

挑みつづける、変わらぬ意志で。



中堅・中小流通・サービス業の 経営課題に関するアンケート 調査結果概要

2021年4月8日

東京商工会議所 地域振興部

1. 調査概要

調査目的：新型コロナウイルス感染拡大により、2021年1月に2回目となる緊急事態宣言の発令、さらに期間延長されたことで、甚大な影響を受ける流通・サービス業の現況、コロナ以前からの恒常的な経営課題、今後を見据えたデジタル化への対応・サプライチェーンの改善に向けた課題等を把握するため。

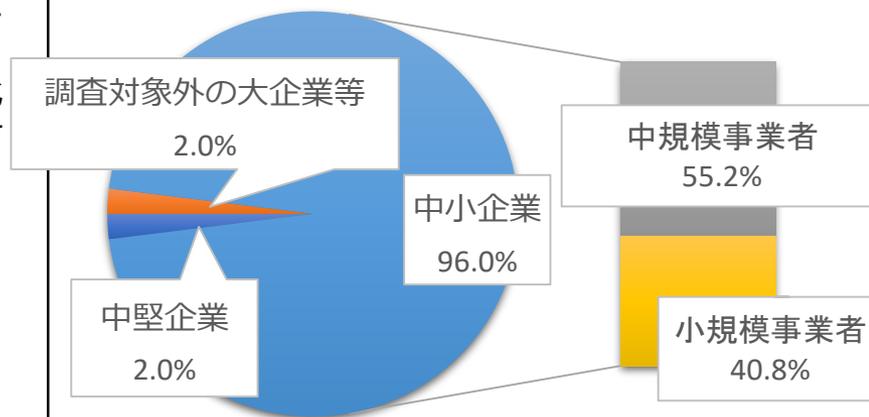
調査対象：東京商工会議所会員企業 7,927社
卸売業（消費財関連）、小売業、サービス業（宿泊・飲食）

回答件数：640件（回答率8.1%）

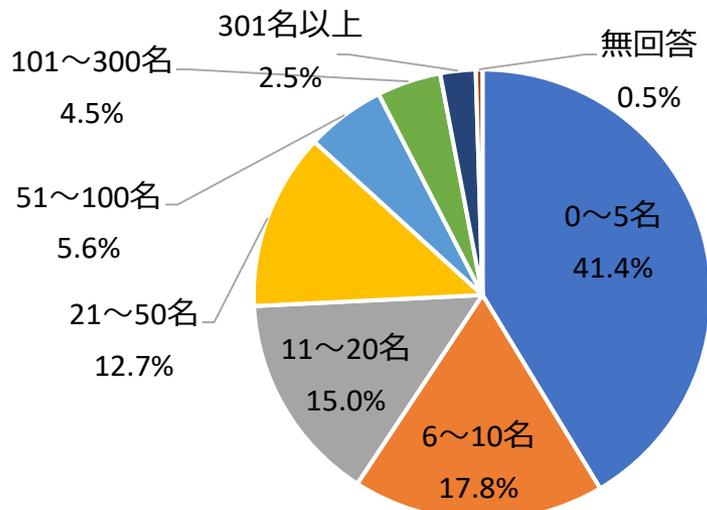
調査期間：2021年2月16日～3月1日

調査方法：メール・FAXによる調査票送付
WEB・メール・FAXによる回答

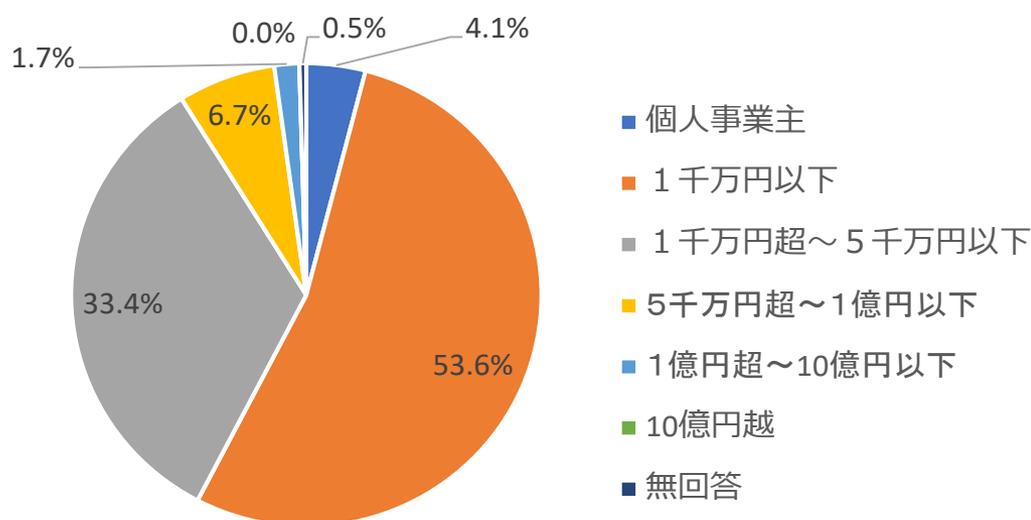
<回答企業の構成>



<従業員数>



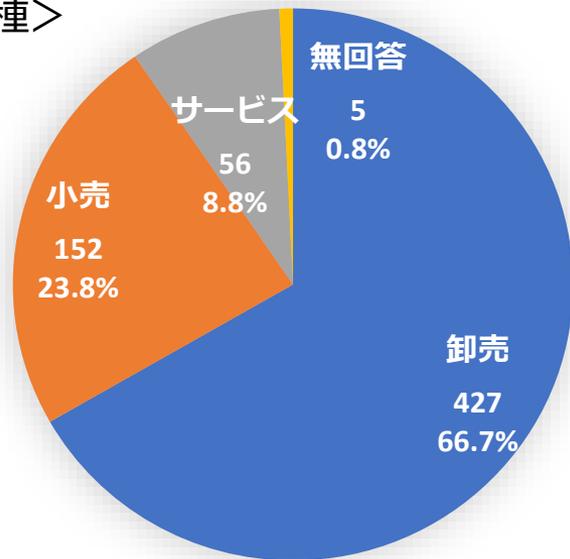
<資本金>



- 個人事業主
- 1千万円以下
- 1千万円超~5千万円以下
- 5千万円超~1億円以下
- 1億円超~10億円以下
- 10億円越
- 無回答

1. 調査概要

<業種>



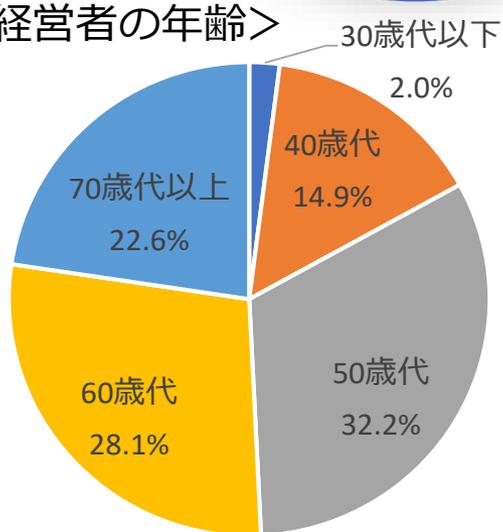
主な取引先の事業内容

卸売…スーパー、家電量販店、百貨店 等
 小売…個人客、飲食店 等
 サービス…個人客、旅行代理店 等

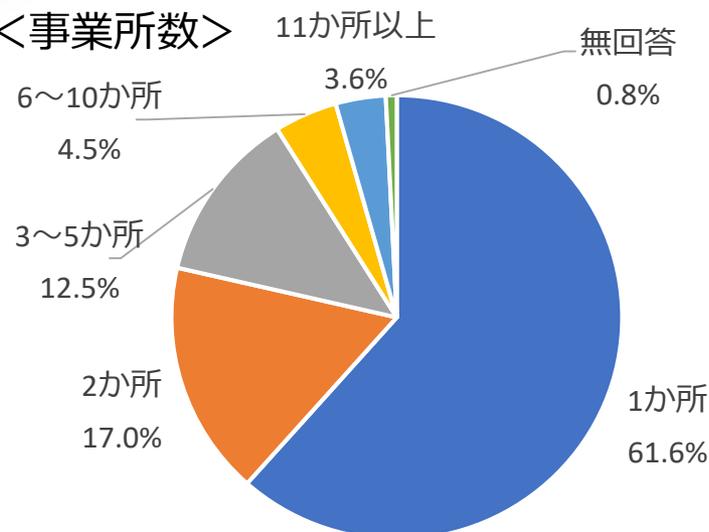
主な取扱品目

小売…衣料品、食品、酒類、医薬品、化粧品 等
 サービス…ホテル、飲食、弁当 等

<経営者の年齢>



<事業所数>



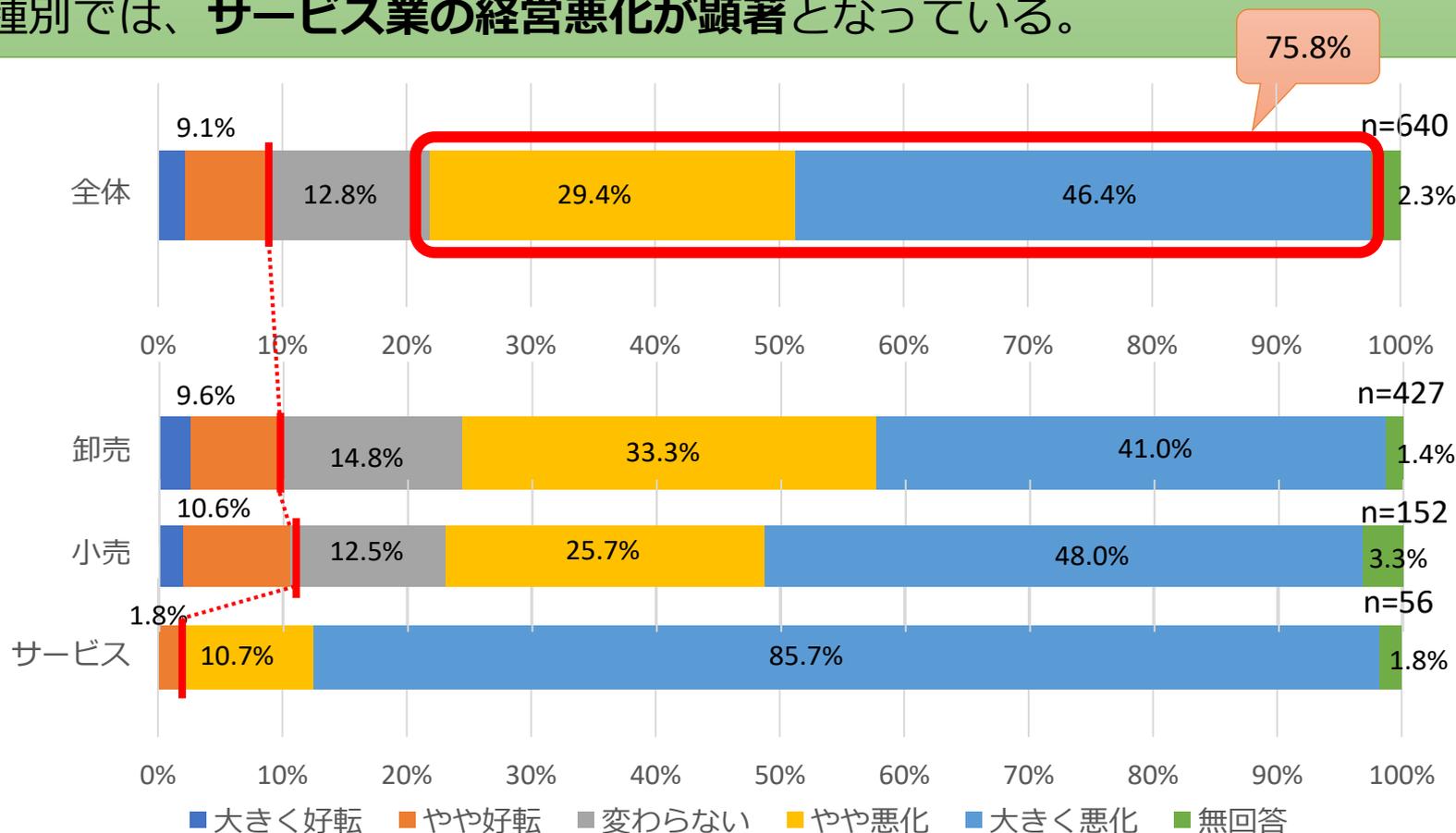
<事業所所在地> (複数回答可)

n=640		
	回答数	割合
23区内	620	96.9%
都内23区外	35	5.5%
都外	129	20.2%
海外	17	2.7%
無回答	3	0.5%
回答総数	804	

2. コロナ禍における現在の業況について

(1) 1年前（2020年1-3月期）と比較した売上高の増減（単一回答）

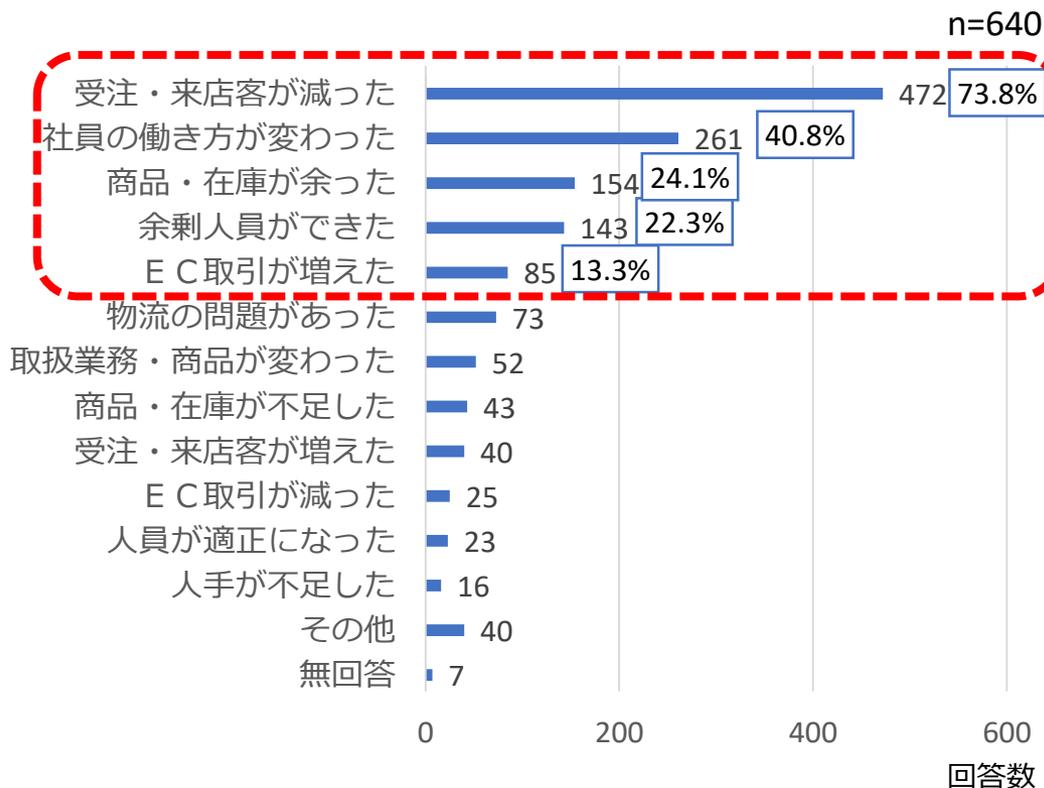
- 1年前と比較して**経営が悪化している企業（大きく悪化+やや悪化）が、75.8%を占めている。**
- コロナ長期化により中小流通・サービス業への影響が深刻さを増している。
- 業種別では、**サービス業の経営悪化が顕著**となっている。



2. コロナ禍における現在の業況について

(2) 今回の緊急事態宣言発令中（2021年2月～）の具体的な影響（複数回答可）

- 2回目の緊急事態宣言による影響は、「受注・来店客の減少」(73.8%)が最多。次いで「社員の働き方が変わった」(40.8%)が多い。
- その他「商品・在庫が余った」(24.1%)、「余剰人員ができた」(22.3%)が多く、取引・社内両面において企業活動への影響が大きい。



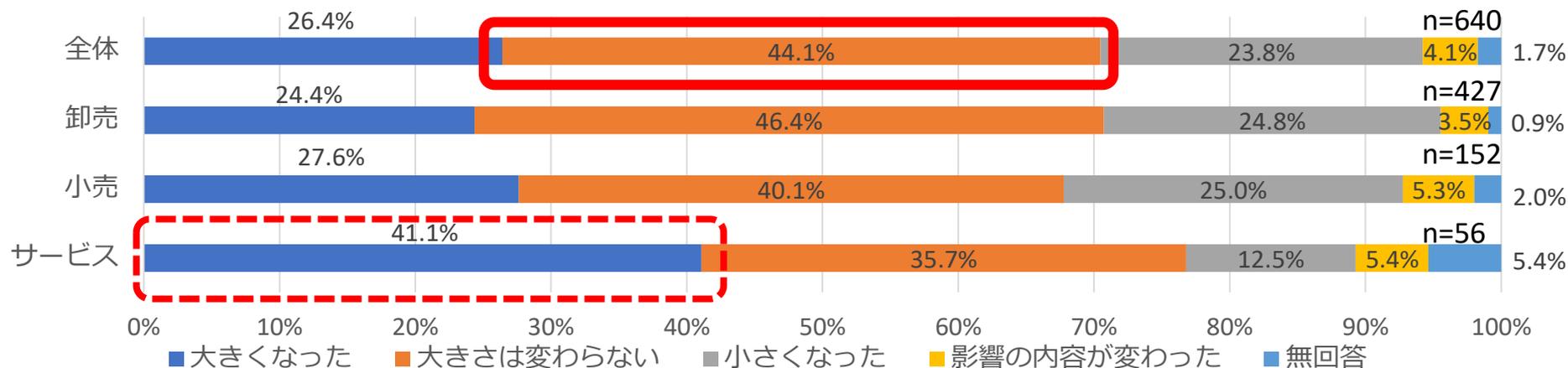
「その他」主な回答

- ◆ 販売先が営業休止（卸売業、多数）
- ◆ 取引先が売り込みの為の訪問・商談を嫌うようになった（卸売業）
- ◆ 納期遅れ（卸売業）
- ◆ 受注は減り、来店客は多少増えた（小売業）
- ◆ イベント中止が多発（小売業）
- ◆ 業務の縮小を余儀なくされた（飲食業）
- ◆ テイクアウトや出前に力を入れるようになった（飲食業）
- ◆ 時短要請への対応（飲食業）
- ◆ キッチンカーを営業する現場が減った（飲食業）

2. コロナ禍における現在の業況について

(3) 前回(2020年4月～5月)の緊急事態宣言発令中と比較した、影響の変化 (単一回答)

➤ 前回の緊急事態宣言時と比較した今回の宣言による影響の大きさは「変わらない」(44.1%)が最も多い。ただし、業種別ではサービス業の約4割(41.4%)が前回より「影響が大きくなった」と回答。



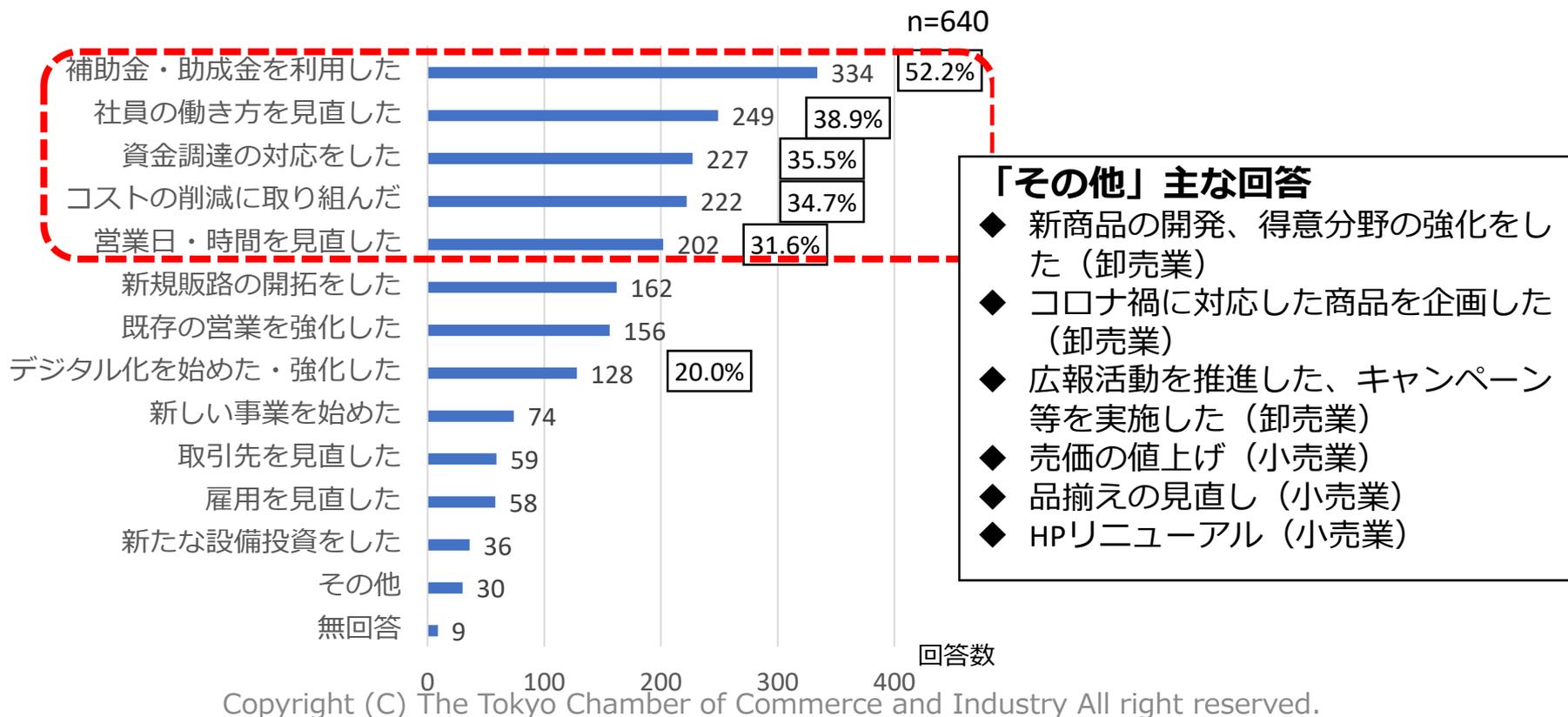
「影響の内容が変わった」主な回答

- ◆ WEB販売が増えた (卸売業)
- ◆ 取引先 (小売店・飲食店) の状況が悪化し、自社の状況もさらに悪化した (卸売業)
- ◆ 昨年まで出ていた季節性の高い商品が自粛のため極端に減ってしまった (卸売業)
- ◆ 今回は休業にしなかった (小売業)
- ◆ 経済的理由での解約が増加した (無店舗小売)
- ◆ 前回は営業自粛だった。今回は始業しているが、売上は大きく下がっている (飲食業)
- ◆ 今回は大手企業の出社制限が増え、ランチタイムでの減少が著しい (飲食業)

2. コロナ禍における現在の業況について

(4) 影響に対する対応策（複数回答可）

- 具体的な対応策では「補助金・助成金の利用」(52.2%)が過半数を占めた他「資金調達の対応」(35.5%)・「コスト削減」(34.7%)と資金繰り対応を講じている。その他の対応では「社員の働き方」(38.9%)・「営業日・時間」(31.6%)の見直しを行っている。
- 一方、「デジタル化・IT活用の導入・強化」は2割(20.0%)にとどまった。

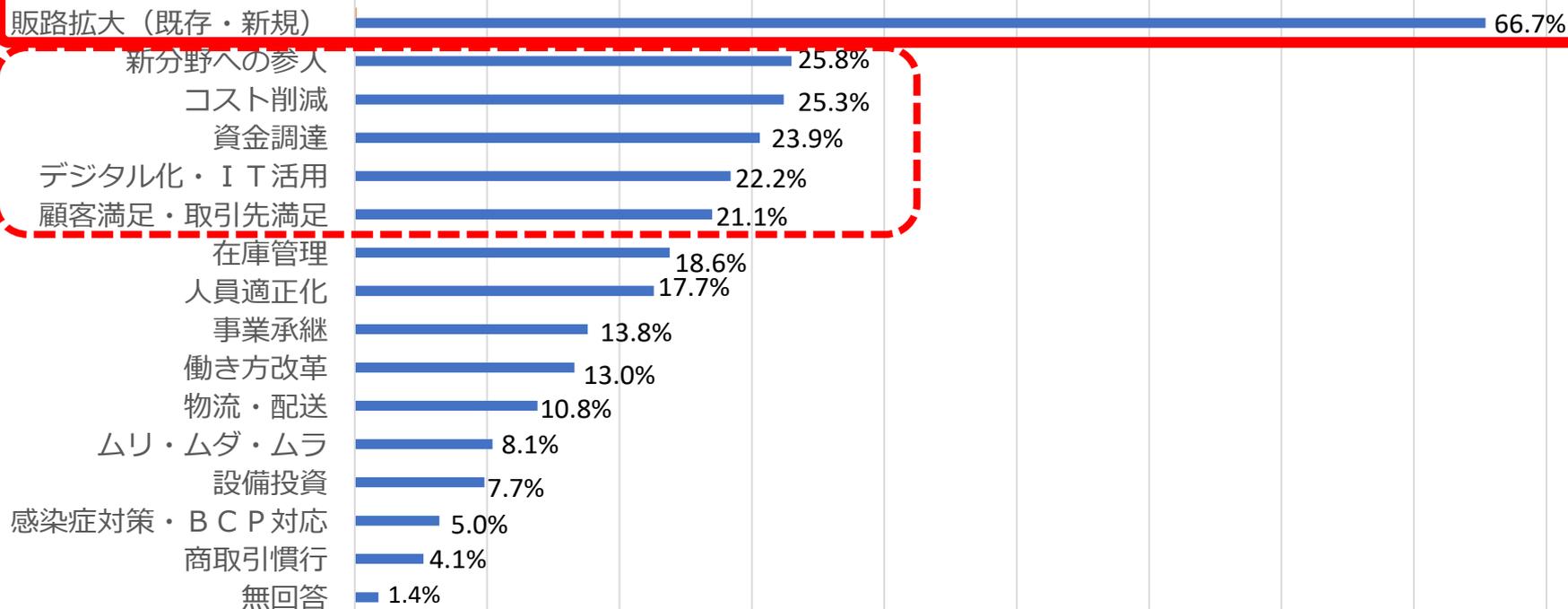


3. コロナ以前からの課題について

(1) 貴社が抱えている課題（複数回答可・優先度が高いもの3つ選択）

- 優先度の高い経営課題では「販路拡大」が6割超(66.7%)を占めた。
- 他、「新分野への参入」(25.8%)・「コスト削減」(25.3%)・「資金調達」(23.9%)・「デジタル化・IT活用」(22.2%)・「顧客満足・取引先満足」(21.1%)を課題に挙げる企業が多い。

n=640

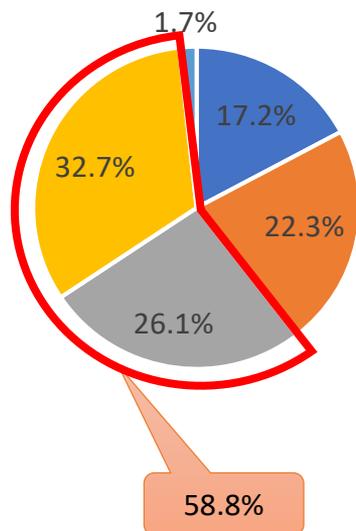


3. コロナ以前からの課題について

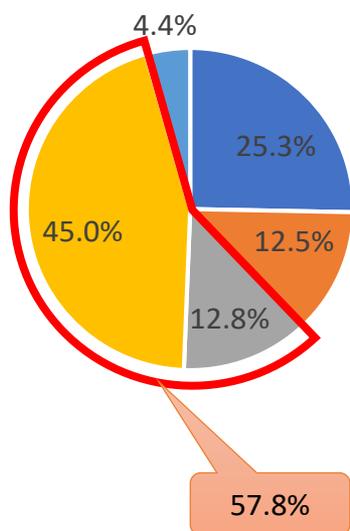
(2) 商取引において、アナログベースによる事務作業の割合（単一回答）

- 受発注・検品・請求処理いずれにおいても「業務の5割以上がアナログ対応」と回答した企業が約6割を占めている。
- 特に検品・請求処理では、4割以上の企業が「業務の8割超がアナログ対応」と回答しており、商取引の基本業務においても、デジタル化の遅れていることが浮き彫りとなった。

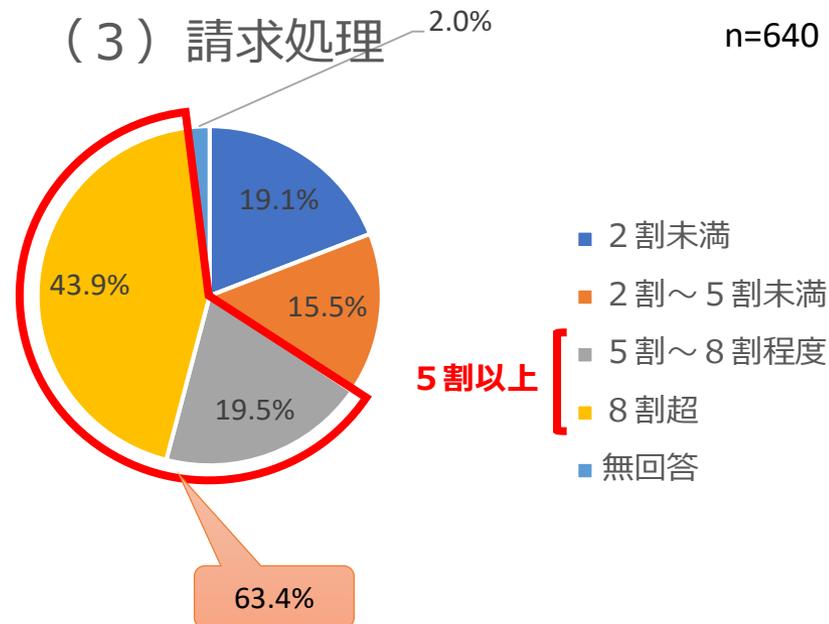
(1) 受発注業務



(2) 検品



(3) 請求処理

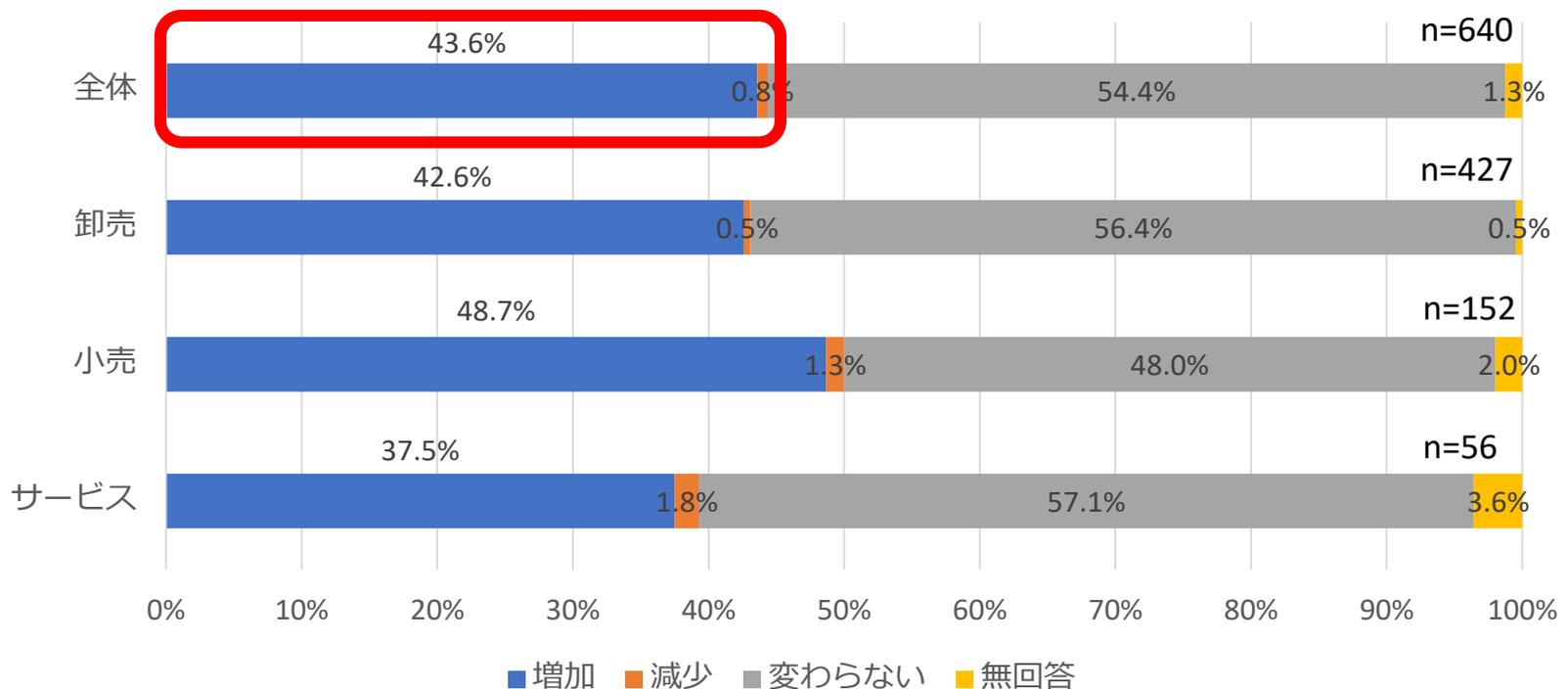


n=640

4. デジタル化への対応について

(1) コロナ禍でデジタル化・IT活用は変化したか

➤ 今般のコロナ禍を機にデジタル化・IT活用が増加したと回答した企業は43.6%となった。ウィズ・アフターコロナにおけるデジタル化への対応は、中小流通・サービス業にとって避けて通ることができない状況がうかがえる。



4. デジタル化への対応について

(2) デジタル化をどのような用途で活用しているか

- デジタル化を具体的にどのような用途で活用しているかについては、次の5つの傾向に分かれた。

活用度合い	用途 (カッコ内は割合の高い業種・事業規模)
コロナ前から活用が進んでいる	「賃金・経理管理」 (全業種、中規模以上) 「在庫管理・顧客データ管理」 (卸・小売、中規模以上) 「支払い」 (卸、中規模以上) 「広告・PR」 (サービス、中規模以上)
コロナ前から活用が進んでおり、今後のニーズも高い	「受発注」 (小売、中規模以上/今後：卸・サービス、小規模) 「請求処理」 (卸・小売、中規模以上/今後：卸、小・中規模) 「販路開拓」 (全業種、中規模以上/今後：小売・サービス、小規模) 「決済処理」 (小売・サービス、中規模以上/今後：卸、中規模以上)
コロナ後から活用が増えている	「働き方改革」 (卸、中規模以上) 「商談・外部会議」 (卸、中規模以上)
コロナ後から活用が増えており、今後のニーズも高い	「人材育成・教育」 (卸・小売、中規模以上/今後：小売、中規模) 「イベント・展示会」 (卸・中規模/今後：小売、中規模以上)
現時点で活用は少ないが、今後のニーズが高い	「需要予測」 (今後：サービス、中規模) 「資金調達」 (今後：卸・小売、小規模)

- 今後のデジタル化については、社内では「需要予測」「人材育成・教育」、対企業では「受発注」「請求処理」、対消費者では「販路開拓」「イベント・展示会」「資金調達」「決済処理」の用途で、活用の意向が強い。

4. デジタル化への対応について

(2) デジタル化をどのような用途で活用しているか

		コロナ前 から活用	コロナ後 に活用	具体的な 計画ある	可能であ れば活用	活用予定 ない	無回答
社内	①働き方改革（例：テレワーク、オンライン会議等）	61	250	18	122	174	15
	②賃金・経理管理（例：会計ソフト、管理システム等）	372	14	33	132	74	15
	③在庫管理・顧客データ管理（例：管理システム、EDI、AI活用等）	292	15	40	198	81	14
	④需要予測（例：需要予測システム、EDI、AI活用等）	45	8	20	316	236	15
	⑤人材育成・教育（例：オンライン研修、WEBセミナー等）	42	76	23	262	218	19
対企業	⑥受発注（例：電子化、受発注システム、クラウドサービス等）	228	25	40	238	90	19
	⑦請求処理（例：電子化、請求書管理システム等）	213	26	36	259	87	19
	⑧支払い（例：インターネットバンキング、企業間取引のEC化等）	379	18	19	143	68	13
	⑨商談・外部会議（例：オンライン商談、オンライン会議等）	41	221	26	184	150	18
対消費者	⑩広告・PR（例：ホームページ、SNS、動画サイト等）	287	45	35	145	112	16
	⑪販路開拓（例：ECサイト、デジタルマーケティング等）	151	49	54	246	121	19
	⑫イベント・展示会（例：オンラインイベント、デジタル展示会等）	37	53	40	260	226	24
	⑬資金調達（例：クラウドファンディング等）	29	16	14	246	314	21
	⑭決済処理（例：決済システム、キャッシュレス端末等）	177	34	26	206	177	20

回答数

A：コロナ前からすでに活用が進んでいる…②賃金・経理管理、③在庫管理・顧客データ管理、⑧支払い、⑩広告・PR

B：コロナ前から活用が進んでおり、今後のニーズも高い：⑥受発注、⑦請求処理、⑪販路開拓、⑭決済処理

C：コロナ後から顕著に活用が進んでいる…①働き方改革、⑨商談・外部会議

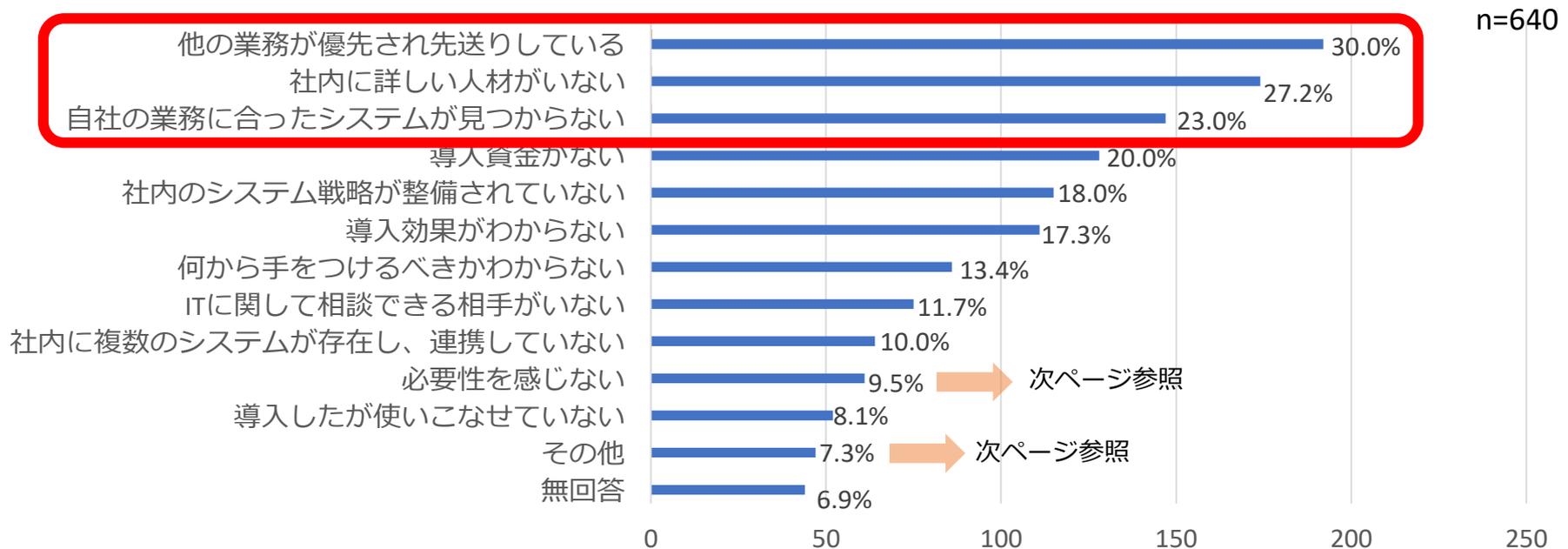
D：コロナ後から活用が増え、今後のニーズが高い…⑤人材育成・教育、⑫イベント展示会

E：現時点で活用は少ないが、今後のニーズが高い…④需要予測、⑬資金調達

4. デジタル化への対応について

(3) デジタル化が進まない／難しい場合の要因 (複数回答可)

- **自社のデジタル活用が進まない要因**については、「必要だと思いが、他の業務が優先されてしまう」(30.0%)、「社内に詳しい人材がない」(27.2%)、「自社の業務に合ったシステムが見つからない」(23.0%)が多く、社内で検討する余裕がない状況がうかがえる。
- その他、導入資金の不足(20.0%)やシステム戦略(18.0%)・導入効果(17.3%)の検討が進んでいないとの声も上がっている。



4. デジタル化への対応について

(3) デジタル化が進まない／難しい場合の要因（複数回答可）

「必要性を感じない理由」主な回答

- ◆ 少人数のため、規模が大きくないため（卸売業 多数）
- ◆ 商流の真ん中にいるため、川上と川下の変化に準じる必要性はあるが、率先して行うべき立ち位置ではないので（卸売業）
- ◆ 対面販売なので、対消費者にはそれほど必要ない（小売業）
- ◆ 企業規模と投資のバランス（小売業）
- ◆ 中小企業のため、強い必要性を今以上考えていない（小売業）
- ◆ 営業内容からデジタル化は難しい、デジタル化が可能な業種がうらやましい（飲食業）
- ◆ 何でもデジタルというのに少々疑問（飲食業）

「その他」主な回答

- ◆ 今後活用する計画がある、現在進行中である（卸売業 多数）
- ◆ 取引先が対応していない、FAXなどで注文してくる中小企業がまだまだ多いため（卸売業 多数）
- ◆ 導入効果は理解しているが、コスト削減のため経費をかけられない、予算がとれない（小売業 多数）
- ◆ 取引先のデジタル化が遅れており、それに合わせるためにダブルスタンダード状態がある（小売業）
- ◆ 管理部門とは別に接客部門は、今後導入できる部分は導入検討（宿泊業）
- ◆ 作業全体で、どの分野をデジタル可能か、有効に活用できるかが想像がつかない（飲食業）
- ◆ 導入資金がないというよりは、ランニングコストが見合わない（飲食業）

➤ 「その他」の回答の中には、“すでにデジタル化を導入している”、“デジタル化が進まないという認識はない”、という回答も多数あった。

5. サプライチェーンの課題改善に向けた取り組みについて

(1) 課題への認識と対応について

- サプライチェーンの課題については、総じて課題であるとの認識が低く、課題への対応も進んでいない。
- 物流では「ピーク期への過度な集中」、ムリ・ムダ・ムラでは「取引先毎に異なる受発注データ・納品形態」、商取引慣行では「アナログベース（紙・電話・FAX等）の取引」「契約条件の曖昧さ」「時間指定納品」の5項目で課題と認識している企業の割合が過半数を占めた。

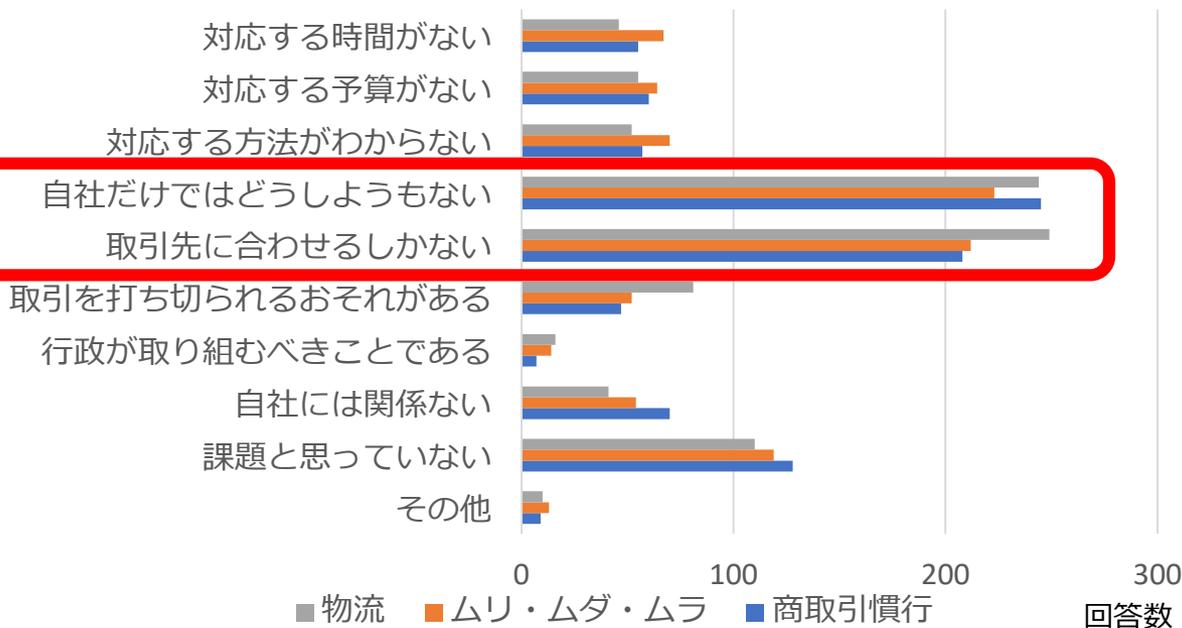
		課題である				合計	課題と 思っていない	知らない	合計
		すでに対応	対応する 計画あり	可能であれば対応	対応の 予定なし				
物流	長時間の荷待ち	45	8	113	36	202	283	109	392
	手荷役（手積み・手降し）	45	7	120	49	221	287	88	375
	契約外の付帯作業	33	9	116	51	209	260	127	387
	短納期・リードタイム	64	14	165	33	276	231	90	321
	不透明なセンターフィー（物流施設利用料）	35	12	124	43	214	237	151	388
	ピーク期への過度な集中（季節、曜日、時間等）	46	18	② 200	40	304	221	79	300
ムリ・ムダ・ムラ	過度に短い納品期限	48	11	174	43	276	237	86	323
	納品・販売期限の慣例（3分の1ルール等）	43	10	131	39	223	235	142	377
	過度な多頻度小口配送	60	15	③ 173	44	292	213	95	308
	非効率な検品作業	48	13	161	45	183	232	100	332
	多重下請け・中抜き	35	10	95	43	183	242	171	413
	取引先毎に異なる受発注データ・納品形態	46	16	② 218	42	322	201	74	275
商取引慣行	掛け取引	96	14	129	47	286	266	54	320
	アナログベース（紙・電話・FAX等）の取引	93	28	① ① 245	35	401	190	18	208
	契約条件の曖昧さ（詳細条件の非文書化）	68	25	③ ② 208	44	345	201	58	259
	時間指定納品	84	12	155	58	309	238	61	299
	取引上の地位による慣例（リベート、協賛金、派遣店員等）	47	8	140	67	262	223	119	342

※ 「可能であれば対応したい」赤字①②③：卸売で多い順 青字①②③：小売で多い順

5. サプライチェーンの課題改善に向けた取り組みについて

(2) 課題に関して、改善が難しい要因

- サプライチェーンの改善が進まない要因については、物流、ムリ・ムダ・ムラ、商取引慣行いずれも「**自社だけではどうしようもない**」「**取引先に合わせるしかない**」との回答が大勢を占めた。
- サプライチェーンの全体最適化を進める上で、企業の自助努力には限界があり、業界全体および取引を構成する企業全体で最適化を図ること、パートナーシップの構築が重要であることがうかがえる。



「その他」主な回答

- ◆ 第一優先課題ではない（小売業）
- ◆ 現在すでに取り組み中（卸売業・小売業）
- ◆ パソコン業務ができないので困る（卸売業）

5. 日常業務での困りごと、取引先への要望

主なご意見

- 物流に関すること...配送費用の値上げ、時間の制約 等
- 取引に関すること...短納期・小ロット取引増加、計画発注、検品体制、支払条件 等
- デジタル化に関すること...費用対効果、アナログベースの改善、取引先の事情や社員の高齢化による活用難、 等

物流

- ◆ 物流費用が高い、配送運賃のコストダウンをお願いしたい（卸売業、小売業 多数）
- ◆ 運送業者が強く、価格交渉の余地がない（卸売業）
- ◆ EC受注→梱包→配送のシステムを倉庫・運送会社と構築したい（卸売業）
- ◆ 物流・配送会社の人手不足により、時間の制約を受けている（小売業）

取引

- ◆ 在庫を抑えたいため、短納期、小ロットでの取引が増加している（卸売業、小売業 多数）
- ◆ 計画発注してもらえるとありがたい（卸売業）
- ◆ ネットでの仕入先の調査力も重要（小売業）
- ◆ 検品なしでエンドユーザーに商品が発送される（小売業）
- ◆ ルールがない問題が発生した場合、その処置を押し付けてくる（卸売業）
- ◆ 支払い条件の緩和（サービス業）

デジタル化

- ◆ デジタル化を導入したが、かなりの費用負担。メリットもあるがコスト高になった（サービス業）
- ◆ 全ての部署でテレワークを実施できていないため、社員間で不公平感が生じている（卸売業）
- ◆ 配送システム等の一元化（卸売業）
- ◆ 紙ベースの業務が多く、簡素化を図りたいが改善方法が見いだせない（卸売業）
- ◆ 学校、市場等が依然アナログベースのため、自社だけでなく取引先のデジタル化を望む（卸売業）
- ◆ 経営者を含め社員の高齢化で、ITやAIを上手く利用できなくて悩んでいる（卸売業）

その他

- ◆ 今後、変化への対応が課題と思われる（卸売業）
- ◆ 後継者不足で技術の継承ができない（卸売業）

5. 行政・金融機関・会議所等への期待・要望等

主なご意見

- 行政...補助金・助成金の対象業種拡大・申請手続き簡素化・支給の迅速化、下請保護、手形取引見直し、行政のデジタル化推進、IT化導入の手厚いサポート 等
- 支援機関...借入返済の猶予・借り換え等の柔軟な対応、地域金融機関の紹介 等
- 商工会議所...IT・Webセミナー実施、好事例共有、支援制度の情報提供 等

行政

- ◆ 補助金、助成金が飲食業のみに対して実行されているが、飲食業界に関連する他の業種も影響を受けているため支援をお願いしたい（卸売業、小売業 多数）
- ◆ 補助金や助成金の申請を簡易なものにしてほしい（卸売業）
- ◆ 給付金等の対応の遅さに困惑している（卸売業）
- ◆ 行政は納税状況を把握しているので、デジタル化により、金融支援を一律でなく個別にスピード感を持って対応してほしい（卸売業）
- ◆ 取引先との手形取引が残っておりサイトも長い（120日）。グローバル対応でない（卸売業）
- ◆ 下請けを守るためのより細かい制度作りをお願いしたい（卸売業）
- ◆ 中小企業のIT化の助成金で使いやすいものがあればありがたい、補助金は使いにくい（サービス業）
- ◆ IT化を成し遂げたいので完成するまでの協力をお願いしたい（卸売業）

支援機関

- ◆ コロナ禍で借入返済の猶予を柔軟に考えてほしい（サービス業）
- ◆ 借り換えを容易にできるようにしてほしい（卸売業）
- ◆ 近くの信用金庫を紹介してほしい。支援などに手厚いと聞いている（小売業）
- ◆ 去年の緊急事態特別融資制度は大変助かった、追加融資申請の検討中（卸売業）

会議所

- ◆ IT関連のセミナー・Webセミナーを多数開催してもらいたい（卸売業）
- ◆ 小規模企業向けに、経済・経営の小企業の具体的な事例情報がほしい（サービス業）
- ◆ 資金繰りの具体的な相談や助成金の情報、専門家による勉強会を実施してほしい（小売業）
- ◆ 活発な商談会開催をお願いしたい（卸売業）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

