

知的資産経営報告書



2025年8月
食品卸商社
形部商事 株式会社

1. ご挨拶	1
2. 経営哲学	2
3. 事業概要	3
4. 市場環境	8
5. これまでの事業展開	9
6. 自社の強み・優位性(知的資産)	10
(1) 専門知識豊富な人材(人的資産)	
(2) 社員の勤続年数長い(＝離職率低い)(人的資産・構造資産)	
(3) 優れた営業力(構造資産)	
(4) ワンストップ卸売業化と流通の毛細血管化の構築(構造資産)	
(5) 優れた商品発掘力・商品開発力(構造資産)	
(6) 優れた財務基盤(構造資産)	
(7) 地域顧客の信望厚い(関係資産)	
(8) 同業者ネットワーク・その他ネットワークの構築(関係資産)	
(9) メーカー・仕入先との太いパイプがある(関係資産)	
7. これからの事業展開	13
(1) クロスSWOT分析	
(2) 将来の経営戦略	
(3) KPI(重要業績評価指標)	
8. 知的資産活用マップと価値創造ストーリー	16
(1) 知的資産活用マップ	
(2) 価値創造ストーリー	
9. 社員の声	18
10. あとがき	19

＜知的資産経営報告書とは？＞

知的資産とは、バランスシートに記載されていない無形資産のことです。その知的資産を活用した企業価値向上に向けた活動を、目に見える形で解り易く伝えるために作成した書類です。
(詳細は、10. あとがき に記載しています)

＜表紙写真の説明＞

本社駐車場にて全体写真と
四国東端・阿南市伊島の初日の出
世界的にも珍しいだるま朝陽(中央上)

1. ご挨拶

知的資産経営報告書作成にあたり一言ご挨拶申し上げます。

当報告書は、当社の歴史を振り返り、蓄積されました強みやいまだ不十分な弱み等を整理し、社会・経済の将来を勘案して強みを活かし弱みを補強して今後の当社の進むべき道を検討すべく作成しました。また当社の考えを整理して記載しました。これらにつきまして、各ステークホルダーの方々に理解・共有して頂ければ幸いです。またこれらの考えや方向性につきまして、皆様からの忌憚のないご意見をお聞かせ頂きたいと思っております。

「人の行く裏に道あり花の山」

この格言は

人が気づかないことにこそ

ビジネスの種があるという

商人道を伝えています。

私はこの話が大好きです。

当社はそれまで徳島になかった商品を数々

県下の小売店様にご紹介し育て

徳島に新しい文化を紹介して参りました。

また、限界集落といわれ

採算重視の業者が撤退する地域にも

商品を安定供給し

取引先様の繁栄を応援し

その先にいらっしゃる消費者の方々の生活を

支えて参りました。

徳島県下80社余りの加工食品問屋の中で生き残った数少ない中の

一社に入れたのもこの信念を守った故と信じています。

人通りの少ない裏山こそ

美しい花が咲いている

今後も形部商事株式会社は

流通の毛細血管として、

地域の隅々まで、

皆様の生活に欠かせない食品、日用雑貨を

お届けいたします。

2025年8月

形部商事株式会社

代表取締役 形部雅弘



2. 経営哲学

(1) 経営理念

熱意、誠意、創意を
モットーに食生活の
豊かさに挑戦する

熱意は、誰にも負けないやる気

誠意は、お客様はもちろん、仕入先様、業者様はじめ周りの方々への誠実な対応

創意は、新しいことへの挑戦

食生活の豊かさのため

地域の毛細血管になり、
地域の隅々まで商品をお届けします。
また、食生活のみならず、
日用雑貨も取り揃え、

生活の豊かさに貢献します。

また、
限界集落への物資供給
地元産食材の拡販
等を通して

心の豊かさを提供する企業を目指しています。

食生活の豊かさ→生活の豊かさ→心の豊かさ
を実現できるように努めます。

(2) 行動の原点 5つの誓い

ミッション	私たちは常に、火の玉のごとく燃える青年づくりを目指し、地域社会の繁栄に貢献することを誓います。
商品	私たちは常に、他社の追随を許さない価値ある商品を安定供給することを誓います。
顧客	私たちは常に、顧客のニーズに合った商品、企画、情報を速やかに提供し、共に発展することを誓います。
管理	私たちは常に、3S(※下記参照)を基本に情報交換を行い、チェックコントロールを徹底し、目標達成することを誓います。
チームワーク	私たちは常に、情熱をもって総合練磨をはかり、一致団結して目標達成することを誓います。

(※) 3S=スピード、正確さ、紳士的

3. 事業概要

(1) 会社の沿革

期間	年度	出来事	知的資産との関係
家業的 経営期	創業期	1953年	乾物食品小売卸商を個人事業として開業(徳島県阿南市橘町東中浜)
		1963年	本社を阿南市橘町幸野(こうの)へ移転。配送センター建設総合卸商となる
		1967年	共同仕入れ組織「徳島伍社会」発足。
		1972年	有限会社かたべ商事となる。社長形部雅弘。家族従業者5名、従業員3名
組織的 経営期	成長期	1974年	社長の大病を機に、組織的経営及び人材育成に尽力
		1982年	本社を阿南市福井町大原(現所在地)に移転。配送センター建設株式会社に組織変更し、形部商事株式会社となる。高知県に進出
		1992年	香川県進出
		1994年	形部秀樹が、県より、徳島県の将来像を県に答申する有識者会議、徳島県産業政策研究会商業部会委員に任命される
	成熟期	2005年	淡路島進出 ワンストップ卸化を推進。
		2006年	神戸進出
		2007年	全国スーパーとの取引開始(全国進出)
	転換期	2011年	映画「人生、いろいろ」協賛企業としてエンディングで登場
		2013年	四国放送テレビが、「地元密着型卸の挑戦」という題で、当社が地域の毛細血管として細かく商品提供をし、買い物弱者対策に貢献している会社として特集。
		2014年	「花嫁菓子」販売開始。土産物店ルート開拓。 徳島の伝統・花嫁菓子を守る企業としてNHKテレビで特集される。 インターネット販売「徳島オンラインショップ」開始。 http://store.shopping.yahoo.co.jp/tokushimaonlineshop/
		2015年	「すだちの香り煎餅」販売開始。 服部吉伸編「人口減少社会を右肩上り経営で乗り切る」で当社がモデルケースとして取り上げられる
		2016年	服部吉伸編「7種類の提案営業」でも同じく当社が取り上げられる
		2017・8年	「マーチャンダイジングがわかる事典」上巻・下巻出版
		2018年	大手顧客への留め型商品を開発。全国発売。(留め型はその小売店の独自商品ですが、販売者はメーカーで小売店の名前はできません)
		2020年	花嫁菓子派生商品用の「祝」の文字ロゴの商標登録取得 花嫁菓子・祝菓子とも自然着色料へ切り替え、徳島新聞にて特集 大手顧客のPB商品を全国発売。(PBは販売者が小売店の名前の商品)
		2022年	大手顧客との大口取引が業界で大きな話題となる。
		2023年	形部秀樹篇「流通業・最後の聖戦」出版
		2024年	世界初、陸上養殖に成功した海藻を徳島県・徳島大学・徳島文理大学等と提携して拡販 セブンイレブン阿南宝田店開店(当社不動産を貸与)
		2025年	セブンイレブン小松島市役所前店開店(当社不動産を貸与)



<四国放送テレビの
当社特集番組の取材>



<社長と専務>



<セブンイレブン小松島市役所前店>



花嫁菓子は、嫁入りの際、挨拶回りで近所に配る紅白のお菓子。(もち米を焼き砂糖をまぶした「ふやき」です)
「幸せのおすそ分け」と言う意味を持ち、最近では婚礼以外の祝い事でも配られることがあります。



<「祝」文字ロゴの商標登録証>



Tokushima's Wedding Rice Crackers

<花嫁菓子のパッケージ>

3. 事業概要

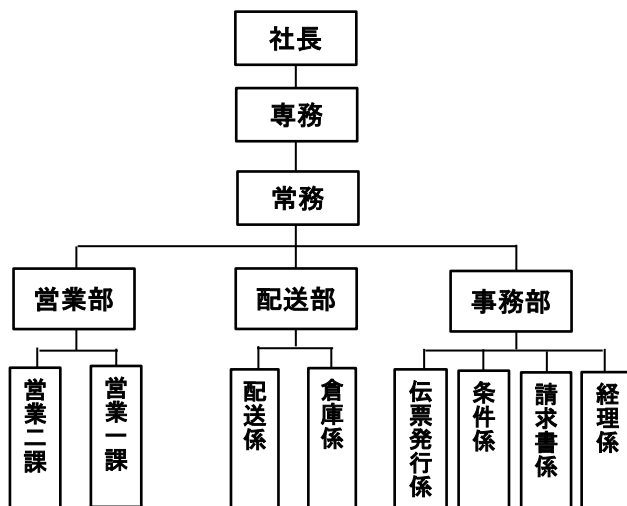
(2) 会社概要

会社名	形部商事株式会社
創立	1953年
会社所在地	住所: 徳島県阿南市福井町大原144-1 TEL: 0884-34-2838 FAX: 0884-34-3150 メールアドレス: madoguchi@katabe.jp
代表取締役	形部 雅弘
資本金	1,000万円
従業員	29名
事業内容	常温保存食品、日用雑貨の卸売
ホームページ	http://www.katabe.jp/ ※このホームページはネットショッピングの「徳島オンラインショップ」に直接つながっています。



【当社の商圈】

【組織図】 2024年9月1日現在



<営業部>



<配送部>



<事務部>

3. 事業概要

(3) 事業内容

1) 概観

1953年に食品問屋として創業。常温保存の加工食品がメインですが、お菓子、日用雑貨、業務用品も扱う総合卸問屋です。営業エリアは徳島県全域、北は淡路島、神戸、南は高知県窪川、西は愛媛県四国中央市まで配達しています。

2) 取扱商品

取扱商品 (大分類)	取扱商品 (中・少分類)	主要顧客(現状)とターゲット 顧客(将来)	売上 比率
①加工食品	【調味料】 化学調味料、粉、油、醤油、ソース、味噌、酢、パン粉、砂糖、塩等 【乾物】 乾麺、椎茸、かんぴょう、海苔、春雨、寒天等 【飲料】 大塚、サントリー、アサヒ、UCC、ポッカサッポロ、カルピス、キリン、大正製薬等のナショナルブランド品、すだちジュース、高知深層水等の地域密着商品 【その他】 缶詰、インスタント食品、コーヒー紅茶、お茶、即席ラーメン、パスタ製品、カップデザート等 【業務用】 砂糖、塩、でんぷん、小麦粉、パン粉、油、ラード、削り節、青海苔粉等	(現状) 小売店、ドラッグストア、地元スーパー、産直市 (将来) 全国スーパー・全国卸(地元産物を) (業務用現状) 弁当や、病院、老人ホーム、スーパーの惣菜部門 (将来) 同上	80%
②菓子	【スナック菓子】 【半生菓子】【ロングライフパン】	(現状) 小売店、地元スーパー、産直市、全国スーパー、全国卸 (将来) 加工食品のみの得意先に菓子も取り扱って頂く	9%
③日用雑貨	【花王特約店】 徳島でも2本指に入る花王代行店です衣料、住居用、食器洗剤、柔軟剤、ヘアケア、オーラル、サニタリー等 【旭化成特約店】 サランラップ等 【西尾商店(亀の子束子)特約店】 束子等 【その他】 ティッシュ、トイレットペーパー、割り箸、楊枝、串、紙コップ皿、乾電池、蛍光灯、ラップ、アルミホイル、線香、ロウソク等 【業務用】 大容量衣料用洗剤、住宅用洗剤等 【ギフト用】 花王のギフト等	(現状) 小売店、地元スーパー (将来) 小売店、地元スーパー(ともにワンストップ化で店内シェアを上げる) (業務用現状) 病院、地元スーパー、老人ホーム (将来) 同上 (ギフト用現状) 小売店、地元ギフトショップ・地元ドラッグストア (将来) 同上	10%



＜①加工食品(市販用)＞



＜①加工食品(業務用)＞



＜②菓子＞



＜③日用雑貨＞



＜④鳴門産カットわかめ＞



＜④徳島産ゆず使用ぼん酢＞
 徳島産ゆず果汁を使用。
 お酢を使わないマイルドな
 味わいのぼん酢



＜④花嫁菓子の派生商品祝菓子＞
 (2019年8月1日発売)

④自社開発 商品	【地元食材を使用した開発商品】 鳴門産カットわかめ、だし昆布、きざみ昆布、徳島産ゆず使用ぼん酢、小豆、大納言、金時豆、花嫁菓子、祝菓子、すだちの香り煎餅	(現状) 小売店、産直市、ドラッグストア、地元スーパー、土産店、ホテル、老人ホーム (将来) 全国スーパー	1%
-------------	--	--	----

3. 事業概要

(4) 当社の地域活性化及びSDGs対応取組

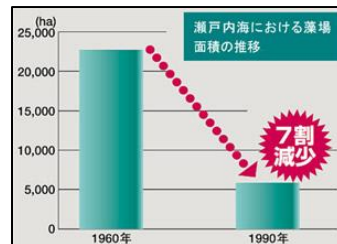
- ・現在地域活性化への取組として、「海藻の陸上養殖商品化」に注力しています。
この取組は、SDGsの環境面の開発目標の一部の達成を目指すものでもあります。

1) 栄養価の高い海藻(海しそ・あおさ)の陸上養殖商品化

- ・海藻は貴重な海洋資源で、自然環境維持や海洋生物生存等に多くの恩恵をもたらしています。
海藻の主な働きとしては、次のようなものが挙げられます。

- ①魚たちの食糧や住処となり、海洋資源の源である。
- ②二酸化炭素の吸収がよく、温暖化と海の酸性化を防ぐなくてはならない存在である。

- ・しかし多くの種類の海藻が近年日本近海でとれなくなってきました。
具体的には右グラフのように、瀬戸内海では30年間で7割ものアマモ場が減少しています。(出展:水産庁)
- ・そこで徳島大学の岡直宏先生が学名・あかねそう(商品名・海しそ)を、徳島文理大学の山本博文先生が学名・ヒトエグサ(商品名・あおさ)を協力して世界で初めて海藻の陸上養殖化に成功しました。
- ・当社はこの開発・商品化のために組織された産学官連携に参画し拡販に努めています。



産: 海藻ラボ株式会社、
ブンセン株式会社、
形部商事

学: 徳島大学、
徳島文理大学

官: 徳島県農林水産部

- ・販売している海藻のひとつ、
学名・あかねそう



学名〈あかねそう〉
商品名〈海しそ〉

(商品名・海しそ) は右グラフ
のように低カロリーで豊富な
鉄分を含んでいます。

もう1種類の学名・ヒトエグサ
(商品名・あおさ)は



学名〈ヒトエグサ〉
商品名〈あおさ〉

抗血液凝固作用、抗ウイルス作用、
血糖上昇抑制作用などの効果を示
す健康成分(ラムナン)を豊富に
含むことが発見されました。

あかねそう (生) 25.3 mg

ほうれん草 (生) 2.0 mg

レバー (鶏) 0.9 mg

レバー (豚) 13.0 mg

豊富な鉄分！

日本食品標準成分表2020年版(八訂)記載分と比較 数字は100gあたりの鉄含有量

あかねそう (生) 9 kcal

ほうれん草 (生) 18 kcal

レバー (鶏) 100 kcal

レバー (豚) 114 kcal

低カロリー！

日本食品標準成分表2020年版(八訂)記載分と比較 数字は100gあたりのエネルギー

2) SDGs開発目標の達成に向けて

- ・SDGsとは、「持続可能な開発目標」
(Sustainable Development Goals)の略称です。
「誰一人取り残されない」世界の実現に向け、
2030年までに達成すべき17の目標と、
169のターゲットが国連で定められています。
- ・その17の目標のうち、右表に示します12番目から
15番目の目標が環境面に関する目標で、今回の
「海藻の陸上養殖商品化」は、12番～14番に相当
すると思います。
- ・この「海藻の陸上養殖商品化」は、海洋資源の枯
渇、地球温暖化、海の酸性化を防ぎ、SDGsの目
標達成の取組みの一環をなすものです。
かつ、過疎に悩む地域に雇用と希望を生み出し
活性化に貢献しています。



目標12 【持続可能な消費と生産】

持続可能な消費生産形態を確保する



目標13 【気候変動】

気候変動及びその影響を軽減するための
緊急対策を講じる



目標14 【海洋資源】

持続可能な開発のために、海洋・海洋資源を
保全し、持続可能な形で利用する



目標15 【陸上資源】

陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の
推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対
処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物
多様性の損失を阻止する

3. 事業概要

(5) 当社のビジネスモデルの特徴

1) 当社の経営環境

① 地域環境

- ・商圈である徳島県・香川県・高知県・愛媛県東部・淡路島はいずれも人口減少率の高い地域です。
- ・当社の立地する徳島県南部は特に人口減少が激しく、限界集落が多々存在します。

② 経営環境

- ・人口減少にもかかわらず大手資本によるスーパーやCVSが徳島県にも多々進出する一方で、得意先の地場のスーパーや店舗は廃業が相次いでいます。
- ・廃業するまたは地元から撤退する同業卸や限界集落からの納品依頼がしばしばあります。

【限界集落とは】

65歳以上の高齢者が集落人口の半数を超え、冠婚葬祭や田んぼ・生活道路の管理など、社会的な共同生活の維持が困難な状況にある集落のこと。機能を失った集落は消滅に向かうとされる。旭川大学の大野晃教授（高知大名誉教授）が1991年に提唱。

2) 経営環境を見据えたビジネスモデル

① ワンストップ卸売業化と流通の毛細血管化

- ・日用雑貨等取扱商品を増やし、顧客小売店等が当社だけで品揃えできるようワンストップ卸売業化を進めてきました。
- ・限界集落も含め営業9名がきめ細かく定期訪問、及びトラック8台が配送を網羅しています。

② 流通の毛細血管化を維持するために

- ・高齢化・人口減少の進行に伴い限界集落は今後も増加が見込まれます。そのような状況の中では毛細血管化の維持コストは増加の一途をたどると考えられます。
- その維持コストの削減は毛細血管化の維持のためには必須と考えられます。そのコスト削減のための合理化にも前向きに取り組みたいと思っています。

③ 地域既存商品及び地域産物を使った開発商品の拡販：地域活性化貢献

- ・地域既存商品を全国スーパーに紹介したり、インターネット販売したりしています。
 - ・鳴門わかめ等、地元商材の商品を開発し、地元スーパーや全国スーパーに販売しています。前頁の「海藻の陸上養殖商品化」も地域産物を使った開発商品です。
 - ・幸い当社には、当社不動産を貸与したコンビニ等が数件存在します。これらのコンビニ等に当社独自商品等の拡販で協力関係を強化したいと思っています。
- 具体的には、当社不動産貸与コンビニ（現時点で2店舗）に、右写真のような徳島コーナーを設置してもらい、当社開発商品・徳島地場商品等を販売しています。



【現状を見据え・将来を推測した今後のビジネスモデル！】

人口減少問題対策からスタートして、2050年にかけてどのようなビジネスモデルを構築し存続・発展するかについて、その検討過程及び考察を次の5冊の著書に著しています。いずれの図書とも当社常務が共著者の一人です。

なお最新著の「流通業・最後の聖戦」は、前著の4冊の本をまとめ、人口減少下で今後どのような流通業者が生き延びるかを解説。

2015年3月発行
服部吉伸編
「人口減少経済を右肩上り経営で乗り切る」



2016年6月発行
服部吉伸編
「7種類の提案営業」



2017年12月・2018年4月発行
服部吉伸・形部秀樹共著
「マーチャンダイジングがわかる事典・上巻・下巻」



2023年9月発行
服部吉伸・形部秀樹共著
「流通業・最後の聖戦」



4. 市場環境

【当社を取り巻く市場環境：作成者の個人的見解】

(1) 当社の商圈の人口動向

四国四県の位置関係は右上図のようになっています。そのうち当社は人口減少の激しい徳島県県南の地元小売店を主要得意先としており、細っている市場にも関わらず、次々と四国外の大手小売店が出店していることから、非常に厳しい環境です。

徳島県南を構成する阿南市、那賀郡、海部郡(右下図の青色部)の人口が2020年95,987人から2045年には62,713人へ35%も減少が見込まれています(国立社会保障・人口問題研究所：右下表参照)。つまり、3人が2人になる計算です。このような人口減少の問題は、徳島県南に限った事でなく、当社の商圈である徳島県、高知県、香川県、淡路島はもとより、日本の地方全般に程度の差は若干ありますが、これから起こることです。その上、高齢化のため当然、食も細ります。市場の縮小は人口減少以上になると思われます。



(2) 当社の商圈における流通業の変遷と現状

一方、このように細っていく市場にも関わらず、全国スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア等が次々に四国に出店競争をしています。徳島の地元資本のスーパーが相次いで倒産しました。

その一方、競合する全国卸の撤退、地場卸の廃業により、当社は文字通り、地域を支えるオンリーワン企業になりつつあります。

2023年、四国で売上1位と2位のチェーンがともに全国1位のチェーンに吸収され、仕入れ窓口が四国以外になり、食品メーカーの四国の支店が相次いで撤退しました。

弊社は四国以外から食品メーカーのセールスが商談に訪れる数少ない窓口になっています。

このように、縮小している市場にあって、当社は地域に密着し、なくてはならない存在として文字通り、オンリーワン企業になっております。

【徳島・高知・香川3県の人口推移予測】

	2020年	2045年	減少率
徳島県	723,000	535,000	26.0%
高知県	691,000	498,000	27.9%
香川県	951,000	776,000	18.4%

【出典：国立社会保障・人口問題研究所2021年版】

【阿南・那賀・海部1市2郡の人口推移予測】

	2020年	2045年	減少率
阿南市	69,901	50,662	27.5%
那賀郡	7,418	3,223	56.6%
海部郡	18,668	8,828	52.7%

【出典：国立社会保障・人口問題研究所2021年版】

5. これまでの事業展開

期間	戦略・方針	取組み・投資	成果・課題
家業的 経営期 (創業期) (1953年 ～ 1973年)	・家族経営 ・顧客要望(小口や短納期)にキメ細かく対応	・配送センター建設及び増設 ・試行錯誤を重ね主要取扱商品を決めた。 ・徳島伍社会に加盟	・食品卸としての基盤はできた ・顧客の信頼を得たと確信 ・業容拡大のためには組織的経営が課題
	 <最初は干し椎茸等の乾物商>	 <橋町幸野の配送センター>	右側の白い屋根の部分 1963年建築 左側の赤い屋根の部分 1972年増築
組織的 経営期 (成長期) (1974年 ～ 2000年)	・組織的経営・人材育成 ・商圈の拡大 ・新商品の発掘	・隣接他県に進出 ・現在地に移転及び配送センター建設 ・フジッコ、オタフクソースなどを徳島で最初に販売 ・日立造船社仲茶を全国で最初に販売	・組織的経営の基盤はできた ・流通の毛細血管化はほぼ構築できた ・さらなる成長のためには、配送の効率化が課題 ・オリバーソース専務が徳島で拡売したことへの謝意に来社
	 <発掘した新商品>	 <現在地の配送センター>	
組織的 経営期 (成熟期) (2001年 ～ 2010年)	・ワンストップ卸売業化(それにより配送の効率化を目指す)	・品揃え拡大(日用雑貨、家庭用品、家電小物等) →ワンストップ卸売業化	・ワンストップ化は曲がりなりにも構築できた ・限界集落増に伴い高齢者買い物弱者化防止対策が課題 ・商品開発・提案営業も課題
		 <品揃え拡大した商品群>	
組織的 経営期 (転換期) (2011年 ～)	・高齢者買い物弱者化防止対応 ・地元産物を使用した商品開発及び提案営業 ・全国的な得意先様の開拓	・地元産物を使用した商品開発 →すだちの香り煎餅・花嫁菓子等 ・全国への販路拡大 ・得意先様留め型商品の開発 ・得意先様PB商品の全国発売	・高齢者買い物弱者が益々増加、人口減少が加速し売り上げ減少と得意先の廃業が課題 ・商品開発のための連携強化 ・拡大が課題 ・全国展開する卸、カタログ販売会社などを開拓
	 <開発した新商品>		

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

人口減少・限界集落増加・競合大手流通業者の進出・得意先小売り店と地元同業者の廃業や撤退の増加という厳しい環境の中、それを克服すべく試行錯誤を重ねてきました。それらの取り組みから、多くの知的資産が蓄積されてきました。主なものは次の9項目です。

- (1) 専門知識豊富な人材(人的資産)
- (2) 社員の勤続年数長い(＝離職率低い)(人的資産・構造資産)
- (3) 優れた営業力(構造資産)
- (4) ワンストップ卸売業化と流通の毛細血管化の構築(構造資産)
- (5) 優れた商品発掘力・商品開発力(構造資産)
- (6) 優れた財務基盤(構造資産)
- (7) 地域顧客の信望厚い(関係資産)
- (8) 同業者ネットワーク・その他ネットワークの構築(関係資産)
- (9) メーカー・仕入先との太いパイプがある(関係資産)

これらの知的資産につきまして、以下に詳述します。
また、知的資産の3分類については次々ページ下部に記載しています。

(1) 専門知識豊富な人材(人的資産)

当社の経営の骨格をなす財務、販売・マーケティング、ITについてそれぞれ専門知識の豊富な人材が経営陣を主に各1名います。具体的には、

- ・財務：税理士資格保有
- ・販売・マーケティング：販売士1級資格を保有し、専門的な理論に基づきその上で、実践での経験を加味し、得意先小売店に、実務的な助言
- ・IT：米国に留学し、IT知識を修得した本格派



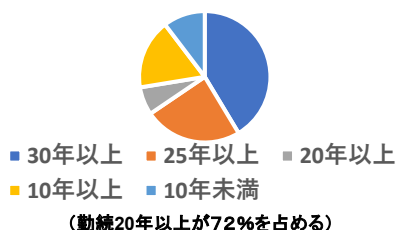
＜販売士1級資格証＞



〔日本販売士協会登録講師証〕

(2) 社員の勤続年数長い(＝離職率低い)(人的資産・構造資産)

勤続年数と社員数



当社の主な特徴としては、小規模ですが多数の顧客・広い商圈・多数の取扱商品等が挙げられます。これらに適応していくためには、多数のお客さんとの信頼関係の構築・各地域特性の把握・幅広い商品知識の保有等が必要になりますが、そのためには長年の経験が必要となります。幸い当社社員の

・平均勤続年数は現時点で28年と長く

・現時点で勤続年数30年以上12名、25年以上7名、20年以上2名、10年以上5名です。残り3名は弊社を支えて下さった団塊の世代の退職者の後を引き継ぐために採用したメンバーが主であり、顧客ニーズに十分対応できている源泉であると思っています。

(3) 優れた営業力(構造資産)

当社の営業に関しては、高い顧客評価・自主的で前向きな営業活動等が挙げられますが、具体例として、
・消えつつある徳島の伝統「花嫁菓子」を、本来の結婚式だけでなく、徳島のお土産コーナーや一般的なお菓子コーナーに蓄えた前向きな営業力で幅広く展示でき、その普及が進みつつあります。

・全国的にテレビ、ラジオ、新聞、カタログなどで幅広く販売される得意先を開拓。それらの得意先は、1商品ごと契約書を作成。しかも、納期に大量の商品を的確に納品する緻密さが必要ですがそれらの要望に蓄積された顧客本位の対応を行うことにより、評価され商談が進みました。

・本報告書6Pで紹介しました「人口減少経済を右肩上り経営で乗り切る」

という書籍の中でも取り上げられていますが、営業ウーマンがある老人ホームが調味料・小麦粉等の仕入れ先がなくて困っているのを聞きつけ、それらの納品契約を交わしたという実績があります。

この後者の例は、その後仕入れ先がなくて困っている老人施設や介護施設等を開拓するきっかけになっています。

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

（4）ワンストップ卸売業化と流通の毛細血管化の構築（構造資産）



＜ワンストップ化により増加した商品の一部＞

同業卸の廃業が続くとともに、顧客小売店では商品の仕入れ先確保に苦慮するようになりました。

そのような苦境にある顧客の要望に応えるべく取り組んだのが、ワンストップ卸売業化による取扱商品の増加（日用雑貨・賞味期限の長いパン等）でした。このワンストップ化は顧客の要望に応えるとともに、当社の配送の積載率の向上ももたらしました。これにより売り上げの低下にも歯止めがかかりました。

当社は創業以来「小口の注文でも・遠方からの注文でも原則断らない」をモットーに努めてきました。しかしながら、過疎化が進み限界集落が増えてくると、採算性が厳しくなってきます。それを克服すべく、
・商圈を地域割りし、ルート営業かつルート配送体制の確立
・ワンストップ卸売業化（取扱商品の増加）による積載率の向上（これが実現できたことにより、流通の毛細血管化が可能となりました。）
等に取組み、採算性を克服しながら毛細血管のような営業・配送体制を構築しています。

（5）優れた商品発掘力・商品開発力（構造資産）

1) 商品発掘力

- ・食品卸としては後発というハンディを克服するため、優れた商品の発掘に尽力してきました。
- ・発掘のためには現地にも赴き綿密な調査をくりかえし、これはと思う商品は積極的にお客様に薦めるということを繰り返してきました。
- ・その結果、卸として四国で最初に取扱った商品もいくつかあります。
- ・一例として海洋深層水の商品力確認のため、室戸まで視察に行き高い商品価値があると判断し幅広く取扱いを始め、今では有力商品に育っています。



＜発掘・開発した新商品の一部＞
（海洋深層水）

2) 商品開発力

- ・地場に商材が多い・顧客密着の営業という強みを生かし新商品の開発にも尽力してきました。
- ・その成果が「花嫁菓子」等に結実し、着実に開発力の向上が図れていると思います。

（6）優れた財務基盤（構造資産）

当社の歴代経営者は、財務に関して、右図にありますように、

- 1) 自己資金の範囲内で経営する
 - 2) 自己資本はできるだけ厚く
 - 3) 運転資金・設備投資は自己資本の範囲内で
- を基本方針として取組み、企業運営をしてきました。

その結果現在の財務状況としては、健全性を示す指標であります自己資本比率が、業界平均が30%前後であるのに対し、それを大きく上回る実績を残しています。また、リース、レンタルもありませんし土地建物も全て自社物件です。

“設備投資及び運転資金は自己資本の範囲以内で”という投資姿勢は大きなビジネスチャンス逃すことがあるかもしれませんが、しかし、企業が存続することは当社の責務であると考えています。

今後も堅実経営を続けつつ成長していこうと思っています。

貸借対照表

資産	負債・資本
流動資産	流動負債・固定負債
運転資金は主に自己資本から	金融機関からの借入れはわずかで、原則借入しない
固定資産	資本
固定資産の増加(設備投資)も主に自己資本の範囲以内で	自己資本はできるだけ厚く

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

（7）地域顧客の信望厚い（関係資産）

当社は効率のために顧客を切ったことはありません。小さな得意先様も大切にします。

また、競合相手に対しても紳士的に接しています。そのためでしょうか、破産した競合先や廃業した競合先がその得意先に弊社を紹介して下さることが何度もありました。一方、四国以外の得意先様から徳島はじめ四国の商材の問い合わせをよく頂きました。

新商品開拓の面でも、前述のオタフクソース、フジッコ、オリバーソース等は徳島で最初に販売し、新しい文化を徳島に定着させるのに貢献いたしました。

また、右の写真のひかりの村養護学校が製造する煎餅をいち早く小売店に納品するなど、福祉にも貢献しています。

これらの真摯で顧客重視の取り組みが、地域顧客の信望に繋がっていると思います。



<ひかりの村の看板>



<ひかりの村敷地内の建物>

（8）同業者ネットワーク・その他ネットワークの構築（関係資産）



形部秀樹、2025年阿南ロータリークラブ入会。自己紹介の卓話で著書から形部商事の経営方針を開説。

当社の同業者ネットワークの始まりは、共同仕入れ組織「徳島伍社会」でした。まだ、弱小の頃、同業大手共同仕入れに参加でき、安価な仕入れが可能となり当社成長の礎になりました。

当社が加盟させて頂き構築されている主なネットワークは以下の表のようになっています。

団体・会名称	構成及び具体的活動内容等
徳島伍社会	共同仕入れ及び情報交換
AWA21の会	地元阿南の企業で徳島県内業界大手の企業の集まりで、セミナーや研修
阿南南ロータリークラブ、阿南ロータリークラブ	

（9）メーカー・仕入先との太いパイプがある（関係資産）

・徳島といえば、阿波踊り。日清食品さんのどん兵衛連に第1回からコロナ禍で中止の2020年直前の2019年まで37回連続で参加しました。これも徳島の地元卸では唯一です。



<日清食品どん兵衛連全体写真>

・徳島の地元メーカーで金ちゃんラーメンで知られる徳島製粉さんの海外研修旅行にコロナ禍前の2019年まで毎年2人を派遣していました。これは売り上げ実績に応じて参加できるので徳島県でも毎年3社ほどしか招待されず、かつ2名招待されるのは全国で一番の人数です。海外の小売業を視察でき、広い視野を養っています。（右2枚の写真）



<台湾の書店の視察>



<水上マーケット視察>
(タイ・バンコック)

知的資産の3分類	人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
	例)	イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等
	構造資産	従業員の退職時に企業内に残留する資産
	例)	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
	関係資産	企業の対外的関係に付随したすべての資産
	例)	イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等

7. これからの事業展開

(1) クロスSWOT分析

1) クロスSWOT分析より導き出される戦略Ⅰ～Ⅳ

【 クロスSWOT分析 】

内部環境 外部環境		＜強 み＞	＜弱 み＞
		【人的資産】 ①税財務・販売・ITそれぞれに詳しい人材がいる。そのため顧客にそれらの助言ができる。 ②社員の勤続年数長い（離職率低い）そのため商品知識が豊富である。 【構造資産】 ③優れた営業力 ④優れた商品発掘力・商品開発力 ⑤毛細血管のような配送網及び営業巡回システム（小ロット対応可能） ⑥品揃えが豊富（ワンストップ卸売業化） ⑦財務基盤が強固 【関係資産】 ⑧地域の顧客の信望が厚い。 ⑨同業とのネットワーク有 【その他】 …有形資産等 ⑩メーカー・仕入先との太いパイプがある。 ⑪広い配送センター保有	【人的資産】 ①若年従業員少ない（従業員の高齢化が進んでいる） 【構造資産】 ②菓子・雑貨・要冷商品弱い ④受注ロット小さいが、発注ロットは大ロットを要請される傾向また小ロット受注は手間がかかる割に利益少ない ⑤品揃え点数は拡大傾向であり、そのため品切れも増加傾向 【関係資産】 ⑥得意先の高齢化が進んでいる 【その他】 …有形資産等 ⑦冷蔵倉庫・冷蔵運搬車保有していない ⑧本社所在地がリアス式海岸の奥に位置し、津波の恐れあり
≪機 会≫ ≪脅 威≫	【マクロ環境】 ⑦高齢化社会 ⑩IT化社会（通信販売も浸透） 【ミクロ環境】 ①飽食の時代になり、個性的な食品に対するニーズも増えつつある ②同業者廃業多い ③地元にユニークな商材多い ④大手卸の地元スーパーからの撤退 ⑤地元に出店する全国スーパーの地元商品への知識不足	強みを活かし、機会をものにする戦略（方法）……戦略Ⅰ (1)優れた商材を発掘し、全国スーパー、全国卸やインターネットで全国・全世界へ販売 (①、③、④×⑩、⑧、③、⑤) (2)優れた商材を使って商品開発をし、全国スーパー、全国卸やインターネットで全国・全世界へ販売 (①、③、④×⑩、⑧、③) (3)地元スーパーでのシェア拡大 (①、②、③、④、⑤、⑥、⑧、⑨、⑩、⑪×②、④)	弱みを克服し、機会を逃さないようにする戦略（方法）……戦略Ⅲ
	【マクロ環境】 ⑦人口減少社会 ⑩脱炭素・SDGs・DXの潮流 【ミクロ環境】 ①商圏内は人口減少地域多く、限界集落も多い ②地元に若年就職希望者少ない ③県外資本による大手流通店舗の進出激しい ④顧客（小売りの）廃業多い ⑤地元商材生産者の減少	強みを活かし、脅威の影響を受けないようにする戦略（方法）……戦略Ⅱ (1)人口減少下で地域の毛細血管として、シェアを拡大し、オンリーワン企業となる (③、⑤、⑥×⑦、⑧、④)	弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする戦略（方法）……戦略Ⅳ

2) 戦略Ⅰ～Ⅳより導き出される将来戦略

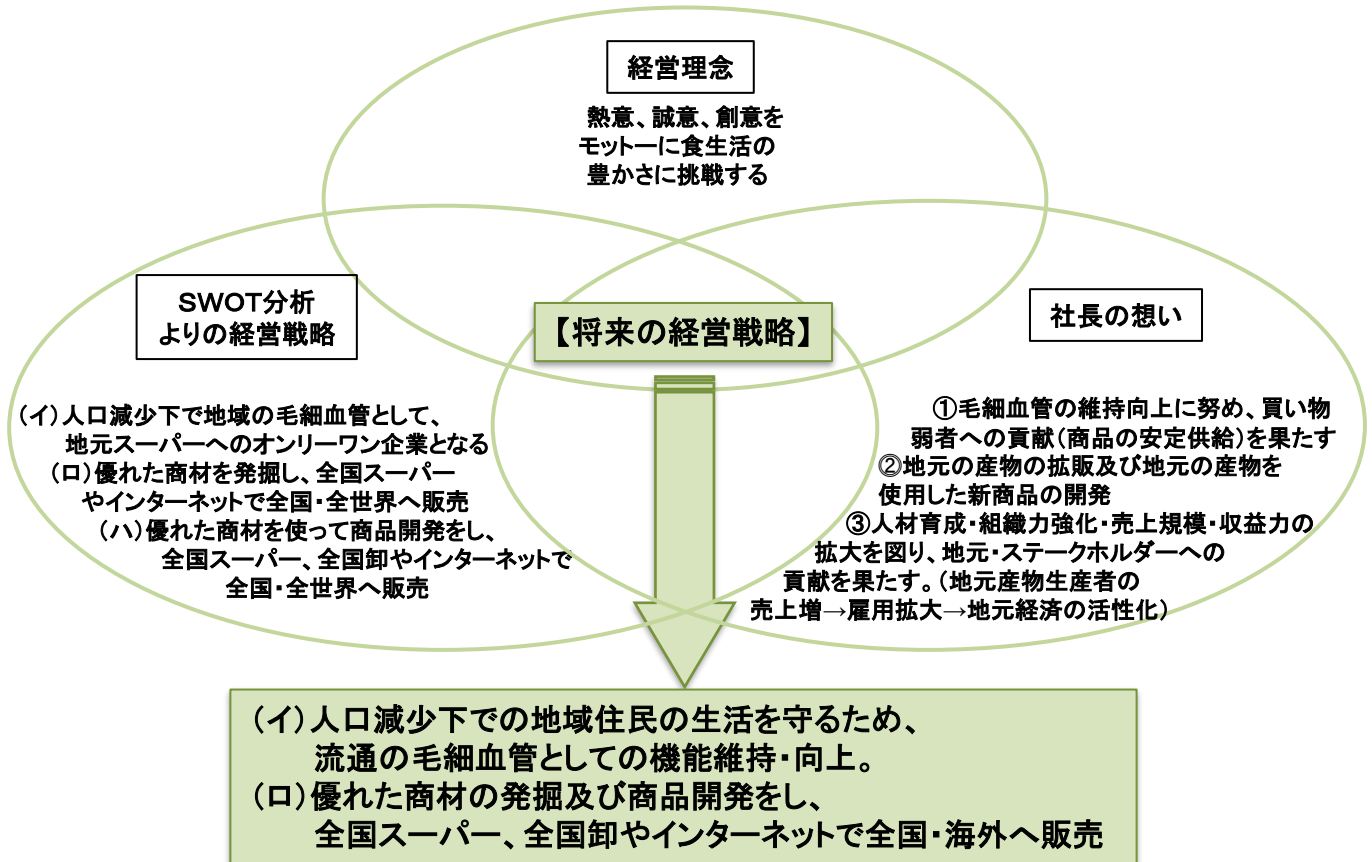
- (イ) 人口減少下で地域の毛細血管として、地元スーパーへのオンリーワン企業となる
 (ロ) 優れた商材の発掘及び商品開発をし、
 全国スーパー、全国卸やインターネットで全国・海外へ販売

7. これからの事業展開

(2) 将来の経営戦略

1) 将来の経営戦略

経営理念・経営者の想い及び前頁の経営戦略を総合して、将来の経営戦略を次のようにする。



2) 将来の経営戦略を実現するための 重要成功要因(※下部参照)

- ①商品販売する営業力及び提案力の強化
- ②インターネット販売の拡充
- ③全国スーパーに対応できる企業としての総合力
- ④商材の発掘力及びそれらの商材を使った商品の開発力とその商品の販路開拓
- ⑤新規顧客開拓

3) 重要成功要因を達成するために 獲得・補強すべき主な知的資産

- ⇒ ①商品知識、商品の使用場面の紹介及び販促・店舗の陳列・ポップ等提案
- ⇒ ②IT企画力、ネット販売システム等
- ⇒ ③(売上規模)他に四国外への配送網及び商品の発掘力・提案力・コンピューターシステム対応力
- ⇒ ④情報収集力、ネットワーク(人脈・公的機関・分析機関等)、自社の企画力、メーカー等との連携及び新商品の情報発信
- ⇒ ⑤上記①～④の全て

重要成功要因とは？

目標達成のために(≒戦略実現のために)決定的に重要となる要因を指し、目標を達成するために最も力を入れて取り組むべき活動や課題のことです。

CSFとも略称します。Critical Success Factor の略です。

7. これからの事業展開

4) 将来の経営戦術

将来の経営戦略	将来の経営戦術
(イ)人口減少下での地域住民の生活を守るため、流通の毛細血管としての機能維持・向上。	①人口減少下の既存商圏内毛細血管網を維持するため、新規商材の発掘・商品開発・更なるワンストップ品揃え化の推進と新規顧客開拓に努める。
	②顧客店舗の品揃え・陳列・POP改善等の助言を続け、店舗収益改善に顧客と協力して取り組む。
(ロ)優れた商材の発掘及び商品開発をし、全国スーパー、全国卸やインターネットで全国・海外へ販売	④情報収集力を活用・強化し、顧客要望・新規商材情報を収集する。
	⑤要望を充たす商材発掘・商品開発に努め新規顧客開拓。
	⑥商材情報・開発品情報等の発信。

(3) KPI(重要業績評価指標)：将来の経営目標を達成するためのKPI (第二次5か年計画)

KPI	起点年 (2020年12月期)	実績 (2024年12月期)	将来目標値 (2025年12月期)
総売上高	11億	12億5000万	15億
留め型&PB	3(1132万)	4(7336万)	5(売上目標:1億)
開発商品のアイテム数	13(249万)	12(328万)	15(売上目標:500万)

【2024年12月期のの点検と反省】

(1) 総売上高について

(イ)の戦略では

- ・地元得意先が次々と出店する全国スーパーに侵食されたこと
- ・地元メーカーの倒産、廃業
- ・人口減少の加速などの要因で2021年には11億を割ったこともありました。

一方

- ・競合する地方卸の廃業
- ・弊社得意先と競合する小売店の閉店が2022年にあり売り上げ増に寄与しました。

また、四国に進出した全国スーパーが地元の大手競合店の圧力で納品先がなく、困って弊社へ取引依頼にられました。今では弊社からその得意先の四国の店舗だけでなく、全国の店舗に納品。

(ロ)の戦略が色んなところで花開いた時期でもありました。

- ・全国へテレビ、新聞などのメディアで販売するカタログ販売業者を10年かけて開拓。最初は小さな取引で初めて今は大量ロットでの販売が業界の話題になりました。

(2) 留め型&PBについて

- ・現在420店舗の全国スーパーに案内したスイートコーン4本入りパウチを得意先の希望で消費者が自宅で切らなくてもいいように先に切って袋詰めした留め型商品にして発売。その後、改良を重ね、得意先の多店舗展開もあり、順調に売り上げ増。

- ・現在480店舗のドラッグストアの砂糖のPBを4アイテム発売。得意先の多店舗展開もあり、売り上げ増。

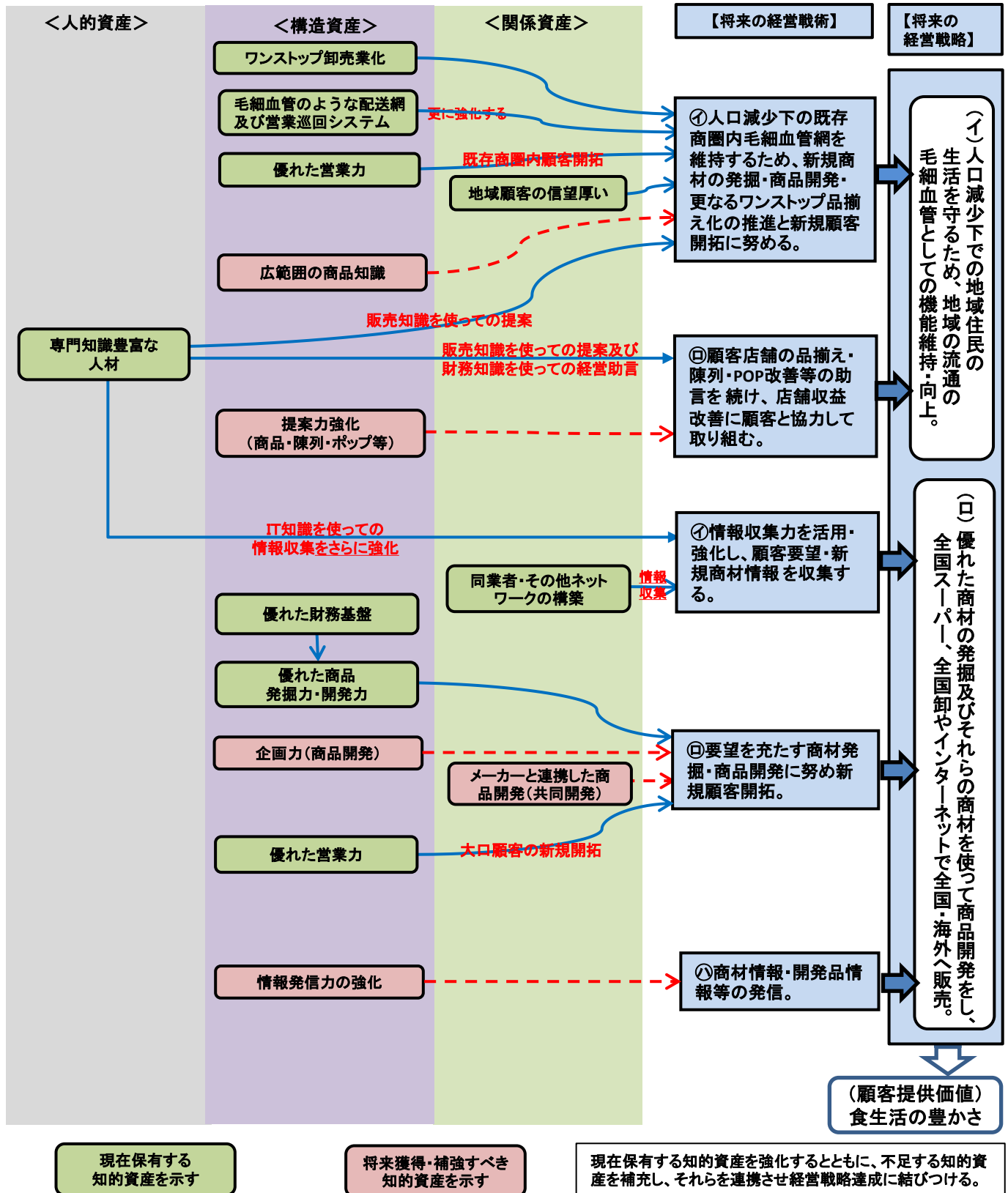
- ・2018年に1アイテム160万円の売り上げでスタートし、2020年には3アイテム1132万円、2023年5725万円、2024年7336万円と順調に売り上げ増。

(3) 開発商品のアイテム数について

- ・地元商品の開発を進めました。しかし、製造メーカーの倒産、売上不振での終売があり、2020年から2023年にかけて13アイテムから12アイテムに減少。その一方、主力の花嫁菓子が毎年のようにマスコミで取り上げられ、認知度が上がるとともに売上は249万円から328万円に増加。

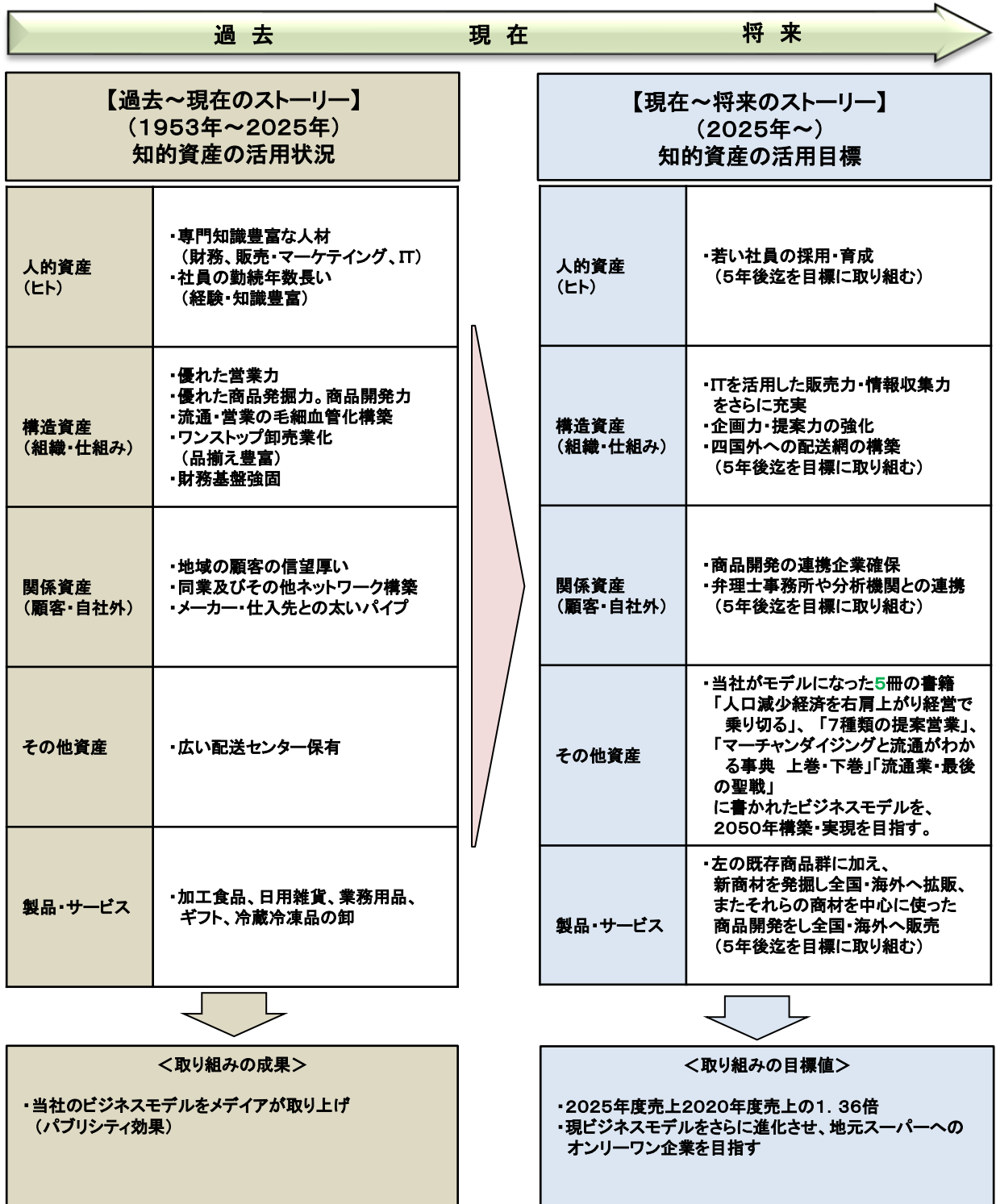
8. 知的資産活用マップと価値創造ストーリー

(1) 知的資産活用マップ(将来の経営戦略を達成するための)



8. 知的資産活用マップと価値創造ストーリー

(2) 価値創造ストーリー



左側が現在保有する知的資産で、それらを活用して提供してきた製品・サービスとその成果を示しています。

右側は将来獲得・補強したい知的資産で、それらを活用・連携(既存知的資産と)させて提供したい製品・サービスとその成果として達成したい目標値を示しています。

9. 社員の声



営業の貞岡です。
 県外の自動車メーカーで
 自動車を作っていました。
 妻と3人の子供たちに恵まれ
 徳島にUターンしました。
 コンビニもスーパーもない
 山奥の地域を担当しながら
 限界集落の方々の
 生活を支えているという
 やりがいを感じています。

一方で
 大阪の全国規模で販売されている
 得意先様に営業する時は
 全国に売っているという
 全く違うやりがいがあります。



営業の東原です。
 廃業予定の同業の会社に
 勤めていたところ救済合併で
 弊社に入社しました。
 社員の方々は暖かく迎えて
 くださり、20年以上の日々が
 経ちました。
 入社した頃は、数字や入出荷な
 どの細かいことにこだわることに
 感心しました。
 その一方、「数字は後からつい
 てくる」という考えで数字に振り
 回されることなく、自由に営業
 させてもらっています。
 写真はテレビで弊社が
 取材を受けた際の
 ものです。

配送の竹原です。
 パートですが
 検品などの
 責任のある仕事を
 任されています。
 専務が女性ということもあり
 女性が活躍する会社だと思
 います。
 もちろん
 正社員ではないので
 家庭の用事で
 休みたいときは
 休ませてもらっています。
 仕事と
 家庭の両立ができる会社です。



配送の宮脇と事務の宮脇です。
 形部商事で
 出会い
 職場結婚しました。



夫は
 倉庫を整理する時は
 誰でもが
 荷造りしやすいように
 心がけて
 商品を置いています。

妻は
 経理を任されています。
 税理士の資格を持つ社長だけ
 にお金の管理は厳しいですが
 大事なお金を任されていると
 自負しながら
 仕事をしています。



10. あとがき

(1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

(2) 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付随する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

(3) 作成者

- 形部商事(株)
代表取締役：形部 雅弘

(4) 作成支援

当報告書は次の団体・個人により作成支援されています。

- 中小企業診断士：菊田 俱光

(5) お問い合わせ先

- 形部商事(株)
常務取締役
兼
●徳島伍社会
会長：形部 秀樹

(6) 発行

2025年8月



<形部常務>