

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)

新型コロナウイルス感染症の流行により都内中小流通産業を取り巻く環境も大きく変化した。そこで、第Ⅲ編第1章では、都内中小流通企業が受けた新型コロナウイルス感染症の影響の実態や環境変化に対応し事業を継続していくために実施した取組内容を把握した。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 新型コロナウイルス感染症の影響と対応

第1節 卸売業

- ・新型コロナウイルス感染症の影響は、「マイナスの影響」が8割を占める。
- ・具体的なマイナスの影響（複数回答）は、「売上高の減少」83.9%、「販売先の休業・廃業」51.4%、「消費者の購買意欲の減退」48.6%。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により新たに取組んだこと（複数回答）は、「オンライン商談」13.3%、「インターネット販売」8.2%、「特になし」が6割を超える。

第2節 小売業

- ・新型コロナウイルス感染症の影響は、「マイナスの影響」が7割を超える。
- ・具体的なマイナスの影響（複数回答）は、「売上高の減少」78.6%、「消費者の購買意欲の減退」63.1%、「需要の変化」34.2%。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により新たに取組んだこと（複数回答）は、「キャッシュレス決済サービス」7.7%、「ホームページ等を通じた店舗・商品情報の発信」6.1%、「特になし」が7割を超える。

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、「小売店の減少」40.3%、「価格競争の激化」40.1%、「物流コストの高騰」36.3%、「同業種卸との競争の激化」33.2%。
- ・東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」43.8%、「マーケットの巨大性」35.7%、「人口の集積」25.3%。
- ・競争力向上のために実施している取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」34.6%、「商材の発掘」34.1%、「顧客への情報提供」30.8%、「新商品の企画・開発」30.3%。
- ・業務の効率化・合理化への取組み（複数回答）は、「業務分担の見直し（平準化等）」39.3%、「業務プロセスの見直し」38.4%、「人材のマルチスキル化・兼任化」33.9%、「ICTの活用」33.9%。
- ・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」32.9%、「資金が不足」23.3%。

- ・3年前と比較した年間売上高が増加した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「顧客への情報提供」（44.1%）、「商材の発掘」（39.0%）、「品揃えの深さ（専門性）」（38.2%）、「顧客への販促提案」（37.5%）が高い。一方、3年前と比較した年間売上高が減少した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「商材の発掘」（33.6%）、「品揃えの深さ（専門性）」（33.0%）、「新商品の企画・開発」（28.2%）、「顧客への情報提供」（26.2%）が高い。
- ・3年前と比較した経常損益が増加した企業（増益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（38.3%）、「商材の発掘」（34.4%）、「顧客への情報提供」（34.4%）、「顧客への販促提案」（32.8%）、「新商品の企画・開発」（31.3%）が高い。一方、3年前と比較した経常損益が減少した企業（減益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「商材の発掘」（36.8%）、「品揃えの深さ（専門性）」（34.5%）、「新商品の企画・開発」（32.5%）、「顧客への情報提供」（27.6%）が高い。

第2節 小売業

- ・重視している消費者意識や購買行動の変化（複数回答）は、「品質重視」38.5%、「高齢化」36.2%、「値ごろ感の重視」28.7%、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響」27.2%、「低価格化志向」26.2%。
- ・競争力向上のために実施している取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」34.0%、「既存顧客のフォロー」28.7%、「品揃えの幅（フルラインナップ）」19.3%。
- ・業務の効率化・合理化への取組み（複数回答）は、「業務プロセスの見直し」48.0%、「整理・整頓他（5S）」40.0%、「業務分担の見直し（平準化等）」39.2%。
- ・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」38.2%、「売上・収入の増加につながらない」23.7%。
- ・3年前と比較した年間売上高が増加した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（47.7%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（33.1%）、「既存顧客のフォロー」（27.7%）が高い。一方、3年前と比較した年間売上高が減少した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.2%）、「既存顧客のフォロー」（27.9%）、「商品の発掘」（17.1%）が高い。
- ・3年前と比較した経常損益が増加した企業（増益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（44.2%）、「既存顧客のフォロー」（33.7%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（23.1%）が高い。一方、3年前と比較した経常損益が減少した企業（減益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.9%）、「既存顧客のフォロー」（28.0%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（18.5%）が高い。

第1節 卸売業

1 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の影響は、「マイナスの影響」(83.4%)が最も高く、「影響はない」(6.6%)、「わからない」(5.4%)、「プラスの影響」(3.4%)の順である。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「マイナスの影響」(91.7%)が最も高く9割を超える。

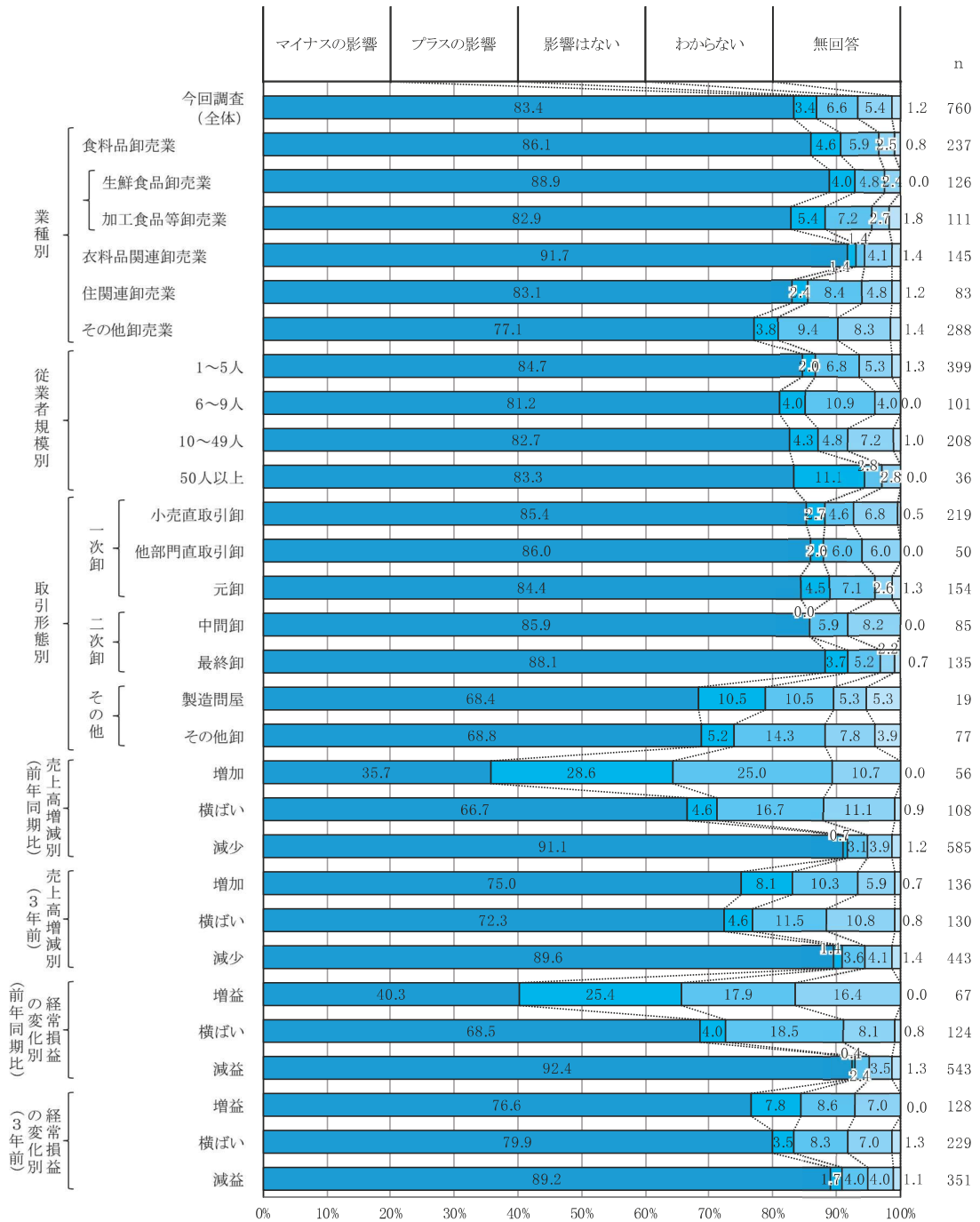
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「プラスの影響」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、最終卸は「マイナスの影響」(88.1%)が9割程度である。

売上高増減別(前年同期比)にみると、感染症発生前後を比較した売上高が減少と回答した企業は「マイナスの影響」(91.1%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(前年同期比)にみると、感染症発生前後を比較した経常損益が減益と回答した企業は「マイナスの影響」(92.4%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-1 新型コロナウイルス感染症の影響（卸売業）



(注) 1. 売上高増減別 (前年同期比) は2019年3~6月 (4か月) と2020年3~6月 (4か月) を比較した感染症発生前後での売上高の変化 (図表Ⅱ-1-14) の「増加 (5%以上)」、「ほぼ横ばい (±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別 (前年同期比) は2019年3~6月 (4か月) と2020年3~6月 (4か月) を比較した感染症発生前後での経常損益の変化 (図表Ⅱ-1-22) の「増加 (5%以上)」、「ほぼ横ばい (±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

2 具体的なマイナスの影響

具体的なマイナスの影響（複数回答）は、「売上高の減少」（83.9%）が最も高く、「販売先の休業・廃業」（51.4%）、「消費者の購買意欲の減退」（48.6%）、「イベント・展示会の中止」（45.4%）の順で続く。

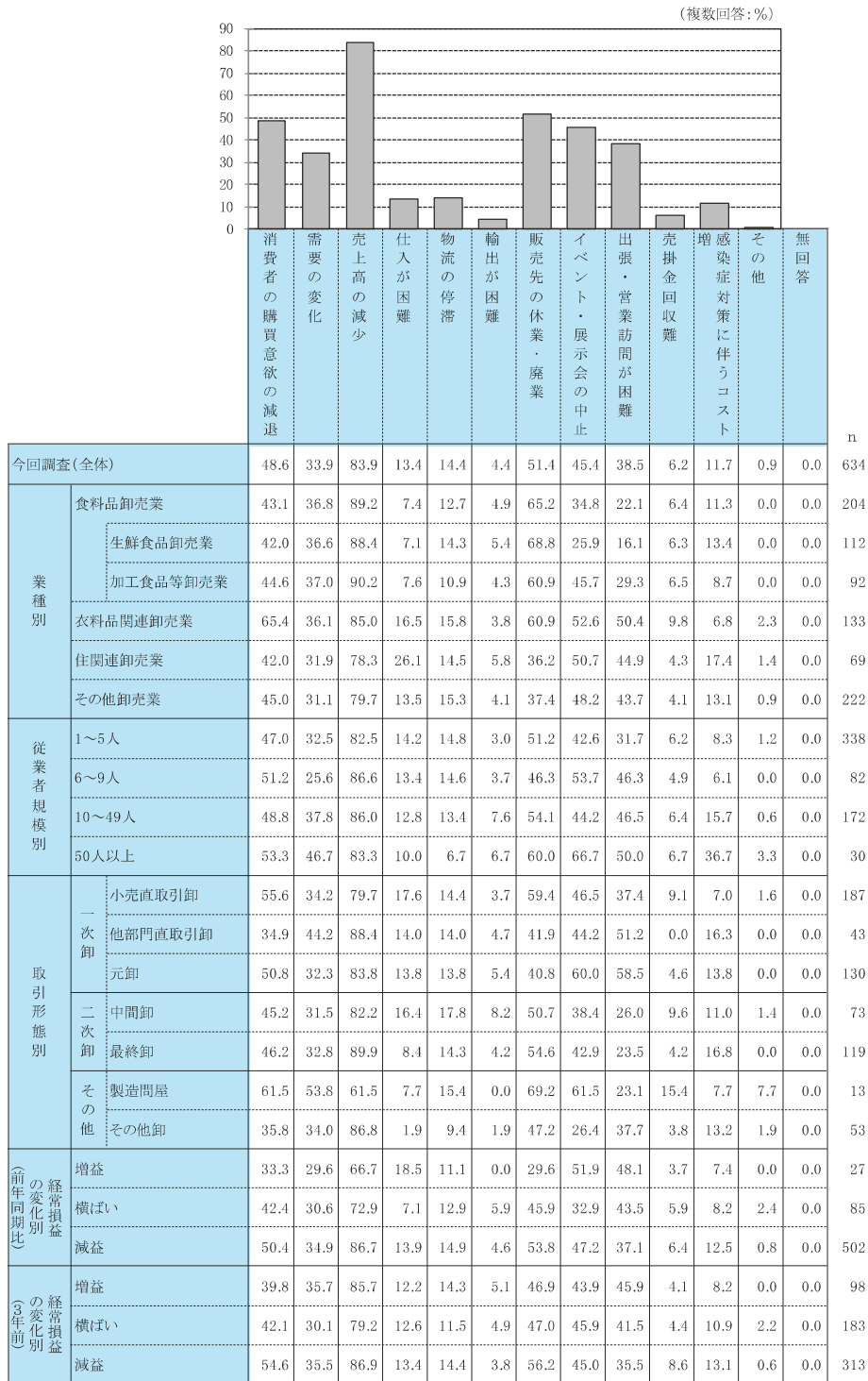
業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「販売先の休業・廃業」（68.8%）、加工食品等卸売業は「需要の変化」（37.0%）と「売上高の減少」（90.2%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「消費者の購買意欲の減退」（53.3%）、「需要の変化」（46.7%）、「販売先の休業・廃業」（60.0%）、「イベント・展示会の中止」（66.7%）、「出張・営業訪問が困難」（50.0%）、「売掛金回収難」（6.7%）、「感染症対策に伴うコスト増」（36.7%）が高い。従業者数規模が小さくなるほど「仕入が困難」と「物流の停滞」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「売上高の減少」（89.9%）が約9割である。

経常損益の変化別（前年同期比）にみると、感染症発生前後を比較した経常損益が減益と回答した企業は「消費者の購買意欲の減退」（50.4%）、「需要の変化」（34.9%）、「売上高の減少」（86.7%）、「物流の停滞」（14.9%）、「販売先の休業・廃業」（53.8%）、「売掛金回収難」（6.4%）、「感染症対策に伴うコスト増」（12.5%）が増益、横ばいと回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-1-2 具体的なマイナスの影響（卸売業）



(注) 1. 新型コロナウイルス感染症の影響（卸売業）（図表Ⅲ-1-1）で「マイナスの影響」とした企業のみを集計。
 2. 経営損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経営損益の変化（図表Ⅱ-1-22）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

3 新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組

新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組み（複数回答）は、「特になし」（61.7%）が最も高く、「オンライン商談」（13.3%）、「インターネット販売」（8.2%）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「インターネット販売」（13.8%）と「市場・商品情報のWeb配信」（10.3%）、住関連卸売業は「オンライン商談」（16.9%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「インターネット販売」（13.9%）、「店舗支援の強化」（11.1%）、「オンライン商談」（44.4%）、「市場・商品情報のWeb配信」（22.2%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「店舗支援の強化」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態と比べて元卸は「オンライン商談」（20.8%）と「市場・商品情報のWeb配信」（10.4%）、最終卸は「消費者向け販売」（8.9%）と「特になし」（67.4%）が高い。

売上高増減別（前年同期比）にみると、感染症発生前後を比較した売上高が増加と回答した企業は「オンライン商談」（19.6%）と「市場・商品情報のWeb配信」（14.3%）が横ばい、減少と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（前年同期比）にみると、売上高増減別（前年同期比）と同様、感染症発生前後を比較した経常損益が増益と回答した企業は「オンライン商談」（20.9%）と「市場・商品情報のWeb配信」（10.4%）が横ばい、減益を上回る。

図表Ⅲ-1-3 新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組（卸売業）



(注) 1. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後の売上高の変化(図表Ⅱ-1-14)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後の経常損益の変化(図表Ⅱ-1-22)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

第2節 小売業

1 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の影響は、「マイナスの影響」(72.3%)が最も高く、「わからない」(8.7%)、「影響はない」(8.6%)、「プラスの影響」(5.5%)の順である。

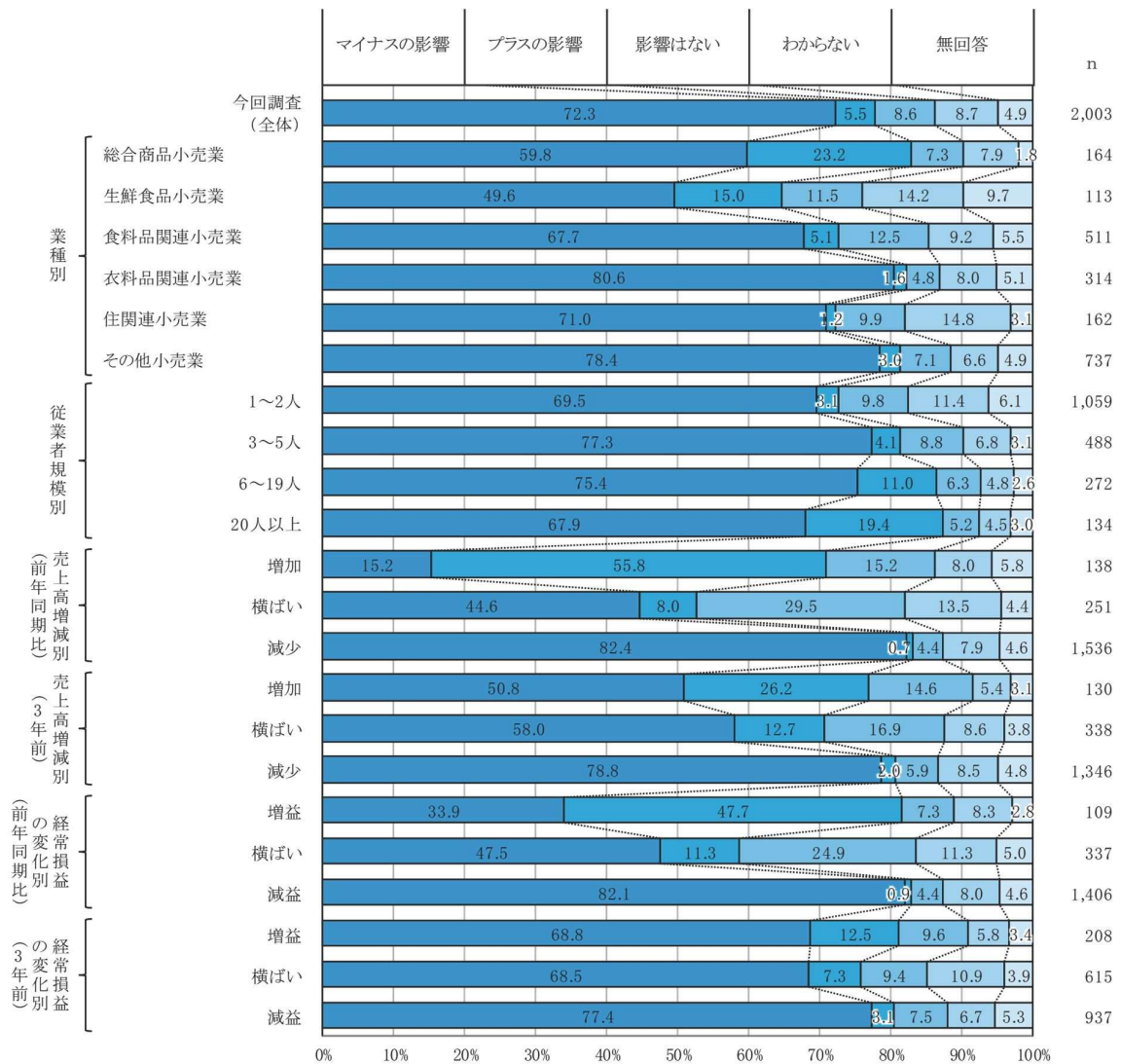
業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「プラスの影響」(23.2%)が高い。衣料品関連小売業は「マイナスの影響」(80.6%)が8割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「プラスの影響」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別(前年同期比)にみると、感染症発生前後を比較した売上高が減少と回答した企業は「マイナスの影響」(82.4%)が8割を超える。

経常損益の変化別(前年同期比)にみると、感染症発生前後を比較した経常損益が減益と回答した企業は「マイナスの影響」(82.1%)が8割を超える。

図表Ⅲ-1-4 新型コロナウイルス感染症の影響（小売業）



(注) 1. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での売上高の変化（図表Ⅱ-2-13）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

2 具体的なマイナスの影響

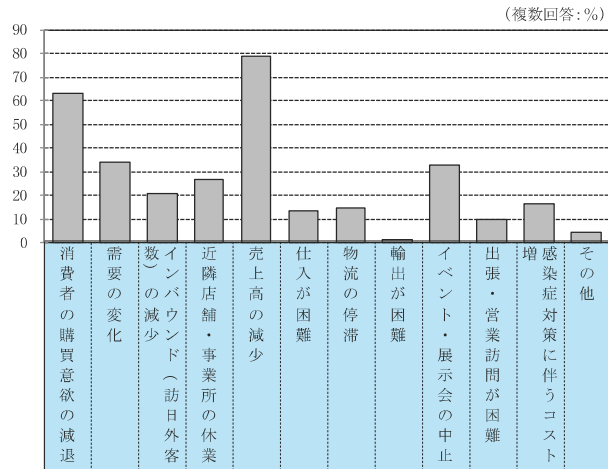
具体的なマイナスの影響（複数回答）は、「売上高の減少」（78.6%）が最も高く、「消費者の購買意欲の減退」（63.1%）、「需要の変化」（34.2%）、「イベント・展示会の中止」（33.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「インバウンド（訪日外客数）の減少」（46.9%）、「近隣店舗・事業所の休業」（50.0%）、「売上高の減少」（83.7%）、「感染症対策に伴うコスト増」（26.5%）、衣料品関連小売業では「消費者の購買意欲の減退」（86.2%）、「需要の変化」（44.7%）、「イベント・展示会の中止」（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「インバウンド（訪日外客数）の減少」、「近隣店舗・事業所の休業」、「売上高の減少」が高くなる傾向がみられる。

経常損益の変化別（前年同期比）にみると、感染症発生前後を比較した経常損益が減益と回答した企業は「インバウンド（訪日外客数）の減少」（21.7%）、「近隣店舗・事業所の休業」（28.3%）、「売上高の減少」（80.6%）、「輸出が困難」（1.8%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-5 具体的なマイナスの影響（小売業）



		消費者の購買意欲の減退	需要の変化	数の減少	インパウンド（訪日外客）	近隣店舗・事業所の休業	売上高の減少	仕人が困難	物流の停滞	輸出が困難	イベント・展示会の中止	出張・営業訪問が困難	増	感染症対策に伴うコスト	その他	無回答	n
今回調査（全体）		63.1	34.2	20.7	27.1	27.1	78.6	13.7	14.6	1.7	33.1	9.9	16.5	4.4	0.8	1,448	
業種別	総合商品小売業	56.1	42.9	46.9	50.0	83.7	7.1	10.2	0.0	32.7	0.0	26.5	5.1	0.0	98		
	生鮮食品小売業	41.1	17.9	10.7	25.0	73.2	0.0	7.1	0.0	21.4	1.8	8.9	7.1	1.8	56		
	食料品関連小売業	50.0	28.6	17.1	31.5	74.6	6.6	5.8	0.3	33.5	4.3	17.1	4.6	1.2	346		
	衣料品関連小売業	86.2	44.7	24.1	24.1	81.4	16.6	13.0	1.6	39.5	11.5	7.5	2.4	0.0	253		
	住関連小売業	73.9	31.3	18.3	16.5	82.6	21.7	30.4	1.7	26.1	32.2	9.6	0.9	0.0	115		
	その他小売業	62.3	33.7	18.3	23.9	78.5	17.6	19.0	2.8	32.7	10.6	20.2	5.2	1.0	578		
従業者規模別	1～2人	66.8	32.6	14.4	22.7	75.7	14.9	12.9	1.0	28.4	8.7	10.1	3.9	1.0	736		
	3～5人	62.9	37.4	23.6	28.9	81.7	12.5	19.9	4.2	44.0	13.5	17.5	5.0	0.3	377		
	6～19人	54.6	37.6	30.2	29.3	83.9	14.1	16.1	0.5	32.7	6.3	32.2	7.3	1.0	205		
	20人以上	58.2	35.2	38.5	51.6	84.6	8.8	7.7	0.0	36.3	15.4	31.9	0.0	0.0	91		
（前年同期比）の経常損益	増益	70.3	51.4	13.5	24.3	78.4	16.2	8.1	0.0	35.1	16.2	21.6	8.1	0.0	37		
	横ばい	58.1	41.3	20.0	25.6	62.5	12.5	18.1	1.3	33.1	10.0	21.3	5.6	0.6	160		
	減益	64.2	33.4	21.7	28.3	80.6	14.0	14.6	1.8	33.4	10.0	16.0	3.8	0.9	1,154		
（3年前）の経常損益	増益	63.6	28.0	25.9	28.0	73.4	18.2	15.4	2.1	42.7	13.3	21.0	3.5	1.4	143		
	横ばい	60.1	36.1	19.5	29.0	76.2	13.8	16.9	1.0	34.4	9.7	16.6	5.9	1.0	421		
	減益	65.0	36.1	20.7	27.0	81.8	13.4	13.8	1.8	30.9	9.5	15.6	3.6	0.7	725		

(注) 1. 新型コロナウイルス感染症の影響（小売業）（図表Ⅲ-1-4）で「マイナスの影響」とした企業のみを集計。
 2. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

3 新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組

新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組み（複数回答）は、「特になし」（71.8%）が7割を超え、「キャッシュレス決済サービス」（7.7%）、「ホームページ等を通じた店舗・商品情報の発信」（6.1%）、「宅配サービス」（5.4%）、「インターネット販売」（3.3%）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「キャッシュレス決済サービス」（10.4%）が1割を超える。他の業種と比べて衣料品関連小売業は「ホームページ等を通じた店舗・商品情報の発信」（10.8%）と「インターネット販売」（6.4%）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「キャッシュレス決済サービス」、「ホームページ等を通じた店舗・商品情報の発信」、「インターネット販売」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別（前年同期比）にみると、感染症発生前後を比較した売上高が減少と回答した企業は「宅配サービス」（5.7%）、「ホームページ等を通じた店舗・商品情報の発信」（7.0%）、「インターネット販売」（3.9%）が増加、横ばいと回答した企業を上回る。

～業界の常識にとらわれず素材から販売方法まで工夫を凝らし魅力を向上～

戦前から四代続く和菓子屋。商業集積地に店舗を構え、顧客層は近隣住民の普段使いから社用の進物まで手がける。M社は工場と直結しており、職人の手作りで健康に配慮した食品を提供することをコンセプトに素材から販売方法まで工夫を凝らし、厳しい業界の中でも順調に売上を伸ばしてきた。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて箱詰め商品を中心に売上が落ちたが、対策の一つとして宅配サービスを実施したところ、企業からの注文が増加した。

素材は、「健康」をキーワードに、自然素材にこだわり、餡も32種類を炊き分ける。商品のラベルにも原材料名・産地、栄養成分等を詳細に記載しており、消費者も安心して購入できる。

新商品開発も継続的に行っており、店頭に並ぶ商品数は約40種類をかぞえ、中には15日ごとに品揃えが変わる上生菓子もあり、来店の度に新しい商品が見つけられる種類の豊富さも魅力となっている。

M社は店舗奥をガラス張りにして、来店者が和菓子を作る職人の仕事を見えるようにした。全国から和菓子屋の子息を10名程度預かっており、若い職人がきびきびと働いている姿が見られるのも魅力である。また、菓子を個包装で平積みにしたことで、来店者がウィンドウ越しに注文するのではなく、自ら手に取って選べる楽しさも提供している。

和菓子屋であることを大切に、むやみに事業拡大を図らず高品質な商品が販売できる適正規模での事業展開を考えている。

（食料品関連小売業、6～19人、副都心地域）

図表Ⅲ-1-6 新型コロナウイルス感染症の影響による新たな取組（小売業）



(注) 1. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-2-13)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での経常損益の変化(図表Ⅱ-2-21)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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、「小売店の減少」（40.3%）が最も高く、「価格競争の激化」（40.1%）、「物流コストの高騰」（36.3%）、「同業種卸との競争の激化」（33.2%）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」（50.5%）が5割を超える。衣料品関連卸売業は「小売店の減少」（59.3%）が約6割であり、住関連卸売業では「価格競争の激化」（48.2%）が5割程度である。

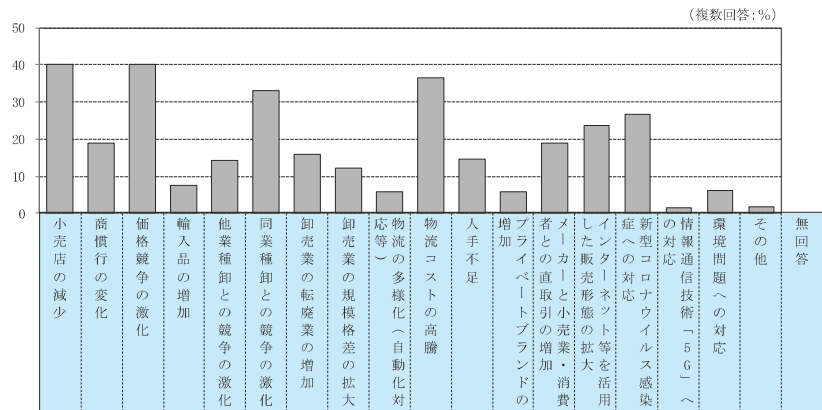
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「人手不足」、「プライベートブランドの増加」、「新型コロナウイルス感染症への対応」が高い。

取引形態別にみると、小売直取引卸は「小売店の減少」（55.3%）が最も高い。他部門直取引卸は「価格競争の激化」（52.0%）と「物流コストの高騰」（52.0%）が5割を超える。製造問屋は「物流コストの高騰」（52.6%）が5割を超える。

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と回答した企業は「価格競争の激化」（44.1%）、「同業種卸との競争の激化」（43.4%）、「物流コストの高騰」（45.6%）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増益と回答した企業は「輸入品の増加」（12.5%）、「卸売業の転廃業の増加」（16.4%）、「物流コストの高騰」（41.4%）、「プライベートブランドの増加」（8.6%）、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」（25.8%）、「新型コロナウイルス感染症への対応」（28.9%）、「環境への対応」（9.4%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-1 競争環境における重要な変化（卸売業）



		40.3	19.1	40.1	7.6	14.2	33.2	15.9	12.2	5.8	36.3	14.7	5.9	19.1	23.7	26.8	1.4	6.3	1.8	2.5	n
今回調査(全体)		40.3	19.1	40.1	7.6	14.2	33.2	15.9	12.2	5.8	36.3	14.7	5.9	19.1	23.7	26.8	1.4	6.3	1.8	2.5	760
業種別	食料品卸売業	47.7	15.6	35.9	5.1	14.3	33.3	16.0	16.9	7.6	40.5	18.6	4.2	17.7	20.7	28.7	1.7	5.5	0.8	3.4	237
	生鮮食品卸売業	52.4	12.7	36.5	3.2	11.9	30.2	14.3	18.3	6.3	31.7	22.2	3.2	10.3	15.1	30.2	0.8	6.3	0.8	3.2	126
	加工食品等卸売業	42.3	18.9	35.1	7.2	17.1	36.9	18.0	15.3	9.0	50.5	14.4	5.4	26.1	27.0	27.0	2.7	4.5	0.9	3.6	111
	衣料品関連卸売業	59.3	24.1	43.4	12.4	11.0	30.3	20.7	3.4	3.4	35.9	10.3	5.5	21.4	27.6	29.7	1.4	3.4	0.7	3.4	145
	住関連卸売業	26.5	20.5	48.2	10.8	15.7	38.6	10.8	13.3	3.6	34.9	24.1	7.2	26.5	27.7	26.5	0.0	7.2	1.2	1.2	83
	その他卸売業	28.5	19.1	39.2	5.9	15.6	31.9	14.9	12.5	5.9	33.3	10.8	6.9	16.7	23.3	23.6	1.7	8.3	3.1	1.7	288
従業者規模別	1～5人	42.4	17.5	37.1	7.0	10.8	25.8	18.5	10.8	4.0	29.8	7.8	4.5	20.3	22.3	25.1	1.0	5.0	2.5	3.3	399
	6～9人	35.6	24.8	39.6	10.9	7.9	39.6	13.9	11.9	8.9	29.7	15.8	5.9	9.9	25.7	26.7	0.0	8.9	0.0	1.0	101
	10～49人	39.4	18.8	47.6	7.2	21.6	43.3	12.5	14.9	6.3	50.0	23.1	8.2	20.7	24.5	29.3	2.9	7.7	1.9	1.4	208
	50人以上	36.1	19.4	36.1	8.3	25.0	38.9	11.1	13.9	11.1	47.2	36.1	8.3	25.0	30.6	30.6	2.8	8.3	0.0	0.0	36
取引形態別	一次卸	55.3	22.8	38.8	5.9	12.8	28.3	13.7	13.2	5.0	34.2	14.2	5.0	21.5	27.9	25.6	2.3	4.6	0.5	2.3	219
	小売直取引卸	14.0	26.0	52.0	8.0	18.0	44.0	10.0	16.0	10.0	52.0	14.0	4.0	18.0	18.0	30.0	4.0	22.0	0.0	2.0	50
	他部門直取引卸	31.8	17.5	37.7	10.4	14.9	39.0	16.9	11.0	5.8	43.5	10.4	7.8	20.8	26.6	25.3	0.6	4.5	0.6	1.9	154
	元卸	35.3	9.4	43.5	5.9	15.3	29.4	17.6	10.6	4.7	29.4	10.6	7.1	11.8	21.2	29.4	1.2	7.1	2.4	4.7	85
	二次卸	51.9	18.5	43.7	6.7	16.3	32.6	18.5	15.6	7.4	37.8	23.0	4.4	23.0	26.7	23.7	0.7	5.2	3.0	0.0	135
	最終卸	36.8	26.3	42.1	21.1	21.1	31.6	26.3	10.5	10.5	52.6	10.5	26.3	31.6	15.8	36.8	5.3	10.5	0.0	0.0	19
その他	23.4	18.2	36.4	7.8	10.4	35.1	14.3	9.1	3.9	22.1	18.2	2.6	10.4	14.3	32.5	0.0	5.2	7.8	3.9	77	
売上高増減別 (前年同期比)	増加	30.4	23.2	33.9	8.9	14.3	42.9	7.1	14.3	14.3	46.4	17.9	10.7	14.3	23.2	17.9	0.0	3.6	0.0	1.8	56
	横ばい	30.6	19.4	49.1	1.9	7.4	33.3	11.1	10.2	4.6	40.7	15.7	5.6	17.6	19.4	25.9	0.9	9.3	2.8	3.7	108
	減少	43.6	19.0	39.3	8.5	15.4	32.3	17.9	12.3	5.3	34.2	14.5	5.6	20.0	24.6	27.9	1.7	6.0	1.9	2.2	585
売上高増減別 (3年前)	増加	25.7	20.6	44.1	11.0	16.9	43.4	11.0	14.0	9.6	45.6	16.2	5.9	19.1	24.3	25.0	2.2	9.6	0.7	4.4	136
	横ばい	37.7	13.8	37.7	5.4	12.3	32.3	10.8	10.8	5.4	40.8	21.5	4.6	16.9	22.3	23.1	0.0	8.5	3.1	0.8	130
	減少	46.3	21.0	40.2	7.7	13.8	30.0	18.7	12.2	5.0	32.3	11.7	6.1	20.5	25.1	28.9	1.8	4.7	2.0	2.3	443
経常損益 の変化別 (前年同期比)	増益	32.8	20.9	41.8	7.5	16.4	43.3	11.9	13.4	10.4	56.7	23.9	11.9	16.4	22.4	9.0	1.5	6.0	0.0	1.5	67
	横ばい	29.0	24.2	42.7	8.1	9.7	33.9	12.9	12.1	4.0	36.3	14.5	2.4	18.5	22.6	22.6	0.8	4.8	2.4	3.2	124
	減益	44.2	18.2	40.0	7.6	15.1	32.6	17.5	12.2	5.7	34.1	14.4	6.3	19.3	24.1	30.4	1.7	6.8	2.0	2.2	543
経常損益 の変化別 (3年前)	増益	36.7	16.4	35.2	12.5	14.1	32.0	16.4	11.7	7.0	41.4	13.3	8.6	18.0	25.8	28.9	1.6	9.4	0.8	2.3	128
	横ばい	38.4	20.1	40.6	8.3	16.6	35.8	15.3	13.1	7.4	35.4	15.7	4.4	19.7	23.1	23.6	1.7	6.1	2.2	2.6	229
	減益	43.9	19.9	43.9	6.0	12.5	32.5	16.2	12.8	4.3	35.9	14.8	5.7	20.2	23.9	28.5	1.4	5.7	2.3	1.4	351

(注) 1. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3～6月(4か月)と2020年3～6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-1-14)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3～6月(4か月)と2020年3～6月(4か月)を比較した感染症発生前後での経常損益の変化(図表Ⅱ-1-22)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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」（43.8%）、「マーケットの巨大性」（35.7%）、「人口の集積」（25.3%）の順で続く。

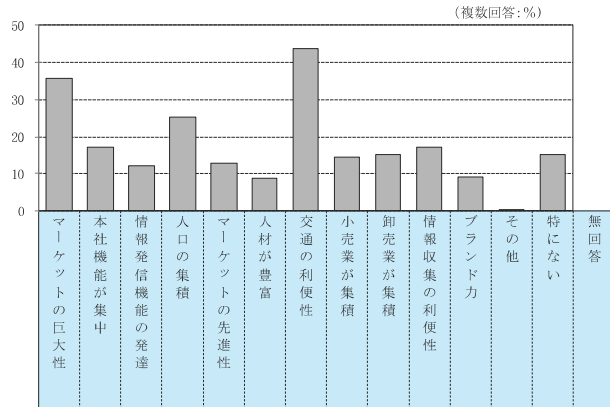
業種別にみると、生鮮食品卸売業は「マーケットの巨大性」（46.8%）が4割を占める。住関連卸売業は「交通の利便性」（49.4%）が約5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「本社機能が集中」、「情報発信機能の発達」、「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、他部門直取引卸は「交通の利便性」（58.0%）が6割程度である。最終卸は「マーケットの巨大性」（46.7%）が4割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べ都心と回答した企業は「本社機能が集中」（30.3%）、「人材が豊富」（13.8%）、「交通の利便性」（49.3%）、「ブランド力」（15.1%）が高い。

図表Ⅲ-2-2 東京の立地環境（卸売業）



		35.7	17.2	12.1	25.3	12.8	8.7	43.8	14.3	15.3	17.2	9.2	0.4	15.1	3.4	n
今回調査(全体)		35.7	17.2	12.1	25.3	12.8	8.7	43.8	14.3	15.3	17.2	9.2	0.4	15.1	3.4	760
前回調査		33.9	18.5	13.4	21.5	14.5	7.8	47.3	13.1	13.6	18.2	7.5	0.7	13.1	4.9	823
業種別	食品卸売業	42.6	12.2	10.5	36.3	13.1	8.9	40.9	20.3	16.5	13.9	7.2	0.0	13.9	4.2	237
	生鮮食品卸売業	46.8	8.7	7.9	37.3	12.7	7.1	42.1	23.0	23.0	11.1	8.7	0.0	13.5	5.6	126
	加工食品等卸売業	37.8	16.2	13.5	35.1	13.5	10.8	39.6	17.1	9.0	17.1	5.4	0.0	14.4	2.7	111
	衣料品関連卸売業	35.2	18.6	11.0	24.1	11.7	6.2	42.1	19.3	17.2	15.9	13.1	0.7	12.4	2.8	145
	住関連卸売業	36.1	21.7	14.5	22.9	18.1	10.8	49.4	8.4	15.7	24.1	9.6	1.2	15.7	3.6	83
	その他卸売業	30.2	19.1	13.2	17.0	11.8	9.4	46.2	8.0	13.2	18.8	9.0	0.3	17.4	2.8	288
	従業者規模別	1～5人	27.6	12.3	9.8	23.3	10.0	3.3	39.6	13.3	16.3	15.3	9.0	0.8	20.1	4.0
6～9人		40.6	14.9	10.9	22.8	16.8	13.9	47.5	12.9	9.9	20.8	9.9	0.0	7.9	3.0	101
10～49人		48.1	24.5	15.4	29.3	14.4	13.0	47.6	15.4	16.8	18.3	10.1	0.0	9.6	2.4	208
50人以上		44.4	36.1	19.4	27.8	19.4	30.6	52.8	22.2	11.1	19.4	5.6	0.0	11.1	0.0	36
取引形態別	一次卸	36.5	11.9	14.2	22.4	14.2	8.2	46.1	18.7	11.4	16.4	8.7	0.9	16.4	0.9	219
	小売直取引卸	36.5	11.9	14.2	22.4	14.2	8.2	46.1	18.7	11.4	16.4	8.7	0.9	16.4	0.9	219
	他部門直取引卸	34.0	36.0	14.0	20.0	14.0	16.0	58.0	4.0	14.0	24.0	8.0	0.0	12.0	0.0	50
	元卸	35.1	23.4	13.0	24.7	16.9	13.6	45.5	11.0	21.4	21.4	9.1	0.0	11.7	5.2	154
	二次卸	25.9	14.1	9.4	17.6	7.1	7.1	32.9	5.9	20.0	17.6	8.2	1.2	20.0	5.9	85
	中間卸	25.9	14.1	9.4	17.6	7.1	7.1	32.9	5.9	20.0	17.6	8.2	1.2	20.0	5.9	85
	最終卸	46.7	15.6	8.9	43.0	10.4	5.9	44.4	25.2	18.5	11.9	11.1	0.0	9.6	3.0	135
その他	42.1	10.5	15.8	21.1	5.3	10.5	52.6	10.5	15.8	21.1	5.3	0.0	15.8	5.3	19	
製造間屋	42.1	10.5	15.8	21.1	5.3	10.5	52.6	10.5	15.8	21.1	5.3	0.0	15.8	5.3	19	
その他卸	33.8	15.6	11.7	19.5	13.0	3.9	36.4	10.4	6.5	16.9	10.4	0.0	20.8	3.9	77	
所在地別	都心	37.5	30.3	15.8	21.7	13.8	13.8	49.3	15.1	14.5	19.7	15.1	0.0	7.2	2.6	152
	副都心	34.1	23.5	10.6	25.9	21.2	12.9	48.2	16.5	21.2	18.8	4.7	0.0	9.4	0.0	85
	城東	36.8	10.9	9.3	24.7	10.9	5.3	44.9	15.0	17.4	14.6	7.3	0.4	17.8	5.3	247
	城南	40.8	16.9	15.5	29.6	8.5	11.3	43.7	12.7	18.3	11.3	9.9	0.0	12.7	2.8	71
	城西	30.7	13.3	13.3	24.0	14.7	6.7	41.3	18.7	9.3	22.7	13.3	0.0	21.3	1.3	75
	城北	30.0	17.5	17.5	27.5	15.0	5.0	35.0	5.0	12.5	20.0	7.5	2.5	12.5	0.0	40
	多摩	30.9	9.9	8.6	28.4	9.9	6.2	30.9	11.1	9.9	19.8	6.2	1.2	27.2	4.9	81

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み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（34.6%）が最も高く、「商材の発掘」（34.1%）、「顧客への情報提供」（30.8%）、「新商品の企画・開発」（30.3%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「品揃えの深さ（専門性）」（43.7%）、衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（46.2%）がともに4割を占め、住関連卸売業は「商材の発掘」（38.6%）が4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「顧客への販促提案」（52.8%）が5割を超える。従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅（フルラインナップ・一括供給）」、「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」、「金融機能」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「顧客への情報提供」（48.0%）が5割程度である。最終卸は「品揃えの深さ（専門性）」（48.1%）が高い。製造問屋は「新商品の企画・開発」（42.1%）、「顧客への品揃えの提案」（42.1%）、「顧客への販促提案」（42.1%）、「顧客への情報提供」（47.4%）が4割を超える。

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と回答した企業は「顧客への情報提供」（44.1%）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増益と回答した企業は「品揃えの深さ（専門性）」（38.3%）が最も高い。

～豊富な在庫を強みとした販売を基盤に、付加価値商品の開発にも挑む～

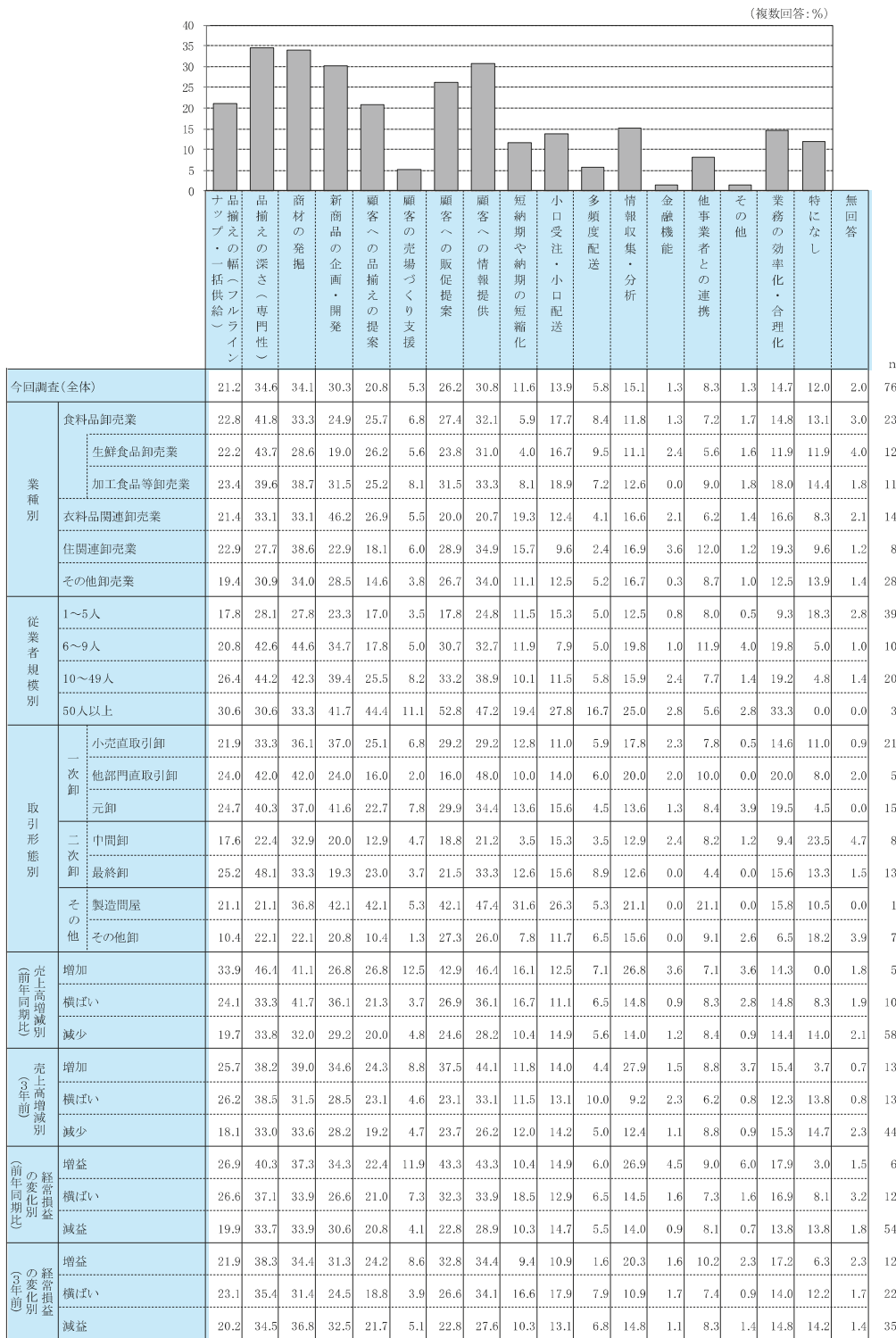
明治時代に現社長の曾祖父が洋傘のパーツ・部品を販売する企業を創業した。その後、洋傘の生産は海外に移り、パーツ・部品の国内需要が減少したことから、昭和50年代頃に、洋傘の卸売業に転換し主に傘問屋向けの販売を行っていた。現在は海外から洋傘を仕入れ、小売店に卸している。

在庫が豊富なことがN社の強みである。本社の倉庫以外に4つの倉庫があり、全体で数百アイテム、約数十万本の傘を常時保管しており、発注があればすぐに商品を出荷することができる。また、十分な保管場所があるため、取引先が発注後に天候の状況等により商品を引き取ってくれない場合でも商品をN社で保管し、他の販売先を見つけて転売できる。

最近では低価格帯のビニール傘の利用が増えていることから、付加価値を高めて価格を上げる工夫が必要となっている。そこでN社では、販売先である量販店からのニーズを踏まえて、感染症対策の機能を持った傘を提案し高付加価値商品としての販売を目指している。

（衣料品関連卸売業、10～49人、城東地域）

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）



(注) 1. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-1-14)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での経常損益の変化(図表Ⅱ-1-22)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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、「業務分担の見直し（平準化等）」（39.3%）が最も高く、「業務プロセスの見直し」（38.4%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（33.9%）と「ICTの利活用」（33.9%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「業務分担の見直し（平準化等）」（66.7%）が6割を占める。衣料品関連卸売業は「業務プロセスの見直し」（45.8%）が4割を占める。住関連卸売業は「人材のマルチスキル化・兼任化」（50.0%）が5割である。その他卸売業は「業務プロセスの見直し」（44.4%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（44.4%）、「ICTの利活用」（44.4%）がいずれも4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「非効率な商慣行の見直し」（43.2%）が4割を占める。従業者規模が大きくなるほど「業務プロセスの見直し」、「業務分担の見直し（平準化等）」、「ICTの利活用」は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の利活用」（70.0%）が7割である。中間卸は「業務分担の見直し（平準化等）」（75.0%）が7割を占める。他の取引形態に比べて製造問屋は「業務プロセスの見直し」（66.7%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（66.7%）、「整理・整頓他（5S）」（33.3%）が高い。

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と回答した企業は「業務分担の見直し（平準化等）」（61.9%）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「業務分担の見直し（平準化等）」（54.5%）と「整理・整頓他（5S）」（31.8%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

～卸売を中核事業としながら、ユーザーニーズを基に高付加価値型の自社製品を開発～

創業は明治、これまで時代のニーズに合わせて事業を再編してきた。現在は、産業用締結部品、螺子などの卸売・直売事業者として、同業者への再販、建設会社への販売、自社製品の開発・販売などの三つの事業を営む。

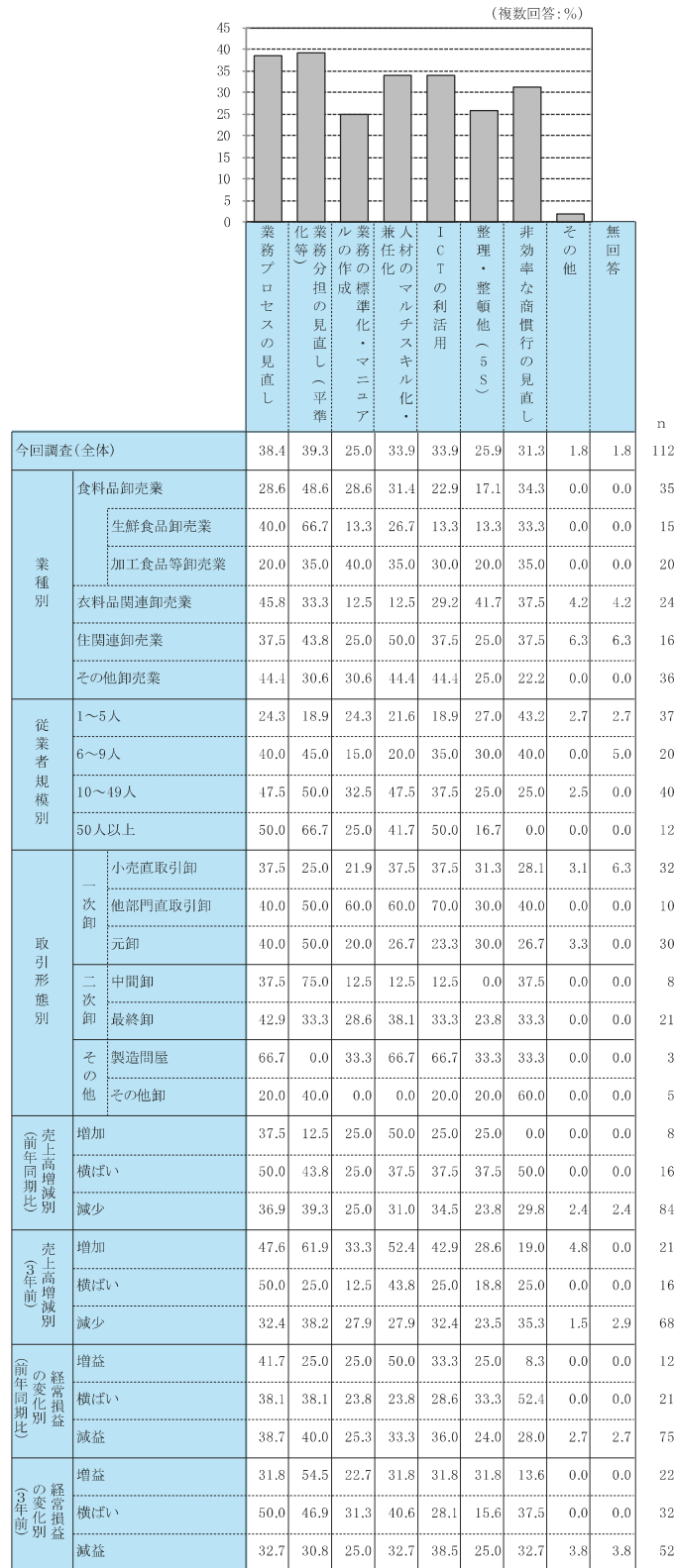
その中でも主要事業となる同業者への再販は、戦前から関東地方及び東北地方を中心に事業を展開してきた。しかし、バブル景気後に各地の問屋からの需要が減少し、対応策が必要と考えた。そこで、東京を中心とする再開発事業が増えることを念頭に新たに管材関係の問屋への営業に取り組み、現在では第二の主要事業に成長した。

利幅が小さい汎用品の販売では価格競争に勝てない。そこで、将来に向けて競争力を付けるために、強力な緩み止め効果を有したナットや耐食性が高い表面処理加工を施したボルト等の付加価値の高い自社製品開発に取り組んだ。○社が製品開発に取り組むメリットは、取引先の課題やニーズを開き出せること、仕入先として約200件の螺子メーカー・加工工場との取引があり生産も委託できることなどがあげられる。

今後は、利益率が高い特殊製品の販売を強化していくため、製造企業とのM&Aを検討し、生産機能だけでなく買収先の取引分野への参入もチャレンジしていくことを考えている。

（その他卸売業、10～49人、城東地域）

図表Ⅲ-2-4 業務の効率化・合理化への取組（卸売業）



(注) 1. 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。
 2. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での売上高の変化（図表Ⅱ-1-14）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 3. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-1-22）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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」（32.9%）が最も高く、「資金が不足」（23.3%）、「人手が不足」（16.4%）と「売上・収入の増加につながらない」（16.4%）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「人手が不足」（35.7%）と「資金が不足」（42.9%）が高い。住関連卸売業は「必要性を感じていない」（71.4%）が7割を超える。

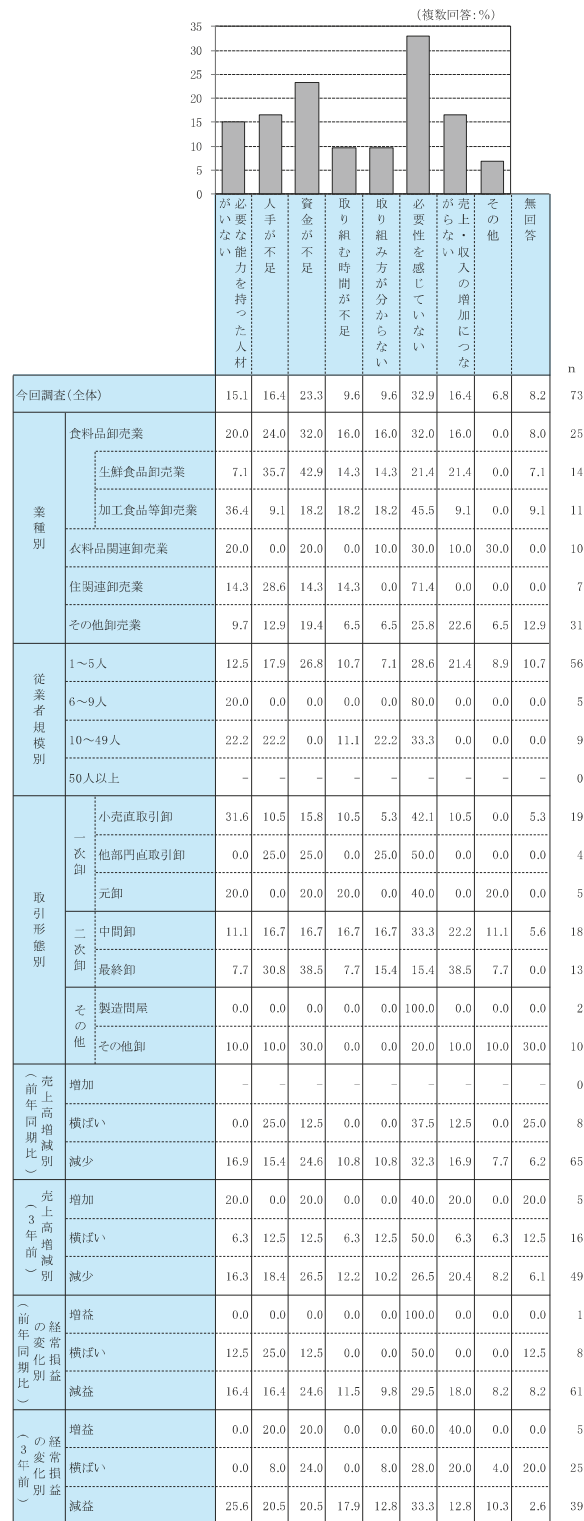
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「資金が不足」（26.8%）、「売上・収入の増加につながらない」（21.4%）が高い。

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「必要な能力を持った人材がいない」（31.6%）が高い。最終卸は「資金が不足」（38.5%）と「売上・収入の増加につながらない」（38.5%）がともに4割程度である。

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と回答した企業は「必要性を感じていない」（40.0%）が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「必要性を感じていない」（60.0%）、「売上・収入の増加につながらない」（40.0%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-5 競争力向上に取り組まない理由（卸売業）



(注) 1. 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。
 2. 事業展開の方向性（図表Ⅱ-1-55）で「廃業の予定」とした企業を除く。
 3. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での売上高の変化（図表Ⅱ-1-14）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 4. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-1-22）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

6 成長性からみた競争力向上への取組

(1) 売上高増加企業の競争力向上への取組

3年前と比較した直近決算の年間売上高が増加した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「顧客への情報提供」（44.1%）が最も高く、「商材の発掘」（39.0%）、「品揃えの深さ（専門性）」（38.2%）、「顧客への販促提案」（37.5%）の順で続く。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「顧客への販促提案」（55.6%）が5割を占める。衣料品関連卸売業は「品揃えの深さ（専門性）」（47.4%）と「新商品の企画・開発」（47.4%）がともに5割程度である。住関連卸売業は「顧客への情報提供」（53.8%）が5割を占める。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「顧客への販促提案」（58.8%）が6割程度である。従業者規模が大きくなるほど「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、小売直取引卸は「顧客への販促提案」（52.8%）が5割を超え、元卸は「新商品の企画・開発」（50.0%）が5割である。中間卸は「品揃えの深さ（専門性）」（60.0%）と「商材の発掘」（60.0%）がともに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増益と回答した企業は「品揃えの深さ（専門性）」（41.5%）、「商材の発掘」（41.5%）、「新商品の企画・開発」（39.6%）、「顧客への品揃えの提案」（28.3%）、「顧客の売場づくり支援」（13.2%）、「顧客への販促提案」（39.6%）、「顧客への情報提供」（45.3%）、「業務の効率化・合理化」（18.9%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

～顧客の課題解決に向けた提案型事業で取引を拡大～

現社長は、商社で物流機器資材の仕入販売、輸出入業務の経験を積んだ後、独立・創業した。物流に関する知識に加えて過去の航海士・港湾関連で得た豊富な知識を強みとする。

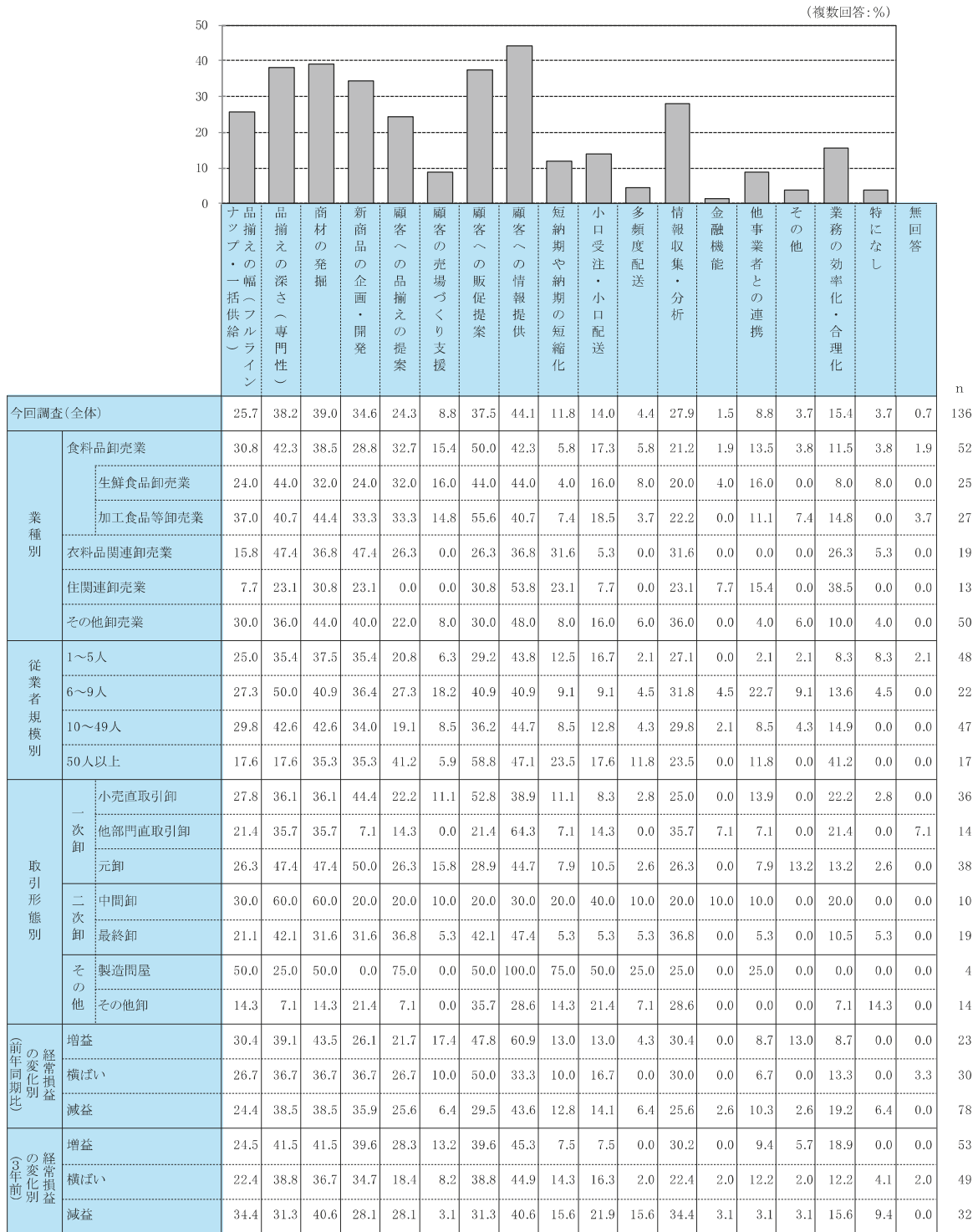
創業当初は、物流コンサルタントとしてスタートしたが、物流コストを下げるオファーに対価を払う習慣がなかったことから軌道修正を行い、海外から材料を調達して国内で加工した商品や多種多様な物流資材を企画し、自動車、建機、機械メーカー、商社や物流業者を顧客にパッケージや輸送方法を提案・受注している。課題解決に対して、顧客が満足する提案を行うことで信頼を得て、顧客の方から提案を求めて相談されることもある。

顧客の課題解決に向けた対応として、中小の異なる材料メーカーと連携が取れる強みがあり、材料を最適に組み合わせた商品を企画することで、大手商社や専門メーカーとの差別化を図り、ロジスティクスデザイナーとしての立場をとる。

現在は、環境問題からCO2、産業廃棄物の削減に、フォークリフトやトラックのバッテリー還元サービスや中古パレット販売を新事業として開拓している。

（その他卸売業、1～5人、城南地域）

図表Ⅲ-2-6 売上高増加企業の競争力向上への取組（卸売業）



(注) 1. 3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-1-15）で『増加』とした企業のみを集計。
 2. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-1-22）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

(2) 売上高減少企業の競争力向上への取組

3年前と比較した直近決算の年間売上高が減少した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「商材の発掘」（33.6%）が最も高く、「品揃えの深さ（専門性）」（33.0%）、「新商品の企画・開発」（28.2%）、「顧客への情報提供」（26.2%）の順で続く。

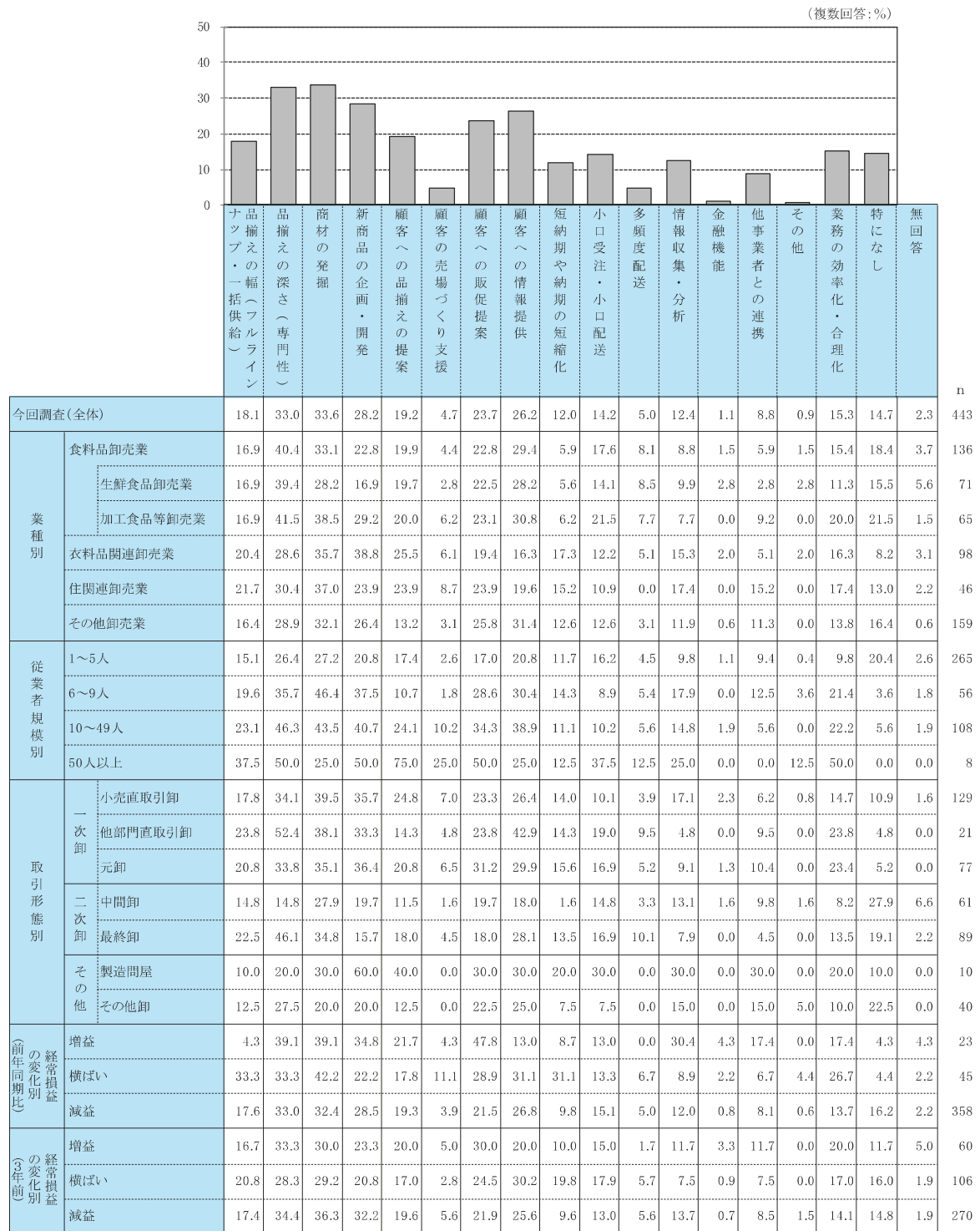
業種別にみると、加工食品等卸売業は「品揃えの深さ（専門性）」（41.5%）が4割を超える。衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（38.8%）が4割程度である。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「顧客への品揃えの提案」（75.0%）が7割を占める。従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅（フルラインナップ・一括供給）」、「品揃えの深さ（専門性）」、「新商品の企画・開発」、「顧客への販促提案」、「多頻度配送」、「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「品揃えの深さ（専門性）」（52.4%）が5割を超える。小売直取引卸は「商材の発掘」（39.5%）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「顧客への品揃えの提案」（20.0%）、「顧客への販促提案」（30.0%）、「金融機能」（3.3%）、「他事業者との連携」（11.7%）、「業務の効率化・合理化」（20.0%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-7 売上高減少企業の競争力向上への取組（卸売業）



(注) 1. 3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-1-15)で「減少」とした企業のみを集計。
 2. 経常損益の変動別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での経常損益の変化(図表Ⅱ-1-22)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

7 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年前と比較した直近決算の経常損益が増加した企業（増益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（38.3%）が最も高く、「商材の発掘」（34.4%）と「顧客への情報提供」（34.4%）、「顧客への販促提案」（32.8%）、「新商品の企画・開発」（31.3%）の順で続く。

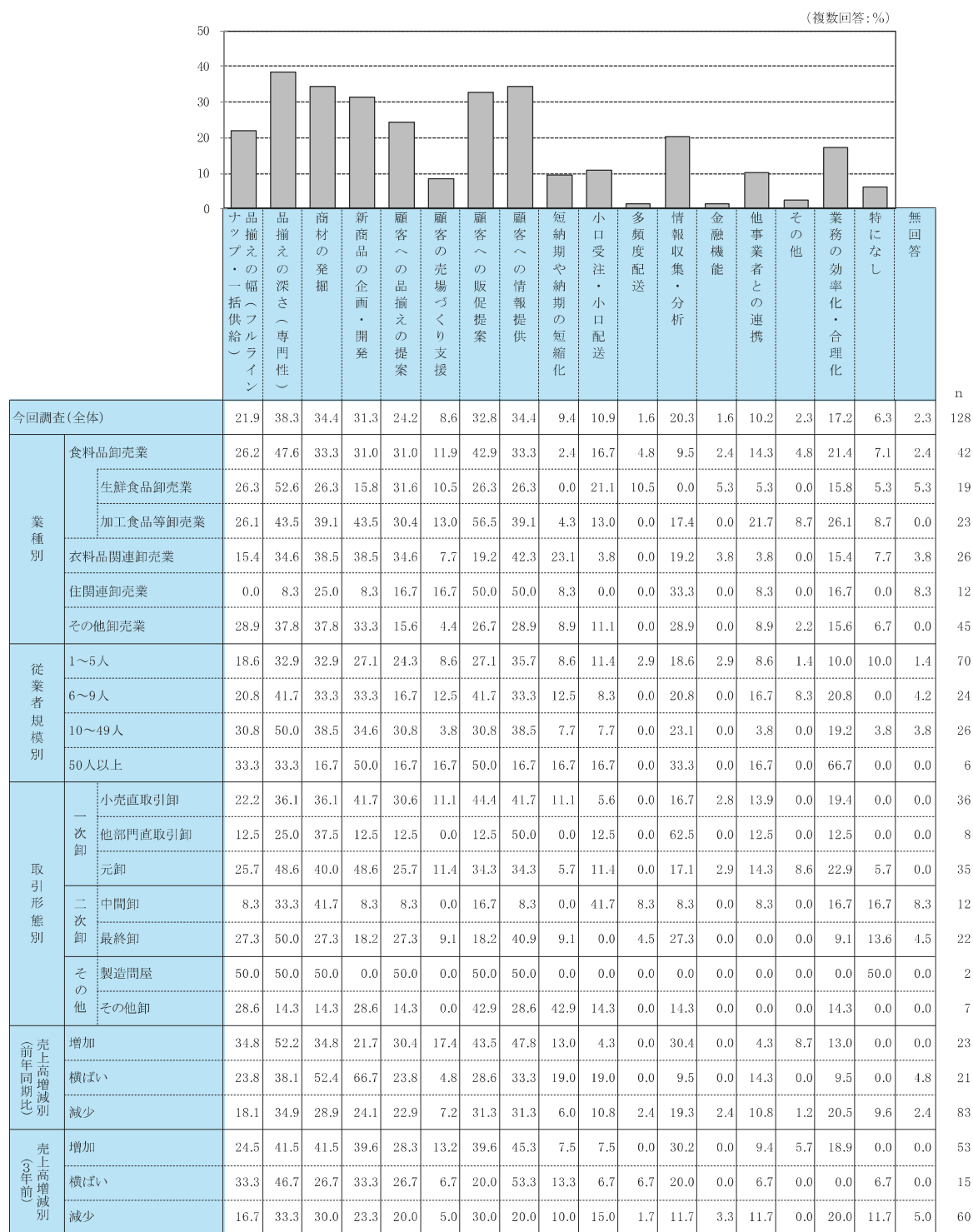
業種別にみると、生鮮食品卸売業は「品揃えの深さ（専門性）」（52.6%）が5割を超える。加工食品等卸売業は「顧客への販促提案」（56.5%）が5割を占める。住関連卸売業は「顧客への販促提案」（50.0%）と「顧客への情報提供」（50.0%）がともに5割である。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「顧客への情報提供」（35.7%）が最も高い。50人以上と回答した企業は「業務の効率化・合理化」（66.7%）が6割を占める。従業者規模が大きくなるほど「品揃えの幅（フルラインナップ・一括供給）」、「新商品の企画・開発」、「情報収集・分析」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、小売直取引卸は「顧客への販促提案」（44.4%）が4割を占める。元卸は「品揃えの深さ（専門性）」（48.6%）と「新商品の企画・開発」（48.6%）がともに5割程度である。中間卸は「商材の発掘」（41.7%）と「小口受注・小口配送」（41.7%）がともに4割を超える。最終卸は「品揃えの深さ（専門性）」（50.0%）が5割である。

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と回答した企業は「商材の発掘」（41.5%）、「新商品の企画・開発」（39.6%）、「顧客への品揃えの提案」（28.3%）、「顧客の売場づくり支援」（13.2%）、「顧客への販促提案」（39.6%）、「情報収集・分析」（30.2%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-8 増益企業の競争力向上への取組（卸売業）



(注) 1. 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-1-23)で『増益』とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-1-14)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

(2) 減益企業の競争力向上への取組

3年前と比較した直近決算の経常損益が減少した企業（減益企業）の競争力向上への取組み「(複数回答)は、「商材の発掘」(36.8%)が最も高く、「品揃えの深さ(専門性)」(34.5%)、「新商品の企画・開発」(32.5%)、「顧客への情報提供」(27.6%)の順で続く。

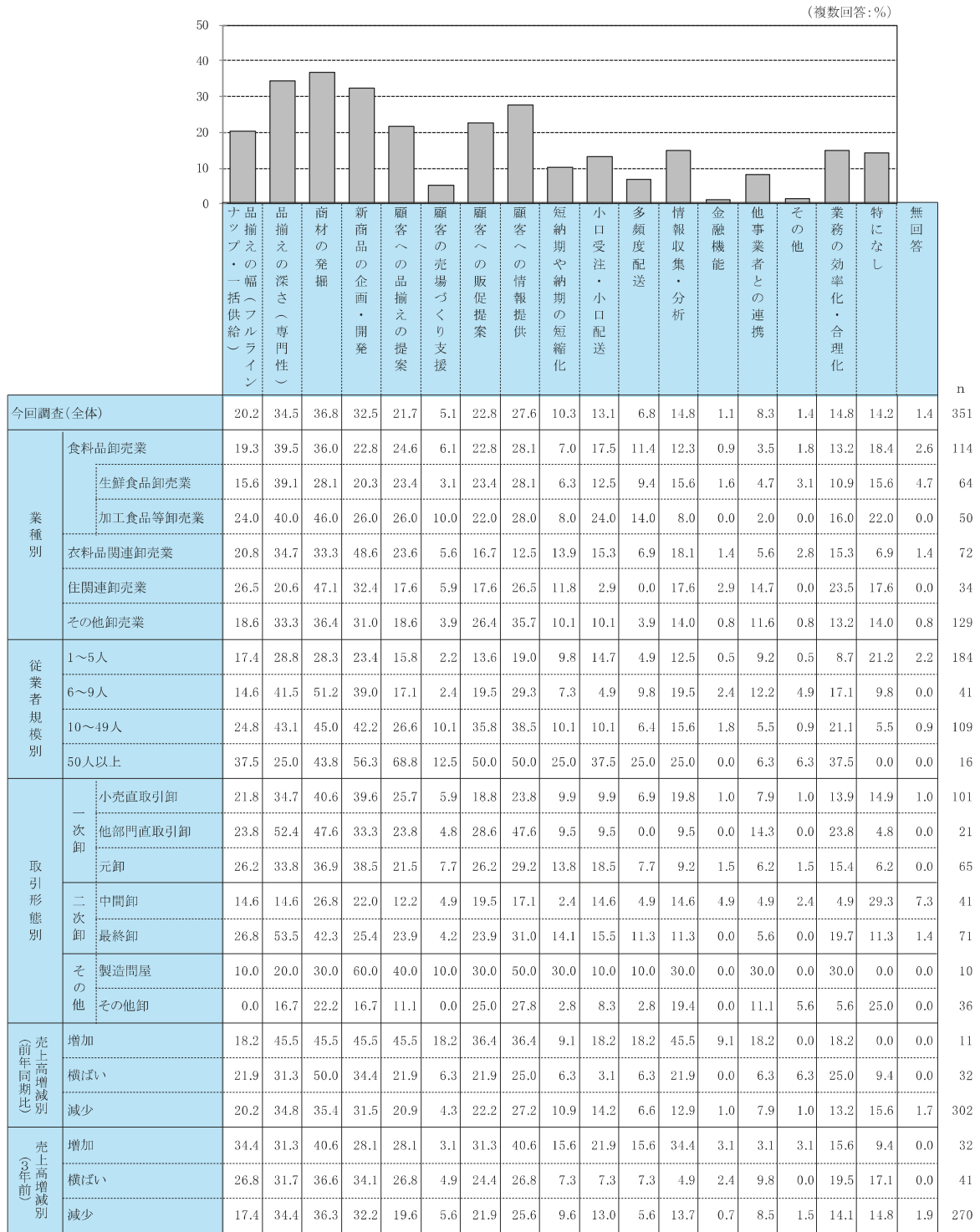
業種別にみると、加工食品等卸売業は「商材の発掘」(46.0%)が4割を占める。衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」(48.6%)が5割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「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」、「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他部門直取引卸は「商材の発掘」(47.6%)が高い。最終卸は「品揃えの深さ(専門性)」(53.5%)が5割を占める。製造問屋は「新商品の企画・開発」(60.0%)が6割である。

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と回答した企業は「商材の発掘」(40.6%)と「顧客への情報提供」(40.6%)がともに4割を超える。

図表Ⅲ-2-9 減益企業の競争力向上への取組（卸売業）



(注) 1. 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-1-23)で『減益』とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-1-14)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

第2節 小売業

1 重視している消費者意識や購買行動の変化

重視している消費者意識や購買行動の変化（複数回答）は、「品質重視」（38.5%）が最も高く、「高齢化」（36.2%）、「値ごろ感の重視」（28.7%）、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響」（27.2%）、「低価格志向」（26.2%）の順で続く。

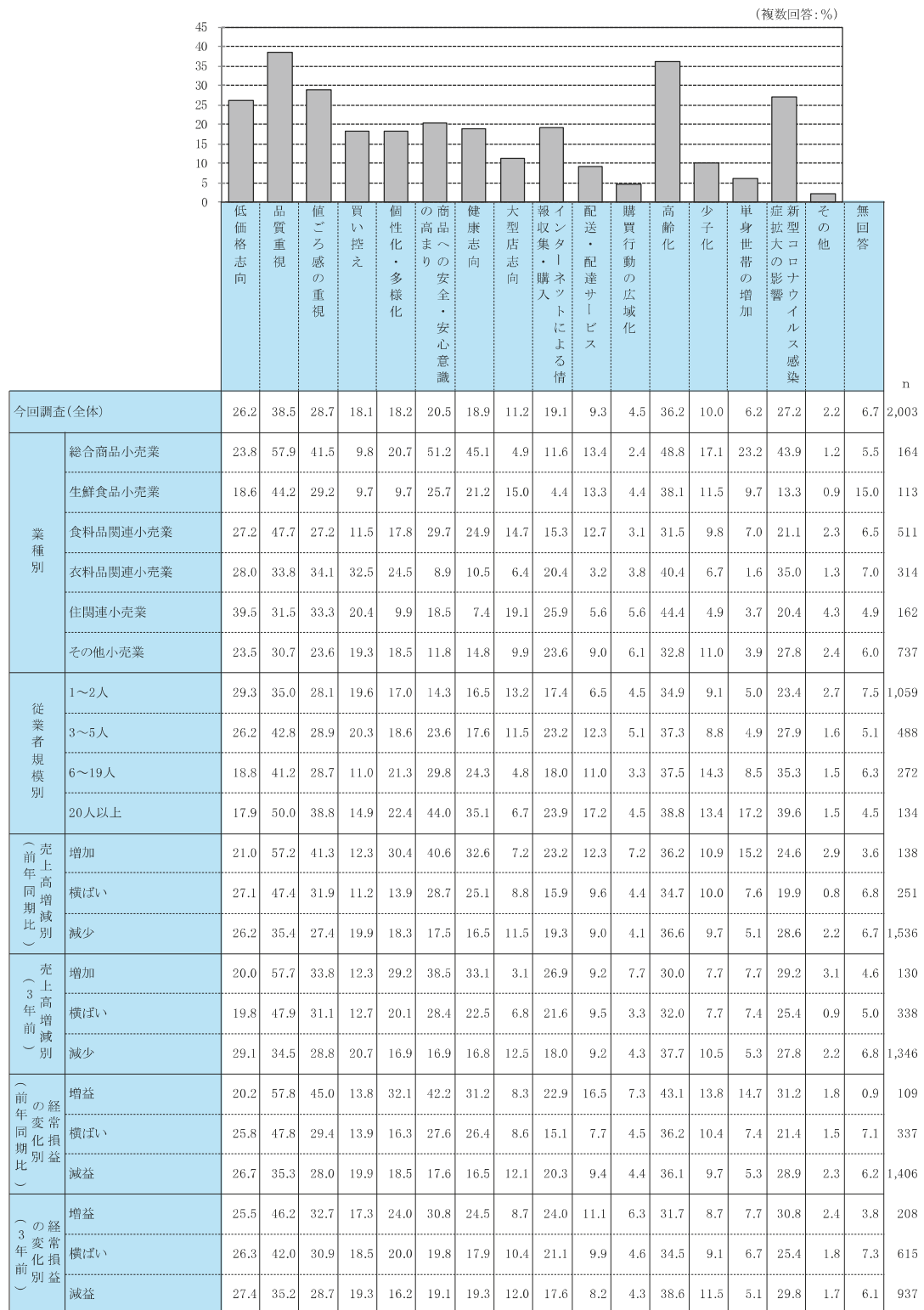
業種別にみると、総合商品小売業は「品質重視」（57.9%）が6割程度である。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「買い控え」（32.5%）と「個性化・多様化」（24.5%）、住関連小売業は「低価格志向」（39.5%）、「大型店志向」（19.1%）、「インターネットによる情報収集・購入」（25.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「個性化・多様化」、「商品への安全・安心意識の高まり」、「健康志向」、「高齢化」、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響」は高く、「低価格志向」は低くなる傾向がみられる。

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と回答した企業は「品質重視」（57.7%）が6割程度であり、次いで「商品への安全・安心意識の高まり」（38.5%）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増益と回答した企業は「品質重視」（46.2%）が4割を占め、「値ごろ感の重視」（32.7%）、「商品への安全・安心意識の高まり」（30.8%）、「高齢化」（31.7%）、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響」（30.8%）がそれぞれ3割を超える。

図表Ⅲ-2-10 重視している消費者意識や購買行動の変化（小売業）



(注) 1. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での売上高の変化（図表Ⅱ-2-13）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（34.0%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（28.7%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（19.3%）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（フルラインナップ）」（57.3%）が6割程度である。衣料品関連小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（37.3%）が4割程度である。住関連小売業は「既存顧客のフォロー」（42.0%）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「品揃えの幅（フルラインナップ）」、「新商品の企画・開発」、「多様な決済システムへの対応」、「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。

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と回答した企業は「品揃えの幅（フルラインナップ）」（33.1%）が3割を占め、「品揃えの深さ（専門性）」（47.7%）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「品揃えの深さ（専門性）」（44.2%）が4割を占め、「既存顧客のフォロー」（33.7%）が3割を占める。

～高品質と豊富な品揃えを強みに、時代の潮流に左右されないコーヒー専門店を営む～

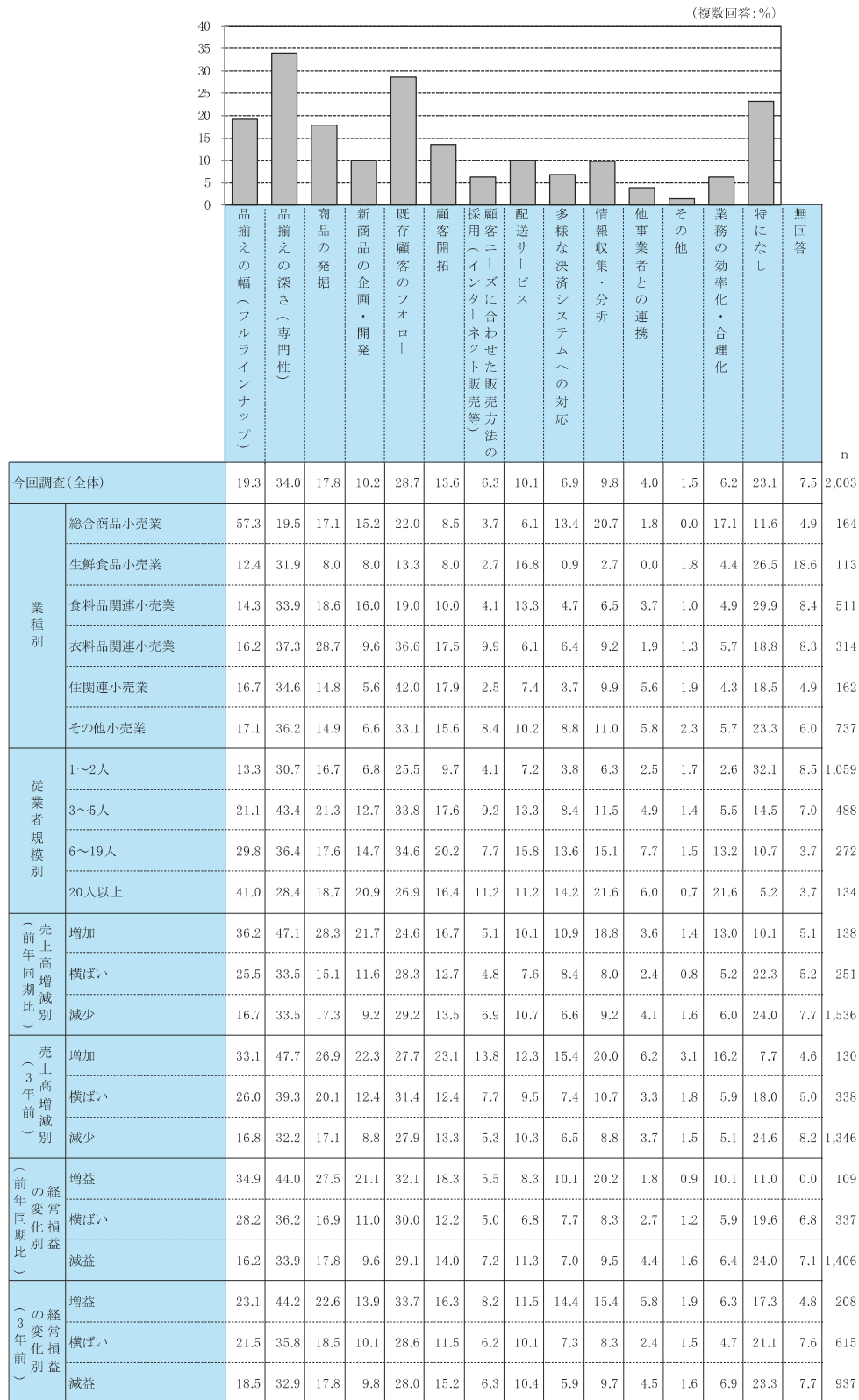
初代が浅草でお茶・茶道具を扱う店を開業しホテルや旅館等に販売していた。昭和21年に新宿区に店舗を移転し、お茶・茶道具に加え大衆茶・海苔の販売を始めた。二代目は、カフェ文化の芽生えにコーヒーの将来性を確信し、両親の反対を押し切り店先でコーヒーを取り扱うようになった。その後、飲食店でのお茶の消費が減少し、コーヒー専門店に業態を転換した。現在、三代目に事業承継をして、一般消費者をはじめ、全国のホテル・レストラン・喫茶店等や小売店にも販売している。

コーヒーは大量生産・大量消費で身近な食品となったファーストウェーブから、シアトル系コーヒーに代表されるコーヒーの風味を重視するセカンドウェーブ、生産地や環境への配慮の姿勢が注目され、ハンドドリップなど質へのこだわりを持ったサードウェーブの時代へと変遷してきた。P店は、このような流れにとらわれず、コーヒー専門店として専門知識と品質と豊富な品揃えを強みとしてきたことが、現在のサードウェーブのニーズに合った。P店商品の高い品質は、同業者と比較して多くの仕入先を持つことで支えられており、品質や特殊な商品ニーズに応えられることがP社のブランドにつながっている。

店頭には、常時40種類の焼き豆を置いており、微妙な違いが分かるようにローストは浅くしている。また、大手業者と異なりこまめに焙煎するため鮮度が保てること、焙煎ノウハウを有していることもR店の特徴である。顧客は固定客が多いが、常連客からの口コミで顧客が広がっている。

（食料品関連小売業、3～5人、副都心地域）

図表Ⅲ-2-11 競争力向上のために実施している取組（小売業）



(注) 1. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3～6月(4か月)と2020年3～6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-2-13)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3～6月(4か月)と2020年3～6月(4か月)を比較した感染症発生前後での経常損益の変化(図表Ⅱ-2-21)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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、「業務プロセスの見直し」（48.0%）が最も高く、「整理・整頓他（5S）」（40.0%）、「業務分担の見直し（平準化等）」（39.2%）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）」（67.9%）が7割程度である。食料品関連小売業は「業務プロセスの見直し」（52.0%）が5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「業務プロセスの見直し」、「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。

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と回答した企業は「業務プロセスの見直し」（61.9%）、「業務分担の見直し（平準化等）」（52.4%）、「業務の標準化・マニュアルの作成」（42.9%）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（42.9%）、「ICTの利活用」（42.9%）が横ばい、減少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」（76.9%）が7割を占める。

～立地・競合店等の事業環境を踏まえた顧客ターゲットの設定と戦略～

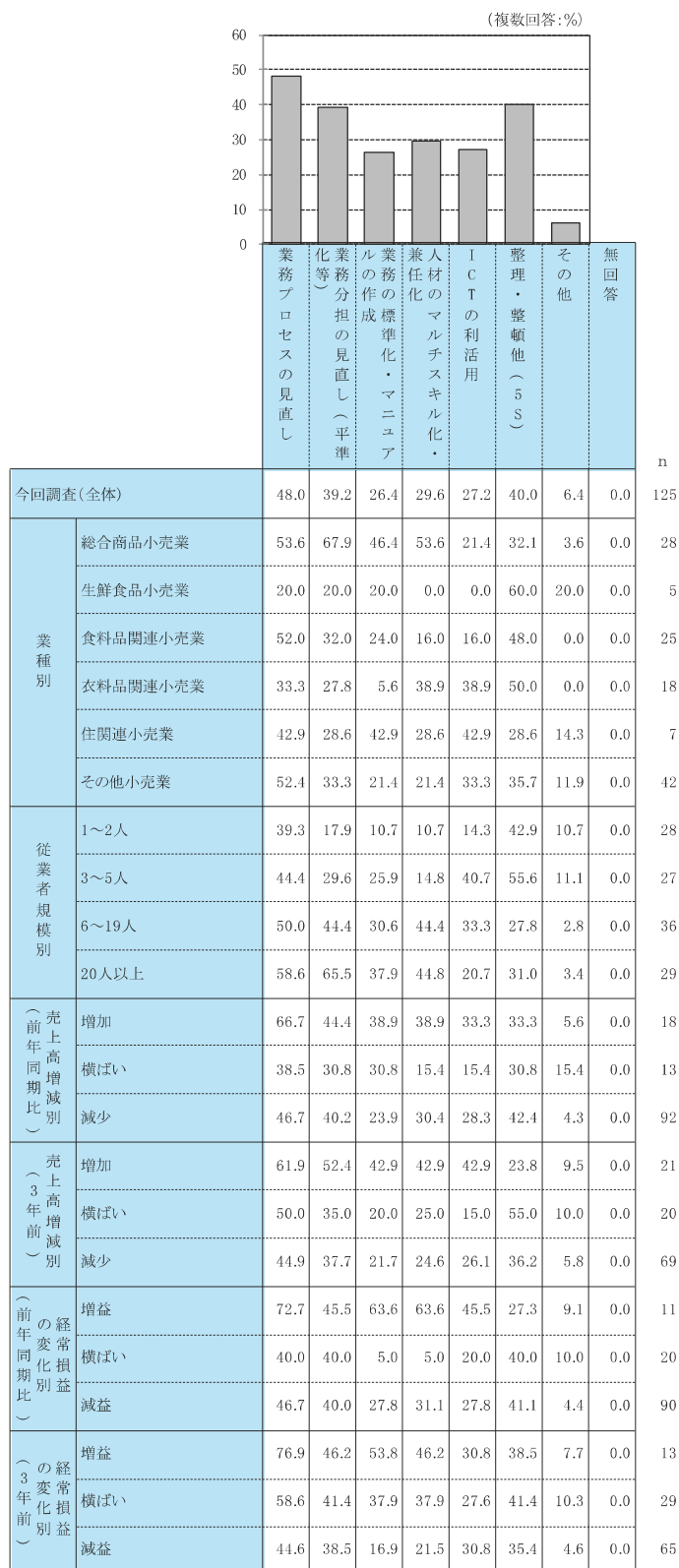
多摩地域で化粧品の小売販売を営むQ社は、先々代が櫛・かんざし屋の行商を始めたことを起点に、昭和初期には小間物屋、昭和10年頃から化粧品販売、さらに、昭和50年代頃には女性の社会進出の流れとともに化粧品を主軸とするなど、時代ニーズに即した事業を展開してきた。現在は、ドラッグストアをはじめとする量販店やネット販売との競争環境の中、量販店が比較的安価な商品を取り扱っていること、ネットでの購買層は若い人が中心であることから、来店しやすい近郊に居住する高齢者をターゲット層として高級品を中心とした販売に力を入れて差別化を図る。

顧客ターゲット層に訴求するためには顧客からの信用が重要と考えており、販売時の丁寧なカウンセリングの実施とアフターケア等のきめ細やかな対応を実践している。また、万遍なく取り揃えていた商品群を顧客ターゲットのニーズにあった商品構成に変更した。さらに、近郊の化粧品販売店に置いていない商品も取り扱うなど様々な工夫を行っている。

さらにターゲット層の要望に沿ったサービスを展開することで固定客の増加を目指している。

（その他小売業、6～19人、多摩地域）

図表Ⅲ-2-12 業務の効率化・合理化への取組（小売業）



(注) 1. 競争力向上のために実施している取組（小売業）（図表Ⅲ-2-11）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での売上高の変化（図表Ⅱ-2-13）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 3. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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」（38.2%）が最も高く、「売上・収入の増加につながらない」（23.7%）、「人手が不足」（14.5%）の順で続く。

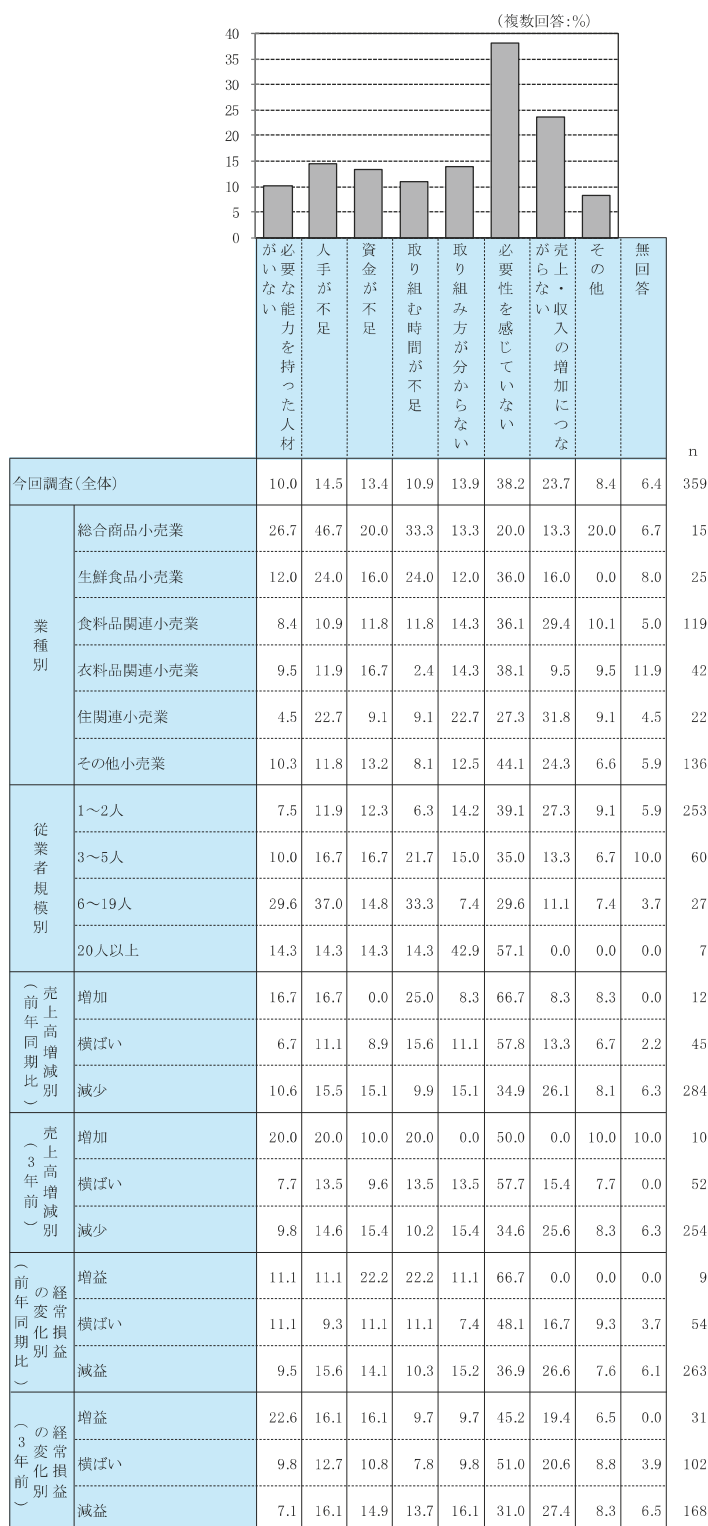
業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「必要な能力を持った人材がない」（26.7%）、「人手が不足」（46.7%）、「資金が不足」（20.0%）、「取り組む時間が不足」（33.3%）が高い。衣料品関連小売業は「必要性を感じていない」（38.1%）が4割程度である。住関連小売業は「売上・収入の増加につながらない」（31.8%）が3割を超える。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は「取り組み方が分からない」（42.9%）が4割を超え、「必要性を感じていない」（57.1%）が6割程度である。

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と回答した企業は「必要な能力を持った人材がない」（20.0%）、「人手が不足」（20.0%）、「取り組む時間が不足」（20.0%）が横ばい、減少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「必要な能力を持った人材がない」（22.6%）、「資金が不足」（16.1%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-13 競争力向上に取り組まない理由（小売業）



(注) 1. 競争力向上のために実施している取組（図表Ⅲ-2-11）で「特になし」とした企業のみを集計。
 2. 事業展開の方向性（図表Ⅱ-2-72）で「廃業の予定」とした企業を除く。
 3. 売上高増減別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後の売上高の変化（図表Ⅱ-2-13）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。
 4. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後の経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

5 成長性からみた競争力向上への取組

(1) 売上高増加企業の競争力向上への取組

3年前と比較した直近決算の年間売上高が増加した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（47.7%）が最も高く、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（33.1%）、「既存顧客のフォロー」（27.7%）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（フルラインナップ）」（67.9%）が7割程度である。生鮮食品小売業は「品揃えの幅（フルラインナップ）」（30.0%）と「新商品の企画・開発」（30.0%）がともに3割である。衣料品関連小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（77.8%）と「既存顧客のフォロー」（77.8%）がともに8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（フルラインナップ）」は高くなり、「商品の発掘」は低くなる傾向がみられる。

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（フルラインナップ）」（38.9%）、「品揃えの深さ（専門性）」（53.7%）、「商品の発掘」（33.3%）、「新商品の企画・開発」（27.8%）、「既存顧客のフォロー」（33.3%）、「顧客開拓」（27.8%）、「多彩な決済システムへの対応」（22.2%）、「情報収集・分析」（20.4%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

～心に響く接客と顧客との信頼関係の構築が販売力の基盤～

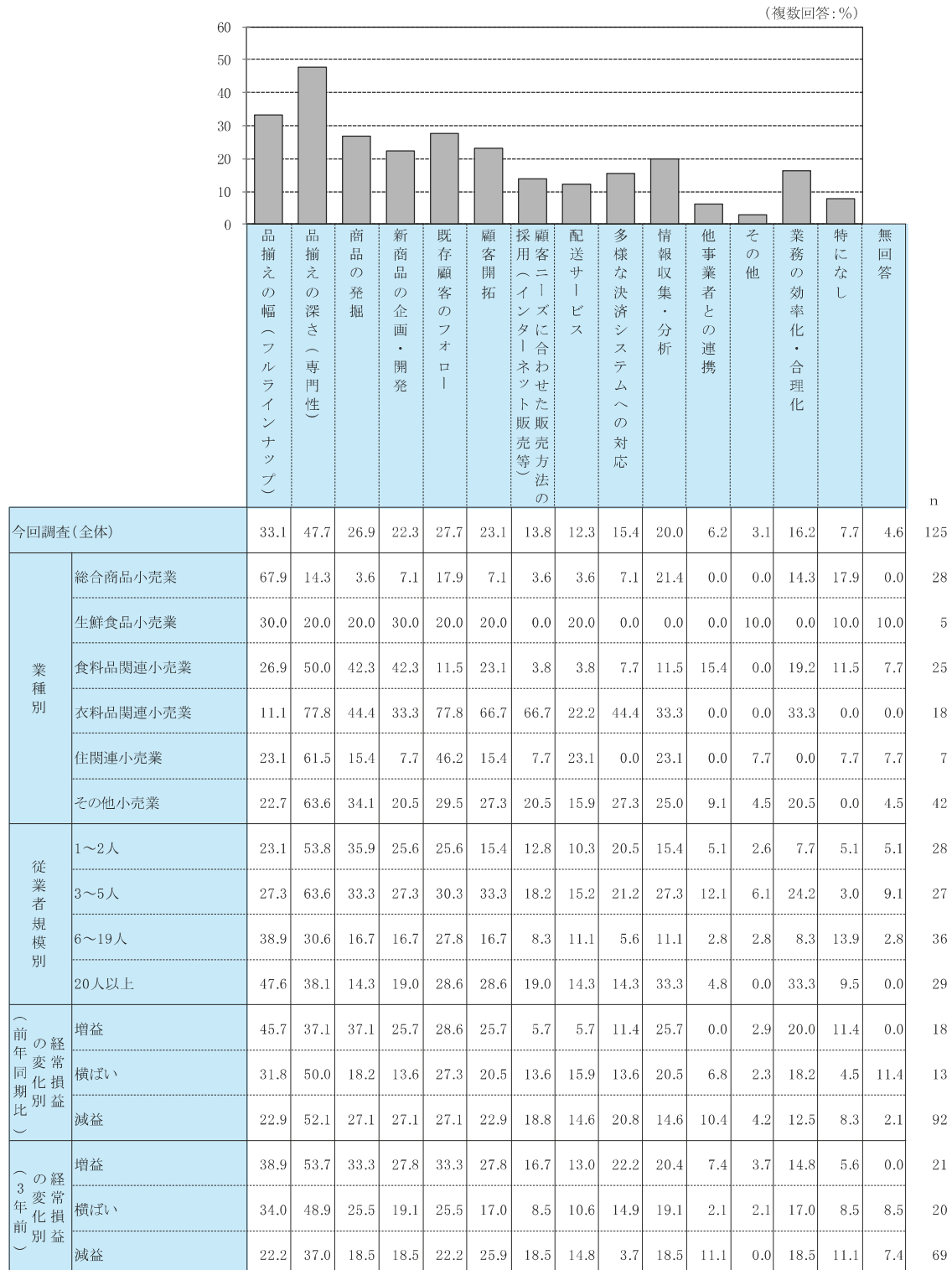
海外のファッションブランドの日本支社として法人格を取得し国内に4店舗を展開する。海外本社にマーケティング機能があることから日本のマーケット分析が弱いことが課題となっている。R社のブランドは主にヨーロッパや北南米では周知されており、日本ではまだ知名度が高くない。そのため、テレビや雑誌等のマスメディアを活用した情報発信やInstagramのインフルエンサーと契約しSNSを介した情報発信等のPR活動等も積極的に手掛けてきた。それにあわせて売上高も増加していたが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響で販売額が大幅に減少した。そこで、R社のブランドと顧客ターゲットの特性を踏まえた新たな販路開拓として大使館訪問に取組み、見事にターゲット層へのアプローチにつながった。

R社の販売力の基盤は販売員の接客にある。販売スキルを高める以前に、販売員はポジティブであり、自然体で魅力あるコミュニケーションがとれる資質を有していることが重要となる。ターゲット層への接客では、ただ商品を紹介して販売するといった表面的な販売行動だけでなく、顧客の心に響く接客と顧客との信頼関係の構築が求められる。

今後はホスピタリティビジネスを展開する企業と連携し、新たな事業にチャレンジしていく予定だ。

（衣料品関連小売業、6～19人、副都心地域）

図表Ⅲ-2-14 売上高増加企業の競争力向上への取組（小売業）



(注) 1. 3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-2-14）で「増加（5%以上）」とした企業のみを集計。
 2. 経常損益の変化別（前年同期比）は2019年3～6月（4か月）と2020年3～6月（4か月）を比較した感染症発生前後での経常損益の変化（図表Ⅱ-2-21）の「増加（5%以上）」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

(2) 売上高減少企業の競争力向上への取組

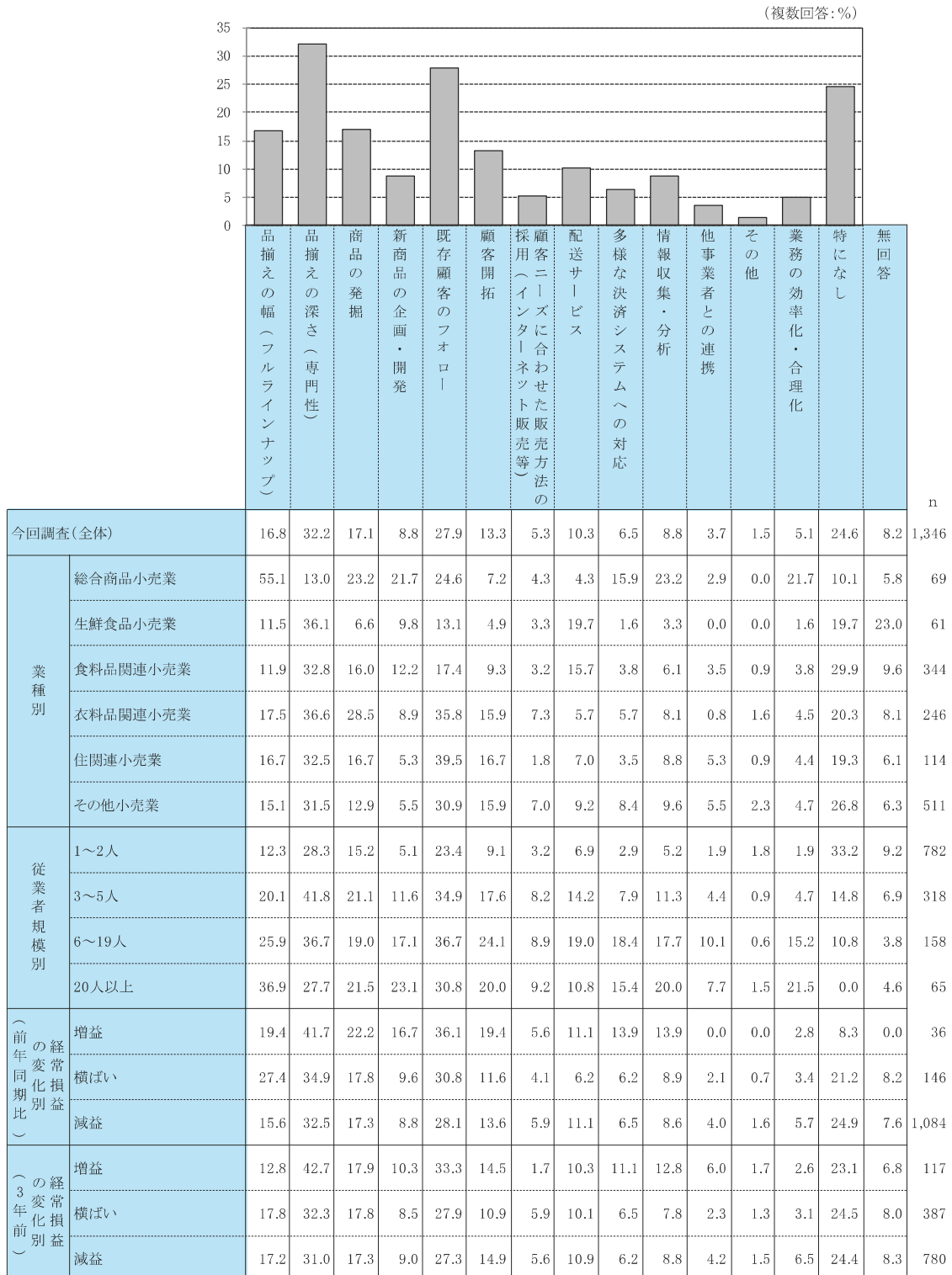
3年前と比較した直近決算の年間売上高が減少した企業の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.2%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（27.9%）、「商品の発掘」（17.1%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅（フルラインナップ）」（55.1%）が5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）」（36.6%）、「商品の発掘」（28.5%）、「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）」（7.3%）が高い。住関連小売業は「既存顧客のフォロー」（39.5%）が約4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「品揃えの幅（フルラインナップ）」、「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」、「業務の効率化・合理化」は高くなる傾向がみられる。

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「品揃えの深さ（専門性）」（42.7%）が4割を超え、「商品の発掘」（17.9%）、「新商品の企画・開発」（10.3%）、「既存顧客のフォロー」（33.3%）、「多様な決済システムへの対応」（11.1%）、「情報収集・分析」（12.8%）、「他事業者との連携」（6.0%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。一方、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「顧客開拓」（14.9%）、「配送サービス」（10.9%）、「業務の効率化・合理化」（6.5%）が増益、横ばいと回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-15 売上高減少企業の競争力向上への取組（小売業）



(注) 1. 3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-2-14)で『減少』とした企業のみを集計。
 2. 経常損益の変化別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後の経常損益の変化(図表Ⅱ-2-21)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減益」をそれぞれ「増益」、「横ばい」、「減益」とした。

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

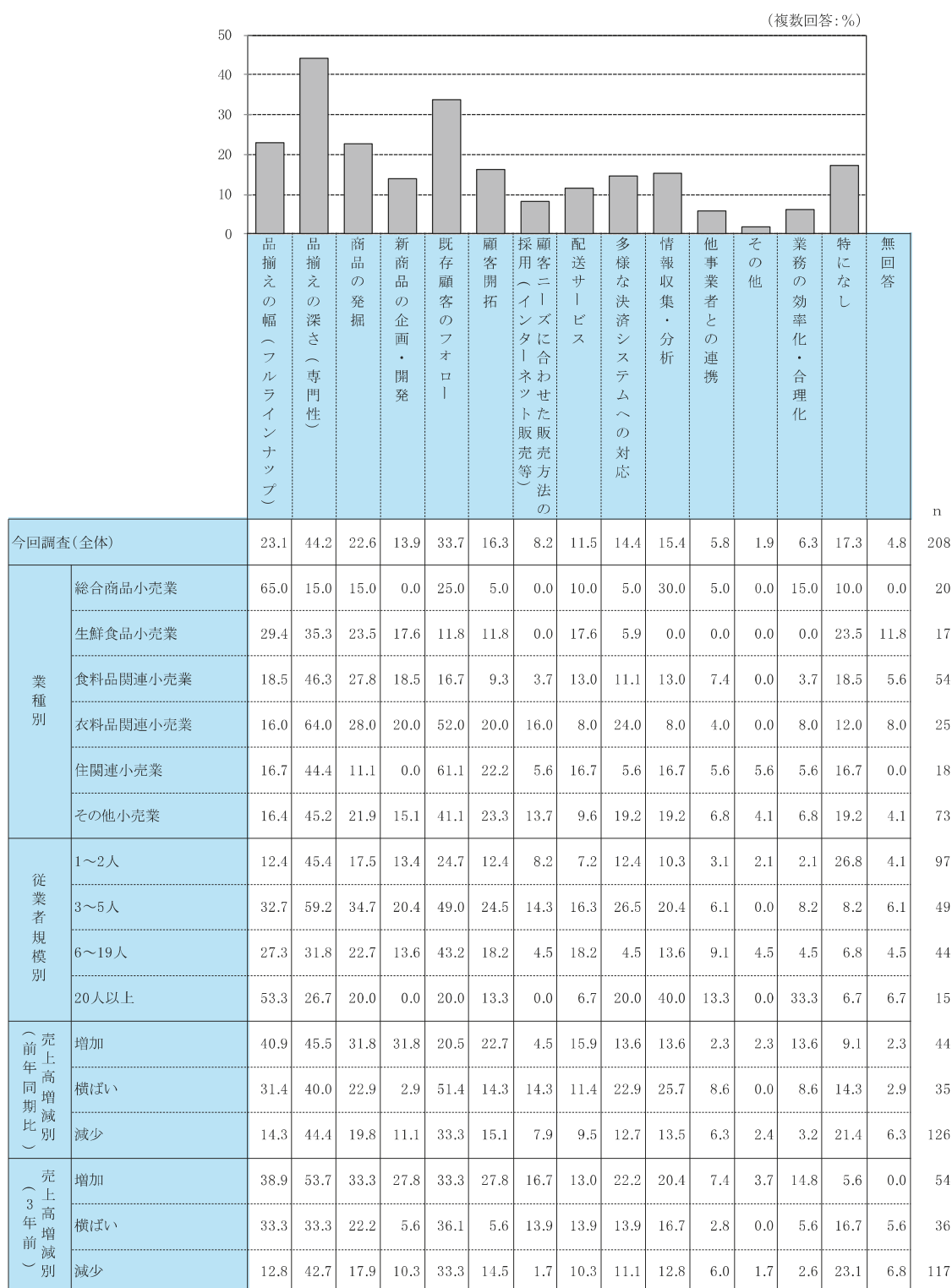
3年前と比較した直近決算の経常損益が増加した企業（増益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（44.2%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（33.7%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（23.1%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅（フルラインナップ）」（65.0%）が6割を占める。衣料品関連小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（64.0%）が6割を占める。住関連小売業は「既存顧客のフォロー」（61.1%）が6割を超える。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業では「品揃えの幅（フルラインナップ）」（53.3%）が5割を占める。従業者規模が大きくなるほど「他事業者との連携」は高くなる傾向がみられる。

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と回答した企業は「品揃えの深さ（専門性）」（53.7%）が5割を占める。

図表Ⅲ-2-16 増益企業の競争力向上への取組（小売業）



(注) 1. 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-2-22)で『増益』とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-2-13)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

(2) 減益企業の競争力向上への取組

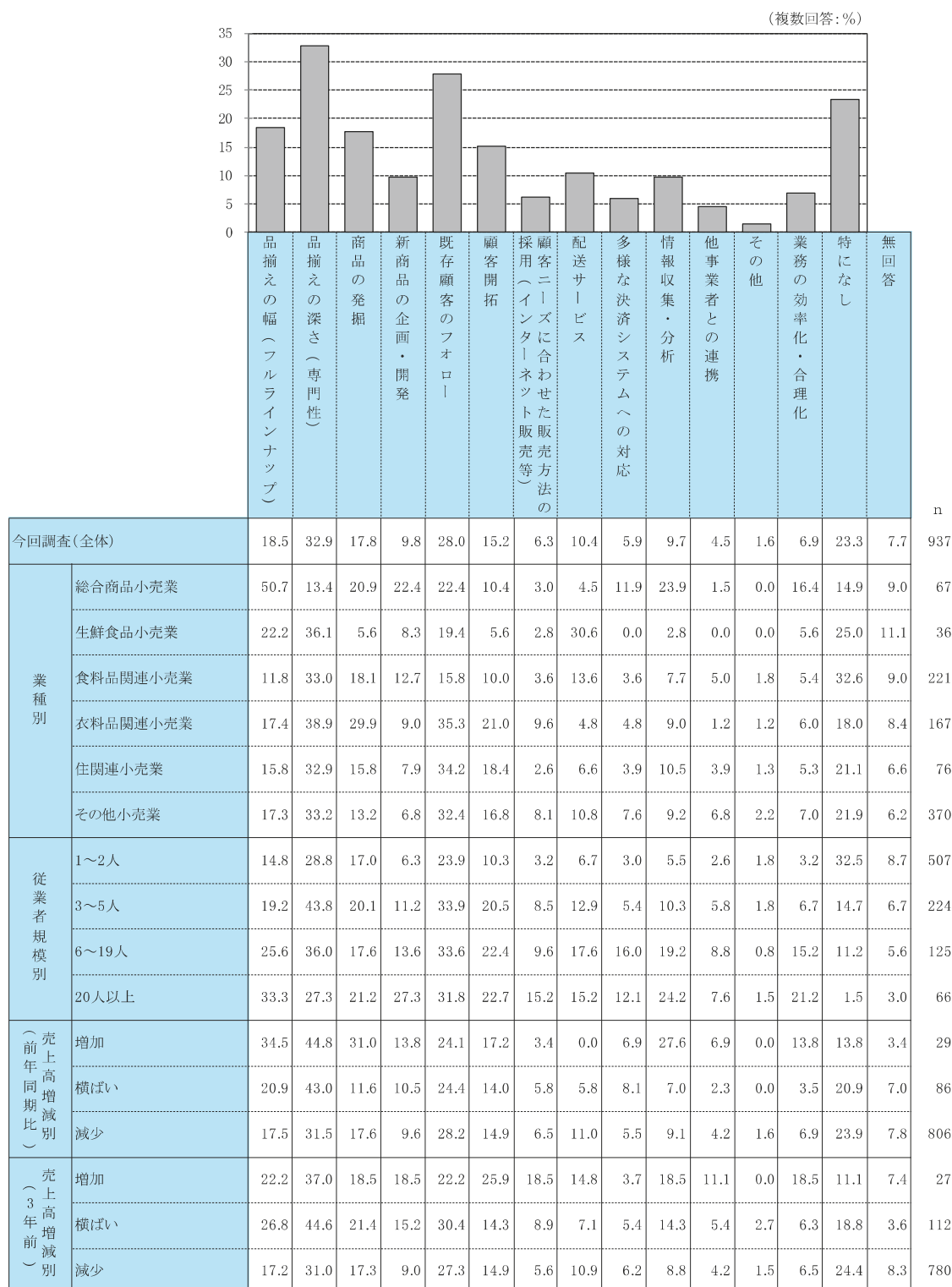
3年前と比較した直近決算の経常損益が減少した企業（減益企業）の競争力向上への取組み（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.9%）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（28.0%）、「品揃えの幅（フルラインナップ）」（18.5%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅（フルラインナップ）」（50.7%）が5割を超える。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）」（38.9%）、「商品の発掘」（29.9%）、「既存顧客のフォロー」（35.3%）、「顧客開拓」（21.0%）、「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）」（9.6%）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「品揃えの幅（フルラインナップ）」、「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）」、「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。

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と回答した企業は「新商品の企画・開発」（18.5%）、「顧客開拓」（25.9%）、「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）」（18.5%）、「配送サービス」（14.8%）、「情報収集・分析」（18.5%）、「他事業者との連携」（11.1%）、「業務の効率化・合理化」（18.5%）が横ばい、減少と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-17 減益企業の競争力向上への取組（小売業）



(注) 1. 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-2-22)で『減益』とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(前年同期比)は2019年3~6月(4か月)と2020年3~6月(4か月)を比較した感染症発生前後での売上高の変化(図表Ⅱ-2-13)の「増加(5%以上)」、「ほぼ横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

