

知的資産経営報告書(平成20年)



株式会社山三商会

知的資産経営報告書

目 次

I. 経営者あいさつ	3
II. 経営哲学	4
III. 事業概要	5
1. 沿革	5
2. 事業内容	6
IV. これまでの事業展開	12
1. 過去の経営方針・経営戦略	12
2. 事業実績	14
V. 当社の知的資産	15
1. 心の経営を支える『骨太の組織能力』	16
2. 最強の素人集団による『チームワーク』	17
3. 心の経営がつなぐ『愛情のバリューチェーン』	19
4. 重要業績評価指標（KPI）一覧	20
VI. これからの事業展開	21
1. 今後のビジョン	21
2. 戦略	21
3. 今後の事業計画	24
VII. 会社概要	25
VIII. 知的資産経営報告書とは	25

I. 経営者あいさつ

学校を卒業し社会人として食の世界(菓子中心)に飛び込んで28年になります。

その間の流通再編～昨今の食の安全問題や偽装の問題等、食を取り巻く環境の変化は驚くべきものがあります。しかしながら過去も現在も変わらないものは、社会は人と人の信頼でなりたっているということです。

そのよりどころは心(マインド)にあると考えられます。私たちは企業経営をあまり難しく考えるのではなく、謙虚な気持ちと社会の皆様へ感謝される企業を目指したいと考えております。当然、数値分析や目標設定など経営に必要なことは普通に行いますが、土台には心の経営を実行し、美味しく、安心安全で、価値の高い商品を生産し続けます。

第二創業が始まったばかりですが、素晴らしい社員と一丸となって社会にお役にたてれば幸いと思っております。



平成20年7月 株式会社山三商会

代表取締役社長 野口英司

<代表者略歴>

昭和30年7月1日生

昭和54年4月	愛知大学 法経学部 経済学科卒業
昭和54年4月	株式会社 松風屋(工場を持たないメーカー)入社 営業、商品企画、開発中心に就業
平成5年8月	有限会社 山三商会(菓子製造メーカー)入社 商品開発部長として就業
平成8年	株式会社へ改組
平成13年12月	経営危機
平成14年1月	同族家内工業経営から企業組織経営へ改革推進開始
平成18年12月	同族経営からの決別
平成19年2月	第二創業非同族経営者として代表取締役社長就任

Ⅱ．経営哲学

経営理念

私たちの使命感は、「すべてのお客様の健康に配慮した安心・安全で美味しいお菓子を、できる限り適正な価格でご提供」し、「環境への配慮・地域社会への貢献」、「人間性尊重とやさしい職場環境作り」という三つの実践訓によって理念を構成しております。

役員及び全社員の倫理観の指針である実践訓の遂行そのものが、社会的責任(CSR)を果たすものと考えております。

実践訓

- ① 私たちは、健康に配慮した高品質な商品を、手頃な値段で提供します。
- ② 私たちは、自然と環境を大切にして、地域の皆様に愛される会社を目指します。
- ③ 私たちは、喜びのある職場をつくり、ゆとりと豊かさを追求します。

Ⅲ. 事業概要

1. 沿革

昭和29年11月	山下三男、個人で菓子製造販売を始める 販売先は旅問屋と呼ばれる小規模な問屋中心
昭和41年 7月	資本金100万円、有限会社山三商会を設立
昭和59年 8月	南知多町貝ヶ坪29-1に本社移転 資本金1000万円に増資
平成 5年 8月	野口英司(現代表取締役社長)入社 この頃から大手流通との取引に転換していく
平成 9年 8月	物流拠点として商品センター完成
平成 9年11月	自社ブランド「山海庵(さんかいあん)」商品の販売開始
平成 9年11月	有限会社から株式会社へ組織変更
平成11年 4月	第二工場完成 第二工場を建設し、製造ラインを1本増設するも稼動せず
平成11年 8月	平野貴久(現生産管理部係長)入社
平成15年 1月	宮原潤(現商品開発部係長)入社 経営改革開始 磯谷伊久雄(現常務取締役)入社 経営危機を回避するため同族経営から開かれた経営へ
平成15年 8月	蟹江包装工場開設 サンフレッシュ株式会社様、中部第一輸送株式会社様の 協力を得て包装・物流部門をアウトソーシング
平成18年 8月	野口知勢子(現総務部課長)入社
平成18年12月	第二工場売却 稼動していない第二工場の売却に成功
平成19年 2月	新経営体制へ移行 創業家以外の経営陣による完全な非同族経営を実践 代表取締役社長に野口英司が就任 常務取締役に磯谷伊久雄が就任

2. 事業内容

愛知県の伝統製法である「えびせんべい押し焼き製法」を活用した、各種せんべい(焼き菓子・油菓子) 各社OEM(相手先ブランド) 商品の生産を中心に、NB(自社ブランド) 商品も生産しています。



(1) 商品開発から製造へ

商品開発

メーカーの強みである「創造」を最大限に生かし、えびせんべいの技術・製法を基本としつつも、枠にとらわれない柔軟な発想で様々な商品の開発に取り組んでいます。また、自社ブランド「山海庵」を展開し、ギフト商品や通販向け商品の開発に取り組んでいます。お得意様との強い関係を活用し、商品開発や品質管理などを学び、さらに高いレベルを目指しています。

最近の具体的施策

- ・馬鈴薯でん粉の高騰による、タピオカでん粉へのシフト
- ・タピオカに継ぐ、低価格主原料の開発
- ・無添加無着色で、消費者にわかりやすい原材料を使った、健康食品の開発
- ・製造工程と素材の見直しによる、消費者から望まれるシンプルな商品の開発
- ・主要商品「えび大判焼き」・「えびせんミックス」のより一層のレベルUP

製造

伝統製法「えびせんべい押し焼き製法」に特化した専用設備を備えており、商品開発部で企画された多くの種類の商品を、多品種少量生産体制で生産しています。常に改善活動を行い生産能力を高めています。

主要生産設備

大型回転サンド焼き機	4台
ガス式トンネル釜	3台
ガストンネル乾燥機	2台
ドラム式乾燥機	1台
回転プレス焼き機	1台
自動大型フライヤー	2台
ミキサー	3台
大型冷蔵・冷凍庫	4台



大型回転サンド焼き機



ガス式トンネル釜

(2) アウトソーシングの活用

包装作業を、軽作業請負を得意とするサンフレッシュ株式会社様へ、出荷作業を、物流のスペシャリストである中部第一輸送株式会社様へ、アウトソーシングしています。連携して合理化に取り組むなど、効率のよい流通システムを構築しています。



包装工程 サンフレッシュ様



物流部門 中部第一輸送様

(3) お得意先様

日々の改善活動や得意先企業様から学ぶ姿勢により得られた、高いレベルの商品企画力・生産管理能力(QCD)・受発注業務システムにより、多くのお得意先様に取りいただいています。

コンビニエンスストア

ファミリーマート様(伊藤忠商事様)
スリーエフ様(日本アクセス様)
セイコーマート様(サンエス様)

商社

国分様(日本橋菓房様)

GMS

イオン様(宮田様・ドルチェ様)
西友・ウォルマート様(サンエス様)
西友プロキュアメント様

イトーヨーカ堂様(サンエス様)
ユニー・アピタ・ユーストア様
(伊藤忠商事様)
ダイエー様(ハセガワ様)

専門店

無印良品様(良品計画様)
NEW DAYS(JR東日本キヨスク)様
優の良品(香港)様(松岡様)

Can Do様(百瀬様)
ハナマサ様
セリア様(松岡様)

スーパーマーケット

成城石井様(コンフェックス様)
紀伊国屋様(コンフェックス様)
伊勢丹クイーンズシェフ様
(コンフェックス様)
A COOP(全農)様(日本橋菓房様)

COOPネット様(宮田様)
COOP近畿連合様(宮田様)
ヤオコー様(サンエス様)

百貨店

三越様(中信様)
東急百貨店様(中信様)

(4) 自社ブランド「山海庵」

OEM生産を行う一方、独自のコンセプトによる自社ブランド「山海庵」製品の生産・販売を行っています。

「素材厳選シリーズ」

素材の良さを生かした、美味しさの追求をしました。本物の味を、お値打ち価格で作り上げました。また、皆様の健康を第一と考え、身体にやさしい原料を厳選して使用しています。



いか天

国産の松いかの胴と足をミックスして、サンゴカルシウムとCPPを配合した上で、鉄板焼きにし植物油で軽く揚げました。烏賊の旨みが生かされた商品です。

たこ天

いいだことサンゴカルシウムとCPPを配合して、一匹丸ごと鉄板焼きにし、植物油で揚げました。たこのあっさり味が特徴です。



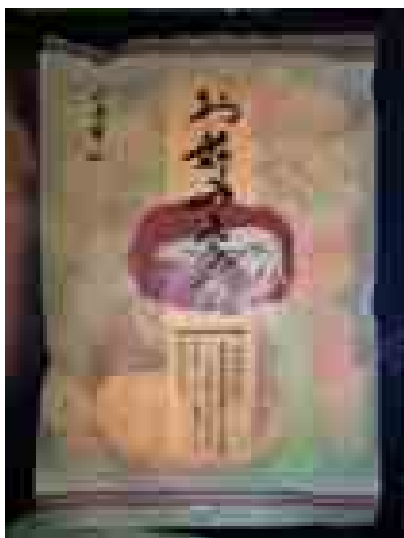


えび天

甘海老と赤社海老をミックスした生地に、サンゴカルシウムとCPPを配合して植物油で軽く揚げました。海老の甘味をうまく引き出した、サクサク食べられる商品です。

山海庵烏賊姿焼き

汐の香そのままに、烏賊1杯まるごと鉄板焼きにし、独自のタレに漬け込み、乾燥させました。烏賊の旨味を特製ダレでより一層引き出した商品です。



山海庵お好みえびせん

北海道産馬鈴薯澱粉とえびを使い、いろいろな形にまとめました。海の香いっぱいの海老づくしの詰め合わせです。

ロングセラー商品として、人気抜群のえびせんを色々ミックスしました。10種類ものさまざまな味をご賞味下さい。

IV. これまでの事業展開

1. 過去の経営方針・経営戦略

(1) えびせん業界と当社

愛知県は全国のえびせんべいの約95%を生産し、高いシェアを誇っています。当地域にはえびせんべい製品そのものの製造業者のみならず、えびせんべいを焼く機械の製造業者など業界を支える技術も集積しているというメリットがあります。しかし、えびせんべいの生産業者の多くは、家内工業的な零細事業者です。

当社も家内工業的な雰囲気の中、創業家一族の経営方針により「**まじめに人の三倍働く**」ことと、「**従業員を大切にする**」という風土を育んでまいりました。

(2) 販売先の拡大

創業当時は小規模な問屋さんが販売先の中心でした。しかし、流通経路の短縮化や小売業者の大規模化といった流通システムの大きな変化に対応していくために、現代表取締役社長の野口が入社した平成6年ごろから大手流通業者向けのOEM生産にシフトしてきました。

OEM生産へのシフトには、商品企画力のほかに品質(Q)、コスト(C)、納期(D)といった生産管理能力の向上、受発注業務のシステム対応など、「企業」としてのレベルが求められます。

当社は、様々な意思決定の場面で、「企業」としてレベルアップするために**常に困難な道を選択**してまいりました。そうすることで、より高い要求に応えられる実力がつき、結果的に販売先を拡大することができたのです。

(3) 家内工業から企業化へ

業容が拡大する過程で、家内工業的な経営手法では対応できない状況に陥りました。そして平成15年1月に**経営危機**を迎えたとき、創業家から現経営陣への実質的な経営権の委譲がありました。具体的には、不透明だった経理業務を非同族の者に任せるということでした。ここから当社の経営改革は加速し、平成15年8月には**包装部門と物流部門をアウトソーシング**しました。

当時の包装部門は不良率が高く、当社のコストセンターでした。したがって、限られた管理人材を不良率が高い包装工程に投入せざるを得なくなり、他部門の管理がおろそかになってしまうという悪循環に陥りました。当時の当社の実力では、商品企画と製造工程までが自社の守備範囲だったのです。

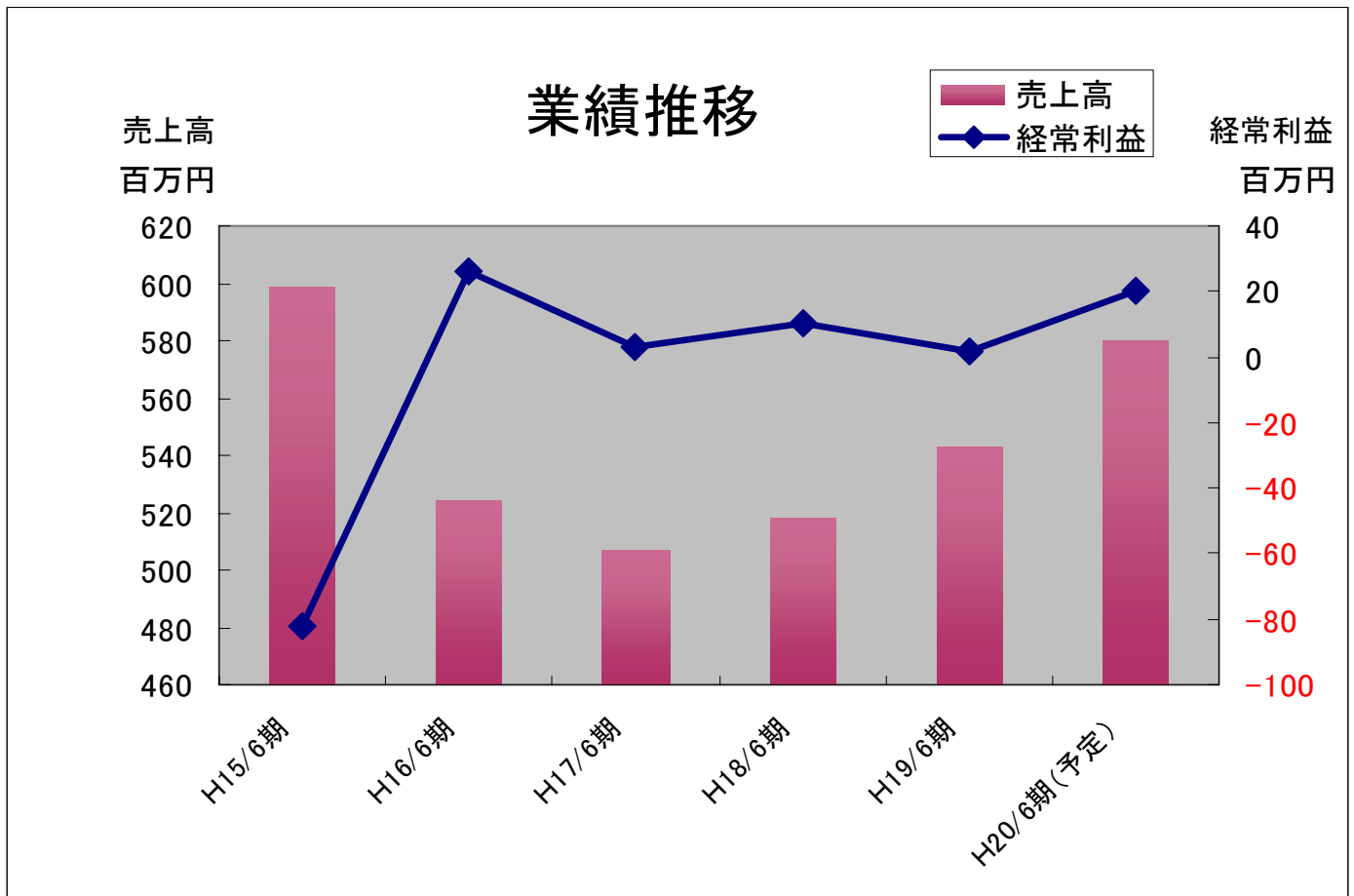
そこで、平成15年8月に軽作業請負を得意とするサンフレッシュ株式会社様と、物流のスペシャリストである中部第一輸送株式会社様の多大なご協力を得て、思い切って両部門をアウトソーシングすることを決断しました。

この改革は当社の**大きな転換点**となりました。生産管理の中心が包装工程から製造工程にシフトした結果、今まで見過ごされてきた製造工程の問題点が浮き彫りになり、日々改善に注力することで業績の向上を実現しています。

平成19年2月には非同族である野口英司が代表取締役社長に就任、磯谷伊久雄が常務取締役に就任し、**名実共に企業化の道**を歩み始めました。この年を**第二創業元年**と位置づけて、社員全員の意識改革と生産性向上に邁進しております。

2. 事業実績

売上高と経常利益の推移



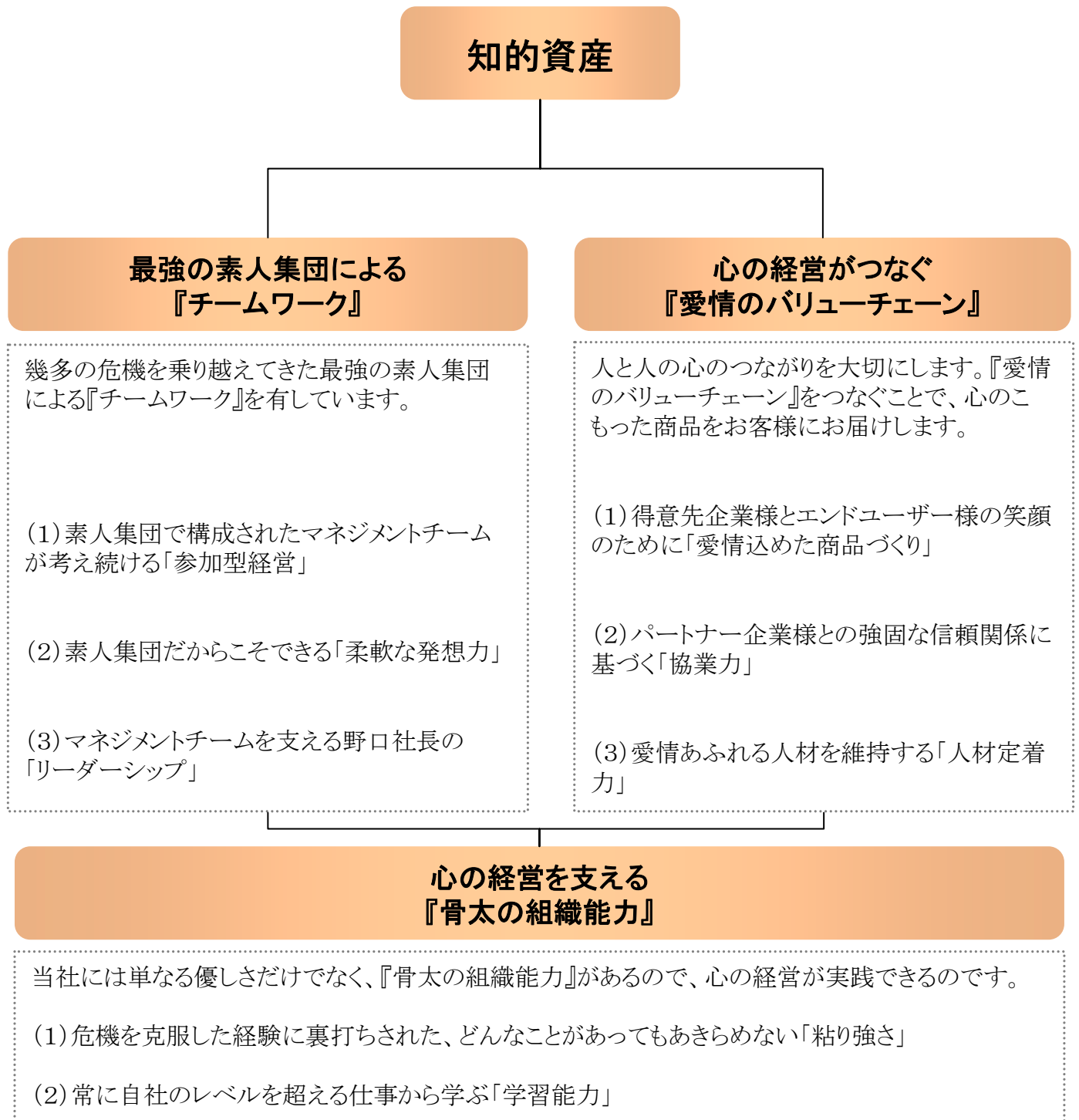
経営危機に陥った平成15年6月期決算は大幅な赤字を計上するに至りました。平成15年4月の包装・物流部門のアウトソーシングを皮切りに、コスト面の見直しを中心とした**大胆なリストラ**を敢行した結果、平成16年6月期決算はV字回復を遂げましたが、負の遺産を整理する過程で、資金手当てが非常に苦しい時期もありました。

お得意先様、仕入先様、外注先様、金融機関様など皆様のお力添えをいただき、**最後まであきらめずにコツコツ**取り組んできた結果として、ようやく業績回復の目途がつけました。

今後は、事業発展に向けて邁進していく予定です。

V. 当社の知的資産

「これまでの事業展開」を踏まえて当社の成長・発展の原動力である『知的資産』を抽出しました。下記に知的資産の全体像を示し、続いて具体的内容を述べて参ります。



1. 心の経営を支える『骨太の組織能力』

当社には単なる優しさだけでなく、『骨太の組織能力』があるので、心の経営が実践できるのです。

(1) 粘り強さ

当社は何度も経営危機を経験しました。そのたびに、「社会に必要とされない企業ならなくなっても当然、**社会に必要とされる企業なら必ず残っていくはずだ**。そして当社は後者である。」という信念を持って最後まであきらめずに全力で危機を乗り越えてきました。

現在当社に残っているのは、この辛い経験をしてきた仲間です。すなわち、**最後まであきらめない**ということの価値や意味を知っている者が運営する企業であり、「**粘り強さ**」は他のどんな企業にも負けないと言う自信があります。

(2) 学習能力

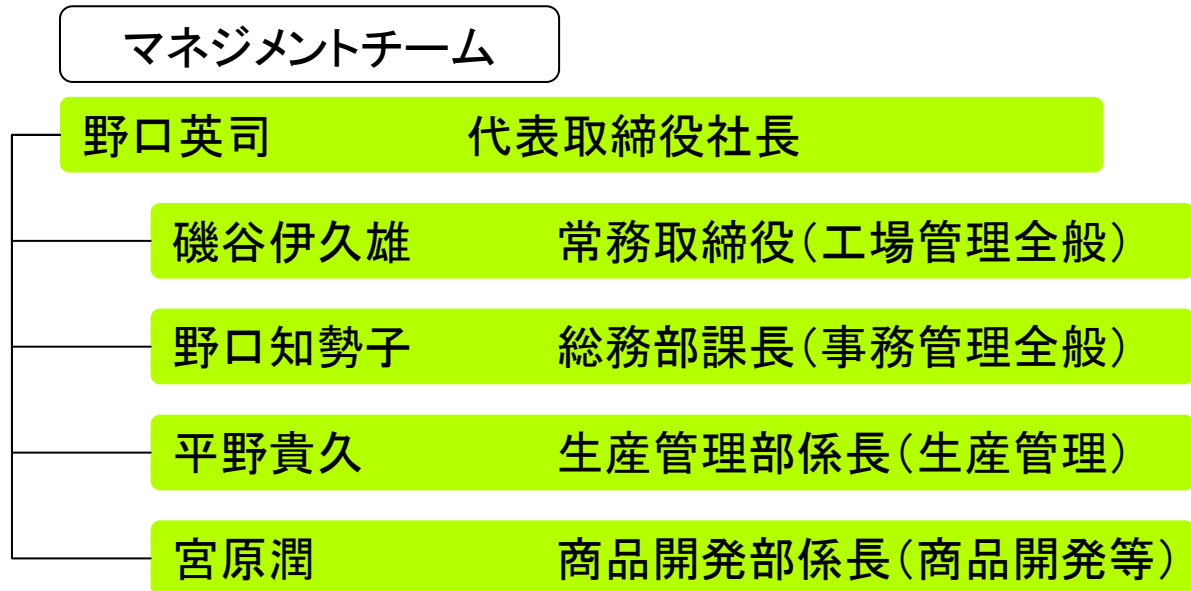
仕事で容易なことと、難しいことの選択に直面したときには、**進んで難しいことを選択する**ようにしています。そのときに自社にとって難しい仕事は、**絶好の学習の場**だからです。

具体的には、一流の大手小売企業様と積極的に取引することで、品質への厳しいご指導やときにはクレームをいただくこととなります。それにより、業務上の問題点が浮き彫りになり、必死になって改善に取り組みます。その結果、いつの間にか一段高いレベルに到達しているという経験を何度もしてきました。

実力が備わってから難しい仕事に取り組むよりも、まずやってみることが**結果的に最短距離**だということを知っています。

2. 最強の素人集団による『チームワーク』

幾多の危機を乗り越えてきた最強の素人集団による『チームワーク』を有しています。



当社のマネジメントチームのメンバーは、えびせん業界のプロではありません。社長の野口は食品関係のキャリアがあるものの、メーカーの経験はありません。常務の磯谷、総務の野口は経理畑の人間であり、平野、宮原は若手の人材です。したがって、えびせんに関しては素人のチームが運営しているのです。しかし、幾多の危機を乗り越えてきた**最強の素人集団**と自負しております。

(1) 参加型経営

企業化を推進するにあたり、チーム経営を導入しています。マネジメントチームに課せられた使命は「**常に考える**」ことです。

現場に近い者が経営者の視点で考え続けることにより、会社全体に**当事者意識**を持たせることができます。

社長を除くマネジメントチームによる毎日のミーティングもあり、日々現場で起きている事象に対して、その場で結論を出すなど、マネジメント力強化にもつながっています。

(2) 柔軟な発想

えびせんの素人だからこそ、えびせんメーカーという**枠にとらわれない柔軟な発想**ができます。

もともとえびせんべいは、他の魚を狙った底引き網漁でかかった不要なえびを活用したエコな食品です。当社にとってえびせんはコアな商品に違いありませんが、えびにこだわる気持ちはなく、むしろ工夫すればまだ食べられるのに、むだに廃棄されているような食材を加工して社会に提供するというスタンスをとりたいのです。

これからこの柔軟な発想で、**シンプルだけれど今までにないような商品**を世の中に発信していきたいと考えています。

(3) リーダーシップ

現社長の野口は、前社長から親族外承継という形で当社の経営を引き継ぎました。借入金の連帯保証の問題がありましたが、社長交代にあたって覚悟を決めて保証参加も引き受けました。この会社を変えていくために、こういう形で**コミットメントを表明**したのです。

家業から企業に脱皮するには、組織的な運営に切り替えていかなければなりません。従業員に自ら動いてもらうことで初めてそれが可能になります。それには、**まず自分が変わる**ことが必要だと感じました。

当社が実践する**心の経営**とは、**愛情**や**感謝**、人と人との**信頼関係**に根ざした企業経営です。家庭で当然のように行われる営みを企業経営にも反映させれば、必ず心の経営はうまくいくと確信しています。

3. 心の経営がつなぐ『愛情のバリューチェーン』

人と人の心のつながりを大切にします。『愛情のバリューチェーン』をつなぐことで、心のこもった商品をお客様にお届けします。

(1) 愛情込めた商品づくり

当社では、常にエンドユーザー様である**消費者の笑顔**を思い浮かべながら商品開発、製造を行っています。そうすることが、直接の取引先であるお客様様の満足度にもつながるからです。

社内では、「**愛情込めた商品づくりをしよう！**」という掛け声のもとで、各人がそれに向けた取り組みをしています。愛情には形がありません。しかし、各人がそれを**様々な意味に解釈**して、最終的に素晴らしいものづくりができるように努力しています。

たとえば、生産管理部門での愛情とは、「一つ一つの工程を理解して、最終製品がきっちり焼けるように改善していくこと。」と認識され、商品開発部門での愛情とは、「サンプル商品を送るときに商品が損傷しないような梱包を心がけること。」と解釈されていたりします。

つまり、「いかに得意先様と消費者に喜ばれる商品をお届けするか」ということを追求するためのキーワードが、**愛情**なのです。

(2) 協業力

平成15年に実施した包装と物流のアウトソーシングは、サンフレッシュ様と中部第一輸送様との**奇跡的な出会い**により実現しました。

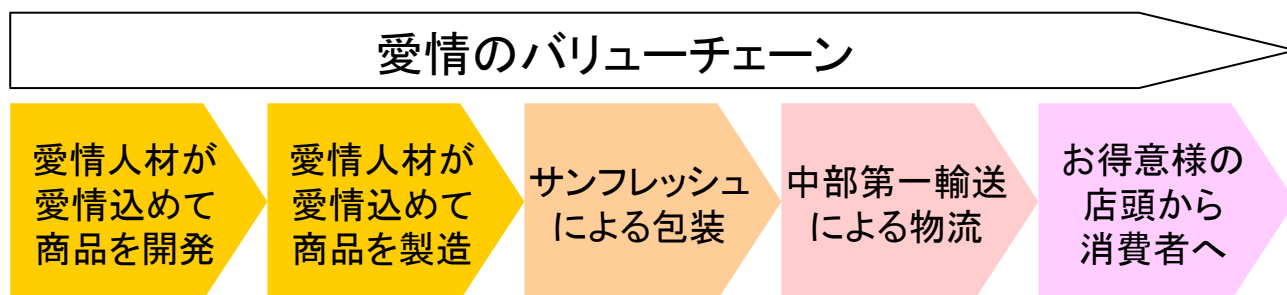
三社による協業開始1年間は試行錯誤の連続でした。しかし、お互いの**信頼関係でがっちり**と結ばれた**バリューチェーン**は、その後の当社業績回復に大きな影響を及ぼしました。

また、仕入先様にも恵まれ、多大な支援を得ており、これらの**協業関係**は当社の大きな財産です。

(3) 人材定着力

当社に勤務する従業員の中には、子供を連れて出勤している主婦もいます。当社のような中小企業は優秀な人材を確保することが最重要課題であり、当社を選んで入社してくれた人材には、できる限り**働きやすい職場**を提供するというスタンスが必要です。その具体的な施策の一つが子連れ出勤です。

当社は創業以来従業員を大切にする風土を持っており、派遣外国人労働者の方々とも家族的な付き合いを通じてコミュニケーションを図っています。その結果として、**高い定着率**を保っています。



4. 重要業績評価指標(KPI)一覧

指標	1 マネジメントチームのミーティング回数
指標	2 新商品開発点数
指標	3 経営協議会の開催回数
指標	4 不良率
指標	5 原材料歩留まり率
指標	6 機械類のチョコ停回数
指標	7 改善提案数
指標	8 包装工程の不良率
指標	9 出荷額あたりアウトソーシング費用
指標	10 物流部門の在庫額
指標	11 従業員定着率

Ⅵ. これからの事業展開

1. 今後のビジョン

平成27年(2015年)までのビジョン

心の経営を実践することで、生産性の更なる向上と自社ブランド強化、次世代経営者の育成を図ります。

- (1)平成22年(2010年)にHACCP認証取得
- (2)一貫生産の新工場建設(ISO14000認証工場)
- (3)自社ブランド商品比率を50%に高める
- (4)事業承継準備の本格化

2. 戦略

当社は心の経営を軸に、強みのさらなる強化・弱みの克服による、事業機会(消費者の健康・環境・自然食志向)への取組みで、ビジョンを達成します。知的資産としてあげた強みを含めて自社の体質を強化し、企業化を推進します。

(1)生産工程の更なる改善

当社の製造工程はまだまだ**改善の余地**がたくさんあります。衛生面の強化策としてHACCPへのチャレンジを開始しています。また、包装工程を連結した一貫生産の新工場建設に向けて、ISO14000を意識した取り組みも検討中です。

これらは、当たり前のことを当たり前に行うという心の経営に通じる取り組みであり、持ち前の粘り強さとチームワークでこの課題を乗り越えていきます。

(2) (株)山海庵の立上げとコア商品開発

自社ブランド商品比率向上のため、①新会社(株)山海庵(仮称)の立上げと、②コア商品の開発を検討します。

①新会社(株)山海庵(仮称)の立上げ

新会社設立に際し、改めて「山海庵」ブランドの再構築を行います。具体的には、まず経営理念を発展させた「山海庵」ブランド・コンセプト(ストーリー)を確立します。そのうえで、ターゲットとする顧客像や商品特性、販売チャネルなどのブランド戦略を立案します。

販売チャネルは、現在の高級スーパー・百貨店、通販体制(電話・FAX)に加え、HPでの販売を検討します。

新会社において自社ブランド商品の販売に特化することで権限・責任体制を明確にし、早期に自社ブランド商品比率向上を実現します。

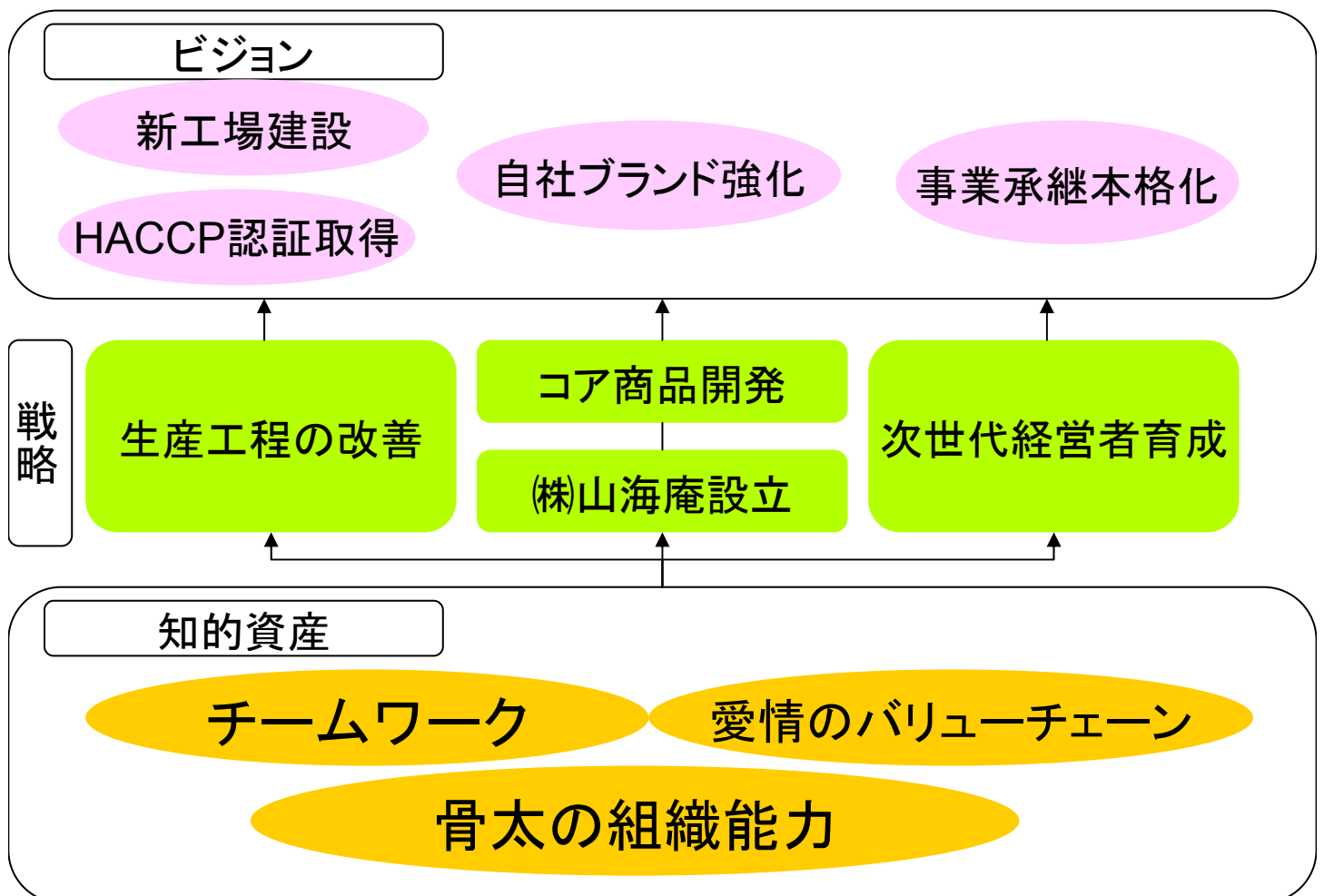
②コア商品の開発

自社ブランド商品を展開していく上で、OEM供給商品との明確な差別化が必要です。そこで、「山海庵」コンセプトを具現化したコア商品の開発が必要となります。

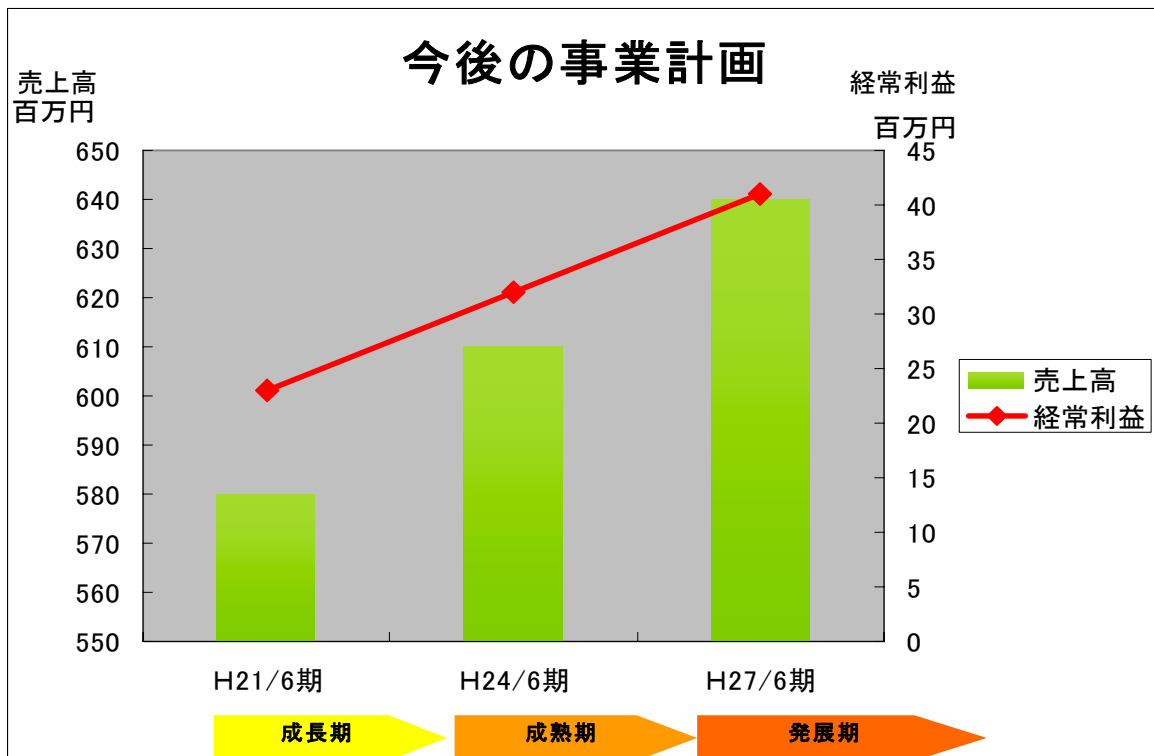
えびせんメーカーという枠組みから脱却し、愛知の伝統的えびせん製法を活用し、新技術の融合や新しいスペック(新素材)での商品開発を推進していきます。開発コンセプトは「シンプル」と「低コスト」です。

(3) 次世代経営者の育成

マネジメントチームによる**参加型経営を強化**し、次世代を担う経営人材を育成します。具体的には、すでに取り組んでいる毎月1回集合教育、経営協議会の継続、バランススコアカードの導入検討など。



3. 今後の事業計画



平成15年の経営改革開始から5年、平成19年2月の第二創業元年から1年半、ようやく経営の基盤が整いつつあります。これまでは過去の負債整理などで我慢の連続でしたが、これからの7年は成長期、成熟期、さらなる発展期と位置づけて、ゆっくりとした歩みではありますが、攻めの経営に転じて行きたいと考えています。

ビジョン達成に向けて、知的資産を生かした戦略を実行してまいります。

心の経営を実践し、社会に役立つ企業であり続けることが、われわれ山三商会の社員全員の夢なのです。

Ⅶ. 会社概要

社名	株式会社 山三商会
事業内容	海鮮珍味、えびせんべいの製造・販売
本社所在地	〒470-3412 愛知県南知多町大字豊浜貝ヶ坪29-1
設立年月日	昭和29年11月
代表取締役 社長	野口 英司
資本金	2900万円
売上高	5億4千万円
従業員数	15人
主要得意先	伊藤忠商事(株) (株)良品計画 (株)西友プロキュアメント (株)サンエス (株)宮田 他
主要仕入先	大栄産業(株) 伊藤忠商事(株) 服部香料(株) 真丸特殊紙業(株) 大江化学工業(株) 他

Ⅷ. 知的資産経営報告書とは

知的資産経営報告書は、企業が自ら保有する固有の知的資産(人的資産、構造資産、関係資産など)をどのように認識し、それをどのように活用して差別化や価値創造につなげていくか、その価値創造による将来的に持続的な利益がどの程度確からしいか、特にその企業にとって関心の高いステークホルダーを意識して説明する報告書です。過去から現在における企業の価値創造プロセスをより信頼性を持って説明することができます。また、今後本報告書の重要性が高まるにつれて他社との比較が可能になり、より有用な情報として、産業全体の価値向上の原動力になるものと期待されます。

知的資産経営の開示につきましては、経済産業省から平成17年10月14日に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されました。本報告書では原則として、これに準拠して作成しております。

※注意事項

本知的資産経営報告書に記載されている計画、見込み、戦略などは、現在入手可能な情報に基づいた現時点における将来に対する予測です。内外の環境の変化や研究開発の進展などによっては、計画などを見直すことがあります。したがって、将来にわたって本知的資産経営報告書に記載した内容や数値の確かさを保証するものではありません。

この報告書に関するお問い合わせ先

株式会社山三商会

〒470-3412

愛知県南知多町大字豊浜貝ヶ坪29-1

担当 宮原 潤

TEL 0569-65-0401

FAX 0569-65-1476

メール miyahara@yamasan-sk.co.jp

ホームページ <http://www.yamasan-sk.co.jp/>