第Ⅲ編

東京の流通産業に関するテーマ分析

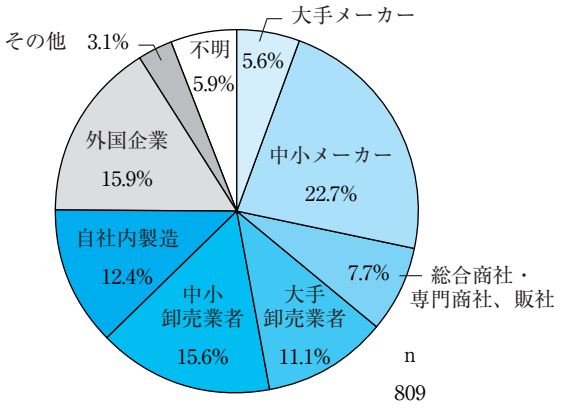
第１章　卸売業の今後の流通構造の変化

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

１　今後の仕入先

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

【図表Ⅲ－１－１】　今後重視する仕入先



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

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

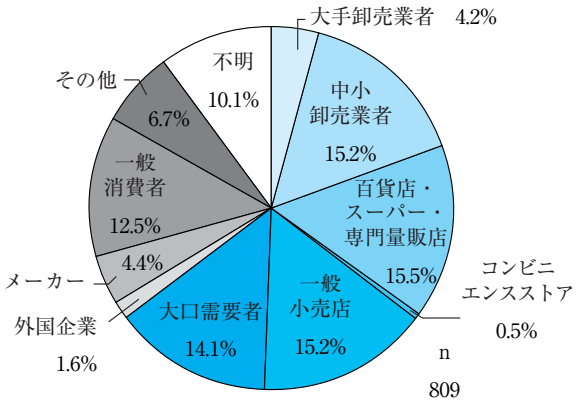
【図表Ⅲ－１－２】　これまでと今後の仕入先

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

2　今後の販売先

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

【図表Ⅲ－１－３】　今後重視する販売先



これを、３年前と比較した取引額割合の増減別・取引先別にみると、中小卸売業者との取引割合を増加させている「中小卸売業者・増加」は［中小卸売業者］が33.8％で最も割合が高く、概して取引額割合が増加している場合は、これまでの販売先を今後も重視する傾向がみられる（図表Ⅲ－１－４）。例外としては、「大手卸売業者・増加」が［大手卸売業者］（17.0％）より［中小卸売業者］（20.8％）とわずかに高くなっている。このほか、「コンビニエンスストア・増加」と「外国企業・増加」においては、それぞれ［コンビニエンスストア］及び［外国企業］を重視するという回答はまったくみられず、３年前と比べて取引割合こそ増加したものの、今後重視するほど魅力的な販売先ではないと考えられている。

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

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

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

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

【図表Ⅲ－１－４】 これまでと今後の販売先

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

第２章　フランチャイズ加盟店とチェーン等未加盟店

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

１　チェーン等への加盟状況

小売業のチェーン等への加盟状況をみると、全体では［未加盟］（72.0％）が最も多い（図表Ⅲ－２－１）。一方、［フランチャイズ加盟店］（8.7％）、［メーカー等の系列店］（6.4％）、［ボランタリー加盟店］（2.7％）、［共同仕入に参加］（2.1％）と続き、何らかの形でチェーン等に加盟している割合〔加盟計〕は19.9％と約２割である。前回調査（15.5％）と比べると、わずかに増加している。また、［フランチャイズ加盟店］の内訳を業態別にみると、「コンビニエンスストア」が71.9％（146/203企業）で多い。

【図表Ⅲ－２－１】　チェーン等への加盟状況

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

２　企業特性

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

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

経営者年齢をみると、フランチャイズ加盟店は［50歳代］（40.9％）を中心に前後の年代が２割前後であるのに対して、チェーン等未加盟店は［60歳代］（35.2％）を中心に前後の年代が2.5割前後であり、10歳ほどの差がみられる。後継者の状況においても、フランチャイズ加盟店は［まだ決める必要はない］（38.4％）に次いで［今の代で廃業するので必要ない］（25.1％）であるのに対して、チェーン等未加盟店では［今の代で廃業するので必要ない］（39.7％）、それに次いで［まだ決める必要はない］（24.3％）と順位が逆転しており、経営者年齢10歳の差が影響しているとみられる。

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

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

【図表Ⅲ－２－２】　企業の特性

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
企業の特性	①業種		①業種		①業種	
	各種商品小売業	57.1%	食料品関連小売業	33.6%	食料品関連小売業	31.3%
	食料品関連小売業	28.6%	その他小売業	31.1%	その他小売業	29.4%
	その他小売業	7.9%	衣料品関連小売業	17.3%	衣料品関連小売業	14.9%
	②従業者数		②従業者数		②従業者数	
	１～２人	8.9%	１～２人	39.7%	１～２人	36.6%
	３～４人	8.9%	３～４人	30.9%	３～４人	29.6%
	５～19人	60.1%	５～19人	25.0%	５～19人	28.1%
	20人以上	22.2%	20人以上	3.6%	20人以上	5.0%
	③経営者年齢		③経営者年齢		③経営者年齢	
	50歳代	40.9%	60歳代	35.2%	60歳代	34.3%
	60歳代	21.2%	70歳以上	26.2%	70歳以上	27.0%
	40歳代	18.7%	50歳代	23.8%	50歳代	23.8%
	④後継者の状況		④後継者の状況		④後継者の状況	
	決まっている	23.6%	決まっている	24.3%	決まっている	25.3%
	まだ決める必要はない	38.4%	まだ決める必要はない	24.3%	まだ決める必要はない	21.4%
	決まらずに困っている	7.9%	決まらずに困っている	7.4%	決まらずに困っている	7.7%
	今の代で廃業するので必要ない	25.1%	今の代で廃業するので必要ない	39.7%	今の代で廃業するので必要ない	38.3%
	⑤最新改装時期		⑤最新改装時期		⑤最新改装時期	
	改装したことがない	27.6%	16年以上前	25.9%	16年以上前	24.2%
	６～10年前	23.6%	改装したことがない	19.3%	改装したことがない	18.7%

3　経営成果

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

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

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

【図表Ⅲ－２－３】 経営成果

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
経営成果	①売上高		①売上高		①売上高	
	３千万円未満	13.3%	３千万円未満	56.0%	３千万円未満	51.3%
	１億円未満	15.3%	１億円未満	27.3%	１億円未満	26.6%
	１億円以上	67.0%	１億円以上	13.5%	１億円以上	17.9%
	②売上総利益額		②売上総利益額		②売上総利益額	
	５百万円未満	19.7%	５百万円未満	47.2%	５百万円未満	43.6%
	５百万～１千万円未満	16.7%	５百万～１千万円未満	20.6%	５百万～１千万円未満	20.5%
	１～３千万円未満	20.7%	１～３千万円未満	15.0%	１～３千万円未満	15.6%
	③経常利益額		③経常利益額		③経常利益額	
	赤字（マイナス）	27.1%	赤字（マイナス）	36.4%	赤字（マイナス）	36.7%
	３百万円未満	31.5%	３百万円未満	36.2%	３百万円未満	34.4%
	３～５百万円未満	11.8%	３～５百万円未満	10.3%	３～５百万円未満	10.4%
	④売上高増減（対3年前）		④売上高増減（対3年前）		④売上高増減（対3年前）	
	やや減少	20.2%	やや減少	25.9%	やや減少	24.7%
	10%以上減少	19.2%	10%以上減少	18.6%	10%以上減少	19.9%
	20%以上減少	16.3%	20%以上減少	25.5%	20%以上減少	24.3%

4　経営活動

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

取扱品目数をみると、フランチャイズ加盟店が［2,000～3,000未満］（36.9％）で第１位であるのに対して、チェーン等未加盟店では［100未満］（48.6％）が第１位と大きな差がみられる。ともに、その取扱品目数の増減はあまりなく、品揃えの幅・深さも変化がみられなかった。

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

【図表Ⅲ－２－４】　経営活動

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
経営活動	①来店客数		①来店客数		①来店客数	
	増加	24.6%	増加	6.0%	増加	7.3%
	ほぼ横ばい	20.2%	ほぼ横ばい	20.9%	ほぼ横ばい	19.2%
	減少	53.2%	減少	69.8%	減少	68.2%
	②平均客単価		②平均客単価		②平均客単価	
	増加	12.8%	増加	4.9%	増加	5.6%
	ほぼ横ばい	31.0%	ほぼ横ばい	26.5%	ほぼ横ばい	25.5%
	減少	54.2%	減少	64.7%	減少	63.1%
	③取扱品目数		③取扱品目数		③取扱品目数	
	2,000～3,000未満	36.9%	100未満	48.6%	100未満	42.2%
	3,000以上	20.2%	100～200未満	14.5%	100～200未満	13.1%
	100未満	15.3%	200～300未満	7.8%	200～300未満	7.4%
	④取扱品目数の増減		④取扱品目数の増減		④取扱品目数の増減	
	ほぼ横ばい	62.6%	ほぼ横ばい	44.6%	ほぼ横ばい	44.3%
	⑤品揃えの幅		⑤品揃えの幅		⑤品揃えの幅	
	広くなった	25.1%	広くなった	14.1%	広くなった	14.7%
	変わらない	64.5%	変わらない	55.4%	変わらない	54.5%
	狭くなった	6.9%	狭くなった	26.0%	狭くなった	24.4%
	⑥品揃えの深さ		⑥品揃えの深さ		⑥品揃えの深さ	
	深くなった	18.7%	深くなった	10.9%	深くなった	11.7%
	変わらない	66.0%	変わらない	57.7%	変わらない	55.6%
	浅くなった	10.8%	浅くなった	25.0%	浅くなった	24.2%
	⑦クレジットカード対応		⑦クレジットカード対応		⑦クレジットカード対応	
	対応している	43.3%	対応している	24.5%	対応している	27.1%
	⑧電子マネー対応		⑧電子マネー対応		⑧電子マネー対応	
	対応している	61.6%	対応している	3.6%	対応している	8.7%

5　経営課題

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

販売活動の問題点としては、［新規顧客の開拓］がともに上位３位内である。このほか、［販売員の確保］や［接客技術］と従業員に関することがフランチャイズ加盟店で選択されているのに対して、チェーン等未加盟店では［価格競争力］が選択されている。また、店舗に関してフランチャイズ加盟店では［売場の魅力づくり］を選択されているのに対して、チェーン等未加盟店では最新改装時期が［16年以上前］25.9%、［改装したことがない］が19.3%であることをうけて、［店舗の老朽化］を３割が選択している。

【図表Ⅲ－２－５】　経営課題

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
経営課題	①仕入先の問題点		①仕入先の問題点		①仕入先の問題点	
	仕入価格が高い	25.6%	仕入価格が高い	35.6%	仕入価格が高い	34.6%
	オリジナル性の高い商品が少ない	9.9%	売れ筋商品が揃わない	21.2%	売れ筋商品が揃わない	19.6%
	売れ筋商品が揃わない／仕入ロットが大きい	8.4%	オリジナル性の高い商品が少ない	19.3%	商品情報の提供が不十分／オリジナル性の高い商品が少ない	17.0%
	②販売活動の問題点		②販売活動の問題点		②販売活動の問題点	
	販売員の確保	47.3%	新規顧客の開拓	37.3%	新規顧客の開拓	35.6%
	売場の魅力づくり	30.5%	店舗の老朽化	30.2%	価格競争力	30.3%
	新規顧客の開拓／接客技術	27.1%	価格競争力	29.8%	店舗の老朽化	28.4%

6　経営基盤

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

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

【図表Ⅲ－２－６】　経営基盤

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

7　経営展開の方向性

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

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

【図表Ⅲ－２－７】　経営展開の方向性

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
経営展開の方向性	①顧客（新規顧客重視⇔固定客重視）		①顧客（新規顧客重視⇔固定客重視）		①顧客（新規顧客重視⇔固定客重視）	
	固定客重視	40.9%	固定客重視	42.8%	固定客重視	44.0%
	②品揃え（総合化・幅広く⇔専門化・絞り込む）		②品揃え（総合化・幅広く⇔専門化・絞り込む）		②品揃え（総合化・幅広く⇔専門化・絞り込む）	
	総合化・幅広く	43.8%	専門化・絞り込む	46.3%	専門化・絞り込む	43.9%
	③価格（価格競争力重視⇔価格競争力以外重視）		③価格（価格競争力重視⇔価格競争力以外重視）		③価格（価格競争力重視⇔価格競争力以外重視）	
	どちらともいえない	38.9%	価格競争力以外重視	45.3%	価格競争力以外重視	43.4%
	④サービス（省略して低価格化⇔充実して差別化）		④サービス（省略して低価格化⇔充実して差別化）		④サービス（省略して低価格化⇔充実して差別化）	
	充実して差別化	55.2%	充実して差別化	43.7%	充実して差別化	45.0%
	⑤人材（パート等活用⇔専門的な人材育成）		⑤人材（パート等活用⇔専門的な人材育成）		⑤人材（パート等活用⇔専門的な人材育成）	
	パート等活用	61.1%	どちらともいえない	49.1%	どちらともいえない	44.1%
	⑥仕入（仕入先を集約⇔仕入先を分散）		⑥仕入（仕入先を集約⇔仕入先を分散）		⑥仕入（仕入先を集約⇔仕入先を分散）	
	どちらともいえない	56.2%	どちらともいえない	48.0%	どちらともいえない	46.4%
	⑦経営成果（売上高を大きく⇔利益を大きく）		⑦経営成果（売上高を大きく⇔利益を大きく）		⑦経営成果（売上高を大きく⇔利益を大きく）	
	利益を大きく	45.8%	どちらともいえない	39.4%	どちらともいえない	35.2%

8　今後の方針

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

業界の将来性については、フランチャイズ加盟店では［現状のまま推移する］に次いで［やや縮小する］を選択しているのに対して、チェーン等未加盟店では［縮小する］に次いで［現状のまま推移する］を選択している。

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

【図表Ⅲ－２－８】　今後の方針

	フランチャイズ加盟店（n＝203）		チェーン等未加盟（n＝1,686）		全体（n＝2,341）	
今後の方針	①今後の事業展開		①今後の事業展開		①今後の事業展開	
	現状を維持していく	49.8%	現状を維持していく	51.7%	現状を維持していく	50.8%
	既存事業領域に専念して、さらに拡充する	17.7%	既存事業領域に専念して、さらに拡充する	14.6%	既存事業領域に専念して、さらに拡充する	15.0%
	決めていない	10.8%	廃業予定	9.4%	廃業予定	9.2%
	②業界の将来性		②業界の将来性		②業界の将来性	
	現状のまま推移する	26.1%	縮小する	35.3%	縮小する	32.9%
	やや縮小する	21.2%	現状のまま推移する	19.5%	現状のまま推移する	19.4%
	③今後の経営課題		③今後の経営課題		③今後の経営課題	
	従業員	51.2%	営業力	32.4%	営業力	32.0%
	営業力	29.6%	経営者の年齢	27.0%	経営者の年齢	27.4%
	経営者のリーダーシップ	25.1%	後継者	26.1%	後継者	26.3%

第３章　食の安心・安全

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

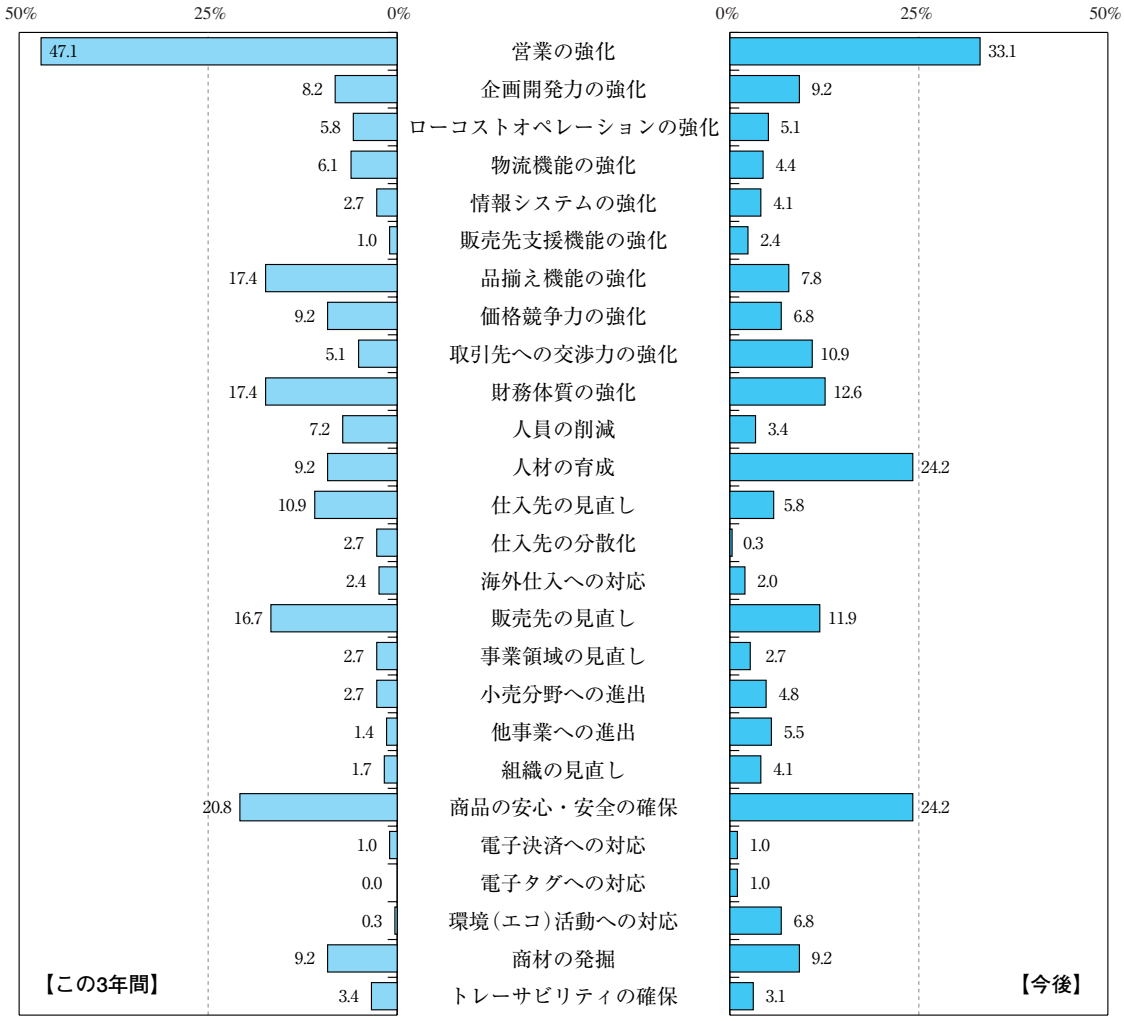
第１節　卸売業

１　食の安心・安全への取り組み

食料品卸売業において、この３年間の重点的（３つ以内）に取り組んだ項目として［商品の安心・安全の確保］を選択した割合は20.8％で、［営業の強化］に次いで第２位であり、今後３年間に取り組む重点的項目としても第２位となっている（図表Ⅲ－３－１）。

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

【図表Ⅲ－３－１】　重点的に取り組んだ項目　（食料品卸売業　n＝293）



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

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

２　商品（素材）の安心・安全の確保

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

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

取引形態別にみると、［信頼できる仕入先からの仕入］がいずれの区分でも第１位であり、「一次卸売業」においては、第２位が［食品表示を正確に行っている］（37.8％）となっている。また、「その他の卸売業」の内訳としての「製造卸」では、自ら食品製造をしているため、［信頼できる仕入先からの仕入］・［保存・保管管理を厳重に行っている］・［食品表示を正確に行っている］・［製造段階での衛生管理を徹底している］の４項目が３割を超えており、回答数も、平均して選択肢2.9項目と比較的多く選択している。

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

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

【図表Ⅲ－３－３】　商品（素材）の安心・安全の確保（卸売業）

（複数回答：％）

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

第２節　小売業

１　トレーサビリティ

消費者の今後の意識としてトレーサビリティへの要求が高まるかについて業種別にみると、いずれの区分においても［どちらともいえない］が最も高い割合であり、情勢を見守っているものとみられる（図表Ⅲ－３－４）。［そう思う］は「各種商品小売業」で32.0％、「生鮮食品小売業」で20.0％、「食料品関連小売業」で19.6％であり、食品を取り扱っている業種のほうがやや高い。

【図表Ⅲ－３－４】　トレーサビリティへの要求

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

これを食品関連の３業種（各種商品小売業・生鮮食品小売業・食料品関連小売業）において、仕入先の見直しとの関係でみると、［常に見直し］と［定期的に見直し］の割合は、トレーサビリティの回答にかかわらず低い割合である（図表Ⅲ－３－５）。しかし、「そう思う」では［随時必要に応じて］（42.0％）が、［あまり行わない］（39.0％）を上回っているのに対して、「そう思わない」では［随時必要に応じて］が36.0％と割合が低下する反面、［あまり行わない］が55.0％で過半数を占めている。

【図表Ⅲ－３－５】　トレーサビリティへの要求と仕入先の見直し

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

注）食品関連３業種のみ集計

２　商品（素材）の安心・安全の確保

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

業種別にみると、各種商品小売業においては［信頼できる仕入先からの仕入］が56.7％と第１位であるが割合は全体に比べ低くなっている。回答数も平均して2.1項目とやや少なめである。これに対して、生鮮食品小売業は、第１位の［信頼できる仕入先からの仕入］が80.0％と高い割合であり、第２位の［国産素材を使うように努めている］と第３位の［仕入時に仕入先に出向いている］も５割を超えている。このため、回答数も平均して4.6項目と、商品の安心・安全の確保への関心の高さが現れている。

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

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

従業者規模別にみると、［信頼できる仕入先からの仕入］はいずれの区分においても第１位である。また、［自店での検品をしっかりしている］は「１～２人」においては第２位であるのに対して、他の区分では第３位となっている。割合でみると規模が大きくなるにしたがって高くなっている。一方、「保存・保管管理を厳重に行っている」も、規模が大きくなるにしたがって高くなっている。

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

【図表Ⅲ－３－６】 商品（素材）の安心・安全の確保（小売業）　（複数回答：％）

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

注）食品関連３業種のみ集計

第４章　小規模企業の存立基盤

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

第１節　卸売業

１　経営ビジョン・経営理念と経常利益額

卸売業における経営ビジョン・経営理念と経常利益額との関係をみると、全体では経営理念を「明文化している」では、〔黒字計〕が78.4％と［赤字］の21.6％を大きく上回っている（図表Ⅲ－４－１）。「心掛けているものがある」においても、〔黒字計〕(69.7％)は「赤字」(30.3％)を大きく上回っている。これに対して、「特にない」では〔黒字計〕が57.7％、［赤字］42.3％を依然として上回っているものの、「５百万円未満」(37.9％)は［赤字］を下回っている。こうしてみると、経営ビジョン・理念を明確にすることは、企業方針の明確化や社員の連帯感や諸活動の方向性が明らかに意識されるようになることで経営成果に結びついているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－１】　経営ビジョン・経営理念（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「明文化している」企業は3.3％(7/215企業)とごくわずかであり、［赤字］が57.1％（4/7企業）と〔黒字計〕42.9％（3/7企業）を上回っている（図表Ⅲ－４－２）。「心掛けているものがある」では〔黒字計〕(53.6％)が「赤字」(46.4％)を上回っており、「特にない」では〔黒字計〕(49.4％)と「赤字」(50.6％)がほぼ同じである。このように小規模企業においては、経営者の意図が従業者に充分に伝わり易いためか、全体ほど明文化しているか否かにおいて明確な差異はみられない。

【図表Ⅲ－４－２】　経営ビジョン・経営理念（卸売業・１～４人）

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

２　年間事業計画と経常利益額

卸売業における年間事業計画の作成と経常利益額との関係をみると、全体では年間事業計画を「作成している」企業は41.8％（309/740企業）である（図表Ⅲ－４－３）。この「作成している」企業にあって〔黒

字計〕は76.7％と大きな割合を占めている。これに対して「作成していない」は〔黒字計〕が60.3％と過半数を占めているものの「作成している」に比べ16.4ポイント少ない。このように、年間事業計画を作成することは利益計画を具体的に示すことにもつながり、より効率的な経営が結果として経営成果に結びついているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－３】　年間事業計画（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「作成している」では〔黒字計〕が67.9％であるものの、このうち「５百万円未満」が60.4％と多い（図表Ⅲ－４－４）。一方、「作成していない」では〔黒字計〕は44.7％と減少し、［赤字］（55.3％）が過半数を占めている。全体と比べると、作成の有無による〔黒字計〕の差はより明確に現れており、年間事業計画を作成することが採算ラインの意識へとつながっているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－４】　年間事業計画（卸売業・１～４人）

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

3　物流投資と経常利益額

卸売業における積極的な物流投資と経常利益額との関係をみると、全体では「投資している」企業は12.4％（91/734企業）にとどまる（図表Ⅲ－４－５）。この「投資している」企業のうち〔黒字計〕は80.2％と非常に高い割合である。一方、「投資していない」においては〔黒字計〕が65.3％と大きな違いがみられ、物流投資が経営効率を高め黒字をより強固にしているとみられる。

【図表Ⅲ－４－５】　物流投資　（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「投資している」企業は4.8％（11/231企業）とごくわずかであり、〔黒字計〕（54.5％）が［赤字］（45.5％）を上回っているものの、「投資していない」においても〔黒字計〕（50.0％）は半数みられ、明確な差異はみられない（図表Ⅲ－４－６）。このことは、物流投資はある程度の物流

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

【図表Ⅲ－４－６】　物流投資　（卸売業・１～４人）

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

４　情報化投資と経常利益額

卸売業における積極的な情報化投資と経常利益額との関係をみると、全体における「投資している」では〔黒字計〕は75.3％と高い割合であり、このうち経常利益額［５百万円未満］が30.6％で最も高い割合である（図表Ⅲ－４－７）。一方、「投資していない」においては、〔黒字計〕が62.9％と差がみられ、情報化投資が黒字をより強固にしているとみられる。

【図表Ⅲ－４－７】　情報化投資　（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「投資している」企業は18.5％（43/232企業）と一部にとどまり、〔黒字計〕は51.2％とおよそ半数である（図表Ⅲ－４－８）。「投資していない」の〔黒字計〕も50.3％と、ほぼ同じ割合であり情報化投資における経常利益額に確かな違いはみられなかった。

【図表Ⅲ－４－８】　情報化投資　（卸売業・１～４人）

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

５　達成目標の設定と経常利益額

卸売業における従業員に対する達成目標の設定と経常利益額との関係をみると、全体の「設定している」が43.9％（325/740企業）と半数をやや下回っているものの、〔黒字計〕は76.0％と高い割合である（図表Ⅲ－４－９）。一方、「設定していない」においても〔黒字計〕が61.0％と達成目標の設定の有無にかかわらず黒字企業が多くを占めているが、15ポイントと大きな差がみられ、達成目標の設定が経営効率を高め黒字をより強固にしているとみられる。

【図表Ⅲ－４－９】　達成目標の設定（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「設定している」では〔黒字計〕が63.3％で過半数を占めているのに対して、「設定していない」では［赤字］が51.6％で過半数を占めている（図表Ⅲ－４－10）。１～４人のうち「設定している」企業は21.0％（49/233企業）と少数であるが、従業員への達成目標を設定することで、目的意識を持った少数精鋭の経営を実現させ、大半の企業が「５百万円未満」になっているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－10】　達成目標の設定（卸売業・１～４人）

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

6　外部知識の活用と経常利益額

卸売業における積極的な外部知識の活用と経常利益額との関係についてみると、全体の「定期的に活用している」が〔黒字計〕が75.9％と大きな割合を占めている（図表Ⅲ－４－11）。このうち、経常利益額「５百万円未満」が27.6％であり、次いで経常利益額「５百～１千万円未満」が24.1％である。また「必要に応じて活用している」においても〔黒字計〕は72.6％と７割を超えているのに対して、「特に活用していない」では〔黒字計〕は63.0％と割合が低下し、約10ポイントの差が開いている。このように、外部知識の活用は経営効率を高め、黒字をより強固にしているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－11】　外部知識の活用（卸売業・全体）

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

従業者規模別の１～４人でみると、「定期的に活用している」企業は2.2％（5/230企業）とわずかであるが、〔黒字計〕は80.0％（４企業）であり、「必要に応じて活用している」においても〔黒字計〕は55.7％と過半数を占めている（図表Ⅲ－４－12）。これに対して「特に活用しない」では［赤字］（51.0％）と〔黒字計〕（49.0％）がほぼ同じ割合である。

【図表Ⅲ－４－12】　外部知識の活用（卸売業・１～４人）

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

第２節　小売業

１　経営ビジョン・経営理念と経常利益額

小売業において経営ビジョン・経営理念と経常利益額の関係をみると、全体において経営理念を「明文化している」企業は7.2％（140/1947企業）と一部にとどまっており、〔黒字計〕が67.1％と過半数を大きく上回っている（図表Ⅲ－４－13）。また「心掛けているものがある」においても、〔黒字計〕は63.2％であり［赤字］（36.8％）を大きく上回っている。これに対して全体の「特にない」では〔黒字計〕（55.7％）と過半数を占めているが、その割合は低下しており、経営ビジョン・理念が明確になるにつれて〔黒字計〕の割合が増加する傾向がみられる。

【図表Ⅲ－４－13】　経営理念・ビジョン（小売業・全体）

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

従業者規模別の１～２人においても、〔黒字計〕は「明文化している」が66.7％であるのに対して、「心掛けているものがある」で61.7％、「特にない」で53.1％と、全体と同様の傾向がみられ、経営ビジョン・理念の明確化が経営成果に寄与しているものと思われる（図表Ⅲ－４－14）。

【図表Ⅲ－４－14】　経営理念・ビジョン（小売業・全体）

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

2　年間事業計画と経常利益額

小売業における年間事業計画の作成と経常利益額との関係をみると、全体における年間事業計画を「作成している」企業は17.9％（353/1970企業）であり、〔黒字計〕が65.4％と過半数を占めている（図表Ⅲ－４－15)。このうち「３百万円未満」が34.3％であり、［赤字］の34.6％とほぼ同じ割合である。一方「作成していない」では、〔黒字計〕は59.7％であり、「作成している」の〔黒字計〕より5.7ポイント減少しており、年間事業計画の作成は経営成果に一定の寄与をしているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－15】　事業計画（小売業・全体）

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

従業者規模別の１～２人でみると、「作成している」では〔黒字計〕が61.1％である（図表Ⅲ－４－16)。これに対して、「作成していない」においては〔黒字計〕は57.4％と過半数を占めているものの、3.7ポイントの差がみられ、小規模小売業においても、年間事業計画の作成は経常利益にわずかながら影響を与えているとみられる。

【図表Ⅲ－４－16】　事業計画（小売業・１～２人）

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

3　情報化投資と経常利益額

小売業における積極的な情報化投資と経常利益額との関係をみると、全体における情報化「投資している」では〔黒字計〕は65.4％と過半数を占めている（図表Ⅲ－４－17)。このうち、［３百万円未満］が35.9％で最も高い割合であり、［赤字］（34.6％）とほぼ同じ割合である。また、これを〔５百万円以上計〕でみると19.6％である。一方、「投資していない」では〔黒字計〕は59.4％とやや割合が減少するものの過半数を占めているが、〔５百万円以上計〕は9.2％と「投資している」とは約10ポイントの違いがみられる。このため、積極的な情報投資は経営成果に一定の寄与をしているものとみられる。

【図表Ⅲ－４－17】　情報化（小売業・全体）

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

従業者規模別の１～２人でみると、「投資している」では〔黒字計〕が65.5％である（図表Ⅲ－４－18）。これに対して、「投資していない」では〔黒字計〕は56.7％と過半数を占めているものの、8.8ポイントの差がみられ、情報化投資は経常利益に一定の影響を与えているとみられる。

【図表Ⅲ－４－18】　情報化（小売業・１～２人）

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

４　外部知識の活用と経常利益額

小売業における積極的な外部知識の活用と経常利益額との関係をみると、全体における「定期的に活用している」では〔黒字計〕は59.8％と過半数を占めている（図表Ⅲ－４－19）。〔黒字計〕は「必要に応じて活用している」において61.8％、「特に活用しない」でも60.2％と６割前後であまり差異がみられない。

【図表Ⅲ－４－19】　外部知識の活用（小売業・全体）

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

従業者規模別の１～２人でみると、「定期的に活用している」では「赤字」が57.7％と過半数を占めているのに対して、「必要に応じて活用している」では「赤字」が42.4％と半数を下回り、「特に活用していない」においては「赤字」は40.9％と、「赤字」の割合は外部知識の活用度と反対傾向がみられる（図表Ⅲ－４－20）。

【図表Ⅲ－４－20】　外部知識の活用（小売業・１～２人）

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

第３節　グループインタビュー

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

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

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

日　時：平成20年12月２日（火）10：00～12：00
場　所：東京都庁第一本庁舎42階特別会議室Ｄ
参加者：（座　　長）　上原征彦［明治大学大学院専攻主任専任教授］
（経　営　者）　植村　猛［株式会社パークコーポレーション（店名：青山フラワーマーケット）常勤監査役］
（経　営　者）　須田哲正［株式会社マシン・エイジ（店名:アール･デコモダン）代表取締役、MISC（目黒区インテリアショップスコミュニティ）顧問］
（経　営　者）　山田　昇［株式会社山七食品（店名:山田家）代表取締役、墨田区商店街連合会会長代行］
（作成検討委員）　高岡美佳［立教大学経営学部経営学科准教授］
（作成検討委員）　奥山雅之［商工部副参事（商工施策担当）］　〈経営者につき五十音順〉

上原座長

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

山田氏

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

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

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

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

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

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

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

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

上原座長

ありがとうございます。

それでは次にお隣に座っている、マシン・エイジ社長の須田さん、お願いします。

須田氏

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

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

アメリカに住んでいる間、駐在期間は大体平均して５年なんですが、あと何年かで帰国することを考えると、ここで起業して、これをビジネスにできればと、本格的に１年前くらいからプランを立て、1991年３月に商法の改正があって、300万円の資本金で会社をつくりました。本社は目黒区目黒通りの鷹番というところで、最初はアンティークショップから始めました。

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

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

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

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

それから今、私が力を入れてやっていることは、目黒通りの街づくりです。

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

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

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

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

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

高岡委員

このようなすばらしい中小企業が、まだまだ東京にあるに驚きました。全体でみると、売上が減っているなどいい結果が出ていないと思うんですけど、こうやって個別にミクロに頑張っている人を見ることは良いと思います。お聞きすると、**経営者自身が元々持っている経営資源を活かしている。**山田さんだったら会社で原材料を安く入手できるので、ちょっとグレードアップしたものを使えるという資源をすごく活かしているし、須田さんは元々趣味が高じたアンティークの目利きの部分、さらにそれがインターネットの普及で駄目になりそうなら、今度は製造の方に進出するといったところをすごく活かしていると思います。そして、**もう１つは地域資源ときっちり結びついていることだと思います。**山田さんのところは「本所七不思議」、須田さんのところは自分で地域資源を創り出している、産業集積を創り出しているのには驚きました。

上原座長

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

植村氏

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

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

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

の１階が本店で、５階が本社になっているんです。

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

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

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

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

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

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

奥山委員

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

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

上原座長

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

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

山田氏

人形焼は口に入るものだから、品質管理については特に注意しています。

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

上原座長

須田社長のところでは、どのようにされていますか。

須田氏

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

上原座長

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

植村氏

当社は、市場に出荷された花を店頭に並べるだけになってしまいますが、かなり前から産地の方に注目していまして、毎月、産地見学を行います。産地見学会は、従業員を交代で産地に出向かせて、生産している現場から産地の方々のお話をうかがうようにしているのと、年に何回かイベントをしまして、JAの方に何人かうちの店頭に半被を着て立っていただいて、産地の目玉商品を売っていただき、お客様の反応を直に見ていただくことをやっています。

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

上原座長

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

奥山委員

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

高岡委員

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

ころで自分でそれを使って思うように造っていただいて売るということ。

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

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

上原座長

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

山田氏

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

上原座長

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

須田氏

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

上原座長

植村さんのところでは、従業者をどのように育成していますか。

植村氏

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

上原座長

ということは、800人くらい従業員がいても、昔の方針と変わらないと。

植村氏

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

上原座長

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

植村氏

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

高岡委員

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

山田氏

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

上原座長

そういう場合は引き留めるんですか。

山田氏

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

上原座長

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

須田氏

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

上原座長

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

須田氏

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

上原委員長

植村さんのところはどうですか。

植村氏

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

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

上原座長

いい企業の一つの特徴なんです。１回辞めてまた戻るというのは。

植村氏

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

上原座長

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

最後に、現在困っていること、課題などを教えてください。

山田氏

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

須田氏

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

植村氏

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

上原座長

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

高岡委員

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

奥山委員

長時間にわたり、経営について語っていただきありがとうございます。

中小企業のこれからの生き方のヒントが散りばめら

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

本日は、本当にありがとうございました。

第４節　小規模企業経営のポイント

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

ポイント１　【 経営者の思想がわかる 】

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

【図表】

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

（例１）株式会社　山七食品

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

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

（例２）株式会社　パークコーポレーション

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

（例３）株式会社　マシン・エイジ

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

ポイント２　【 従業員に任せる 】

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

（例１）株式会社　山七食品

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

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

（例２）株式会社　マシン・エイジ

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

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

（例３）株式会社　パークコーポレーション

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