

ピーター・グループ

昭和57年秋、ピーター・グループの吉村清一社長は富山市にベビー・子供服専門店をオープンするべきか否かを検討していた。この案件は銀行筋から打診のあったものであった。吉村社長は、単にこの店舗をオープンするという問題に限定せずに、今後の多店舗戦略も検討した上で、富山店オープンの可否を判断したいと考えていた。

会社の沿革

ピーター・グループの前身は吉村社長の父親によって大正4年に福井市に設立されていた。第2次大戦以前は、官庁納入の制服・制帽を大阪・名古屋にある3カ所の専属縫製業者と契約して発注をした上で、小売をしていた。また、ロットの小さい場合には、制帽を自社で手作りしていた。終戦後は、吉村社長は学生帽と官帽の製造を続けていたが、官庁への制服納入を廃止して、洋品（紳士カッター、ネクタイ、靴下、マフラー、手袋、婦人セーター、ブラウス、スカート、ショール、子供服等洋品一般）をメーカーから仕入れて小売販売することにした。吉村社長は、4回ほど店の場所を変えたあと、吉村社長が戦前から個人で所有していた現在の本店である福井駅近くの場所に落ち着いた。ところが、洋品を幅広く扱っていたこともあって、売上はあまり伸びなかった。ちょうど此の頃、レジスターを購入した先のNCR社の担当者が、売れ筋商品を調べてくれて、ベビー・子供服が売れていることを教えてくれた。このため、吉村社長は、税理士と相談した上で、昭和40年に、店をベビー・子供服専門店にすることを決めた。しかし、職人肌の吉村社長は、製造に対する魅力も捨て難く、暫くの間、2階で女子従業員を雇って、製造小売もしていた。しかし、手作りのような製造直売は事業として中途半端であり、小売事業自体にとっても好ましいものではないことがわかってきた。このため、吉村社長はベビー・子供服をメーカーから仕入れて小売販売することに専念することにした。また、店の形式については、セルフ・サービス方式を採用することにした。ところで、このベビー・子供服専門店の経営は、吉村社長夫人なしでは考えられなかった。吉村社長が職人肌であったのと対照的に、吉村社長夫人は商人肌であり、ベビー・子供服仕入れについては確かな目をもっていた。この仕入れは確かさは、揺籃期における会社の売上の伸びにとってとりわけ大切なことであった。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が、ピーター・グループの吉村清一社長および中小企業大学校の御協力のもとに作成したものである。このケースは、経営の巧拙を例示するものではない。（1983年2月作成）

ところで、吉村社長が福井駅の近くにベビー・子供服専門店をオープンしたのと時を前後して、大規模店舗のまるせんターミナル織協ビルが福井駅の真正面の大通り100m程先にオープンした。しかし、昭和43年には、福井駅前的大火によって吉村商店の店は焼失してしまった。ところが、昭和44年になって、この焼失した駅前地区に大規模店舗建設という問題が持ち上がってきた。この店舗ビルは吉村商店の建物と背中合せに建てられることになり、核となるテナントはジャスコであった。このため、吉村社長にも出店の要請があった。しかし、地主と借地人との関係に問題があるように推察されたので、出店要請を断った。それと同時に、それまで駅前で営業していた小売店は、大規模店舗に対抗するために、いくつかの共同ビルを同じような高さになるようにして建設することになった。吉村商店も、婦人服地の店とともに、共同ビルを建設した。昭和45年3月、商店街の路面店として現在の本店店舗が完成した。このビルは地下1階、地上5階建であり、地下1階から地上2階までが売場で、3階から5階まではオフィスに使用されることになった。また、この場所は地元百貨店のだるまやから道路を隔てて3軒目にあたる近い距離にあった。なお、当時は、まだ本格的な車時代ではなかったこともあって、この共同ビルの建設にあたっては、駐車場スペースは考えられていなかった。

一方、吉村社長は3人の子供をもうけていたが、3人とも女子であった。そして、3人とも他家に嫁いでしまい、後継者を自分の子供に求めることができなくなっていた。ところが、昭和43年、長女と結婚して北海道に住んでいた桜井氏（現専務：昭和19年生）が会社に加わった。桜井氏は、大学卒業後、他社に勤めており、経理関係の仕事を興味を持っていた。若い桜井氏の参加は、会社にも新風を吹きこむことになった。まず、それまでよりも、若い男子社員の採用が容易になったことがあげられた。特に、お客の世代に近い感覚のファッション思考のもてる人材が得られるようになったことは大きなメリットであった。第2には、若い人材がえられたことによって、経営に積極性と合理化を追求する空気が強まってきたことがあげられた。

経営の積極性は、店舗の増設に現われてきた。昭和46年、会社は、福井銀行員の紹介で、敦賀市（福井市の南約5.4km）の本町商店街の路面店（35坪）に最初のベビー・子供服専門店をオープンすることを決めた。翌昭和48年11月には、この店の近くにスーパーの平和堂が進出してきたために、そのスーパーの4階にテナントとして移店した。この当時、吉村社長は社外のセミナーに参加することによって、ショッピング・センターの時代が到来してきつつあることを感じとっていたが、とりわけ、桜井専務と吉村社長夫人が移店出店に積極的であった。昭和47年には、吉村商店は武生市（福井市の南約2.0km）の駅前のビルに出店することにし、そのビルの2階にベビー・子供服専門店をオープンした。この出店は、桜井専務が積極的に物件を探した結果実現したものであった。このビル

は、その後、昭和49年6月にスーパー平和堂に買い取られたことにより、そのまま、そのテナントとなった。一方、昭和48年1月には、本店と道路を隔てて斜め向いにある瀬戸物店の2階にベビー服だけの専門店をオープンした。これによって、本店は主に子供服を扱うことにした。さらに、昭和50年3月には、前述のまるせんビル(4,215㎡)の3階にカジュアル・ショップをオープンした。

経営の合理化は、内部管理の面において強く見られるようになった。会社の規模が本店を含めて5店舗と拡大したことと共に、商品数の大幅に増えてきたことによって、内部管理面が次第にネックになってきた。例えば、商品のサイズだけでみても、6カ月から16歳時までの11サイズを扱っており、各サイズについて男女別の数多くのアイテムや色が含まれていた。このため、在庫管理を合理化する必要性が日増しに強まっていた。そこで、桜井専務は、在庫管理を改善するとともに、スタッフ関係の人件費の増加を抑えることを目的として、コンピューターを導入することを提案した。これに対して、吉村社長は、会社の規模からして、時期尚早であるとして、コンピューターの導入には消極的であった。しかし、桜井専務や若手マネジャー達の熱意もあって、コンピューターの導入に踏み切ることになり、昭和50年秋から導入のための準備が始められた。プログラムについては、コンピューター・メーカーの支援があったものの、社内にも以前コンピューター・メーカーに勤務していてプログラミングに詳しい若手社員がおり、その若手社員を中心にして作業が進められた。昭和51年、コンピューターは導入された。これは、福井県の中小企業では初めてのことであった。

ところで、これまで4店舗を出店するにあたって、吉村社長は、必ずしも、明確な方針や戦略に基づいて行っていたわけではなかった。しかし、5店舗をもってみて、吉村社長は、多店舗のメリットを発揮するためには、少なくとも、7店舗程度が必要であると考えようになった。さらに、吉村社長は、多店舗展開をしていくにあたって、人々の行動が車社会の時代において大きく変化している事、を重視していかなければならない、と考えようになっていた。特に、敦賀店において、出店当初の路面店からスーパーを核としたショッピング・センターのテナントとなった時に、ショッピング・センターのほうが車社会に合致した出店方法であることを実感として味わっていた。

県外への出店と会社組織の変更

昭和51年11月、吉村社長は、石川県野々市町(福井市の北約70km、金沢の南約6km)に初めての県外店をオープンした。これは、野々市に進出したスーパー・ジャスコ(19,722㎡)の要請により、その1階にテナントとして出店したものであった。吉村社長はこの出店を決めるにあたって、本店の近くにある呉服専門店が同じ野々市町にすでに

店していたことに力づけられていた。このほか、福井市と同じ豪雪地帯であるという点でも、商品選択に自信があった。一方、この時の出店の経験から、吉村社長は、今後、ショッピング・センターのテナントとしては、地元店が優先される可能性が強まるであろうと判断した。そこで、今後、石川県内で店を増やしていこうとするならば、同じ石川県内の会社によって行うほうが容易であると考えようになった。そこで、吉村社長は石川県に別会社を設立して、その会社が出店する形をとることにした。それとともに、多店舗展開を進めていくにあたって、支店形式よりも別会社チェーン方式によるべきであろうと思うようになっていた。

昭和51年12月、吉村社長は、それまでの有限会社吉村商店が行っていた業務の一部を分離して、株式会社ピーター（吉村商店の全額出資）を石川県野々市町に、株式会社ピーター商事（吉村商店の全額出資）を福井市大町にある商品センターの場所（本店から自動車で5分ほどの距離）に、それぞれ設立した。吉村商店は、福井県内の本店および支店を管轄する小売部門としての会社となり、ピーターは石川県の小売店舗を管轄することになった。そして、仕入れおよび教育等のスタッフ部門の業務をピーター商事に委ねることになり、小売2社に対する卸機能と本部としてのチェーン・コントロール機能をもたせることにした。さらに、社員は全員ピーター商事に所属させ、商事からの出向の形をとることにした。吉村社長は、ピーター・グループを構成するこれら3社の社長を務めることになった。

ところで、ベビー・子供服専門店にとって、お客の欲する適切な商品を仕入れることが、会社の生命を制するほどに重要な問題であった。吉村商店の設立以来、商品の仕入れは吉村社長夫人が実質的に一人で担当してきていた。しかし、吉村社長が外部の人と話をしていた時、会社を継続事業として考える場合、このように重要な仕入れ業務を一人の名人に依存していることは、非常に危険であるということを指摘された。社長夫人が病気にでもなったりした時にはどうするのか、と問い詰められた。そこで、吉村社長も、確かに、複数の仕入れ担当者が必要であることを痛感するようになった。しかし、仕入れ担当者として有能な人材を直ちにスカウト出来るあてはなかった。このため、吉村社長はバイヤー制をしいて、バイヤーを自社で育てることにした。バイヤーの数を増やしておくことは、地域特性の異なる場所に多店舗を将来展開していく上でも 必須のことのように思えてきた。

多店舗を展開していくにあたっては、バイヤーも含めて、店長を任せられるようになる若い有能な人材を採用することが不可欠であった。前述のように、若い桜井専務の入社は、若い有能な人材の採用にとって、プラスとなっていた。このほか、ピーター・グループがすでに支店5店をもって、ベビー・子供服専門店として、福井県では「地域一番店」とな

ってきていたことも、地元での知名度を高めることになっていた。地元には、量販店や百貨店を除いて、25店近くあると推察されていたが、ピーター・グループが同業他社よりもはるかに大きな売上高をあげていると思われていた。

ショッピング・センターへの出店

吉村社長は、前述のように、多店舗展開をするにあたって、ショッピング・センターのテナントとして出店するほうが、車社会に合致した出店方法であると考えていた。このため、ショッピング・センター参加方式を積極的に押し進めることにしていた。昭和52年11月、ピーター株式会社は、第2号店として、金沢市（福井市の北約27km、国鉄特急では約1時間）のユニーサンテラスS O（35,061㎡）の2階にベビー・子供服店をオープンした。この店はピーター・グループにとっては初めての都市型ショッピング・センターへの出店であった。そのようなこともあって、吉村社長は、テナント料を、野々市店のような固定金額ではなく、売上歩合だけの契約にしたうえで、出店を決めていた。一方、吉村商店は、同じ昭和52年11月に、福井市の郊外北側に、北陸ジャスコを核テナントとするショッピング・センターのピアが建設されたのにもない、そのセンターの理事長に要請されて、そこの2階に5番目の店としてベビー・子供服専門店をオープンした。このピアの2階には、ベビー・子供服専門店が2店隣り合せて入っており、北陸ジャスコも通路を隔てて、はるかに大きなベビー・子供服フロアをもっているという構成であった。吉村社長は、このようなショッピング・センターへの出店を検討するにあたっては、核テナントがしっかりしていることを、特に重視していた。ところで、このピアは大規模な駐車場を有し、福井市およびその近辺で最大のショッピング・センター（14,273㎡）で、イベントを頻繁に催し、顧客吸収力は高く、その地元店への影響も非常に大きなものであった。このピアの大成功をみて、昭和55年4月に、福井市の郊外南側にピアに匹敵する規模のショッピング・センターのベル（12,134㎡）が建設された。吉村社長は、ベルについても、そこの1階に第6号店としてベビー・子供服専門店をオープンした。吉村社長は、ベル店においては、出産準備品やベビー関連品を強化することにした。ベルには、ベビー・子供服専門店が隣合せて3店入っており、そのうちの1店は、吉村商店と同じように、ピアにも入っている店であった。また、このベルの核テナントはスーパー平和堂であった。一方、ピーター株式会社は、ベルと同じ昭和55年4月に、金沢市内の城北ショッピング・センター（3,850㎡）の2階に第3号店のベビー・子供服専門店をオープンした。この結果、ピーター・グループの小売店舗数は合計10店舗となった。

吉村社長は、このように、ほぼ同時に2店も出店するということを2回も行ってしたが、それは、社会環境がそれを受け入れたからであり、それに対応出来る人材が養成されてきていたからである、と評価していた。今後も、状況は厳しく、棚ボタ式出店はありえない

と予想していた。新規に建設されるショッピング・センターに加えて、既存のショッピング・センターにおいても「空き」が出てくることもあると予想しており、その穴埋めの形での出店も含めると、一挙に複数店を出店する機会も出てくると読んでいた。このため、吉村社長は、このような機会を十分に活かすためにも、社内の体制を常に整えるておく必要があると考えていた。

5

ところで、吉村社長は、過去において、出店要請を受けたからといって自動的に出店するようなことはしなかった。従って、なかには、出店を断念したケースもあった。例えば、昭和50年には、福井市郊外の新しいショッピング・センターの場合には、核テナントが地元店であったこと、客層、他店との競合等の理由から出店に踏み切れなかった。しかし、この時に何度も現場に足を運ぶうちに、その後の郊外型ショッピング・センターへの出店に対する自信のようなものを擲んだ。また、最近では、金沢市内のヤングファッション・ゾーンに出来た金沢市中心地の2階にも出店要請を受けた。しかし、核テナントははっきりせず、客層も若い女性が多く、子供をもっているような家庭の主婦は少なかったこと、都市型のファッション・ビルであるにもかかわらず、駐車場までの便宜性に問題があったこと、等の理由から出店を断念した。また、富山県高岡市（金沢市の北約40km、国鉄特急で金沢市から約30分）についても、断った。この時は、ショッピング・センターとまではいなくても、スーパーのユニー、ダイエー、ジャスコが既に進出していた上に、路面店であったこと、競合店があったこと、自社の体力、特に、人材面に不足があったこと、等が理由であった。このほか、吉村社長自身は出店の意思をもっていたものの、地元のテナントからクレームがついたために、出店を断念したケースとして、鯖江（福井市の南約13km、武生市の北約6km）に出来たショッピング・センター（核テナントは平和堂）があった。吉村社長は、場合にもよるが、或る種のクレームも消費者の声とみなして、出店するか否かを判断する必要があると考えていた。

25

ところで、多店舗展開を押し進めていくにあたっては、幾つかの問題が生じてくることが予想された。第一の問題は、不良在庫に関するものであった。例えば、小売店舗のなかで1店でも、売上が不振に陥ることになると、そこで発生する過剰在庫を他の店で売り捌く圧力が加わることになり、他の店の足を引っ張ることになる危険があった。例えば、ピーターの金沢店においては、最初の2年間は、売上が予想通りには伸びなかったために、在庫が過剰気味になるという苦しみを味わっていた。そして、この時期には、ピーターの過剰在庫をグループの他の店に移転させるという処置をとらざるをえなくなったこともあった。さらに、ピーターの利益が出なかったこともあって、吉村商店がピーターに対して持っていた仮払金（ピーターの勘定では仮受金）を、出資金に切り換えて、ピーターの資本金を15百万円増資していた。

35

バイヤー制

店舗の増加は、仕入れの面で難しい問題を生みだしそうに思われた。昭和57年秋現在、ピーター・グループは、商品別30部門および小売店舗10店をもっていた。このため、バイヤーが仕入れを1店毎に考えていると、仕入れが混乱してしまう危険が高かった。だからといって、吉村社長は、セントラル・バイヤーによって仕入れを一本化してしまうと、各店舗の地域的特徴に対応していくことが難しくなるのではないかと、思っていた。例えば、ピーター・グループの中には、ベビー服に強い店や子供服に強い店があったり、ファッションに強い店があるかと思うと、オーソドックスな服に強い店があったりであった。このようなことから、吉村社長は、仕入れをベビー服と子供服の2チームに分けて行うことにし、標準的な仕入れには若干ウェイトをかえたものにして行うことにしていた。各チームは仕入れバイヤーと流通バイヤーとがペアになって組まれていた。仕入れバイヤーは主にメーカーとの取引を担当し、流通バイヤーはピーター商事から各小売店舗への流通を担当するとともに、各小売店舗の声を仕入れにフィードバックすることを主な仕事としていた。このほか、バイヤーは近くのベルやピアに応援に出掛けることもしていた。ただ、本店については、仕入れはピーター商事を通じて行う経理をしていたが、実際の商品の選択については、バイヤーの経験のある本店店長が、支店とは別に独自に、担当していた。これは、本店においては、他の店舗と異なった味を出そうとしていたこと、本店まで自動車を利用しないで来てくれるお客の便利を考えたこと、中年の婦人のお客が多いこと、等を考慮したものであった。

ところで、バイヤーはメーカーの展示会において注文を出して仕入れる商品と必要時に現物で仕入れる商品との割合をほぼ50:50にしていた。展示会品の場合、中小メーカーが合同で展示会を開くことはあったものの、大手メーカーが一堂に会した展示会は開かれていなかった。このため、バイヤーは、各メーカーを個別に訪問していた。メーカーからは、どこの店でも、同じ条件で買えるというものではなかった。注文数量が小さい場合には、買いにくかった。逆に、仕入れ規模が大きい場合には、メーカーとの交渉が行いやすくなる傾向があった。したがって、同じ地域に同一メーカーと取引している小売店がある場合には、そのメーカー品をより多く販売している店のほうが、メーカーからは優先的に扱われることになるであろうと思われていた。

バイヤーは、店の要請に基づいて、現物買いもしていた。このようにして、仕入れた商品の売上マージンは、展示会品よりも少なかったが、店の要請で買って来る商品であるだけに、回転はよかった。したがって、結果的には、資金繰りや回転の良さを考慮に入れると、マージンは、総額としては、あまり差がないと思われていた。

ところで、各店で行うセールにあたっての値下げの幅は、データに基づき、店長とバイヤーとの話し合いで決められることになっていた。このほか、店と店との間で商品の移動が必要になる場合には、商品は店舗間を直接に移動していたが、帳簿上は、小売店からピーター商事が引き取ったあと、別の店へ商事から販売するという形で、移転手続がとられていた。

5

一方、最近、ピーター・グループでは、単に、メーカーの作った商品を仕入れるだけでなく、自分達のアイデアに基づいて、メーカーと共同開発の形で、ピーター・オリジナルを製造してもらえるようになっていた。バイヤー達は、このピーター・オリジナル商品の割合を総仕入額の30%にまで高めていきたいと考えていた。メーカーのなかには、ピーター・オリジナル商品を自社ブランドで販売したいと依頼して来るところもあった。吉村社長は、ピーター・グループの店舗と競合しない地域で販売することに限るという条件で、ピーター・オリジナル商品の販売をメーカーに認めていた。

10

ところで、このようなバイヤーは商品部長の吉村夫人の傘下で行動することになっており、店長経験者が任命されることになっていた。また、バイヤーも、消費者と接する第一線から離れる期間が長すぎると問題が出てくると思われたので、バイヤーと店長との交代は、適当な期間をおいて随時行っていた。

15

情報の収集と管理

20

ピーター・グループでは、会社全体の情報の収集を、コンピューターによって行っていた。各小売店舗の場合には、毎日の閉店後、当日の売上レシートをそのまま封筒に入れて、ピーター商事宛に郵送することになっていた。通常、夕方に出した郵便は、翌日の昼頃には、ピーター商事に届き、直ちにコンピューターに入力されていた。入力は専属のキーパーンチャー一人が担当していた。店舗別・部門別の商品在庫管理は毎週1回行っていた。そして、このコンピューターを用いて集計した在庫の数値は、毎月20日に行っていた実地在庫の数値と比較しても、誤差率が0.4%と非常に少ない値になっていた。また、コンピューターの導入によって、各店舗・部門についての売上高・粗利益・在庫回転率等の経営情報を迅速に収集することも可能になった。

25

30

ところで、ピーター・グループにおいては、将来、小売店舗がピーター商事の場所から遠い所に開設されることが十分に考えられた。そのような場合には、レシートの郵送に時間がかかりすぎることが予想された。しかし、それを電話で行うとなると電話料がかかりすぎることになるという問題があった。このため、吉村社長は、近々、ファックス(1カ月3千円程度の料金)を入れることにしていた。そして、特に重要な数値だけをファック

35

スで送ってもらうことにして、レシートは3日程度分を纏めて送ってもらう計画にしていた。

人事・教育

多店舗を展開していくにあたっては、人材が隘路になると予想された。とりわけ、有能な店長を養成する必要があった。このため、ピーター商事では、専門の教育スタッフを置いて、ピーター・グループの全員に対して、教育を行っていた。この教育プログラムはピーター・キャリア・プランと呼ばれており、入社直後の集中研修から始まって、店舗管理研修までを社内教育として行っており、それ以上は社外のセミナー研修によって行っていた。現在、男子社員は、社長と専務を除いて、16人おり、そのうち、経験豊富な高卒社員3人のほかは総て大学卒であった。これらの社員に常に仕事に意欲をもってもらうためには、店長、バイヤーや管理スタッフのような挑戦的な仕事につける必要があるように思われた。今年度は、大学卒男子を3人採用しており、来年春には男子については大学卒だけを募集し、その結果4人を採用することになっていた。また、女子については短大卒2名を募集していた。なお、昭和57年入社 of 大学卒男子の初任給は122千円、短大卒女子の場合には105千円であった。

これまでのところ、大学卒の男子社員は1年程度の研修と経験の後、店長等の管理的仕事につけていた。しかし、吉村社長は、店長として本物になるためには、2年以上はかかるとみていた。今年入社した大学卒の男子の1人も、現在、野々市店で働いていたが、吉村社長は、この社員についても、1年後には、店長にしたいと考えていた。また、店長には男子社員だけでなく、女子社員も2人ほど登用していた。例えば、野々市店の場合、店長は、地元出身で最近結婚したばかりの女子社員であった。一方、大部分の大学卒の男子社員は、地元での仕事に魅力を感じて、ピーターに就職してくれていた。このため、店舗を県外の遠隔地にオープンする場合には、そのような社員を派遣することに、人事管理上、問題が出てくるように思われた。かといって、大学卒の男子社員を現地採用することも難しそうに思われた。このため、今後、店舗が増えてくると遠隔地の店については、野々市店のように、女子社員を店長に登用するとともに、大学卒の男子社員には、巡回バイヤーのような役割を検討する必要が出て来るであろう、と考えていた。

現在、店長には、その店についての営業利益責任が与えられていた。ところが、セール等の値下げは、バイヤーの判断に基づいて行うことになっていたため、店長にたいして、荒利益についての責任をもたせるわけにはいかなかった。そこで、ピーター商事が、各店の営業利益について、売上値引き（各小売店では、仕入れ値引き）を与えることによって、調整することになっていた。

ところで、このようにして養成した管理者のうち、ここ数年間で3人が退社していた。退社した理由は、3人とも、退社後、ベビー・子供服専門店を自分で経営するためであった。最初の方は、郊外で子供服の小売を始めたが、立地がともなわず、営業をやめ、再び、他業種での店に勤め出していた。次の方は、父親の所有するビルの一角の路面で、一年程前に、子供服店を開いていたが、店舗は近隣最寄り性の強い商店街にあるとのことであった。5
最も最近退社した三番目の人は、店長を経験した人で、これも父親の資金援助で、新設の郊外型ショッピング・センターの中にテナント開店をしたばかりであった。しかし、この人の店舗は、ピーター・グループとは無関係の地域にあり、吉村社長はピーター・グループと取引しているメーカーを紹介してやっていた。しかし、地域性、客層、年齢層等の差から、品揃えや価格の面で、初年度の実績土台作りには相当の労力を費やしているもの10
のように思われた。このような個人が店をオープンする場合には、それが製造加工の販売業ではなくて仕入れ販売業であるだけに、あくまでも立地条件が第一であることと、仕入れ商品が消費者ニーズに合致していることが必要であった。習い覚えた技術が、新規開拓立地に必ずしも合致するとは限らなかった。さらに、仕入れ規模が小さいために、マージンも多くを望めず、しかも、メーカーの展示会で前もって、注文仕入れ出来るほどの資金15
力も持っていないのが、普通であった。このため、創業当初は、軌道作りに苦労するものと思われた。

報奨制度

吉村社長は、就業規則のなかで報奨制度を設け、各小売店に対しては、毎月の売上目標20
を達成した場合には、その支店の社員全員に対して報奨（金一封：1～2千円）を与える制度を設けていた。このため、各店の売上目標をきめる時の予算会議では、桜井専務と店長との間で、半期毎および各店毎に、必須の経費を基盤にして、一店に一日をかけて喧々25
譁々の議論を行なった後、決定されるのが常であった。このほか、3カ月連続売上目標達成とか、9カ月売上目標達成というように、3カ月毎の販売コンペティション等の形をとって行なった場合には、記念品および金一封が与えられていた。このほか、いくつかの基準にもとづいて、成績優秀店および優秀社員の表彰を年一回（新年会の時）行っていた。その選考基準としては、販売促進のほかに、親切・指導・功労・努力・技能・敢闘・殊勲が考慮されていた。この報奨としては、金一封のほかに国内研修旅行が併用されていた。30
最近、表彰された女子社員の場合には、東京に研修出張する機会が与えられ、原宿等にある同業店舗を見て歩いた感激を社内新聞（手書き）で報告していた。一方、ピーター商事に勤務している所請本部社員については、会社全体での売上目標が達成された場合に同様の報奨が与えられることになっていた。なお、これらの予算は福利厚生費の名目で支出されていた。このほか、全社ベースで年度利益が業績目標を大きく上回る場合には、決算ボーナスも出すことにしていた。最近では、昭和56年に決算ボーナスが出されていた。35

資金調達方針

吉村社長は、設備投資については、制度金融を中心にして長期借入金を利用することにしてはいたが、運転資金のための短期借入は抑えるという方針をとっていた。一方、借入金を抑えるために、店舗の増設や改装を見送るようなことはしなかった。「リフレッシュ」投資を抑えていたのでは、売上高の伸びは出てこないと考えていた。吉村社長は、そのような積極的な投資であれば、かえって、借入金返済の意欲が湧いてきて利益を生むという考えをもっていた。昭和57年秋現在、短期借入金は、ゼロであった。また、現在の長期借入金は、主に、福井銀行と福井相互銀行の主力銀行2行からのものであり、制度金融として、商工組合中央金庫と国民金融公庫からの借入金が若干含まれていた。なお、借入にあたっては、主に、吉村商店が行っており、担保としては、吉村社長の所有する吉村商店の本店建物が充当されていた。

店舗増加計画

吉村社長は、今後とも店舗を増加していくことを考えていた。昭和56年の出店対策会議においては、次のような計画が検討されていた。

	店舗数	売上高
昭和56年	11店	11億円
57	11	15
58	12	18
59	：	24
60	：	26
61	25	30

昭和57年秋現在、ピーター・グループの店舗数は11店舗と計画通りであったが、売上高では、昭和56年で10億円と計画数値を下回っていた。昭和57年の売上予想でも12億円と計画数値を下回っていた。これについて、吉村社長は、計画は、「結婚適齢期が来て見合い写真を出しておくようなものであり、それにより、社交に行動に慎重となり失敗は出来なくなるようなものである。それによって、常にチャレンジ精神が湧くようになる。」と述べていた。さらに、「小売業に夢や目標がなかったら、将来ある者が集まって来ないであろう。」とも述べていた。桜井専務も、「1店舗で1億円の売上をあげるとしても、100店舗オープンしたところで、100億円の売上高しか実現出来ない規模である。したがって、店舗の増設については、もっと積極的に行っていきたい」と述べていた。

このような折、吉村社長は、まるせん店の売上げが毎年減少して、近年では赤字になっているところから、店の存続策として、売場を改装するとともに、商品ブランドの独自性を図り、有能ベテラン店長を配して、店の活性化を試みた。しかし、顧客数は増加する兆

しが一向に見えなかった。このため、吉村社長は、改装後数カ月を経ずして、出来るだけ早く撤退したいと考えるようになった。この店には、敷金として1,924千円、出資金として330千円が支払われていた。また、現在、家賃として、毎月、家賃246千円が支払われていた。撤退にあたっては、罰則金は課されない契約になっていた。吉村社長は、まるせん店にこれまでかけた改装費が無駄になると思ったが、まるせん店の近くにある本店の位置するゾーンに起きつつある変化に対応していくことも大切であると考えていた。しかし、撤退ということになると、店長を初め従業員の志気、ヤル気への影響も小さくないと思われ、出来るだけ早く新規出店等の次の手を定めておかなければならない、とも考えていた。

富山市への出店の検討

昭和57年秋、吉村社長は、銀行筋等から、富山市西町商店街に近い大和百貨店の隣接ビルの角地路面に115平方メートルの物件があるとの打診を受けた。元々、吉村社長は、この店舗の家主のメイン銀行の人々とは、旧知交流の間柄にあり、そのようなところから、打診が行なわれていた。ところで、富山市は金沢市の北約60km、国鉄特急で金沢市から約1時間の場所（高岡市の北約19km、国鉄特急で約17分）にあった。打診のあった個所は、大和百貨店との共同ビルであったが、大和百貨店の売場とは通じていなかった。家主は、幾つかの店舗を所有しており、この打診のあった場所の店舗においては、精肉店を営業していた。この立地界限は、道路一つを隔てた隣に、映画館やパチンコ店があり、飲食店街も近かった。店舗の前は、幅の広いバス通りに面した片側アーケードとなっていた。

ところで、富山市は人口30万都市で、商圈人口50万と読まれていた。中心部に位置する商店街はズバ抜けた集客力を有し、老舗と新進ファッションナブル衣料の店等が入り混じっていた。昭和46年、国鉄駅前ユニー（7,106㎡）が開店された。一方、同じ年に、国鉄駅前から電車で10分程の場所にある市の中心部に長崎屋（5,833㎡）が開店した。昭和48年には、市の中心部に古くからあった大和百貨店の拡張（11,450㎡）が行われた。また、昭和51年には、富山西武が地元店と共同再開発して、都会センスのあるヤング向けの百貨店を、大和百貨店から約50m程離れたところに開店していた。この西武百貨店（22,357㎡）の横を、大和百貨店と結ぶ線とは直角に、数百メートルの長さにわたってショッピング・アーケードが延びており、集客力を強めていた。さらに、長崎屋の裏の空地（1,723㎡）には、地区振興組合が245台の収容能力のある5階建ての立体自走式駐車場を設けていた。ただ、中心部の通行人についてのアンケート調査によると、5人に2人は自動車を利用している顧客であるところから、まだ、1,000台分程の駐車場が不足しているものと思われていた。一方、富山市においては、市電・バス等の公共輸送力

が中心部のショッピング活動の活性化に大きな力を発揮しているように思われた。この点について、吉村社長は「市内の交通動脈は『動脈硬化』をおこしておらず、マチに若さがみられる」と判断していた。ただ、一方では、近い将来、北陸新幹線のルート決定に伴い、それを玄関口とする駅前に県外資本による大型店舗の誘致でもあれば、顧客の流れに一波瀾おきる可能性も残っていた。また、郊外地に向けての店舗開発もあるかもしれない、という話もあった。

このように、中心部には、伝統と格調を誇る店々が、全面アーケード、カラフルなモザイク模様カラー舗装のストリートに、垢抜けしたハイセンスな店作りで営業しており、打診のあった立地において、店舗の活性化を図るためには、格段の努力が必要であると思われた。富山市内におけるベビー・子供服小売の競合については、百貨店やスーパーのほか、路面専門店6店ほどがみられた。しかし、吉村社長は、「買回性の高いファッション商品は、競合の多い地区ほどそれらの相乗効果的集客機能が見込め、比較購買をして頂くためにも競合は大事なことである」との持論をもっていた。

ところで、この打診のあった場所に出店するということになると、それは、ピーター・グループにとって、暫く振りでの単独路面店形式での出店であった。ただ、地元専門店への影響を考慮すると、地元店へのフランチャイズ形式による進出の可能性も残っていた。事実、家主は、ピーター・グループとのフランチャイズ契約により、本物件店舗の事業転換による店舗活性化にも関心を示していた。自営店形式の出店ということになると、敷金は40百万円で、改装費として坪25万円程度を少なくとも見積っておく必要があると思われていた。通常は、坪30万円～40万円もかかる可能性があったが、吉村社長としては、そんなにはかけたくないと思っていた。改装費を固定資産として資産化する場合には、その法定耐用年数は平均して7年程（定率法での毎年の償却率は28%）になるとおもわれた。また、賃借期間は10年で、その賃借料は、固定料金で、野々市店や城北店の金額よりも、市の商業中心地区ということで、4倍近くも高く、坪・月当り16～20千円になると思われた。一方、フランチャイズ形式での出店ということになれば、それはピーター・グループにとって全く初めてのことであり、今後の店舗運営やコントロール・システムをどうするかを考えただけで、判断する必要があると思われた。特に、家主がフランチャイジーになる場合には、ベビー子供服小売についての経験は全くないという点も考慮する必要があった。

吉村社長は、これまでの新店舗をオープンするにあたっては、初年度から営業利益が黒字になることを期待していた。ただ、新店舗のための設備投資を「何年で回収する」という方針はとっていなかった。しかし、今回の独自路面形式での出店の場合には、店舗運営

部長の試算では、初年度は売上高を80百万円と予想し赤字を組むことにしていたが、3年目には、営業利益を黒字にして、累積赤字も3年で解消する計画にしていた。

附属資料1

ピーター・グループの損益計算書

(単位：百万円)

	52.5.21 - 53.5.20		52.1.21 - 53.1.20		53.5.21 - 54.5.20		53.1.21 - 54.1.20	
	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター
売上高	589.7	70.5	502.7	630.7	103.0	571.3		
売上原価	462.4	54.6	432.9	496.4	81.8	490.7		
(期首商品棚卸高)	(46.5)	(5.9)	(14.4)	(60.9)	(12.7)	(9.6)		
(仕入商品)	(476.7)	(61.3)	(428.1)	(497.8)	(81.9)	(489.6)		
(期末商品棚卸高)	(60.9)	(12.7)	(9.6)	(62.3)	(12.6)	(8.6)		
売上総利益	127.3	15.9	69.8	134.3	21.1	80.6		
役員報酬	13.8	—	4.5	13.8	—	5.4		
社員人件費	54.4	8.6	23.5	53.5	10.2	24.2		
通信交通輸送費	1.9	0.6	8.9	1.9	0.8	9.7		
広告費	4.7	0.4	2.8	7.3	1.0	3.0		
販売促進費・謝恩券費	10.2	1.9	0.2	12.7	2.1	1.3		
地代家賃	18.3	4.3	0.4	19.6	6.3	2.5		
貸借料	2.1	0.2	0.2	4.6	0.3	0.3		
租税公課・保険料・組合費	13.4	—	1.1	9.7	0.2	2.8		
減価償却費	2.1	—	2.8	—	1.4	3.5		
管理諸費	—	—	—	—	—	—		
その他店舗営業関連費	14.7	2.5	6.2	22.7	3.4	7.7		
教育費	—	—	—	0.1	—	—		
販売費・一般管理費	137.1	18.9	50.2	144.8	24.5	61.2		
営業利益	△ 9.8	△ 3.0	19.6	△ 10.5	△ 3.4	19.4		
受取利息	1.6	0.2	0.1	0.7	—	0.2		
仕入割引	15.6	2.1	—	14.9	3.4	—		
営業外収益	18.4	2.5	1.8	16.4	3.7	1.3		
支払利息	2.5	1.7	0.1	4.0	0.5	0.2		
貸倒引当金	0.7	—	1.0	—	—	—		
売上割引	—	—	14.5	—	—	18.8		
営業外費用	3.4	1.7	15.6	6.5	0.5	19.9		
経常利益	5.1	△ 2.2	5.8	△ 0.7	△ 0.3	0.8		
特別利益(引当金戻入)	5.4	—	1.8	5.4	—	1.6		
特別損失(引当金繰入)	1.4	—	1.8	1.2	—	0.2		
税引前当期利益	9.1	△ 2.2	5.8	3.5	△ 0.3	2.1		
法人税充当額	—	—	—	—	—	0.1		
税引後当期利益	9.1	△ 2.2	5.8	3.5	△ 0.3	2.1		
前期繰越利益	0.5	△ 2.2	0.6	0.4	△ 4.4	0.9		
当期末未処分利益	9.6	△ 4.4	6.3	3.9	△ 4.7	3.0		
配当金	2.24	—	1.6	—	—	1.2		

附属資料1 (続き)

	54.5.21 - 55.5.20		54.1.21 - 55.1.20		55.5.21 - 56.5.20		55.1.21 - 56.1.20		56.1.21 - 56.4.20	
	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター	ピーター商事	ピーター商事	ピーター商事		
売上高	674.3	140.0	625.9	701.9	178.6	679.1	182.1			
売上原価	525.6	100.3	532.5	554.3	142.5	588.0	162.2			
(期首商品棚卸高)	(62.3)	(12.6)	(8.6)	(69.0)	(17.2)	(12.5)	(16.8)			
(仕入商品)	(532.3)	(114.9)	(536.5)	(564.6)	(150.1)	(592.2)	(160.9)			
(期末商品棚卸高)	(59.0)	(17.2)	(12.5)	(79.3)	(24.8)	(16.8)	(15.5)			
売上総利益	148.2	29.7	93.4	147.6	36.1	91.1	19.9			
役員報酬	8.4	—	9.0	—	—	14.8	4.2			
社員人件費	52.5	10.9	27.8	60.6	17.2	33.1	7.4			
通信交通輸送費	1.5	0.7	10.1	1.5	0.9	10.0	2.7			
広告費	6.1	1.4	3.0	8.2	1.3	3.6	1.0			
販売促進費・謝恩券費	12.6	2.3	0.2	15.1	3.5	1.0	—			
地代家賃	21.0	8.4	3.8	22.6	10.3	3.9	1.2			
賃借料	2.9	0.5	0.6	3.5	0.5	0.3	0.2			
租税公課・保険料・組合費	8.2	0.2	2.4	2.9	0.1	3.9	0.3			
減価償却費	5.6	1.1	2.9	5.3	1.8	—	—			
管理諸費	—	—	—	10.6	1.6	—	1.1			
その他店舗営業関連費	21.7	6.0	6.5	24.3	4.1	7.6	1.9			
教育費	—	—	3.8	—	—	1.7	0.6			
販売費・一般管理費	141.0	31.7	70.2	154.9	41.6	80.5	20.4			
営業利益	7.2	△ 2.1	23.2	△ 7.3	△ 5.5	10.6	△ 0.5			
受取利息	0.3	0.0	0.3	1.5	0.1	0.5	—			
仕入割引	14.3	3.9	—	19.9	8.0	—	—			
営業外収益	16.1	4.2	1.8	21.9	8.1	2.1	1.4			
支払利息	6.7	—	0.1	10.2	1.4	—	—			
貸倒引当金	—	—	—	—	—	—	—			
売上割引	—	—	18.7	—	—	26.1	—			
営業外費用	6.8	0.0	18.8	11.4	1.4	26.1	2.3			
経常利益	16.4	2.1	6.2	3.1	1.2	△ 13.4	△ 1.3			
特別利益(引当金戻入)	2.2	—	1.2	6.0	—	0.7	—			
特別損失(引当金繰入)	6.0	—	0.7	6.1	—	0.5	—			
税引前当期利益	12.6	2.1	6.6	3.1	1.2	△ 13.2	△ 1.3			
法人税充当額	3.5	—	1.7	—	—	—	—			
税引後当期利益	9.1	2.1	4.9	3.1	1.2	△ 13.2	△ 1.3			
前期繰越利益	0.9	△ 4.7	0.6	1.3	△ 2.6	0.8	△ 12.4			
当期末未処分利益	9.9	△ 2.6	5.5	4.4	△ 1.4	△ 12.4	△ 13.7			
配当金	5.6	—	2.4	—	—	—	—			

附属資料 1 (続き)

	56.5.21 - 57.5.20		56.4.21 - 57.4.20
	吉村商店	ピーター	ピーター商事
売上高	780.5	215.2	777.0
売上原価	603.0	167.4	665.3
(期首商品棚卸高)	(79.3)	(24.8)	(15.5)
(仕入商品)	(608.7)	(168.9)	(668.3)
(期末商品棚卸高)	(85.0)	(26.3)	(18.6)
売上総利益	177.5	47.8	111.8
役員報酬	—	—	18.4
社員人件費	64.3	18.2	41.8
通信交通輸送費	1.8	0.9	11.9
広告費	12.7	1.7	0.8
販売促進費・謝恩券費	16.6	3.6	0.1
地代家賃	23.1	12.3	4.1
賃借料	3.3	0.4	0.4
租税公課・保険料・組合費	0.1	0.1	1.3
減価償却費	4.3	1.1	2.8
管理諸費	9.1	1.6	3.6
その他店舗営業関連費	6.2	4.2	6.8
教育費	—	—	4.8
販売費・一般管理費	126.6	44.0	98.2
営業利益	14.9	3.8	13.6
受取利息	1.7	—	0.1
仕入割引	—	—	—
営業外収益	3.2	—	0.8
支払利息	8.9	1.7	—
貸倒引当金	—	—	—
売上割引	—	—	2.0
営業外費用	9.4	1.7	2.0
経常利益	8.7	2.2	12.4
特別利益(引当金戻入)	5.6	—	0.3
特別損失(引当金繰入)	7.2	1.3	—
税引前当期利益	7.1	0.9	12.6
法人税充当額	0.9	—	—
税引後当期利益	6.2	0.9	12.6
前期繰越利益	1.0	△ 1.4	△ 13.7
当期末未処分利益	7.2	△ 0.5	△ 1.1
配当金	—	—	—

附属資料 2

ピーター・グループの貸借対照表

(単位：百万円)

	53.5.20		53.1.20		54.5.20		54.1.20	
	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター
現金・預金	19.8	2.9	1.5	18.4	5.7	2.3		
売掛金	0.3	—	76.4	0.6	—	73.7		
未収金	18.6	—	0.6	18.6	—	0.4		
預け金	4.9	3.0	—	3.8	3.0	—		
商製品	60.9	12.7	9.6	62.3	12.6	8.6		
仮払金	23.1	—	3.2	30.8	—	7.8		
貸倒引当金	△0.7	—	△1.0	△0.6	—	△0.9		
流動資金	126.9	18.6	90.2	133.9	20.4	91.7		
建物	3.2	7.3	15.7	26.0	4.3	15.1		
運搬具・什器備品	2.8	0.6	8.6	4.4	2.3	6.0		
土地	—	—	11.9	—	—	11.9		
有形固定資産	6.0	7.9	36.3	30.5	6.5	33.9		
無形固定資産	0.7	0.1	0.1	0.7	0.1	0.1		
出資金	1.9	—	—	1.6	—	2.2		
保証金	33.0	17.3	—	33.0	17.3	—		
償還積立金	—	—	—	—	—	—		
預け金	—	—	—	—	—	—		
投資	34.9	17.3	—	34.6	17.3	2.2		
固定資産	42.2	25.3	36.4	66.5	23.9	35.2		
資産合計	169.1	43.9	126.6	200.3	44.3	126.9		
買掛金	24.9	15.7	65.7	25.6	13.9	63.1		
支払手形	5.6	—	—	4.6	—	—		
短期借入金	—	—	—	—	—	—		
未払金	7.0	18.4	2.5	11.0	18.2	45.6		
仮受金	—	9.2	37.1	—	11.9	—		
預り金	0.1	—	0.1	0.1	—	1.7		
賞与・納税引当金	3.1	—	—	—	—	—		
流動負債	40.7	43.3	105.4	41.3	44.0	110.5		
長期借入金	39.4	—	5.6	68.7	—	1.9		
退職引当金	1.2	—	1.1	1.5	—	1.2		
固定負債	40.6	—	6.6	70.2	—	3.1		
価格変動準備金	1.5	—	0.3	1.2	—	0.2		
負債合計	82.8	43.3	112.2	112.7	44.0	113.8		
資本金	0.4	5.0	8.0	0.4	5.0	8.0		
利益準備金	0.3	—	—	0.3	—	0.2		
別途積立金	73.0	—	—	80.0	—	2.0		
退職給与積立金	3.0	—	—	3.0	—	—		
当期末処分利益	9.6	△4.4	6.3	3.9	△4.7	3.0		
剰余金	85.6	△4.4	6.3	86.9	△4.7	5.0		
資本合計	86.3	0.6	14.3	87.6	0.3	13.2		

附属資料2 (続き)

	55.5.20		55.1.20		56.5.20		56.1.20		56.4.20	
	吉村商店	ピーター	ピーター商事	吉村商店	ピーター	ピーター商事	ピーター商事	ピーター商事		
現金・預金	26.5	7.8	73.7	4.8	0.5	14.4	13.9			
売掛金	0.3	0.1	6.0	1.1	—	12.6	11.9			
未収金	18.6	—	0.7	2.2	—	0.4	0.7			
預け金	3.6	3.5	—	4.2	4.2	—	—			
商製品	69.0	17.2	12.5	81.9	24.7	16.8	15.5			
仮払金	19.0	—	6.5	67.0	—	2.2	11.2			
貸倒引当金	△ 0.7	—	△ 0.2	△ 0.5	—	—	—			
流動資産	137.6	28.6	99.1	160.8	29.4	46.4	53.2			
建物	26.9	5.7	15.0	29.8	4.5	15.0	15.0			
運搬具・什器備品	3.0	2.0	5.2	2.5	1.5	6.4	6.4			
土地	—	—	11.9	—	—	11.9	11.9			
有形固定資産	29.9	5.7	32.1	32.3	6.0	33.4	33.4			
無形固定資産	0.8	0.2	0.1	0.8	0.2	0.1	0.1			
出資金	2.1	—	2.2	17.1	—	2.2	2.2			
保証金	33.1	27.4	—	33.1	27.1	—	—			
償還積立金	27.2	—	—	28.7	—	—	—			
預け金	—	—	—	—	—	—	—			
投資	62.4	27.4	2.2	78.9	27.1	2.2	2.2			
固定資産	93.5	35.3	34.4	112.0	33.3	35.7	35.7			
資産合計	231.1	63.9	133.5	273.0	62.7	82.1	89.0			
買掛金	12.9	12.5	73.5	10.0	12.4	64.4	78.8			
支払手形	3.8	—	—	1.6	—	—	—			
短期借入金	—	—	—	—	—	3.0	—			
未払金	10.5	17.9	5.8	9.6	1.3	10.8	8.2			
仮受金	—	16.0	30.2	9.8	30.3	—	—			
預り金	0.7	15.1	2.5	0.6	—	0.9	0.4			
賞与・納税引当金	7.7	—	1.7	3.3	—	—	—			
流動負債	35.7	61.5	113.7	34.8	44.1	79.1	87.3			
長期借入金	96.9	—	0.7	136.6	—	—	—			
退職引当金	0.6	—	2.0	1.8	—	1.7	1.7			
固定負債	97.5	—	2.7	138.4	—	1.7	1.7			
価格変動準備金	1.2	—	0.3	1.1	—	—	—			
負債合計	134.4	61.5	116.7	174.3	44.1	80.8	89.0			
資本金	0.4	5.0	8.0	5.0	20.0	8.0	8.0			
利益準備金	0.3	—	0.4	0.3	—	0.7	0.7			
別途積立金	83.0	—	3.0	86.0	—	5.0	5.0			
退職給与積立金	3.0	—	—	3.0	—	—	—			
当期末処分利益	9.9	△ 2.6	5.5	4.4	△ 1.4	△ 12.4	△ 13.7			
剰余金	95.9	△ 2.6	8.5	93.4	△ 1.4	△ 7.4	△ 8.7			
資本合計	96.7	2.4	16.9	98.7	18.6	1.3	0.0			

附属資料 2 (続き)

	57.5.20		57.4.20
	吉村商店	ピーター	ピーター商事
現金・預金	5.1	0.8	15.7
売掛金	1.9	—	59.8
未収金	3.0	—	0.5
預け金	4.9	5.6	—
商製品	87.6	26.3	18.6
仮払金	34.3	—	1.9
貸倒引当金	△ 0.7	—	—
流動資金	136.1	32.7	96.4
建物	31.2	3.9	14.4
運搬具・什器備品	2.2	1.0	4.4
土地	—	—	11.9
有形固定資産	33.4	4.9	30.8
無形固定資産	0.8	0.2	0.1
出資金	22.1	—	2.2
保証金	33.0	27.1	—
償還積立金	30.2	—	—
預け金	39.7	—	0.9
投資	125.1	27.1	3.1
固定資産	159.3	32.2	34.0
資産合計	295.3	64.9	130.4
買掛金	69.5	9.4	100.3
支払手形	1.2	—	—
短期借入金	—	—	—
未払金	7.1	2.0	10.4
仮受金	—	32.6	5.0
預り金	1.0	0.1	0.7
賞与・納税引当金	4.4	1.3	—
流動負債	83.2	45.4	116.4
長期借入金	104.6	—	1.5
退職引当金	2.2	—	—
固定負債	106.8	—	1.5
価格変動準備金	1.0	—	—
負債合計	191.0	45.4	117.8
資本金	5.0	20.0	8.0
利益準備金	0.3	—	0.7
別途積立金	89.0	—	5.0
退職給与積立金	3.0	—	—
当期末処分利益	7.2	△ 0.5	△ 1.1
剰余金	99.2	△ 0.5	3.9
資本合計	104.5	19.5	12.6

附属資料3

店舗別売上高の推移

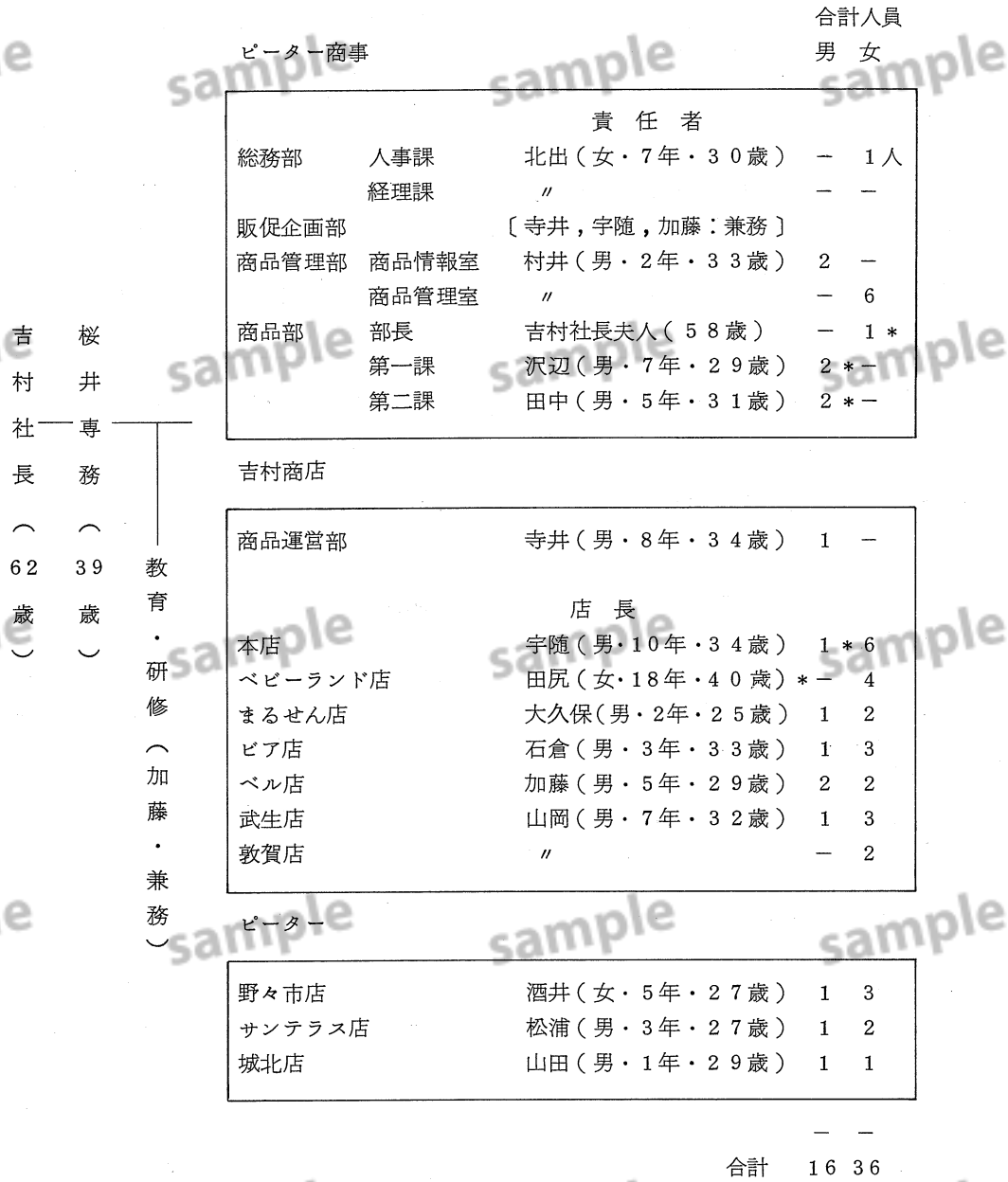
売上高(百万円)

店 舗 名	開 店 年 月	売上高(百万円)				
		昭和53年	昭和54年	昭和55年	昭和56年	昭和57年
本店 (32坪) (7人)	昭和25年6月	175.3	169.2	158.6	144.0	148.3
ベビー店 (30坪) (4人)	昭和48年1月	125.0	110.1	105.1	102.9	99.5
まるせん店 (30坪) (4人)	昭和50年3月	105.6	97.9	77.8	57.3	54.8
ピア店 (35坪) (4人)	昭和52年11月	55.6	101.5	158.0	143.6	171.7
ベル店 (38坪) (4人)	昭和55年4月	—	—	14.7	99.3	127.7
武生店 (30坪) (2.5人)	昭和47年	60.5	60.4	60.6	52.3	60.8
敦賀店 (26坪) (3.5人)	昭和46年	67.4	70.5	79.3	82.5	94.2
野々市店 (19坪) (4人)	昭和51年11月	52.2	68.7	83.0	90.7	107.8
サンテラス店 (24坪) (3人)	昭和52年11月	34.3	45.3	45.3	53.2	64.7
城北店 (30坪) (2人)	昭和55年4月	—	—	4.5	34.8	42.7
合 計		660.2	733.7	813.8	880.5	995.7

(注) 店員数は昭和57年現在

附属資料 4

ピーター・グループの組織図



*バイヤーまたは元バイヤー

附属資料5

「企業を創造するスペシャリストとは」

企業にとって、真のスペシャリストの養成は、企業存続の意味からも、発展、向上の面からも必要不可欠の要件であるといえる。それは、単に人材確保という見地からだけでなく、企業が成長を続けていくというグローバルな視野に立った場合に、ことさら重要な意味をもってくる。

ベビー服、子供服専門のチェーン店であるピーターは、福井の地に根を下ろしてから17年間、進取の精神と絶え間ない向上心でめざましい発展を遂げてきた。この間、福井だけでなく他県にも事業規模を拡大する一方、消費者志向の把握を目指しながら地域に、業界に貢献してきた実績は見逃せない。こうした経営姿勢は、社員一人一人におのずと浸透し、ピーターの究極の目標としているスペシャリストの養成へ一歩ずつ近づきつつあるといえる。

ピーターが目指すスペシャリストとは一体何なのか、また、スペシャリストへの道はどういったものなのか――。

企業を創造する喜び

― いわゆるチェーンストアの魅力というのはどういったことでしょうか。

山岡 私は入社する時から一つの仕事を任されてみたいというのが夢でした。現在敦賀店の店長をしているのですが、店のことはすべて任されています。やはり、この仕事は普通のサラリーマンとは違って、一国一城の主となれるところに、私なんかは魅力があると思いますね。

田中 私は商品部でバイヤーの仕事をしているのですが、仕入れを担当しながら自分の可能性を追求していけるところにやりがいを感じています。

― 可能性というのは具体的にいうと？

田中 たとえば、私は企画なんかもやるのですが、自分で企画した商品が店頭に出て、それが売れ筋商品となった時の喜びはとうてい言葉では表わせません。そして次の意欲がわき上がってくるのです。

― 本部マネージャーとして村井さんはいかがですか。

村井 ひと言でいえば、チェーンストアの将来性、発展性に一番の魅力を感じました。今後まだまだ店舗展開が進んでいくだろうし、飛躍が期待できると思ったわけです。

― 実際に仕事と取り組まれてみていかがですか。

村井 私はきわめて順調にきてると思います。売上の伸びを見ても、店舗数から見ても地域1番店といえると思います。

― 教育スタッフである加藤さんからみたピーターの魅力とは何でしょうか。

加藤 純粹に仕事と取り組めるということでしょうね。たとえば、官公庁や普通の民間サ

附属資料5(続き)

ラリーマンのように出世をさほど意識しなくていいわけです。自分がこうしたいという気持ちがあれば、力量一つで可能なわけです。ですから、表現は悪いですが、他人に追いつき追い越すということに神経をすり減らすのではなく、その気持ちを自分の仕事そのものに生かしていけるわけですから、非常にやりがいを感じられます。

— 今の問題とも関連しますが、いわゆるこの会社の仕事の喜び、または企業を創造していく上での喜びというのは、どういった点でしょうか。

桜井 そうですね。うちの会社ははっきり言って、まだまだ規模が小さいし、会社自体も若いわけです。でもこれは、逆にいえばこれからいろんなことにチャレンジできるということです。たとえば、キャリアプランに基づいて、1年後には店長をやらされる。店長というのは、いわば他の従業員の模範ですから、店の機能を掌握することはもちろん、労務管理から接客、包装、伝票処理など具体的な職務まで知らないといけないわけです。ですから、会社のシステムが何でもこなせないとやっていけないようになっていきますし、それだけ本人の個性が必要とされるのです。逆にそれが、喜びや生きがいにつながるのではないかと思うんです。

スペシャリストとは何か

— 皆さんそれぞれの立場から考えていらっしゃるスペシャリスト像についてお聞かせ下さい。

山岡 私が考えているのは、単に会社の社員として使われるというのではなく、あくまでも経営に参画しているんだという意識がないとダメだということです。先ほどの話にありましたが、店長というのは何でもこなせなければならないわけです。なかでも、会社が立てた計画なり予算を達成することは至上命令といえます。これができないと、やはり経営参画は無理だと思いますね。どんな人でも、一定の過程を経れば店長になることができます。でも、ただ単に与えられたことをやるのではなく、自分の裁量でどれだけ伸ばしていけるか、これがスペシャリストとしての条件ではないかと思えます。

田中 私も同感ですね。バイヤーの仕事をして1年半ですが、商品を各店舗に供給していく上で、私なんかは常に前年対比をしていくわけです。たとえば、今年はどんな品物が売れているか、それぞれの状況を把握しながらコミュニケーションをはかっていくことにしているわけです。この仕事をやっていて、よくあるのは“機会損失”ということです。お客さまの欲しい商品が店頭にないということは、我々バイヤーの責任でもあるわけです。ですから、こういう場合にバイヤーがいかにかまく、早く商品を手当てできるかは、やはりその人の力にかかってくるわけです。スペシャリストであれば、当然そういう能力も要求されると思いますね。

— 今、コミュニケーションというお話がありましたが、他部門との調整などもスペシ

附属資料5（続き）

ャリストとしての要件でしょうね。

村井 当然そうだと思いますね。私は、今商品管理や売上げ管理をやっているのですが、この仕事を通じて感じるのは、各店の仕事の能率ということです。本部マネージャーとして、各店舗の商品流通をスムーズにするためにも、仕事自体の能率向上をはかる意味でも、他部門との連絡は欠かせません。そういう点で、スペシャリストの役割は大きいと思います。

加藤 私も基本的には、同意見です。でも私自身が今思っているのは、うちの会社は今スペシャリスト養成の第1段階に差しかかっているに過ぎないということです。というのは、スペシャリストであるためには、まだまだ時間がかかるし、リーダーシップをとるのにもそれなりの年数を必要とするからです。だから店長イコールスペシャリストでは決してないと思います。ただ、仕事をやっていく上において、自分の地位や仕事を守ろうとすれば衰退しかないと考えています。ですから仕事においても常に“追求する姿勢”だけは、絶対に崩していけないと思いますね。一人一人がこういう姿で取り組めば、本当のスペシャリストの道を着実に歩んでいけると思います。

今後のスペシャリストの展望

— 皆さん一人一人の今後の目標なり、方向性なり、真のスペシャリストとしての展望についてお聞かせ下さい。

桜井 この業界は、出店政策の面では、多店化が難しいといわれています。確かに、我々としてもフリースタンディングでやっていけないのは現状なのです。しかし、チェーン化していくためには、規模を大きくしていくしかありません。とりわけ、一店当りの坪数を50坪にする、あるいは一店舗の売上げを1億～2億にするというように、今後はビッグビジネスにチャレンジしていくのです。したがって、店舗開発面での体制作りが、スペシャリスト養成のための課題でもあるわけです。

山岡 率直に言って、子供服、ベビー服に対する認識が男性には特にうすいわけです。でも、我々が目指しているのは、ベビー服、子供服の販売を通して本来のスペシャリストになろうということです。いわば子供服という商品によって、チェーンストアとしてのロマンを実現しようということなのです。各々の型で企業を創造していく姿こそ、スペシャリストとしての在り方だと思いますね。

— ベビー服に対する男性の認識がうすいという話が出ましたが、その辺どう感じられますか。

田中 確かにうすいと思いますね。ですから一つには、そういうイメージを払拭していくことも今後の我々の課題だと思います。それと、企画、開発を充実して、消費者志向に沿った商品開発をしていくことも、我々のテーマだといえますし、それがスペシャリストへ

附属資料5（続き）

の道にもつながっていくと思っています。

— 村井さんはいかがですか。

村井 私個人の目標としては、各店から信頼される本部でありたいということがあります。そのためには、期待される仕事を能率的に処理することを主眼に置き、より良い環境作りと調和のとれた流通体制を形成していくことだと思っています。こうした体制作りが、本当のスペシャリストを養成していく上で、不可欠の要素となるのではないかと考えています。

— 最後になりましたが、加藤さんはスペシャリストとしての課題、展望についてどう考えておられますか。

加藤 そうですね。教育スタッフの立場からいうと、今いる社員の方々には、継続的な自己啓発、これから入られる方には、過去の先輩の失敗を繰り返さないようスタートを切って欲しいということを望みたいと思います。

特に、社員一人一人はそれぞれ自己育成のための手段を持っているわけだし、あとはそれをどう発揮するかだけです。企業の中で主体となっていくためにも、一つのことを追求していく姿勢だけは保ち続けていかなければならないと思います。

— 今日はどうもありがとうございました。

資料：ピーター会社案内

附属資料 6

人口動向

調査期間:	55.4～56.3	56.4～57.3
福井市・坂井地区:		
人口(人)	386,340	388,785
世帯数(世帯)	104,089	105,403
出生数(人)	5,130	4,778
石川中央地区:		
人口(人)	598,885	606,366
世帯数(世帯)	183,259	185,736
出生数(人)	8,580	8,317
富山地区:		
人口(人)	473,950	476,494
世帯数(世帯)	130,490	132,109
出生数(人)	5,541	5,707

資料：自治省行政局編 全国人口・世帯数表・人口動態表

附属資料 7

年齢別にみたマーケット・セグメンテーション

(単位：千人)

	福井県			石川県			富山県		
	54.9	55.9	56.9	54.9	55.9	56.9	54.9	55.9	56.9
ベビーマーケット (0～1歳)	22	22	21	33	31	30	30	28	27
幼児マーケット (2～5歳)	50	48	47	74	71	68	69	66	63
学童マーケット (6～11歳)	76	77	78	111	114	118	106	109	110
中学マーケット (12～14歳)	34	33	37	47	47	52	45	46	50
高校マーケット (15～17歳)	—	36	33	—	48	46	—	46	44

資料：朝日新聞社編 都道府県別民力測定資料集

附属資料 8

1 世帯当り年間平均支出金額

(単位：円)

	5 3 年	5 4 年	5 5 年	5 6 年
<u>消費支出：</u>				
福井市	2,264,889	2,495,134	2,742,402	2,953,373
金沢市	2,370,176	2,582,056	2,830,381	2,986,561
富山市	2,570,933	2,485,719	2,777,011	3,122,282
全国	2,420,575	2,576,363	2,766,812	2,880,163
<u>子供洋服：</u>				
福井市	12,642	12,804	14,227	12,049
金沢市	12,808	15,362	15,712	14,270
富山市	16,645	14,727	11,823	11,095
全国	14,943	14,982	13,663	12,747
<u>子供シャツ・セーター類：</u>				
福井市	5,177	6,179	6,195	5,439
金沢市	4,007	5,651	6,182	6,809
富山市	5,815	4,832	5,777	4,951
全国	4,865	4,726	5,866	5,657
<u>子供下着類：</u>				
福井市	4,274	4,266	4,557	4,239
金沢市	3,131	4,355	4,199	3,627
富山市	4,271	3,378	4,011	3,348
全国	4,066	4,118	4,396	3,592

資料：総理府統計局 家計調査年報

附属資料 9

1 世帯当り年間平均支出額

主要ベビー・子供服に対する支出金額および数量

	5 5 年		5 6 年	
	金 額	数 量	金 額	数 量
<u>子供服：うち子供服：</u>				
福井市	12,256 円	5.456 着	10,368 円	4.363 着
金沢市	13,119	4.660	12,413	4.292
富山市	10,050	4.653	9,269	3.945
全国	11,989	5.456	11,136	4.830
<u>うち乳児服：</u>				
福井市	1,485	0.788	1,466	0.570
金沢市	1,764	0.594	1,641	0.439
富山市	1,615	0.732	1,627	0.641
全国	1,366	0.658	1,374	0.641
<u>子供シャツ・セーター類：</u>				
<u>うち子供シャツ：</u>				
福井市	3,366	3.294 枚	3,157	2.573 枚
金沢市	3,622	2.533	4,336	3.053
富山市	3,076	2.390	2,246	1.655
全国	3,588	2.788	3,377	2.557
<u>うち子供セーター：</u>				
福井市	2,829	1.490	2,282	1.055
金沢市	2,560	1.292	2,473	1.142
富山市	2,702	1.444	2,705	1.269
全国	2,278	1.269	2,281	1.125

資料：総理府統計局 家計調査年表

附属資料 10

ベビー・子供服専門店の平均的商品構成および経営効率

調査対象専門店の平均的商品構成

(単位：%)

年令	構成比	対象	構成比
0～2才	26.9	ベビー	18.8
3～7才	41.6	男児	25.8
8～12才	22.5	女児	49.0
13～	9.0	その他	6.4
合計	100.0	合計	100.0

調査対象百貨店の平均的商品構成

(単位：%)

年令	構成比	対象	構成比
0～2才	28.5	ベビー	29.0
3～7才	26.0	男児	25.2
8～12才	36.0	女児	40.1
13～	9.5	その他	5.7
合計	100.0	合計	100.0

調査対象専門店の平均的経営効率

分析項目	単位	数値
前期実績 1店当り売上高	千円	36,453
今期計画 1店当り売上高	千円	40,301
(伸び率)	%	110.5
1店当り売場面積	坪	15.6
1店当り販売員数	人	3.5
前期実績 1坪当り売上高	千円	2,360
今期計画 1坪当り売上高	千円	2,609
前期実績 1人当り売上高	千円	10,415
今期計画 1人当り売上高	千円	11,515
1人当り売場面積	坪	4.5
1店当り仕入先数	軒	19.5
1仕入先当り売上高(上代)	千円	1,869

調査対象百貨店の平均的経営効率

分析項目	単位	数値
前期実績 1店当り売上高	千円	282,980
今期計画 1店当り売上高	千円	300,350
(伸び率)	%	106.1
1店当り売場面積	坪	129.6
1店当り販売員数	人	13.4
前期実績 1坪当り売上高	千円	218.4
今期計画 1坪当り売上高	千円	231.8
前期実績 1人当り売上高	千円	21,140
今期計画 1人当り売上高	千円	22,440
1人当り売場面積	坪	9.7
1店当り仕入先数	軒	50.6
1仕入先当り売上高(上代)	千円	5,592

(注) 調査対象：関西地区 202店
調査期間：昭和55年5月10日～7月20日

資料：矢野経済研究所 子供ベビESHOPP

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.