

小規模企業者の経営における事業観の確立

— 青果仲卸業者から見えてくる経営課題 —

王地 裕介、大原 広記、上堀内 信一、藤本 忠雄

キーワード：小規模企業者、青果仲卸業者、事業観、経営者の教育

1. はじめに

地域産業の活性化においては、国の施策や企業自身の自助努力によって様々な方策が取られている。大企業では、企業が有する多大な経営資源を元に経済活動を行い、国内のみならず、海外進出を見据えたグローバル化を図っている。また、それらの経済活動に必要とされる人材雇用にも、内外問わず新たな雇用を目指している。とりわけ、国内外の経済を揺るがす母体になっていることは言うまでもない。また、本論文のテーマである小規模企業や中小企業においても、まさしく地域に密着した経済活動を堅持しつつ地域産業の活性化への期待が重要視されている。地域の特性、環境を生かした、地域を代表するような地場産業や、地域性を生かした大企業との差別化を図った企業など、地域住民の期待を担っている。また、地域産業の活発な経済活動がなされれば、地域雇用の増進や自治体の増収も見込め、地域における CSR も期待でき、地域住民の生活向上へと繋がるからである。我が国の企業構造から見ても中小企業は、企業形態の 99.7% を占め、就労者の 4 人に 3 人は中小企業で働いている。すなわち、無くてはならない、また無視できない存在になっているのは確かである。大企

業、中小企業は、それぞれの立ち位置を踏まえながら、それらの企業が立地する地域に存在する文化や地域性を背景に、地域住民が豊かな生活が望める地域社会を目指している。

本論文では、中小企業の中でもとりわけ小規模企業者が、地域において持続した発展を進めて行くための経営戦略策定のモデルの考察と、それを踏まえた上での経営者に対しての教育のケースについて紹介したものである。それは、現在非常に多くの戦略策定ツールが溢れている現状の中で、それらはこれまで戦略を意識していなかった事業者にとっても本当に有用なのかという問題意識に端を発している。特に、今回の調査対象である小規模企業者にとって、有効な経営支援のとりかかりを見つけることが本論文での研究の目的である。そのために、小規模企業の特徴とは何か、必要とされる戦略とはどういったものかという考察から始める。

著者ら兵庫県立大学大学院地域イノベーションコース6期生の有志は、卒業後、地域で事業を営む小規模企業者にむけての支援をミッションステートメントとした組織として「合同会社サポースト」を立ち上げた。そして、これまで小規模事業の支援に特化し、数社の取り組みを行ってきた。そこでの活動が本論文で展開される論理の元となっている。小規模事業では、大企業やまた中小企業よりも規模が小さい状況の中で、存続も含めて競争を行っていかねなければならない。小さい経営資源のために、より選択によって資源を集中する必要がある、そのためには、経営戦略の策定は必須である。そしてその経営戦略は、十分に他と差別化され、そしてもちろんそれがその企業の中で機能しなければならない。そのために特に小規模企業者にとって重要なことは、改めて①業界・市場の理解をすること。そして戦略の起点となるべく、②各経営者が「事業観」を養うことである。

本論文の流れとして、まず第2節では、小規模企業者が置かれている状況を再確認することから始まっている。小規模企業に特化した研究はまだ多くはないことから、中小企業との共通点の確認を行い、その中でも小規模企業の特徴を示すことによって、その特有の戦略の必要性を述べる。そして、戦略を定義し、その源泉となる「事業観」の概念を紹介する。そして、先行研究で示された事業観の項目に更に1点を付け加え、小規模企業の支援に特化した場合のモデルの構築を行なっている。第3節では、第2節で明らかにした戦略策定の前提である、青果仲卸の業界についての理解を深めることを狙いとしている。特に今回の事例でも仲卸業界の特殊性について先行研究レビューを通して論じている。そこでは、業界全体として不要論も出てきており、またこれまで市場法で守られた立場から一変して競争激化した現状も踏まえ、いったい業界と

して生き残っていくには何が必要なのかという経営上の課題について言及する。端的に言えば、青果仲卸業界はこれから改めて戦略を作っていくという点でいろいろな課題が先行研究でも述べられている。そして、その課題に対して取り組む上での包括概念として、その事業の経営者自身が事業観を養うべきだという結論に至った。第4節では、これまでに展開した論理を踏まえて、実際にサポートが行ったY青果への支援を紹介する。そして、実際に行なった支援を紐解くことで、経営者の事業観を養う上での取り組みの一つの方法を例示する。そして最終節の第5節にて、まとめとそれから出てくる新たな課題について述べる。そして、そこから導き出される小規模事業者へのサポートに関しての今後の展開についても述べる。

2. 小規模企業の現状と、それがもつ社会的意義

2-1. 小規模企業の特徴と戦略の必要性

企業体はゴーイングコンサーンであるという言葉通り、その規模の大小に関わらず企業を経営・継続していく上での課題は常に存在している。しかし、その内容はその規模や志向性によって様々である。中小企業、とりわけ小規模企業者においては、大企業に比べて、従業員も少なく、良くも悪くも経営者の個性が事業に及ぼす影響は少ない。本論文の主な対象として、小規模企業者の課題について焦点を当てることとした。小規模企業者については、いくつかの定義が存在する¹が、今回そのなかでも、中小企業庁の中小企業基本法²によると、業種分類において、①製造業その他の場合、従業員20名以下。②商業・サービス業においては、従業員数が5名以下という定義を採用する。

これまで、多くの中小企業研究がなされてきたが、小規模企業者に特化した研究の数は、まだそれほど多くない。中小企業庁から発刊される「小規模企業者白書」は2015年に第1巻が発刊されるなど、まだまだこれから注目される分野でもある。もちろん、小規模企業者は、その定義からもわかるように、中小企業に内包される。そのために、多くの共通点を持つ。しかし、細かく見ていくと、大企業と中小企業の間での規模の違いから派生してきた特徴の差異があったように、中小企業と小規模企業者の両者のなかでも特筆すべき違いが見えてくる。

¹ 他に主なものとしては、小規模企業者支援法、中小企業信用保険法、小規模企業共済法などがある。

² 中小企業庁の「小規模企業者の定義」より。

まず、小規模企業者を含めた中小企業について一般的に言えるのは、社会における中小企業や小規模企業者の役割は小さくないということである。江島（2014）は、「中小企業は、地域やコミュニティにとってもなくてはならない生活基盤としての役割を担っている」（p. 12）と著している。その一つが、中小企業が生み出す「地域イノベーションの源泉」としての機能である。技術というものは、一つの企業内にはとどまらないものもある。中小製造業が提供した基盤的技術の価値について関（1993）はその著作の中で、京浜地区における中小企業の有する加工技術が日本の産業発展に貢献した例を挙げている。それによると、同地区では高度な加工技術を持った中小企業がクラスターを形成し、その技術を広く日本の産業全体に普及させたという「社会化された技術の集積構造」を形成してきたのだという。また、植田（2014）も、中小企業に対する期待として、成熟した日本経済の産業の活力として、相互に密接なネットワークを通じた効率性や創造性を指摘している。これはまさしく、地域におけるイノベーションの場としての中小企業の位置付けである。

そのために、小規模企業者も含めた中小企業は今後どのように生き残っていくかという喫緊の課題について取り組む必要がある。そのためには、他の企業にはない価値を社会に提供するという点において、イノベーションを起こすことは重要な手段である。この中小企業が起こすイノベーションに関して、西岡（2012）は、3つの条件があるという。①固有資源としての中核的技術への資源集中、②マーケティング志向の強さ、③イノベーション創出に向けた経営者の強い意志の存在、であるという。特にこの中でも中小企業が重視すべきは①の資源集中についてである。なぜならば、中小企業は大企業に比べて、資源が少ないという点での絶対的な差があり、その状況に対応して事業を行なっていく上で、資源の「選択と集中」を避けることはできないからである。その「選択と集中」を行う考え方の要になってくるのが、企業の経営戦略である。

このように、中小企業と小規模企業者には多くの共通点が挙げられるが、小規模企業者の中でも、自身の成長に向けて更に厳しい状況に置かれているといえる。その一つが、経営戦略策定において国も含め公共から提供されるいろいろな支援を行う政策や施策に関するものである。安田（2014）は、中小企業政策情報の認知普及について、小規模企業を主な対象としての研究を行なった。それによれば、主要な中小企業施策があるにもかかわらず、小規模企業者の施策についての認知度の低さが指摘されている。その結論を支える具体的な根拠の一つとして、例えば、東京都産業労働局が

2012年に実施した「中小企業施策に関する調査」³では、小規模企業の56.2%が「都や国の中小企業施策」について「あまり知らない」と回答、また、大阪市が2002年度に大阪市の製造事業者約17,000サンプルに対して実施した「中小企業等への支援」⁴によると大阪市の中小企業施策について「知らない」が77%であったと紹介されている。このように、小規模企業者は、中小企業に比べて更に規模が小さいため、情報収集を含めた時間的余裕のなさについての違いは、中小企業庁（2017）の『小規模企業者白書』（p.297）の中でも言及されている。それによると、小規模企業者の売上や利益の拡大に向けた取組の中で、「自身の強みの把握・活用に取り組む時間的余裕がない」や、「実施した取組を評価・検証し、改善する余裕がない」という課題が特筆されている。

また、小規模企業者の実情を理解するに当たって、実際の企業数という観点から小規模事業の推移について見てみると、中小企業に比べて小規模企業者の減少が顕著だということが明らかになる。表1は、総務省による「事業所・企業統計調査」⁵をもとに、小規模企業者と中小企業の事業所数の推移について、2004年から2014年までの比較について筆者がまとめたものである。

表1 2004-2014年における企業数の推移と前年との比較

(単位：1,000箇所)

	1999	2001	2004	2006	2009	2012	2014
中小企業	4,837	4,689	4,326	4,198	4,201	3,853	3,809
対前年		▲3.06%	▲7.74%	▲2.96%	0.07%	▲8.28%	▲1.14%
小規模	4,102	4,228	3,777	3,663	3,665	3,343	3,252
対前年		3.07%	▲10.67%	▲3.02%	0.05%	▲8.79%	▲2.72%

(総務省「事業所・企業統計調査」からのデータをもとに、筆者加筆修正)

表1からも読み取れるように、2001年の小規模事業所の増加と、注記に示したように調査法が変わった2009年の前年度比較からの微増を除けば、この15年の大まかな流れとしては、年々事業所の数は減少傾向にある。そして1999年から2014年の15年

³ 東京都産業労働局（2012）「中小企業施策に関する調査」より。

⁴ 大阪市経済局（2005）「中小企業等への支援」より。

⁵ この調査においては、2006年の調査が行われた後に、2009年の調査から経済センサスに統合をされている。この2つの調査方法は若干異なるとされており、そのために2006年以前の数値と2009年以降の数値上の比較は正確な数字とは言えないところがある。しかし、大まかな傾向を掴むことは可能だと考えられる。

間で比較してみれば、なんと小規模企業者においては、20.7%の事業所数の減少が見られるのである。

広辞苑には、戦略の意味は、「戦術より広範な作戦計画。各種の戦闘を総合し、戦略を全面的に運用する方法。転じて、政治・社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることをいう」と記載されている。ここでは戦略の定義について詳しく記述することは避けるが、戦略については実に様々な定義がなされており、バーニー（2003）は、「戦略について書かれた本の数だけ戦略の定義は存在する」と書いている。このように戦略に対しての考え方は様々ある中で、注目すべき点は、経営戦略を組み立てる場合の前提として、その企業が置かれる業界や市場についての理解を詳細に行うべきだということである。伊丹（2007）は、戦略を「市場の中の組織の活動の長期的な基本設計図」と定義している。ここで注目すべきは「市場の中の」という言葉である。というのも、「戦略のよし悪しは、あくまで市場の中で判定される」（伊丹，2007，p.159）べきであり、戦略は「市場の業況をしっかりとらんだ上での基本方針でなければならない」（Ibid, p.159）からである。つまり経営戦略とは、自身の所属する業界や市場を理解するという前提があって生み出されるものなのである（図1）。

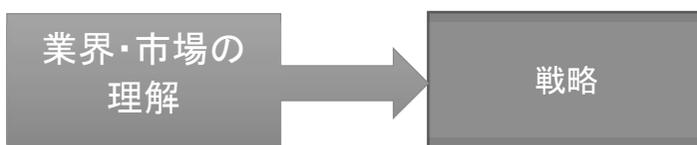


図1 業界・市場の理解が経営戦略の前提

そのため、「戦略を組み立てるうえで、市場を理解すること」は非常に重要な点である。例えば、戦略の大家であるポーターとハリガン(1983)は、斜陽産業下での企業には、「エンド・ゲーム戦略」という斜陽産業ならではの戦略を適用すべきだと説く。そして、その業界状況の中で、業界から撤退するのか、もしくは業界にとどまるのかを判断すべきだとしている。その上で、撤退するのであれば収穫戦略や早期売却、とどまるのであれば市場リーダーシップやニッチ戦略を選ぶ必要があることを論じている。このように、業界や市場を理解することによっていくつかの経営戦略の選択肢が出てくる。また、その時の状況やデータを踏まえて、機能する経営戦略を策定

する必要が経営者にはある。次節では、その際の判断基準となる項目について述べる。

2-2. 戦略を有効に機能させるために：「異質化」を生み出す事業観

前節での考察から、中小企業における戦略の重要性についての再確認を行った。そして本節では、「事業観」の重要性を論じる。本論文では、この「事業観」を「経営者が自身のあるべき姿を目指すために、事業に対しての考え方や見方」と定義する。これは、その企業全体における経営戦略を生み出す起点となる考え方であり、また事業の判断の全ての起源となることから、その戦略を機能させるうえで重要であると判断できる。

この事業観の重要性を理解する上で、三品（2004）が行なった、日本企業の低収益体制は、戦略不全状態に原因があるということを分析した研究が参考になる。三品（2004）の論旨は、成功事例の研究から、事業で高収益を上げるためには、競合相手がいたとしても、それが直接の宿敵にならないことが必要であると論じた。そしてそのためには、「似て非なるもの」を作り出す「異質化」が必要であり、これこそが三品が主張する経営戦略の真の要諦であるとする。また、よく言われる「差別化」を三品は「明らかに異なるもの」を作り出すこととして定義している。そして「異質化」と峻別しており⁶、「異質化」を求める方が実現性の点では現実的であるという。

それでは、「戦略」という一つのパッケージを作成・導入すれば、「異質化」が達成できるかといえば、三品（2004）によると、それは2つの理由によって、そこまで単純化はされない。このことについて、三品は戦略の線形パラダイムと、事後表出パラダイムという概念を用いて説明を行なっている。

⁶ 三品（2004）は、差別化は異質化以上に効果を生む可能性がある、と認めている。しかし、「戦略の要諦は異質化にあると考えた方が、企業が能動的に動くスペースがはるかに広がる」（p.163）という考えから、「異質化」を取り上げている。

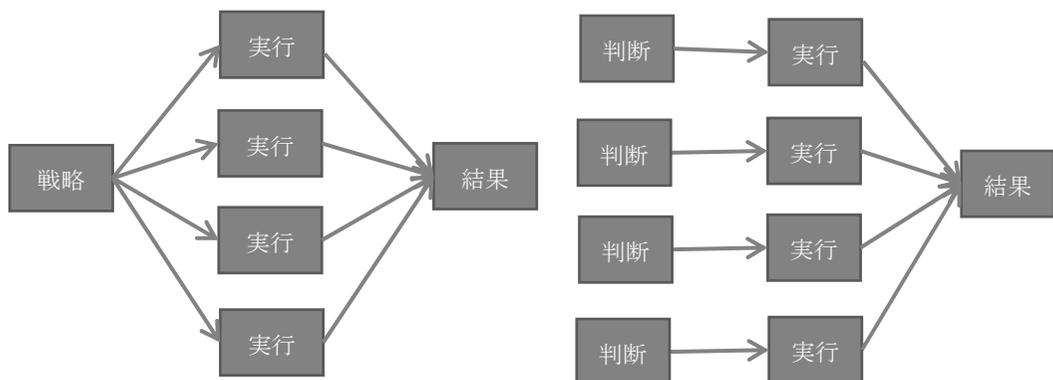


図2 戦略の線形パラダイム（左）と事後表出パラダイム（右）

（三品（2004）を参考に、筆者作成）

経営戦略とは、とすれば、図2にあるような線形パラダイムで考えられがちである。一つの戦略から実行内容が規定され、そして、ある結果を生み出す。しかし、三品がそれを否定する1つ目の理由は、「そもそも戦略という大きな塊自体がどこにも実在しない」（三品，2004，p.165）。そのなかで、経営者には日々の業務でいろいろな情報がもたらされ、そしてそのことに対処する必要がある。そのために、三品は事後表出パラダイムに示したように、「戦略の実体とは、こうして無秩序にやってくる、1つ1つは小さな判断の、長い期間にわたる積み重ねにほかならない」（Ibid.， p.165）と考えたのである。また、もう1つの理由は、戦略のダイナミズム性とも呼ぶべきものである。そもそも戦略で描いた計画は最初から思い通りに運ぶとは限らない。「戦略とは事後的な微調整を必要とするものであり、そのために経営者がフィードバックのかかる現場にいなけらばうまくいくものでない」（Ibid.， pp.167-168）。このことから戦略を考えるにあたっては一つの戦略が全ての実行と結果を生み出すとする線形パラダイムではなく、あらゆるその場その場での判断に沿って行動をし、そしてそれらが結果を生むとする事後表出パラダイムを用いて考えることが適切であろう。言い換えれば、経営に関して、経営者の決定権の比重が非常に大きいとされる小規模企業者においては特に、各経営者の物事に対する見方と判断の累積が戦略となるのである。

更には、その「判断」がどこから生まれるのかを知り、適切な判断を下していく上で重要である。事業を営むさまざまな状況下で、行うべき個々の判断は多岐にわたる。しかし、そのなかであって、「変わらないものは、戦略の主体、すなわち経営

者である」(Ibid., p. 169)。そして、その戦略のプロセスにおいて、経営者が個々の実行の判断を下すにあたって参照する判断の拠り所が、経営者の「事業観」なのだと三品は言う。この事業観という言葉は非常に抽象的であるが、三品はこの事業観は、5つの体系の階層から成り立つ概念だと説明している(表2)。「ビジネス一般に関する意味解釈の体系から始まり、何をどうするとどうなるという因果関係の体系、そして何は何よりも大事かという優先順位の体系に発展し、最後はこの事業はどういうビジネスなりきという事業認識の体系、そしてわれわれの事業はいかにあるべしという確信命題の体系を含む」(Ibid., p. 171)。言うなれば、この全体の体系階層から構成される「事業をどうしたいのか」という考えをまとめて、三品は事業観だといふのである。

表2 事業観を構成する階層(三品の事業観に関する理論)

事業観の階層	⑤確信命題の体系
	④事業認識の体系
	③優先順位の体系
	②因果関係の体系
	①意味解析の体系

(三品(2004)を参考に、筆者作成)

上記の三品の研究は、主として大企業を対象にしたもの⁷であったが、戦略実行における経営者の重要性を説いた点では、その考察はむしろ中小企業や小規模企業者についても非常に当てはまるだろう。というのも、先ほど中小企業の特徴について引用をした植田(2014)の同著にも記されているが、中小企業の抱える問題点の一つに、「中小企業が保有する経営資源は、一般に大企業と比べて少ない。…経営資源の不足を補っていくことが求められるが、自前ですべて用意することは簡単ではない」(Ibid., p. 13)と記されているように、中小企業は資源の面での大企業に比べてのハンディキャップを何らかの方法で、補いながら競争に打ち勝つことが求められているのである。そういった中、企業の「異質化」を実現するにあたっては、特に小規模企

⁷ 三品(2004)では、この考察を生むにあたっては、日本における電機・精密機器業界長期営業利益率上位21社のケースを参考にしている。詳しくは同書p.164に記載がある。

業者においては、その経営者独自の事業観こそが経営資源となり得る。そこから差別化を生み出すことが可能だろう。それこそが資源のうえで不利を持つ小規模企業者の異質化をはかる一つの方法ではないだろうか。

そもそも経営戦略とは、事業観からある判断を行い、実行を下し、そしてそのことからある結果が生まれるプロセス全体を指す（図3）。

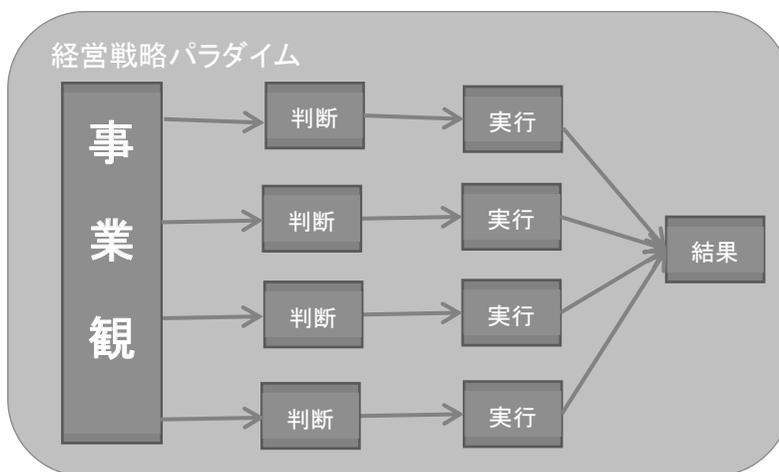


図3 戦略の事業観パラダイム

（三品（2004）を参考に、筆者作成）

また、言い換えれば、経営者の事業観が企業戦略の起点となる。三品（2014）は、その事業観のことを、「人が頭の中を持つ基本辞書のようなもの」（p.169）であると論じている。与えられた情報が、その「辞書」によって、判断を行う上での「翻訳」の作業をつかさどる。その際に、経営者は各々、その「翻訳」が他と違うからこそ、「異質化」が生み出される。だからこそ、事業観の醸成が重要であると結論づけられる。

三品は続けて、その事業観の養成プログラムについても言及をしている（pp.290-294）。それによると、事業観を養成していく初期段階（①意味解釈の体系、②因果関係の体系、③優先順位の体系）では、「ビジネスに携わる人間が身の回りで起こることを解釈し、それにうまく対処するために必要とする語彙集」（Ibid., p.291）を身につけることだという。その方法として紹介しているのが、日本型企业で行われているキャリアシステムで、新人研修やOJTを組み合わせたり、上司の指導を通して自分の判断で動けるようにするといった指導である。もともとこの三品の研究は大企業を対

象としたものであり、企業がきちんとしたキャリアシステムを持っている場合は良いのだが、本論文の対象である小規模企業では、それを有していない企業は少なからずあると思われる。そのために、企業外部からの経営支援策において、ビジネス業の意味解釈から始まる事業観の養成は、大事な要素となるだろう。

また、「事業観」の重要性については、他の研究でも示されている（松田，2005 など）。その1つが、イノベーションを行う創造的中小企業の生存要因についての実証分析を行った江島(2014)の研究である。江島は、創造的中小企業の生存要因は、企業家的な戦略志向性(EO)であると結論づけている。この考えは、Miller (1983) が提唱している”Entrepreneurship Orientation(EO)”の構成概念である「能動的な行動」、「革新性」、「リスク・テイキング」のことである。つまり、中小企業の存続にあたっては、いかに企業家的な態度をもって事業に臨み、戦略志向性を成長させることができるかということが重要なのである。そして江島はさらに続けて、どのようにEOを強化出来るかについても言及している。「EOの強化とは、戦略形成プロセスにおいて、能動的でリスクを負いかつ革新的な方法を追及する姿勢を一層際立たせることにほかならない。その戦略姿勢は、むしろ経営トップの考え方や経営理念を強く反映している」（江島，2014）。これは、大企業に比べて従業員数が少なく経営者の影響が大きい小規模企業者では、特に成り立つ指摘であり、その経営者は自身の強い思いや考え方、その理念を反映した経営戦略を策定しなければならない。このことから、経営者の経営戦略についての意識の向上を伴った「事業観」というのは、その企業の存続において、非常に重要な要素なのである。小規模企業者という規模を考慮した上での経営者の立ち位置について更に踏み込んで議論を進めれば、彼らにとって事業とは、自己の人生だともいえる。先述したポーターとハリガン(1983)の考えでは、小規模企業者のような企業の場合、その企業はその経営者のこれまで築いてきたアイデンティティであろうと論じている。このことから、小規模企業者にとっての事業観を考える上で、本来の意味である「事業をどうしたいか」に加えて、その経営者が事業を営むことで何を達成したいかという「事業でどうしたいか」といった人生観も含むほうがより真実味を強めるのではないだろうか。そして、この「事業でどうしたいか」という観点は、小規模企業者にとっては、三品の提唱した事業観の土台になると考えられる。（表3）

表3 小規模企業者における事業観を構成する階層モデル

(三品の理論の拡張)

事業観の階層	⑤確信命題の体系
	④事業認識の体系
	③優先順位の体系
	②因果関係の体系
	①意味解析の体系
	①「事業でどうしたいか」という人生観

以上の理論を踏まえ、中小企業の中でも、経営資源に劣る小規模企業者は、その傾向が顕著であるのではないかと考えた。そのため、小規模企業者に対する支援にあたって、その経営戦略策定では2点、重要なことがある。第1点目が、経営戦略策定での前提となる市場や業界についての理解が必要である。そしてそのうえで、第2点目として、経営者の「事業観」の育成こそが必要であると結論づけられる。というのも、競合に対する「異質化」として機能しなければならない戦略の起点となるものが経営者固有の「事業観」であるからである。また、その事業観によって作られる差異化が小規模企業者にとっては重要なのである。

3. ケースとしての青果仲卸業界の理解

3-1. 青果仲卸業者の現状

本節では、青果仲卸業者全体の特徴に着目して、その市場を知るための確認と整理を行う。まずは、その業種についての整理を行なった後、業界の特殊性について論じる。というのも、仲卸業界の衰退は著しく、そもそも業界自体の不要論が叫ばれているからである。次に、それに反論することによって浮かび上がる、仲卸業界が社会にもたらす社会的な価値について言及する。更には、仲卸業者がもつ経営上の課題について論じる。

今回、ケース業界として青果仲卸を取り上げた理由としては、もちろん、青果仲卸業者の多くが小規模企業者であるということ以外にも、いくつかの理由があげられる。なかでも、非常に重要な理由として、これまでの青果仲卸業者を取り巻く、市場法に守られた歴史上の「特殊性」にある。この詳細については後で述べるが、これまで、多くの仲卸業者は生き残りに関しては、業界全体の衰退の程度が顕著でありなが

らも、事業所がこれまで企業の戦略策定を十分に考えなくてもよかったという状況があった。そして今日、その状況は一変し、仲卸業界全体として戦略の重要性を認識し、存続をかけた競争を強いられている。近年、産地出荷者（JAや商社）や小売業者が大型化するほか、農家の直売所が多くできるなど、外部環境の変化にさらされている度合いが高く、業界自体が非常に重大な危機に直面しているということがわかる。であるからこそ、経営戦略策定の支援の必要性は大きく、また戦略をゼロから作る必要があるという事業所も少なくないと思われる。そのため、従来の戦略策定のツールや考え方をそのまま踏襲することよりも、彼らの状況に合わせて応用・発展させるべきではないかと思えるからである。そのために、今回考察する小規模企業者向けの戦略が活かせる状況にあるといえるだろう。

また2点目として、第2節でも述べたように、小規模企業者について論じていく上で、地域との関わりという視点が重要だと考えるからである。その意味では、青果仲卸業者が取り扱う商品は、農作物であり、非常に地域と関連がある業種だと言える。小暮（2017）も書いているように、生鮮品である青果物は、生産を行うそれぞれの地域性という「特殊性」に配慮した市場施設の配置や機能が求められることから、今回のテーマとして選んだ青果仲卸業界は、企業が地域社会に及ぼす影響を考えていく上で適切な業界だと判断した。市場流通の根幹を長年担ってきた青果仲卸業者に対して、どういった支援が出来るのかを考察することは難しい課題であると同時に、意義のある挑戦だと判断できるからである。

さしあたりまず、業界の分析を行うに当たって、青果仲卸業界の概況について理解する必要がある。図4は、仲卸業者の立ち位置を含めた、青果物の主要な流通経路について示したものである。

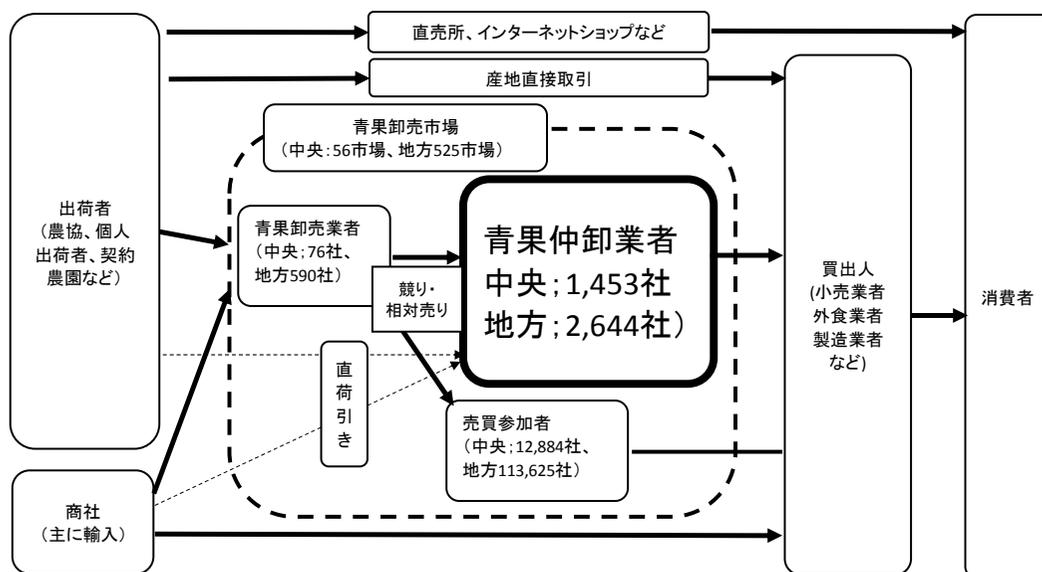


図4 青果物（野菜・果物）の主要な流通経路

（「農林水産省卸売市場情報 卸売市場をめぐる情勢について」より筆者作成）

そもそも、卸売市場には、「集荷・分荷機能」「価格形成機能」「情報発信機能」「代金決済機能」という4つの機能を持っているとされる⁸。この中で、卸売業者は、出荷者や商社から送られてきた荷（商品）を仲卸業者や売買参加者に販売する荷受会社のことであり、委託取引⁹や相対取引¹⁰を行う。そして、仲卸業者は買出人である小売業者や外食業者へと販売を行う。というのも、中央卸売市場では、卸売業者の仲卸業者および売買参加者以外の卸売（第三者販売）が原則禁止¹¹となっており、仲卸業者側も卸売業者以外からの集荷（直荷引き）を原則禁止している¹²からである。

実際のところ、仲卸業者の事業者の数は年々減り続けている¹³。特に、中央卸売市場内の青果仲卸業者の事業所の減少は著しい。この減少の度合いを理解するために、

⁸ 農林水産省「卸売市場の更なる機能・役割の強化にむけて」より。

⁹ 出荷者から委託された荷を、卸売会社が主に「セリ」や入札などで、仲卸業者や売買参加者により競争させ、そこで最高値を入れた業者を指名する取引のこと。

¹⁰ 出荷者より、卸売会社にあらかじめ値段の決められた（指値という）荷を仲卸業者・売買参加者に販売する取引形態のこと。

¹¹ 卸売市場法第37条「卸売相手方の制限」より。

¹² 卸売市場法第44条「仲卸業者の業務の規制」より。

¹³ 農林水産省「平成28年度卸売市場データ集」より。

第2節で使用した中小企業数の推移と農林水産省「平成28年度卸売市場データ集」からのデータをもとに、比較を行なった。（表4）

表4 2004-2014年における企業数の推移と前年度比

（単位：小規模事業所 1,000箇所、青果仲卸業者 1業者）

	2004	2006	2009	2012	2014
小規模企業者数	3,777	3,663	3,665	3,343	3,252
対2004年の減少割合		▲3.02%	▲2.97%	▲11.5%	▲13.9%
青果仲卸業者数	1,978	1,846	1,629	1,498	1,391
対2004年の減少割合		▲6.67%	▲17.6%	▲24.3%	▲29.7%

この表4を比較してみると明白なように、中央卸売市場に存在する青果仲卸業者の数は、小規模企業者の減少割合に比べても、かなりの減少傾向にある。具体的には、その両者の2004と2014年の11年間の減少割合を比べてみると、小規模企業者が13.9%の減少に対し、青果仲卸業者はなんと29.7%も減っている。もちろん、これは、仲卸業者の新規参入や開業は卸売市場法によって規制され、またその業者認可に関しても中央卸売市場の開設者による許可、報告徴収・検査、監督処分等の規則があることも踏まえれば、単純比較はできないのかもしれない。しかし、業界における事業者数のほぼ3割が11年間に減少するという事態はやはり異常である。

かつて、仲卸業者や卸業界は、合理的なシステムの中で保護されていた。「産地から消費地に至るまでの鮮度の維持を考慮して適切な数の卸売市場が設置され」（上原, 2004）、その参入は市場法によってある意味、規制をかけられていた。しかし、技術の進歩とともに、そういった鮮度の問題は解消していくことに加えて、卸・仲卸業が昨今衰退していく重要な要因の一つとなっているのが、卸売市場法の改正である。この法律は度々改正されているが、なかでも、1999年改正によるセリ・入札取引原則の廃止や2004年改正による委託集荷原則の廃止（＝買付集荷の自由化）は卸売市場において極めて大きな意味を持つものだったと小野(2006, 2017)は述べている。つまり、卸・仲卸業者は、これまで伝統的には卸売市場法という規制によって、保護されていた立場にあったが、市場法の改正によって緩和が進むにつれて、仲卸業者は競争の道へ進むことを余儀なくされたのである。

3-2. 卸不要論とその反論から浮かび上がる、卸売業に求められる価値

このような青果卸売市場であるが、そもそも卸売業界は不要ではないのかといった議論は、根強く主張されている。藤島（2017）によると、この考えは1960年の流通革命における「問屋無用論」よりもはるか以前の100年ほど遡った米騒動の時分でさえ同じような考えが存在したという。多くの人々は中間業者が得る中間マージンを省くことができれば、流通コストが安くなるという「直接取引こそ合理的」という考えに支配されているとする。

また、大原（2016）は、セリ・入札取引の割合の減少から、卸売市場の本来の重要な機能であった「価格形成機能」が十分な機能を果たしていないことに警鐘を鳴らしている。「青果卸売市場流通量」は「セリ・入札を含む委託取引」と「相対取引」の2つからなっており、価格形成機能をもった委託取引量が全体の20%を割り込んでいることを指摘している。

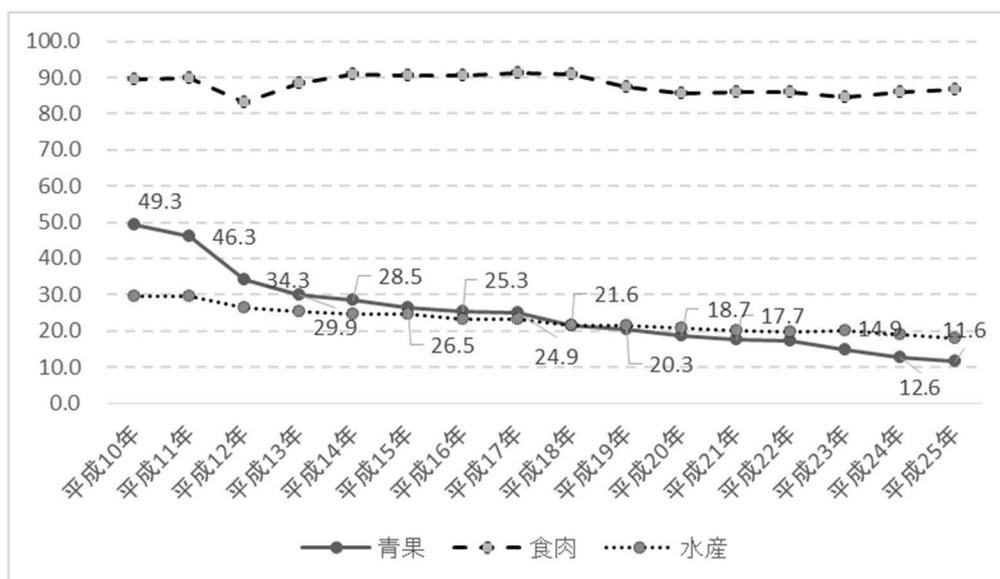


図5 中央卸売市場のセリ・入札取引の割合(金額ベース)の推移

(農林水産省卸売市場情報「平成26年度 卸売市場データ集」より 筆者改)

相対取引が増えた背景として、細川（2014）は、「小売り側の大型化で流通情報を基にした事前取引が中心となり近在物などの個人出荷品以外のセリ取引が成立しなくなっていることである。大型取引で価格水準が決められるので、それが取引全体を規定するようになり、一部の建値市場の価格が基準となり、各卸売市場の独自性が

ますます狭められてきている」と書いている。これは、卸売市場の提供してきた機能を代替する可能性があり、ますます卸売業界不要論を助長する可能性がある。

上記のような卸売市場の不要論に対して、それに反対するような先行研究も存在している。そして、それらの先行研究をレビューすることで、改めて仲卸業界が存在する理由を理解することができる。それはつまり、仲卸業界市場が社会から求められている価値についての再認識を行うことでもある。これは、仲卸業界の企業経営者にとっても、「事業観」を作り出す上での重要な視点の1つである。

先述したように、卸売市場には、主なものとして4つの機能「集荷・分荷機能」「価格形成機能」「情報発信機能」「代金決済機能」があるとされる。そして、新山(2017)は、このような機能において、市場が持つ効率性について言及することで、卸売市場の機能を再定義している。それは、「食料不足時代の公平分配」ではなくなったが、「生鮮食料品等の取引の適正化とその生産及び流通の円滑化」とそれを通して「国民の生活の安定に資する」ことであるとしている。そしてその例とし、前節で述べた個別相対交渉においても、交渉のベースとなる卸売市場が提供する価格の情報によって、その交渉を効率化し費用を節減する点において、重要であるとする。また、制度的な市場を、取引の費用を縮減し、交換を容易にする存在として、「取引相手の探索」・「合意交渉」・「契約順守の監視」といったことも含む取引費用において、「専門的な卸売市場がその機能を担うことによって費用が節約されている」（新山, 2017）という考えを紹介している。

また、この価値評価という点においては、藤島(2017)は、卸売業者と仲卸業者の両立が重要だという論理を展開している。「仲卸業者は仕入れ業者側に立ち、卸売業者は生産者・出荷者側に立って両者の間で取り引きするので、厳格な価値判断」が可能である。加えて、上田(2017)¹⁴は、仲卸機能がもつ「目利き」や「集荷・分荷機能」をセットとした「品揃え機能」に着目している。仲卸の顧客は、最終消費者だけでなく、飲食店もふくまれる。「仲卸と料理屋や小売の育て合い」のなかで、仲卸は料理屋のニーズを理解し、目利きした商品を手配することによって、安心とともにこの取引における費用の削減にもつながるといふ。

このようなことから、単純に市場経由率が減っているために、もしくは中間業者を経由することによって価格が上がるからという理由のために、卸売業者は不要であるというのは拙速な結論ではないかと考えられる。そして以上のことをまとめると、

¹⁴ 卸売会社の立場として、京都青果合同株式会社の内田隆氏によるインタビューをもとに構成している。

卸・仲卸業が社会に貢献する役割も見えてくる。それは、長年培われた目利き力によって、厳格な価値評価を行い、それを情報として外部へ伝えると同時に、社会の取引費用を軽減することである。

3-3. 青果仲卸業者が持つ経営上の課題

それでは、仲卸業界にある中小企業がもつ経営上の課題とは何か。この問題に関して、仲卸業者を対象とした先行研究では、いくつかの提案がなされている。上原(2004)は、伝統的に卸売市場業界は、これまで「販売代行に埋没しており、消費者や需要家のニーズを把握・開拓し、それに応じた仕入れを行なうという、仕入れ代行機能をほとんど果しえないというシステム」により保護されてきたからだとして、厳しい指摘を行なっている。これまでの売り手市場から買い手市場に変化した状況では、卸・仲卸業者は、顧客のニーズを的確に把握するマーケティングを展開しつつ、仕入れ代行から販売代行へと転化しなければならないというのが上原の論点である。また、小野(2006)は、卸売業者が法改正後の新たな経営環境のなかで、卸売商として本来的な役割が果たせるかは、卸売業者が顧客に対してどのような新しいビジネスモデルを提供できるか、だという。また、以前著者の1人は、仲卸について、「顧客に付加価値を想像・提供し、利益を生む仕組み」という観点から論じた(大原, 2016)。そして、その中で、いくつかの青果仲卸業者の先進的な取り組み事例を紹介しながら、仲卸のビジネスシステムとして、業務の商流(仕入・企画・販売・物流)の各段階において、いかに付加価値をつけ得ることが重要かという分析を行っている。

このように、今後、その産業でいかに稼ぐ仕組みを作り、差別化をし、収益性を高めるかという課題に取り組むことは重要であることを先行研究では示唆している。確かに、このようなマーケティングや、ビジネスモデル、そしてビジネスシステムは競争に勝ち抜く上で、必要なことである。また、社会的責任を創造することが中小企業が存続する方法(栗屋, 2016)や、模倣困難なケイパビリティを保有する(池田, 2011)といった研究もある。

以上のように、青果仲卸業者には、その存続においては多くのことが求められている。また、細川(2001)によると、仲卸業者のさらなる脅威として、卸売業者が仲卸を経ずに直接大型小売・需要者にセールスを行うことで、卸売業者の「商社化」と、仲卸業者の下請け化による規模と機能の縮小についての問題提起を行っている。ただし、商社側は商社側で、規模が大きな総合商社でも、仲卸と同じようにコア機能が変化し、ビジネスモデルを再構築する必要があるという報告もある(孟, 2008)。その

ため、仲卸業者にとって、今後の競争激化は必至である。そしてそういった中で勝ち残って行くためには、青果仲卸業者は、これまで行ってこなかった新たな仕組みや考えを取り入れるべきである。また、これらは個別で行われるべきではなく、それを統括する概念が必要である。その包括概念こそが、事業観であり、これこそ青果仲卸業者が必要とする経営戦略である。第2節で見たように、その経営戦略策定において重要なのが①業界・市場の理解、と②事業観の醸成であった。本節では青果仲卸業界の分析から、業界が求められる価値とその経営課題を見出した。次節では、個別のある企業事例から事業観の醸成について論じる。

4. 支援ケースの事例（Y 青果）

4-1. Y 青果の概要

これまでに論じた理論を使って、著者らは神戸の卸売市場にある、青果仲卸業者の支援策定を行っている。それは、これまで見たように、簡単に解決するような種の問題ではなく、結果が出るまでには非常に息の長い支援を必要とすることが実践を通して再確認された。本節では、まだ始まったばかりであるこの事業観を育む支援の活動紹介を行う。

神戸市中央卸売市場にて仲卸業を営むY 青果は、明治期に創業し、現在、4代目(40代)社長が経営をおこなっている。元々は、神戸市場開場前まで、神戸港近郊で、台湾から移入(当時台湾は日本領なので輸入ではない)されたバナナの色付加工(定温室で緑バナナを熟させ、食せるように黄色くする)卸売業を営んでいた。2代目社長(現社長の祖父)が、昭和8年の卸売市場開場とともに仲卸業として入場、当時は珍しかった台湾バナナを仕入れする協同組合を設立し、日本における初期のバナナ流通に尽力した。また、戦後の高度成長期や輸入青果物自由化による、市場流通の発展によりバナナは「黄色いダイヤ」と呼ばれる黄金期を経て、食の多様化や市場外流通などにより、時代に陰りが見えた昭和後期に3代目社長(実父)が就任。それまでの業務形態を見直し、バナナ加工卸だけでなく取扱品目の増加と顧客層の変化(小売店→量販店)を施し、一時的な経営不振を乗り越えた。その後、平成21年に現社長が就任。約100年続く伝統のバナナ加工卸売をはじめ、世界各国からの輸入青果物を取り扱っている。しかし、大手商社や農家による直接顧客に対しての販売量の増加や、人口減に加えて個人の青果物の消費量が減少しているという状況を踏まえ、これまでの

量販店中心の顧客構成からホテルやレストランなどの業務卸向け販売への展開も模索中である。

4-2. Y 青果に行った取り組み事例

前説で紹介したY 青果に対して、著者らは経営戦略に視点を置いた支援を行った。その際に注意したのは、経営学や経営ツールなどで頻出する専門用語を使用しないことであった。というのも、Y 青果の経営者自身、実践によって経営力を培ってきており、皮膚感覚によって、事業承継後も事業活動を継続させてきた。しかし、それまで本格的な経営戦略策定というものを理論立てて行なってきたという。それは、これまで青果仲卸業界が、第3節でもみたように事業存続においてそのような経営戦略を必要とこなかったという裏返しでもあるだろう。そういった意味においては、このY 青果は典型的な小規模青果仲卸業者であるといえる。加えて、Y 青果の特徴として特に注目すべきは、前述での事業所概要紹介で記しているように、現在のY 青果の社長が、4代目だということである。本論文の第4節で、戦略的指向性について論じた時にも述べたが、中小企業の生存要件においては、起業家のもつ戦略指向性が重要であるということであった。しかし、事業が4代に渡って続けていると、その起業家精神を持ちにくくなっていることは想像に難くない。

その上で、彼らへの経営支援の実践として、著者らはこれまで¹⁵、3度における対面式のヒアリングや面談をもとに報告会の実施を行なった。その際、主だった点としては2点の指導を行なった。1点目としては、実際に青果仲卸業者が置かれている状況の確認である。その内容は、第3節について述べたが、いかにこの業界が衰退期を迎えているかという報告であった。第2節でも述べたように、「自身の所属する業界や市場を理解すること」は、戦略を生み出していく前提となる。Y 青果に対しての第1回目の報告会¹⁶で、このような業界概要を伝えたときの経営者の反応としては、業界の衰退は知っていたが、具体的な市場経由率の減少度合いなどの数値を見たのは初めてだったということであった。

¹⁵ 本論文を執筆当時、2018年6月時点において。

¹⁶ 第1回目の報告会は、2017年12月16日に実施された。

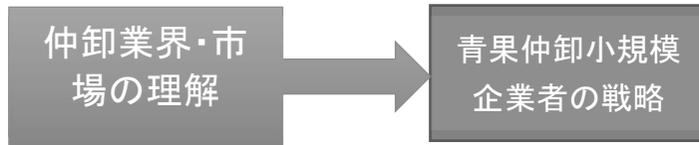


図6 経営戦略の前提として、経営者は青果仲卸業界・市場の理解が必要

そして、2点目は、そのような業界の危機的状況の中でも勝ち残っていくための支援の根本としたものが、経営者自身の事業に対するの想いや、それにおけるありたい姿の模索であった。まさに、これまでの節で示したような論理に基づいている、「事業観」を醸成させることが主な狙いである。そして、経営に対する思考や現状業務の見直し等、経営者としての視点を再度確認できる土台を作るために、具体的には以下の4点についての報告や教授を行った。この際も注意をしたのは、できるだけ平易な言葉で経営ツールや考え方を伝えるということである。この段階においては、まだ全てを理解する必要があるわけではなく、考え方の方法の一例を示すという目的で、SWOT分析やアンゾフのマトリクスの紹介を行なった。これは、第2節で紹介した三品の主張である経営人材の初期教育にあたる。以下は、その報告書の抜粋である。

①経営を行うことは、どういうことか？（目的や理念の重要性を伝える）

経営者自身の将来的ビジョンについて、二つ目は企業の経営戦略についてという内容です。この二つを取り上げた理由としては、「企業を経営する」ということについて非常に重要な事項になっているからです。なぜなら、この二項無くして「継続可能な経営をする」という企業の本来の目的が果たせません。一般的に、企業の目標は利益を追求することと思われがちですがそうではありません。継続可能な経営をするために利益を得るとするのが正論です。尚且つ、その先にあるのは、顧客創造と社会的責任・社会的貢献を目的とします。

(Y 青果・初回報告書より)

②リーダーのビジョンと自己分析（「事業でどうしたいか」を考えるヒント）

●目標・目的を持つ大切さ

会社を経営することにおいては、リーダー（社長）が将来に向けての何らかのビジョンを持っていることが経営していくための大前提となります。不具合を起こしている会社や、挙句の果て倒産に至る会社などは、たいてい社長がやるべきことをやっていないか、何もビジョンやコンセプト（こだわり）を持っていないことが原因です。すなわち、会社を経営していくにはビジョンを持つことが大切であり、そしてビジョンを持つには明確な目標・目的を持つことが重要と考えます。

●組織構築が経営のカギ

企業の経営資源といえば「ヒト・モノ・カネ・情報」です。この中でどれが一番大事な資源かという「ヒト(人)」と言っても過言ではありません。企業にとって素晴らしい理念や戦略があっても実践するのは人です。「企業は人なり」と昔からも言われています。そして従業員がいる以上、組織の構築が如何に会社にとって重要か、今更いうまでもありません。「会社を経営する」ということは、様々な要素が絡み合っ、尚且つそれらの要素が旨く機能し、一つの組織として経済活動を成していくと捉えられます。

●上記の2点を踏まえた上での自己分析のための自己SWOTを作成

(Y 青果・初回報告書より)

③戦略策定の2つの視点(意味解釈と因果関係の体系学習)

- 御社の現状分析（SWOT分析とは何かという説明から始まり、その手法を用いて）と、そこから派生するクロスSWOTによる戦略の落とし込みの例示
- 更なる展開を目指す上でアンゾフの成長戦略にみる、今後の方向性
- この2つのフレームワークから、ビジネスの事象をどう解釈するか、また、それをどう活かすことによって戦略が生まれるかという因果関係の例示

④同業他社の事例紹介(優先順位の体系学習)

- 選択と集中によって、コアコンピタンスを獲得した他地域の競合を紹介
- 今後参考にすべきベンチマーキングとして、どのように優先順位をもって自身の強みを発揮し、事業を組み立てるかを伝えた

表4 小規模企業者における事業観を構成する階層モデルとY青果支援の対応

事業観階層の拡張モデル		これまでのY青果に対する支援内容
事業観 の階層	⑤確信命題の体系	
	④事業認識の体系	
	③優先順位の体系	同業他社の事例紹介
	②因果関係の体系	アンゾフのマトリクス
	①意味解析の体系	SWOT分析
	⑥「事業でどうしたいか」という人生観	リーダーとしてのビジョンの教授と、経営者自身が事業にどうむきあうかという自己内省

このように、一般的な経営とはなにかということに始まり、自己分析や、他社事例を知るといった項目を使いながら「事業観」の醸成を狙ったのである（表4）。この支援の実践を行った上で得られた知見としては、改めて、このY青果（小規模企業者）の支援は非常に難しい面があると捉えられた。1つ目として、これまでそれほど目的や理念を考えずとも、市場法による保護によって、ある意味ビジネスモデルが構築されていたという歴史的背景がある。2つ目として、「経営」ということに向き合う場もなく、「経営セミナー」等への参加機会も持たずに至っているため、経営における専門的知識など有していないのが現状である。さらに、このY青果における課題として、元経営者の両親でもある先代が役員として現在も業務に従事しているということもあった。そのような場合、先代からの経験や知識の支援が受けやすいという反面、現経営者の手腕が制限されることがあったり、新たな取り組みに対する抵抗を受ける可能性もあると考える。そのため、まず最初の取り組みとして、経営者の事業観を養うことを狙いとして、以上の支援取り組みを行ったわけである。

5. まとめと今後の課題

本論文では、まず対象である小規模企業者の現状の認識から始まって、その特徴を踏まえた上での戦略策定に必要な考察を行なった。そこでは、第一に、戦略を立てる上での前提として業界・市場の理解が必要だということが確認された。そして、差別化を生み出す戦略がなぜ日本で効果を発揮していないかという三品の「戦略不全の論

理」という考え方を参考に、経営者の事業観から生まれる一連の判断から行動までのプロセスが戦略であるという論理の理解に努めた。その中から、事業観の重要性について再認識し、小規模企業者においては特に、「事業をどうしたいのか」と、「事業でどうしたいのか」という新たな点を加えたモデルを構築した。

第3節では、今回の研究に適切であると考えられた青果仲卸業界についての考察や理解を先行研究レビューを通して深めた。これは上記にもある、戦略を策定していく上での前提条件にもあたる。現状を鑑みると、将来的には大きな衰退が見込まれると同時に、現時点でも根強く存在する卸不要論に対応する形で、仲卸業界特有の問題についての紹介も行った。特に、歴史的に市場法の保護を受けてきたために、これまで戦略的な行動がそれまで必要とされなかった点や、急遽その事態が一変し、今後戦略策定が多くの仲卸業者にとって喫緊の課題であるといった特殊性についても論じた。

そして第4節では、第2節で構築したモデルと、第3節で認識した業界の現状を踏まえた上での、著者らが実際に支援を行なったY青果のケースを紹介している。ここでは、実際に報告会でおこなった内容も抜粋しながら、どういった支援を行えば良いのかという著者らの模索の記録でもある。

以上のような実践を踏まえて、小規模企業者に対する支援を考える上で新たな課題が見出された。それは小規模企業者の経営者に対しての継続的な経営についての学習支援をどう行えば効果的であるかという継続的な実証研究である。今回、小規模企業者の事業観を醸成していくうえで適切だと思われるモデルを提示した。それを踏まえた第4節でも示したように、経営者が「経営」ということに向き合う機会が得られていない点が見出された。そのためにも、いかに経営者が継続的に効果的に経営について学び、事業観を成長させる機会を作ることができるのかについて、今回はその導入部分を示したに過ぎない。そして、今回の事例紹介のY青果が、支援を通してどのように変化をしていくのかという継続的な調査をして初めて、今回のモデルの長期的な有用性について検証できると考えられる。

特に小規模事業や衰退する産業では、その事業を存続するのか、撤退するのか。そして存続するとすればどのように行うべきか。難しい「経営」に関わる用語を知らないまでも、経営を見直すためのフレームワークや分析ツールを知り得ることで、経営に役立たせることが可能である。経営上の知識や、経営学という「学問の力」は、実際に事業を行ううえで役に立つということを著者らは信じている。経営者が事業の様々な判断をする段階において、今回明らかになった論理に沿って、事業観を培う。そして、小規模企業者の経営者が様々な判断ができ、それが戦略へと繋がって行く機

会を作ること、少しでもサポートを行なっていきたいというのが著者共通の想いである。そして、このような小規模企業者が引き続き存続し、活躍できる環境を作ること、地域経済の活性化、地域イノベーションへの貢献を強く願っている。

<参考文献>

(日本語文献)

- 栗屋仁美 (2016) 「中小企業における社会的責任 (CSR) の創造：ドメイン再設定の観点より」『敬愛大学研究論集 (89)』 pp. 3-19 敬愛大学経済学会
- 池井戸潤 (2010) 『下町ロケット』 小学館
- 池田潔 (2011) 「地域中小企業の競争戦略」『商大論集 62 (3)』兵庫県立大学, pp. 101-132
- 伊丹敬之 (2007) 『経営を見る眼』 東洋経済新報社
- 上田遥 (2017) 『「非合理的」とされる卸売市場、現場における「合理的」な議論』農業と経済 2017 年 11 月号 昭和堂
- 植田浩史他 (2014) 『中小企業・ベンチャー企業論 グローバルと地域のはざままで 新番』 有斐閣
- 江島由裕 (2014) 『創造的中小企業の存亡』 白桃書房
- 大原広記 (2016) 『ビジネスシステムからみる今後の青果仲卸業経営のあり方についての一考察』商大ビジネスレビュー 第6巻 第1号
- 小野雅之 (2006) 「2004 年卸売市場法改正の特徴と歴史的意義に関する商業論的考察」『神戸大学農業経済』第38号、2006年3月
- 小野雅之 (2017) 『規制廃止は卸売市場をどう変えるのか』農業と経済 2017 年 11 月号 昭和堂
- 清成忠男 (2009) 『日本中小企業政策史』 有斐閣
- 小暮宣文 (2017) 『青果物-その特殊性に配慮した丁寧な改革を』農業と経済 2017 年 11 月号 昭和堂
- 関満博 (1993) 『フルセット型産業構造を超えて』 中公新書
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書 (2014 年版)』
- 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書 (2016 年版)』
- 中小企業庁 (2015) 『小規模企業者白書 (2015 年版)』
- 中小企業庁 (2017) 『小規模企業者白書 (2017 年版)』
- 中小企業庁 (2018) 『小規模企業者白書 (2018 年版)』
- 新山陽子 (2017) 『卸売市場の機能とルールを考える土俵』農業と経済 2017 年 11 月号 昭和堂
- 西岡正他 (2012) 「中小企業におけるイノベーション創出と持続的競争優位」小川正博・西岡正編『中小企業のイノベーションと新事業創出』 同友館

細川充史 (2001) 「卸売市場における卸 2 段階制の縮小過程と背景」『流通(14)』pp. 215-223 日本流通学会

藤島廣二 (2017) 『卸売市場はなぜ必要か』農業と経済 2017 年 11 月号 昭和堂

三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社

孟子敏 (2008) 「総合商社におけるコア機能の構造変化によるビジネスモデルの再構築」イノベーション・マネジメント No.5 2008 Spring

安田武彦 (2014) 「中小企業政策情報の中小企業への認知普及 -小規模事業を対象にした考察-」RIETI Discussion Paper Series 14-J-049, 独立行政法人経済産業研究所

(英語文献)

Barney, Jay. (1996) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Addison-Wesley Pub. (バーニー(2003) 『企業戦略論 基本編』ダイヤモンド社)

Miller, D. (1983) “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, Management Science, Vol. 29(7):770-791

Porter, Michael., Kathryn Harrigan. (1983) “End-Game Strategies for Declining Industries” Harvard Business Review 1983 July- August. (ポーター、ハリガン 「エンド・ゲーム戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー 2009 年 1 月)

<参考資料>

上原征彦 「卸売市場法改正と生鮮流通の変革方向」『野菜情報』2004 年 8 月号

(<http://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/wadai/0408/wadail.html> : 最終アクセス日 2018 年 6 月 4 日)

大阪市経済局 (2005) 「中小企業等への支援」

(<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/cmsfiles/contents/0000010/10312/c-31.pdf> : 最終アクセス日 2018 年 6 月 3 日)

中小企業・小規模企業者の定義

(<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> : 最終アクセス日 2018 年 6 月 3 日)

総務省 「事業所・企業統計調査」

(http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/index.htm : 最終アクセス日 2018 年 8 月 16 日)

東京都産業労働局（2012）「中小企業施策に関する調査」

(<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/midasi/keikyo/keikyo-futai2408.pdf#search=%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%83%BD+%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E6%96%BD%E7%AD%96%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>：最終アクセス日 2018年6月3日)

農林水産省「卸売市場の更なる機能・役割の強化にむけて」

(<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/pdf/guide.pdf>：最終アクセス日 2018年6月4日)

農林水産省「平成28年度卸売市場データ集」

(<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/attach/pdf/index-22.pdf>：最終アクセス日 2018年6月4日)

農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について 平成29年6月」

(<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/attach/pdf/index-17.pdf>：最終アクセス日 2018年6月4日)

細川允史（2014）「卸売市場の情勢と今後の取り組み」『野菜情報』2014年3月号

(<http://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/senmon/1403/chosa02.html>：最終アクセス日 2018年6月4日)