

知的資産経営報告書



2015年7月版



日本緑茶株式会社

目 次

1. ご挨拶	1
2. 経営哲学	2
3. 事業概要	3
4. 市場環境	5
5. これまでの事業展開	7
6. 自社の強み・優位性(知的資産)	8
(1)50年にわたり継承されている製造ノウハウ(人的・構造資産)	
(2)一貫製造体制に基づく高品質なモノづくり(構造資産)	
(3)製品の品質・安全優位性(構造資産)	
(4)蓄積された小ロット・多品種生産ノウハウ(構造資産)	
(5)優れた開発力・技術力(構造資産)	
(6)信頼関係で結ばれた仕入ネットワーク(関係資産)	
7. これからの事業展開	11
(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. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ	14
(1)価値創造ストーリー	
(2)知的資産活用マップ	
9. 会社概要	16
10. あとがき	17

<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>

お茶所 滋賀県甲賀市土山町の“頼宮大茶園”
(2012年5月 吉岡社長撮影)



1. ご挨拶

本報告書発刊に当たり、御挨拶申し上げます。

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
私ども「日本緑茶株式会社」は1963年7月に、地元のお茶農家の御支援のもと事業がスタートし、一昨年度おかげ様で「創業50周年」を迎えることができました。

創業するきっかけは、私の祖父でもある創業者(吉岡理一)が日本で初となる「インスタント茶」を研究開発したのがきっかけでした。その当時は、お茶は急須で淹れて飲むのが当たり前だった時代でしたので、すぐにはインスタント茶を受け入れてはもらえなかったと、創業者から聞いております。その後、自動給茶器の普及(業務用)によりインスタント茶の消費拡大が進み、当社も共に成長することができました。そのような歴史を知るにつけ、創業者と仲間(チーム)が築き上げた「日本緑茶株式会社」を、創業100年を迎えられるようにするのが、私たち若い世代の義務であり任務であると思ひ至るようになりました。50周年(半世紀)は祖父の時代であり、これから新たに始まる100周年までの50年間は、私が舵取り役をさせて頂きながらステークホルダーの皆様と共に歩んでいきたいと思ひます。

これから、経営の船旅をするにあたって、今までの歴史や人脈や技術などの資産を基盤にするためにも、この【知的資産経営報告書】において、蓄積された経営資源や強み、不足して獲得すべき経営資源等を明らかにし、それらの経営資源や強みを連携させて、これからの50年に立ち向かう所存です。

これからも、創業者の言葉でもある、「お茶に対する想い」と「お茶に対する自信」を持つことを忘れず、また常に時代の変化に伴うお客様(消費者)の趣向の変化や考えの変化を考慮しつつ、社内のチーム力を高め、技術面や品質面の向上に取り組んでいきたいと思ひしております。

その取組の一つとして、独自技術である乾燥技術・粉碎技術にさらに改良を重ねるとともに、それらの技術を活用して新商品及びOEM商品の開発に注力したいと思ひます。具体化しました例として、後述しますがペースト茶を使用した「グロッサリー・コレクション」シリーズの新商品を開発し、今夏6月より高級専門店での販売を開始しました。今後も開発には尽力したいと思ひています。

本報告書を通じ、少しでも多くの方々に私どもの「知的資産」そして経営戦略や事業計画、成長の可能性などをご理解頂き、これを機に更なるご指導・ご鞭撻やお付き合いを賜ればこの上なき幸いと存じ上げます。

2015年7月

代表取締役 吉岡 秀明



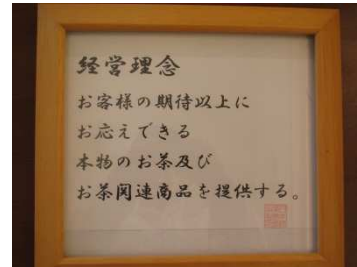
2. 経営哲学

(1) 経営理念

お客様の期待以上にお応えできる、
本物のお茶及びお茶関連商品を提供する

経営理念実践のため

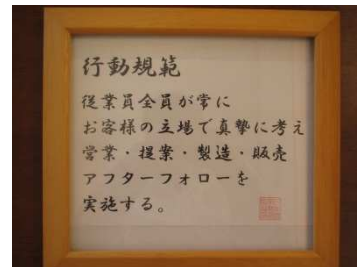
- ①「本物のお茶の味」を追求し続ける。
- ②お客様の要望に常に耳を傾け、
要望を満たすお茶関連商品の開発に取り組みます。



(2) 行動規範

従業員全員が常にお客様の立場で考え、
営業・提案・製造・販売・アフターフォローを実施する

会社内でのチームワーク力を高め、
従業員の皆が同じ気持ちで、
提案をし、
製造をし、
また商品を提供することを心がけます。



<インスタント茶専用工場兼本社>



<インスタント茶>



<ペースト茶>



<ペースト茶専用工場>

3. 事業概要

(1) 会社の沿革

創業期	1953年	吉岡理一(日本緑茶創業者)は家業のお茶栽培から勇退し、近江茶の普及と知名度アップのために率先して大阪に渡り、お茶(茶葉)の小売店を始める	<知的資産との関係> <緑茶業界の動き> ・10年にも及ぶインスタント茶の開発継続により、開発ノウハウが蓄積され、DNAとして継承されている。 ・同インスタント茶は、独自製法であり、その製造ノウハウは現在も引き継がれている。 ・また、その製法は品質面・安全面にも優れており、その優位性は現在も保たれている。 ・同茶製造開始当時より、小ロット・多品種生産に取り組んできたため、そのノウハウが蓄積されている。 ・株主である地元お茶農家とは創業以来信頼関係で結ばれている。 1985年 伊藤園より煎茶のペットボトル発売 ・インスタント茶需要拡大に伴い、一貫製造体制確立し、現在も継続 2000年: 緑茶市場規模2,171億円 第1次緑茶戦争(キリンより生茶発売)
	1954年	お茶の小売の傍ら、インスタント茶の研究開発を始める(吉岡理一)	
	1963年	日本初となるインスタント茶を開発 日本緑茶株式会社を創業(創業者 吉岡理一) 現在の場所にインスタント茶専用工場完成(製造者2名)し、インスタント茶の製造・販売(卸)を始める(地元お茶農家が株主となり事業開始) 大阪はインスタント事業の営業所となる	
	~1992年	近江茶(茶葉)の販売と並行してインスタント茶の品質改良・普及に専念した	
	1992年	インスタント茶事業の拡大をきっかけに、お茶の小売店を閉め、滋賀に戻り、従業員6名で本格的に始動する。同時に工場の拡張および新乾燥機の導入	
	2000年	吉岡秀明(現社長)入社	
	2003年	インスタント茶工場の建て替え(自動包装機の導入)	
成長期	2004年	代表取締役会長に吉岡理一 代表取締役社長に吉岡秀明が就任	2004年: 緑茶市場規模4,470億円 第2次緑茶戦争 (サントリーより伊右衛門発売) ・開発ノウハウを基盤に、ペースト茶の開発に成功
	2007年	ホームページ開設	
	2008年	経営革新計画の承認 (PETボトル入り緑色緑茶・食するお茶の開発、インスタント茶の拡販)	
	2008年	加熱しても退色しないペースト茶の研究開発を始める	
	2009年	ペースト茶専用工場完成(ペースト茶の試作開発に成功)・事業の開始	
第二創業期	2013年	創業50周年 有機JAS認定工場を取得(有機茶葉を使ったインスタント茶) 経営革新計画の承認 (有機粉末茶の商品化・キラキラ粉末の商品化・ペースト茶の有機JAS認定工場の取得)	2012年: 日本コカコーラより綾鷹(濁り茶)発売 
	2015年	ペースト茶を使用した「グロッサリー・コレクション(※)」シリーズの3商品開発し販売開始 経営革新計画の承認 (グロッサリー商品の開発・販売、S-HACCP認定取得他3件)	
<<今後の予定>>			
将来	2015年	有機JAS認定工場を取得予定(有機茶葉を使ったペースト茶の製造・販売のため) 上記三件(2008年、2013年、2015年)の経営革新計画の新商品販売開始予定 S-HACCP(滋賀県版HACCP)取得予定	<グロッサリー・コレクションのロゴマーク>

(※)グロッサリー・コレクションとは? : 食料雑貨・食品雑貨のコレクションのこと。その中でも弊社は高級志向の商品を目指す。



<近江茶販路拡張の感謝状>



<創業者の吉岡理一>

創業者の吉岡理一は滋賀県甲賀市土山町で生まれ育ち、近江の茶農家として働き始め、20代にて出征し、約10年間の軍隊生活を送る。陸軍総長になる。終戦後は、滋賀県の近江茶の発展のために、大阪市に店舗を構え、お茶屋(小売)の商売を始める。
あるとき、インスタントコーヒーが登場し、コーヒーサイフォンや濾紙で抽出するものであったコーヒー業界に革命をもたらしているのを知った。その時創業者の吉岡理一は、日本茶においても同じことができないかと考え、家業の傍らインスタント茶の開発に没頭した。開発に取り組んでから苦節10年でやっと開発に成功した。その開発に成功したインスタント茶の事業化を図るべく、地元お茶農家の協力もあり、日本緑茶(株)を創業し、家業を辞めインスタント茶の製造・販売に専念したのであった。



日本緑茶株式会社

3. 事業概要

(2) 事業内容

(売上比率はH27年1月期実績)

事業名 (製品・サービス名)	特徴	主要顧客(現状) とターゲット顧客 (将来)	売上 比率
①インスタント茶製造 事業 事業開始時期 1963年	(イ)お湯または冷水で溶けるため茶殻が残りません (このことも当社品の独自特徴です) (ロ)一貫オリジナル製法(OEM対応も可能) (当社独自の低温製法(NR法)のため、味・風味 が優れている) (ハ)国産茶葉のみの使用(紅茶や烏龍茶などは 輸入茶もあります) (ニ)鈴鹿山脈から流れる野洲川の水を使用 (ホ)デキストリン以外の添加物は一切不使用 (添加物最小限のため、安全安心です)	(現状)給茶機メー カー(JRAな ど)、 お茶問屋 (将来)百貨店・専門 店・通販・ OEM対応等	92%
②ペースト茶製造事業 事業開始時期 2010年	(イ)茶葉本来の緑色を加熱しても失わない(レトルト 対応可能) (このことも当社品の独自特徴です) (ロ)一貫オリジナル製法(OEM対応も可能) (当社独自の製法(NRK法)のため味が優れて います。) (ハ)国産茶葉のみの使用 (ニ)鈴鹿山脈から流れる野洲川の水を使用 (ホ)ビタミンC以外の添加物は一切不使用	(現状)食品卸業者、 食品メーカー、 お茶問屋 (将来)食品関連会 社・飲食店・ ホテル・OEM 対応等	5%



<インスタント緑茶>



<インスタントほうじ茶>



<緑茶ペースト>

<抹茶ペースト>



【レトルト殺菌後の比較】

<NRK法のペースト茶>

<市販の粉末抹茶ペースト>

③グロッサリー コレクション 商品事業 事業開始時期 2015年	(イ)ペースト茶の技術により完成した新商品 (ロ)フレーバー・テイストを、一流プロのパテシエによ り作り上げた商品 (ハ)美味しく売れるもので、高級志向をターゲットとし た商品	(現状)高級専門店 (将来)高級専門店・ ホテル・料亭・ 飲食店・OEM 対応等	0%
④その他新開発事業 (すべて試作済み) 事業開始時期 2012年	(イ)野菜ペースト・・・お茶のペースト茶と同じ製法(N RK法)で緑色野菜での対応が 可能。 (ロ)抽出茶葉・・・お茶の佃煮などで使用できます。 (ハ)粗挽き茶・・・粉末茶と粉茶の間のお茶	(現状)食品卸業者、 食品メーカー、 飲食店 (将来)食品関連会社 ・飲食店・ OEM対応等	3%



<グロッサリー・コレクションの3商品>



<ほうれん草ペースト>



<抽出茶葉>



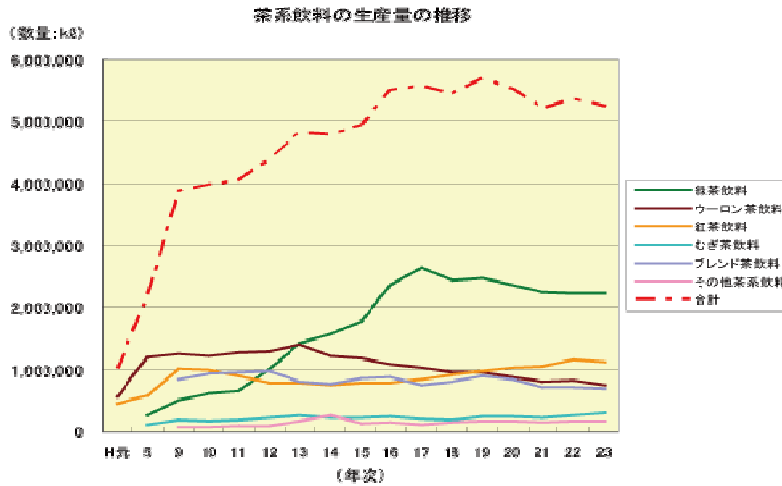
<粗挽き茶葉>

4. 市場環境

(1) お茶の国内における市場状況 (図表出典は全て全国茶生産団体連合会)

① 茶系飲料の生産量の推移

<【図表-1】 茶系飲料の生産量の推移>

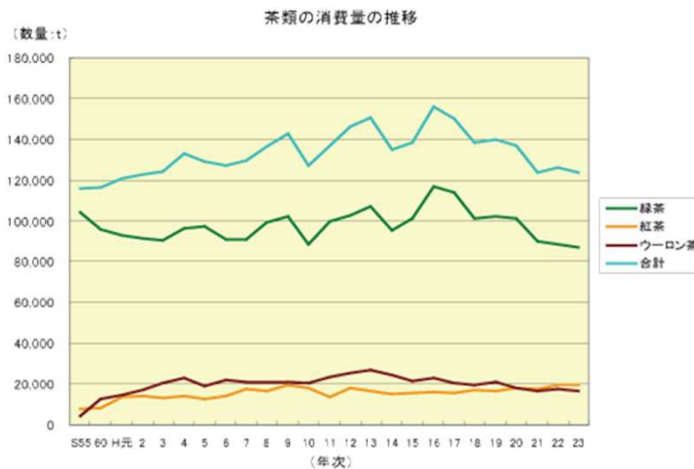


茶系飲料合計の生産量の推移は、左の【図表-1】に示されていますようにここ数年微減傾向ですが、それほど大きな落ち込みとはなっていません。その茶系飲料の中で緑茶飲料の占める比率は、約4割強と最も大きな比率を示しています。緑茶飲料もここ数年微減傾向ではありますが、茶系飲料と同じようにそれほど大きな落ち込みとはなっていません。

緑茶飲料が主力である当社にとっては、微減とはいえ高水準の需要(生産量)は見込めますが、長期的にも微減を予測し対策は取るべきと思われます。

② 茶類の消費量の推移

<【図表-2】 茶類の消費量の推移>



茶系飲料の代表的品種である緑茶・紅茶・ウーロン茶の3品種の消費量の推移をみますと、左の【図表-2】に示されていますように、ここ数年やはり微減傾向であり、特に緑茶の落ち込みが紅茶・ウーロン茶と比較して大きいことが読み取れます。このことから、緑茶が主力の当社にとって緑茶に頼ることの危険性が読み取れますので、緑茶の特性を活かしながら新たな戦略が必要と思われます。



<資料出典元の、全国茶生産団体連合会のHPのトップページです。このサイトではお茶のいろいろな情報を見ることができます>

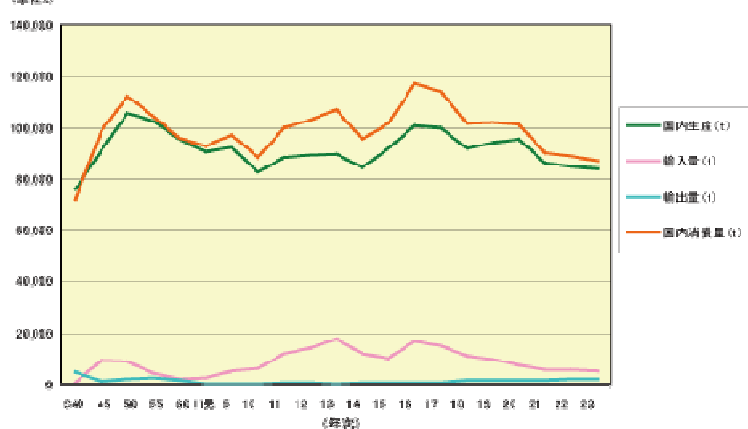
4. 市場環境

③ 緑茶の消費量の推移

緑茶の消費量の推移は、右の【図表-3】に示されていますように生産量の推移とほぼ同じ傾向で、ここ数年微減傾向を示しています。

また、一時増加傾向にあった輸入量も近年は減少し、緑茶に関しては9割以上が国内産茶葉であることが読み取れ、日本製茶葉にこだわりがあると推測されます。

＜【図表-3】 緑茶の消費量(供給ベース)の推移＞



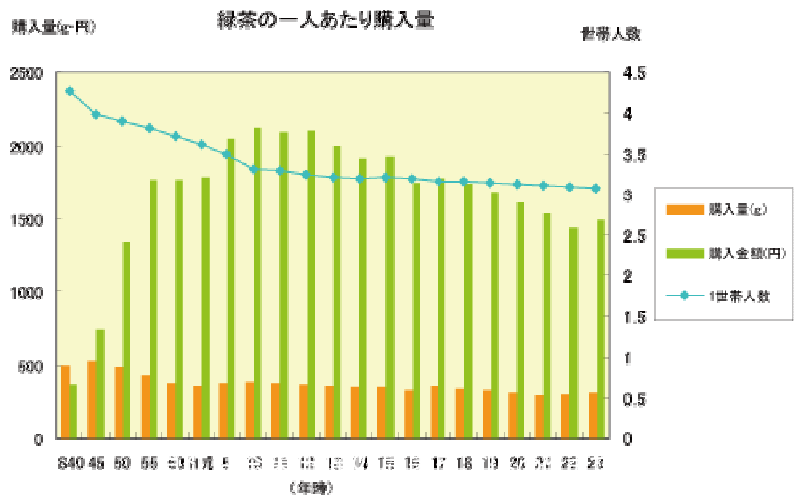
④ 緑茶の一人あたり購入量の推移

問題は緑茶の購入金額の推移です。

【図表-3】、【図表-4】から読み取れますように、消費量や一人あたり購入量はそれほど大きく落ち込んでいませんが、購入金額は大きく落ち込んでいます。当社の推測ですが、このことは比較的低価格のペットボトル茶等の普及の影響と思われる。

当社のような小企業では、このような低価格競争は不利であり、何らかの差別化が必要と思っています。

＜【図表-4】緑茶の一人あたりの購入量の推移＞



(2) 「近江茶」の産地滋賀県の見解

滋賀県は近江茶の産地ですが、その滋賀県より「近江の茶」に関して次のような見解が示されています。

「近年、急須で淹れるリーフ緑茶の需要が伸び悩んでおり、全国的に荒茶価格の低迷が続いています。さらに、肥料・農薬など生産資材価格の高騰による生産費の上昇や、最近の気象変動に伴う茶葉の品質・収量の不安定化などが加わり、「近江の茶」を支える茶生産者の農業経営に悪影響を及ぼしています。」
(出典:滋賀県「近江の茶」生産振興指針より)

当社は茶葉生産の農業者ではありませんが、原料茶葉を購入して加工する業者として、原料茶葉の「生産費上昇や品質・収量の不安定」は大きな脅威です。幸い当社は茶葉納入業者の約半数が当社株主であり、今後もこれらの株主との連携の強化には引き続き取り組んでいきます。



(3) 市場環境に対する当社の見解

これまで見て来ましたように、緑茶をメインとしたお茶製品加工業者の当社にとっては、逆風の市場環境にあると思います。主なものを挙げますと、

- ①原料茶葉の生産費上昇や品質・収量の不安定
- ②緑茶の消費量の漸減と購入価格(売価)の低下

に集約されると思います。このような環境を前提に、高付加価値化の差別化商品の開発・営業力の強化等に尽力したいと思います。

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
創業期 (1953年 ～ 2003年)	近江茶の普及と日本初のインスタント茶の開発・普及	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪に渡り、「近江特産」という店名で近江茶の販売促進・普及・知名度アップに取り組む ・並行してインスタント茶の開発に取り組む、約10年を要したが開発に成功。同時に地元土山にインスタント茶専用工場を建てる。大阪はインスタント事業の営業所となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・近江茶の知名度アップは一定の役割を果たした ・インスタント茶の開発成功という大きな成果を上げた ・また普及も進んだ ・課題は価格が安価であり収益性が低いこと。高付加価値品開発も課題
	  		<店舗名：近江特産(大阪市旭区)> <インスタント茶の粉末を入れ、お湯または水を注ぐだけ！>
成長期 (2004年 ～ 2012年)	お客様の新しいライフスタイルに対応する新しいお茶素材の開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ペースト茶の開発に取り組む成功。同時にペースト茶専用工場を建てる ・ペースト茶を使用した商品開発に取り組み始めた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ペースト茶の開発成功という大きな成果を上げた ・普及が不十分なのが課題 ・またペースト茶を使用した商品開発もヒット商品がなくこれも課題
	 		<緑茶ペースト(上)と商品形態(右)>
第二創業期 (2013年 ～)	新商品の開発と経営の近代化	<ul style="list-style-type: none"> ・ペースト茶を使用した商品開発に本格的に取り組み始めた ・開発にあたり、他業種との連携も強化 ・経営革新計画の推進、有機JAS認証の推進 ・S-HACCP認証の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新計画 2件、有機JAS 1件認定された ・開発に成功した グロッサリーコレクションシリーズは 拡販有望と推測される ・更なる新商品の開発が課題
			【グロッサリーの共同開発・販売体制】 <pre> graph LR A[企業連携] --> B[企画・開発] A --> C[企画・販売] B --> D[有名シェフ 仲介] C --> E[高級店に卸] D --> F[グロッサリー 共同開発] E --> G[グロッサリー 販売] </pre>

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

当社の主な知的資産は、“50年のモノづくり経験”と“進取の気性”が相まって次のような資産が蓄積されています。

- (1) 50年に渡り継承されている製造ノウハウ(人的資産・構造資産)
- (2) 一貫製造体制に基づく高品質モノづくり(構造資産)
- (3) 製品の品質・安全優位性(構造資産)
- (4) 蓄積された小ロット生産ノウハウ(構造資産)
- (5) 優れた開発力・技術力(構造資産)
- (6) 信頼関係で結ばれた仕入ネットワーク(関係資産)

以下順次詳述します。

(1) 50年に渡り継承されている製造ノウハウ(人的・構造資産)

50年の製造経験を持つインスタント茶は、当社独自の製法(NR法)であり、長年にわたって改良を積み重ねながら現在に至っています。一般的な製法ではないため、技術指導をするのは社内の人間に限られ、その製法はノウハウの塊と言えます。(後述しますように、同製法による品質優位性は現在も保たれ続けています)



＜製造ノウハウを引継ぐ技術者＞
（当社工場横の茶畑で）

(2) 一貫製造体制に基づく高品質なモノづくり(構造資産)

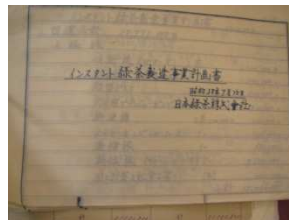
当社は営業・開発・原料調達・製造・販売までを全て自社で一貫して行っています。そのため各部門間の連携も十分取れ、かつ50年分の茶づくりのデータも活用している為高品質のモノづくりができます。この50年分の茶づくりのデータも、当社にとっては貴重な構造資産です。インスタント茶を取り扱う業者は全国で100社以上ありますが、そのほとんどが、外注で作ったものを販売する形態をとっています。一方当社は一貫体制が構築されている為、高品質に留まらず短納期や充実したアフターフォローも実現しています



＜展示会での営業(商談)＞

また当社は、自社の新商品の開発だけでなく、他社からの新商品依頼などにも対応し、蓄積された技術とノウハウに開発力を加味して高品質な商品を提案することができます。

どのような新商品案件でも可能な限り対応しますので、是非ご一報ください。



＜事業計画書＞
（営業・開発・原料調達・製造・販売全般の）



＜地元土山茶の茶葉を多量に調達＞

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

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

(3) 製品の品質・安全優位性（構造資産）

① インスタント茶

インスタント茶は、茶葉から取り出した抽出液をデキストリンと混合させ乾燥させるもので、お湯または冷水を注ぐだけで溶け、**残渣は残りません**。そのため、簡易化を求める時代には便利な商品と言えます。…**品質優位性**
 一般市販されているインスタント茶と同類のものとして、茶葉を粉碎しただけの粉末茶がありますが、この粉末茶は残渣が残ります。

また、弊社の独自の低温乾燥技術(NR法)で製造することにより、製品に対する劣化(ダメージ)が少ないため、次のような特性があります。

(イ) お茶が本来持っている**味・風味が保たれます**。…**品質優位性**

(ロ) 他社製品ではよく使用される**ビタミンC(酸化防止剤)**を添加する**必要がありません**。…**安全優位性**

<顧客ターゲット&提供方法>

(イ) 茶問屋… 取扱い商品の新しいアイテムとして、インスタント茶を勧める。

(ロ) 飲食店… 「手軽に作れる本格的なお茶」をお客様へ提供して頂く。

(ハ) 通販… 通信販売会社を経由して、「手軽に作れる本格的なお茶」を一般消費者へ提供

(ニ) 販売機… 自動販売機や有料の自動給茶器で「手軽に作れる本格的なお茶」を提供



<インスタント茶>

② ペースト茶

ペースト茶事業は、「**加熱しても本来の茶葉の色が退色しない**」かつ「**お茶本来の味が損なわれない**」お茶というのが、最大の特徴です。従来の粉末茶では加熱した際クロレラなどを入れないと色が退色していたものが、NRK法のペースト茶ではそれが防げるため、今まで退色で困っていた商品や、退色するので作ることができなかった商品への対応ができ、「NRK法のペースト茶+食材=新商品!!」といったことができ、非常に新規性が高い素材です。

…**品質優位性**

<顧客ターゲット&提供方法>

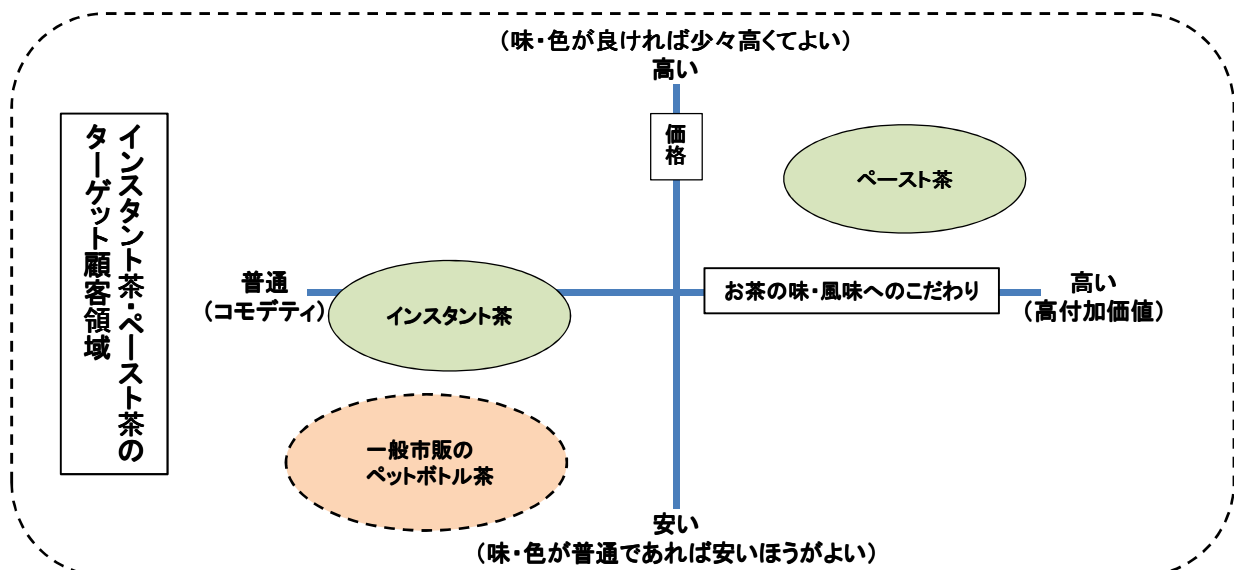
(イ) 茶問屋… 高品質取扱い商品の新しいアイテムとして、ペースト茶を勧める。

(ロ) 食品会社… 加熱しても本来の茶葉の色が退色しない特徴を生かした「新商品」の開発・販売を勧める。

(ハ) 飲食店… 緑色のお茶・お酒や、お茶の緑色を生かしたメニューの提案



<緑色飲料茶>



6. 自社の強み・優位性（知的資産）

(4) 蓄積された小ロット・多品種生産ノウハウ（構造資産）

当社は創業以来、小ロット受注にも注力してきました。そのため、小容量でも歩留りを上げられるように工夫を重ねてきました。更に多品種生産にも取り組んできたため、手替えの効率化にも工夫を重ねてきました。それらにより小ロット・多品種生産ノウハウが蓄積されました。

その結果インスタント茶の場合、現在OEM専門にしている会社の一回の製造ロットが約500kg必要なのに対し、弊社は約20kgから可能（採算に乗る）という実績をもたらしています。

(5) 優れた開発力・技術力（構造資産）



<経営革新計画認定証>

これに関しては、画期的な次の二つの開発実績より明らかです。

- ①日本で初となるインスタント茶の開発（創業者・吉岡理一&協力者）
- ②新規性のある「加熱しても退色しないお茶（ペースト茶）」の開発（代表者・吉岡秀明&共同開発社）
- ③グロッサリーコレクションシリーズの開発
- ④インスタント茶のオリジナル乾燥技術とペースト茶の粉碎技術を応用して、OEM商品として新商品の開発の依頼が増えています。

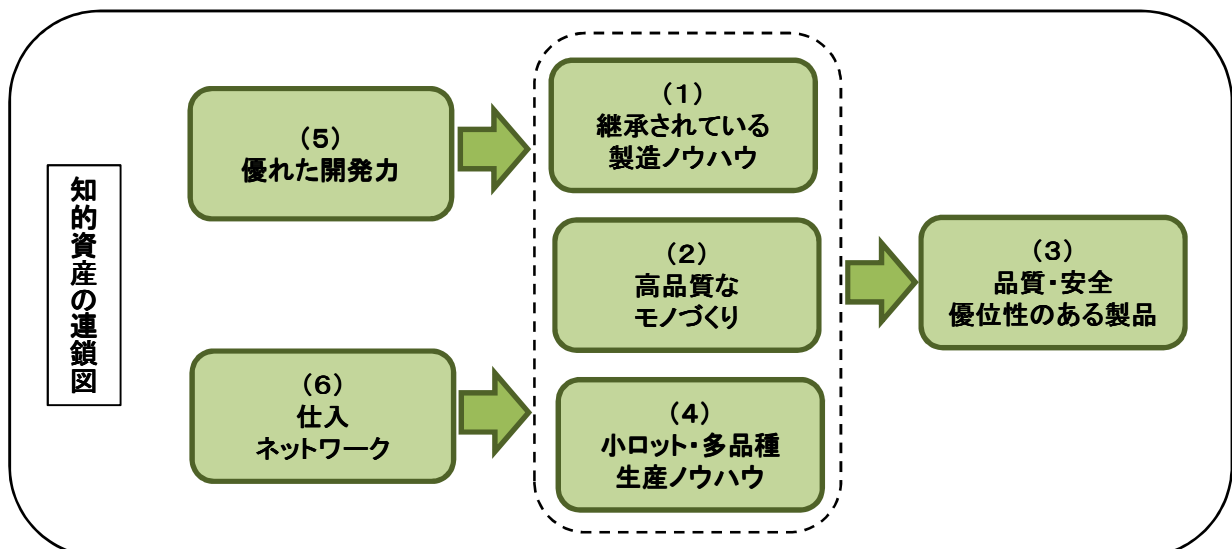
このペースト茶の開発に関しては、「経営革新計画」の認定を受けています。

この開発力は、創業期における10年にも及ぶ開発の取り組みが、開発ノウハウとして社内に蓄積され、製造ノウハウと同じように開発ノウハウを継承した人材が社内に存在していることに起因しています。

(6) 信頼関係で結ばれた仕入ネットワーク（関係資産）



弊社の株主は、地元お茶農家の集まりであるため、常に使用する茶葉（茶園）の状況が把握でき、更に地元のお茶問屋を経由することで、茶葉に対する安定供給と安心感（ISO9001取得している）があります。また弊社がその茶葉を使い製造加工し、新たな商品化をして提供・宣伝することで、近江土山茶の知名度UPにも繋がると確信しています。（全国ではまだまだ知名度が低いため）左の写真は弊社から見える株主の茶園です。



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 】

		【 クロスSWOT分析 】	
		《強み》	《弱み》
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">内部環境</div>		<p>＜人的資産＞</p> <p>①社長はお茶に対する知識・ブレンド法等に対するノウハウが豊富である（茶審査技術初段保有）</p> <p>②製造・開発ノウハウを持った社員がいる</p> <p>＜構造資産＞</p> <p>③開発・製造・販売までの自社一貫施工体制確立している。そのため高品質のものづくりができる。また製法より安全優位性もある</p> <p>④開発力・技術力がある。（インスタント茶・ペースト茶の開発実績、優れた乾燥・粉碎技術）</p> <p>⑤インスタント茶・ペースト茶には加熱しても変色しない・残渣が残らない・添加物が少ないという品質優位性がある</p> <p>⑥小ロット生産ノウハウがある</p> <p>⑦情報発信力がある（HP・FB・ブログの開設）</p> <p>⑧従業員のチームワークが良い</p> <p>＜関係資産＞</p> <p>⑨公的機関や専門家とのネットワークが構築されている</p> <p>⑩原料茶葉の仕入れルートを確保している。（約半数が当社株主でもある）</p> <p>⑪乾燥技術・粉碎技術に対する市場評価が高く、他社との共同開発案件が増えている。</p>	<p>＜人的資産＞</p> <p>①社長以外はお茶に対する知識やノウハウがまだ浅い</p> <p>＜構造資産＞</p> <p>③営業力が弱い（ノウハウや人材の不足）</p> <p>④販路が少ない</p> <p>⑤財務基盤が弱い</p> <p>⑥ペースト茶の生産能力が小さい</p> <p>＜関係資産＞</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">外部環境</div>	<p>＜マクロ環境＞</p> <p>①食の安全・安心に対する関心の高まり</p> <p>②本物志向の風潮の高まり</p> <p>③健康志向の高まり</p> <p>＜ミクロ環境＞</p> <p>④インスタント茶の需要増加見通し</p> <p>⑤ペースト茶は原料としての応用範囲が広い</p>	<p style="text-align: center;">強みを活かし、機会をものにする戦略（方法）……………戦略Ⅰ</p> <p>①品質・安全優位性を活かし、本物志向・安全志向健康志向の需要を開拓する（③、⑤×④、②、①）</p> <p>②開発力・技術力を更に強化して、新商品・OEM商品を開発し、新規需要を開拓（④、⑪×⑥、⑧）</p>	<p style="text-align: center;">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</p> <p>①営業力を強化（内部人材育成）し、安全・本物・健康志向の需要を開拓する（③×④、②、①）</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">機会</div>	<p>＜マクロ環境＞</p> <p>①日本の人口減少</p> <p>②気象変動</p> <p>＜ミクロ環境＞</p> <p>③茶葉の価格上昇の恐れ（高級茶葉（1番茶）の需要の減少により、2番茶3番茶の価格の上昇）</p> <p>④インスタント茶は大手参入により価格競争激化</p> <p>⑤従来の大口顧客である競輪場・競馬場・競艇場でのお茶需要減少</p>	<p style="text-align: center;">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</p> <p>①品質・安全優位性・小ロット生産ノウハウを活かし、価格競争には参入しない（⑤、⑥×③）</p>	<p style="text-align: center;">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</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">脅威</div>			

②戦略Ⅰ～Ⅳより導き出される将来戦略

- (イ) 品質・安全優位性を活かし、本物・安全・健康志向の需要を開拓する
- (ロ) 高品質・小ロット生産ノウハウを活かし、価格競争には参入しない
- (ハ) 開発力・技術力・営業力を強化して、新商品・OEM商品を開発し、新規需要を開拓

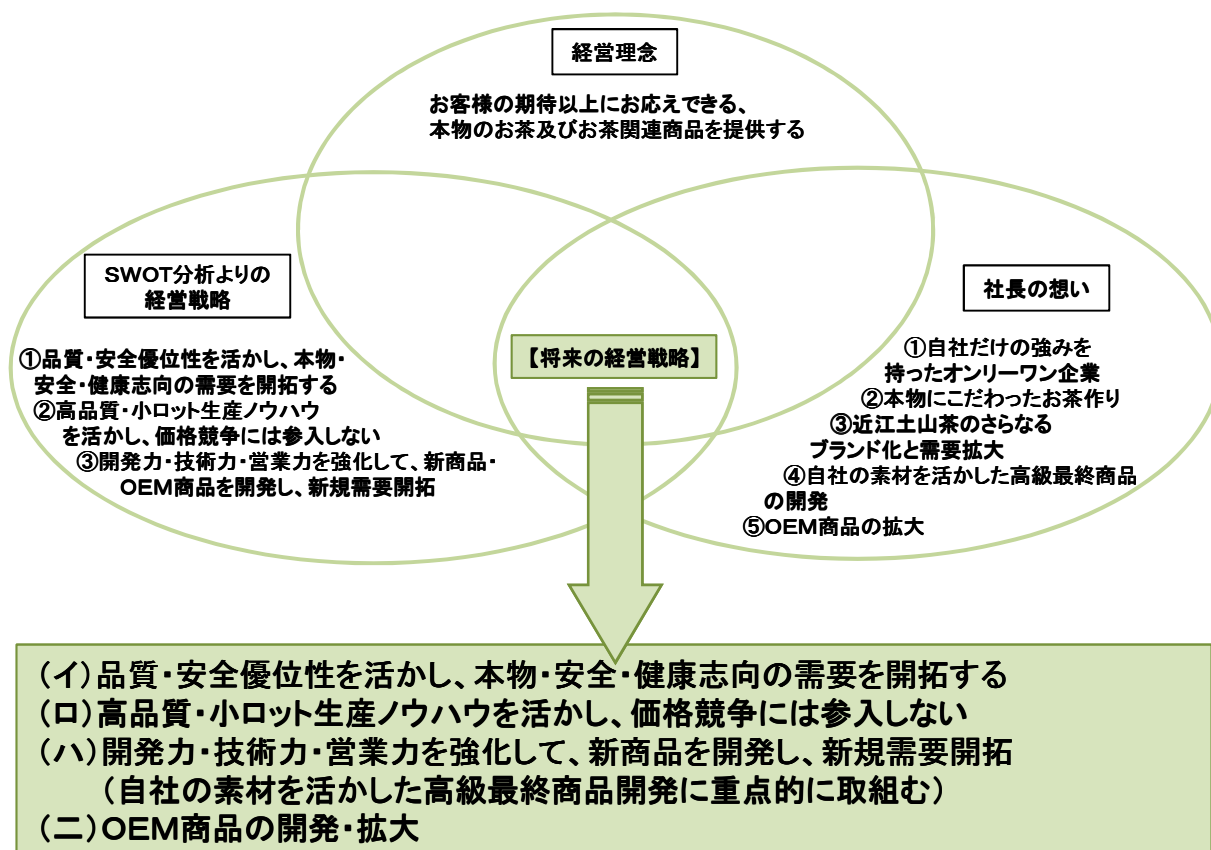


7. これからの事業展開

(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

- ◆ 開発力・技術力の強化
- ◆ OEM商品の共同開発
- ◆ 品質・安全優位性を更に強化
- ◆ 新規顧客開拓
- ◆ 営業力の強化

③ 重要成功要因を達成するための獲得・補強すべき主な知的資産

- ◆ 食品加工会社との連携強化
- ◆ ペースト茶の有機JASの認定(品質面・安全面の向上)
- ◆ 情報発信力の強化
- ◆ 茶審査技術の段取得&お茶インストラクターの取得
(お茶に関するノウハウ向上)
- ◆ 顧客管理・生産管理マニュアル作成
- ◆ 商社との連携強化



7. これからの事業展開

(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

1) 2013年1月期の現状・将来計画値及び2015年1月期の実績

KPI	現状	将来 (2013年1月期時点の将来値)	実績
売上高	100(基準値) (2013年1月期現在)	200 (2018年1月期時点)	100 (2015年1月期現在)
事業(売上)比率 (※1)	インスタント茶 95% ペースト茶 1.5% その他事業 3.5%	インスタント茶 70% ペースト茶 25% その他事業 5%	インスタント茶 92% ペースト茶 5.0% その他事業 3.0%
OEM比率	10%	30%	15%
新規顧客数	0	20社	8社
生産能力	1	1.5	1
お茶商品アイテム の数	インスタント茶 5 ペースト茶 4	インスタント茶 8 ペースト茶 6	インスタント茶 5 ペースト茶 5
ペースト茶を使った 新商品の数	2(ジャム、うどん)	10	3(ジャム、味噌、ドレッシング)
管理マニュアルの 作成	作成中	管理マニュアルの充実化	2014年度に生産管理マニュアルを作成した

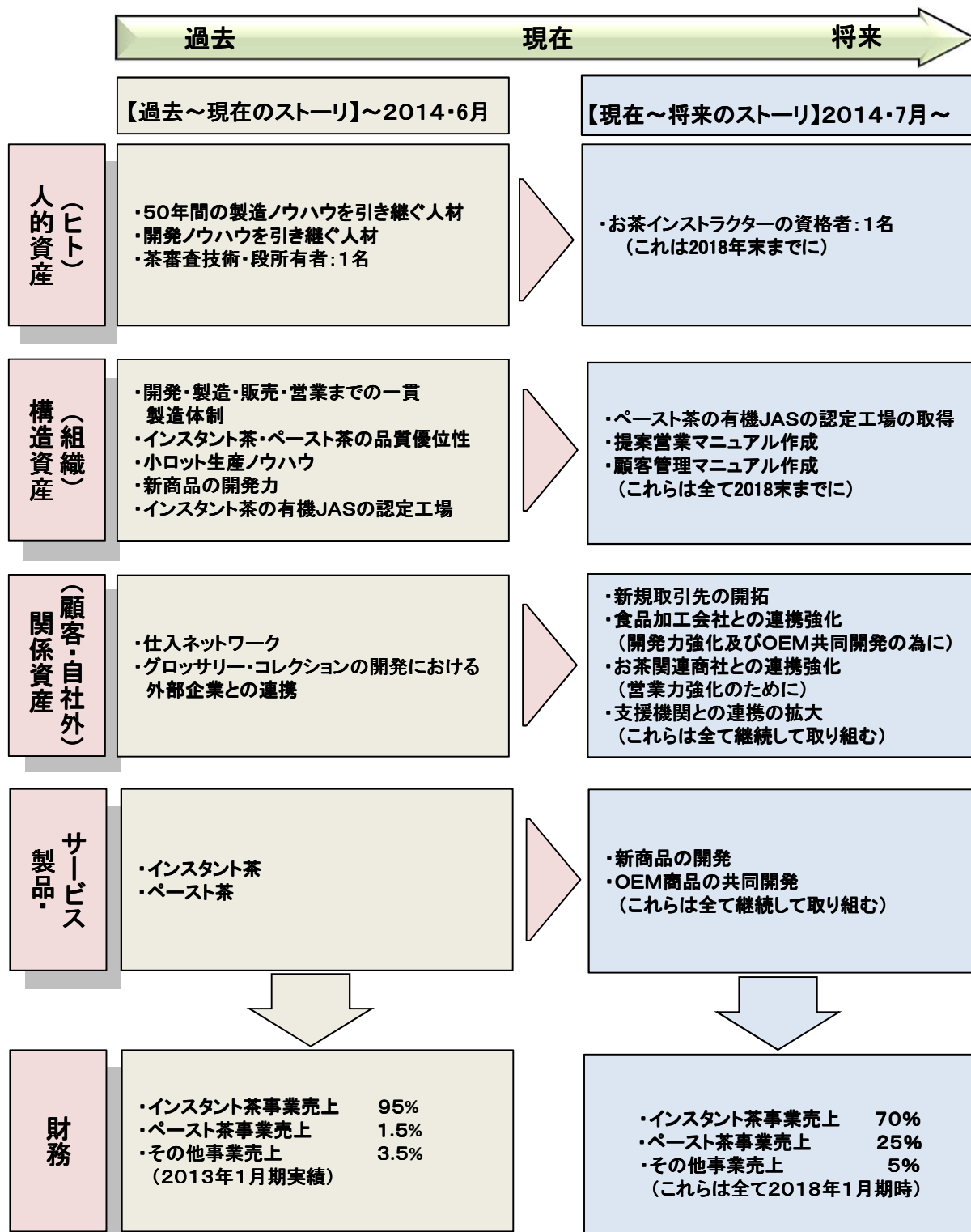
2) 2015年1月期の実績未達要因と対策及び(達成要因)

【総括】計画値が少し甘かったかもしれない。また、改善に向けて進行中の項目もいくつかある。しかし、未達であることに変わりはないので、その要因と対策をまとめた。

KPI	未達要因	対策
売上高	インスタント事業の入札環境による減少と、ペースト事業の大きな顧客獲得ができなかったため。	弊社技術の情報を発信と、営業力のある企業とのマッチングなどを図り、営業力の弱さをカバーし売上増を目指す。
事業(売上)比率	ペースト茶の売上が伸びなかったため。その原因は、新しいペースト茶を食品に使用する際の提案力がなかったためである。	ペースト茶の利用方法提案は外部の食の専門家の知恵を借りたい。また、OEM商品の共同開発に注力し、ペースト茶の売上増を目指す。(現在共同開発案件数件進行中)
OEM比率	(OEM商品としては、新規顧客を増やせたことで、OEM比率を増やすことができた。)	今後は、さらに攻めの対応で、新提案を積極的に出していき、OEM比率を上げる営業をする。
新規顧客数	(営業をしたことで、小さな顧客であるが、新規顧客数を増やすことができた。)	今後も、営業活動を積極的に実施し、大きな売りに繋がる新規顧客を獲得する。
生産能力	売上が伸びていない分、生産能力も現状と変わらない。	まず売上増に取組み、増加見込みが確実にってから生産能力増に取組む。
お茶商品アイテム の数	お茶商品開発ができていないため。原因は研究開発にあてる人員と時間の確保ができていないためである。	2015年度中に、実験や、市場調査を実施。また、社員全員が研究にあてる時間の確保をして、1商品アイテム増やす。
管理マニュアルの 作成	(OEMの増加により、生産管理マニュアルを作成し、管理していくことができた。)	今後、アイテム数の増加予測によるミスが起こらないよう、多くの管理マニュアルを作成していく。

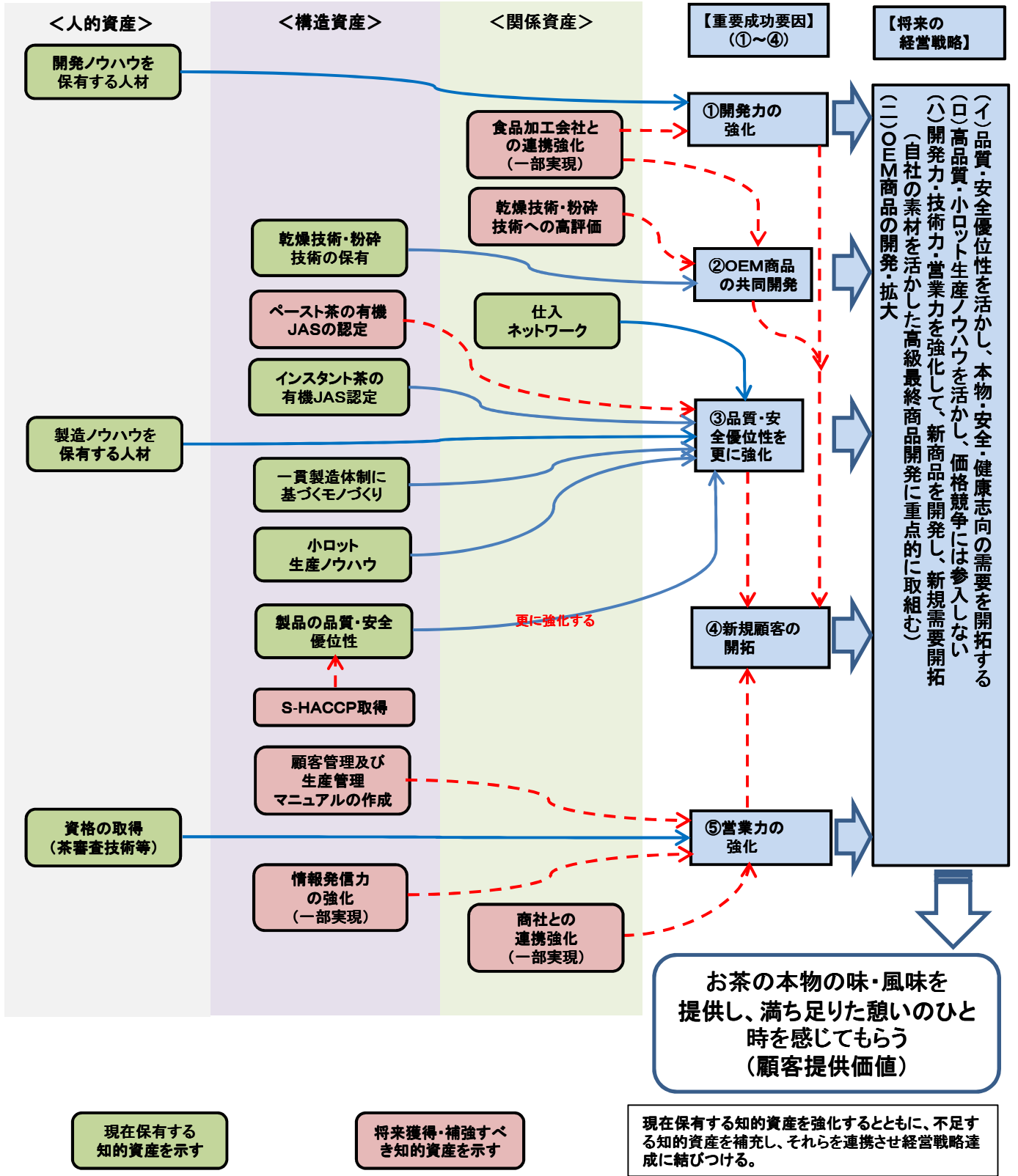
8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

(1) 価値創造ストーリー



8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

(2) 知的資産活用マップ



9. 会社概要

会社名	日本緑茶株式会社
創立	1963年7月5日
会社所在地	住所：〒528-0233 滋賀県甲賀市土山町市場388 TEL:0748-67-0215 FAX:0748-67-0815 メールアドレス:info@nihonryokucha.com
代表取締役	吉岡 秀明
資本金	1,000万円
従業員	5名
事業内容	インスタント茶・ペースト茶及びお茶関連商品製造 OEM商品の開発
ホームページ	http://www.nihonryokucha.com

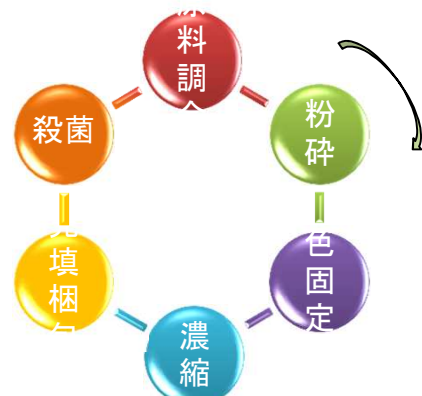


<グロッサリー・コレクションのカタログ>

(インスタント茶の製造工程図)



(ペースト茶の製造工程図)



日本緑茶株式会社

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帯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

日本緑茶 株式会社
代表取締役 吉岡秀明

(4) 作成支援

- 中小企業支援地域プラットフォーム：近畿中小企業専門家相談センター
（代表機関：(株)エフアンドエム）
- 中小企業診断士：菊田 俱光
登録：中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 登録派遣専門家

(5) お問い合わせ先

日本緑茶 株式会社
〒528-0233
滋賀県甲賀市土山町市場388
TEL: 0748-67-0215
FAX: 0748-67-0815
メールアドレス
info@nihonryokucha.com

(6) 発行

2015年7月

