

# 知的資産経営報告書



2013年3月



エスポワール・エトワール  
京都・山科のパティスリー（ケーキ屋さん）

1. ご挨拶	1
2. 経営哲学	2
3. 事業概要	3
4. 市場環境	6
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) 豊富な洋菓子作りノウハウと優れた商品開発力 （人的資産・構造資産）	
(2) 豊富なメニュー数（構造資産）	
(3) 高い評価の美味しさと臨機応変な対応 （構造資産・関係資産）	
(4) 優れた情報発信力（構造資産）	
(5) 高まりつつある地元での認知度（関係資産）	
7. これからの事業展開	10
(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	12
(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	14
10. あとがき	15

## 【表紙の商品写真】



- ①：マカロン（当店自慢の商品です）  
 ②：ケーキセット（モンブラン、苺のタルト、ブルーベリーヨーグルト、  
 ショートケーキ、半熟チーズスフレ、クラシックショコラ他）  
 ③：半熟チーズ（試行錯誤を重ね完成した一品です）

# 1. ご挨拶

本報告書発刊に当たり、ご挨拶申し上げます。

エスポワール・エトワールは2002年11月に手作りの洋菓子店として、京都市山科区に開店しました。以来、お客様、関係者各位の皆様の日頃のご支援、ご鞭撻のおかげをもちまして、11年目を迎える事が出来ました。

私は幼少期、あまり洋菓子を食べたことがありませんでした。可愛らしく陳列するケーキに焼き菓子、宝石のようなクリスマスケーキ、どれも憧れの対象でした。それも忘れるほどの時が経ち、将来を考えねばならない時期が来たのですが、当時なろうと思ひ勉強していたものは「自分がしたいこととは違うのではないか。」という漠然とした思いでいっぱいでした。

そんな中、今の職業に出会いました。ケーキを作り、提供する。子供の喜ぶ姿を見て、洋菓子を輝く目で見ていただけだった当時の自分を思い出し、「あの頃はただ見ているしかなかった自分が今は笑顔をあげられる。自分がしたいことはこれだ!!」と気づきました。

お客様からより多くの笑顔を頂くために、「素材を生かしたお菓子を、手作りで、豊富にご用意し、お客さまの欲しいモノが何時も並んでいる」ように常日頃心掛け・努めています。

今回知的資産報告書を作成したのは「私達がお菓子作りに込めた想い・私達が作る商品をさらに多くのお客様に知って欲しい」為です。またそのために事業を拡大したいとも思っています。新しい土地であれば新規のお客様の獲得のチャンスが増えますし、店舗が広ければゆったりとした空間を提供が出来、駐車場があればお客様にケーキを選んで頂くときに、余計な心配をおかけすることがなくなります。

これからも日々成長するエスポワール・エトワールにご期待下さい。

## 2013年3月 オーナーパティシエ 内田 正博

1959年 京都市生まれ  
1978年 高校卒業後洋菓子職人になり、  
京都・滋賀の洋菓子店で修業  
2002年 エスポワール・エトワールを開店



## 2. 経営哲学

### (1) 経営理念

安心・美味しい・楽しいをお客様と共有する

お菓子を通して人と人をつないでいきたいと思えます。  
それは、家族であれば、安心できる材料で、安心できる施設で、安心できる人が作った美味しいケーキで楽しい時間を過ごして絆が強くなったと言ってもらえるように、また、友人であれば、「ちょっとお茶にしよう」という時に、「エスポワール・エトワールのケーキを持っていくし楽しみにして」と言ってもらえるように、またそれが、取引先であれば、順調な時も厳しいときも、潤滑剤となるように、そして、恋人同士であれば、もっと愛情が深まる不思議な薬になれるように、どんなシチュエーションでも、人と人をつなぐことができるお菓子作りをし、社会に貢献したいと思えます。

### (2) 行動方針

#### 1. 私たちはお客様に「喜んでもらえる」お菓子作りと接客をします

どんなシチュエーションでも、人と人をつなぎ、お客様に喜んで頂けるように日々製造と販売において努力を続けます

#### 2. 私たちは従業員が「喜んで働ける」職場を作ります

従業員が物心両面で喜びにあふれ、その笑顔がお客様に伝染するような職場にします

#### 3. 私たちは主に家庭の中で、日々のストレスから解放されそこから「喜び」を得るための1つのツールとしてお菓子を提供し続けます

楽しく豊かな生活を送って頂くために、安心して美味しく食べて頂けるお菓子を提供することにより、明るい社会に貢献します



エスポワール・エトワールはフランス語です

エスポワール：希望  
エトワール：星  
という意味です  
希望に満ちた社会でありますように願いつつ、そのような社会で、星のように静かに輝くパティスリーを目指そうと命名しました



ショートケーキ

# 3. 事業概要

## (1) 会社の沿革

修業時代	1978年	京都の洋菓子店で洋菓子職人の修業を始める 基本的な技術習得の修業をする	各種洋菓子を作れるよう、6軒の洋菓子店で修業しました。 また、同時に洋菓子店の経営法の習得にも努めました。
	1980年	技術向上のため、規模の大きな洋菓子店に勤める	
	1982年	西日本洋菓子コンテストで「京都市長賞」を受賞する	
	1983年	製造全般と販売の勉強をするため個人の洋菓子店に勤める	
	1986年	京都の大手外食チェーン洋菓子製造課に勤める 1996年～1998年製造課長を務める	
	1998年	卸を中心とした洋菓子工場で工場長を務める	
	2000年	マネジメントを学ぶため大津の洋菓子店に移る	
独立開店後	2002年	独立して京都・山科に洋菓子店をオープン	待望の独立を果たしました。 独立時に、安心・衛生・美味しいを念頭に洋菓子を作ろうと心に誓いました。 ある程度経営が軌道にのってきから、新商品の開発に努めました。
	2004年	食品衛生優良施設として表彰される	
	2005年	半熟ケーキを開発・販売を始める	
	2006年	純米ロールを開発・販売を始める	
	2008年	マカロン(※)を開発・販売を始める	
	2009年	HPを開設・ネットショッピングを開始	
	2011年	イオンモール等の商業施設に出店(期間限定)	
	2013年	事業拡大のため知的資産報告書の作成	
《今後の予定》			
将来	2015年	駐車場のある広い店に移転	

※マカロンとは、メレンゲに(当店ではイタリアンメレンゲ)アーモンドプードル(パウダー)粉糖等を加え混ぜて(マカロナージュ)焼き上げたお菓子です。イタリアで生まれフランスで花開いたカラフルでさくさくしっとりなお菓子です。



＜食品衛生優良施設 表彰状＞



＜食品衛生優良施設 表彰楯＞



# 3. 事業概要

## (2) 主要商品

### ①生菓子

商品の種類 常時20種類前後ご用意いたしております。  
商品の特徴 最高級の生クリームを使用し、ベーキングパウダーや乳化剤を使用しないで、ふんわり・しっとり焼き上げたジェノワーズで作ったショートケーキなど、素材を最大限に生かしたおいしい仕上がりになっています。種類も豊富で、様々な味を楽しんで頂けます。



<各種生菓子>

### ②半生菓子

商品の種類 半熟ケーキ4アイテム・マカロン12アイテム  
商品の特徴

**半熟チーズ** フランス産クリームチーズを使用した  
(写真①左上) スフレタイプです

半熟特有の軽い口当たりのチーズケーキ。  
口解けが優しく癖になる味です。

**半熟ショコラ** スイス産スイートチョコを使用しています。  
(写真①右上) しっとりした触感で濃厚なチョコを楽しめます。

**半熟キャラメル** 半熟チーズのキャラメル風味。

(写真①右下) ほのかな苦みが甘いスフレにマッチします。

**チーズタルト** フランス産クリームチーズを使用したバークド  
(写真①左下) チーズです

クッキー生地とバークドチーズの相性が抜群の一品です。

**マカロン** 半年以上試作を重ねて出来上がった、当店自慢の  
(写真②) マカロンです

メレンゲとアーモンドの粉を焼き上げた生地でガナッシュを挟み、外はサクサク、中はしっとりです。



<半熟セット>



<各種マカロン>



写真①



写真②

<マカロン:左から順に フレーズ・抹茶・シトロン・カフェ>

### ③ロールケーキ

商品の種類 純米ロール・純米ロール抹茶

商品の特徴 国産のこしひかり100%の米粉を使用し、しっとりふわふわに焼き上げたとっても口解けがいいロールです。抹茶ロールは宇治の抹茶を使用し中には黒豆を入れました。(桜の季節には、桜とお米の純米ロールも販売しています)小麦粉で作られた商品では味わえない感触です。



<純米ロール>



<純米ロール:抹茶>

### 3. 事業概要



<各種焼き菓子>

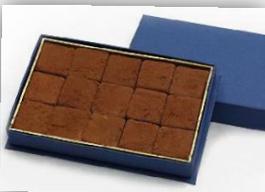
#### ④焼き菓子

商品の種類  
商品の特徵

マドレーヌやパイ・サブレなど24アイテム前後  
発酵バターを使用し、しっとり焼き上げたパウンドケーキや  
さくさくに焼き上げたパイやサブレ、  
小麦粉アレルギーの方でも食べて頂けるお米のサブレなどが  
おすすめです。



<天使のサブレ> <アップルケーキ> <リーフパイ> <フロランタン> <ガレット> <極上サブレショコラ>



<生チョコ>

#### ⑤ショコラ

商品の種類  
商品の特徵

生チョコ・トリュフ

生チョコは、スイスの高級チョコレートを使用し、洋酒  
は使用していないので、お子様も安心してお召し上がり  
いただけます。

トリュフは、センターガナッシュにフランスとスイスの  
高級チョコレートを使用し、チェリーのリキュールをた  
っぷり使用した大人の味に仕上げています。  
バレンタインのプレゼントの定番商品です。



<トリュフ>

#### ⑥ゼリー

商品の種類  
商品の特徵

6アイテム

果汁たっぷりのゼリーです。



<ゼリーセット>



<オレンジゼリー>



<ラズベリーゼリー>

#### ⑦記念日ケーキ

商品の種類 5アイテム×3クリーム

商品の特徵 さまざまなご要望にお応えするために、アイテムとクリームでいろいろな組み  
合わせをしていただけます。また、キャラクターケーキのご注文も承っていま  
す。大切な方に贈る言葉をケーキに添えてみてはいかがでしょうか。



<ストロベリースペシャル>



<モンブラン>



<マカロンタワー>

# 4. 市場環境

## (1) 日本の菓子推定生産数量および金額推移

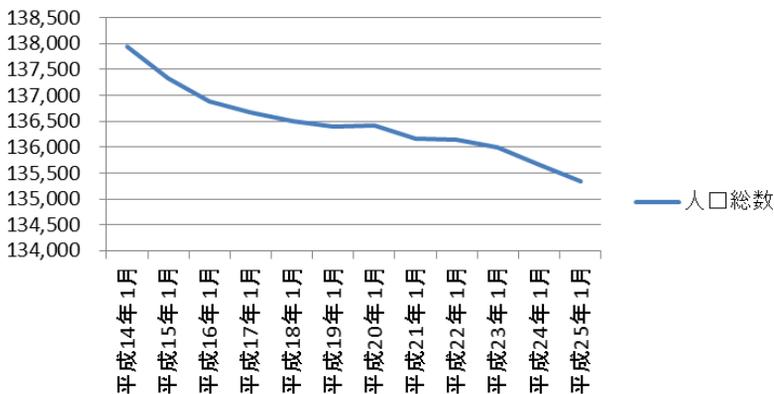
●平成20年～平成21年						●平成22年～平成23年						
年度	平成20年		平成21年		年度	平成22年		平成23年				
品目	生産数量	生産金額	小売金額	生産数量	生産金額	小売金額	生産数量	生産金額	小売金額			
飴菓子	174,772	1,826	2,563	174,700	1,820	2,550	174,700	1,790	2,510	175,000	1,830	2,560
チョコレート	209,240	3,045	4,202	205,990	3,020	4,180	204,990	3,020	4,180	211,690	3,210	4,440
チューインガム	39,140	1,099	1,616	38,010	1,070	1,580	37,590	1,050	1,540	35,870	982	1,435
せんべい	61,324	553	774	59,970	540	760	59,970	530	750	58,900	525	735
ビスケット	240,251	2,318	3,428	242,650	2,370	3,440	249,000	2,400	3,410	242,800	2,320	3,360
米菓	222,511	2,467	3,290	218,380	2,460	3,280	223,440	2,470	3,300	227,597	2,516	3,356
和生菓子	327,021	4,109	5,194	323,920	4,040	5,040	311,610	3,890	4,820	302,262	3,792	4,652
<b>洋生菓子</b>	<b>207,805</b>	<b>3,629</b>	<b>4,600</b>	<b>209,880</b>	<b>3,650</b>	<b>4,610</b>	<b>207,570</b>	<b>3,580</b>	<b>4,530</b>	<b>201,340</b>	<b>3,473</b>	<b>4,395</b>
スナック菓子	220,446	2,782	3,962	222,430	2,830	4,030	223,100	2,840	4,050	224,659	2,855	4,065
油菓子	61,786	354	513	62,400	360	540	59,780	350	520	60,377	354	525
その他	187,561	1,801	2,551	188,500	1,810	2,560	181,710	1,740	2,470	178,980	1,713	2,430
合計	1,951,857	23,983	32,693	1,946,830	23,970	32,570	1,933,460	23,660	32,080	1,919,475	23,570	31,953
前年比%	100.1	101.3	101.8	99.7	99.9	99.6	99.3	98.7	98.5	99.3	99.6	99.6

単位 = 数量:トン 金額:億円 資料:全日本菓子協会

洋生菓子は平成20年～21年にかけては長らく景気低迷による消費者の低価格商品志向のなかで、商品の小型化、販売単価の低下傾向がみられる一方、素材や品質にこだわり、新しい商品を求める消費者は増えており、消費の2極分化傾向がみられた。平成22年～23年にかけては慢性的な景気低迷に加え東日本大震災、猛暑の影響を受け、生産数量・金額ともに前年を下回った。特に、大震災発生による原料及び包材の供給ルートの変更、節電による営業時間短縮並びに東日本での観光客の大幅な減少等は、業界全体の生産・販売に大きな打撃を与えた。一方で、クリスマスやバレンタインなどにおける売り上げが例年順調であることから年間業績の低迷は多少カバーすることができた。

## (2) 当店の立地する山科区の人口推移

山科の人口総数



左のグラフのように山科の人口総数は年々減少傾向にある。

山科区は京都市東部にあり、京都市の東の玄関口として古くから東海道や奈良街道など旧街道沿いに発展してきた町で、地理的に交通の要衝となっており、山科地区の核である山科駅の周辺には高度な商業機能が集積し、東の玄関口としての地域拠点を形成している上、一方で地区内には緑豊かな落ち着いた居住環境を有する住宅市街地も広がっている。山科区は、都市近郊のベッドタウンとして市街地開発が進み、人口はかつて急増したがここ数年は減少しており、高齢化も問題視されている。

山科区役所調べ

## (3) 今後の当店の取り組み

- 以上の統計を見ると、洋生菓子の消費金額は微減傾向と言える。一方、素材や品質にこだわる商品を求める消費者が増えている（全日本菓子協会調べ）ということで、当店としては現在までもそうであったが、今後も厳選素材・高品質にはこだわっていきたい。
- また、総人口減少・高齢者人口増加の傾向は今後も続く見込みといわれているが、これに対しては
- ①総人口減少対策としては、人口が増加している土地に移転し、新規の顧客拡大を考えたい。
  - ②高齢者増加対策としては、高齢者の方でも満足していただけるような価値のある商品開発を心がけ、ターゲット層の拡大を狙いたい。



## 5. これまでの事業展開

### (1) 過去の経営上の取組み 【修業時代】

- ・パティシエとしての技術・心得の修業
- ・パティスリー経営法の修業

- ・修業時代初期は、まず技術及び心得（安全衛生等）の取得に努めました。多くの洋菓子の技術を取得するため、多くの洋菓子店（6店舗）で修業しました。
- ・修業時代後期は、将来の独立を目指して、パティスリー経営法の取得に努めました。ただ、並行して技術の修得にも継続して努めました。



※画像はイメージです

### 【独立開店後】

- ・豊富な品揃えのための商品開発
- ・品質の維持・向上及び安全衛生管理の徹底
- ・情報の発信

- ・多くのお客様のニーズに応えるため、またニーズを掘り起こすためにも豊富な品揃えが必要と考え、商品開発に努めました。その結果、現在では7種類の洋菓子で常時70アイテムと季節商品15アイテムの品揃えをすることができました。
- ・品質の維持を図るため、製法のマニュアル化に努めました。その結果が250種類のレシピとして蓄積されています。また、お客様の声にも常に耳を傾け、品質改良にも取り組んできました。
- ・安全衛生管理の徹底にも常に努め、その成果が2004年の「**食品衛生優良施設**」の表彰に結びつきました。
- ・情報化時代の進展を見据え、また商圏を広げるべく情報の発信に努めて来ました。その結果として、ホームページの開設・ブログの開設・モバイル会員システムの構築等に結びついています。

### (2) 事業実績

- ・商品の**カテゴリ数**・**アイテム数**の推移

ここでカテゴリ数とは「3. 事業概要」の章で群分けしました7種類のことで、アイテム数とは総商品数のことです。

年度	カテゴリ数	アイテム数	備考（開発経過）
2002年	5カテゴリ	50アイテム	
2004年	5カテゴリ	55アイテム	焼菓子を充実させる
2005年	6カテゴリ	60アイテム	半熟ケーキを開発する
2006年	6カテゴリ	60アイテム	ロールケーキに米粉を使用する
2008年	7カテゴリ	70アイテム	マカロンを開発する
2012年	7カテゴリ	70+15アイテム	季節商品を充実させる



苺のタルト

## 6. 自社の強み・優位性（知的資産）

24年にも及ぶ洋菓子作りの修業と、開店後顧客と直接向き合い美味しさに磨きをかけた12年に及ぶ独立後の経験より蓄積された当店の主な知的資産は次の5項目です。

- (1) 豊富な洋菓子作りノウハウと優れた商品開発力（人的資産・構造資産）
- (2) 豊富なメニュー数（構造資産）
- (3) 高い評価の美味しさと臨機応変な対応（構造資産・関係資産）
- (4) 優れた情報発信力（構造資産）
- (5) 高まりつつある地元での認知度（関係資産）

これらについて以下詳述します。

### (1) 豊富な洋菓子作りノウハウと優れた商品開発力 （人的資産・構造資産）

オーナーシェフは、有名洋菓子店6店舗で24年に及ぶ洋菓子作り修業をしています。かつ、その修業先は異なったカテゴリーの洋菓子店でありバリエーションに富んだ豊富な洋菓子作りノウハウを身に付けています。

独立後、そのノウハウを基にはしていますが、自店舗で製造販売する商品は、ほとんど自社開発であり商品開発力にも優れています。その開発された商品はレシピ集（構造資産）として蓄積されています。



<蓄積されたレシピ集>

### (2) 豊富なメニュー数（構造資産）

オーナーシェフの飽くなき探究心と、顧客要望にお応えしようという顧客志向が相まって、メニュー数が年々増えています。近隣の洋菓子専門店のメニュー数の平均はおよそ50品（当店調べ）であるのに対し、当店のメニュー数は常時並ぶものだけで70品にもなります。季節によってさらに限定商品も用意しますので、お客様により選んで頂く楽しみも提供しています。

2012年よりオーナーシェフの子女も洋菓子作りの修業を始め、開発にも参加していますので、トレンドで優しい商品もメニューに加わると思います。ご期待ください！



<豊富なメニュー>

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



半熟チーズスフレ

## 6. 自社の強み・優位性（知的資産）

### （3）高い評価の美味しさと臨機応変な対応 （構造資産・関係資産）



<ウェディングの特別注文>



<誕生日のデコレーション>

#### ①高い評価の美味しさ

豊富なノウハウと経験に基づきかつ味にこだわって開発した商品をお客様の評価をお聞きしながら常に改良を続けています。それらの商品は全て手作りですので、きめ細かな対応が可能です。

美味しさの客観的評価は難しいですが、常連の方で、「ここのケーキでないと」と足しげく通ってくださるお客様が多数おられることから、高い評価を頂いていると思っています。

#### ②臨機応変な対応

極度に忙しい時でなければ、通常の商品以外のリクエストにも対応しています。例えばケーキの

「フルーツの量を増やして欲しい」

「上の飾りを変えてほしい」

等々にも対応しています。（左の二つの写真も特別注文品です）

大量生産で既に箱詰めされている百貨店やコンビニの商品とは、その面で差別化が図れているのではないかと思います。

### （4）優れた情報発信力（構造資産）

情報化時代を見据え、広く当店の洋菓子を知って頂こうと情報発信にも力を入れています。

例えば、ホームページ（ネットショッピング可能）はもとより、ブログ・メールマガジンからの発信、モバイル会員システムの構築等を行っています。このモバイル会員システムからの情報をもとに、入学・卒業や誕生日等にDMの発送等も行っていきます。



<2011年5月及び11月のブログのーコマです>

### （5）高まりつつある地元での認知度（関係資産）



創業して11年目を迎え、地元での認知度も高まりつつあると思います。手作り・美味しさ・臨機応変等が口コミで伝わり、「〇〇さんに聞いたのですが・・・」と言って来て下さるお客様が散見されます。

また、お子様の初めてのお使いに来させられるかたも見られ、地元での信頼を得られているように感じます。

当店としても近所の大学で行われているマラソン大会での賞品提供など地元へ根付く活動も行っていきます。



ズッパフラゴレ

# 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		内部環境	
		《強み》	《弱み》
		<p>＜人的資産＞</p> <p>①オーナーシェフは洋菓子作り一筋に35年の経験があり、ノウハウが豊富</p> <p>②オーナーシェフは商品開発力がある</p> <p>＜構造資産＞</p> <p>③商品は全て手作りのため個人的な美味しさでありかつ小回りが利く 例・上の飾りの変更等、外観の変更が容易 ・お客様のいろいろなニーズに対応できる</p> <p>④商品のメニューが豊富</p> <p>⑤IT技術が高い 例・HP・ブログ開設、モバイル会員登録制度ある、ネットショッピングシステムもある</p> <p>＜関係資産＞</p> <p>⑥リピートのある常連顧客がいる</p> <p>⑦地元での認知度高まりつつある</p>	<p>＜人的資産＞</p> <p>①シェフの他に菓子作りの職人がいない (但し、2012年よりシェフの子女が菓子作りの修業を始めた)</p> <p>＜構造資産＞</p> <p>②規模が小さいためスケールメリットがない</p> <p>③ブランド力が弱い</p> <p>④価格を抑えている為粗利が低い</p> <p>※＜物的資産＞ (A) 駐車場がない (B) 建物が古く外見が良くない</p>
外部環境	<p>《機》</p> <p>＜マクロ環境＞</p> <p>①本物の味・自然の味志向の風潮がある</p> <p>②情報化社会である(脅威でもある)</p> <p>＜ミクロ環境＞</p> <p>①お客様のニーズの多様化 例・甘さ控えめが欲しい ・卵や小麦粉アレルギーでも食べれる商品が欲しい等々</p> <p>②近隣にマンション多い。また京都薬科大学もある</p>	<p>強みを活かし、機会をものにする戦略(方法).....戦略Ⅰ</p> <p>①商品開発力・ノウハウを活かし、本物の味・顧客ニーズに合った商品を開発する (①、②×①、④)</p> <p>②手作り・柔軟な対応で顧客ニーズに対応し、リピーターを増やす (③×①)</p>	<p>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若い職人を育成し、顧客ニーズの多様化に対応する (①×①)</p> <p>②情報を発信し、ブランド力の向上を目指す (③×②)</p>
	<p>《脅威》</p> <p>＜マクロ環境＞</p> <p>①人口減少かつ高齢化社会である</p> <p>②情報化社会である(機会でもある)</p> <p>＜ミクロ環境＞</p> <p>①洋菓子の需要が漸減傾向である</p> <p>②需要に波がある 例・クリスマスにはケーキ殺到</p> <p>③近隣に競合店多い</p>	<p>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商品開発力を活かし、高齢者等多様な顧客のニーズに合った商品を開発する (①、②×①)</p> <p>②商品開発力を活かし、イベントシーズン以外でも季節に合った商品を開発する (②、③×①、③)</p>	<p>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>

### ②戦略Ⅰ～Ⅳより導き出される将来戦略

- (イ) 商品開発力・ノウハウを活かし、本物の味の商品・高齢者ニーズ対応品・季節商品等の開発
- (ロ) 手作り・柔軟な対応で顧客ニーズを充たし、リピーター増を目指す
- (ハ) 商品のバージョンアップと情報発信によりブランド力の向上を目指す



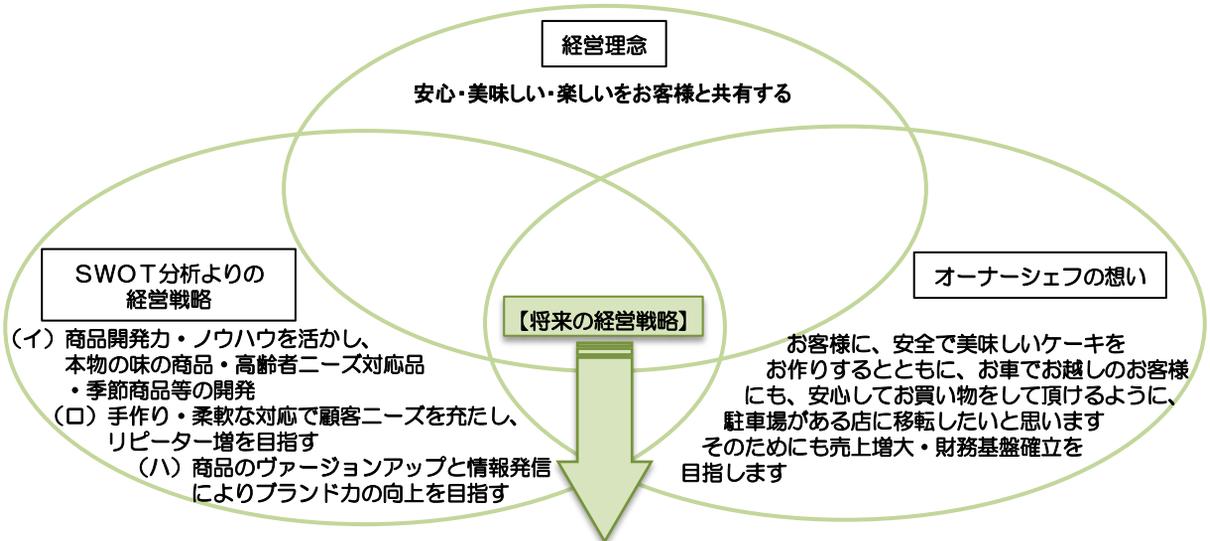
モンブラン

# 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。



- (イ) 商品開発力・ノウハウを活かし、本物の味の商品・高齢者ニーズ対応品・季節商品等の開発
- (ロ) 手作り・柔軟な対応で顧客ニーズを充たし、リピーター増を目指す
- (ハ) 商品のバージョンアップと情報発信によりブランド力の向上を目指す
- (ニ) 売上増大・財務基盤確立
- (ホ) 広い店舗（人口増加地域の）への移転

### ② 将来の経営戦略を実現するための重要成功要因

- (イ) 技術力の向上と新商品の開発
- (ロ) ブランド力の向上
- (ハ) 情報発信力の強化
- (ニ) リピーターの増大
- (ホ) 販路開拓
- (ヘ) 新規顧客の開拓

### 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

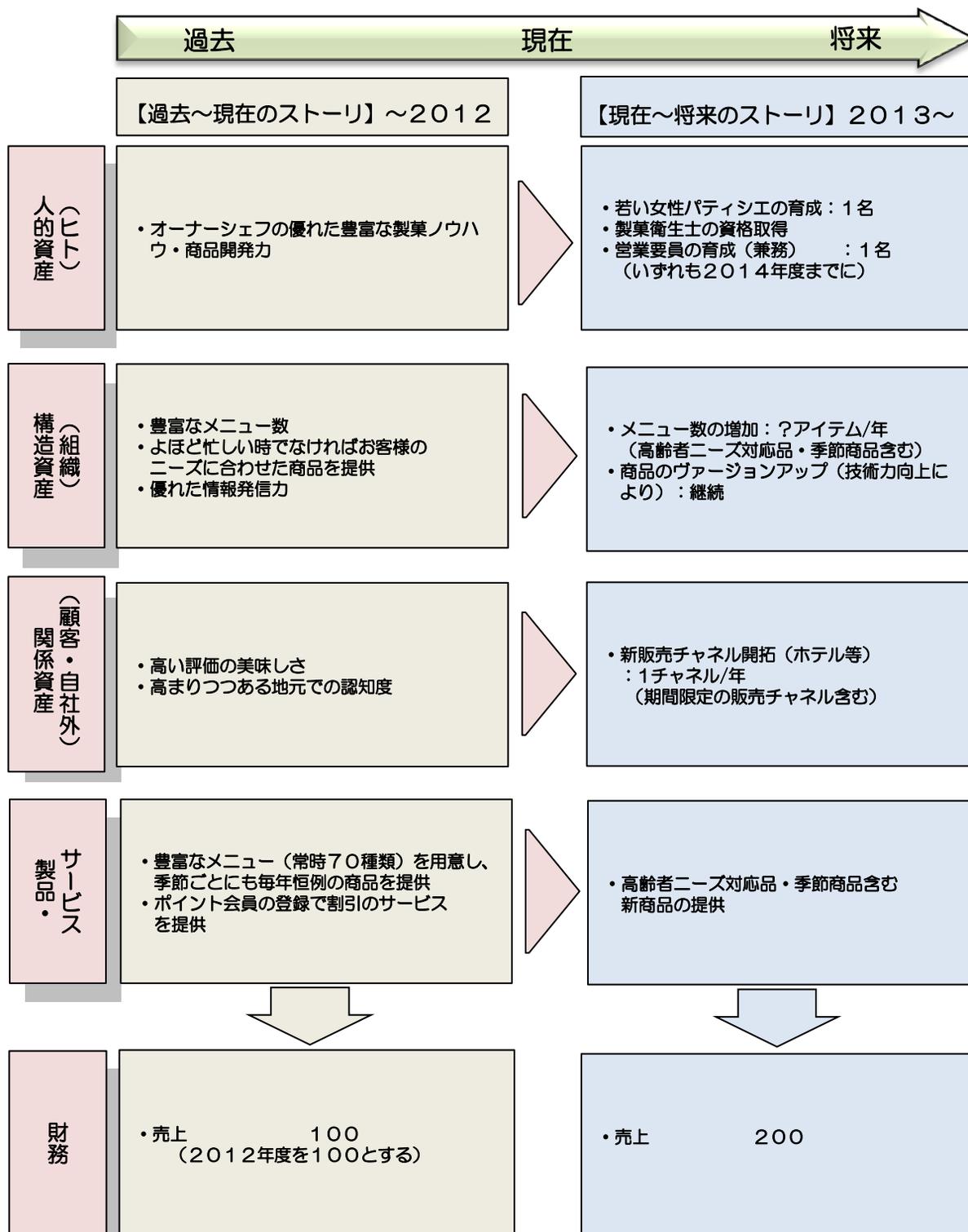
- (イ) 若い女性パティシエの育成
- (ロ) 製菓衛生士資格取得
- (ハ) 営業要員育成（兼務）

## (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

KPI	現状 (平成24年12月)	将来 (平成29年12月)
売上高	100 (24年度を100とする)	200
事業 (売上) 比率	生菓子 50% ホールケーキ 20% 半生菓子 15% (半熟ケーキ・マカロン) 焼菓子 15%	生菓子 35% ホールケーキ 25% 半生菓子 20% (半熟ケーキ・マカロン) 焼菓子 20%
IT利用の受注システム (第一期) 構築	ホームページからの受注	
顧客管理システム構築	ポイントカードによる顧客管理 (38.6%) モバイル会員による顧客管理 (61.4%)	ポイントカードによる顧客管理 (20%) モバイル会員による顧客管理 (80%)
原価管理システム構築	試作時に計算 (記録はなし)	原価表の作成

# 8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

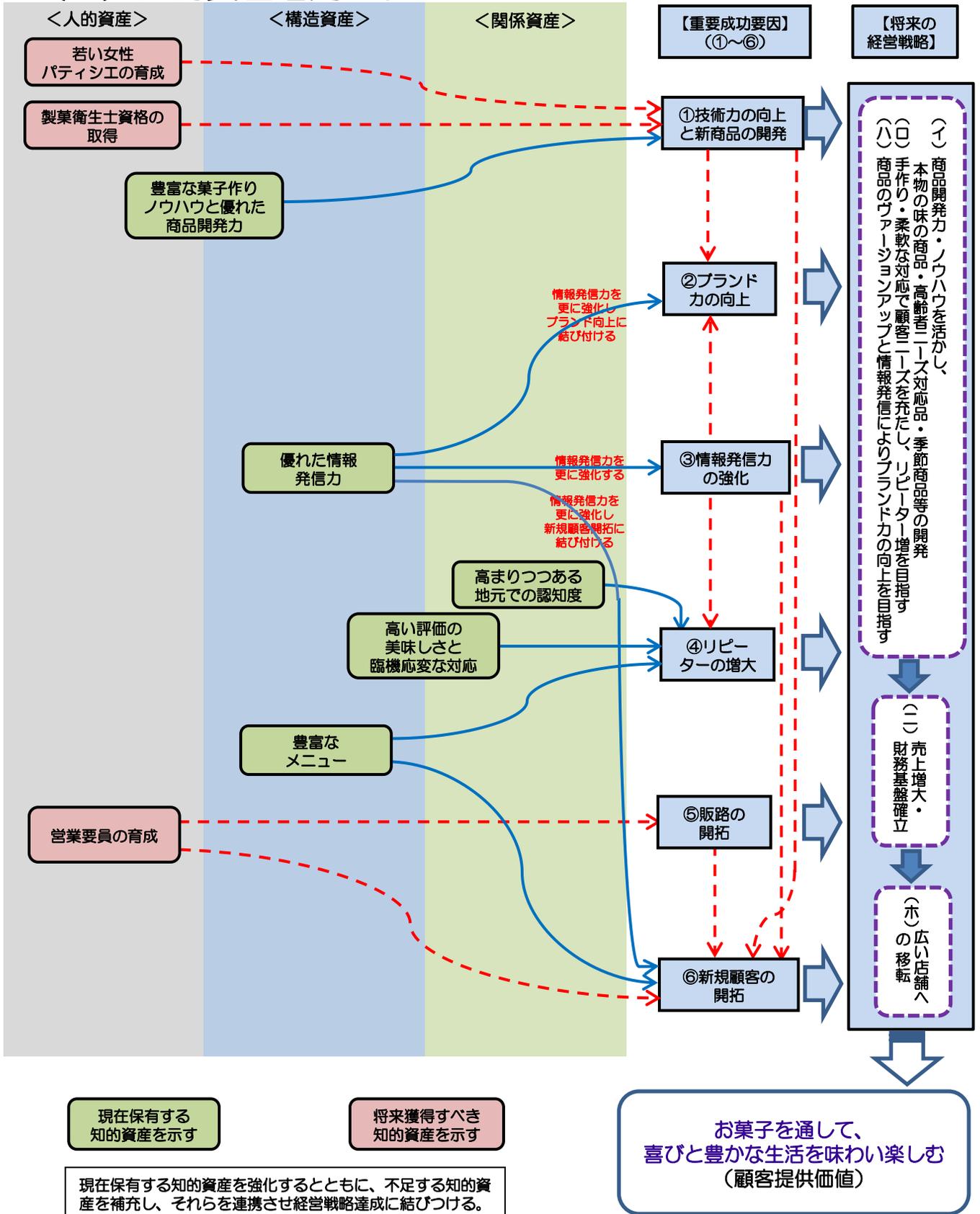
## (1) 価値創造ストーリー



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としての財務状況を示しています。  
 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財務状況を示しています。

# 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



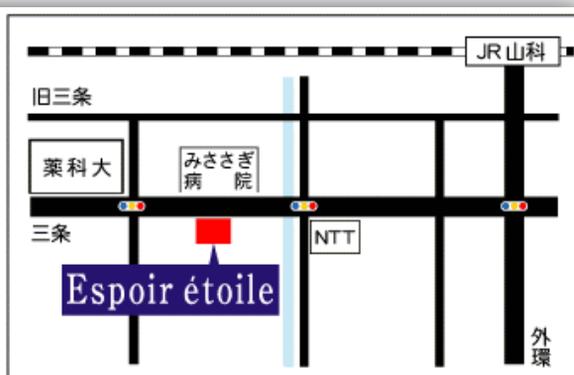
## 9. 会社概要

屋号	エスポワール・エトワール
創立	平成14年11月8日
店舗所在地	住所：京都市山科区御陵大津畑町54-14 TEL：075-502-2877 FAX：075-502-2877 メールアドレス：chef@espoir-etoile.com
代表	内田 正博
事業内容	洋菓子製造・小売
ホームページ	<a href="http://www.espoir-etoile.com/">http://www.espoir-etoile.com/</a>



＜「エスポワールエトワール」をイメージしたイラストです。パティシエがお菓子の星を作っているイメージを描きました。(麻絵)＞

店名	エスポワールエトワール
住所	〒607-8411 京都市山科区御陵大津畑町54-14
TEL / FAX	075-502-2877
営業時間	AM 9:00 ~ PM 8:00
定休日	火曜日



# 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

エスポワール・エトワール  
代表 内田 正博

## (4) 作成支援

- 中小企業支援ネットワーク機関 滋賀県中小企業団体中央会 中嶋 和繁
- 中小企業診断士：菊田 俱光  
登録：中小企業支援ネットワーク強化事業登録専門家

## (5) お問い合わせ先

エスポワール・エトワール  
内田 麻絵  
〒607-8411  
住所：京都市山科区御陵大津畑町54-14  
TEL：075-502-2877  
FAX：075-502-2877  
メールアドレス：chef@espoir-etoile.com

## (6) 発行

2013年3月



<問い合わせ先：内田麻絵>