

知的資産経営報告書2009



トキワの人気商品
ツンとこないふくよかな味
べんりで酢



食を楽しく
おいしく
健康を求めて



(株)トキワの通信会社 食に感謝の
常盤商事株式会社

食をたのしくおいしさと健康を求めて

株式会社トキワ

1. 経営者からみなさまへ・・・・・・・・・・P3
2. 経営哲学・・・・・・・・・・P4
3. 事業内容・・・・・・・・・・P8
4. 過去から現在（これまでの事業展開）・P19
・財務実績・・・・・・・・・・P21
5. 当社の知的資産・・・・・・・・・・P22
 - ①発酵技術をベースとした開発力・・・・・・・・P23
 - ②組織の学習能力・・・・・・・・・・P24
 - ③こだわりを支えるネットワーク力・・・・P27
 - ④顧客との直接取引による関係力・・・・P28
 - ⑤地域に眠っている素材を掘り起こす能力・・P33
6. 現在から未来（これからの事業展開）・P35
・財務計画・・・・・・・・・・P37
7. 会社概要・・・・・・・・・・P38
8. 問い合わせ先・・・・・・・・・・P40



食を楽しく おいしく 健康を求め



代表取締役

柴崎-秀

一念天地感動

一つの「こうしたい」「こうありたい」ということを強く祈り願い念じ続けて努力していると、自分の回りを取り巻いている環境空気を通して、その思いが天に届き地に響きゆり動かしてその願いがかなう

大正元年（1972年）創業以来96年。小さな規模ながらもお客様に支えて頂き、山陰但馬のコウノトリの舞う自然豊かな地で発酵をベースにした食品造り를続けてまいりました。有難いことと感謝しております。

最近、消費者の皆様の信頼を損なう偽装事件が次々起こり経営者の儲ければいいという『誠』から外れた行為は本当に恥すべきことと憤りを強く感じるこの頃です。

幾らでもあると思われていたエネルギー、食料、水や空気に至るまで、簡単に安全安心は得られるものではないと、自然界の営みの中で環境の大きな異変が警告を発しております。地球というかけがえのない「住み家」の中で今まさに私達は一人一人の生き方そのものを問われていると考えます。自然の環境を損なわないよう世界中が問題意識を持たねばならないと思います。

経済状況の厳しい中、限りなく価格の安さを追求する流れと逆に価値あるものはキチンと評価していこうという二つの大きな流れを感じます。そういう中であって私共は“食べる”とういことを通じて「健康」を家族の皆さんのホッとする「団欒」を思い描きながら、食べることは楽しくないといけないうし、料理を作ることも楽しくないといけないう。しかもそれがおいしく安心安全で繰り返し繰り返し食べたいと思って頂ける商品造りを強く念じ、『一念天地感動』の思いは必ず達成出来ると信じつつ、日々精進してまいりたく存じます。今後ともご支援の程お願い申し上げます。

一念天地感動

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

経営理念

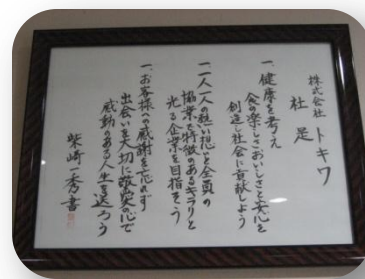
強く必要とされる商品を創り続ける「思想」、強い独立創業の「精神」をもつことこそ繁栄を築く根幹の哲理である。その哲理のもとに、醸造、醗酵技術をベースに、食文化の伝統を生かし食を通じて健全なる心身づくりを提案し、もって社会に貢献する。

行動理念

前項「経営理念」を達成するため、共通の行動指針として次の通り「社是」「社訓」を定める。

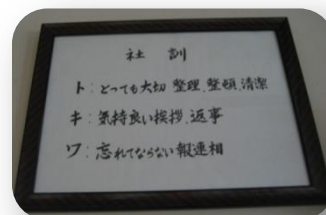
社是

- ・健康を考え、食の楽しさおいしさと安心を創造し、社会に貢献しよう
- ・一人一人の熱い想いと全員の協業で、特徴のあるキラリと光る企業を目指そう。
- ・お客様への「感謝」を忘れず、出会いを大切に敬愛の心で感動のある人生を送ろう



社訓

ト.とても大切 整理・整頓・清潔
キ.気持ち良い挨拶返事
ワ.忘れてならない報連相



自然・環境に恵まれた但馬の自然に感謝し、日本人が営々として築き先人から伝えられてきた世界的に評価されつつある日本の食文化を科学的に見直し、これから予想される食不足に備えるためにも、自宅で簡単に楽しく料理が出来る、しかもそれが安心・安全で健康を自らつくるための手助けになる商品を提供していきたい。

与えられた但馬の自然環境を活かしながら、他社に無い特徴のある繰り返し繰り返し喜んで利用して頂ける商品を開発し続けることにより、キラリと光る企業になりたい。

そのためには、この理念と方向性を共有し、困難に立ち向かい支え合い、お互いに敬愛の心で出会いを大切にし、感動のある人生を送りたい。

又、「社訓」の三点は、自らの身辺を整え良い環境の中にこそ良い製品を創りだすことが出来る。また、人間関係をうまく行くための入り口にある気持ちの良い挨拶返事を率先して行う。お互いの意思疎通をスムーズにし共通の認識を持つため、報告、連絡、相談の徹底を図って行きたい。

この三つの何でもないように見える凡事を実行することにより機動力のある強固な組織が出来上がる。

厳しい環境の中、感動や喜びを得ることは並大抵のことではない。他社よりも商品を磨きサービスを磨き、研究情報収集、勉強努力を日々コツコツと他社よりも続けなければならない。

次から次に押し寄せる課題をクリアするためには考え考え悩み悩み必死で取り組み続ければ『一念天地感動』の思いは必ず達成出来ると信じる。

経営指針

経営の指針として次の5項目を目指して経営にあたる。

- ①ユーザー、お得意先、メーカー常に『三方よし』を基準とする。
- ②地域の特性、トキワの強みを最大限に生かし他社と競合しない商品を創りそれを磨き続け、ユーザーに感謝されることを目指す。
- ③社員一人一人の能力を最大限生かし、誇りを持って働くことのできる嬉しさ喜びを分かち合える経営を目指す。
- ④地域社会と共生し、会社として何が貢献できるのか、絶えず自問する。
- ⑤環境整備を徹底し、心地の良い日々を送る。

行動指針

全社員が次ぎのことを行動の指針とする。

- ①全社員が同じ価値観を共有できるようお互いに努力する
- ②全社員が良い人生を送るため、社会人として人間として資質を高め良い家庭を築くことを目指す。
- ③そのために日々誰でもできる凡事徹底を心がける。
- ④増客の方法を常に具体的に取組む。



我社の使命

今、人類は「地球」という一つの限られた自然球体の中に生き一国ではとうてい存続出来ない状況になってきた。

有限の資源をどう持続可能なものにしていくのか。

かりに今現在は資源を豊富に有する国でもいずれは無くなっていくものである。ましてや日本のような資源の乏しい国では深刻さが危機的に増えてきた。それを解決する「解」は簡単なものではない。国は国の立場で地方は地方で、企業は企業で叡智をしぼって知恵をだして生きていくしかない。

我社は山陰地方 日本海側に位置し大正年間から漁業水産加工のまちとして、特に松葉蟹、紅蟹、かれい、はたはた等底曳漁業の、鳥取県境港に次ぐ有数の水産基地として存在価値があったし、今後もそうあって欲しいと願っている。

また、但馬は世界で始めて絶滅に危機に瀕した「この鳥」を人口飼育し野生に還すことに成功した自然環境に恵まれた地域、世界的なブランドである「但馬牛」主産地でもある。しかも我兵庫県香美町村岡区の米作農家の作った米が全国味覚No.1という評価を一昨年と昨年連続受賞した。

全国の中でもこれだけの食材の豊富なかにもブランド力のある地域は他に無いと思われる地域である。がしかし、まだその優位性を十分にしらしめる努力がまだまだたらない。食品産業は地域振興にもつながるし、これからの日本の食糧確保の上からも地方が頑張る状況をつくり出していかなければならない。

我社は発酵食品を始め地域に根ざした食品の開発を柱にしている会社として規模は兎も角意識の上では地域戦略の先頭に立って仕掛けていく使命がある。

又、世界の中で長寿世界一の日本人の食生活が見直されている。これは日本のめりはりのある四季のある風土の中で育った食材をうまく生かし長い歴史の中で世界に誇れる「食文化」を先人が残してくれているからである。が戦後60年の間に欧米スタイルの食生活が広がり、結果としてメタボリックシンドロームに象徴される不健康な身体になってしまった。

これから高齢化が益々進む中、GDPの中に占める医療費は現在の8%（約40兆円）から近い将来20%（約100兆円）になるといわれている。

保健まるがかえの医療費はこのままでは下らない。

厚生省はこの流れを如何に止め日本人の身体を健康的なものにするか政策的に方向性をせまられている。

現在、中国産食品の安全性の問題がキッカケとなり、食品の自給と「健康 安心 安全」をどう確保していくのか国の課題としてつきつけられている。

今後日本の農林水産業の存在価値役割が食料価格の高騰が進めば進むほど見直され、地方のあり方が良いほうに変わっていくチャンスが到来したと考えられる。地方で農業生産が活発になり、家庭で食事を作る機会が増え、しかもそれが「健康 安心 安全」につながっていくとすれば「家族団欒」という近年日本の家族制度の良い意味での復活がなされる可能性が出てきた。

我社はこの流れを生かし、必要とされる調味料を始めとした食品を消費者に提供し、食を通じて人々の健康な心身を育み、生活習慣病の予防に寄与し優れた食文化を継承するという使命感を持って日々精進しなければならない。

取り扱い商品5本柱

第1の柱：料理が楽しくなる調味料

べんりで酢



ツンとこないまあい味の秘密は、ベースのお酢にあります。お好みの野菜にかけるだけの簡単・おいしい「べんりで酢」

「べんりで酢」は、だしのうまみで深みを出し、オリゴ糖でやわらかな甘みをつけた、さわやかな風味のある酢。家庭では作るのが難しい、寿司飯や甘酢漬などが簡単にできます。

お母さんの味 えーだし



「えーだし」のベースとなるだしは、国産のかつお節と、昆布の合わせだし。基本を忠実に守って取っただしに、みりん、しょうゆをバランスよく合わせています。

かつお節と昆布のうま味成分は、合わせる素材のうま味と出会うことでぐんとうま味がふくらむ、「味のかけ算」効果があります。だからトキワはベースとなるだしにこだわり、みりん、しょうゆ配合バランスを磨き抜いてきました。味にうるさい地元旅館のおかみさんたちも太鼓判を押す「えーだし」。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

取り扱い商品5本柱

香り三杯酢



魚介や海藻などの酢の物に最適な香り三杯酢。

香りの良いリンゴ酢をベースに「こんぶ」と「かつおぶし」のだしを合わせ、醤油とみりんで調味した軽やかな風味の三杯酢です。

そのまま魚介類や海藻などの酢の物にお使いいただける他、練り胡麻・味噌などに混ぜていただくと胡麻酢や酢味噌などにもおいしくアレンジできます。

らっきょ酢



らっきょがシャキッと漬かるらっきょ酢。

そのまま漬け込むだけで、酸っぱ過ぎず甘すぎず、シャキッと歯ざわりのよいおいしいらっきょう付けが簡単にできます。

取り扱い商品5本柱

第2の柱：かに周辺調味料、牛周辺調味料

かにすきのだし



吟味した国産のかつおと昆布のだしに本醸造しょうゆとみりんを加えて熟成。

カニの本場だから生まれた、カニを本当においしく食べることにこだわってできたカニすき用のだしです。

カニの持ち味を引き立て、野菜などの具もおいしく仕上げます。使い方は8倍に薄めるだけ、手間いらず失敗しらずの手軽さです。

かに三杯酢



さわやかな香りと酸味を持つリンゴ酢をベースに「こんぶ」と「かつおぶし」のだしを合わせ、醤油とみりんを調味、特にボイルしたカニの風味を生かすよう工夫を重ねた三杯酢です。

まろやかな酸味で、酢の物やサラダのドレッシングとしてもお使いいただけます。

取り扱い商品5本柱

なべぽん



香りの切れがよい徳島産スダチとやさしい酸味の山口産ダイダイの味と香りを生かした、こんぶとかつおのだし入り本格的味付けポン酢。お鍋にはもちろん、豆腐・肉、魚料理やサラダにもよく合います。大根おろしを使えばさらにおいしく召し上がれます。おだやかな香りと味が人気です。正に“なべ”に最適。

但馬牛専用 焼肉・ステーキ用のしょうゆ



「松阪牛」「神戸牛」「近江牛」の素牛として有名な『但馬牛』。その旨みを最大限に引き出し、肉本来の味を生かしたいという思いからこのしょうゆは生まれました。肉の旨味成分との調和に徹底的にこだわり抜いた焼肉・ステーキ醤油です。ぜひお試しください。

この焼肉・ステーキ醤油は、和歌山産の梅酢で酸味をつけ、国産のかつお節からとっただしを使用した塩分控えめの万能調味料です。※普通のこいくちしょうゆに比べ30%塩分カットしています。

取り扱い商品5本柱

第3の柱：さかなの漬物と周辺商品

さば・いか・さんま・はたはたのへしこ



ゆっくりと熟成して仕上げられた、伝統の味わいをどうぞ一度ご賞味下さい。

トキワの「さばのへしこ」は、塩辛さを抑えて、ほんのりと甘みがある。独特の深い味わいが魅力です。焼いてそのまま、お茶漬けやパスタにも人気です。



極上米のぬかの香ばしいかおりに、お酒もごはんも進みます。

独特の深い味わいは、発酵食品メーカーならではの伝統を用いたからこそ。トキワの「いかのへしこ」をどうぞ一度ご賞味下さい。酒の肴はもちろん、ご飯のおともやパスタにも人気です。

さばへしこふりかけ



へしこで、美味しく健康に！

鯖ペプチドがたっぷりの“さばのへしこふりかけ”の『ごはんにかけるへしこ』は、高い栄養価はそのままに、手軽に美味しく味わえます。ふりかけ・おにぎり・チャーハン・スパゲッティなど、オリジナルレシピでお楽しみ下さい。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

取り扱い商品5本柱

第4の柱：梨・梅等果実を利用したユニークな食品・飲料・菓子

梨の酒（梨花一輪）、梨のスパークリングワイン



180ml 360ml

山陰特産の二十世紀梨を丹念に醸した、ちょっと甘口の上品な果実酒

山陰を代表する果物「二十世紀梨」。トキワの梨の酒（梨花一輪）は、二十世紀梨のみずみずしさをそのまま残したフルーティーな味わいの果実酒です。

低温で三週間かけてゆっくりゆっくり発酵させたからこそそのフレッシュな飲み口をぜひお楽しみ下さい。



350ml 750ml

20世紀梨100%使用梨スパークリングワインは、数量限定販売です。

すっきりとした甘口にキメ細かい泡とフレッシュな梨の香りが特徴です。

ほんのり甘口とすっきりとした酸味で女性の方に飲みやすく仕上げました。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

取り扱い商品5本柱

梅・梅飲料



2009年4月「モンドセ
レクション ダイエッ
ト健康食品部門」にお
いて**金賞を受賞**。

からだに酢っきり飲みやすい！
梅のクエン酸がたっぷりとれるおいしいお酢の飲
み物「梅ごこち」

香り高い南高梅を、身体によいリンゴ酢、梨酢と
蜂蜜果糖に長期間つけ込んだヘルシーな飲み物で
す。2～4倍に薄めればミネラルたっぷりの梅ド
リンク。
毎日飲んでお酢のチカラをぜひ実感してください。

梅のクエン酸がたっぷりとれるおいしいお酢の飲
み物「梅ごこち」を薄めずそのまま飲める『今日
も酢っきり！梅ごこちストレート』が新発売♪

梅は厳選された和歌山の南高梅。「今日も酢っき
り！梅ごこちストレート」は香り豊かな梅をりん
ご酢、梨酢と体にいいオリゴ糖、はちみつに1年
以上漬け込みビタミンCを加えたクエン酸たっぱ
りの健康飲料です。



からだに酢っきり食べやすい！梅のクエン酸がたっぷり
とれるおいしい梅ジャム「梅の実コンフィチュール」
香り高い南高梅を、身体によいりんご酢、梨酢とはちみつ
果糖に長期間つけ込んだヘルシーなコンフィチュールです。
毎日食べてお酢・梅のチカラをぜひ実感してください。



大粒の梅がまったりと、お口のなかでとろけます。
トキワ秘伝のレシピでじっくりと一年半以上も熟成を重ね
て生み出された、甘さと酸味のハーモニーをお楽しみくだ
さい。
なにかと忙しい毎日に健康成分がいっぱいの「梅ごこちの
実」で、健康でおいしい生活を始めましょう。

取り扱い商品5本柱

果物漬けてネッ酢



フルーツの恋人「果物漬けてネッ酢」は、自分で簡単に作れるフルーツビネガーです。果物の養分・ミネラルを丸々飲めます！

お酢は、優しく疲れた体を癒したり、サッパリ感で体をリフレッシュしたり、食べ物を痛みにくくします。毎日飲んでお酢のチカラをぜひ実感してください。手近にある果物・ハーブ・薬草等でお試し下さい。

城崎ビネガー（フルーツビネガー）城崎温泉直販店で販売



水や炭酸で割ってドリンクに。そのままシロップとしても。フルーティーな飲むお酢です。

フルーツ果汁と玄米黒酢やりんご酢、トマト酢の組み合わせで、種類が豊富になりました。城崎ビネガーの特徴は飲みやすさとおしさです。お酢が苦手な方やお子様でもジュース感覚で飲んでいただけます。

取り扱い商品5本柱

第5の柱：贈答用商品（ギフト）

組み合わせ色々



「べんりで酢」の360mlサイズを6本、「おかあさんの味 えーだし」の360mlサイズを4本、「なべぽん」の360mlサイズを1本、「さしみ甘露醤油」の360mlサイズを1本、ご贈答用に詰合せました。



「べんりで酢」の360mlサイズを2本、「今日も酢っきり！梅ごちストレート」125mlを10本、ご贈答用に詰合せました。



梅ごち720ml瓶を2本に、梅ごちの実を2袋、梅の実コンフィチュール160gを1瓶詰め合わせた、まさに梅づくしのご贈答用の詰め合わせです。
ご要望によりのし・メッセージをお付けします。
お気軽にお申しつけ下さい。



水や炭酸で割ってドリンクに。そのままシロップとしても。
フルーティーな飲むお酢です。

フルーツ果汁と玄米黒酢やりんご酢、トマト酢の組み合わせで、種類が豊富になりました。城崎ビネガーの特徴は飲みやすさとおしさです。お酢が苦手な方やお子様でもジュース感覚で飲んでいただけます。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

直営店の紹介

本社の直営店



『田園風景に溶け込んだ本社の直営店でゆったりとしたひとときを・・・。』

四季折々の絵てがみを展示してお迎えする直営店。



店内にレストルームもご用意していますので、ゆっくりと談話しながらお買物をお楽しみいただけます。

商品の製造ラインを店内からご覧いただけるのも好評です。

城崎温泉の直営店 城崎ビネガー



城崎温泉の木屋町小路にオープンした「お酢のドリンクショップ」です。

城崎は7つの外湯で有名な温泉地。外湯巡りの水分補給にお手軽でおいしく飲めるテイクアウトの「お酢バー」ですっきり、さっぱり体の中から美しくなりましょう。



お土産やギフト用の瓶入り「飲むお酢」や調味料もご用意しています。

直営店の紹介

ネットショップ



当社のこだわりの商品や商品レシピなどの情報を全国に発信しています！

自社のネットショップにあるショッピングカートからトキワの商品をお求めいただけます。ホームページアドレス：

<http://www.a-aij.jp/>

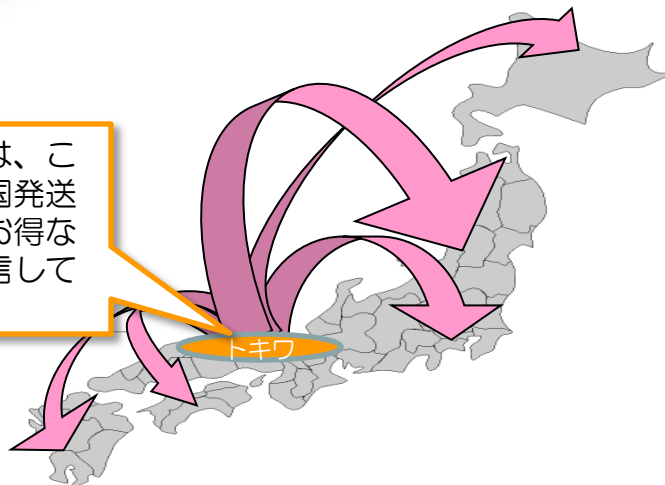
会員登録していただくと、2回目からは住所等の再入力の手間が省けて楽々お買物できます。

サイトには、トキワの商品を使って作るおすすめ！おいしいレシピから、商品に込めたこだわりまで、ぎっしり情報満載。社員ブログも公開中です。

以下のキーワードで、ヤフーやグーグルなどのポータルサイトで検索して下さい。

トキワ	検索
べんりで酢	検索

ネットショップでは、こだわりの商品を全国発送しています。またお得な情報を定期的に発信しています。



これまでの事業展開

沿革

1912年11月 (大正元年)	柴崎広造が香住町森の現在大乘寺の駐車場に なっている北側で食酢製造を始める
1927年12月 (昭和2年)	香住町森405-2に移転
1953年 (昭和28年)	醤油製造開始
1974年 8月 3日 (昭和49年)	株式会社味含設立 水産加工開始
1985年12月 3日 (昭和60年)	梨の果実酒（梨ワイン）製造免許取得
1992年 6月15日 (平成4年)	株式会社味含を社名変更、株式会社トキワと し、事業を統合
1995年 6月13日 (平成7年)	増資をし、資本金1,250万円とする
2001年 4月20日 (平成13年)	工場移転のため、香住町三谷735にて新工場 建築着工
2002年 3月 4日 (平成14年)	香住町三谷に工場移転 新工場にて営業開始
2002年 7月15日 (平成14年)	増資をし資本金2,500万円とする
2006年 9月 6日 (平成18年)	常盤商事株式会社を設立 (株式会社トキワの通販部門を独立させる)
2008年7月26日 (平成20年)	兵庫県・城崎温泉に直販店 「城崎ビネガー」出店
2009年3月18日 (平成21年)	当社の「かに周辺調味料」、「但馬牛周辺調 味料」、「20世紀ワイン」、「梅製品」等 が地域素材を活かした商品開発として認めら れて、「但馬産業大賞」を受賞
2009年4月8日 (平成21年)	梅ごちが「モンドセレクション・ダイエッ ト健康食品部門」で金賞を受賞

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ

これまでの事業展開

1) 創業期（1912年11月 ～ 1964年3月）

現社長の祖父柴崎広造が若き頃酒造りを目指しその修業を積んでいたが、養子にはいった柴崎家のすぐ近くに作り酒屋があったため酒造りを諦め食酢製造を思い立ち大正元年（1912年）創業した。それ以来昭和39年（1964年）、現社長が帰省する迄食酢醤油製造を続け基礎を築いてくれた。

2) 黎明期（1964年4月 ～ 2002年2月）

しかし時の経過とともに醸造業界、特に醤油・食酢業界は大手メーカーの寡占化が進み地方の零細メーカーはどんどん廃業に追い込まれ、続けても生き残りが難しい状況になってきた。そこで足元をみつめ自分の手の届くところにある地域にある素材を生かし他社にないものをコツコツ種まきするしかないと“蟹の周辺調味料、魚の糠漬け（さば・いかのへしこ）、特産20世紀梨を原料として果実酒等を手掛けささやかながら価格を自分で決められる商品が少しづつ育ってきた。その中から飛躍への第一歩となる合わせ酢「べんり酢」が生まれ、通信販売の柱となり現在地に工場を移転することが出来た。

3) 成長期（2002年3月 ～ 2009年10月）

環境の良い新工場に移ってから良い人材が入社してくれるようになり通信販売部、製造部、営業部、総務部、試験研究室と基礎となる組織編成を小さい規模ながら整いかけてきた。資本増強もはかり新商品開発新規営業ルートも徐々にではあるが新しい展開が可能となってきた。通信販売部門を独立させ常盤商事株式会社を設立、通販部門の一層の強化をはかると同時に全国の「生活協同組合」とも徐々に取引を開始。顔の見える、トキワの理念を理解してもらうと同時に共感できる得意先との取引、無理のない範囲で開拓を開始。このため営業部の活性化を重点的に取り組む。お陰様で1964年以来、45年間わずかづつではあるが増収を続けている。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

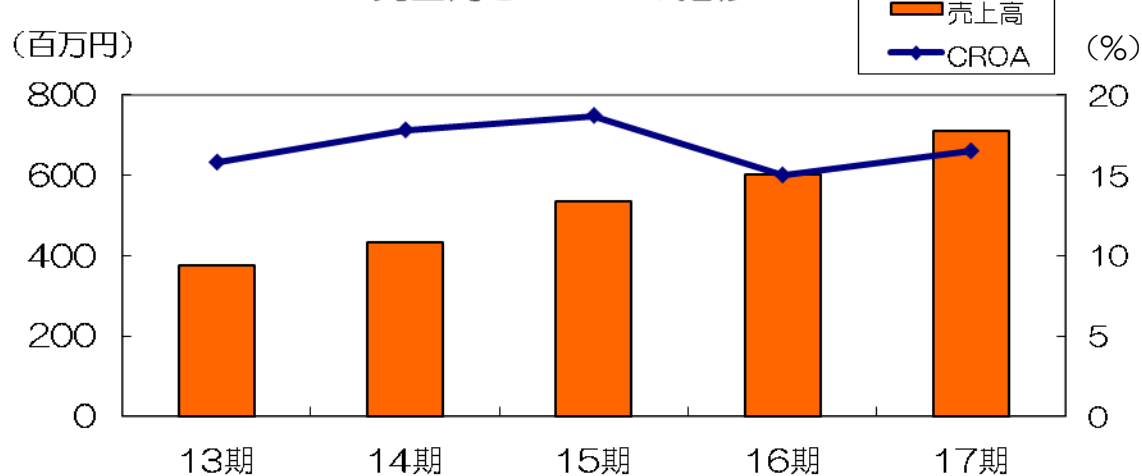
過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

財務実績

～売上高とCROAの推移～



	13期 (17年3月末)	14期 (18年3月末)	15期 (19年3月末)	16期 (20年3月末)	17期 (21年3月末)
売上高 (百万円)	375	433	534	603	712
CROA (%)	15.8	17.8	18.7	15	16.5

CROA 算出式 . 総資本利益率 (CROA) =
$$\frac{\text{減価償却費} + \text{純利益}}{\text{総資本}} \times 100 (\%)$$

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

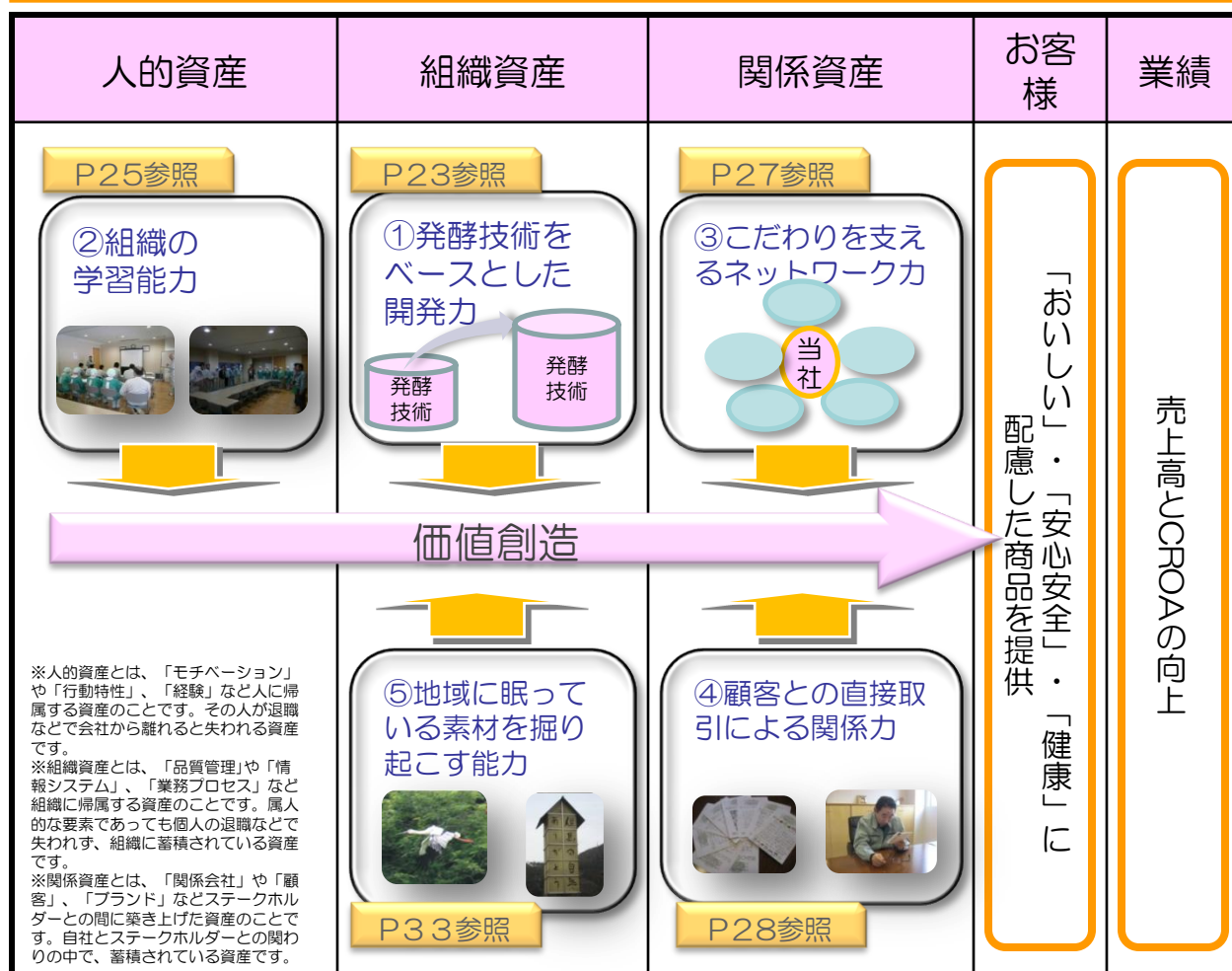
知的資産活用マップ

当社は、過去から現在にかけて以下の5つの知的資産を蓄積してきた。

- ①発酵技術をベースとした開発力
- ②組織の学習能力
- ③こだわりを支えるネットワーク力
- ④顧客との直接取引による関係力
- ⑤地域に眠っている素材を掘り起こす（磨きあげる）能力

これら5つの知的資産を活用することで、「おいしい」・「安全安心」・「健康」に配慮した商品をお客様に提供することが可能となっている。

次ページ以降では、当社の強みの源泉となっている“知的資産”に焦点を当てて説明を行う。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

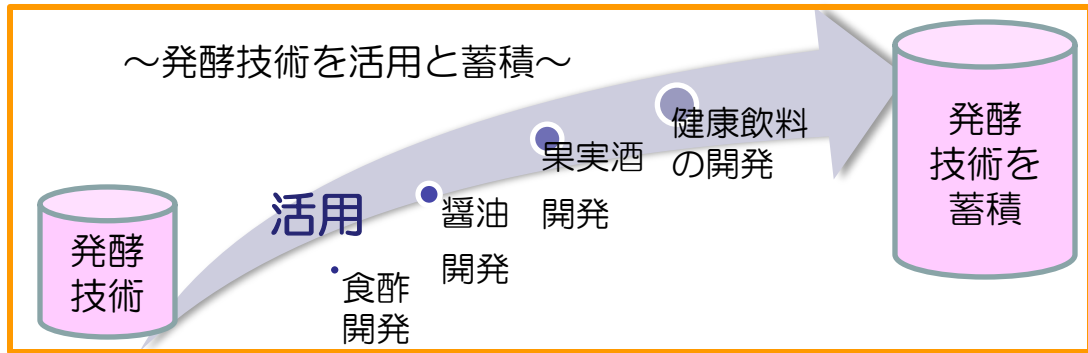
過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

知的資産①発酵技術をベースにした開発力

当社の発酵技術は、食酢製造⇒醤油製造⇒ 果実酒⇒ 健康飲料の開発と発酵技術を展開するなかで蓄積してきた。



当社ではこれらの技術を掛け合わせることで世の中に無い地域性の強い商品を開発してきた。

具体的な商品例として、かに周辺調味料、梅ごごち、但馬牛専用焼肉ステーキしょう油たれの開発など他社には無い健康に良い商品がある。

これら開発の成果の一つとして、当社の『梅ごごち』が2009年4月に行われた**モンドセレクション**健康食品部門において、**金賞を受賞**した。



＜梅ごごち＞



＜モンドセレクション
金賞受賞認定書＞



＜但馬牛専用
焼肉ステーキしょう油たれ＞

開発方針では、但馬の足元にある食材を活かしながら、社是にある健康をキーワードにするとともに、先人が残してくれた食生活の知恵をヒントに商品開発を行っている。

また、技術の蓄積と活用では、新商品が世の中に出るまでの種まきが必要となる。ゆえに、5つから6つの新商品開発プロジェクトを同時進行的に走らせることで発酵技術の活用と蓄積を継続的に行える体制を築いている。

◆管理すべき重要評価指標：新商品開発のプロジェクト数

知的資産①発酵技術をベースにした開発力

～発酵技術を活用した開発プロジェクト事例を紹介～

プロジェクト①

キクイモは、「天然のインスリン」と呼ばれるほど、副作用なしに糖に対しての優れた作用が認められる注目の植物です。

山野にも自生し、とても生命力の強い植物で、その根塊を食べるわけですが、誰でも簡単に1年中、採って食べられるものではなく、調理に手間もかかります。

そこで、いつでも、もっと手軽に、簡単に、キクイモの有効成分を摂ることができないかと考え、キクイモの有効成分をお酢に抽出した商品の開発を進めています。



プロジェクト②

お酢とはちみつ等に漬け込んだ、塩を全く使わない、梅の健康お菓子「梅ごちの実」の商品化に成功。

現在、甘酸っぱさが人気のこの商品を、「もっと食べやすくする」ことに着目し、手でつまんで食べられる手軽さ、手が汚れない便利さを実現するために、梅の実をハーフドライにする開発を進めています。



プロジェクト③

香り・濃度・色合い等、どれをとっても実生に勝るものはないと言われ、流通量も少ないことから「柚子の絶品」「幻の柚子」と呼ばれる実生柚子を使った、こだわりの高級“かけボン酢”の開発を進めています。



知的資産②組織の学習能力

当社では、発酵という技術分野の中で新製品の開発など常に挑戦を行ってきた。それを支えるのが「組織の学習能力」である。

組織の学習能力を高めるための取組み

- ・ 全社を挙げた5 S運動の実施
- ・ 特殊な技術力を有するメーカーに教えを請う
- ・ 公的機関を利用した組織能力の底上げへの取組み
- ・ 日々の情報収集



<5 S研修風景>

組織としての学習能力を高めるため、セミナーへの参加など従業員が学びやすい環境を提供している。具体的には、従業員がセミナー等に参加を希望する場合、受講料を援助している。また、学習機会は従業員に平等にあたえるため公募制を採用している。

このような取組みは、新製品開発への色々なヒントを得ることや生産管理部門の品質向上に繋がっている。

さらに、個人が学んだ知識や収集した情報を全社員に共有化するため朝礼、夕礼を欠かさず実施している。



<朝礼風景>



<夕礼風景>

これらミーティング以外にも一人1台のパソコンを支給し、メールによる情報の共有化を徹底して行っている。

◆管理すべき重要評価指標：研修の実施数

知的資産②組織の学習能力

主な研修

研修内容	実施主体	対象者	期間
販売・企画 セミナー	イグレック田中	営業部全員	平成21年2月
5S活動	自社	製造部全員	平成21年1月～ 平成21年3月
調味料基礎研修	日本調味料マイスター協会	研究開発部	平成20年7月
工場管理者養成 研修	中小企業大学校	製造部管理者	平成20年5月～ 平成20年10月
通信販売セミナー	(株)船井総合研究所	販売事務部管理者	平成20年6月
絵手紙教室	ホッと蔵	販売事務部全員	平成18年9月～ 平成21年10月 (継続中)
経営セミナー	(財)たんしん 地域振興基金	管理者	平成18年9月～ 平成20年8月
経営セミナー	日本経営合理化協会	管理者	平成11年1月～ 平成21年10月 (継続中)



<学んだことは即実践する！写真は、5Sの実践例>

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

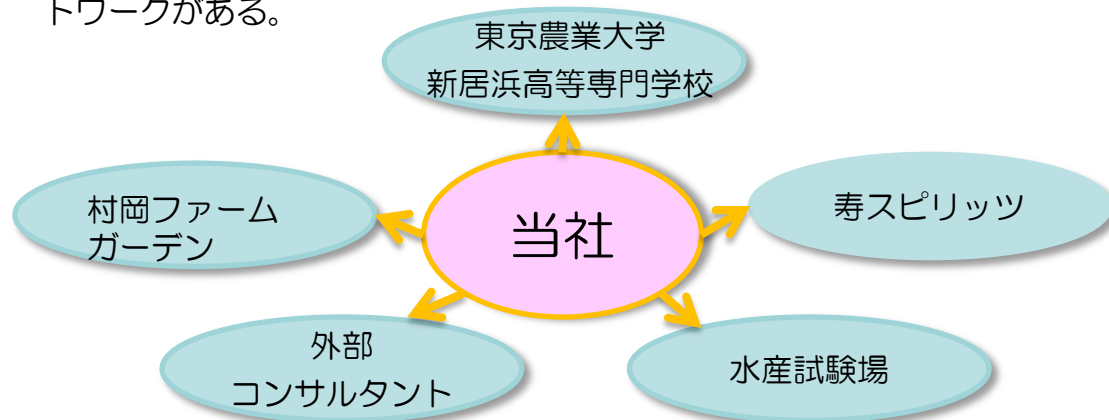
過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

知的資産③こだわりを支えるネットワーク力

当社には、新製品開発や生産管理体制の構築等を可能とする様々なネットワークがある。



事例紹介 ～大学との連携～

昭和55年から醸造協会の会長であり東京農大の名誉教授である山田正一氏から梨のワインの指導を受けてきた。現在同大学の小泉幸道教授の指導のもと梨酢の試作が完成したので次年度に市場投入を予定している。

事例紹介 ～外部専門家との連携～

ワインの製造、果実加工品製造等について経験豊かな2名の先生を顧問として招き指導を受けている。昨年、製造の指導を受け「梨のスパークリングワイン」を新発売した。また、2007年より調味料食料共有の充填ライン設置について指導を受け、2009年8月より稼働開始。



事例紹介 ～村岡ファームガーデンとの連携～

但馬牛の振興をはかるため但馬牛専用の焼肉・ステーキしょうゆの共同開発をおこなった。



知的資産④顧客との直接取引による関係力

当社では、売上高の55%を占める通販部門から顧客の声を直接収集する仕組みがあり、新製品の開発や既存製品の改良に役立てている。

事例紹介 ～お客様の声を聞いて改善～

クレームへの対応を通じて商品の改善や新商品の開発に繋げている。「クレームは宝」であり、業務運営上の不備を改める最良の機会と考え、誠心誠意対応することでお客さまとの信頼関係を深めるように心がけている。

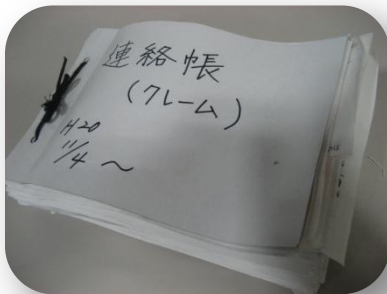


クレームはお客さまとの
信頼関係を築くための宝物

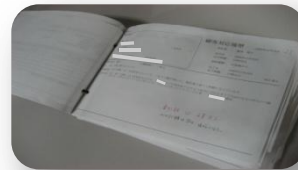


＜クレーム発生時の連絡体制について＞

クレームには迅速に対応できる体制を築いている。クレームへは、通販部門のオペレーターが直接電話口で対応している。ときには社長自身がクレームへの対応を行うこともある。また、クレーム品は当社まで返品してもらうことで、不具合の発生原因を追及し、お客様への報告を迅速に行うように心がけている。



＜クレーム帳＞



＜クレーム時の対応は
文書化して管理＞

知的資産④顧客との直接取引による関係力

事例紹介 ～お客様の声に耳を傾けて開発～

新商品の開発段階で、重要顧客の500人の方に新商品のサンプルを送り、商品に対する意見を聞いている。そのアンケートの結果もとに品質の改良や価格設定を行っている。このように直接お客様の声を収集できることはメーカーにとって貴重な資産といえる。

事例紹介 ～お客様との関係強化～

当社にはお客様の要望を汲み取る目的で使用している「なんでもはがき」がある。これによりお客様とのコミュニケーションを密にとり、関係性の強化を図っている。また、商品の発送の際には、当社オリジナルの絵手紙入れることで、感謝の気持ちを表現している。絵手紙は、通販部門のお客様対応担当者が一つ一つ心を込めて作っているものである。



＜お客様から寄せられる
なんでもはがき＞



＜なんでもはがきに
目を通す当社社長＞



＜手作りの絵手紙＞

◆管理すべき重要評価指標：

新規顧客獲得数、リピート率（2回以上購入）、顧客累計数

知的資産④顧客との直接取引による関係力

トキワオリジナルの絵手紙



＜当社スタッフが手作りで絵手紙を作成＞

～トキワの絵手紙を紹介～



知的資産④顧客との直接取引による関係力

本社スタッフ 通販部門の横顔



＜本社直営店でお客様に商品説明
している様子＞



＜通販部門がお客様の
注文に対応している様子＞



＜城崎ビネガーで
お客様に商品説明をしている様子＞

トキワでは、お客様と
触れ合う接点を大切に
しています！



経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在

当社の
知的資産

現在から
未来

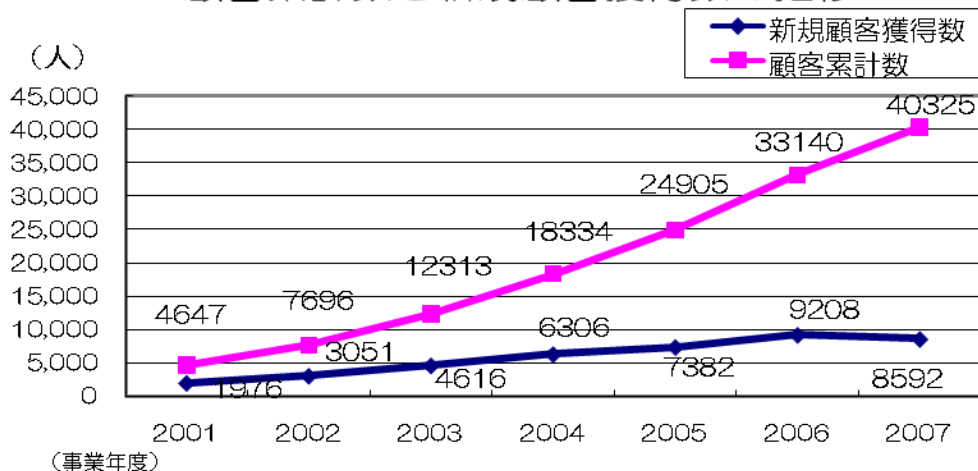
会社概要

問い合わせ
先

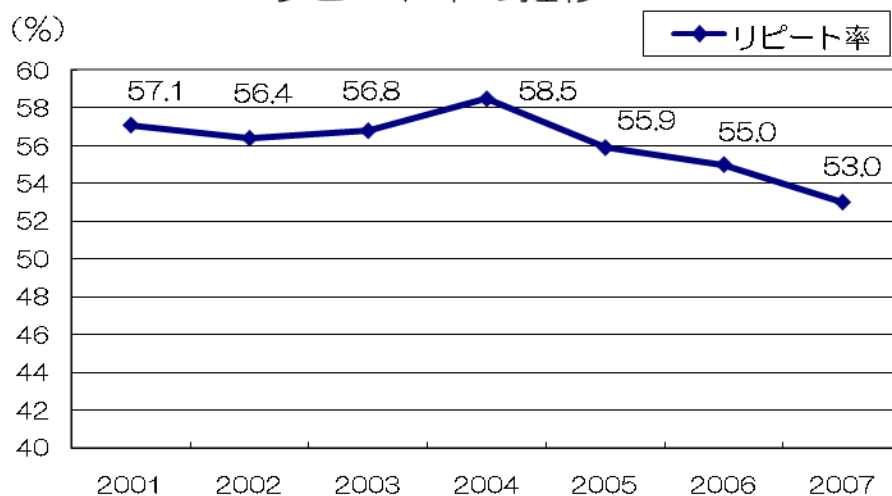
知的資産④顧客との直接取引による関係力

管理すべき重要評価指標

～顧客累計数と新規顧客獲得数の推移～



～リピート率の推移～



当社では、50%以上のリピート率を維持できるように目指しています。

※リピート率は2回以上ご購入いただいたお客様を対象としてカウント。

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

知的資産⑤地域に眠っている素材を掘り起こす（磨きあげる）能力



地の利を活かした素材の掘りおこしを徹底しておこなっている。
 あたえられた地理的環境と件を充分勘案し、地域に眠っている素材を磨きあげることを実現している。

事例紹介 ～地域の資源の掘り起こし（１）～

かにすきのノウハウを使ったダシ。
 そのだしによって、カニのおいしさを引き出した。

地域の「但馬牛」というブランドを
 サポートすることで地域経済の発展に寄与。



事例紹介 ～地域の資源の掘り起こし（２）～

平成20年度但馬産業大賞
 「キラリと世界へ輝く技術」部門で
 当社の「かに周辺調味料」、「但馬牛周辺調味料」、
 「20世紀ワイン」、「梅製品」等が地域素材を活かした
 商品開発として認められて、但馬産業大賞を受賞。



事例紹介 ～地域の資源の掘り起こし（３）～

香美町のアンテナ協会が地域活性化への取組を行っている。

当社の商品である「梨ワイン」「べんりで酢」「梅ごち」が地域資源を活用した商品として兵庫県物産協会に認定された。



知的資産⑤地域に眠っている素材を掘り起こす（磨きあげる）能力



地域との関わりの事例紹介 ～環境への配慮～

但馬は、コウノトリが生息する自然が残っているエリアである。当社では、この資源を育む良い環境を与えてもらっていることに感謝し、誇りをもって地方に住んでいる強みを活かしてきた。当社ではこの自然を守っていきたいと思っている。水のことに興味を持ち、「安心、安全、美味しいという水は何か」について研究をしている。

現在、地域のまちづくり運動グループ「香住ふるさと塾」を中心として木を植えて魚を育てよう」という活動を続けている。この活動が地域全体の運動に発展するように協力していく。

また、メーカーの責務として、生産時に出る廃棄物を減らすことも重要と考える。例えば、捨てている梅の種も製品化することができないか検討している。現在取り組んでいる具体例として、梨のワインの生産時に排出する梨の残さを地域の牛を飼っている方に飼料として使ってもらっている。今まで捨てていたものを活かすという取り組みを今後も行っていきたい。

地域との関わりの事例紹介 ～地域の人々との交流～

地域の水産加工業者や道の駅の人など交流の場を多く持つことで、地域の活性化に貢献できるように努めている。

以下に当社の今後の取組みを説明する。まず最初に「当社が今後目指すべき姿＝ビジョン」を提示し、次に「今後の事業の方向性」を明らかとする。さらにこれらビジョンや事業の方向性を実現可能とするために、今後保有すべき「知的資産」を明確にする。最後に、今後の「課題と解決策」を記載する。

(1) 今後のビジョン：目指すべき3年後（2012年3月）の姿

定性的な目標：

- ①規模は大きくなくともキラリと光る商品・サービスを提供できる企業となる。
- ②従業員が当社と関わることで幸せになり、働いていて楽しいと言える企業となる。
- ③地域の素材を活かし地域社会とともに歩み、地域貢献が行える会社となる。

定量的な目標：売上高 1,020（百万円）、CROA 15（％）

(2) 今後の方向性

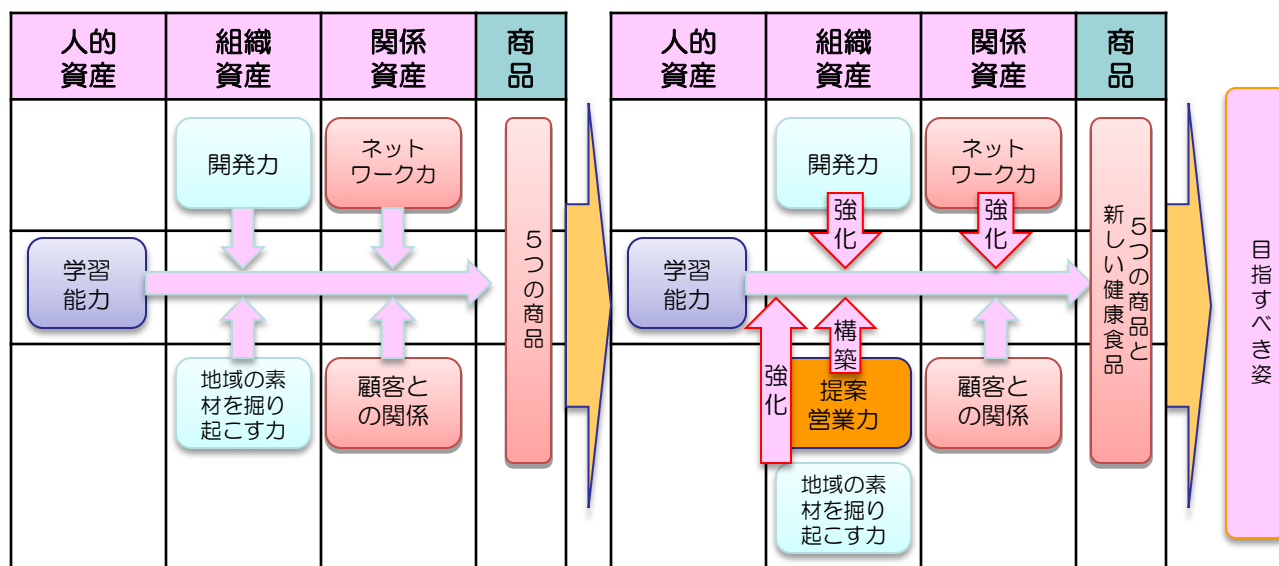
当社は、一般食品市場に加えて、健康食品市場にも本格的に参入する。具体的なお客様像は、①食を通じた家族の触れ合いを大切にしたいと考える方、②健康に配慮する方、である。このようなお客様に対し、安心、安全な高付加価値商品を可能な限りリーズナブルな価格で提供するとともに、「食べて楽しい、作って楽しい」商品を具体的に提案することで、「愛情あふれる食卓」や「健康で潤いのある生活」、を提供する。

(3) 3年後（2012年3月）までに保有すべき「知的資産」

過去から現在に事業活動で蓄積した知的資産

今後のビジョンを達成するために必要な知的資産

新たな資産



<2009年10月>

<2012年3月>

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在

当社の
知的資産

現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

(4) 課題：強化すべき知的資産または弱みの克服について

①、②、③の課題は、現在保有する知的資産をさらに高めるための課題であり、④は、今後、新たな知的資産を育成していくための課題である。

①開発力の強化

一般食品市場に加えて健康食品市場への本格参入を見据えて、健康食品分野の開発力をさらに高める必要がある。

②ネットワーク力の強化

一般食品市場に加えて健康食品市場への本格参入を見据えて、健康食品を販売しているメーカーや加工メーカー、大学、農家との関係性を強化する必要がある。

③地域との関わりの強化

但馬地域の豊富な資源をさらに有効に活用する必要がある。

④営業力の強化

お客様が作る喜び、食べる喜びを感じて頂けるように、取引先への提案力を強化する必要がある。

(5) 課題解決策

①開発力の強化

当社の知的資産の一つである「お客様との関係が高い」という知的資産を活かし、既存の通信販売の会員様に対し、健康食品の試供品の提供と感想を収集することで、健康食品の開発、改良に繋げる。このような取組みを継続的に行うことで、健康食品分野の開発力を強化する。(3年後までの目標値：新商品を5品目開発。既存商品は、すべての商品【約30品目】の機能性を高めるため改良を行う。)

②ネットワークの強化

既存のネットワークからの紹介を有効に活用し、健康食品メーカーや加工メーカー、大学、農家との交流の機会を増やし、お互いのノウハウや情報の交換を図る。さらに、当社の知的資産である「開発力」を再大限に活かし、これらネットワークの商材を活用した新商品の企画提案を行うことで、ビジネス上の連携を強化する。

③地域との関わりの強化

但馬地域の農家との連携を強化し、地域の資源を活用した新商品の開発を継続的に行う。また、地域の特徴のある商品を掘り起こし、当社の販売網を活用することで、全国販売を行う。これらの活動を通じて但馬ブランドの認知度を高め、地域活性化に貢献する。

④営業力の強化

2009年4月より組織の変更を行い、営業体制を整備してきた。営業部門としては、エンドユーザーが商品を使用するイメージを明確にできるような料理例の提案を行っていく。具体的には、当社の調味料と他社の商品を組み合わせることで、「作って楽しい、食べて楽しい料理」を作れることを、小売店のチラシ等を通じて情報発信する。このような提案を積極的に行うことで、自社の提案ノウハウの蓄積と営業提案力の向上を図る。さらにこれら成功事例を他の小売店舗にも横展開することで、エンドユーザーの需要喚起を図る。

(3年後までの目標値：展示会への出品 25回、ノウハウ共有の勉強会 毎日実施)



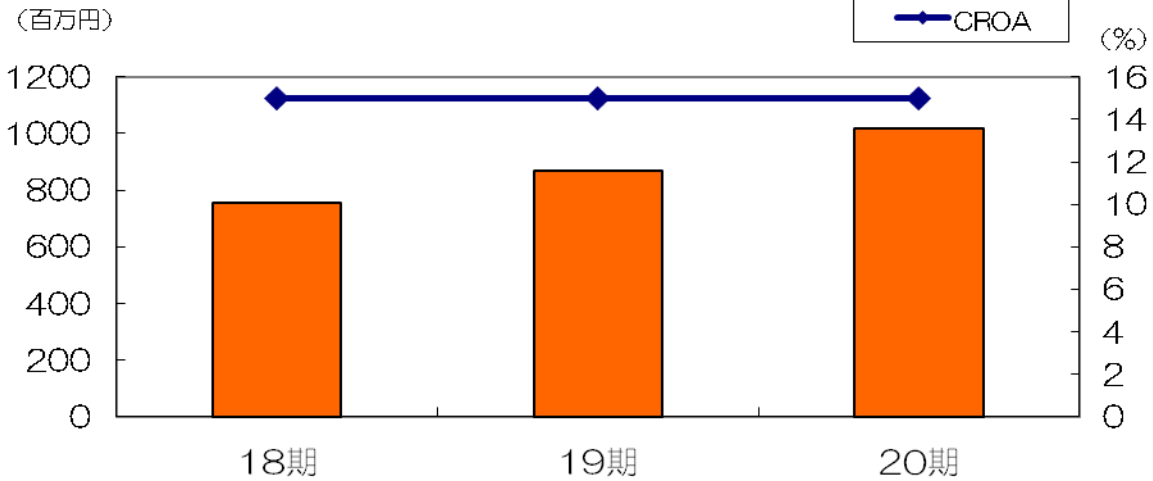
かきのほほえみ米



当社の営業メンバー

財務計画

～売上高とCROAの目標値～



	18期 (22年3月末)	19期 (23年3月末)	20期 (24年3月末)
売上高 (百万円)	755	870	1,020
CROA (%)	15	15	15

バランスのとれた体力活力のある経営を目指すため総資本利益率（CROA）の目標を15%以上とする。

$$\text{総資本利益率 (CROA)} = \frac{\text{減価償却費} + \text{純利益}}{\text{総資本}} \times 100 = 15\% \text{以上}$$

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

会社名	株式会社 トキワ 代表取締役 柴崎一秀  
資本金	2500万円
従業員	40人
事業内容	発酵食品製造業
主な内容	[調味料]べんりで酢・おかあさんの味 えーだし・かに三杯・かにすきのだし・なべぽん・しょうゆ・食酢・但馬牛焼肉ステーキ醤油 [ワイン]梨の酒（果実酒）・梨のスパークリングワイン [漬物]さば・いかのへしこ（ぬか漬）・さばのへしこふりかけ [飲料他]梅ごこち、梅ごこちの実・梅の実・コンフィチュール・果物漬けてネッ酢
本社	住所：〒669-6553 兵庫県美方郡香美町香住区三谷735 電話番号0796-36-0127 F A X 0796-36-2694 
工場（梅製品）	住所：〒669-6545 兵庫県美方郡香美町香住区森405-2
自社ホームページURL	http://www.a-aji.jp 
E-mail	k.tokiwa@a-aji.jp

経営者から
みなさまへ

経営哲学

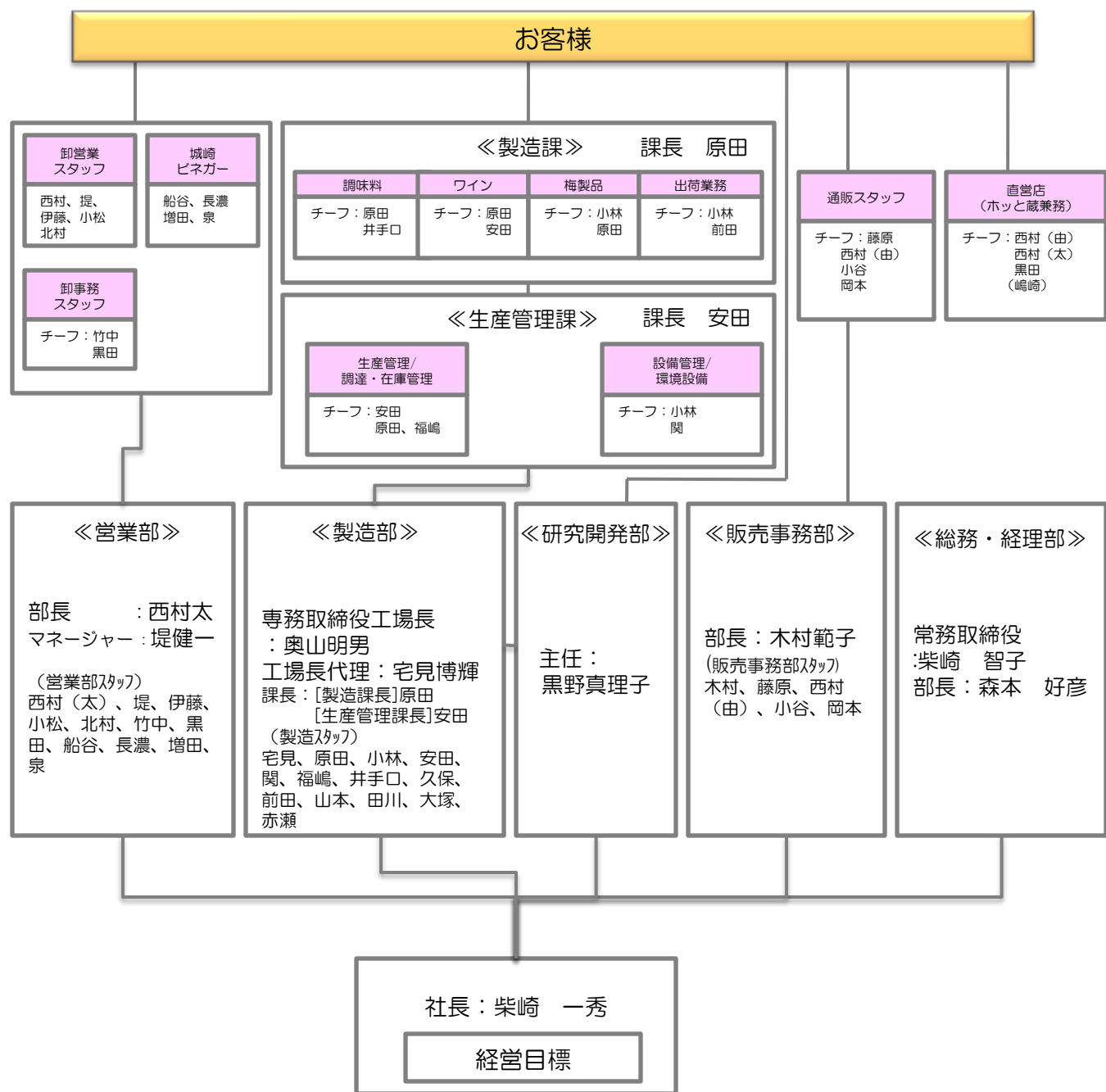
事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

所管組織図

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

知的資産経営報告書に関する問い合わせ窓口

株式会社 トキワ
専務取締役工場長 奥山明男
TEL：0796-36-4001
E-mail:tokiwa@a-aji.jp

経営者から
みなさまへ

経営哲学

事業内容

過去から
現在当社の
知的資産現在から
未来

会社概要

問い合わせ
先

① 知的資産経営報告書とは

「知的資産」とは、従来の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。

「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、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分かりやすく伝え、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作成しております。

② 本書ご利用上の注意

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並びに附随する事業見込みなどは、すべ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おります。そのため、将来に亘り当社を取り巻く経営環境（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モノではないことを、十分にご了承願います。

③ 作成支援・監修

本知的資産経営報告書の作成にあたっては、本書記載内容につき、その客観性を維持・向上させる趣旨から、次に掲げる専門家のご支援・ご監修を賜りました。

- 兵庫県中小企業団体中央会 地域力連携拠点「しっかいや中央会」
- 中小企業診断士 青木 宏人（あおき ひろと）氏（登録番号404689）