

# 「知恵の経営」報告書

## 2008年版

(知的資産経営報告書)



— ものづくりにこだわり、驚きと感動を提供する企業でありつづける —



株式会社リテールマネージメントプランニング

## 目次

1	ごあいさつ	1
2	報告書の作成目的と活用方法	2
3	経営哲学・経営方針	2
4	経営戦略	3
①	お客様との接点	3
②	商品構成	5
③	販路開拓—展示会への出展	6
④	業績	6
5	事業・商品案内	7
6	知恵（知的資産）	16
7	事業展開	24
①	経営戦略	24
②	事業計画	26
8	会社概要	27
9	あとがき	28

## ごあいさつ

弊社は、昭和52年に旅館内のショップやロードサイドの店舗のプロデュース事業で創業設立いたしました。

その事業を営む過程において、ショップ内で販売する商品を手がけるようになり現在に至ります。

当初は、おみやげ物という領域に和雑貨というニュースタイルを持ち込むという事業展開でしたが、当時の市場は、団体旅行全盛期にあり、非常に大きなニーズが存在していたと思います。

時が流れ近年、旅行スタイルの変化や観光旅行客の購買意識の変化、また、流通の発達によりおみやげ物の価値観も変わってきたように感じます。

一方、文化、観光の中心都市である京都の伝統産業をとりまく状況はとても厳しく、私たちは京都の地場産業の一端でビジネスをする企業として、当然この問題を無視するわけにはいきません。

今に言い始められた問題でもなく、これといった打開策も見出されないまま現在に至っており、まさに死活問題が目の前に迫りつつある状況といえるのではないでしょうか。

職人の高齢化や廃業問題など、いま何かの手を打たなければ間違いなく近い将来、もう二度と手にすることのできないものや技術が出てくることでしょう。

私たちはそんな思いの中、伝統産業を次世代につなぐ新たな架け橋を見出すべく事業を営んでおります。

私たちは、京都の、工芸品ではなく、ごくあたり前に日常の中で使うことができる雑貨でありながらも「知ることの驚きと購買の感動」そして使うことの喜びをコンセプトとしたモノづくりに取り組みつづけております。

「和雑貨分野へ友禅職人技術を転化した技術発信型の新商品の開発」

「新たに開発した新商品の販路として独自性のある自主店舗(販売方法)の開発」

これらは私たちの取り組んでいる事業内容の一部です。当然、これまで多くの企業が手がけてきたことだと思いますが、なぜ一般化されないのでしょうか？そこには業界・企業の内側や外側の都合が大きな壁となって立ちはだかっているからではないでしょうか。

私たちは今一度、自社の存在価値や保有する資源を見つめ直します。何をすれば自社の事業が社会の役に立つかを再考します。埋もれている「知恵」を可視化し、「自信と力」に変えることによって「真の付加価値」を生み出せる企業に成長します。

一見、回り道のようにも思いましたが「知恵」を可視化することによって、なぜ「できているのか」「できないのか」「売れるのか」「売れないのか」などの「原因」が、日常業務に氾濫している「なんとなく」と言う言葉を排除し、明確な形で私たちの前に出現する兆しが見え始めました。

目標に向かって、間違った道を歩まないためにも自分たちの力でつくりあげた道しるべは、かけがえのない経営資源となること思います。

株式会社リテールマネージメントプランニング  
代表取締役 真壁 齊

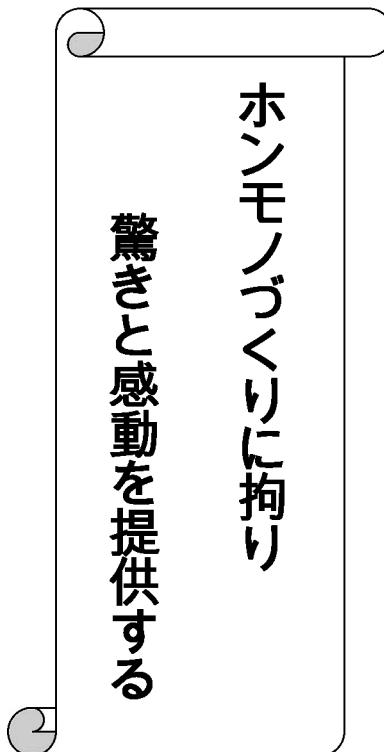
## 2 報告書の作成目的と活用方法

弊社は、当報告書を次のような目的のために作成し、活用しようと考えています。

— 自社の「知恵」（資源）を社員全員が認識して、定められた経営計画の達成を目指し、また、今後の自社の経営基盤の安定を図るための道標として活用するため。

「知恵」の本質をしっかりと認識し、「知恵」そのもののレベルアップにも取り組みつつ、経営計画の達成をめざします。また、経営基盤安定のための社員の行動とその成果を計測する指標として活用します。

## 3 経営哲学・方針



これが、弊社の経営哲学であり経営方針です。

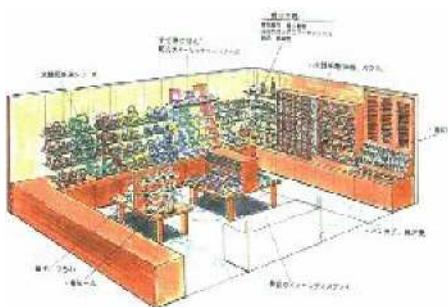
人が考え、人が創り、人が販売するモノであるからこそ、  
人に喜んでもらえるモノづくりを信条として次世代の人材  
育成と職人技術の伝達を重んじ、信頼と喜びを提供する  
企業を目指します。

## 4 経営戦略

弊社は、全国の小売店を主たる顧客として袋物和雑貨を中心に、できる限り国内の素材を使い、国内で製造すること、特に、京都の職人の手によることにこだわった和雑貨商品のデザイン開発と、製造・販売を行っています。

顧客の中には店舗内の商品構成や販売促進などを任せてくださっている小売店も存在しています。そのため、売り場全体の構成が充実したものとなるように他社の商品をセレクトし、購買する役割を担う専門のバイヤーを配置しています。

また、販売業務のみでなく、ショップのリニューアルやマーチャンダイジング（商品政策：どのような商品を仕入れて販売するかなどを検討すること）などのプロデュース業務や販売先のプライベート・ブランド（P B：製造業者ではない販売業者のブランド）の提案など、提案型営業を日常的に行ってています。



### ① お客様との接点

弊社の商品を使ってくださるお客様（最終消費者）と、直接接することができるポイントとして、京都市の東山地区（高台寺ねねの道）と北九州市内の百貨店内に直営の小売店舗を持つほか、全国の百貨店、ホテル・旅館に対し卸売の形態で商品を提供しております。

また、最近の動きとして、OEM（相手先のブランドを付して商品を供給すること）の形態で、取引先企業様のご意見を取り入れながら企画・開発した商品の販売（供給）が順調に伸びています。

これは、後述する展示会への積極的な出展により、多方面の方々に弊社の商品と商品開発力を知っていただく機会を創りだしてきたことの成果であると認識しています。

現在の主な取引先と直営店舗を示すと次のとおりです。

形式	地域	店舗名	ターゲット
小売（直営）	京都市（東山地区）	小裂庵【共】	観光客
	北九州市	コレット井筒屋内 洛樂庵 【百】	一般客
小売店への卸売	東京都、静岡市、京 都市	伊勢丹グループ【百】	一般客
	京都市、大阪市	高島屋【百】	一般客
	大阪市	阪神百貨店【百】	一般客
	静岡市	遠鉄百貨店【百】	一般客
	青森市	さくらの百貨店【百】	一般客
	神奈川県	京急百貨店【百】	一般客
	全国各地（観光地）	ホテル鐘山苑、大谷山荘、ホテ ル九重、佳泉郷井筒屋、スター ツリゾート ほか 80軒程度【ホ】【土】	観光客
OEM (相手先ブランドで の製品供給)	栃木県（日光）	日光田母沢御用邸記念公園	観光客
	大阪、東京、仙台、 福岡、名古屋、広島	㈱オンワード樫山	一般客
	東京都	㈱J A F サービス（J A F メイ ト通販）	一般客 (JAF会員)
	静岡市	㈱静岡伊勢丹（外商法人担当営 業部）	広告代理店、 法人

※ 店舗名の欄の【 】は、業態を示す。

共：共同店舗 百：百貨店 ホ：ホテル・旅館（みやげもの売り場）

土：みやげ物店

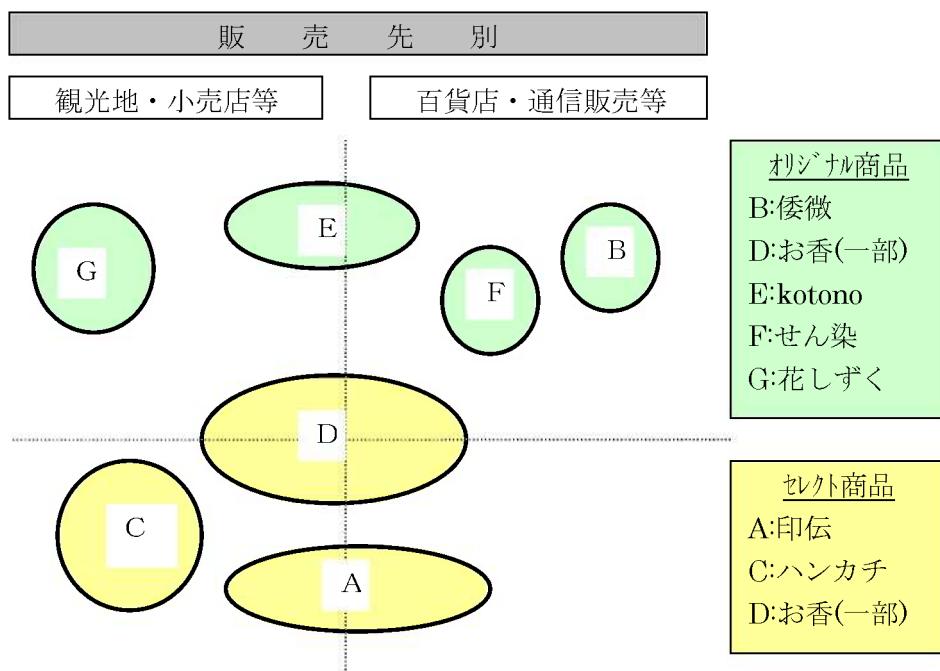
## ② 商品構成

販売商品の内訳は3割をオリジナル商品（自社製造商品）で構成し、7割程度を自社のコンセプトに基づいたセレクト商品で構成しています。

これらの商品は、日本の伝統産業の技術をふんだんに盛り込んだもので、洋雑貨にはない素材感を有しております。工芸品としてではなく日常使いできる工芸雑貨としての価値を提供しようとするものです。

弊社商品を素材、製造スタイルなどで7グループに分類し、それを、販売先とオリジナル商品であるかセレクト商品であるかによって区分したものを下に示します。弊社の取扱商品の全体を概観したものとなります。

なお、各グループ詳細は後述していますので、参照ください。



オリジナル商品は、雑貨としては高価格帯域に属するものを、セレクト商品は、比較的買い求めやすい価格帯のものを中心にラインアップしています。

### ③ 販路開拓－展示会出展

ブランドの認知度アップを図るため、昨年度より国内開催の国際規模の雑貨見本市等への積極的な出展を試みています。



弊社商品のイメージとしては、「リーズナブルな雑貨」から「百貨店顧客をターゲットとした高付加価値商品」であるとの認識を持ってもらいつつあり、従来なかった新たな顧客との取引が開始されるなど、少しづつではあるが着実に成果が上がりはじめています。

### ④ 業績

最近の取組の結果、オリジナルブランド商品群の奥行きが増した結果、新たなマーケット（二極化された中間の層を突く）創出の兆しが見えてきました。

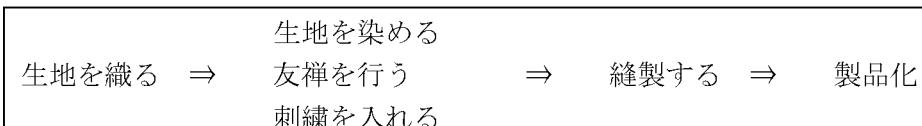
前年は、自社ブランド商品の売り上げ比率が48%アップし（2006年度比）、併せて推進してきた製造過程の内製化の効果もあって、利益率（粗利）も37%（2006年度比）アップするなど好調な成績を残すことができました。

## 5 事業・商品案内

日本の、そして京都の伝統産業が有する技術や素材を商品の「骨格」としながらも、買い求めやすい身の回り雑貨（お香、風呂敷、季節の置物）やファッショングoods（財布、バッグや帽子など）を開発し、販売しています。



たとえば、草木染めを施した綿の変わり織り生地のトートバッグをデザインし、開発する。ここには、次のような工程が存在します。



この一連の工程だけでも 7、8人の製造に従事する者（専門業種）が関与します。これらは、京都の呉服業界内の伝統産業従事者（＝「職人」）が主体となっています。

近年の伝統産業不況の影響を受けてか、今まで消極的であった「職人」も現在では雑貨製造のためへの技術協力を惜みなく協力していただけようになりました。

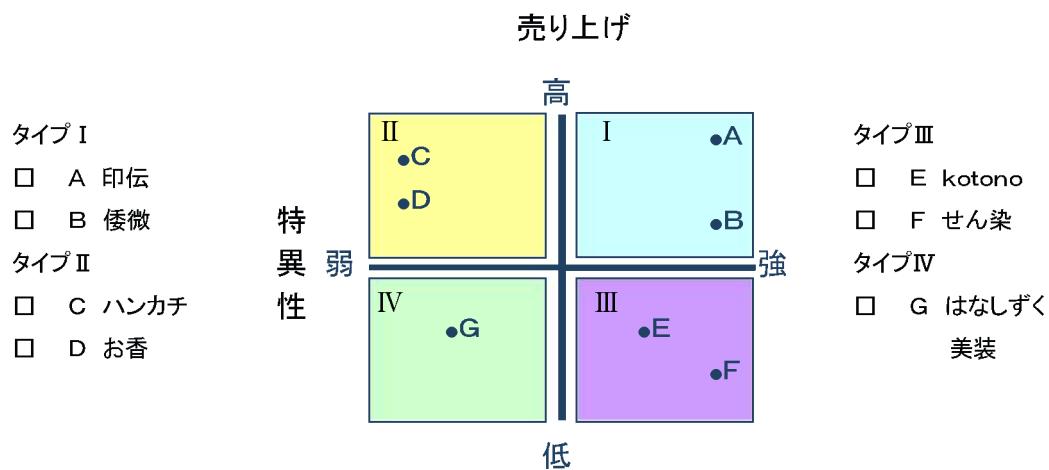
このような状況もあって、弊社には、生産工程のほぼすべてにおいて「職人」と直接仕事ができる環境が整っています。（職人ネットワーク）

また、製品化までの段階において、縫製はすべての商品に共通する重要な工程なのですが、これを内製化することによって生産量をコントロールすることを可能にし、不必要的在庫を持つことなく、必要最小限のロットで商品の製造・供給が行える環境を整えることができました。

これは、弊社にとって大変大きな強みであり、詳細は後述することとしますが、伝統産業に従事する職人の激減を目の当たりにし、危機感を抱いたのが契機となったものであり、オリジナリティのある「強い商品」を創出することでオンリーワンの企業となろうとする弊社の思いと業界を取り巻く状況がフィットした結果であると思います。

さて、弊社の取扱商品は、大きく分けてセレクト商品とオリジナル商品に区分することができると言いましたが、これらを、全社売上高に占める割合の多少と他社製品と比べた場合の特徴（特異性）の強弱でタイプ分けし、図示したものが下の図です。

売上高に貢献していると思われる商品の特異性・特徴を把握することを通じて、弊社の真の強み（知恵）が何であるかについて検討しています。



## タイプI (売上高 大 : 特異性 強)

### A : 印伝



商品の特徴	<p>古くは奈良時代から使用されている素材であり、正倉院の所蔵品にも使用されています。</p> <p>鹿皮をベースに漆で模様をつけた伝統工芸品（材料）である「印伝革」を使用した商品。</p> <p>現在では、山梨県が主な生産地で甲州印伝として知られており、高級バッグや財布等に加工されています。</p> <p>山梨の某メーカーの製品は、大変、知名度があり、国内のほとんどの百貨店で取り扱われており、高年齢女性層の支持を集めています。</p> <p>弊社の販売計画に基づいてセレクトし、季節ごとにディスプレイの変更を行い、また、ギフト用パッケージを作成するなど行い販売した結果、ここ3年間の売上高は増加傾向にあり、平成20年1月期には前年比122%の売り上げがありました。</p> <p>ただし、仕入れ商品であるため、利益率が低いのも特徴です。</p>
-------	---

商品を扱う上での自社の強み	<p>○販売方法における独自性 (印伝の知名度に頼らない「見せる」ための工夫)</p> <p>○業界を代表するような某著名メーカーからの直接仕入れ</p>
---------------	---

課題 (弱み)	<ul style="list-style-type: none"><li>多くの問屋が取り扱っているため、販売先での競合が激しい。</li><li>雑貨としては高額であるため、買い取りを取引条件とする弊社にとって販売先開拓が課題。直営店と同様の展開方法が行える販売先の開拓が必要。</li></ul>
------------	---

## B : 倭微



商品の特徴	<p>自社の旗艦ブランドとして位置付け、高付加価値を訴求する商品です。山梨の某メーカーからの仕入れでは実現しなかった自社のオリジナル性を発揮するため、甲州印伝と同じ手法で生産されている「江戸印伝」を東京都の伝統工芸士から原材料として調達し、京都・豊岡・大阪の革専門の職人がいる加工委託先で製品化しています。</p> <p>「手の届く高級品」、「日常使いできる工芸雑貨」をコンセプトとして、特にデザイン性を重視し、これまでの印伝商品の購買層であった年配層だけでなく幅広い層より支持を得ています。</p> <p>今までにないタイプの商品であり、マーケット創出型の商品です。</p>
-------	--

商品を扱う 上での強み	○原材料の供給元を確保 (原材料として入手困難なものであり、他社の追従は容易ではない。)
----------------	---

課題 (弱み)	・ブランド力（認知度）の低さ。 ・弊社の取り組みとしてのPR不足、マーケティング不足。
------------	--

## タイプⅡ (売上高 大 : 特異性 弱い)

### C : はんかち

商品の特徴	京都のメーカーを中心に複数のメーカーより、商品を仕入れています。型は通常のもので特に際立った特徴はありませんが、柄・色目を重視し、季節感をしっかりと表現できるものをセレクトしています。 各販売シーズンごとに販売企画を作成し、取引先に応じた展開を行っています。
商品を扱う上での強み	○売り場全体の展開プランとして提案のできる、営業経験を積んだ多くの社員
課題 (弱み)	・季節性のある商品として展開しているため、売れ筋の予想がはずれると、機会ロスと在庫過多というリスクを負いやすい。

## D : お香



商品の特徴	<p>京都の老舗香木店からのOEM製品として線香・匂い袋等などを提供しています。(商品群の3／4をセレクト、OEM商品 1／4をオリジナルとして構成)</p> <p>販売先である旅館・ホテル等からオリジナルの用度品(旅館の館内で宿泊客へのサービスとして使用)としての需要もあり、営業担当者が商品の企画からデザインまでを顧客(大半が旅館の女将)とともにを行うことも少なくありません。</p> <p>また、消耗品であり回転率が速く、リピート性が強いのが特徴です。</p>
-------	---

商品を扱う 上での強み	<ul style="list-style-type: none"><li>○旅館等へ企画提案のできる営業担当者</li><li>○老舗香木店との取引関係</li></ul>
----------------	---

課題 (弱み)	<ul style="list-style-type: none"><li>・デザイン面や価格面などで他社商品(老舗ブランド)と差別化が困難</li><li>・パッケージ資材の変更が容易でない。(製造ロットが大きいため)</li></ul>
------------	--

### タイプIII (売上高 小 : 特異性 強)

E : koto no



商品の特徴	<p>おもに綿織り生地を使用し、弊社オリジナル柄のデザインは京都の図案絵師に担当してもらい、友禅加工し「純京都産」で生産しています。</p> <p>参考上代を2,000円以内に設定した身の回り小物の展開を行っています。</p> <p>商品の製造は、弊社工房を中心に行っているため、利益率が高く（35%以上）、生産数量やシーズンごとの在庫数量など弊社のコントロールによって調整することが可能な商品です。</p> <p>昨年末より、製造のスピードアップと効率化を図るため、社内工房の充実に注力している当社「チャレンジ商品」です。</p>
-------	--

商品を取り扱う上での強み	<p>○自社工房と職人ネットワーク</p> <p>これにより、商品の企画・開発・製造をほぼ100%コントロール可能</p> <p>また、迅速に、コストをかけずに試作が行えるなど開発のスピードが速く、ニーズ調査のための実験販売が容易に行えることもあり、取引先のPBとしてOEMの提案が可能である。</p>
--------------	---

課題 (弱み)	<ul style="list-style-type: none"><li>商品デザインが一般的なものであり、インパクトに欠ける。</li><li>自社工房を中心としているため、大きなロット生産への対応が課題</li></ul>
------------	--

## F : せん染



商品の特徴	<p>西陣織や草木染など伝統的な「織」と「染」の技術を、人気のある帆布と掛け合わせ、ポーチ等の小物雑貨を中心に上級和雑貨として開発・展開しています。</p> <p>お客様の要望に応える形で、売り場で職人が商品に意匠を追加するサービス（お客様の希望に応じた数の柄を希望の位置に追加したりします。）を考案し、顧客百貨店等の店頭において実績をあげています。</p> <p>製造過程に関わりを持つことと、世界にひとつしかないオリジナル商品という付加価値のある商品を「驚き」と「感動」を併せて提供する販売方法として確立をめざし調整を行っています。</p>
-------	--

商品を扱う 上での強み	<ul style="list-style-type: none"><li>○経験豊富な図案絵師</li><li>○職人、協力工場とのネットワーク</li></ul>
----------------	---

課題 (弱み)	<ul style="list-style-type: none"><li>・事前のマーケティング不足で手本となるサービスを見つけていない。</li><li>・素材や技術添加、アイテム構成、価格バランスなどの全体像の調整に手間がかかる。</li></ul>
------------	--

## タイプIV (売上高 小 : 特異性 弱)

### G : 花しずく／美装

商品の特徴	<p>需要が増えている風呂敷を中心に、ちりめん生地をセレクトし、半オリジナル商品（既製の生地を調達し、弊社で風呂敷に加工）として開発しています。</p> <p>マーケットの要望が風呂敷の見た目ではなく素材感に向かっていることを受け、コスト面で、最近、他社が使用しなくなった素材（上級ポリエステル縮緬（ちりめん））のみをセレクトし、展開しています。</p> <p>また、生地の華やかさを生かし、小物類なども追加しており、商品グループ全体のボリュームアップを図りつつ展開しています。</p> <p>主力商品である「kotonoo」を売場展開する際の補助商品として位置づけて商品開発を進めています。</p>
商品を扱う 上の強み	<ul style="list-style-type: none"><li>○デザインのオリジナル性 (通常は、風呂敷以外の用途で使用する生地を採用)</li><li>○自社内での縫製</li></ul>
課題 (弱み)	生地が一般に流通しているため、意匠面の特徴がない。 原材料生産先の都合で終了してしまう意匠がある。

## 6 知恵（知的資産）

前記「4 事業・商品案内」で明らかにした各商品グループの特徴、強み、課題（弱み）を整理すると次のとおりとなります。

### 強み（知恵）

#### 仕入力

商品、原材料（資材）の仕入先との強固な取引関係を指します。弊社商品は、仕入商品（セレクト商品）と製造商品（オリジナル商品）からなりますが、いずれも、特徴のある魅力的な商品、原材料の仕入れ（調達）があってこそ、弊社取扱商品が特徴的で、他社商品と差別化されたものになり、お客様からの支持がえられるのですから、現在の取引関係を大切にし、さらに充実したものとなるよう努めたいと考えます。

具体的には、次のような取引関係がこれに該当します。

商品タイプ	商品・原材料	取引先	摘要
A 印伝	印伝を使った商品	山梨県の某印伝メーカー	全国規模の著名業者
B 倭微	印伝皮	東京都の江戸印伝製造業者	伝統工芸士
D お香	香（仕入とOEM）	某香木店	京都の老舗

#### 製造力

#### 内製（試作と多品種少量生産）と外注加工（大量生産）のバランスのとれた製造体制

材料を加工し、商品に変える力のことです。弊社は、ものづくりにこだわり、お客様に驚きと感動を提供する企業でありつづけたいと願っています。一枚の布生地にデザインが施され、形状を変え、お客様の手元に届く。日常の生活に貢献するものとして使っていただけます。弊社が考える和雑貨のある生活とこだわりの素材と日本、京都の伝統産業の技術をつなぐのが弊社の製造力です。

この製造力はふたつの大きな要素によって支えられています。ひとつは、自社工房であり、もうひとつは、社外の職人・工房・協力工場とのネットワークです。

## 自社工房

### スピード感ある商品開発を実現！

自社製商品については、従来より商品企画・デザインを社内で行ってきましたが、縫製など製造工程については、一部を社内で行い、その他は協力関係にある職人や工場で行ってきました。昨年よりその内製部分を強化するために、在宅職人を1人から4人へ増員し、新たに社内に職人を1人配置し生産体制を充実させることで生産能力の増強と効率化に成功し、総売上高に対する自社製品の割合を伸ばすことができました。（前年対比48%アップ）

また、内製化の進展により商品企画から製品化までの時間短縮、つまり、開発のスピードアップが図られたとともに、多品種・小ロットの商品化への対応が可能となり、お客様のニーズに合った商品をより早く察知し、商品化・リニューアルすることができるようになってきました。

現行商品では、「kotonono」、「花しずく」がこれに該当する商品群となります、それぞれ製品の約8割が内製可能な状況です。

#### 重要業績評価指標〔KPI〕

内製化率（売上高に占める割合）

2007年度 7%

2008年度 10%（見込み）

## ネットワーク

### 職人・工房・協力工場との共創関係

代表取締役を含めた社内スタッフ全員がこれまでの職歴や経験の中で培ってきた職人・工房・協力工場とのネットワークが、弊社事業の推進にとって非常に重要なエンジンとなっています。ただ単に、製造の仕事を出す・受けるの関係にとどまらず、共同で商品開発を進めているという実態があり、常に情報交換を行い、新しい素材や技術の探索と研究を行っています。

定期的に年2回、懇親会を行うこととしていますが、必要に応じコミュニケーションを取り、情報共有を進める中でこのネットワークを維持・発展させています。

職人等とのネットワークは、弊社が有する重要な経営資源であると述べました。伝統工芸士の染色職人や手描き友禅作家、日本図案家協会所属の絵師、京袋物職人などさまざまな専門分野の職人で構成されたプロフェッショナルな「ホンモノづくり集団」です。

経験30年以上のプロの技術を即戦力として活用することができるため、新しい素材や技術の開発に機敏に取り組むことができ、スピードとコストの面で優位に商品開発をうることができます。

業務内容	企業名または個人名	備 考
ディレクター	日本のこと研究所	商品ディレクション
和紙製造	からかみや	製品資材
京友禅	京都市 K染色株式会社	製品資材
手描き友禅	京都市 T染工株式会社	製品資材
京黒染め	阿津川昭夫	製品資材
草木染	徳田工芸	製品資材
注ぎ染め	浜松市 N株式会社	製品加工
手描き作家	津守優子	製品加工
意匠図案	日本図案家協会協会所属	図案絵師
生地織り	浜松市 T織物	製品資材
生地織り	大田隆善	製品資材
帽子縫製	岩出憲治	製品加工
創作箔	京都市 S工房	製品資材
風呂敷縫製	奥村富三	製品加工
京七宝	京都市 Y美術	製品資材、製品加工
江戸印伝	東京都 有限会社 Y	製品資材
かばん縫製	豊岡 有限会社 B	製品加工
縫製	菱田和子	製品加工
京焼き	山亀	製品資材、製品加工
瀬戸焼	カネ三	製品加工
お香	京都市 株式会社 Y香木店	製品加工
造形作家	菱田満	人形型師
造形作家	佐藤敏明	製品加工
什器設計	井上尚子	店舗プロデュース

重要業績評価指標 [KPI]

ネットワークを構成事業者数 24事業者

営業力

業界の常識にとらわれない  
新しい発想に基づく提案営業

商品の販売方法について、弊社では従来より商品だけでなく、売場構成・季節ごとのディスプレイなどの売場展開案を含めて提案をし、販売をしています。商品そのものの差別化には自ずと限界がありますので、価格競争（＝値下げ

競争) を避けるためにも、このような形で提案をし、販売先にとっては手間のかかる売り場づくりに対するソリューション(問題解決策)の提供を行っています。

現在、主要取引先である ホテル鐘山苑(山梨県)・大谷山荘(山口県)・ホテル九重(静岡県)・洛柿舎高木(京都)など10件の取引先より商品内容・展開を弊社に「まかせていただき」、セレクト商品とオリジナル商品で構成して販売しております。その結果、これらの販売先への売上高が総売上高の約37%を占めるに至っています。

このような提案営業が行える理由は、従業員に業界や商品に関する知識があり、同業他社での就業経験が豊富であるからであり、他社商品をセレクトする場合においても、地域性や客層を考えながら、そのお店にふさわしい多様な提案ができるものと考えます。



より多様で的確な提案を行うために、企画・生産・営業の担当者が毎月1回本社に集まって会議を行い、情報や意見の交換を行っております。それにより取引先からの要望に迅速に対応できる体制を整えております。

#### 重要業績評価指標〔KPI〕

取引先への「提案」の件数(年間) 100件

### 人材力

業界・商品に関する豊富な経験・知識とユニークな発想

弊社の強み(知恵)として、やはり、弊社人材に言及しないわけにはいかないと認識しております。弊社ではこれを「人材力」と呼びたいと考えます。企業を構成するのは従業員・社員ですから、このことは当然のことであり、どの企業にも当てはまる事ではありますが、商品の企画をし、職人等とのネットワークをフルに活用し、取引先顧客に提案することで業容を拡大してきた弊社にとって、人材力の存在は必要不可欠なものであると思います。

代表取締役自身が図案絵師の家系で育ち、13年間にわたり職人としてものづくりに携わり、その後、雑貨販売の企業で営業として勤務することで、材料から生産工程、販売方法に至るまでの知識と経験と人脈を得ることができました。

その他の従業員の6割も、この業界で10年以上の経験があり、その経歴も販売員、雑貨メーカー勤務、雑貨デザイナー等それぞれの専門知識を持った者が集まっています。幅広い商品開発・提案が可能となっております。

ところで、業界の経験が豊富な人材が集まっていることは、材料や商品、流通経路等に関する知識・情報が豊富で、企業活動にプラスに働く反面、マイナスに働くことも否定できないことです。欲しいものが何でも手に入る成熟社会にあって、かつ、目の前のお客様のニーズがどんどん多様化する中で、従来の方法を踏襲しているだけではマーケットの変化のスピードには追いつけません。

この点、弊社では、業界の従来のものづくりの方法、業界の常識といったものにとらわれない商品企画を行えているものと自負しています。業界経験10年以上のベテランが揃っているとはいって、従業員の平均年齢は35歳であり、柔軟に物事が考えられる「若い集団」であるといえると思います。商品や業界にまつわる経験や知識と、これからは導き出すことのできないユニークな発想をミックスさせられる人材力を有する弊社ならではの商品開発の事例を次に紹介します。

	<p>* 「花しずく」（風呂敷）の取り組み * * * *</p> <p>風呂敷を扱う他社の商品が安価な生地のものに代わってきたために「手触りがよくない」という意見がありました。このお客様の声を起点に、手触りの良い生地で開発しようということになりました。</p> <p>従来の風呂敷の製造方法であれば、カットの手間の省ける風呂敷用のサイズの生地を大量に染色することが必要でしたが、この風呂敷業界の手法にとらわれることなく、洋服用に普通に流通している生地のうち、風呂敷にふさわしいデザインのものをセレクトし、必要な生地巾にカットし、協力関係にある職人に、直接、縫製を発注することでコストを抑えた商品を実現しました。風呂敷用ではない生地を自社でカットするため、生地のロスが発生しますが、小ぶりの風呂敷として商品にすることで、商品の幅の拡大にもつながっています。</p> <p>また、色柄を全社員のアンケートにより決定することで、「風呂敷の柄」という固定観念（＝風呂敷業界の常識）にとらわれない商品することができました。</p> <p>この結果、売上高が 280 万円の従来の仕入の風呂敷に加えて、自社商品の風呂敷「花しずく」を売上高 230 万円（平成 20 年）にまで成長させることができ、新しい自社製商品カテゴリーを作ることに成功しました。</p>

## 弱み（課題）と克服策

弊社には、多くの弱み（課題）が存在します。課題解決の最良のヒントは知恵なのですから、これを活かし、課題解決に向けての地道な努力を続けていきたいと思思います。

自社の弱みのうち、「大きなもの」つまり、解決に向けての処方箋をいち早く作成する必要のあるものとして、次の3点について整理してみました。

### ① 販売ルートの開拓が不十分

特に自社ブランド商品である「倭微」は、従来の雑貨商品より高価格帯であるため、既存取引先の一部には流すことができず、従来の提案方法とは違った形の新規販売ルートの開拓が必要になってきています。

今後は、ファクトリーショップ（※）、通信・ネット販売など新規のチャネルの展開を強化していきます。

※ ハンチングを通販のチャネルで販売しはじめたところ、成果が出てきました。

販売数量	前年5ヶ月間	54個
	通信販売掲載1ヶ月間	85個

### ○ ファクトリーショップ（※）

弊社が最も伝えたい「ものづくりの背景」が消費者に届いておらず、計画通りの販売成果があげられておりません。

従来の卸売りを中心とした販売形態のみではその手法には限界があり、製造形態から販売形態（店舗）、また、その販売方法（サービス）に至るまで一貫した流れを構築することで上記の課題を克服しようと考案し、取り組みを始めました。

弊社の有する職人ネットワークを駆使し、「製造現場が販売の現場」を実現するべく、消費者に職人のものづくりの現場を見てもらい、消費者ニーズが職人へ直接伝わる新しいスタイルの店舗として展開を行います。

職人と一体となってマーケティング活動を行い、即時にニーズに応えることを目的としており、当面の間は「商品への意匠手描き」のサービスと「縫製のオーダーメイド」で顧客ニーズを掘り起こし、将来的には、さらに多様な職種の職人を配置します。

マーケットインをコンセプトとし、外部コーディネーターのスキルも活用しながら、新しい和雑貨の生産、販売方法として確立をめざします。

## ② ブランドの認知が不十分

自社ブランドが十分に認知されていないという現状があります。これらを解消し、新たな販売ルートの開拓を図るため、「kotonono」「倭微」の商標登録を行い、昨年度より積極的にギフトショー・展示会等への出展を行い、販売先の開拓を目指しています。

平成19年9月 ギフトショー出展

平成20年7月 和雑貨エキスポ出展

平成21年2月 ギフトショー出展予定

平成19年、20年4月 社内展示会

## ③ 従業員の勉強不足

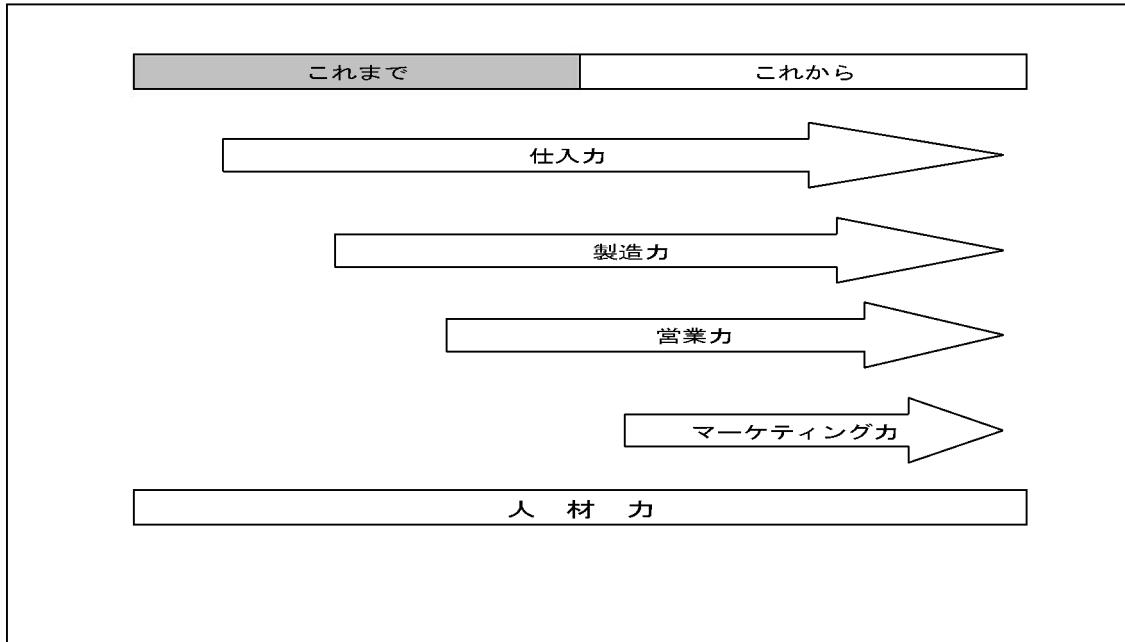
特にマーケティングの知識が足りません。これには、従業員個々の経験や知識を共有しきれていないということの現われです。今年度より従来行っていた定例会議を月2回行うようにし、物流部門までを含めて参加させることで情報・知識の形式化と共有を進めています。

また、社内研修として提携工場や取引先（旅館）を訪問することで、担当者以外も直接現場の状況、意見を聞き、商品開発や販売を促進するためのヒントを獲得する場を設けるようにしています。



## 7 事業展開

### ① 経営戦略



弊社はこれまで、仕入力（競争力のある商材を供給してくれる取引先との良好で強固な取引関係）と製造力（スピード感ある事業展開を可能にする自社工房とクオリティの高い商品製造を可能にする職人等のネットワーク）、そして、取引先への的確な提案活動を伴った営業によって業容を拡大してきました。これからは、これに加え、マーケティング力を強化し、さらなる発展を遂げていきたいと考えています。

マーケティングとは、自らの意思と判断で市場（マーケット）を創り出していくことだと考えます。伝統産業が有する技術や素材のすばらしさをしっかりとお客様に伝えつつ、弊社のものづくりに対するこだわりも大切にし、お客様の日常生活に貢献する和雑貨を提供し続けるための基盤づくりとして、次のことに取り組みます。

#### (1) マーケティング力の充実

- ・新しい販路の開拓 [方策] ネット・カタログ通販への進出
- ・ブランド認知度の向上 [方策] 展示会・フェアへの積極出展  
メディアの活用

#### (2) 人材力の増強

- すべての取り組みの基盤となる人材力の増強に向けた取り組みを展開
- ・個々の従業員が有する「知」の共有化 [方策] 社内勉強会の実施
- ・伝統産業、和雑貨業界以外の知識の補充 [方策] 異業種交流の実施
- ・人事制度（評価と待遇）の整備 [方策] 制度の整備

さらに、これらの基盤の上に展開する当面の方策としては次のとおり計画しています。

1) 新たな直営店舗の開発と運営

既存直営店舗に加え、国内で5店舗規模の新規出店を行います。

「ファクトリーショップ」の展開で、売り上げ規模1億5千万円をめざします。

2) 百貨店、一般小売店への卸売の強化

現状の180%を達成を目指します。

3) 国内大手企業のOEMの強化

全社売り上げの15%程度を目指します。

4) 内製比率の向上

必要な分を必要な数量だけ短時間で仕上げ在庫負担を減らし、商品回転率や利益率を向上させます。

5) 新業態の開発

「ファクトリーショップ」の展開を成功させ、業界のオンリーワンを目指します。

6) 产学連携と人材育成

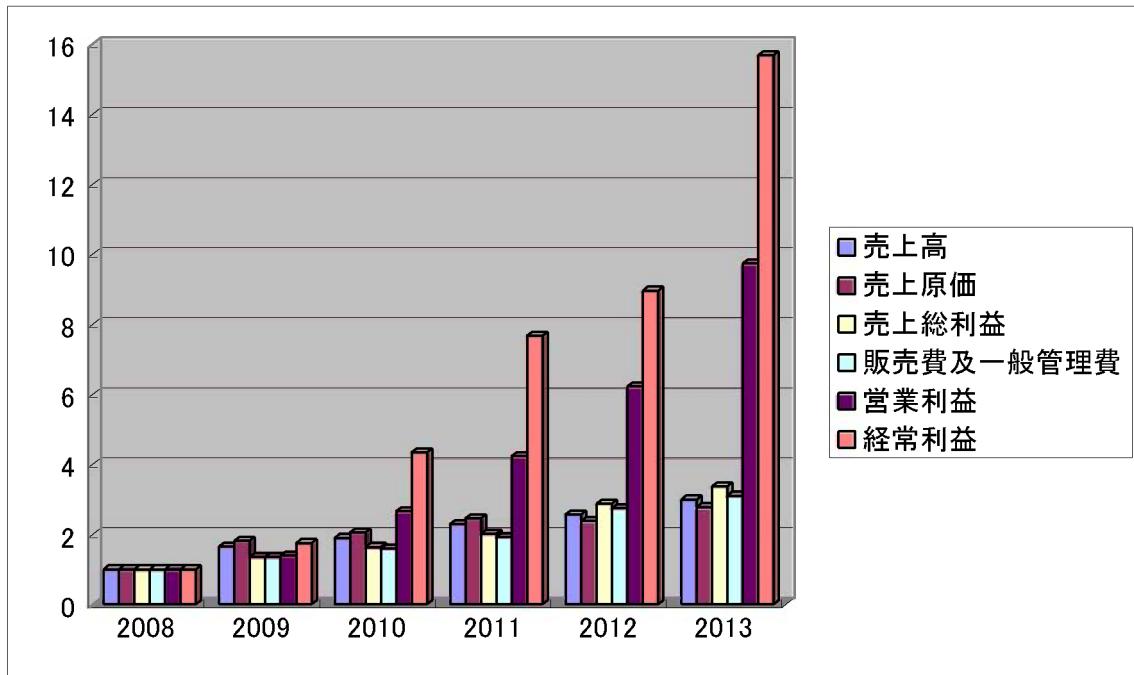
既に取り組んでいる京都造形芸術大学との产学連携を充実させるとともに、人材育成・技術の継承にも注力します。



## ② 事業計画

具体的な中期の経営計画としては次のとおり計画しています。

人材力の増強とマーケティング力の充実により弊社の製造力と営業力を増幅させ、課題を克服することにより、今後 5 年間の売上高、営業利益等の伸長を下表のとおり見込んでいます。



※ 直近期末（平成 20 年 1 月期）を 100% として表示

## 8 会社概要

社名（商号）	株式会社 リテール マネージメント プランニング
代表者	代表取締役 真壁 齊
創業	昭和 52 年 3 月
従業員数	13 名
資本金	3, 656 万円
事業内容	和小物、袋物の製造・販売
所在地	京都市中京区西ノ京勧学院町 22 番地
その他	平成 19 年度 中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新 計画の承認 同 京都府中小企業応援条例に基づく「元気印中小 企業」認定 平成 20 年度 京都府「知恵の経営報告書」実践モデル企業 として認定  現在に至る

## 9 あとがき

### ○ 知恵の経営とは

知恵の経営とは、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。したがって、「知恵の経営報告書」（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（利害関係人）に対し、「知恵」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、同20年5月には京都府が「京都府知恵の経営報告書—作成ガイドブックー」を公表しており、本報告書は原則としてこれらに準拠して作成しています。

### ○ 注意事項

本知恵の経営報告書に記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、当社の判断にて記載しています。

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、本報告書に記載した内容や数値などを、当社が将来にわた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。

### ○ この報告書についてのお問い合わせは

株式会社リテールマネージメントプランニング

代表取締役社長 真壁 齊

〒604-8413

京都市中京区西ノ京勧学院町22番地

TEL 075-801-3371 FAX 075-813-2756

e-mail : makabe-rmp@kyoto.email.ne.jp

### ○ 謝辞

本報告書の作成に当たり、京都府商工労働観光部ものづくり振興課 小谷様のご支援をいただきましたことに感謝いたします。

### ○ 著者

株式会社リテールマネージメントプランニング 代表取締役社長 真壁 齊

同 専務取締役 北野一樹

京都府商工労働観光部ものづくり振興課 中小企業診断士 小谷貞夫