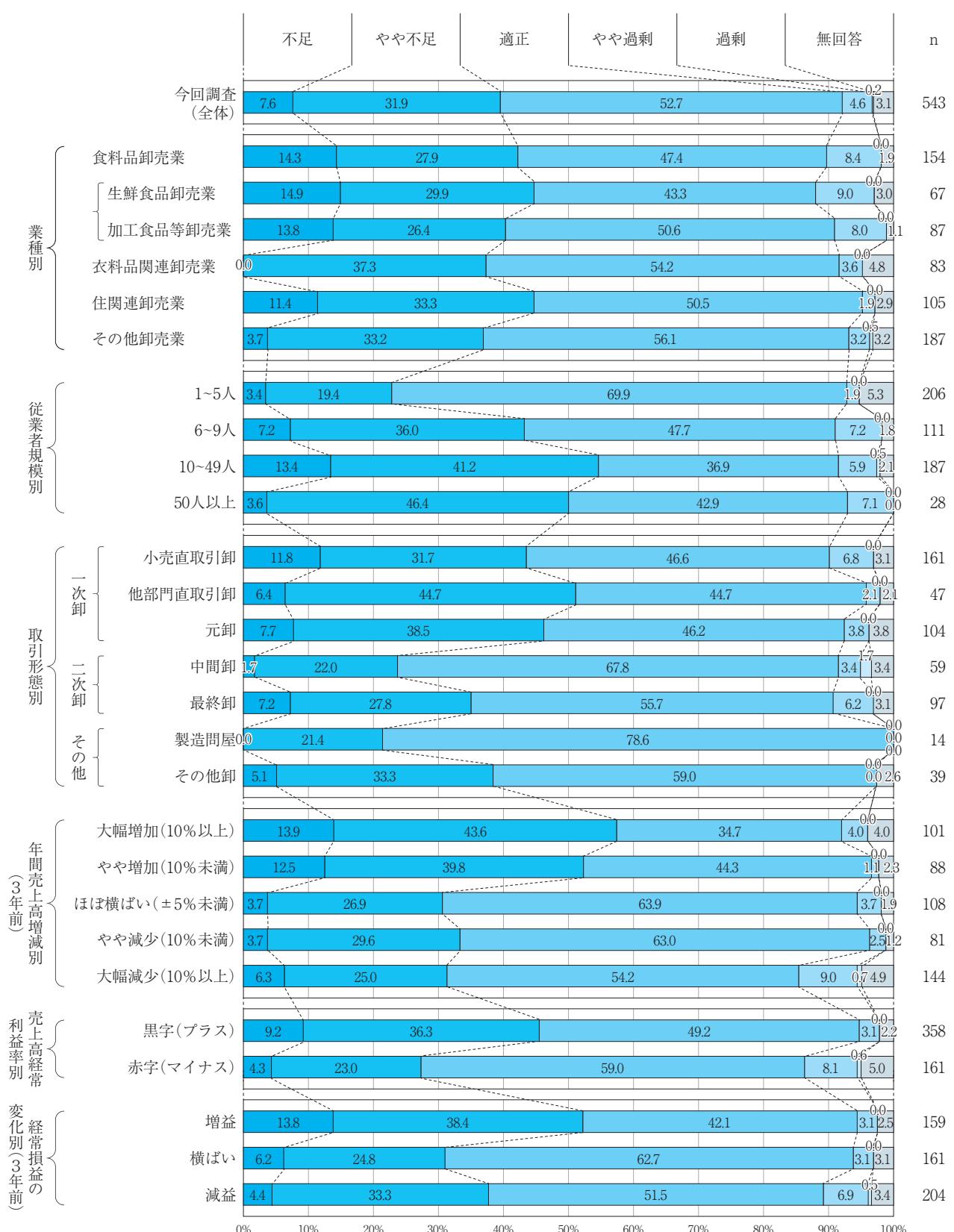
同社が取り扱っている香りの商品の中でも、ディフューザーなどのアロマ商品は雑貨に該当するためライセンスの必要もなく、取り扱っている企業が多い。しかし、同じ香りでハンドソープなどのボディケア商品を取り扱う場合には化粧品に該当するためライセンスが必要となり、取り扱える企業が限られる。その点同社は化粧品製造業と化粧品製造販売業の両方のライセンスを取得しているため、他社との差別化が可能であり、海外の新規取引先との契約も円滑に進むことが多い。また、社内に薬剤師が在籍しているため、細かい商品特性を自社で見極めることができる点も強みである。

主力商品の1つである自然素材の造花は、輸入販売だけではなく作り方の講習会やワークショップも開催している。講習会はプロ向けに造花製作のレッスンを行い、最終的には講師として認定する。一方、ワークショップは一般消費者向けに開催しており、1～2時間程度で完成する比較的簡単な内容である。

現在商品の仕入れは全て代表取締役が担当しているが、商品仕入時の目利きをどのように引き継いでいくかが課題となっている。売れそうな商品の予測・判断は数値化できない感覚的なものが多いため、コロナ禍が落ち着いた今後は従業員を海外の展示会に同行させるなど、従業員の育成にも力を入れたいと考えている。

(その他卸売業 10～49人 都心地域)

図表III-1-5 従業員の過不足状況（卸売業）



(注) 雇用している従業員の有無（卸売業）（図表III-1-1）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 人手不足の影響

(1) 人手不足の企業経営への影響の有無

人手不足の企業経営への影響は、「現在のところ影響はないが、今後影響がある」(40.7%) が最も高く、「ある程度の影響がある」(39.3%)、「大きな影響がある」(16.4%) の順で続く。「大きな影響がある」と「ある程度の影響がある」を合わせた『現時点で影響がある』(55.7%) は5割を占める。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」(54.8%) が5割を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は『現時点で影響がある』(66.0%) が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「現在のところ影響はないが、今後影響がある」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」(44.7%) が4割を占める。50人以上と回答した企業は『現時点で影響がある』(71.4%) が7割を超える。

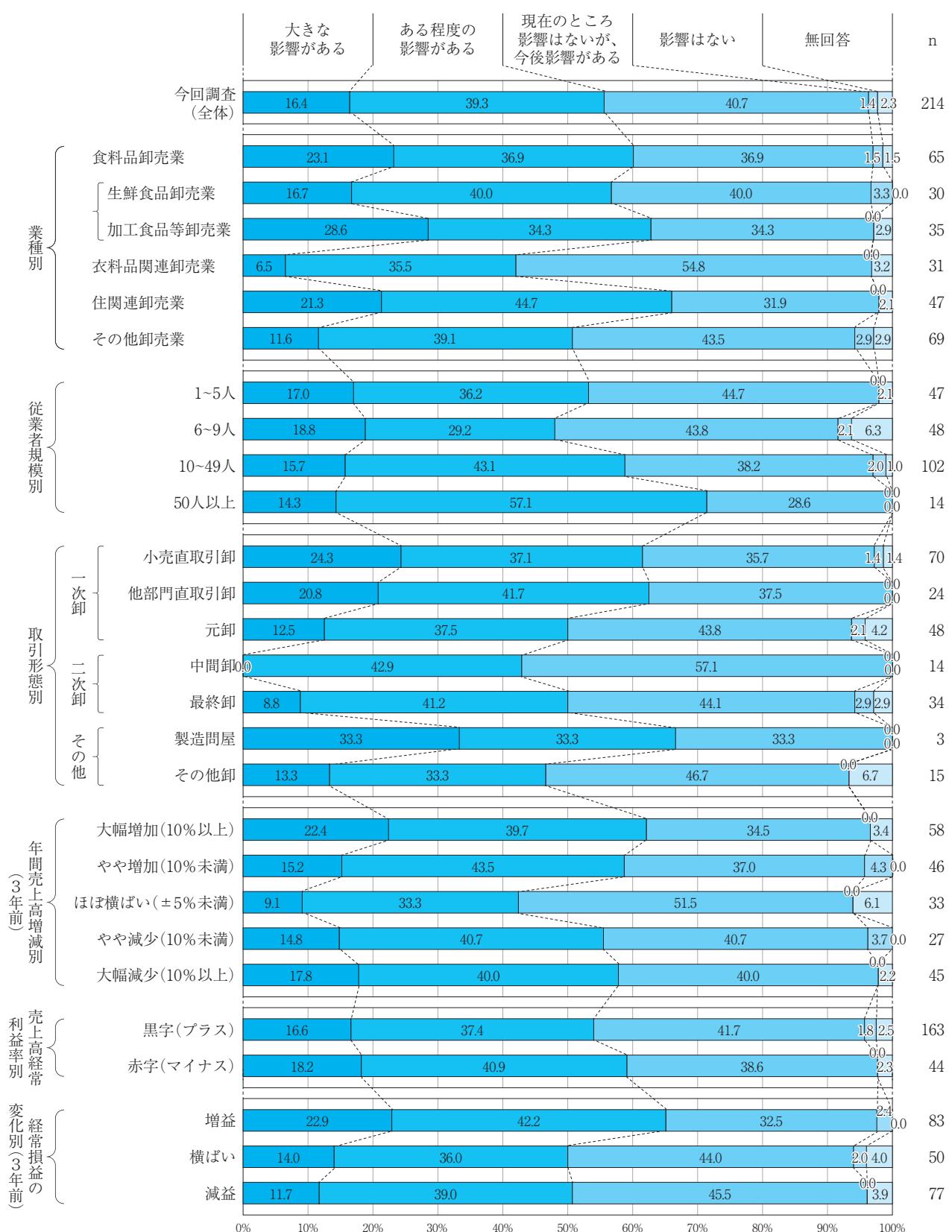
取引形態別にみると、中間卸は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」(57.1%) が6割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は『現時点で影響がある』(62.1%) が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「大きな影響がある」(18.2%) と「ある程度の影響がある」(40.9%) が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『現時点で影響がある』(65.1%) が6割を占める。

図表III-1-6 人手不足の企業経営への影響の有無（卸売業）



(注) 従業員の過不足状況(卸売業)(図表III-1-5)で「不足」「やや不足」とした企業のみを集計。

(2) 人手不足の企業経営への具体的な影響

人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」（47.1%）が最も高く、「商品・サービスの質の低下」（29.4%）、「技術やノウハウの承継が困難」（28.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「需要増への対応が困難」（54.5%）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（31.8%）、「商品・サービスの質の低下」（50.0%）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（36.4%）、「従業員の意欲低下」（36.4%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（13.6%）が高く、住関連卸売業は「事業の維持が困難」（29.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」と「従業員の意欲低下」が高くなる傾向がみられる。

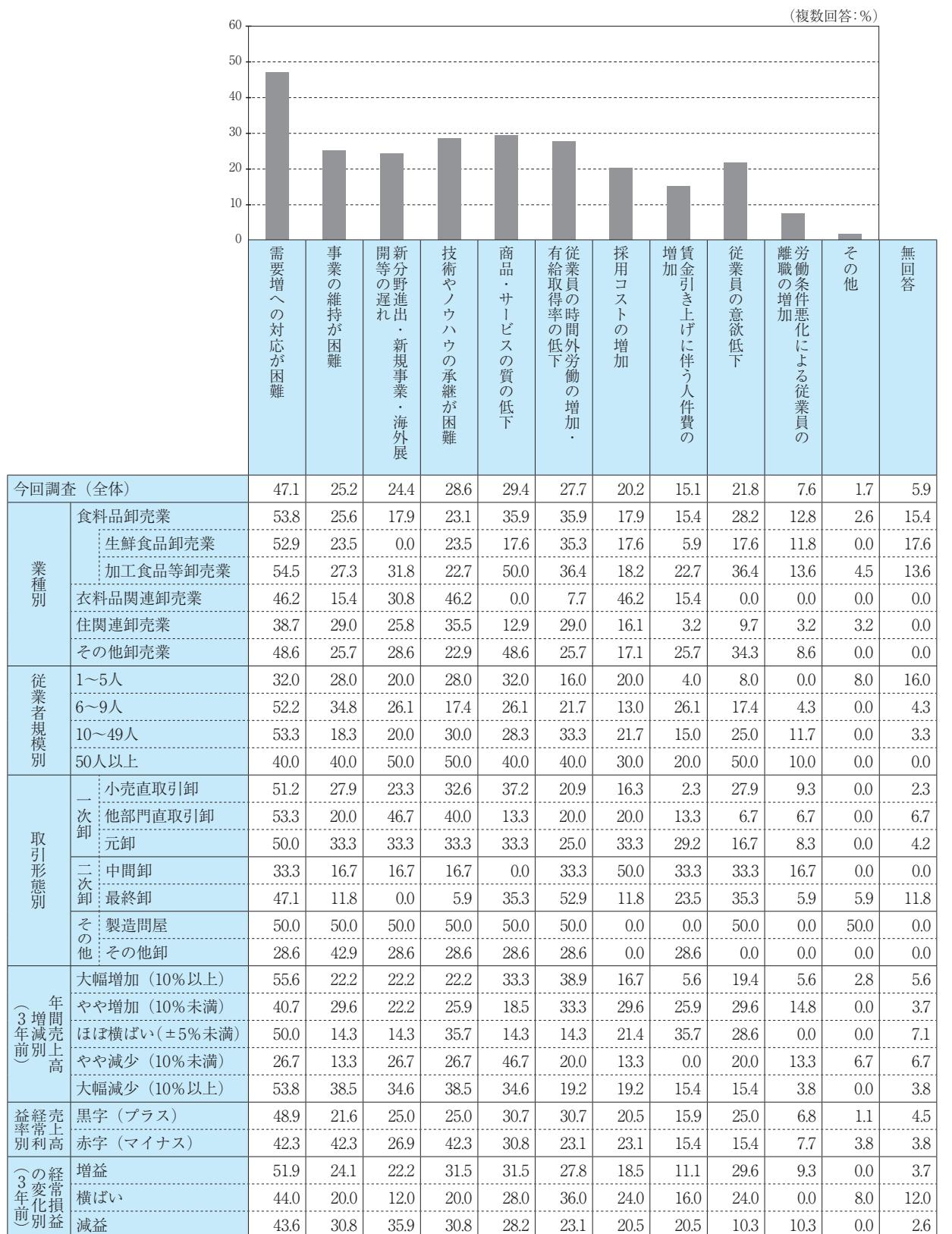
取引形態別にみると、最終卸は「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（52.9%）が5割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「需要増への対応が困難」（55.6%）と「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（38.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「事業の維持が困難」（42.3%）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（26.9%）、「技術やノウハウの承継が困難」（42.3%）、「商品・サービスの質の低下」（30.8%）、「採用コストの増加」（23.1%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（7.7%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「需要増への対応が困難」（51.9%）が5割を超える。3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「事業の維持が困難」（30.8%）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（35.9%）、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（20.5%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（10.3%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表III-1-7 人手不足の企業経営への具体的な影響（卸売業）



(注) 人手不足の企業経営への影響の有無(卸売業)(図表III-1-6)で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

5 人手不足への具体的な対策

人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」（52.1%）が最も高く、「正規従業員の採用」（45.4%）、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」（31.1%）の順で続く。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「正規従業員の賃金引上げ」（68.2%）が7割程度を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は「正規従業員の採用」（51.6%）と「定年延長や再雇用による雇用継続」（29.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「正規従業員の採用」、「定年延長や再雇用による雇用継続」、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」が高くなる傾向がみられる。

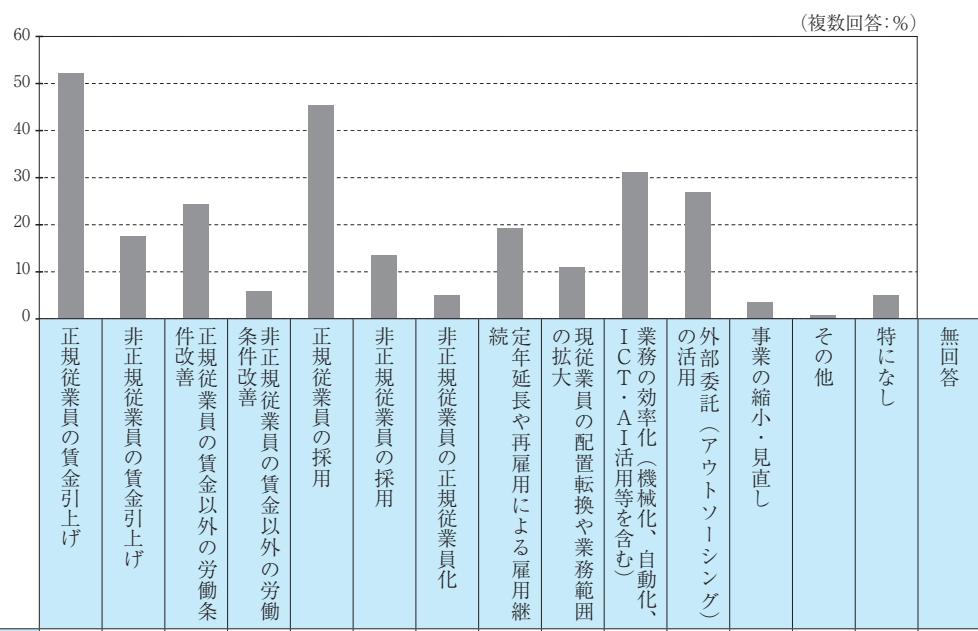
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「非正規従業員の採用」（25.0%）、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」（20.8%）、「事業の縮小・見直し」（8.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「非正規従業員の賃金引上げ」（27.8%）と「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（13.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（55.7%）、「非正規従業員の賃金引上げ」（21.6%）、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（26.1%）、「非正規従業員の採用」（17.0%）、「定年延長や再雇用による雇用継続」（20.5%）、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」（36.4%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「非正規従業員の賃金引上げ」（22.2%）、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（27.8%）、「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（11.1%）、「正規従業員の採用」（51.9%）、「非正規従業員の採用」（16.7%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-1-8 人手不足への具体的な対策（卸売業）



		(複数回答:%)														n	
今回調査（全体）		52.1	17.6	24.4	5.9	45.4	13.4	5.0	19.3	10.9	31.1	26.9	3.4	0.8	5.0	2.5	
業種別	食料品卸売業	56.4	28.2	25.6	7.7	46.2	17.9	2.6	12.8	2.6	28.2	30.8	5.1	0.0	5.1	0.0	
	生鮮食品卸売業	41.2	11.8	5.9	0.0	41.2	11.8	0.0	11.8	0.0	11.8	23.5	5.9	0.0	5.9	0.0	
	加工食品等卸売業	68.2	40.9	40.9	13.6	50.0	22.7	4.5	13.6	4.5	40.9	36.4	4.5	0.0	4.5	0.0	
	衣料品関連卸売業	46.2	15.4	0.0	0.0	46.2	7.7	7.7	23.1	23.1	30.8	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	
	住関連卸売業	51.6	3.2	35.5	6.5	51.6	0.0	3.2	29.0	6.5	32.3	19.4	0.0	0.0	3.2	3.2	
	その他卸売業	48.6	20.0	22.9	5.7	40.0	22.9	8.6	17.1	20.0	34.3	34.3	2.9	0.0	5.7	2.9	
従業者規模別	1~5人	24.0	8.0	8.0	0.0	20.0	12.0	0.0	8.0	8.0	24.0	40.0	4.0	4.0	20.0	0.0	
	6~9人	69.6	17.4	26.1	4.3	30.4	8.7	0.0	17.4	0.0	30.4	13.0	8.7	0.0	0.0	8.7	
	10~49人	58.3	25.0	28.3	6.7	58.3	15.0	8.3	18.3	15.0	33.3	23.3	0.0	0.0	1.7	1.7	
	50人以上	50.0	0.0	30.0	10.0	70.0	20.0	10.0	60.0	20.0	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	0.0	
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	46.5	18.6	18.6	7.0	46.5	11.6	2.3	14.0	9.3	20.9	25.6	2.3	2.3	4.7	2.3
	他部門直取引卸	60.0	13.3	46.7	6.7	73.3	20.0	26.7	26.7	13.3	60.0	26.7	0.0	0.0	6.7	0.0	
	元卸	45.8	29.2	16.7	4.2	41.7	25.0	4.2	20.8	20.8	41.7	41.7	8.3	0.0	4.2	0.0	
	二次卸	中間卸	66.7	0.0	50.0	0.0	83.3	0.0	0.0	16.7	16.7	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	最終卸	52.9	11.8	17.6	0.0	23.5	11.8	0.0	35.3	0.0	29.4	23.5	5.9	0.0	11.8	0.0	
	その他	製造問屋	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	その他卸	71.4	0.0	57.1	28.6	42.9	0.0	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	
年次別売上高	大幅増加（10%以上）	61.1	27.8	33.3	13.9	47.2	13.9	5.6	8.3	5.6	27.8	27.8	2.8	2.8	2.8	0.0	
	やや増加（10%未満）	48.1	22.2	18.5	3.7	37.0	11.1	0.0	40.7	11.1	44.4	29.6	0.0	0.0	7.4	3.7	
	ほぼ横ばい（±5%未満）	64.3	7.1	35.7	0.0	64.3	21.4	7.1	14.3	7.1	21.4	7.1	0.0	0.0	7.1	0.0	
	やや減少（10%未満）	26.7	0.0	13.3	0.0	66.7	13.3	6.7	13.3	20.0	13.3	33.3	13.3	0.0	0.0	0.0	
	大幅減少（10%以上）	50.0	15.4	19.2	3.8	30.8	11.5	7.7	19.2	15.4	38.5	30.8	3.8	0.0	7.7	7.7	
益経常利潤率別	黒字（プラス）	55.7	21.6	26.1	5.7	44.3	17.0	3.4	20.5	10.2	36.4	26.1	3.4	1.1	3.4	2.3	
	赤字（マイナス）	42.3	7.7	23.1	7.7	50.0	0.0	11.5	19.2	15.4	15.4	30.8	3.8	0.0	7.7	3.8	
益経常化損益別	増益	51.9	22.2	27.8	11.1	51.9	16.7	3.7	20.4	11.1	31.5	22.2	0.0	1.9	9.3	0.0	
	横ばい	52.0	16.0	20.0	0.0	44.0	8.0	0.0	24.0	0.0	28.0	32.0	4.0	0.0	0.0	4.0	
	減益	51.3	12.8	23.1	2.6	38.5	12.8	10.3	15.4	17.9	33.3	30.8	7.7	0.0	2.6	5.1	

(注) 人手不足の企業経営への影響の有無（卸売業）（図表III-1-6）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

第2節 小売業

1 雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」(47.6%) が最も高く、次いで「従業員は雇用していない」(45.7%) である。

業種別にみると、総合商品小売業は「従業員を雇用している」(96.3%) が9割を占める。他の業種に比べて住関連小売業は「従業員は雇用していない」(58.1%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「従業員を雇用していない」(59.3%) が約6割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「従業員を雇用している」(54.1%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「従業員を雇用している」(66.1%) 6割を占める。

<事例29> 従業員との信頼関係で高い定着率を実現

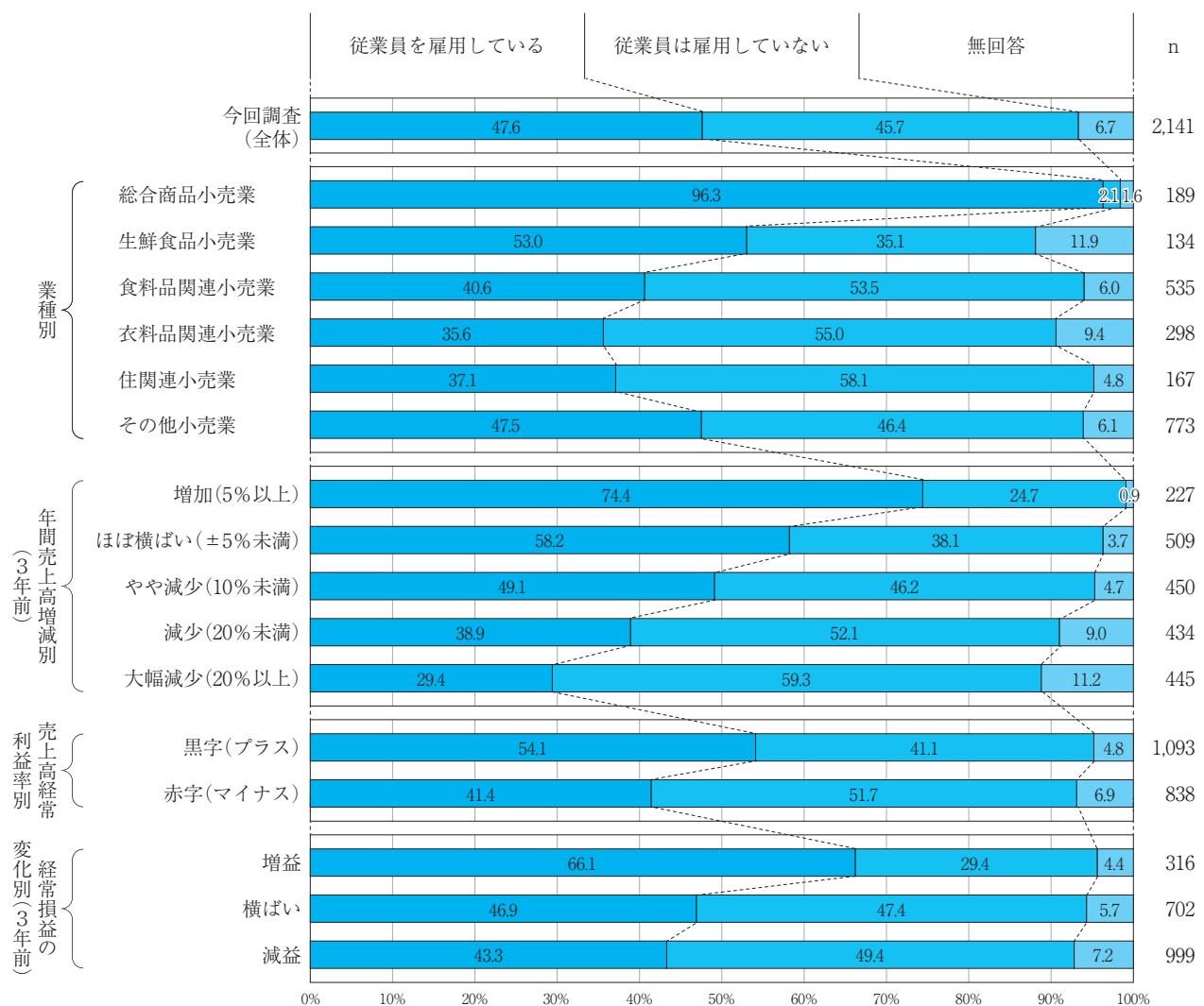
事例29の会社は、フランチャイズでコンビニエンスストアを経営している。同店の一番の強みは立地である。開業当初は客足がまばらだったが、周辺地域の再開発が進んだことで来店客数が増加した。また、近隣店舗に比べて売場面積が広く、取扱品目数が約3,000品と多いことや通路幅を広く取りバリアフリーに対応していることも特徴である。若年層の来店が多いため、ワンハンドフードや小さめサイズの商品を充実させるなど取扱商品も若年層に合わせている。特に比較的安価で若年層との親和性が高いプライベートブランド商品は、取扱商品の3分の1を占める。

コロナ禍では特に夜間の来店客数が減少し、24時間営業をやめた時期もあった。コロナ禍による生活パターンの変化が定着したこともあり、夜間の来店客数は今も戻ってきていない。売上は新型コロナウイルス感染症発生前と比べて減少しているが、経費削減に努め収益は改善した。

同店はオーナーとその家族が中心となって運営している。アルバイトは10人程度雇っており、勤続年数が長い人が多い。長続きの理由の一つとして、能力や在籍期間に応じた積極的な昇給が挙げられる。一般的に年に1～2回程度の昇給が多い中、同店では業務能力を見て一定の基準を超えていると判断したタイミングで昇給させている。また、予定が立てやすくなるようシフトを固定する一方で、休暇申請には柔軟に対応し、基本的に希望通りの取得ができるように努めている。これらの取組により従業員との信頼関係が構築され、高い定着率につながっている。

(総合商品小売業 6～19人 副都心地域)

図表III-1-9 雇用している従業員の有無（小売業）



2 従業員（者）数の変化

（1）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(67.8%) が最も高く、「減少」(17.4%)、「増加」(8.0%) の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「減少」(26.9%) が高い。住関連小売業は「横ばい」(74.2%) が7割を占める。

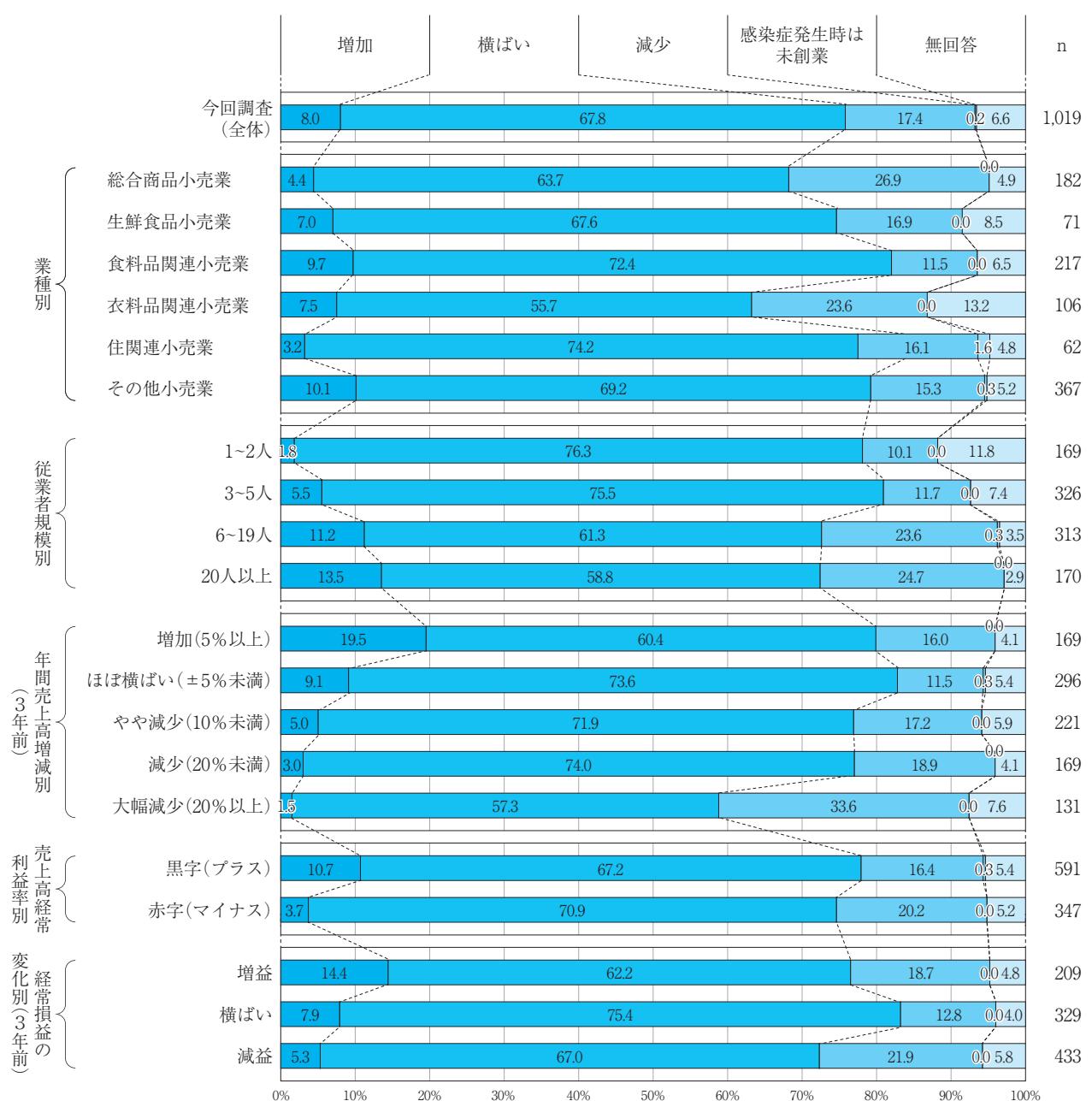
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「減少」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は全従業者数の「減少」(33.6%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(10.7%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(14.4%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-1-10 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化（小売業）



(2) 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」(60.4%) が最も高く、「いない」(13.0%)、「減少」(11.8%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加」(8.2%) と「いない」(18.7%) が高い。住関連卸売業は「横ばい」(64.5%) が6割を占める。

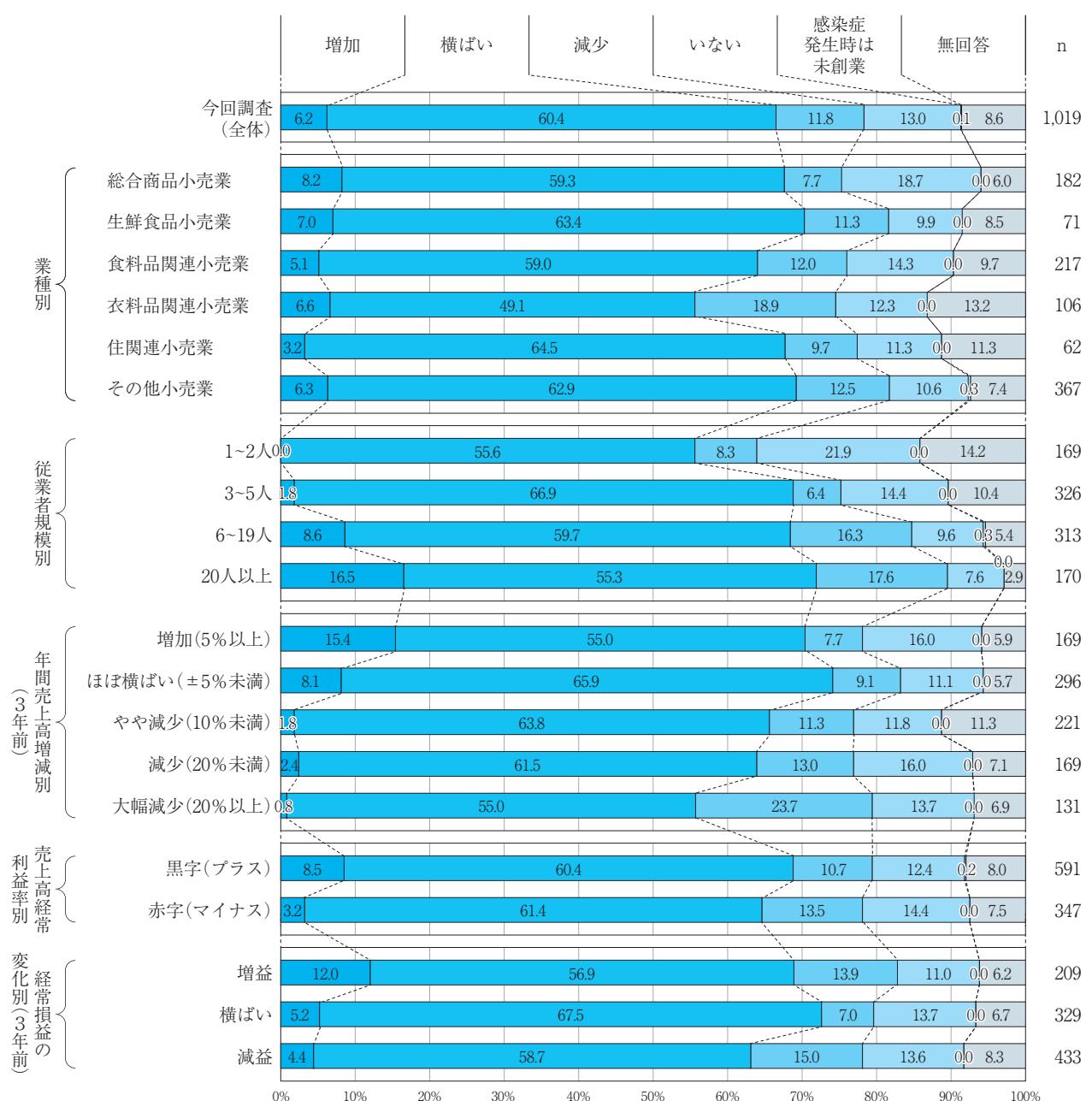
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「増加」(16.5%) と「減少」(17.6%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は正規従業員数の「増加」(15.4%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(8.5%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(12.0%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-1-11 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化（小売業）



(注) 雇用している従業員の有無（小売業）（図表III-1-9）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

(3) 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」(51.8%) が最も高く、「いない」(16.5%)、「減少」(15.1%) の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「横ばい」(60.4%) が6割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は「いない」(32.3%) が高い。

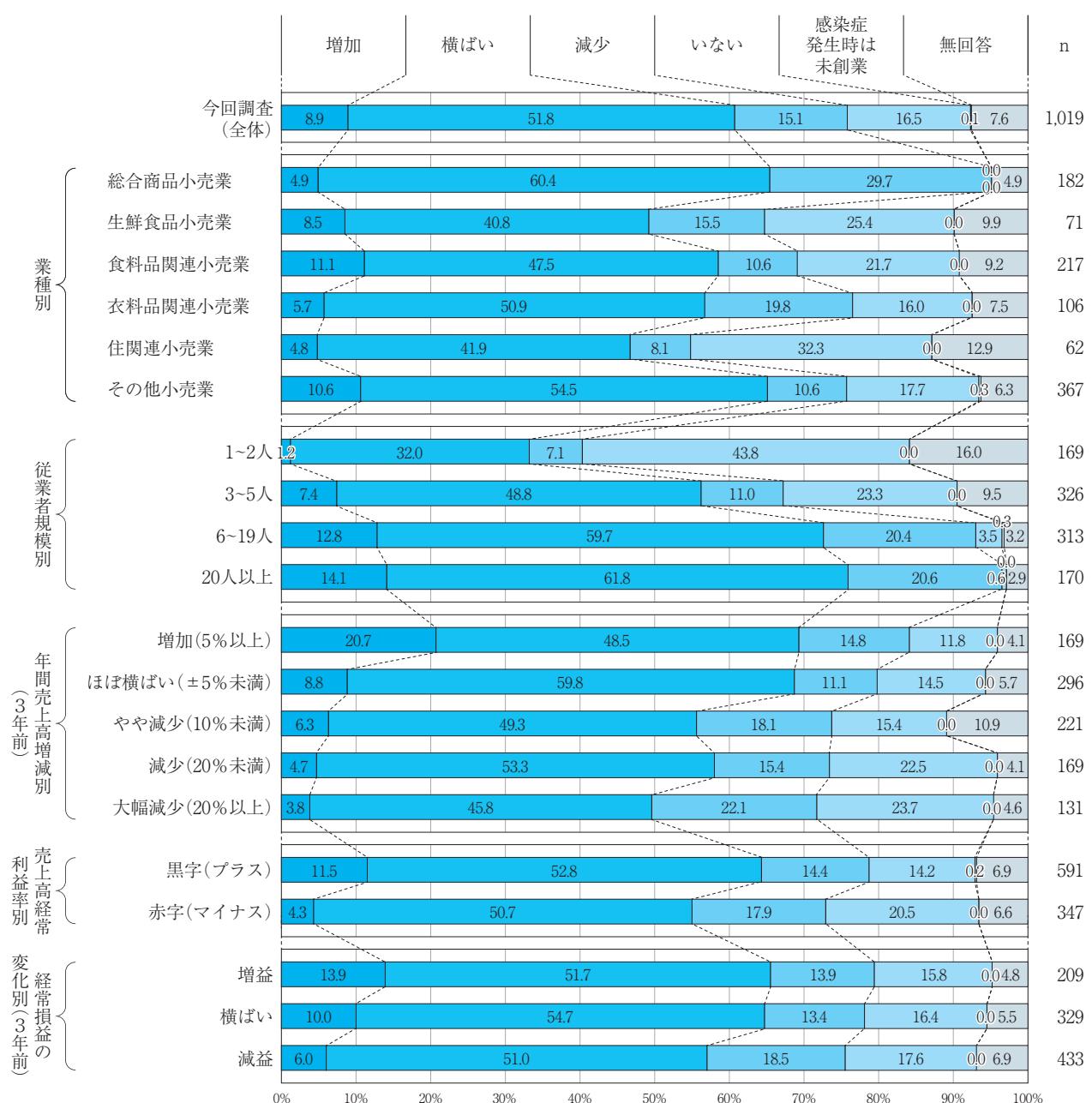
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「いない」(43.8%) が4割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は非正規従業員数の「増加」(20.7%) が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「増加」(11.5%) と「横ばい」(52.8%) が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」(18.5%) と「いない」(17.6%) が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表III-1-12 新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化（小売業）



(注) 雇用している従業員の有無（小売業）（図表III-1-9）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」(49.7%)が最も高く、「やや不足」(29.7%)、「不足」(14.5%)の順で続く。「不足」と「やや不足」を合わせた『不足』(44.2%)は4割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『不足』(80.2%)が8割を超える。衣料品関連小売業は「適正」(63.2%)が6割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『不足』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『不足』(71.8%)が7割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は『不足』(59.1%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は黒字と回答した企業の「不足」(16.9%)と「やや不足」(32.3%)は赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「不足」(16.3%)と「やや不足」(36.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

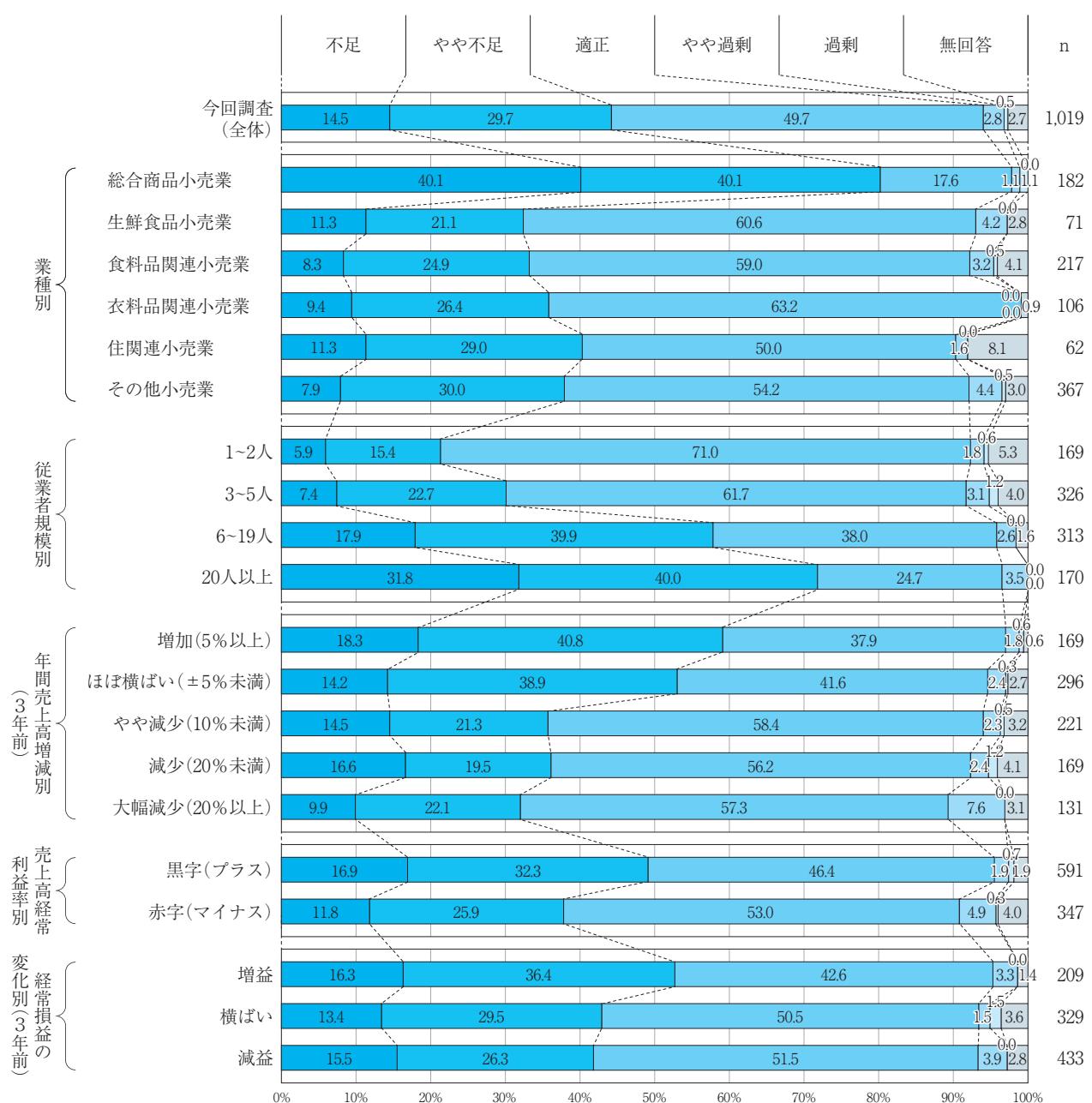
<事例30> 長い歴史の積み重ねで業界屈指の信頼と知名度を獲得

事例30の会社は、学生服を中心とした衣料品を販売している。一般的に、学生服業界は複数エリアにまたがった大規模な事業者は少ないが、同社では約330校の学生服を取り扱っており、学生服の販売会社としては日本で最大規模となっている。

同社は創業以来80年にわたり「必ず入学式までに商品をお届けする」ことを大切にしてきた。この積み重ねで獲得した顧客からの信頼が強みの一つである。学生服販売は、一般の衣料品と違い学校の合格発表後に注文があるため、発注から納品までのスケジュールが非常に短い。それでも期限までの納品を長年実現できた理由の一つとして同社独自のコミュニティの存在がある。主なメンバーは主婦層で、約600名が登録している。繁忙期の採寸の人員は同コミュニティからの応募が多くを占める。このコミュニティは30年以上続いている。繁忙期の採寸の人員は同コミュニティからの応募が多くを占める。このコミュニティは30年以上続いている。むろん、これらは一つの側面に過ぎず、様々な方法手段によって、地域活動を継続している。

(衣料品関連小売業 20人以上 多摩地域)

図表III-1-13 従業員の過不足状況（小売業）



(注) 雇用している従業員の有無（小売業）（図表III-1-9）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 人手不足の影響

(1) 人手不足の企業経営への影響の有無

人手不足の企業経営への影響は、「ある程度の影響がある」(42.8%)が最も高く、「大きな影響がある」(28.8%)、「現在のところ影響はないが、今後影響がある」(23.5%)の順で続く。「大きな影響がある」と「ある程度の影響がある」を合わせた『現時点で影響がある』(71.6%)は7割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「大きな影響がある」(44.5%)が4割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は『現時点で影響がある』(73.7%)が高い。

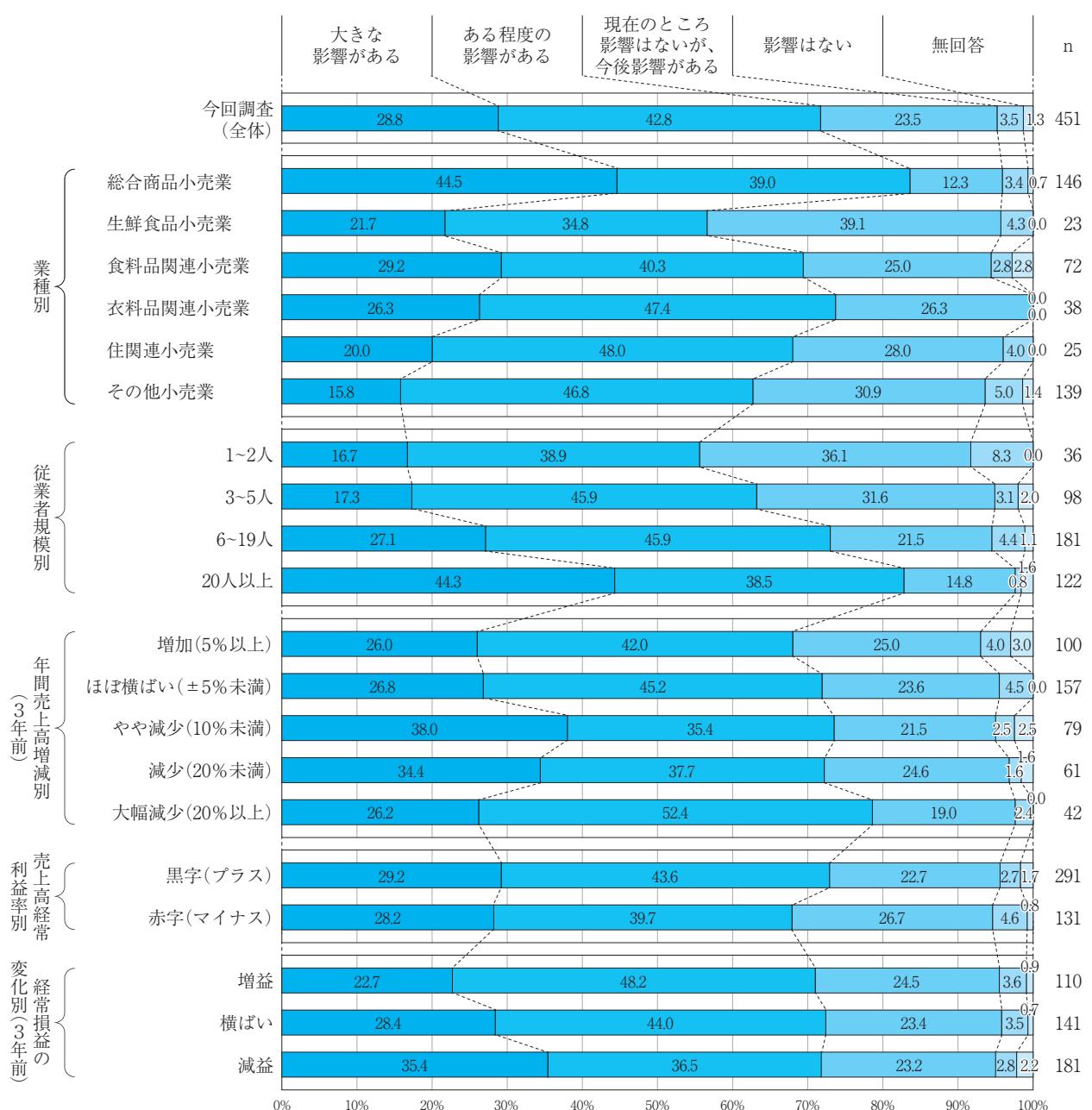
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『現時点で影響がある』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『現時点で影響がある』(82.8%)が8割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は『現時点で影響がある』(78.6%)が8割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『現時点で影響がある』(72.8%)が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「大きな影響がある」(35.4%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表III-1-14 人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）



(注) 従業員の過不足状況（小売業）（図表III-1-13）で「不足」「やや不足」とした企業のみを集計。

(2) 人手不足の企業経営への具体的な影響

人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（48.0%）が最も高く、「需要増への対応が困難」（42.1%）、「事業の維持が困難」（34.1%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（77.0%）が8割程度である。他の業種と比べて生鮮食品小売業は「需要増への対応が困難」（84.6%）が高い。

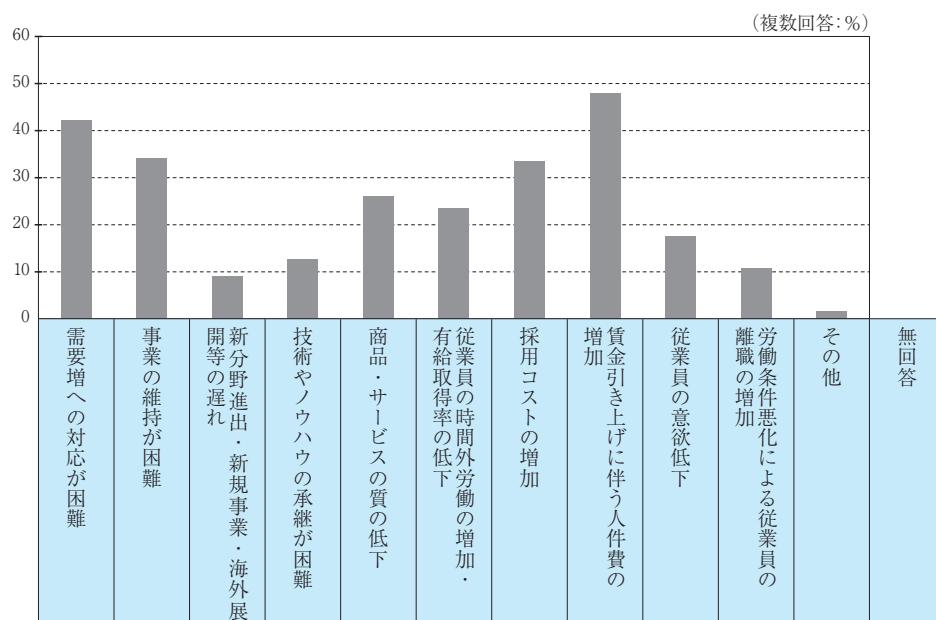
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「事業の維持が困難」、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「需要増への対応が困難」（48.5%）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（13.2%）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（29.4%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（51.9%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「事業の維持が困難」（43.8%）、「商品・サービスの質の低下」（29.2%）、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（51.5%）、「従業員の意欲低下」（22.3%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表III-1-15 人手不足の企業経営への具体的な影響（小売業）



今回調査（全体）	42.1	34.1	9.0	12.7	26.0	23.5	33.4	48.0	17.6	10.8	1.5	3.7	n 323
業種別	総合商品小売業	29.5	41.8	1.6	8.2	34.4	32.0	54.1	77.0	20.5	17.2	1.6	1.6 122
	生鮮食品小売業	84.6	30.8	0.0	7.7	30.8	15.4	30.8	15.4	15.4	7.7	0.0	7.7 13
	食料品関連小売業	60.0	26.0	16.0	14.0	26.0	16.0	20.0	40.0	18.0	8.0	0.0	6.0 50
	衣料品関連小売業	35.7	25.0	17.9	14.3	7.1	10.7	14.3	28.6	25.0	3.6	3.6	7.1 28
	住関連小売業	58.8	17.6	17.6	17.6	23.5	5.9	5.9	17.6	11.8	5.9	5.9	5.9 17
	その他小売業	41.4	33.3	12.6	16.1	19.5	25.3	25.3	29.9	11.5	6.9	1.1	2.3 87
従業者規模別	1~2人	45.0	30.0	20.0	20.0	15.0	20.0	10.0	20.0	10.0	0.0	5.0	10.0 20
	3~5人	56.5	30.6	9.7	16.1	16.1	9.7	9.7	27.4	6.5	3.2	0.0	6.5 62
	6~19人	40.2	35.6	7.6	12.9	31.8	22.7	36.4	53.8	16.7	9.1	1.5	3.0 132
	20人以上	37.6	36.6	8.9	8.9	25.7	31.7	48.5	59.4	24.8	20.8	1.0	2.0 101
年間増減率別前高	増加(5%以上)	48.5	25.0	13.2	8.8	23.5	29.4	30.9	42.6	8.8	10.3	0.0	5.9 68
	ほぼ横ばい(±5%未満)	40.7	32.7	5.3	11.5	25.7	27.4	37.2	55.8	17.7	13.3	1.8	1.8 113
	やや減少(10%未満)	39.7	41.4	12.1	19.0	31.0	17.2	34.5	44.8	24.1	15.5	3.4	5.2 58
	減少(20%未満)	45.5	40.9	9.1	11.4	27.3	18.2	29.5	43.2	22.7	6.8	0.0	4.5 44
	大幅減少(20%以上)	36.4	36.4	9.1	18.2	27.3	15.2	30.3	42.4	21.2	3.0	3.0	3.0 33
益経売率別利高	黒字(プラス)	40.6	32.5	10.4	13.2	25.9	25.9	37.3	51.9	16.5	11.8	1.9	3.8 212
	赤字(マイナス)	41.6	39.3	6.7	11.2	25.8	19.1	25.8	39.3	22.5	10.1	0.0	3.4 89
の経常化損益別前高	増益	39.7	23.1	14.1	11.5	25.6	24.4	26.9	38.5	12.8	9.0	0.0	3.8 78
	横ばい	52.0	33.3	6.9	15.7	23.5	27.5	38.2	50.0	17.6	14.7	0.0	2.0 102
	減益	36.2	43.8	8.5	11.5	29.2	20.8	33.1	51.5	22.3	10.0	3.1	5.4 130

(注) 人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）(図表III-1-14)で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

5 人手不足への具体的な対策

人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「非正規従業員の賃金引上げ」（39.9%）が最も高く、「正規従業員の賃金引上げ」（36.5%）、「非正規従業員の採用」（29.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「非正規従業員の賃金引上げ」（55.7%）、「非正規従業員の採用」（36.1%）、「非正規従業員の正規従業員化」（9.8%）が高く、衣料品関連小売業は「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（21.4%）と「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」（10.7%）が高い。

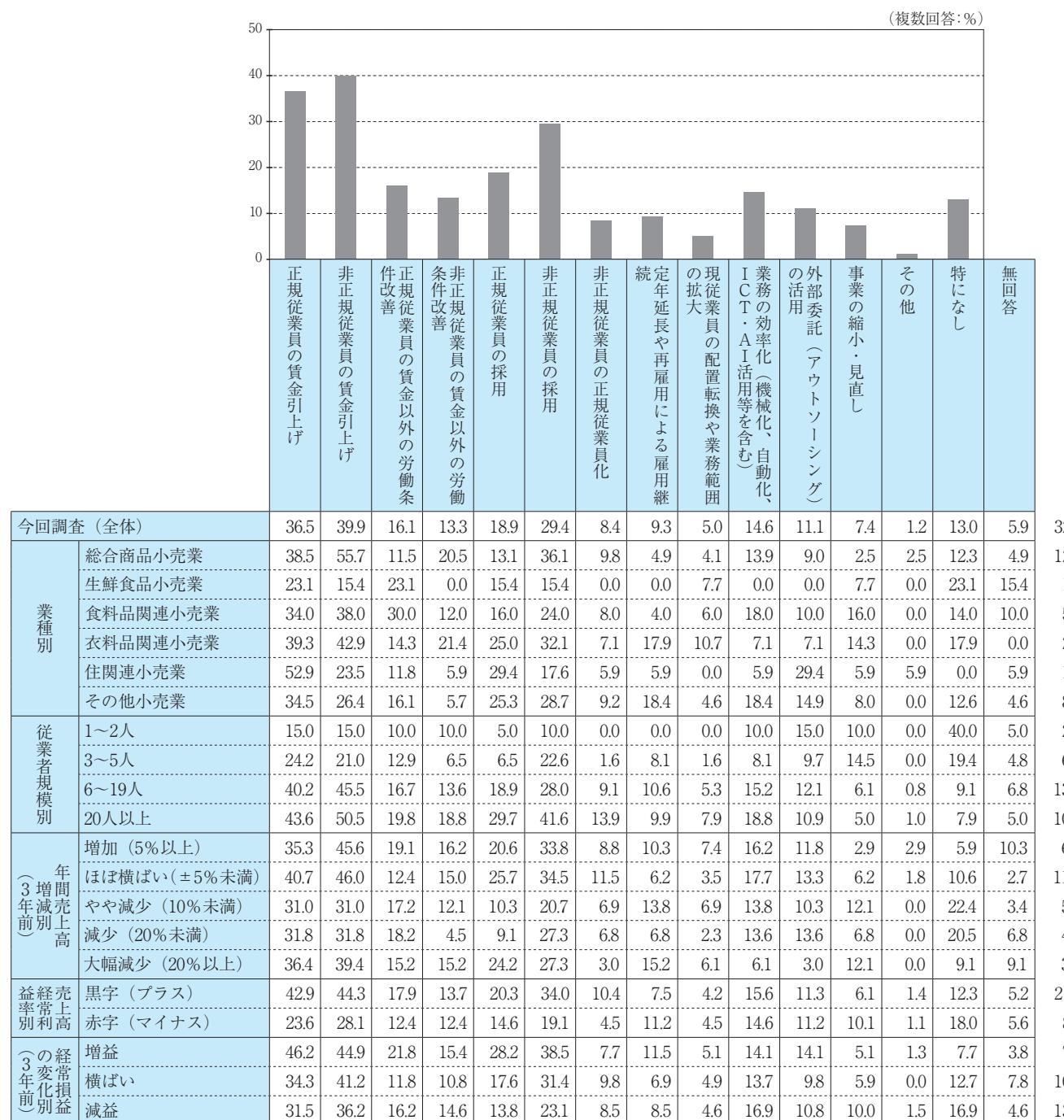
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「正規従業員の賃金引上げ」、「非正規従業員の賃金引上げ」、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「正規従業員の採用」、「非正規従業員の採用」、「非正規従業員の正規従業員化」、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「定年延長や再雇用による雇用継続」（15.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（42.9%）と「非正規従業員の賃金引上げ」（44.3%）がともに4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（46.2%）と「非正規従業員の賃金引上げ」（44.9%）がともに4割を占める。

図表III-1-16 人手不足への具体的な対策（小売業）



(注) 人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）（図表III-1-14）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

第1節 卸売業

1 競争環境における重要な変化

競争環境における重要な変化（複数回答）は、「仕入コストの高騰」（58.0%）が最も高く、「物流コストの高騰」（48.4%）、「価格競争の激化」（41.5%）の順で続く。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「物流コストの高騰」（63.1%）が6割を占める。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「卸売業の転廃業の増加」（13.5%）、「仕入コストの高騰」（61.3%）、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」（27.0%）、「情報通信技術「5G」への対応」（1.8%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「卸売業の転廃業の増加」（13.8%）が高い。50人以上と回答した企業は「仕入コストの高騰」（64.3%）と「物流コストの高騰」（64.3%）がともに6割を占める。

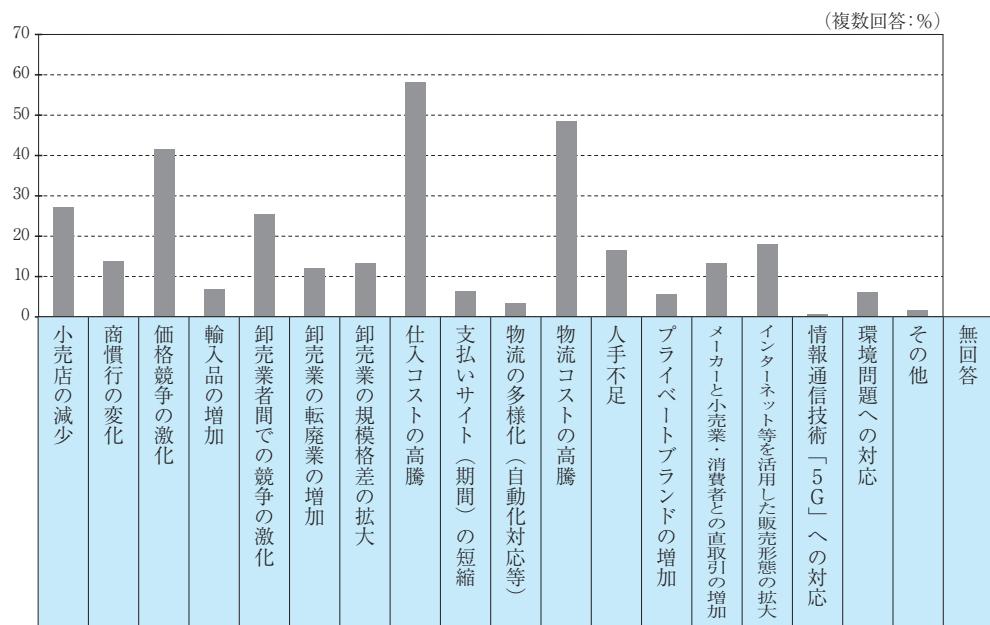
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「小売店の減少」（38.4%）、「プライベートブランドの増加」（7.9%）、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」（24.5%）が高い。他部門直取引卸は「仕入コストの高騰」（70.1%）が7割を超える。他の取引形態に比べて中間卸は「卸売業者間での競争の激化」（38.7%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「仕入コストの高騰」（65.0%）が6割を占める。他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「卸売業の転廃業の増加」（15.5%）、「卸売業の規模格差の拡大」（16.7%）、「情報通信技術「5G」への対応」（0.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「仕入コストの高騰」（59.7%）が約6割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「商慣行の変化」（15.4%）、「価格競争の激化」（46.2%）、「卸売業の転廃業の増加」（13.4%）、「卸売業の規模格差の拡大」（15.4%）、「物流コストの高騰」（51.5%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-2-1 競争環境における重要な変化（卸売業）



今回調査（全体）	27.2	13.7	41.5	6.8	25.4	12.0	13.3	58.0	6.4	3.4	48.4	16.6	5.5	13.3	18.0	0.5	6.1	1.7	1.7	767		
業種別	食料品卸売業	29.6	15.5	40.8	3.8	25.8	11.3	16.4	57.7	7.0	4.7	55.9	26.3	6.6	11.3	12.2	0.5	2.8	0.9	2.3	213	
	生鮮食品卸売業	42.9	11.0	38.5	2.2	30.8	9.9	14.3	53.8	5.5	1.1	46.2	31.9	2.2	11.0	7.7	0.0	1.1	0.0	2.2	91	
	加工食品等卸売業	19.7	18.9	42.6	4.9	22.1	12.3	18.0	60.7	8.2	7.4	63.1	22.1	9.8	11.5	15.6	0.8	4.1	1.6	2.5	122	
	衣料品関連卸売業	42.3	9.9	36.9	7.2	20.7	13.5	12.6	61.3	7.2	3.6	47.7	10.8	8.1	11.7	27.0	1.8	6.3	0.9	0.9	111	
	住関連卸売業	14.8	14.8	41.9	7.7	22.6	10.3	10.3	52.3	6.5	1.3	45.2	16.8	5.2	16.1	18.1	0.6	9.0	2.6	2.6	155	
	その他卸売業	26.3	13.3	43.7	8.1	28.1	12.2	12.6	59.3	5.9	3.7	44.1	11.1	3.7	14.1	18.9	0.0	7.0	2.2	1.1	270	
従業者規模別	1~5人	28.3	12.6	37.2	7.1	19.7	13.8	12.3	53.0	4.4	2.0	38.7	7.6	3.7	12.6	16.3	0.5	4.4	1.7	2.7	406	
	6~9人	22.7	13.4	47.1	6.7	30.3	13.4	19.3	57.1	5.9	2.5	55.5	24.4	4.2	14.3	10.9	0.8	5.9	1.7	0.8	119	
	10~49人	28.6	16.7	45.3	4.7	34.4	9.4	11.5	68.8	10.4	6.8	63.0	29.2	9.9	13.5	25.0	0.5	9.9	1.0	0.0	192	
	50人以上	17.9	10.7	57.1	14.3	32.1	0.0	7.1	64.3	10.7	7.1	64.3	28.6	10.7	7.1	28.6	0.0	7.1	3.6	0.0	28	
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	38.4	12.2	37.6	6.6	18.8	14.0	10.0	58.5	6.1	3.1	48.0	15.7	7.9	17.9	24.5	0.4	6.6	1.7	1.7	229
	他部門直取引卸	4.5	13.4	41.8	7.5	26.9	7.5	9.0	70.1	16.4	3.0	61.2	16.4	3.0	9.0	13.4	1.5	9.0	3.0	1.5	67	
	元卸	22.8	7.1	47.2	9.4	26.8	8.7	11.0	64.6	7.1	3.9	57.5	14.2	5.5	3.1	12.6	0.0	3.1	2.4	0.8	127	
	二次卸	中間卸	28.0	19.4	45.2	8.6	38.7	12.9	16.1	53.8	9.7	2.2	47.3	16.1	4.3	12.9	14.0	0.0	6.5	2.2	3.2	93
	最終卸	28.2	19.8	43.5	2.3	29.8	10.7	21.4	50.4	4.6	6.1	40.5	23.7	3.8	19.1	16.8	0.8	6.1	0.8	0.8	131	
	その他	製造問屋	15.0	5.0	50.0	5.0	20.0	25.0	20.0	55.0	0.0	0.0	25.0	20.0	5.0	15.0	15.0	0.0	5.0	0.0	0.0	20
	その他卸	21.5	16.9	35.4	9.2	18.5	10.8	10.8	52.3	0.0	0.0	41.5	9.2	6.2	7.7	16.9	0.0	6.2	1.5	4.6	65	
年3増減率別上高	大幅増加（10%以上）	18.3	10.0	43.3	6.7	30.8	10.0	10.0	65.0	7.5	5.0	55.8	26.7	5.0	8.3	21.7	0.0	9.2	0.8	0.0	120	
	やや増加（10%未満）	26.9	10.2	39.8	10.2	26.9	11.1	14.8	55.6	11.1	5.6	49.1	22.2	10.2	18.5	21.3	0.0	8.3	0.9	0.9	108	
	ほぼ横ばい（±5%未満）	24.0	13.6	43.5	5.2	21.4	7.8	9.1	59.1	5.2	0.6	46.8	17.5	5.8	13.0	14.3	0.6	4.5	3.2	1.3	154	
	やや減少（10%未満）	33.9	19.4	39.5	9.7	25.8	12.9	14.5	57.3	7.3	4.8	42.7	12.1	5.6	9.7	19.4	0.8	4.8	0.8	3.2	124	
	大幅減少（10%以上）	30.5	13.7	42.1	4.7	24.9	15.5	16.7	54.5	4.7	3.0	47.6	9.9	3.4	16.3	16.7	0.9	5.6	2.1	2.6	233	
益経売率別利高	黒字（プラス）	24.7	13.9	40.9	8.0	27.9	10.0	12.6	59.7	6.7	3.7	52.8	19.7	7.4	12.6	16.5	0.0	6.9	1.7	1.3	462	
	赤字（マイナス）	30.6	13.3	43.5	4.8	21.0	14.4	14.8	55.7	6.3	2.6	41.0	10.7	2.6	14.4	20.7	1.5	5.2	1.8	2.6	271	
△の経常化別損益	増益	24.4	14.7	36.0	8.1	26.9	8.6	9.6	65.0	8.1	5.1	48.2	22.3	8.1	15.7	25.4	0.5	6.6	0.5	1.5	197	
	横ばい	31.7	10.8	40.8	7.5	21.7	12.1	13.8	50.4	4.2	4.6	43.8	13.3	2.9	10.4	15.0	0.8	7.1	2.9	2.1	240	
	減益	25.6	15.4	46.2	5.2	26.9	13.4	15.4	59.0	7.5	1.3	51.5	15.1	5.9	14.4	15.1	0.3	5.2	1.6	1.6	305	

2 東京の立地環境

東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」（49.5%）が最も高く、「マーケットの巨大性」（38.2%）、「人口の集積」（24.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「マーケットの巨大性」（49.2%）、「人口の集積」（37.7%）、「小売業が集積」（13.9%）が高い。衣料品関連卸売業は「交通の利便性」（62.2%）が6割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「マーケットの巨大性」、「本社機能が集中」、「人口の集積」、「交通の利便性」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「交通の利便性」（59.0%）と「小売業が集積」（18.3%）が高い。最終卸は「マーケットの巨大性」（51.1%）が5割を超える。

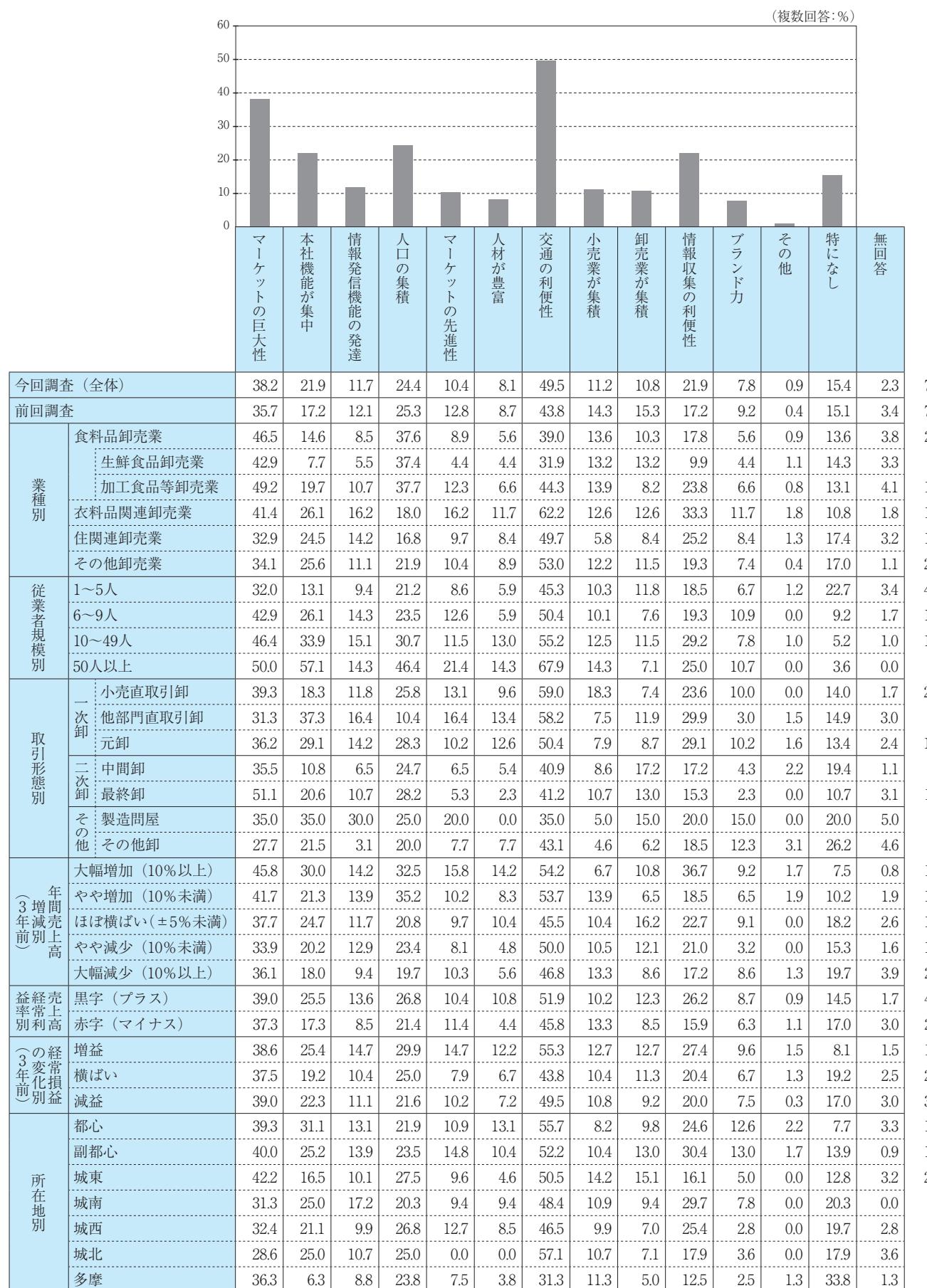
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「マーケットの巨大性」（45.8%）、「本社機能が集中」（30.0%）、「情報発信機能の発達」（14.2%）、「マーケットの先進性」（15.8%）、「人材が豊富」（14.2%）、「交通の利便性」（54.2%）、「情報収集の利便性」（36.7%）、「ブランド力」（9.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「交通の利便性」（51.9%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「交通の利便性」（55.3%）が5割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「本社機能が集中」（31.1%）と「人材が豊富」（13.1%）が高い。

図表III-2-2 東京の立地環境（卸売業）



3 競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「商材の発掘」（32.1%）が最も高く、「品揃えの深さ（専門性）」（31.9%）、「新商品の企画・開発」（29.3%）の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（45.0%）が4割を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は「商材の発掘」（39.4%）、「顧客への情報提供」（32.9%）、「短納期や納期の短縮化」（18.1%）、「情報収集・分析」（21.3%）、「他事業者との連携」（9.7%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客への品揃えの提案」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「顧客への情報提供」、「小口受注・小口配送」、「情報収集・分析」、「他事業者との連携」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

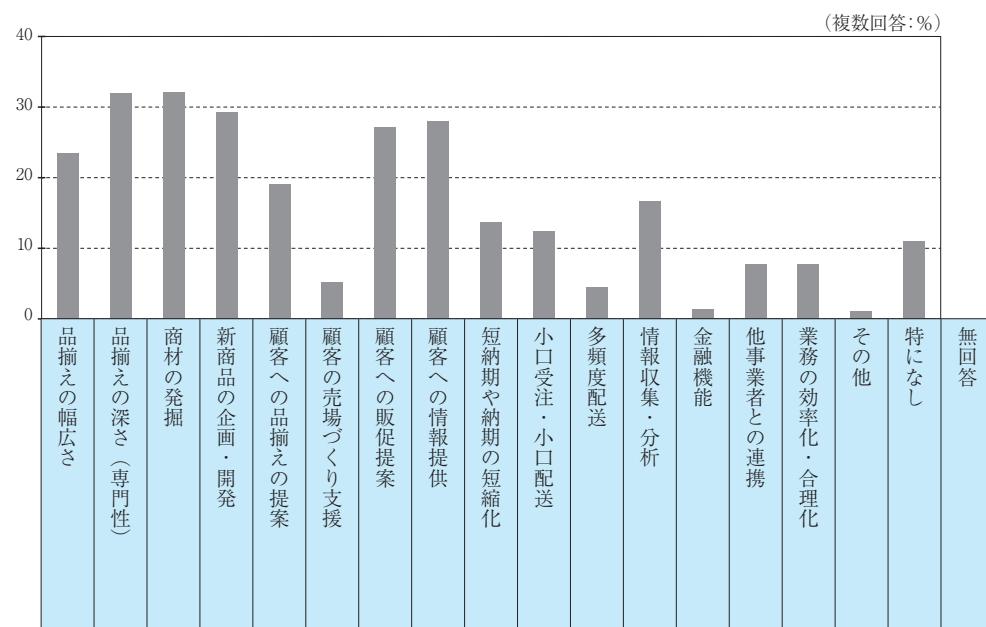
取引形態別にみると、他部門直取引卸は「商材の発掘」（53.7%）と「顧客への情報提供」（50.7%）がともに5割を超える。他の取引形態に比べて元卸は「新商品の企画・開発」（47.2%）、「顧客への販促提案」（37.0%）、「業務の効率化・合理化」（17.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「商材の発掘」（39.2%）、「新商品の企画・開発」（37.5%）、「顧客の売場づくり支援」（8.3%）、「顧客への販促提案」（33.3%）、「顧客への情報提供」（34.2%）、「情報収集・分析」（26.7%）、「他事業者との連携」（10.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（25.1%）、「品揃えの深さ（専門性）」（35.3%）、「商材の発掘」（38.3%）、「新商品の企画・開発」（32.9%）、「顧客への品揃えの提案」（21.0%）、「顧客の売場づくり支援」（6.3%）、「顧客への販促提案」（29.7%）、「顧客への情報提供」（32.7%）、「短納期や納期の短縮化」（15.2%）、「多頻度配送」（4.8%）、「情報収集・分析」（19.0%）、「金融機能」（1.7%）、「他事業者との連携」（8.9%）、「業務の効率化・合理化」（9.1%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（24.4%）、「品揃えの深さ（専門性）」（37.1%）、「商材の発掘」（34.0%）、「顧客への品揃えの提案」（22.3%）、「顧客の売場づくり支援」（8.1%）、「顧客への販促提案」（31.5%）、「顧客への情報提供」（33.0%）、「情報収集・分析」（21.8%）、「他事業者との連携」（12.2%）、「業務の効率化・合理化」（12.7%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-2-3 競争力向上のために実施している取組（卸売業）

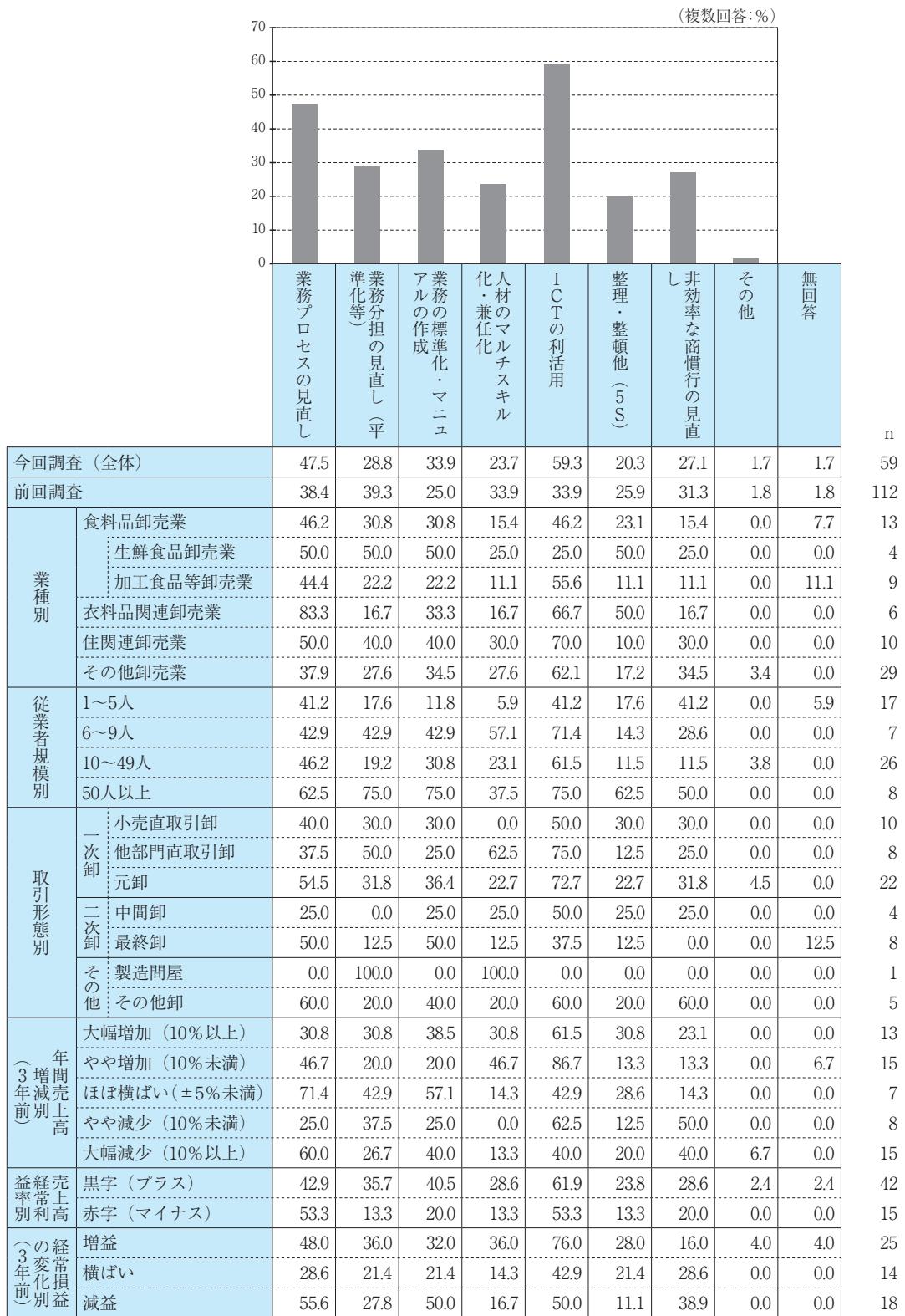


今回調査（全体）	23.5	31.9	32.1	29.3	19.0	5.2	27.1	28.0	13.7	12.4	4.4	16.6	1.4	7.7	7.7	1.0	11.0	6.3	767	
前回調査	21.2	34.6	34.1	30.3	20.8	5.3	26.2	30.8	11.6	13.9	5.8	15.1	1.3	8.3	14.7	1.3	12.0	2.0	760	
業種別	食料品卸売業	25.8	31.0	32.4	21.1	22.1	7.5	26.8	26.8	7.0	14.1	6.6	15.0	0.9	5.2	6.1	0.5	11.7	8.5	213
	生鮮食品卸売業	30.8	35.2	25.3	13.2	23.1	1.1	24.2	22.0	7.7	16.5	6.6	14.3	0.0	4.4	4.4	0.0	15.4	7.7	91
	加工食品等卸売業	22.1	27.9	37.7	27.0	21.3	12.3	28.7	30.3	6.6	12.3	6.6	15.6	1.6	5.7	7.4	0.8	9.0	9.0	122
	衣料品関連卸売業	25.2	36.0	28.8	45.0	27.9	6.3	27.9	21.6	16.2	16.2	1.8	19.8	3.6	8.1	5.4	2.7	6.3	9.0	111
	住関連卸売業	22.6	31.6	39.4	31.0	12.3	1.9	27.7	32.9	18.1	8.4	3.9	21.3	1.3	9.7	6.5	2.6	10.3	3.9	155
	その他卸売業	21.5	31.5	30.0	29.6	17.4	5.2	28.1	30.0	15.2	11.9	3.7	14.4	1.1	8.9	10.7	0.0	11.5	4.4	270
従業者規模別	1～5人	18.2	27.8	25.9	21.2	16.5	2.2	21.2	22.9	12.1	12.1	4.2	13.5	1.0	5.7	4.2	1.2	16.7	7.6	406
	6～9人	26.9	27.7	31.1	33.6	16.8	5.9	31.1	23.5	17.6	12.6	5.0	15.1	2.5	6.7	5.9	2.5	5.9	7.6	119
	10～49人	32.3	43.2	45.8	42.2	24.0	7.8	34.4	38.5	14.6	13.0	4.7	22.9	2.1	10.4	13.5	0.0	2.6	3.1	192
	50人以上	39.3	46.4	39.3	46.4	35.7	28.6	42.9	57.1	14.3	14.3	3.6	25.0	0.0	25.0	28.6	0.0	3.6	0.0	28
取引形態別	小売直取引卸	24.9	34.5	34.5	37.1	21.8	8.3	24.9	23.6	12.2	12.7	3.5	14.8	1.7	7.0	4.4	1.3	8.7	5.2	229
	次卸	26.9	40.3	53.7	34.3	22.4	1.5	19.4	50.7	19.4	19.4	9.0	31.3	3.0	16.4	11.9	3.0	4.5	3.0	67
	元卸	21.3	33.9	40.2	47.2	18.1	5.5	37.0	29.1	14.2	4.7	3.9	22.8	0.8	6.3	17.3	0.0	4.7	3.9	127
	二 次 卸	20.4	17.2	24.7	16.1	17.2	4.3	31.2	22.6	11.8	10.8	4.3	11.8	1.1	9.7	4.3	0.0	19.4	11.8	93
	最終卸	26.7	35.9	28.2	13.0	19.8	5.3	24.4	32.8	18.3	19.1	5.3	12.2	0.8	5.3	6.1	0.0	14.5	3.8	131
	その他の製造問屋	0.0	20.0	10.0	35.0	10.0	0.0	10.0	25.0	15.0	5.0	0.0	15.0	5.0	5.0	5.0	10.0	5.0	10.0	20
	その他卸	18.5	29.2	21.5	16.9	12.3	3.1	36.9	24.6	7.7	10.8	3.1	13.8	1.5	9.2	7.7	0.0	15.4	10.8	65
年間増減売上高別	大幅増加（10%以上）	24.2	38.3	39.2	37.5	21.7	8.3	33.3	34.2	14.2	10.8	4.2	26.7	1.7	10.8	10.8	2.5	2.5	6.7	120
	やや増加（10%未満）	26.9	39.8	38.0	25.9	23.1	2.8	25.0	32.4	14.8	7.4	3.7	23.1	1.9	7.4	13.9	0.9	8.3	5.6	108
	ほぼ横ばい（±5%未満）	27.3	34.4	30.5	32.5	21.4	4.5	26.6	33.1	16.9	14.9	5.8	17.5	1.3	9.7	4.5	0.6	7.8	1.9	154
	やや減少（10%未満）	26.6	28.2	28.2	27.4	14.5	4.0	27.4	21.0	12.9	11.3	5.6	8.9	0.0	5.6	6.5	0.8	12.9	9.7	124
	大幅減少（10%以上）	18.5	24.9	30.0	27.9	17.2	5.2	25.3	24.9	11.2	14.6	3.0	13.3	2.1	6.9	6.4	0.9	15.5	7.3	233
益経売率別	黒字（プラス）	25.1	35.3	38.3	32.9	21.0	6.3	29.7	32.7	15.2	11.7	4.8	19.0	1.7	8.9	9.1	0.9	6.9	5.2	462
	赤字（マイナス）	20.7	26.2	23.6	25.5	17.3	3.7	24.4	21.4	11.1	13.3	3.3	13.3	0.7	6.3	5.5	1.5	17.3	7.0	271
	△の経常利益別	増益	24.4	37.1	34.0	32.0	22.3	8.1	31.5	33.0	12.7	10.7	3.6	21.8	1.5	12.2	12.7	2.0	6.6	4.6
△の経常損益別	横ばい	23.8	31.7	30.4	25.0	17.9	2.9	22.9	24.2	13.3	12.5	2.9	14.6	0.8	4.2	5.8	0.8	10.8	8.3	240
	減益	22.6	28.9	33.4	32.5	18.7	4.9	28.5	29.2	14.8	13.4	5.9	15.1	2.0	8.2	5.9	0.7	13.1	5.6	305

4 業務の効率化・合理化への取組

業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「ＩＣＴの利活用」（59.3%）が最も高く、「業務プロセスの見直し」（47.5%）、「業務の標準化・マニュアルの作成」（33.9%）の順で続く。

図表III-2-4 業務の効率化・合理化への取組（卸売業）



(注) 競争力向上のために実施している取組（卸売業）（図表III-2-3）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

5 競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（39.3%）が最も高く、「売上・収入の増加につながらない」（26.2%）、「資金が不足」（16.7%）の順で続く。

図表III-2-5 競争力向上に取り組まない理由（卸売業）



（注）競争力向上のために実施している取組（卸売業）（図表III-2-3）で「特になし」とした企業のみを集計。

6 収益性からみた競争力向上への取組

(1) 増益企業の競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が増益と回答した企業（以下、「増益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（37.1%）が最も高く、「商材の発掘」（34.0%）、「顧客への情報提供」（33.0%）の順で続く。

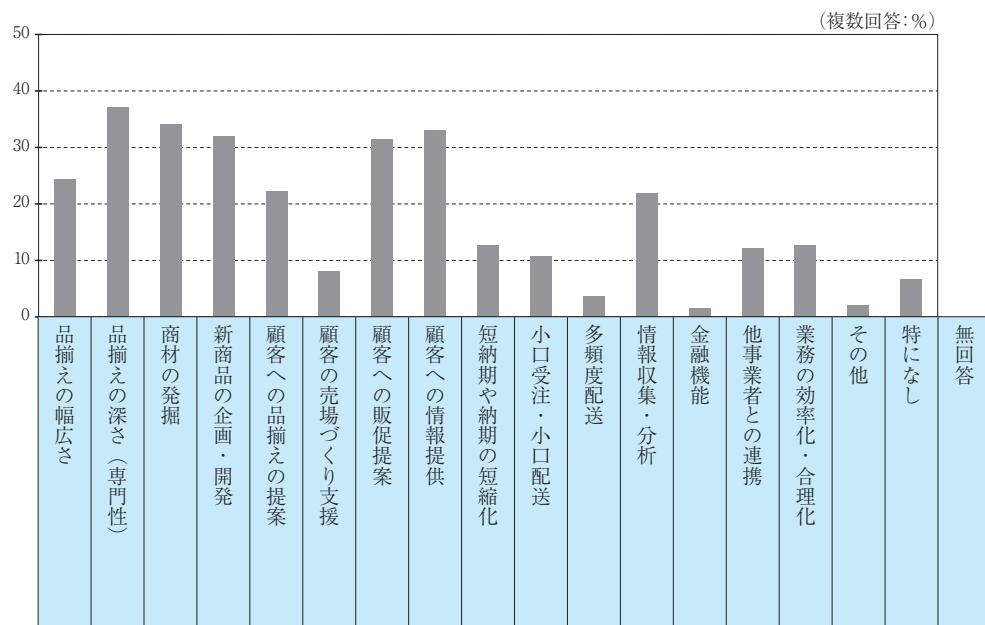
業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「品揃えの幅広さ」（41.7%）、「品揃えの深さ（専門性）」（50.0%）、「小口受注・小口配送」（20.8%）、「多頻度配送」（12.5%）が高い。衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（58.6%）が6割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「顧客への品揃えの提案」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「顧客への情報提供」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「顧客の売場づくり支援」（13.7%）が高い。他部門直取引卸は「顧客への情報提供」（76.5%）が7割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「品揃えの深さ（専門性）」（43.8%）が4割を占める。

図表III-2-6 増益企業の競争力向上への取組（卸売業）



今回調査（全体）	24.4	37.1	34.0	32.0	22.3	8.1	31.5	33.0	12.7	10.7	3.6	21.8	1.5	12.2	12.7	2.0	6.6	4.6	n 197
前回調査	21.9	38.3	34.4	31.3	24.2	8.6	32.8	34.4	9.4	10.9	1.6	20.3	1.6	10.2	17.2	2.3	6.3	2.3	128
業種別	食料品卸売業	36.2	36.2	34.5	19.0	24.1	10.3	27.6	29.3	6.9	17.2	8.6	20.7	0.0	5.2	10.3	0.0	5.2	6.9
	生鮮食品卸売業	41.7	50.0	29.2	12.5	29.2	4.2	29.2	33.3	8.3	20.8	12.5	20.8	0.0	4.2	8.3	0.0	0.0	4.2
	加工食品等卸売業	32.4	26.5	38.2	23.5	20.6	14.7	26.5	26.5	5.9	14.7	5.9	20.6	0.0	5.9	11.8	0.0	8.8	8.8
	衣料品関連卸売業	24.1	34.5	27.6	58.6	34.5	10.3	31.0	20.7	17.2	20.7	3.4	20.7	3.4	20.7	13.8	6.9	3.4	3.4
	住関連卸売業	15.9	34.1	34.1	27.3	15.9	4.5	36.4	40.9	13.6	0.0	0.0	31.8	2.3	11.4	9.1	4.5	11.4	2.3
	その他卸売業	19.7	40.9	36.4	34.8	19.7	7.6	31.8	36.4	15.2	7.6	1.5	16.7	1.5	15.2	16.7	0.0	6.1	4.5
従業者規模別	1~5人	13.7	27.4	21.9	27.4	11.0	2.7	21.9	23.3	6.8	8.2	1.4	19.2	0.0	11.0	4.1	2.7	11.0	8.2
	6~9人	23.3	43.3	23.3	20.0	23.3	3.3	26.7	26.7	26.7	13.3	6.7	23.3	3.3	3.3	13.3	6.7	6.7	3.3
	10~49人	35.5	42.1	48.7	38.2	28.9	7.9	40.8	40.8	13.2	11.8	3.9	22.4	2.6	11.8	18.4	0.0	2.6	2.6
	50人以上	28.6	50.0	35.7	50.0	50.0	42.9	42.9	57.1	14.3	7.1	0.0	28.6	0.0	42.9	28.6	0.0	7.1	0.0
取引形態別	小売直取引卸	26.0	39.7	38.4	41.1	24.7	13.7	27.4	32.9	9.6	12.3	4.1	17.8	2.7	12.3	6.8	1.4	2.7	5.5
	他部門直取引卸	17.6	47.1	64.7	52.9	35.3	0.0	35.3	76.5	11.8	11.8	5.9	52.9	5.9	35.3	11.8	0.0	0.0	5.9
	元卸	19.4	32.3	32.3	45.2	16.1	6.5	35.5	32.3	12.9	3.2	0.0	32.3	0.0	6.5	32.3	0.0	6.5	3.2
	中間卸	27.3	36.4	36.4	18.2	9.1	4.5	40.9	18.2	18.2	9.1	13.6	18.2	0.0	9.1	9.1	0.0	13.6	4.5
	最終卸	29.0	38.7	22.6	6.5	22.6	6.5	25.8	29.0	16.1	12.9	0.0	6.5	0.0	6.5	6.5	0.0	12.9	6.5
	製造問屋	0.0	12.5	0.0	25.0	25.0	0.0	25.0	12.5	25.0	12.5	0.0	25.0	0.0	12.5	12.5	25.0	0.0	0.0
年間売上高別	その他卸	30.8	30.8	23.1	15.4	30.8	7.7	46.2	30.8	7.7	15.4	0.0	23.1	0.0	15.4	23.1	0.0	15.4	0.0
	大幅増加（10%以上）	24.7	43.8	38.4	35.6	20.5	9.6	31.5	32.9	16.4	9.6	5.5	27.4	2.7	13.7	13.7	2.7	2.7	4.1
	やや増加（10%未満）	28.6	40.5	33.3	28.6	19.0	0.0	26.2	35.7	7.1	2.4	4.8	26.2	0.0	7.1	21.4	2.4	4.8	7.1
	ほぼ横ばい（±5%未満）	25.0	37.5	33.3	25.0	33.3	8.3	37.5	37.5	12.5	12.5	4.2	20.8	0.0	16.7	4.2	0.0	8.3	0.0
	やや減少（10%未満）	25.0	40.0	45.0	40.0	20.0	5.0	30.0	15.0	10.0	15.0	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	0.0	10.0	5.0
	大幅減少（10%以上）	18.2	12.1	18.2	33.3	21.2	12.1	33.3	36.4	15.2	21.2	0.0	21.2	3.0	9.1	6.1	3.0	9.1	6.1

(注) 3年前と比較した経常損益の変化（図表II-1-19）で『増益』とした企業のみを集計。

(2) 減益企業の競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が減益と回答した企業（以下、「減益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「商材の発掘」(33.4%) が最も高く、「新商品の企画・開発」(32.5%)、「顧客への情報提供」(29.2%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「品揃えの幅広さ」(26.4%)、「品揃えの深さ（専門性）」(35.8%)、「新商品の企画・開発」(43.4%)、「顧客への品揃えの提案」(30.2%) が高い。住関連卸売業は「商材の発掘」(48.4%) が5割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「他事業者との連携」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「商材の発掘」(63.6%) が6割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「新商品の企画・開発」(47.1%)、「顧客の売場づくり支援」(11.8%)、「顧客への販促提案」(35.3%)、「短納期や納期の短縮化」(29.4%)、「情報収集・分析」(35.3%) が高い。一方、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「商材の発掘」(35.1%) が3割を占める。

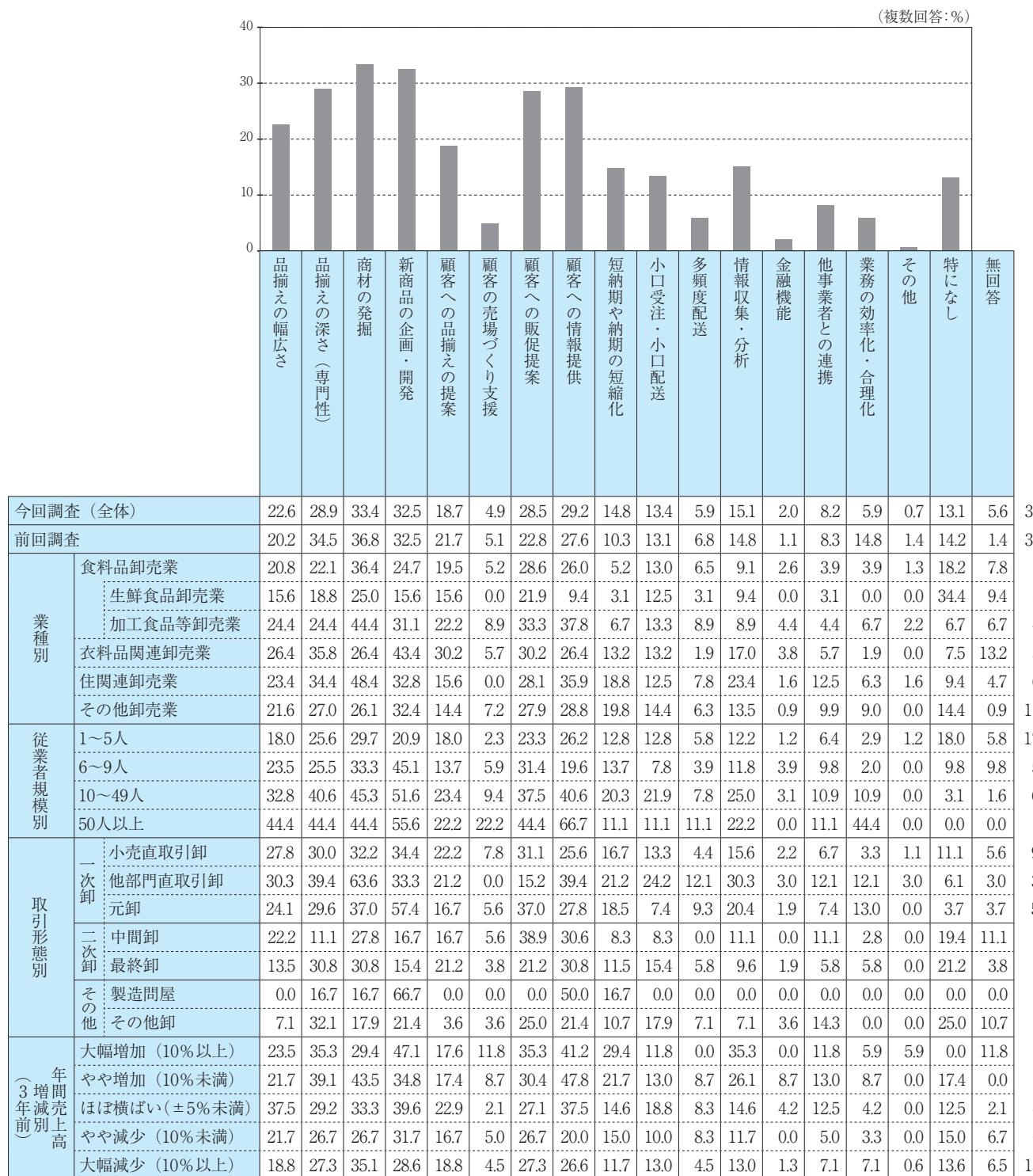
<事例31> コロナ禍をきっかけに設備投資し新たな販路に対応

主に水産物を取り扱う事例31の会社は、飲食店や食品問屋が主な顧客の卸販売と一般向けの小売販売を一部行っており、事業の95%を卸販売が占めている。卸先は首都圏の飲食店が中心で、チェーン系列の居酒屋や町のすし屋など様々。取扱商品は生きたまま流通させる活魚、鮮魚、水産加工品の3種類であり、社内には専用の加工場がある。元々は活魚が主力商品だったが、新型コロナウイルス感染症の影響で取引が激減し、現在は鮮魚と水産加工品の売上が多くを占めている。取扱品目数は、活魚、鮮魚、加工品を含めて多数に及ぶ。

同社は新型コロナウイルス感染症の影響で主力の活魚の業績が伸び悩んだ際に、水産加工品事業へ主力業務を移行することを検討し、本格的な加工ができるよう設備投資を行った。コロナ禍の収束後は大規模な居酒屋や飲食店からの注文は減少すると予想し、小規模店舗をターゲットにした多品種小ロット生産体制を構築したこと、三枚おろしや加熱調理など様々な加工ニーズに対応できるようになった。また、同社の加工場は食品安全に関する基準であるISO22000と試験機関が行う試験の信頼性の認定基準であるISO17025を取得している。衛生面の検査を含め全て自社内で行えるため、スピーディーな商品開発を実現していることが強みの一つである。

(生鮮食品卸売業 20人以上 多摩地域)

図表III-2-7 減益企業の競争力向上への取組（卸売業）



(注) 3年前と比較した経常損益の変化（図表II-1-19）で『減益』とした企業のみを集計。

(3) 増益企業の特徴

増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位3項目は「品揃えの深さ（専門性）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」である。

7 経営において重視している事項

経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」（62.7%）が最も高く、「利益の拡大」（58.1%）、「従業員の成長・幸福」（40.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「利益の拡大」（64.8%）、「雇用の維持」（39.3%）、「企業理念等の実現」（14.8%）が高く、衣料品関連卸売業は「規模の拡大」（14.4%）、「知名度の向上」（17.1%）、「持続的経営」（67.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「規模の拡大」、「利益の拡大」、「地域や社会への貢献」、「雇用の維持」、「企業理念等の実現」が高くなる傾向がみられる。

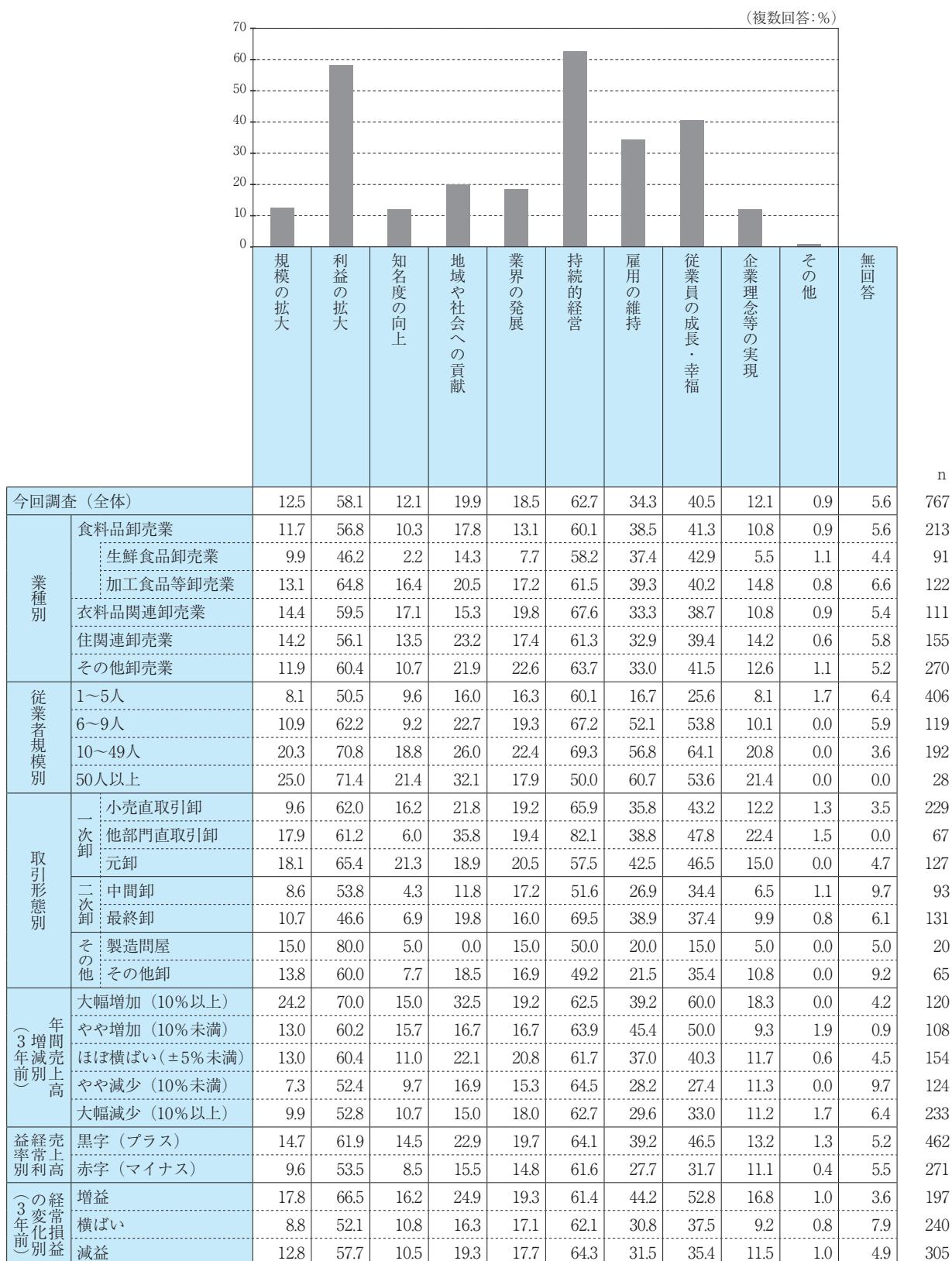
取引形態別にみると、他部門直取引卸は「持続的経営」（82.1%）が8割を超える。他の取引形態に比べて元卸は「規模の拡大」（18.1%）、「知名度の向上」（21.3%）、「業界の発展」（20.5%）、「雇用の維持」（42.5%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「利益の拡大」（70.0%）が7割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は全ての項目が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「利益の拡大」（66.5%）と「持続的経営」（61.4%）がともに6割を超える。

図表III-2-8 経営において重視している事項（卸売業）



第2節 小売業

1 消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項

最近の消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（複数回答）は、「高齢化」(40.4%)が最も高く、「低価格志向」(33.3%)、「品質重視」(32.1%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「値ごろ感の重視」(52.9%)と「健康志向」(51.3%)がともに5割を超える。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「品質重視」(48.5%)、「大型店志向」(23.9%)、「高齢化」(50.0%)が高い。

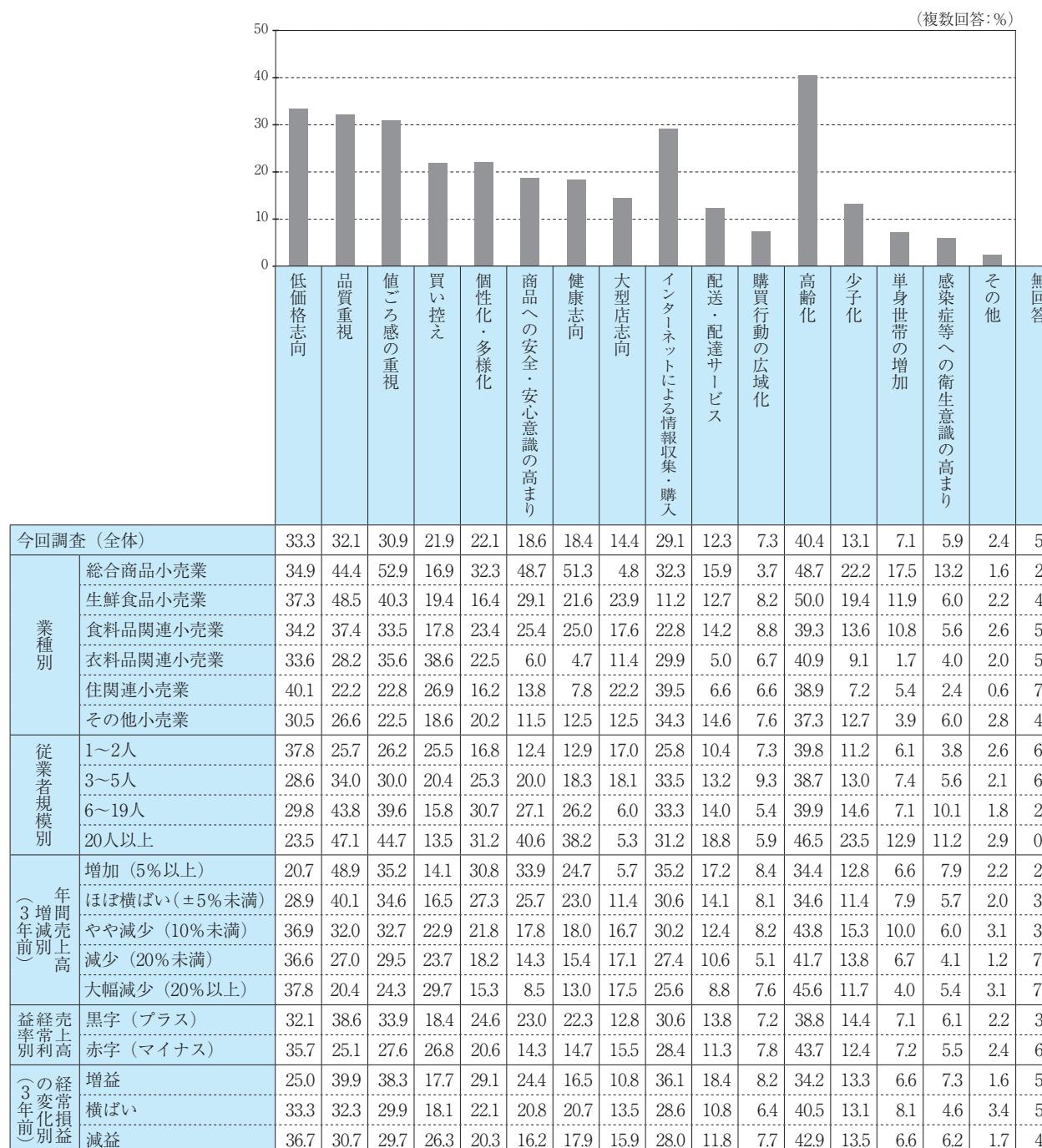
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品質重視」、「値ごろ感の重視」、「個性化・多様化」、「商品への安全・安心意識の高まり」、「健康志向」、「配送・配達サービス」、「少子化」、「感染症等への衛生意識の高まり」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「品質重視」(48.9%)が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「品質重視」(38.6%)が4割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「低価格志向」(36.7%)、「買い控え」(26.3%)、「大型店志向」(15.9%)、「高齢化」(42.9%)、「少子化」(13.5%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表III-2-9 消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（小売業）



2 競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（33.2%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（29.6%）、「品揃えの幅広さ」（26.6%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（70.4%）が7割を超える。生鮮食品小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（41.0%）が4割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「既存顧客のフォロー」（37.7%）と「他事業者との連携」（7.2%）が高い。

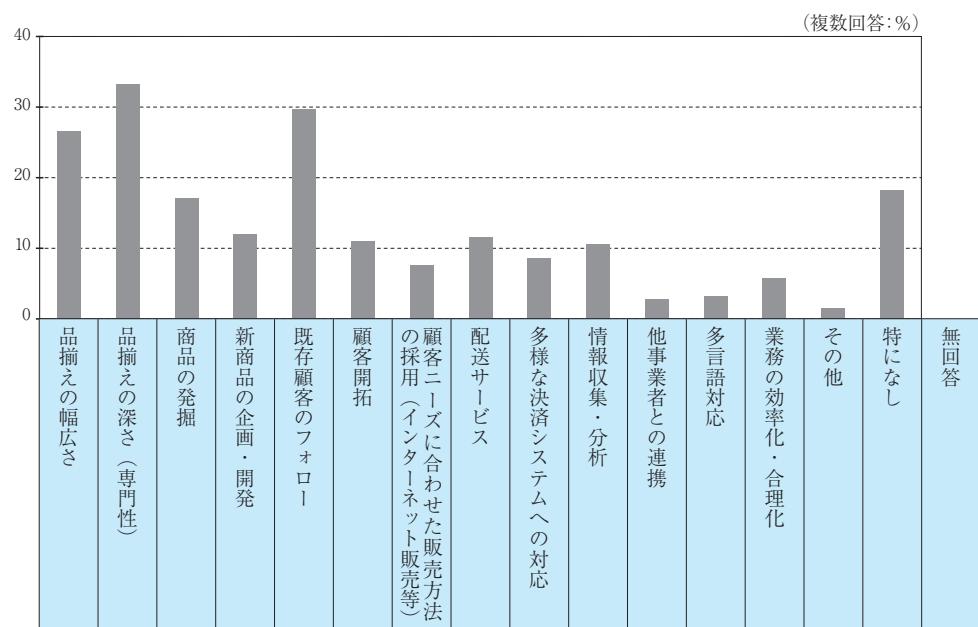
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅広さ」、「商品の発掘」、「新商品の企画・開発」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「多様な決済システムへの対応」、「情報収集・分析」、「多言語対応」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（43.2%）と「品揃えの深さ（専門性）」（43.6%）がともに4割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（31.6%）、「品揃えの深さ（専門性）」（36.3%）、「既存顧客のフォロー」（31.4%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-2-10 競争力向上のために実施している取組（小売業）



今回調査（全体）	26.6	33.2	17.0	11.9	29.6	11.0	7.6	11.6	8.5	10.6	2.8	3.2	5.7	1.5	18.2	10.5	n 2,141	
業種別	総合商品小売業	70.4	18.5	19.0	25.9	20.1	7.4	5.8	17.5	18.5	25.4	0.5	5.8	13.2	1.6	3.7	7.9	189
	生鮮食品小売業	27.6	41.0	16.4	9.7	25.4	8.2	3.7	16.4	4.5	4.5	0.7	0.7	4.5	1.5	16.4	14.9	134
	食料品関連小売業	20.2	33.8	16.6	16.8	27.1	8.8	7.5	15.0	8.0	8.0	1.1	2.2	4.9	1.1	21.9	11.4	535
	衣料品関連小売業	23.8	37.6	25.5	12.8	29.9	14.8	10.1	4.4	6.0	6.7	1.7	2.0	3.4	1.3	16.8	9.4	298
	住関連小売業	18.6	25.1	15.0	5.4	37.7	10.8	5.4	7.8	4.2	10.2	7.2	2.4	3.0	1.2	21.0	12.0	167
	その他小売業	23.4	35.3	14.1	6.9	33.0	12.3	8.5	11.1	9.2	11.4	4.7	4.3	6.2	1.9	19.1	9.2	773
従業者規模別	1~2人	17.2	29.6	15.0	6.8	26.6	7.8	4.3	9.0	3.8	5.3	2.3	2.1	2.3	1.6	26.8	11.2	1,066
	3~5人	25.1	36.4	16.9	14.0	34.2	12.1	8.0	14.0	9.9	10.7	2.3	2.5	5.8	2.1	13.6	11.3	486
	6~19人	43.2	41.4	22.3	18.5	31.0	14.3	13.4	12.8	16.4	17.6	3.3	6.3	9.5	0.0	7.4	6.8	336
	20人以上	57.6	30.0	22.9	26.5	30.0	20.0	15.9	18.2	20.0	29.4	7.1	7.6	18.8	2.4	2.9	4.1	170
年間増減率別上高	増加（5%以上）	43.2	43.6	27.8	22.9	33.9	15.9	18.1	16.3	15.9	19.8	3.5	7.9	11.0	2.2	6.2	3.1	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	32.6	37.1	15.7	16.7	31.6	13.6	9.0	12.0	11.6	14.3	3.7	4.3	8.3	1.4	13.0	7.7	509
	やや減少（10%未満）	26.0	34.4	16.0	8.4	30.7	8.7	4.4	10.7	8.2	8.0	2.7	2.2	4.0	1.6	17.8	10.0	450
	減少（20%未満）	21.2	30.4	14.7	9.0	29.7	10.4	5.8	13.8	6.5	7.6	2.3	1.6	3.7	1.6	20.7	14.3	434
	大幅減少（20%以上）	17.3	25.6	16.4	7.4	23.8	8.8	5.6	8.3	4.0	7.4	2.0	2.2	3.8	1.3	28.5	12.6	445
益経売率別利高	黒字（プラス）	31.6	36.3	18.3	13.9	31.4	12.7	8.0	13.6	11.2	13.7	3.6	3.8	6.3	1.4	14.7	8.1	1,093
	赤字（マイナス）	22.4	31.3	16.2	10.5	28.3	9.9	7.5	9.7	6.2	7.4	2.1	3.0	6.0	1.6	21.8	11.8	838
△の経常化損益別前	増益	32.3	40.2	21.2	19.3	32.6	13.6	15.5	16.5	13.9	17.4	3.5	7.0	9.8	1.6	9.2	9.5	316
	横ばい	28.8	32.6	16.0	11.8	30.5	12.3	6.3	11.0	8.7	11.0	2.3	2.4	6.6	1.6	18.2	9.4	702
	減益	23.9	32.8	16.8	10.0	28.0	9.9	6.3	11.0	7.1	8.7	2.9	2.9	4.3	1.5	20.7	10.5	999

3 業務の効率化・合理化への取組

業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「整理・整頓他（5S）」（41.3%）が最も高く、「業務分担の見直し（平準化等）」（39.7%）、「業務プロセスの見直し」（38.0%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「業務分担の見直し（平準化等）」（64.0%）が6割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「業務分担の見直し（平準化等）」、「業務の標準化・マニュアルの作成」、「人材のマルチスキル化・兼任化」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「業務分担の見直し（平準化等）」（48.0%）と「業務の標準化・マニュアルの作成」（40.0%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「業務プロセスの見直し」（39.1%）、「業務の標準化・マニュアルの作成」（29.0%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（37.7%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「業務プロセスの見直し」（51.6%）、「業務分担の見直し（平準化等）」（54.8%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（45.2%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表III-2-11 業務の効率化・合理化への取組（小売業）



(注) 競争力向上のために実施している取組（小売業）（図表III-2-10）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

4 競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（48.5%）が最も高く、「売上・収入の増加につながらない」（19.5%）、「資金が不足」（12.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連小売業は「取り組み方がわからない」（12.0%）、「売上・収入の増加につながらない」（22.0%）が高い。

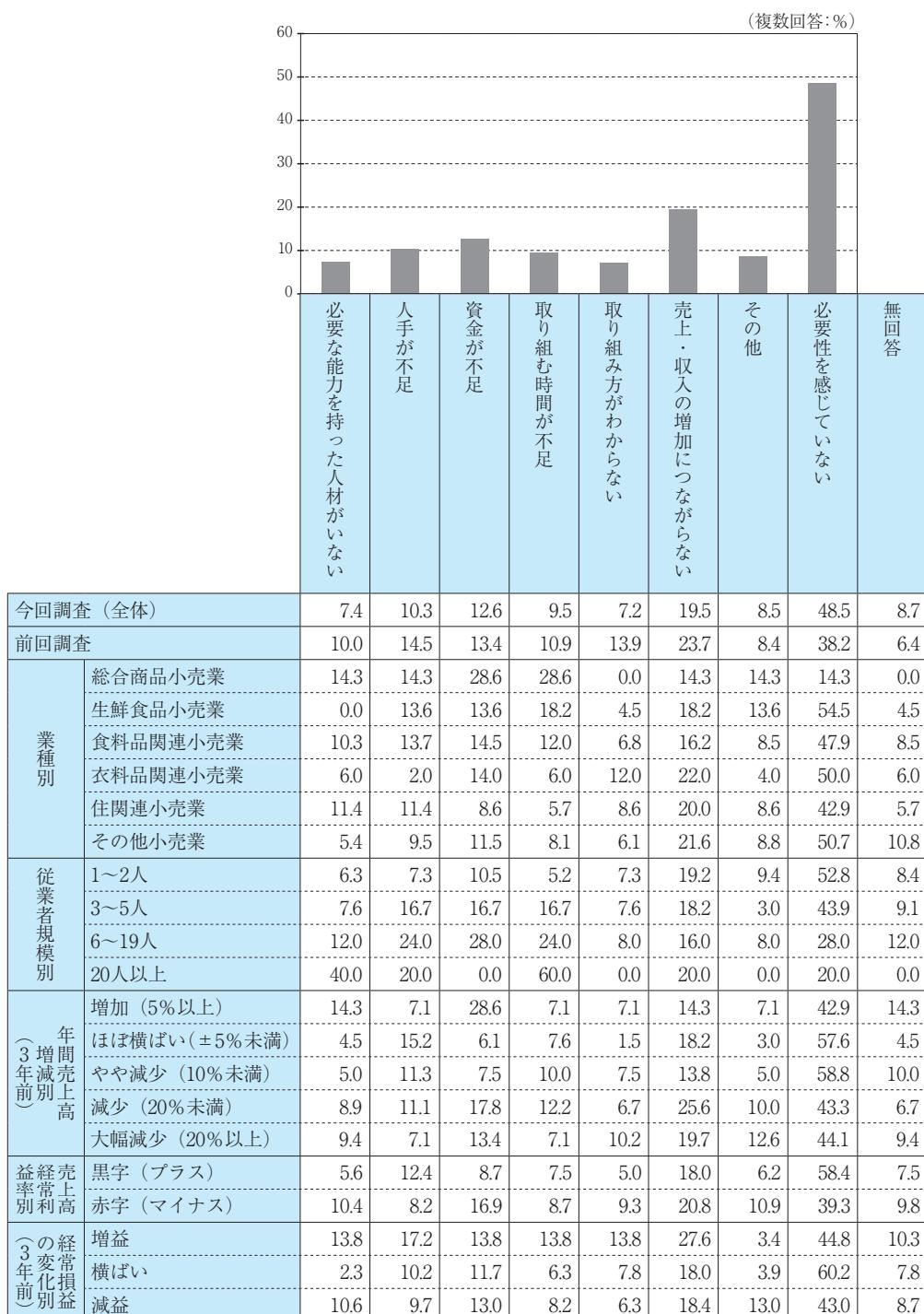
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「必要性を感じていない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「必要性を感じていない」（52.8%）が5割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「取り組み方がわからない」（10.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「人手が不足」（12.4%）と「必要性を感じていない」（58.4%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が横ばいと回答した企業は「必要性を感じていない」（60.2%）が6割を超える。

図表III-2-12 競争力向上に取り組まない理由（小売業）



(注) 競争力向上のために実施している取組（小売業）（図表III-2-10）で「特になし」とした企業のみを集計。

5 収益性からみた競争力向上への取組

(1) 増益企業の競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が増益と回答した企業（以下、「増益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（40.2%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（32.6%）、「品揃えの幅広さ」（32.3%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（73.5%）が7割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（51.2%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「多言語対応」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（46.8%）と「品揃えの深さ（専門性）」（46.8%）とともに4割を占める。

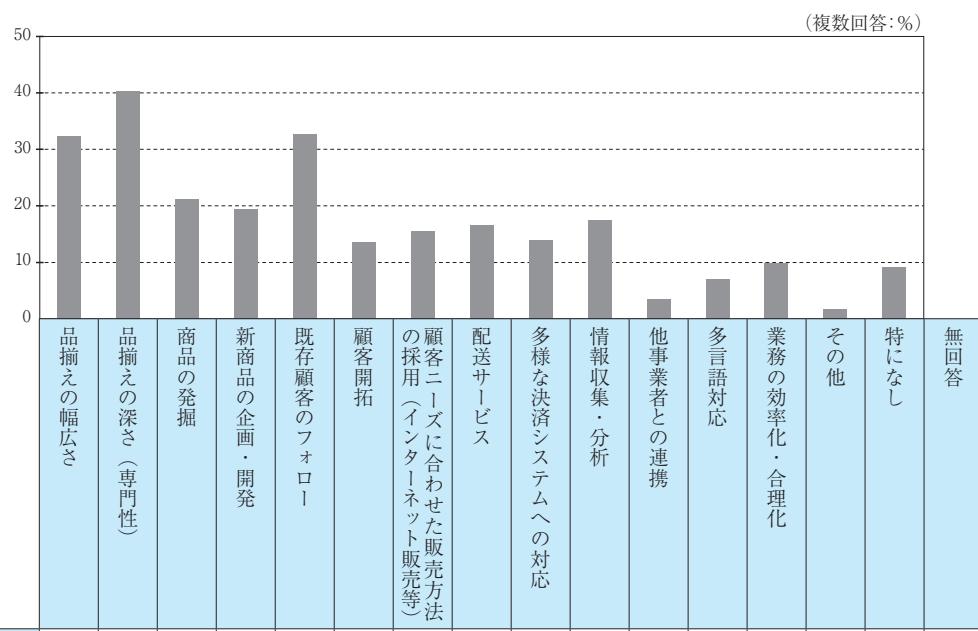
<事例32> 商品名に地元の地名を入れて商標登録することで、ブランド化に成功

事例32の会社は、江戸切子を独自にブランド化したオリジナル切子を販売している。一般的な江戸切子が3～5万円なのに対し、同社の切子は5千円からあるのが特徴。ディスプレイ用ではなく、日常使いとして切子を使って欲しいという代表取締役の思いから、手に取りやすい価格帯の切子を取り扱っている。オリジナルの切子自体は創業当初から取り扱っていたが、独自の名称はなく、江戸切子として販売していた。しかし、2010年頃に知り合いからブランド化した方がよいとのアドバイスを受けたことをきっかけに、代表取締役が生まれ育った地元の地名を商品名として取り入れたいと考え、新たに独自の名称を設定し、2013年には商標登録も行った。その後も観光庁や東京都のコンテストに出品し、様々な賞を受賞したことで、一般的な江戸切子とは差別化された独自のブランド化に成功した。

商品名にもなった地元ではガラス工芸の歴史が90年以上になるため、来たる100周年に向けて次の世代にバトンをつないでいくのが今後の目標である。そのために、ガラスの触り心地指数化や切子製作に用いる道具選定の見直しなどに取り組み、品質をさらに向上させて商品のブラッシュアップを図っている。また、地元の地名が商品名になっているため、売上が増えれば地元の認知度が高まり、訪れる人も増えて地域の活性化も進むため、今後もオリジナル切子を販売して地元に貢献していきたいと考えている。

（その他小売業 1～2人 城南地域）

図表III-2-13 増益企業の競争力向上への取組（小売業）



今回調査(全体)	32.3	40.2	21.2	19.3	32.6	13.6	15.5	16.5	13.9	17.4	3.5	7.0	9.8	1.6	9.2	9.5	n 316
業種別	総合商品小売業	73.5	17.6	11.8	29.4	11.8	8.8	8.8	11.8	26.5	23.5	0.0	14.7	20.6	2.9	0.0	2.9
	生鮮食品小売業	42.9	50.0	7.1	14.3	42.9	14.3	0.0	35.7	7.1	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	7.1	14.3
	食料品関連小売業	27.6	46.1	22.4	27.6	30.3	14.5	19.7	23.7	10.5	21.1	2.6	1.3	14.5	0.0	13.2	13.2
	衣料品関連小売業	36.6	51.2	34.1	22.0	31.7	14.6	19.5	4.9	7.3	12.2	24	4.9	2.4	2.4	7.3	7.3
	住関連小売業	36.4	31.8	36.4	22.7	50.0	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	9.1	13.6	4.5	0.0	13.6	9.1
	その他小売業	21.6	40.0	17.6	10.4	36.8	13.6	15.2	13.6	15.2	16.0	4.8	8.8	7.2	2.4	9.6	8.0
従業者規模別	1~2人	15.9	36.4	18.7	10.3	32.7	7.5	10.3	11.2	8.4	9.3	3.7	5.6	2.8	1.9	15.0	15.0
	3~5人	30.0	40.0	15.0	20.0	32.5	11.3	13.8	22.5	7.5	16.3	2.5	6.3	7.5	2.5	15.0	7.5
	6~19人	45.6	52.9	29.4	22.1	27.9	14.7	17.6	22.1	23.5	16.2	2.9	8.8	19.1	0.0	0.0	4.4
	20人以上	51.1	28.9	24.4	37.8	35.6	26.7	28.9	13.3	24.4	35.6	4.4	11.1	20.0	2.2	0.0	4.4
年間増減率別	増加(5%以上)	46.8	46.8	28.8	26.1	34.2	12.6	22.5	20.7	22.5	24.3	3.6	9.9	12.6	2.7	4.5	2.7
	ほぼ横ばい(±5%未満)	34.2	39.5	18.4	30.3	35.5	11.8	17.1	10.5	6.6	13.2	2.6	7.9	9.2	1.3	5.3	6.6
	やや減少(10%未満)	26.0	42.0	10.0	8.0	28.0	8.0	2.0	14.0	12.0	8.0	6.0	6.0	12.0	0.0	18.0	8.0
	減少(20%未満)	11.1	24.4	20.0	8.9	33.3	24.4	8.9	22.2	15.6	20.0	2.2	2.2	6.7	0.0	15.6	24.4
	大幅減少(20%以上)	18.2	39.4	21.2	3.0	27.3	15.2	18.2	12.1	3.0	15.2	3.0	3.0	3.0	3.0	12.1	18.2

(注) 3年前と比較した経常損益の変化(図表II-2-18)で『増益』とした企業のみを集計。

(2) 減益企業の競争力向上への取組

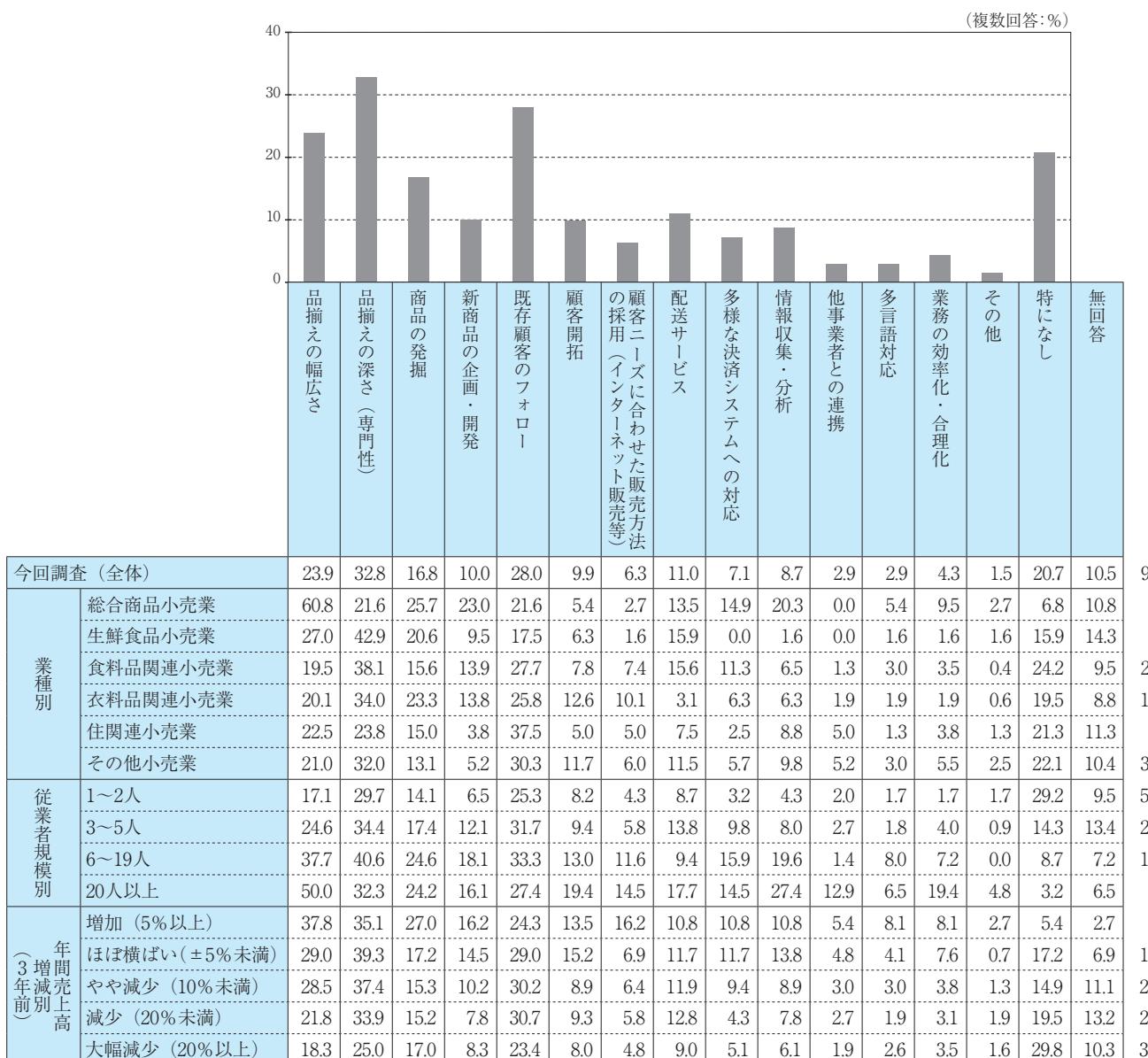
3年前と比較して経常損益が減益と回答した企業（以下、「減益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.8%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（28.0%）、「品揃えの幅広さ」（23.9%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（60.8%）が6割を超える。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（42.9%）と「配送サービス」（15.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅広さ」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（37.8%）、「商品の発掘」（27.0%）、「新商品の企画・開発」（16.2%）、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」（16.2%）、「他事業者との連携」（5.4%）、「多言語対応」（8.1%）、「業務の効率化・合理化」（8.1%）が高い。一方、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「特になし」（29.8%）が約3割である。

図表III-2-14 減益企業の競争力向上への取組（小売業）



(注) 3年前と比較した経常損益の変化(図表II-2-18)で『減益』とした企業のみを集計。

(3) 増益企業の特徴

増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位3項目は「新商品の企画・開発」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」である。

6 経営上の強み

経営上の強み（複数回答）は、「固定客の存在」(66.4%) が最も高く、「優良な仕入先」(37.7%)、「立地」(29.8%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品小売業は「優良な仕入先」(58.2%) が高い。住関連小売業は「固定客の存在」(74.3%) が7割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「附随的サービス（アフターケア等）の充実」(10.6%) が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「固定客の存在」(68.7%) が7割程度を占め、「優良な仕入先」(47.6%) と「立地」(45.8%) がともに4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「優良な仕入先」(42.4%)、「商品の発掘・開発力」(23.1%)、「固定客の存在」(70.3%)、「新規顧客の獲得力」(12.3%)、「立地」(36.4%)、「充実した店舗機能」(5.7%)、「店名・出店サイトの知名度」(13.3%)、「附隨的サービス（アフターケア等）の充実」(9.8%)、「顧客ニーズ等情報の収集・分析力」(9.2%)、「長時間営業・年中無休」(12.7%)、「高い従業員能力」(22.8%)、「安定した財務（潤沢な資金）」(5.7%)、「コスト管理力」(5.1%)、「取引金融機関の信頼」(7.0%) が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例33＞ 思い出を形にする商品で職人技の継承を目指す

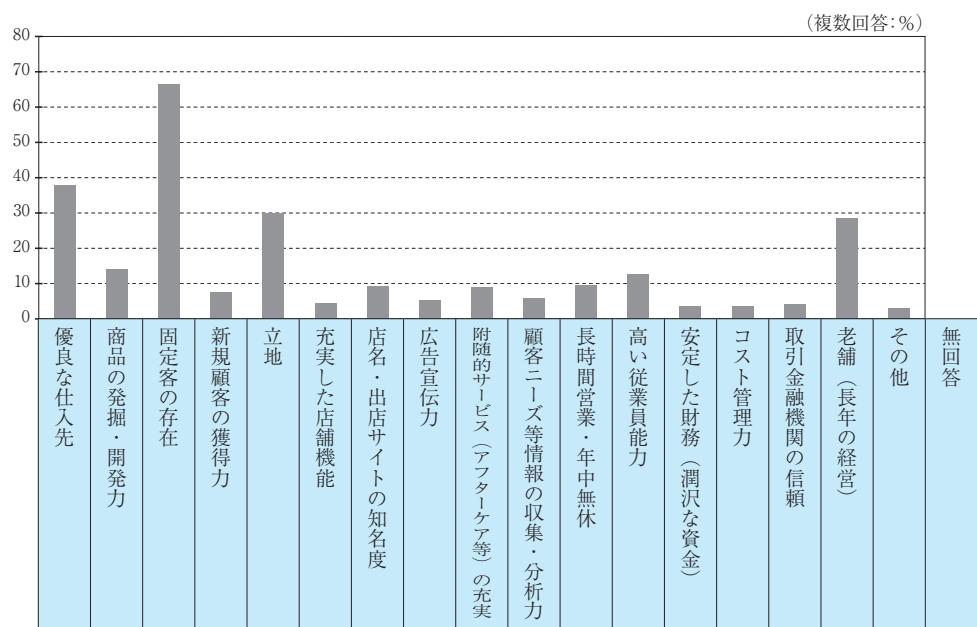
砂時計の専門店である事例33の会社は、アジア製やヨーロッパ製などの輸入品が大半を占める中で、日本製の砂時計を中心に取り扱っている。かつては実用的な商品や既製品の人気が高かったが、最近は同社が企画したユニークな商品やオーダー商品、贈答用の商品の人気が高い。オーダーの内容は、名入れや入れる砂の色や量を変えることが多いが、顧客の思い出の砂を加工してその人だけの思い出の砂時計を作ることも増えてきた。ただし、工房は国内に数か所しかなく、職人による手作業になるため納期は3か月～半年程かかる。

コロナ禍で来店する顧客の数は減ったが、通販に力を入れたことや「おうち時間」の増加に伴い紅茶を淹れる際に使う砂時計の需要が高まるなど新たな需要も生まれ、業績への影響は少なかった。通販の売上は今でも全体の3割程度を占めている。また、最近はSNSやガイドブックを見て来店するインバウンドの顧客も増えてきた。

今後も商品の魅力を伝え続けることで、工房の職人の技能や砂時計の文化を後世に伝えていくことに貢献したいと考えている。

(その他小売業 1～2人 城東地域)

図表III-2-15 経営上の強み（小売業）



今回調査（全体）	37.7	14.1	66.4	7.6	29.8	4.4	9.2	5.1	8.9	5.7	9.4	12.7	3.5	3.4	4.1	28.6	3.1	4.3	n 2,141	
前回調査	38.6	14.5	68.8	5.3	25.8	3.1	7.9	3.8	11.0	6.1	9.5	12.6	2.1	2.1	4.1	35.8	3.9	3.8	2,003	
業種別	総合商品小売業	40.2	31.2	54.0	10.6	50.8	19.6	37.0	25.9	2.6	11.6	57.1	14.8	7.9	9.0	2.1	9.5	2.6	0.5	189
	生鮮食品小売業	58.2	10.4	68.7	10.4	30.6	3.0	3.0	3.0	1.5	4.5	2.2	11.2	4.5	1.5	5.2	33.6	3.7	1.5	134
	食料品関連小売業	33.6	15.0	69.9	6.7	21.9	1.9	6.2	3.0	3.2	3.2	4.5	8.6	3.4	3.9	3.6	32.9	3.2	5.6	535
	衣料品関連小売業	44.6	19.5	67.4	8.1	29.2	3.0	7.4	4.0	11.4	4.7	3.4	9.7	1.7	2.0	4.7	28.9	3.4	5.4	298
	住関連小売業	34.1	8.4	74.3	7.8	22.2	1.2	9.6	4.2	21.6	6.0	5.4	12.0	3.0	2.4	5.4	34.7	3.6	3.6	167
	その他小売業	34.2	9.4	64.6	6.6	32.3	4.0	6.3	2.7	11.8	6.1	5.4	16.6	3.0	2.8	4.3	28.6	3.0	4.5	773
従業者規模別	1~2人	33.3	10.5	67.0	4.6	22.0	1.5	3.8	2.2	10.6	3.8	4.5	3.9	1.2	1.6	2.0	28.3	4.3	6.0	1,066
	3~5人	40.3	12.6	68.3	9.9	31.1	2.9	8.2	3.9	7.0	6.4	4.7	19.1	4.1	2.7	4.5	36.2	2.5	4.1	486
	6~19人	42.0	18.2	68.8	11.6	45.5	9.5	16.1	9.2	7.4	6.5	20.5	23.8	6.0	6.3	6.0	24.7	1.8	1.5	336
	20人以上	44.7	31.2	52.9	13.5	46.5	17.6	32.4	21.8	5.3	13.5	35.3	27.6	12.4	10.0	12.4	18.8	0.6	0.6	170
年間増減率別上高	増加（5%以上）	47.6	26.0	68.7	15.9	45.8	8.8	18.5	13.2	7.9	12.8	17.6	22.5	6.2	4.8	8.4	27.8	1.8	0.9	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	38.5	16.7	68.0	8.3	32.8	6.9	14.3	8.6	9.8	8.1	14.9	15.3	4.3	3.5	3.9	28.3	2.9	3.1	509
	やや減少（10%未満）	36.4	12.7	66.9	7.3	26.9	2.9	7.3	3.1	10.0	3.6	7.3	13.1	3.1	3.3	3.3	26.9	2.2	3.1	450
	減少（20%未満）	36.6	11.5	68.4	6.7	27.6	2.8	4.4	1.6	8.3	3.9	4.6	11.5	3.2	3.2	3.7	33.4	2.3	5.1	434
	大幅減少（20%以上）	34.8	9.9	60.0	4.5	24.5	2.2	5.2	2.5	7.6	3.6	5.8	6.5	2.0	1.6	2.9	27.0	4.9	7.2	445
経年変化別益損	増益	42.4	23.1	70.3	12.3	36.4	5.7	13.3	5.7	9.8	9.2	12.7	22.8	5.7	5.1	7.0	27.8	1.6	1.6	316
	横ばい	39.3	14.1	67.1	7.4	28.9	4.4	9.3	6.0	9.3	6.0	9.3	11.1	3.0	1.6	3.8	28.9	3.1	4.1	702
	減益	36.3	11.9	64.9	6.6	29.1	4.1	8.3	4.6	8.6	4.2	8.3	11.6	3.4	3.9	3.5	29.0	3.4	4.3	999

7 経営において重視している事項

経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」（61.0%）が最も高く、「地域や社会への貢献」（34.7%）、「利益の拡大」（34.0%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「規模の拡大」（5.8%）、「利益の拡大」（65.6%）、「雇用の維持」（52.4%）、「従業員の成長・幸福」（58.7%）、「企業理念等の実現」（9.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「規模の拡大」、「利益の拡大」、「業界の発展」、「雇用の維持」、「従業員の成長・幸福」、「企業理念等の実現」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「規模の拡大」（8.8%）、「利益の拡大」（52.4%）、「知名度の向上」（19.4%）、「地域や社会への貢献」（42.7%）、「業界の発展」（15.9%）、「雇用の維持」（31.3%）、「従業員の成長・幸福」（41.0%）、「企業理念等の実現」（11.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「持続的経営」（63.4%）が6割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例34＞ 幅広い品揃えで地元の需要に対応することで、地域貢献を目指す

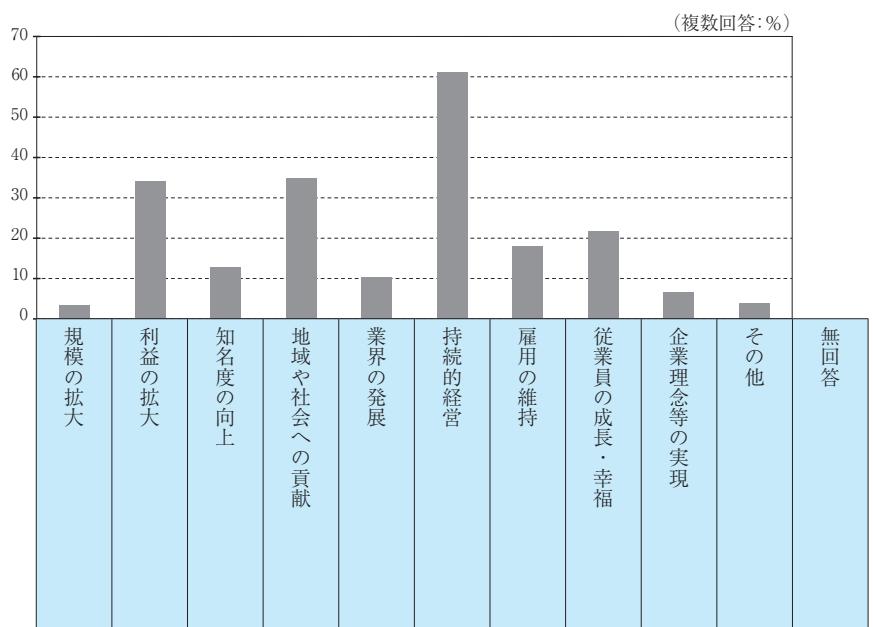
金物屋として100年を超える歴史がある事例34の会社は、金物以外にもキッチン用品、日用雑貨、インテリア用品など全部で数万点にも及ぶ商品を取り扱っている。近隣では同社のような幅広い品揃えの店舗が減っており、一般消費者だけでなく、学校、保育園や幼稚園、福祉施設等の公的機関から注文を受けることが多い。

同社は、時代の変化に合わせて取扱商品や業態を変え続けてきた。販売先が変われば求められる品物も変わるために、その都度新たな仕入先を見つけることで、取扱可能な商品を年々増やしている。最近では、民生委員が使用する帽子や手ぬぐいを作りたいという要望を受け、工場を紹介するなど仲介や取次にも力を入れている。また、SNS上の自社アカウントで、顧客からの問い合わせを受け付ける窓口も開設した。さらに、金物メーカーと合同で規格外品の販売会を開催したところ、予想を超える反響があり、同社としても大幅な売上増加につながったことから今後も同様の取組を続けていきたいと考えている。

商品を提供することで地域に貢献するだけでなく、近隣の小学校の職場体験先として生徒を受け入れるなど、引き続き様々な形で地域に貢献していきたいと考えている。

（住関連小売業 3～5人 城西地域）

図表III-2-16 経営において重視している事項（小売業）



今回調査（全体）	3.4	34.0	12.8	34.7	10.3	61.0	17.9	21.7	6.5	3.9	5.5	n 2,141
前回調査	3.6	30.1	14.4	36.5	10.2	67.6	15.9	22.0	7.6	4.1	5.3	2,003
業種別	総合商品小売業	5.8	65.6	6.9	39.7	10.1	49.7	52.4	58.7	9.5	2.1	0.5
	生鮮食品小売業	2.2	33.6	11.2	34.3	3.7	57.5	14.9	17.9	4.5	4.5	189
	食料品関連小売業	3.0	32.0	15.0	35.3	9.2	60.9	12.0	16.8	6.5	5.2	134
	衣料品関連小売業	3.0	29.9	16.8	25.8	7.4	66.4	11.4	14.4	5.0	3.4	535
	住関連小売業	3.0	34.1	14.4	40.7	11.4	61.1	13.2	12.6	6.0	4.2	298
	その他小売業	3.8	29.6	11.1	35.4	13.2	62.2	17.9	21.9	6.7	3.2	167
従業者規模別	1~2人	1.5	23.8	12.0	30.9	8.4	62.5	3.0	4.1	3.8	6.3	7.4
	3~5人	2.5	34.2	15.8	39.1	10.9	61.9	18.3	26.5	6.0	1.9	6.0
	6~19人	4.8	52.4	11.3	37.2	11.3	59.2	44.9	49.1	7.1	0.6	1.2
	20人以上	13.5	60.0	11.2	45.3	16.5	58.2	60.6	64.1	22.4	1.8	0.6
年間売上高別増減率別	増加（5%以上）	8.8	52.4	19.4	42.7	15.9	62.1	31.3	41.0	11.9	2.2	1.3
	ほぼ横ばい（±5%未満）	4.1	36.1	13.8	38.3	10.8	65.2	21.6	28.1	9.4	2.9	3.5
	やや減少（10%未満）	2.4	32.0	12.4	34.7	8.0	63.3	19.6	22.2	5.6	2.9	450
	減少（20%未満）	2.5	29.7	10.8	35.3	10.6	58.3	13.4	15.0	3.9	4.4	434
	大幅減少（20%以上）	1.6	29.0	11.5	24.5	9.4	57.3	10.6	11.0	3.8	6.3	445
益経常利潤率別	黒字（プラス）	4.2	36.5	13.1	38.2	11.0	63.4	21.7	27.0	7.5	3.4	3.1
	赤字（マイナス）	3.0	32.3	13.2	31.7	10.7	59.3	14.4	16.6	5.7	4.4	6.6
△の経常損益別	増益	7.6	43.0	14.6	36.1	15.5	63.6	25.9	35.8	9.8	2.5	3.5
	横ばい	2.1	32.8	13.7	35.3	9.5	61.0	16.1	21.9	7.1	4.3	4.8
	減益	2.9	32.5	11.8	33.5	9.9	61.2	16.9	18.0	5.3	4.1	5.8

8 地域活動への取組

地域活動への取組（複数回答）は、「祭・イベント」（31.2%）が最も高く、「地域住民のニーズに即した品揃え」（26.6%）、「安心・安全に係る取組み（防犯・防災活動等）」（18.4%）の順で続く。なお、「特になし」（32.4%）は3割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「地域住民のニーズに即した品揃え」（49.2%）と「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（38.6%）が高い。食料品関連小売業は「祭・イベント」（40.2%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「地域住民のニーズに即した品揃え」、「子ども・子育て世代を対象とした事業の実施」、「地域の高齢者施設・福祉施設との連携」、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「地域住民のニーズに即した品揃え」（34.4%）、「地域の小・中・高校との連携」（15.0%）、「祭・イベント」（36.6%）、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（22.5%）が高い。

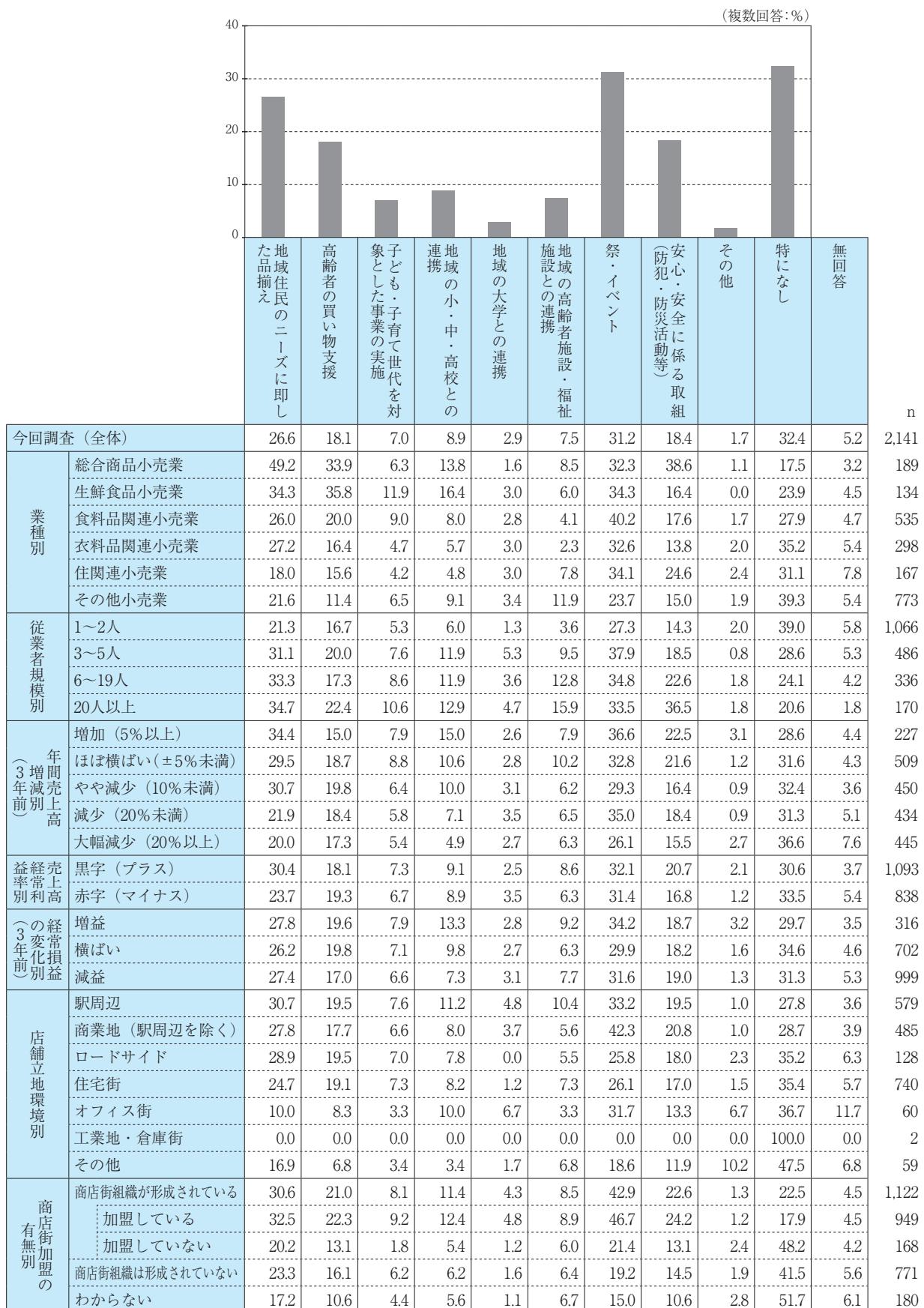
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「地域住民のニーズに即した品揃え」（30.4%）、「子ども・子育て世代を対象とした事業の実施」（7.3%）、「地域の小・中・高校との連携」（9.1%）、「地域の高齢者施設・福祉施設との連携」（8.6%）、「祭・イベント」（32.1%）、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（20.7%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「祭・イベント」（34.2%）が3割を占める。

店舗立地環境別にみると、商業地（駅周辺を除く）と回答した企業は「祭・イベント」（42.3%）が4割を超える。

商店街加盟の有無別にみると、商店街組織が形成され、かつ加盟していると回答した企業は全ての項目が高い。

図表III-2-17 地域活動への取組（小売業）



(注) 商店街加盟の有無別「商店街組織が形成されている」のn値には「無回答」5件が含まれる。

資料

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

1 アンケート（調査）

(1) 調査対象

都内に本社のある中小流通業（卸売業及び小売業）について、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から無作為に10,000企業を抽出（対象業種については卸売業P35及び小売業P110参照）

(2) 有効回答率

	卸売業	小売業	全体
総配布数	3,000	7,000	10,000
有効配布数（A）	2,579	6,178	8,757
有効回収数（B）	767	2,141	2,908
有効回収率（B/A）	29.7%	34.7%	33.2%

(3) 調査の実施時期

2023年7月～8月

(4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

(5) 調査票

次葉以降参照

2 ヒアリング調査

(1) 調査対象

アンケート回答企業の中から40企業

(2) 調査の実施時期

2023年9月～12月

3 調査項目

企業概要、経営成果、仕入活動、販売活動、物流活動、ICT（情報通信技術）の利活用、従業員の過不足状況、経営環境、事業承継、競争力強化への取組、その他

4 有識者ヒアリング

(1) 有識者

慶應義塾大学	経済学部 教授・博士（経済学）	植田 浩史
中小企業診断士	博士（経済学）	佐藤 豊彦
神奈川大学	経済学部 教授・博士（経営学）	寺嶋 正尚
拓殖大学	商学部 教授	堂野崎 衛
東京女子大学	現代教養学部 コミュニケーション専攻 準教授 博士（地球環境学）	福島 慎太郎

（50音順・敬称略）

(2) ヒアリング開催月

- 第1回 アンケート作成時 2023年6月
- 第2回 アンケート集計時 2023年12月～2024年1月
- 第3回 報告書作成時 2024年2月～3月

5 調査委託先

株式会社マーケティング・コミュニケーションズ

東京の中小企業の現状に関する調査



この調査は、都内卸売業の経営実態を分析・把握し、東京都の中小企業振興施策立案の基礎資料として活用するとともに、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小卸売業3,000企業を対象に3年に1度実施しているものです。

ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

- この調査票は、上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはございません。
- 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から無作為に抽出いたしました。
- ご回答は、経営者または経営全体がわかる方にお願いいたします。令和5年6月30日時点の状況でお答えください。
- ご回答は、当てはまる番号に○印をつけ、() 内や記入欄には、具体的にご記入ください。
- ご回答いただいたアンケート用紙（本調査票）は、令和5年8月10日（木）までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください（切手は不要です）。
- 本調査の集計業務は、東京都が（株）マーケティング・コミュニケーションズに業務委託して実施します。
- 調査結果報告書は、東京都産業労働局のホームページで公表します（令和6年5月頃）。
- 調査の内容等、ご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担当 狩野・金子 TEL : 03-5320-4635（直通）

【調査対象企業に該当するかのご確認をお願いいたします】

本調査は東京都内の中小卸売業（資本金1億円以下または従業員100人以下）を対象に実施しています。以下に該当する方は調査対象外となりますので、大変恐れ入りますが、下記の該当番号に○印をつけましたら、設問には記入・回答せず、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

- | | | | | |
|---------------------|--------|---------|--------------|-----------------------------|
| 1. 卸売業ではない
(転業等) | 2. 休業中 | 3. 廃業した | 4. 東京都外に移転した | 5. 大企業である
(大企業の特例子会社を含む) |
|---------------------|--------|---------|--------------|-----------------------------|

<企業名等についてご記入ください>

(1) 企業名 (または屋号等)			
(2) 所在地	〒() 区・市 町・村		
(3) ご記入者氏名 (役職・所属)	()	(4) 電話番号	- -
(5) 全従業者数 (役員・個人事業主・家族従業員を含む)	合計 _____人(うちパート・アルバイト _____人(8時間で1人に換算))		
(6) 全従業者の 平均年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上		
(7) 代表者の年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳代 6. 80歳以上		
(8) 創業年	1. 明治_____年 4. 平成_____年	2. 大正_____年 5. 令和_____年	3. 昭和_____年 6. 西暦_____年
(9) 企業形態	1. 個人 2. 法人⇒資本金()万円	(10) 支社・支店・ 営業所の有無	1. あり 2. なし

問1 概要について

(1) 業種は次のどれに該当しますか (最も年間売上高の多いもの1つに○)

【生鮮食品卸売業】	1. 野菜・果実卸売業	2. 食肉卸売業
	3. 生鮮魚介卸売業	
【加工食品等卸売業】	4. 米穀類卸売業	5. その他農畜産物・水産物卸売業
	6. 酒類卸売業	7. 菓子・パン類卸売業
【衣料品関連卸売業】	8. その他の食料・飲料卸売業	
	9. 紳士服卸売業	10. 婦人・子供服卸売業
【住関連卸売業】	11. 靴・履物卸売業	12. かばん・袋物卸売業
	13. その他衣服・身の回り品卸売業	
【その他卸売業】	14. 家庭用電気機械器具卸売業	15. 家具・建具卸売業
	16. 家庭用品卸売業	17. 陶磁器・ガラス器卸売業
	18. 医薬品・化粧品等卸売業	19. 紙製品卸売業
	20. 文具卸売業	21. スポーツ用品卸売業
	22. がん具・娯楽・ホビー用品卸売業	23. 貴金属・ジュエリー卸売業
	24. その他の卸売業 ()	

(2) 主な取扱商品を具体的にご記入ください (例: かばん、ニット製品、洗剤、加工食品、家電製品等)

(3) 主な取引形態は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 小売直取引卸 [生産者または海外⇒自企業⇒小売業者]	2. 他部門 (小売業者以外) 直取引卸 [生産者または海外⇒自企業⇒産業用使用者、海外]
3. 元卸 [生産者または海外⇒自企業⇒卸売業者]	4. 中間卸 [卸売業者⇒自企業⇒卸売業者]
5. 最終卸 [卸売業者⇒自企業⇒小売業者、産業用使用者、海外]	6. 製造問屋 [下請委託製造品を販売する卸売業者]
7. その他卸 : 上記のいずれにも分類されない卸売業者	
<hr/>	

(4) 流通系列関係は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

問2 売上高等の業績について

(1)直近決算の年間売上高は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|-------------|--------------|--------------|------------|
| 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 |

(2)年間の売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(3)直近決算の売上総利益（粗利益）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|------------|-------------|-------------|--------------|
| 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 |

(4)年間の売上総利益（粗利益）は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(5)直近決算の売上総利益率（粗利益率）（売上総利益÷売上高）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 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 | |

(6)直近決算の売上高経常利益率（経常利益÷売上高）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-------------|-----------|-----------|
| 1. 赤字（マイナス） | 2. 0～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～10%未満 | 5. 10%以上 | |

(7)年間の経常損益は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大 | 2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満) | 3. 黒字だが利益額は減少 |
| 4. 黒字から赤字に転落 | 5. 赤字から黒字に転換 | 6. 赤字だが損失額は縮小 |
| 7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満) | 8. 赤字が拡大 | 9. 3年前は未創業 |

(8)期末在庫の平均的な回転日数は次のどれに該当しますか（1つに○）

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

問3 仕入活動について

(1) 現在の仕入先企業の総数は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|----------|------------|----------|
| 1. 1～9 | 2. 10～29 | 3. 30～49 |
| 4. 50～99 | 5. 100～299 | 6. 300以上 |

(2) 仕入先企業の総数は3年前と比較して、どのように変化していますか (1つに○)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(3) 仕入先企業数の最も多い地域は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(4) 仕入先の見直し状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|-------------|------------|-------------|
| 1. 常に見直し | 2. 定期的に見直し | 3. 隨時必要に応じて |
| 4. ほとんど行わない | 5. その他 () | |

(5) 仕入活動の課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------|----------------|
| 1. 仕入先が多すぎる | 2. 仕入先が限定されている |
| 3. 仕入先の新規開拓 | 4. 計画的な仕入が困難 |
| 5. 商品在庫が過多 | 6. 商品アイテム数が過多 |
| 7. 商品アイテム数が過少 | 8. 業務の情報化対応の遅れ |
| 9. 市場情報の不足 | 10. 商品情報の不足 |
| 11. 仕入コスト負担の増大 | 12. 交渉力の弱さ |
| 13. 仕入先の倒産等による取引中止 | 14. その他 () |
| 15. 特になし | |

問4 販売活動について

(1)販売先企業の総数は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(2)販売先企業数の最も多い地域は次のどれに該当しますか（1つに○）

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

(3)販売価格の決定において、仕入価格のほかに重視していることは次のどれに該当しますか

（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. 当該商品の直近の販売価格 | 2. 自企業の他商品とのバランス |
| 3. 競合店の価格 | 4. マーケット（市場価格）動向 |
| 5. 販売先の意向 | 6. 仕入先の意向 |
| 7. 商品の品質・希少性 | 8. 当該商品の賞味・消費期間 |
| 9. シーズンのイン・アウトの時期 | 10. 一取引あたりの販売数量 |
| 11. 年間の販売総量 | 12. 在庫状況 |
| 13. 顧客との取引年数 | 14. 販売計画（目標売上・利幅等） |
| 15. その他（
） | 16. 特になし |

(4)一般消費者への販売状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
| 1. 販売している | 2. 今後販売する予定 | 3. 販売していたが中止した | 4. 販売予定なし |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
- 2.～4.と回答した方は(5)へ

(4)で1.と回答した方へ

►(4-1)直近の年間売上高に占める一般消費者への販売割合は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-------------|-------------|------------|
| 1. 1%未満 | 2. 1～5%未満 | 3. 5～10%未満 |
| 4. 10～20%未満 | 5. 20～50%未満 | 6. 50%以上 |

(5)販売活動の課題は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1. 販売先の新規開拓 | 2. 支払条件交渉 |
| 3. 営業活動 | 4. 販売コスト |
| 5. 価格交渉力 | 6. 同業者との差別化 |
| 7. 商品アイテム数が過多 | 8. 商品アイテム数が過少 |
| 9. インターネット販売への対応 | 10. 販売先の情報収集 |
| 11. 販売先へのきめ細かいサービス・販促支援 | 12. 商品価格の柔軟な変更 |
| 13. 流行（トレンド）の把握 | 14. 販売ロスの削減 |
| 15. 返品削減に向けた販売先への対応 | 16. キャッシュレス化への対応 |
| 17. その他（
） | 18. 特になし |

問5 物流業務について

(1) 物流に関する各業務は次のどれに該当しますか (それぞれ1つに○)

①保管	1. 全て自企業	2. 一部外部委託	3. 全て外部委託	4. 該当する業務なし
②在庫管理	1. 全て自企業	2. 一部外部委託	3. 全て外部委託	4. 該当する業務なし
③流通加工	1. 全て自企業	2. 一部外部委託	3. 全て外部委託	4. 該当する業務なし
④配送・輸送	1. 全て自企業	2. 一部外部委託	3. 全て外部委託	4. 該当する業務なし

(2) 主な販売先に対する納期は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | | | |
|----------|----------|-----------|------------|-------------|
| 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) 物流業務の課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. リアルタイムでの在庫管理 | 2. 需要予測精度の向上 |
| 3. 受発注業務の迅速化 | 4. 発送のリードタイムの短縮 |
| 5. 在庫の温度・品質管理 | 6. 流通加工機能の向上 |
| 7. 営業部門と物流部門の連携の強化 | 8. 業務改善に取り組む人材育成 |
| 9. 専門の部署・担当者の設置 | 10. 物流情報システムの導入・改廃 |
| 11. その他() | 12. 特になし |

問6 I C T (情報通信技術) の利活用について

(1) I C Tを活用した取組は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1. 財務会計管理 | 2. 人事・労務管理 |
| 3. 在庫管理 | 4. 受発注業務・管理 |
| 5. 顧客・販売管理 | 6. 売上・経営分析 |
| 7. 自企業のサイトによる販売 | 8. インターネットショッピングモールへの出店 |
| 9. ホームページによる商品情報の発信 | 10. S N Sによる商品情報の発信 |
| 11. 需要予測 | 12. 顧客支払決済システム |
| 13. インターネットを利用した金融サービス | 14. 連絡ツール(電子メール・企業内S N S等) |
| 15. W e bを通じた会議・商談 | 16. テレワーク |
| 17. その他() | 18. 取り組んでいない |

(2) I C Tの利活用状況は3年前と比較して、どのように変化していますか (1つに○)

- | | | |
|-----------|----------|------------|
| 1. 大いに進んだ | 2. やや進んだ | 3. 変わらない |
| 4. 後退した | 5. わからない | 6. 3年前は未創業 |

(3) I C Tの活用における課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. I C T人材が不足している | 2. 具体的な効果・成果が見えない |
| 3. コスト負担が大きい（予算確保が難しい） | 4. 従業員が積極的でない |
| 5. 活用できるシステムやツール、製品がない | 6. セキュリティ上の懸念がある |
| 7. 活用したいが何から始めたらよいかわからない | 8. その他（ ） |
| 9. 特になし | |

(4) インターネット販売の状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | | |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
| 1. 販売している | 2. 今後販売する予定 | 3. 販売していたが中止した | 4. 販売予定なし |
|-----------|-------------|----------------|-----------|

→2.～4.と回答した方は問7へ

(4)で1.と回答した方へ

►(4-1)直近の年間売上高に占めるインターネット売上高の割合は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|-------------|-----------|------------|
| 1. 1%未満 | 2. 1～3%未満 | 3. 3～10%未満 |
| 4. 10～30%未満 | 5. 30%以上 | |

►(4-2)インターネット販売における売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか

(1つに○)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は実施していない |
| 7. 3年前は未創業 | | |

►(4-3)インターネット販売における主な販売先は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|--------|----------|-------------------|
| 1. 事業者 | 2. 一般消費者 | 3. 両方（事業者及び一般消費者） |
|--------|----------|-------------------|

問7 卸売業を取り巻く環境について

(1) 卸売業界における競争環境の変化で重要と考えることは次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 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. 卸売業者間での競争の激化 | 6. 卸売業の転廃業の増加 |
| 7. 卸売業の規模格差の拡大 | 8. 仕入コストの高騰 |
| 9. 支払いサイト（期間）の短縮 | 10. 物流の多様化（自動化対応等） |
| 11. 物流コストの高騰 | 12. 人手不足 |
| 13. プライベートブランドの増加 | 14. メーカーと小売業・消費者との直取引の増加 |
| 15. インターネット等を活用した販売形態の拡大 | 16. 情報通信技術「5G」への対応 |
| 17. 環境問題への対応 | 18. その他（ ） |

(2) 東京の立地環境のメリットは次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. マーケットの巨大性 | 2. 本社機能が集中 | 3. 情報発信機能の発達 |
| 4. 人口の集積 | 5. マーケットの先進性 | 6. 人材が豊富 |
| 7. 交通の利便性 | 8. 小売業が集積 | 9. 卸売業が集積 |
| 10. 情報収集の利便性 | 11. ブランド力 | |
| 12. その他（ ） | | 13. 特になし |

問8 従業員の過不足状況について

(1)従業員の雇用状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 従業員を雇用している

2. 従業員は雇用していない

→2.と回答した方は次ページ問9へ

(1)で1.と回答した方へ

► (1-1)従業員(者)数は新型コロナウイルス感染症発生前と比較して、どのように変化していますか
(それぞれ1つに○)

①全従業者数 (役員・非正規従業員を含む)	1. 増加 4. 感染症発生時は未創業	2. 横ばい	3. 減少
②正規従業員数 (役員を除く)	1. 増加 4. いない	2. 横ばい 5. 感染症発生時は未創業	3. 減少
③非正規従業員数 (パート・アルバイト、 派遣社員、契約社員等を含む)	1. 増加 4. いない	2. 横ばい 5. 感染症発生時は未創業	3. 減少

► (1-2)従業員の過不足状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 不足

2. やや不足

3. 適正

4. やや過剰

5. 過剰

→3.~5.と回答した方は次ページ問9へ

(1-2)で1.2.と回答した方へ

► (1-2-1)人手不足の企業経営への影響は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 大きな影響がある

2. ある程度の影響がある

3. 現在のところ影響はないが、今後影響がある

4. 影響はない

→3.4.と回答した方は次ページ問9へ

(1-2-1)で1.2.と回答した方へ

► (1-2-1-1)具体的にどのような影響がありますか (当てはまるもの全てに○)

1. 需要増への対応が困難

2. 事業の維持が困難

3. 新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ

4. 技術やノウハウの承継が困難

5. 商品・サービスの質の低下

6. 従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下

7. 採用コストの増加

8. 賃金引き上げに伴う人件費の増加

9. 従業員の意欲低下

10. 労働条件悪化による従業員の離職の増加

11. その他 ()

► (1-2-1-2)具体的な対策として、現在取り組んでいることは次のどれに該当しますか
(当てはまるもの全てに○)

1. 正規従業員の賃金引上げ

2. 非正規従業員の賃金引上げ

3. 正規従業員の賃金以外の労働条件改善

4. 非正規従業員の賃金以外の労働条件改善

5. 正規従業員の採用

6. 非正規従業員の採用

7. 非正規従業員の正規従業員化

8. 定年延長や再雇用による雇用継続

9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大

10. 業務の効率化 (機械化、自動化、I C T ・ A I 活用等を含む)

11. 外部委託 (アウトソーシング) の活用 12. 事業の縮小・見直し

13. その他 () 14. 特になし

問9 事業承継について

(1) 現在の経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか (1つに○)

(二代目以降)

1. 創業者 2. 創業者親族出身 3. 従業員出身 4. 企業外からの就任 5. その他 ()

(2) 今後の事業展開の方向性について、最も近いと思うものは次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 現事業を維持 2. 現事業を拡大
3. 現事業に加え、新たな事業を展開 4. 現事業を縮小し、新たな事業を展開
5. 現事業を縮小し、新たな事業を展開しない 6. その他 ()
7. わからない・まだ決めていない 8. 廃業の予定

(2)で1. ~7. と回答した方へ

→ (2-1) 事業承継上の課題はありますか (当てはまるもの全てに○)

1. 適切な候補者の不在 2. 後継者の教育・成長
3. 業績不振 4. 株式の分散問題
5. 後継者の株式の取得資金 6. 相続税・贈与税の問題
7. 借入金の返済 8. 個人保証の問題
9. 事業承継の企業内体制が未整備 10. 相談相手の不在
11. 業界の将来性への不安 12. 事業の引継先 (M&A) が見つからない
13. その他 () 14. 特になし

→ (2-2) 事業承継についての希望・方針は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 子・子の配偶者に継がせたい 2. 配偶者に継がせたい
3. 子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい(上記 1. 2. を除く親族)
4. 従業員に継がせたい 5. 外部の人間に継がせたい
6. 誰でもよいから継がせたい
7. 親企業が決定する 8. 他企業に売却したい
9. まだ決める時期はない 10. 決める必要があるがまだ決められない
11. 誰にも継がせたくない 12. その他 ()

→ 7. ~12. と回答した方は次ページ問10へ

(2-2) で1. ~6. と回答した方へ

→ (2-2-1) 現実の後継者の状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 決まっている 2. 候補がいるが決まっていない 3. 候補がない
4. まだ決める必要がない 5. その他 ()

→回答した方は次ページ問10へ

(2) で8. と回答した方へ

(2-3) 「廃業の予定」とされた主な理由は次のどれに該当しますか (1つに○) ◀

1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避 2. 主要顧客との契約終了
3. 経営者の高年齢化 4. 経営者の健康面 (気力、体力) の不安
5. 借入金・個人保証の問題 6. 創業時より自分の代でやめる予定
7. その他 ()

問10 競争力向上への取組について

(1) 競争力向上のために実施している取組は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------|----------------|
| 1. 品揃えの幅広さ | 2. 品揃えの深さ（専門性） |
| 3. 商材の発掘 | 4. 新商品の企画・開発 |
| 5. 顧客への品揃えの提案 | 6. 顧客の売場づくり支援 |
| 7. 顧客への販促提案 | 8. 顧客への情報提供 |
| 9. 短納期や納期の短縮化 | 10. 小口受注・小口配送 |
| 11. 多頻度配送 | 12. 情報収集・分析 |
| 13. 金融機能 | 14. 他事業者との連携 |
| 15. 業務の効率化・合理化 | 16. その他（ ） |
| 17. 特になし | |

→1.～14. 16. と回答した方は(2)へ

(1)で15.と回答した方へ

→(1-1)業務の効率化・合理化に向けた取組は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. 業務プロセスの見直し | 2. 業務分担の見直し（平準化等） |
| 3. 業務の標準化・マニュアルの作成 | 4. 人材のマルチスキル化・兼任化 |
| 5. I C T の利活用 | 6. 整理・整頓他（5S） |
| 7. 非効率な商慣行の見直し | 8. その他（ ） |

→回答した方は(2)へ

(1)で17.と回答した方へ

(1-2) 競争力向上に取り組まない理由は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. 必要な能力を持った人材がいない | 2. 人手が不足 |
| 3. 資金が不足 | 4. 取り組む時間が不足 |
| 5. 取り組み方がわからない | 6. 売上・収入の増加につながらない |
| 7. その他（ ） | 8. 必要性を感じていない |



(2) 経営において重視していることは次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. 規模の拡大 | 2. 利益の拡大 |
| 3. 知名度の向上 | 4. 地域や社会への貢献 |
| 5. 業界の発展 | 6. 持続的経営 |
| 7. 雇用の維持 | 8. 従業員の成長・幸福 |
| 9. 企業理念等の実現 | 10. その他（ ） |



問11 ご意見

(1)貴企業の事業に係る強み・特徴について、下記に自由にご記入ください

(2)東京都に対するご意見等があれば、ご記入ください

【訪問ヒアリング調査ご協力のお願い】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケートご回答企業のうち40企業程を対象に、訪問ヒアリング調査を予定しています（9～11月頃）。

つきましては、お伺いすることは可能でしょうか。

1. 協力してもよい

2. 協力できない

ご協力ををお願いする場合は、別途、日程調整のご連絡を差し上げます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

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、誠にありがとうございます。
同封の返信用封筒（切手不要）にて、ご投函ください。

登録番号（5）18

東京の中小企業の現状に関する調査



この調査は、都内小売業の経営実態を分析・把握し、東京都の中小企業振興施策立案の基礎資料として活用するとともに、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小小売業 7,000 企業を対象に 3 年に 1 度実施しているものです。

ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

- この調査票は、上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはございません。
- 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」（令和 3 年次フレーム（速報））から無作為に抽出いたしました。
- ご回答は、経営者または経営全体がわかる方にお願いいたします。令和 5 年 6 月 30 日時点の状況でお答えください。
- ご回答は、当てはまる番号に○印をつけ、() 内や記入欄には、具体的にご記入ください。
- ご回答いただいたアンケート用紙（本調査票）は、令和 5 年 8 月 10 日（木）までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください（切手は不要です）。
- 本調査の集計業務は、東京都が（株）マーケティング・コミュニケーションズに業務委託して実施します。
- 調査結果報告書は、東京都産業労働局のホームページで公表します（令和 6 年 5 月頃）。
- 調査の内容等、ご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担当 狩野・金子 TEL : 03-5320-4635（直通）

【調査対象企業に該当するかのご確認をお願いいたします】

本調査は東京都内の中小小売業（資本金 5 千万円以下または従業員 50 人以下）を対象に実施しています。以下に該当する方は調査対象外となりますので、大変恐れ入りますが、下記の該当番号に○印をつけましたら、設問には記入・回答せず、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

- | | | | | |
|------------|--------|---------|--------------|--------------------|
| 1. 小売業ではない | 2. 休業中 | 3. 廃業した | 4. 東京都外に移転した | 5. 大企業である
(転業等) |
|------------|--------|---------|--------------|--------------------|
- (大企業の特例子会社を含む)

<企業名等についてご記入ください>

(1) 企業名 (または屋号等)						
(2) 所在地	〒() 区・市 町・村					
(3) ご記入者氏名 (役職・所属)	()	(4) 電話番号	- -			
(5) 全従業者数 (役員・個人事業主・家族従業員を含む)	合計 _____ 人 (うちパート・アルバイト _____ 人 (8 時間で 1 人に換算))					
(6) 全従業者の平均年齢	1. 40 歳未満	2. 40 歳代	3. 50 歳代	4. 60 歳代	5. 70 歳以上	
(7) 代表者の年齢	1. 40 歳未満	2. 40 歳代	3. 50 歳代	4. 60 歳代	5. 70 歳代	6. 80 歳以上
(8) 店舗数	() 店 <u>注)無店舗販売の場合は「0」を記入してください。</u>					
(9) 総売場面積	() 坪 (または () m ²) <u>注)無店舗販売の場合は「0」を記入して回答終了となります。</u>					
(10) 創業年	1. 明治 _____ 年	2. 大正 _____ 年	3. 昭和 _____ 年	4. 平成 _____ 年	5. 令和 _____ 年	6. 西暦 _____ 年
(11) 企業形態	1. 個人					2. 法人 ⇒ 資本金() 万円

問1 概要について

(1) 業種は次のどれに該当しますか (最も年間売上高の多いもの1つに○)

【総合商品小売業】	1. 総合商品小売業 (総合スーパー・コンビニエンスストア等)	
【生鮮食品小売業】	2. 野菜・果実小売業	3. 食肉小売業
	4. 鮮魚小売業	
【食料品関連小売業】	5. 酒小売業	6. 菓子・パン小売業
	7. 米穀類小売業	8. 惣菜・弁当・すし等小売業
	9. その他飲食料品小売業	
【衣料品関連小売業】	10. 呉服・服地・寝具小売業	11. 紳士服小売業
	12. 婦人・子供服小売業	13. 靴・履物小売業
	14. かばん・洋品雑貨・アクセサリー等小売業	
【住関連小売業】	15. 家具・建具・じゅう器小売業	16. 家電製品小売業
	17. 家庭用品・金物・荒物等小売業	
【その他小売業】	18. 時計・眼鏡等小売業	19. 花・植木小売業
	20. 書籍・文房具小売業	
	21. スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業	
	22. 医薬品・化粧品小売業 (ドラッグストア・調剤薬局)	
	23. その他の小売業 ()	

(2) 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、新聞等)

問2 主たる店舗 (年間売上高の最も多い実店舗) について

(1) 主たる店舗の立地環境として最も当てはまるものは次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 駅周辺	2. 商業地 (駅周辺を除く)	3. ロードサイド
4. 住宅街	5. オフィス街	6. 工業地・倉庫街
7. 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 (1つに○)

1. 商店街組織 (任意団体、商店街振興組合、事業協同組合) が形成されている
2. 商店街組織は形成されていない
3. わからない

→ 2. 3. と回答した方は次ページ(3)へ

(2) で 1. と回答した方へ

→ (2-1) その商店街組織に加盟していますか (1つに○)

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

(3) 主たる店舗の次の項目は3年前と比較して、どのように変化していますか（それぞれ1つに○）

① 1日の来店客数	1. 増加 (5%以上)	2. ほぼ横ばい (±5%未満)	3. やや減少 (10%未満)	4. 減少 (20%未満)	5. 大幅減少 (20%以上)	6. 3年前は未創業
② 平均の客単価	1. 増加 (5%以上)	2. ほぼ横ばい (±5%未満)	3. やや減少 (10%未満)	4. 減少 (20%未満)	5. 大幅減少 (20%以上)	6. 3年前は未創業
③ 店前の人通り	1. 増加 (5%以上)	2. ほぼ横ばい (±5%未満)	3. やや減少 (10%未満)	4. 減少 (20%未満)	5. 大幅減少 (20%以上)	6. 3年前は未創業
④ 営業時間	1. 増加 4. 10~30%未満減少 7. 3年前は未創業	2. 不変 5. 30~50%未満減少	3. 10%未満減少 6. 50%以上減少			

(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（1つに○）

- | | | | |
|--------------|--------------|--------------|------------|
| 1. 自企業(法人)所有 | 2. 経営者(個人)所有 | 3. 貸借(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（1つに○）

- | | | | |
|--------------|--------------|--------------|------------|
| 1. 自企業(法人)所有 | 2. 経営者(個人)所有 | 3. 貸借(第三者所有) | 4. その他 () |
|--------------|--------------|--------------|------------|

(6) 主たる店舗の来客用駐車場の状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|----------|-------------|-----------|
| 1. 単独で完備 | 2. 他店と共同で完備 | 3. 備えていない |
|----------|-------------|-----------|

(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（1つに○）

- | | | |
|------------|-----------|--------------|
| 1. 3年以内 | 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) 主たる店舗の定休日は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|---------|------------|-----------|
| 1. 週休2日 | 2. 週休1日 | 3. 隔週1日 |
| 4. 月間1日 | 5. 不定期 | 6. 年末年始のみ |
| 7. 年中無休 | 8. その他 () | |

(9) 主たる店舗の標準的な1日の営業時間は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. 8時間未満 | 2. 8~10時間未満 | 3. 10~12時間未満 |
| 4. 12~14時間未満 | 5. 14~24時間未満 | 6. 24時間 |

(10) 主たる店舗の商圈範囲は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|---------------|-----------------|----------------|
| 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 | 6. 広域で限定できない |
| 7. わからない | | |

問3 売上高等の業績と営業形態について

(1)直近決算の年間売上高は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-------------|----------------|----------------|
| 1. 100万円未満 | 2. 100～500万円未満 | 3. 500万～1千万円未満 |
| 4. 1～3千万円未満 | 5. 3～5千万円未満 | 6. 5千万～1億円未満 |
| 7. 1～3億円未満 | 8. 3～5億円未満 | 9. 5億円以上 |

(2)年間の売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|--------------|-----------------|----------------|
| 1. 増加(5%以上) | 2. ほぼ横ばい(±5%未満) | 3. やや減少(10%未満) |
| 4. 減少(20%未満) | 5. 大幅減少(20%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(3)直近決算の売上総利益（粗利益）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-------------|----------------|----------------|
| 1. 100万円未満 | 2. 100～500万円未満 | 3. 500万～1千万円未満 |
| 4. 1～3千万円未満 | 5. 3～5千万円未満 | 6. 5千万～1億円未満 |
| 7. 1～3億円未満 | 8. 3億円以上 | |

(4)年間の売上総利益（粗利益）は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|--------------|-----------------|----------------|
| 1. 増加(5%以上) | 2. ほぼ横ばい(±5%未満) | 3. やや減少(10%未満) |
| 4. 減少(20%未満) | 5. 大幅減少(20%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(5)直近決算の売上総利益率（粗利益率）（売上総利益÷売上高）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 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 |

(6)直近決算の売上高経常利益率（経常利益÷売上高）は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-------------|-----------|-----------|
| 1. 赤字（マイナス） | 2. 0～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～10%未満 | 5. 10%以上 | |

(7)年間の経常損益は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※2019年7月1日～2020年6月30日と2022年7月1日～2023年6月30日を比較

- | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大 | 2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満) | 3. 黒字だが利益額は減少 |
| 4. 黒字から赤字に転落 | 5. 赤字から黒字に転換 | 6. 赤字だが損失額は縮小 |
| 7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満) | 8. 赤字が拡大 | 9. 3年前は未創業 |

問4 仕入活動について

(1)現在の仕入先企業の総数は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | | | |
|--------|--------|--------|----------|----------|---------|
| 1. 1～2 | 2. 3～4 | 3. 5～9 | 4. 10～19 | 5. 20～49 | 6. 50以上 |
|--------|--------|--------|----------|----------|---------|

(2)仕入先企業の総数は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(3) 仕入先企業数の最も多い地域は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(4) 仕入先の見直し状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|-------------|----------------|-------------|
| 1. 常に見直し | 2. 定期的に見直し | 3. 隨時必要に応じて |
| 4. ほとんど行わない | 5. 自店では見直しきれない | 6. その他 () |

(5) 最も多い仕入先は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|------------|---------|--------------|
| 1. 市場 (仲卸) | 2. 卸売業者 | 3. メーカー・製造業者 |
| 4. 輸入商社 | 5. 海外 | 6. その他 () |

(6) 発注手段は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | | | |
|------------|--------|-----------------------|----------|
| 1. 電話 | 2. FAX | 3. EOS | 4. 電子メール |
| 5. インターネット | 6. 展示会 | 7. VMI ^(注) | 8. 対面 |
| 9. その他 () | | | |

(注) VMI : Vendor Managed Inventory の略で、仕入先が発注量を推奨・決定する在庫管理方法のこと。

→1. ~4. 及び 6. ~9. と回答した方は(7)へ

(6) で 5. と回答した方へ

→(6-1) 直近の総仕入高に占めるインターネット仕入高の割合は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 10%未満 | 2. 10~30%未満 | 3. 30~60%未満 |
| 4. 60~90%未満 | 5. 90~100%未満 | 6. 100% |

(7) 第1位の仕入先において、発注から納品までの期間で最多多いのは次のどれに該当しますか

(1つに○)

- | | | |
|----------------|---------------|-----------|
| 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) 仕入活動の課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. 売れ筋商品の調達 | 2. 商品情報の収集 |
| 3. オリジナル性の高い商品の調達 | 4. マーケットや業界情報の収集 |
| 5. 価格交渉力 | 6. オンライン発注への対応 |
| 7. 商品・在庫管理 | 8. その他 () |
| 9. 特になし | |

(9) チェーン等への加盟状況は次のどれに該当しますか (主なもの1つに○)

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. ボランタリーチェーンに加盟 | 2. フランチャイズチェーンに加盟 |
| 3. メーカー等の系列店 | 4. 加盟していない |

問5 販売活動について

(1) 顧客の年代は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1. 19歳以下 | 2. 20歳代 | 3. 30歳代 | 4. 40歳代 | 5. 50歳代 | 6. 60歳代 | 7. 70歳以上 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|

(2) 最も多い顧客の属性は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | |
|-----------------|------------|----------|
| 1. 近隣住民 | 2. 周辺施設利用者 | 3. 通勤者 |
| 4. インターネット販売利用者 | 5. その他 () | 6. わからない |

(3) 今後の顧客方針は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. 新規顧客を重視する | 2. 既存顧客を重視する |
| 3. どちらともいえない | 4. わからない |

(4) 取扱品目数は次のどれに該当しますか (1つに○)

- | | | | |
|----------------|------------------|------------------|--------------|
| 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 |

(5) 取扱品目数は3年前と比較して、どのように変化していますか (1つに○)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(6) 品揃えは3年前と比較して、どのように変化していますか (それぞれ1つに○)

①取扱いカテゴリ数 (品揃えの幅)	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 3年前は未創業
②カテゴリ内でのアイテム数 (品揃えの深さ)	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 3年前は未創業

(7) 販売単価の決定において、仕入価格のほかに重視していることは次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. 当該商品の直近の販売価格 | 2. 自企業の他商品とのバランス | 3. 競合店の価格 |
| 4. マーケット(市場価格)動向 | 5. 経験や勘 | 6. 仕入先の意向 |
| 7. 商品の品質・希少性 | 8. 当該商品の賞味・消費期間 | 9. シーズンのイン・アウトの時期 |
| 10. 販売数量と価格のバランス | 11. 陳列場所・陳列方法 | 12. 在庫状況 |
| 13. 販売計画(目標売上・利幅等) | 14. すでに価格が決定されており決定権がない | |
| 15. その他 () | | 16. 特になし |

(8) 顧客が利用可能な決済方法は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. 現金 | 2. クレジットカード |
| 3. デビットカード | 4. 電子マネー(交通系含む) |
| 5. QRコード・バーコード決済 | 6. 代金引換 |
| 7. コンビニ支払 | 8. 銀行口座振替 |
| 9. 銀行口座振込 | 10. その他 () |

(9) 顧客の決済方法として現金を利用する割合はどのくらいですか

約 () %

(10) 取扱商品の魅力向上のために実施している取組は次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 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. 商品の発掘 | 4. 商品のオリジナル性 |
| 5. 商品の企画開発 | 6. 自企業（自店）の製造加工力向上 |
| 7. 保管段階での価値保全・向上 | 8. 販売時の附随サービスの充実 |
| 9. 販売後のアフターサービスの充実 | 10. その他 () |
| 11. 特になし | |

(11) 販売活動の課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|-------------|----------------|------------------|
| 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. 盗難対策 | 6. 品揃え |
| 7. 価格競争力 | 8. 新規顧客の開拓 | 9. 顧客管理 |
| 10. 広告宣伝 | 11. 接客技術 | 12. 商品知識 |
| 13. 販売員の確保 | 14. インターネットの活用 | 15. キャッシュレス化への対応 |
| 16. 販売ロスの削減 | 17. その他 () | 18. 特になし |

問6 経営方針について

(1) 経営上で強みと感じていることは次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. 優良な仕入先 | 2. 商品の発掘・開発力 |
| 3. 固定客の存在 | 4. 新規顧客の獲得力 |
| 5. 立地 | 6. 充実した店舗機能 |
| 7. 店名・出店サイトの知名度 | 8. 広告宣伝力 |
| 9. 附隨的サービス（アフターケア等）の充実 | 10. 顧客ニーズ等情報の収集・分析力 |
| 11. 長時間営業・年中無休 | 12. 高い従業員能力 |
| 13. 安定した財務（潤沢な資金） | 14. コスト管理力 |
| 15. 取引金融機関の信頼 | 16. 老舗（長年の経営） |
| 17. その他 () | |

(2) 経営において重視していることは次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------|--------------|-------------|
| 1. 規模の拡大 | 2. 利益の拡大 | 3. 知名度の向上 |
| 4. 地域や社会への貢献 | 5. 業界の発展 | 6. 持続的経営 |
| 7. 雇用の維持 | 8. 従業員の成長・幸福 | 9. 企業理念等の実現 |
| 10. その他 () | | |

(3) 地域活動（商店街で実施している活動を含む）への取組は次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 地域住民のニーズに即した品揃え | 2. 高齢者の買い物支援 |
| 3. 子ども・子育て世代を対象とした事業の実施 | 4. 地域の小・中・高校との連携 |
| 5. 地域の大学との連携 | 6. 地域の高齢者施設・福祉施設との連携 |
| 7. 祭・イベント | 8. 安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等） |
| 9. その他 () | 10. 特になし |

問7 ICT（情報通信技術）の利活用について

(1) ICTを活用した取組は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 財務会計管理 | 2. 人事・労務管理 |
| 3. 在庫管理 | 4. 受発注業務・管理 |
| 5. 顧客・販売管理 | 6. 売上・経営分析 |
| 7. 自企業のサイトによる販売 | 8. インターネットショッピングモールへの出店 |
| 9. ホームページによる商品情報の発信 | 10. SNSによる商品情報の発信 |
| 11. 需要予測 | 12. 顧客支払決済システム |
| 13. インターネットを利用した金融サービス | 14. 連絡ツール（電子メール・企業内SNS等） |
| 15. Webを通じた会議・商談 | 16. テレワーク |
| 17. その他（
） | 18. 取り組んでいない |

(2) ICTの利活用状況は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

- | | | |
|-----------|----------|------------|
| 1. 大いに進んだ | 2. やや進んだ | 3. 変わらない |
| 4. 後退した | 5. わからない | 6. 3年前は未創業 |

(3) ICTの活用における課題は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. ICT人材が不足している | 2. 具体的な効果・成果が見えない |
| 3. コスト負担が大きい（予算確保が難しい） | 4. 従業員が積極的でない |
| 5. 活用できるシステムやツール、製品がない | 6. セキュリティ上の懸念がある |
| 7. 活用したいが何から始めたらよいかわからない | 8. その他（
） |
| 9. 特になし | |

(4) インターネット販売の状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | | |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
| 1. 販売している | 2. 今後販売する予定 | 3. 販売していたが中止した | 4. 販売予定なし |
|-----------|-------------|----------------|-----------|

→2.～4.と回答した方は次ページ問8へ

(4)で1.と回答した方へ

► (4-1)直近の年間売上高に占めるインターネット売上高の割合は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | |
|-------------|------------|
| 1. 3%未満 | 2. 3～10%未満 |
| 3. 10～30%未満 | 4. 30%以上 |

► (4-2)インターネット販売における売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(10%以上) | 2. やや増加(10%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(10%未満) | 5. 大幅減少(10%以上) | 6. 3年前は実施していない |
| 7. 3年前は未創業 | | |

► (4-3)インターネット販売における主な販売先は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|--------|----------|-------------------|
| 1. 事業者 | 2. 一般消費者 | 3. 両方（事業者及び一般消費者） |
|--------|----------|-------------------|

問8 従業員の過不足状況について

(1)従業員の雇用状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 従業員を雇用している

2. 従業員は雇用していない

→2.と回答した方は次ページ問9へ

(1)で1.と回答した方へ

▶(1-1)従業員(者)数は新型コロナウイルス感染症発生前と比較して、どのように変化していますか
(それぞれ1つに○)

①全従業者数 (役員・非正規従業員を含む)	1. 増加 4. 感染症発生時は未創業	2. 横ばい	3. 減少
②正規従業員数 (役員を除く)	1. 増加 4. いない	2. 横ばい 5. 感染症発生時は未創業	3. 減少
③非正規従業員数 (パート・アルバイト、 派遣社員、契約社員等を含む)	1. 増加 4. いない	2. 横ばい 5. 感染症発生時は未創業	3. 減少

▶(1-2)従業員の過不足状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 不足

2. やや不足

3. 適正

4. やや過剰

5. 過剰

→3.~5.と回答した方は次ページ問9へ

(1-2)で1. 2.と回答した方へ

▶(1-2-1)人手不足の企業経営への影響は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 大きな影響がある

2. ある程度の影響がある

3. 現在のところ影響はないが、今後影響がある

4. 影響はない

→3. 4.と回答した方は次ページ問9へ

(1-2-1)で1. 2.と回答した方へ

▶(1-2-1-1)具体的にどのような影響がありますか (当てはまるもの全てに○)

1. 需要増への対応が困難

2. 事業の維持が困難

3. 新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ

4. 技術やノウハウの承継が困難

5. 商品・サービスの質の低下

6. 従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下

7. 採用コストの増加

8. 賃金引き上げに伴う人件費の増加

9. 従業員の意欲低下

10. 労働条件悪化による従業員の離職の増加

11. その他 ()

▶(1-2-1-2)具体的な対策として、現在取り組んでいることは次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

1. 正規従業員の賃金引上げ

2. 非正規従業員の賃金引上げ

3. 正規従業員の賃金以外の労働条件改善

4. 非正規従業員の賃金以外の労働条件改善

5. 正規従業員の採用

6. 非正規従業員の採用

7. 非正規従業員の正規従業員化

8. 定年延長や再雇用による雇用継続

9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大

10. 業務の効率化 (機械化、自動化、ICT・AI活用等を含む)

11. 外部委託 (アウトソーシング) の活用

12. 事業の縮小・見直し

13. その他 ()

14. 特になし

問9 事業承継について

(1) 現在の経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか (1つに○)

(二代目以降)

1. 創業者 2. 創業者親族出身 3. 従業員出身 4. 企業外からの就任 5. その他 ()

(2) 今後の事業展開の方向性について、最も近いと思うものは次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 現事業を維持 2. 現事業を拡大
3. 現事業に加え、新たな事業を展開 4. 現事業を縮小し、新たな事業を展開
5. 現事業を縮小し、新たな事業を展開しない 6. その他 ()
7. わからない・まだ決めていない 8. 廃業の予定

(2) で 1. ~7. と回答した方へ

▶ (2-1) 事業承継上の課題はありますか (当てはまるもの全てに○)

1. 適切な候補者の不在 2. 後継者の教育・成長
3. 業績不振 4. 株式の分散問題
5. 後継者の株式の取得資金 6. 相続税・贈与税の問題
7. 借入金の返済 8. 個人保証の問題
9. 事業承継の企業内体制が未整備 10. 相談相手の不在
11. 業界の将来性への不安 12. 事業の引継先 (M&A) が見つからない
13. その他 () 14. 特になし

▶ (2-2) 事業承継についての希望・方針は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 子・子の配偶者に継がせたい 2. 配偶者に継がせたい
3. 子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい(上記 1. 2. を除く親族) 5. 外部の人間に継がせたい
4. 従業員に継がせたい 6. 誰でもよいから継がせたい
7. 親企業が決定する 8. 他企業に売却したい
9. まだ決める時期がない 10. 決める必要があるがまだ決められない
11. 誰にも継がせたくない 12. その他 ()

→7. ~12. と回答した方は次ページ問10へ

(2-2) で 1. ~6. と回答した方へ

▶ (2-2-1) 現実の後継者の状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

1. 決まっている 2. 候補がいるが決まっていない 3. 候補がいない
4. まだ決める必要がない 5. その他 ()

→回答した方は次ページ問10へ

(2) で 8. と回答した方へ

(2-3) 「廃業の予定」とされた主な理由は次のどれに該当しますか (1つに○) ←

1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避 2. 主要顧客との契約終了
3. 経営者の高年齢化 4. 経営者の健康面(気力、体力)の不安
5. 借入金・個人保証の問題 6. 創業時より自分の代でやめる予定
7. その他 ()

問10 競争力向上への取組について

(1) 最近の消費者意識や購買行動の変化で重要と考えることは次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. 低価格志向 | 2. 品質重視 |
| 3. 値ごろ感の重視 | 4. 買い控え |
| 5. 個性化・多様化 | 6. 商品への安全・安心意識の高まり |
| 7. 健康志向 | 8. 大型店志向 |
| 9. インターネットによる情報収集・購入 | 10. 配送・配達サービス |
| 11. 購買行動の広域化 | 12. 高齢化 |
| 13. 少子化 | 14. 単身世帯の増加 |
| 15. 感染症等への衛生意識の高まり | 16. その他 () |

(2) 競争力向上のために実施している取組は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-----------------------------------|------------------|
| 1. 品揃えの幅広さ | 2. 品揃えの深さ (専門性) |
| 3. 商品の発掘 | 4. 新商品の企画・開発 |
| 5. 既存顧客のフォロー | 6. 顧客開拓 |
| 7. 顧客ニーズに合わせた販売方法の採用 (インターネット販売等) | 9. 多様な決済システムへの対応 |
| 8. 配送サービス | 11. 他事業者との連携 |
| 10. 情報収集・分析 | 13. 業務の効率化・合理化 |
| 12. 多言語対応 | 15. 特になし |
| 14. その他 () | |

→1. ~12. 14. と回答した方は次ページ問11へ

(2) で 13. と回答した方へ ←

(2-1) 業務の効率化・合理化に向けた取組は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. 業務プロセスの見直し | 2. 業務分担の見直し (平準化等) |
| 3. 業務の標準化・マニュアルの作成 | 4. 人材のマルチスキル化・兼任化 |
| 5. I C T の利活用 | 6. 整理・整頓他 (5 S) |
| 7. その他 () | |

→回答した方は次ページ問11へ

(2) で 15. と回答した方へ

(2-2) 競争力向上に取り組まない理由は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○) ←

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. 必要な能力を持った人材がいない | 2. 人手が不足 |
| 3. 資金が不足 | 4. 取り組む時間が不足 |
| 5. 取り組み方がわからない | 6. 売上・収入の増加につながらない |
| 7. その他 () | 8. 必要性を感じていない |

問11 ご意見

(1)貴企業の事業に係る強み・特徴について、下記に自由にご記入ください

(2)東京都に対するご意見等があれば、ご記入ください

【訪問ヒアリング調査ご協力のお願い】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケートご回答企業のうち40企業程を対象に、訪問ヒアリング調査を予定しています（9～11月頃）。

つきましては、お伺いすることは可能でしょうか。

- | | |
|------------|-----------|
| 1. 協力してもよい | 2. 協力できない |
|------------|-----------|

ご協力ををお願いする場合は、別途、日程調整のご連絡を差し上げます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

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、誠にありがとうございます。
同封の返信用封筒（切手不要）にて、ご投函ください。

登録番号 (5) 18

令和6（2024）年3月発行

登録番号（5）18

令和5年度 東京の中小企業の現状 (流通産業編)

発 行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
TEL03(5320)4635

調査委託先 株式会社マーケティング・コミュニケーションズ
〒102-0094 東京都千代田区紀尾井町3-23
TEL03(3222)4250

印 刷 有限会社正陽印刷
〒177-0051 東京都練馬区関町北5丁目19番地10号



この印刷物は古紙配合率100%の再生紙を使用しています。
石油系溶剤を含まないインクを使用しています。

令和5年度
東京の中小企業の現状
— 流通産業編 —

