

# 知的資産経営報告書

～目に見えない資産、強みを組み込んだ経営～

有限会社 瀬貞製陶所

## 目次

- 1, ご挨拶
- 2, 会社概要
- 3, 経営理念
- 4, 沿革、また過去から蓄積された知的資産
- 5, 知的資産まとめ
- 6, 現在価値ストーリー
- 7, 経営環境分析（現在～将来）と対応策および課題
- 8, 将来価値ストーリー
- 9, 経営デザインシート
- 10, 当該事業を終えて

## 1.ご挨拶

初めまして。瀬貞製陶所は陶磁器を家業とし代々営んでまいりました。昭和 57 年に法人化し、平成 16 年には長男である豊寛が入社し共に製造に取り組んでおります。

高度経済成長期、バブル経済、その後の長期不況や業界の構造的な不況など、良い時、悪い時がある中でそれを乗り越え、息子へバトンを渡すことを考える時期へ来た今回この事業を通じ改めて実感いたしております。

今回、今まで埋もれていた資産、何気ない関係性などは弊社にとってかけがえの無いものだと気づかせていただきました。引き継いできた伝統に固執するのではなく時代に合わせて経営を変化させていき今後の発展につながることを願います。

代表取締役 瀬戸口 壽司

初めまして。幼いころから焼き物、それを作る職人さんに囲まれて育った私は、大学を卒業後、家業を継ぐべく平成 16 年入社いたしました。

思えば最初の三年間はそれほど仕事に身が入らず、その日与えられた仕事をこなすだけで会社を引き継ぎ、未来を切り開いていくという覚悟は到底持ち合わせていなかったように思います。

展示会などで注文をいただいた時の充実感や喜びを経験し、少しずつモノ作りの醍醐味に触れ、自らの仕事について真剣に向き合う時間が増えていく中で、自分なりに目の前の仕事に精一杯取り組んで参りましたが、近年、外部環境が劇的に変化し弊社も大きな変化を強いられております。

そのようななか、弊社の創業から現在までの歴史を紐解き、積み上げてきた目に見えない資産に着目、活用していく当事業によって、我が社はどこへ進むべきか、これからどうあるべきかの姿が頭の中だけの臆げな理想像ではなく、はっきりと外に向けた形として発信できるようになったことは非常に大きな成果だと考えております。

親身になって一緒に考え、知恵を絞っていただいたメンバーの方々への感謝を忘れず、これからも努力して参ります。

専務取締役 瀬戸口 豊寛

## 2.会社概要

会社名： 有限会社 瀬貞製陶所  
住所： 佐賀県伊万里市大川内町乙1848  
代表者名： 瀬戸口 壽司（代表取締役）  
役員： 瀬戸口 豊寛（専務取締役）  
従業員数： 役員2名 従業員5名  
事業内容： 陶磁器製造、販売  
主要取引先：有田を中心とした商社を経由しての国内、海外への販売  
・全国の旅館へ業務用食器の販売  
・有名ブランドのOEM生産



(大川内山の風景)



(作業)



(店舗外観)

納品実績（一部）：  
・akomeya 銀座 オリジナル食器の開発  
・ヴィヴィアン・ウェストウッド OEM  
・ドミニクブシェ銀座 オリジナル食器  
・オマーン 国賓館への納品  
・福岡ラーメンチェーン 龍の家 オリジナル食器

<商品の事例>



### 3.経営理念

旧理念)

伊万里焼の伝統技術を継承し、白磁と絵付けを守り抜き、技術、デザインの追求を行い世に問うていく。



今回の事業で！

今回の事業により、自社の見えない資産（知的資産）を洗い出し、そこから見える強み、課題、経営環境などを精査した結果、新しい理念を打ち出すこととなりました。新たな理念は当社の知的資産のなかにヒントがありました。人的資産（瀬戸口豊寛）の一つ「顧客の隠れた要望を汲み取る力」こそが、変化を見据えた当社の強みであり、このフレーズを新たな経営理念のなかに採用することで、新たなチャレンジに対する私自身（瀬戸口豊寛）の覚悟が決まりました。



新理念)

お客が創造するアイデアを、当社が関与することにより超越し、期待以上の成果物を提供する。



## 4.沿革と過去に蓄積された知的資産

### 沿革① 創業（昭和 57 年）～大量受注時代（昭和 63 年）

弊社は、代々食器を中心とした陶磁器の製造販売を営む。高度経済成長期には全国に様々な施設が建設されたため、それに付随した食器（業務用食器）などが求められ、需要に供給が追いつかない、いわゆる作れば売れるという状態を経験しこの頃から有田を中心とした商社との結びつきが取引を通じて構築されていった。

この時期に受注に対し生産量を追いつかせるため 50 坪ほどの工場から、800 坪の敷地へ工場を移転した。更に昭和 57 年には法人化し順調に売り上げを伸ばしていった。

弊社は、代々食器を中心とした陶磁器の製造販売を営む。高度経済成長期には全国に様々な施設が建設されたため、それに付随した食器（業務用食器）などが求められ、需要に供給が追いつかない、いわゆる作れば売れるという状態を経験しこの頃から有田を中心とした商社との結びつきが取引を通じて構築されていった。

その後のバブル崩壊による業務用食器の需要の冷え込みにより一般食器の卸売り（OEM）に主力商品を変更し、価格競争力の要望に応えるため弊社の規模では珍しいパット印刷機をいち早く導入し技術の蓄積を行った。

また、バブル崩壊前後の昭和 62 年～平成 3 年にかけて、観光地として整備された大川内山にショールームを持つことによりお客様に直売していく形で新たな売り上げの柱を作るべく注力していく。

### ■知的資産

関係資産①：商社との関係性

関係資産②：釉薬、生地、その他原材料の業者との関係性

技術資産①：絵付けのコストを大幅に削減するノウハウ

人的資産①：生産性向上、コスト意識がまだ希薄であった時期に導入した社長の先見性

関係資産③：ご購入だけではなく、紹介や SNS で宣伝までしていただける長年の固定客

### 沿革② バブル崩壊～2005年

バブル崩壊後、景気後退による買い控え、また旅行などのレジャーの形も大人数のツアーから少人数のパック旅行等に変化したこともあり業務用の食器の受注に影響が出始める。

利益率の高い当時の業務用食器の受注減は当社の経営に大きな影響を及ぼした。パット印刷の導入により一部商社の OEM 生産などの受注は増加しているものの、業務用部

門の売り上げ全体の減少分をカバーするには至らなかった。業界全体としても1991年をピークに毎年総売り上げが下落し、2015年には全盛期の15パーセントの水準まで落ち込んだ。

また、当社も業務用を始めとする卸売部門が減少したことにより平成15年には店舗で切り盛りする母の力もあり直売部門が売上比率で卸売りを上回るようになる。同時に個人客のリストが少しずつ増えていった。

#### ■知的資産

人的資産②：長年店舗を切り盛りし、たくさんの固定客を抱える母

情報資産②：顧客リスト

#### 沿革③ 長男（豊寛入社）～リーマンショック、東日本震災

平成16年に長男（豊寛）が入社し、生産に携わり始める。未経験の為、当面の間基礎的な経験を積ませることとなる。平成18年頃から長男が有田の商社を中心に営業を行うようになる。生産活動を行いながらの為、営業先を絞って行った結果、却って密な関係性を短期的に構築できた。

平成20年のリーマンショックでは幸いにも短期的な影響は少なかったものの、世情が著しく悪化したため、伊万里信用金庫の支援を経て、ショールームのある大川内山にコンパクトな工場を建設した際に過剰設備になっていた工場の問題が解決する。

東日本大震災では、数十件あった見積や受注などがキャンセルになった他、その後の自粛ムードにより卸売り、直売共に打撃を受けたが、直売部門の回復が早く、関東近郊の観光客の増加で卸売部門の減少をカバーすることが出来た。

#### ■知的資産

人的資産③：独自に販路を開拓できる後継者

関係資産④：親身になって支援してくれる金融機関

#### 沿革④ 震災～近年

近年、新たな商品を生み出すための研究を取引先と共同で行うようになる。

具体的には釉薬の開発、特に難しい、不安定と言われていたものの大量のデータを取ること（濃度、焼成温度、作業工程等）でニーズはあるものの販売機会が限定されていた物の量産化に成功する。

また、有名ブランドの仕事を請け負う過程で積極的に職人に開示することにより、やる気につながり何でもチャレンジしてみようという社風が形成された。その中で職人の技

術も磨かれていった。

それらのハイセンスと呼ばれるブランド、ギャラリーの要望を汲み取り、応えていく過程で、細分化されたイメージのある顧客のニーズも実はパターン化されているのではと考え、後継者がインターネットでの画像や当社で制作した製品などを資料として纏めることで効率的に提案などが行えるようになった。

デザイン分野ばかりではなく、企画を進めるにあたり何がネックになるのか、解決するために必要な手順など取引を円滑に進めるための多岐にわたるノウハウが蓄積された。

#### ■知的資産

情報資産①：釉薬や焼成方法など製作に関わるもののデータベース

風土資産①：チャレンジ精神のある社風

人的資産④：技術のある、経験豊富な職人たち

人的資産⑤：顧客の意図を汲み取り効果的な提案が出来る後継者

組織・技術資産②：開発や企画をスムーズに進めるためのノウハウ

## 5.知的資産まとめ

### 知的資産（内部）

1) 人的資産	
① 社長	<ul style="list-style-type: none"><li>・取引先との円滑な付き合い</li><li>・パット印刷の導入等の先見性</li><li>・いざという時の決断力</li></ul>
② 母	<ul style="list-style-type: none"><li>・長年ショールームを切り盛りし固定客を持つ</li><li>・性格的に接客に向いている。</li><li>・贈答品などの提案力があり定期的に受注を獲得する。</li></ul>
③ 後継者（豊寛）	<ul style="list-style-type: none"><li>・独自に販路を開拓できる</li><li>・飛び込みで営業することを苦にしない</li><li>・新規開拓を得意とする。</li><li>・顧客の意図を汲み取り効果的な提案が出来る</li></ul>
④ 職人	<ul style="list-style-type: none"><li>・絵付け</li><li>・製作面の技術とアイデアを形にする知識</li></ul>



<b>2) 組織・技術資産</b>	
① パット印刷の技術	パット印刷の活用に関しては、様々な用途がありそれぞれに専門的な知識が求められる。当社は早期に導入していたため近年導入した他社よりも関連技術が蓄積されている。
② ノウハウ	・商品開発時の運営ノウハウ たくさんの企画を手掛けたことにより、ネックになる要素などを経験則でおおよそ予想出来るため、先に解決策を当方から提案することが可能となる。

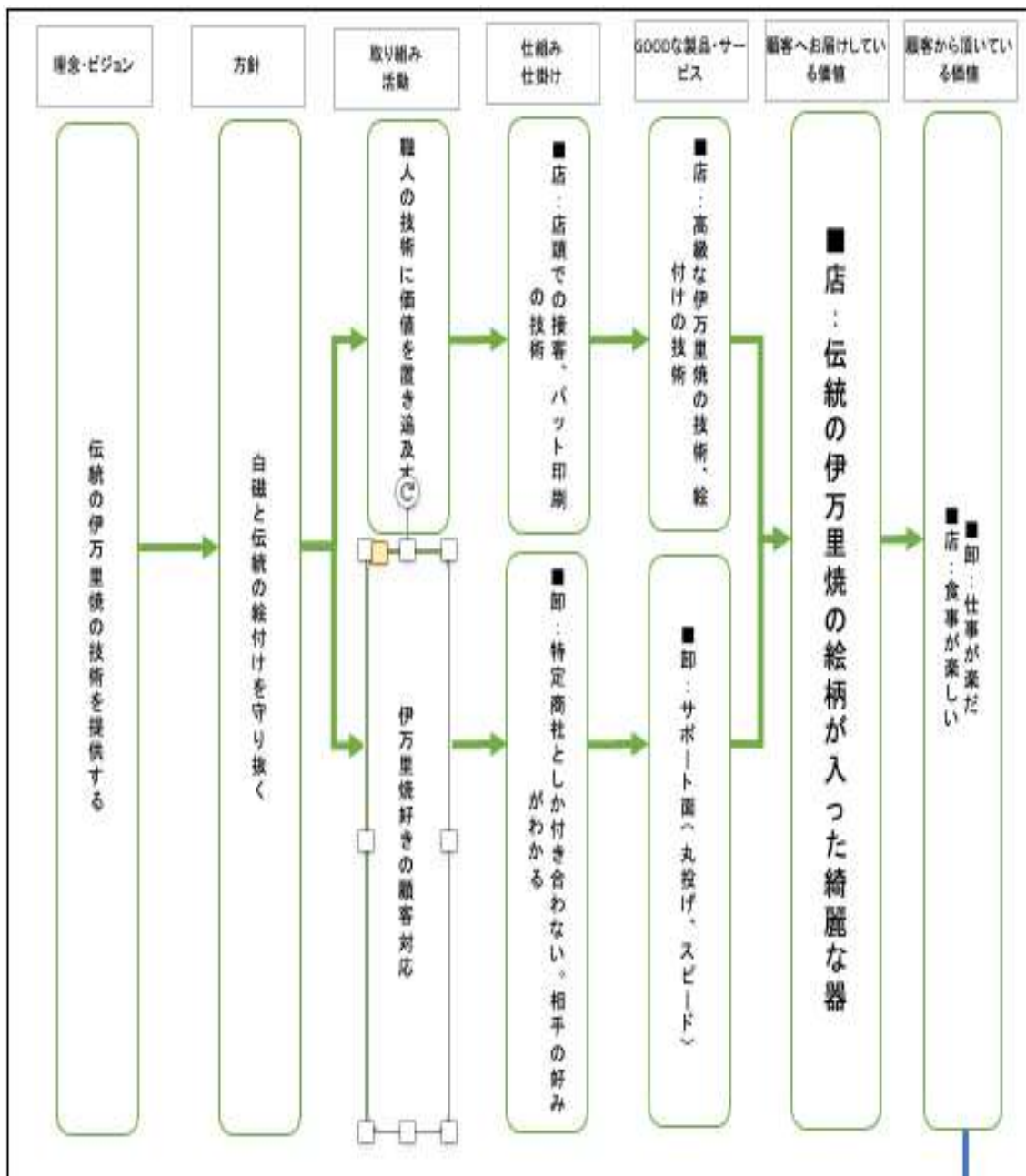
<b>3) 情報資産</b>	
① 釉薬試験	・濃度、調合、焼成温度) などの数年に及ぶ大量のデータ、資料 営業先でヒアリングし、開発した商品及びその過程で発生した大量のサンプル、実験データを元に、スピーディかつ正確に顧客のアイデアを形にすることが出来る。
② 顧客リスト	店舗で購入した個人客

<b>4) 風土資産</b>	
① チャレンジ精神	全社的に難しいことにチャレンジする雰囲気になっている。現場から解決策が提案されることも。

<b>5) 関係資産</b>	
① 商社	・関係性が深く、販売店及びエンドユーザーの情報まで共有することができる取引先。 ・企画や開発に関わる費用なども遠慮なく相談できる。 ・物事をスピーディに進めることが出来る。 ・商品によってはリードタイムへの理解力など良好な関係。
② 仕入れ先 (生地、釉薬、型屋)	・長年取引による信頼関係。 ・下請け扱いではなく対等で良好な関係性。 ・試作品の為の小ロット生産、急な注文にも対応してもらえる。 ・企画の段階で技術的な相談ができ製作が一通貫で行える。
③ 店舗客	・長年固定客としてお買い上げいただく。 ・紹介などにより新規のお客様を連れてきていただける。
④ 取引金融機関	・融資などの直接的な支援。
⑤ 商工会議所	・様々な情報提供・助言が頂ける関係性（補助金等）。

6) 顧客からいただく資産	
①お褒めの言葉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・頭の中にあったぼんやりしたアイデアが具現化されました！</li> <li>・欲しかったもの、ズバリです！</li> <li>・意図を汲んでくれるから、頼むと安心、楽ができる！</li> <li>・いつも通り丸投げしときますので、お願いします！</li> </ul>

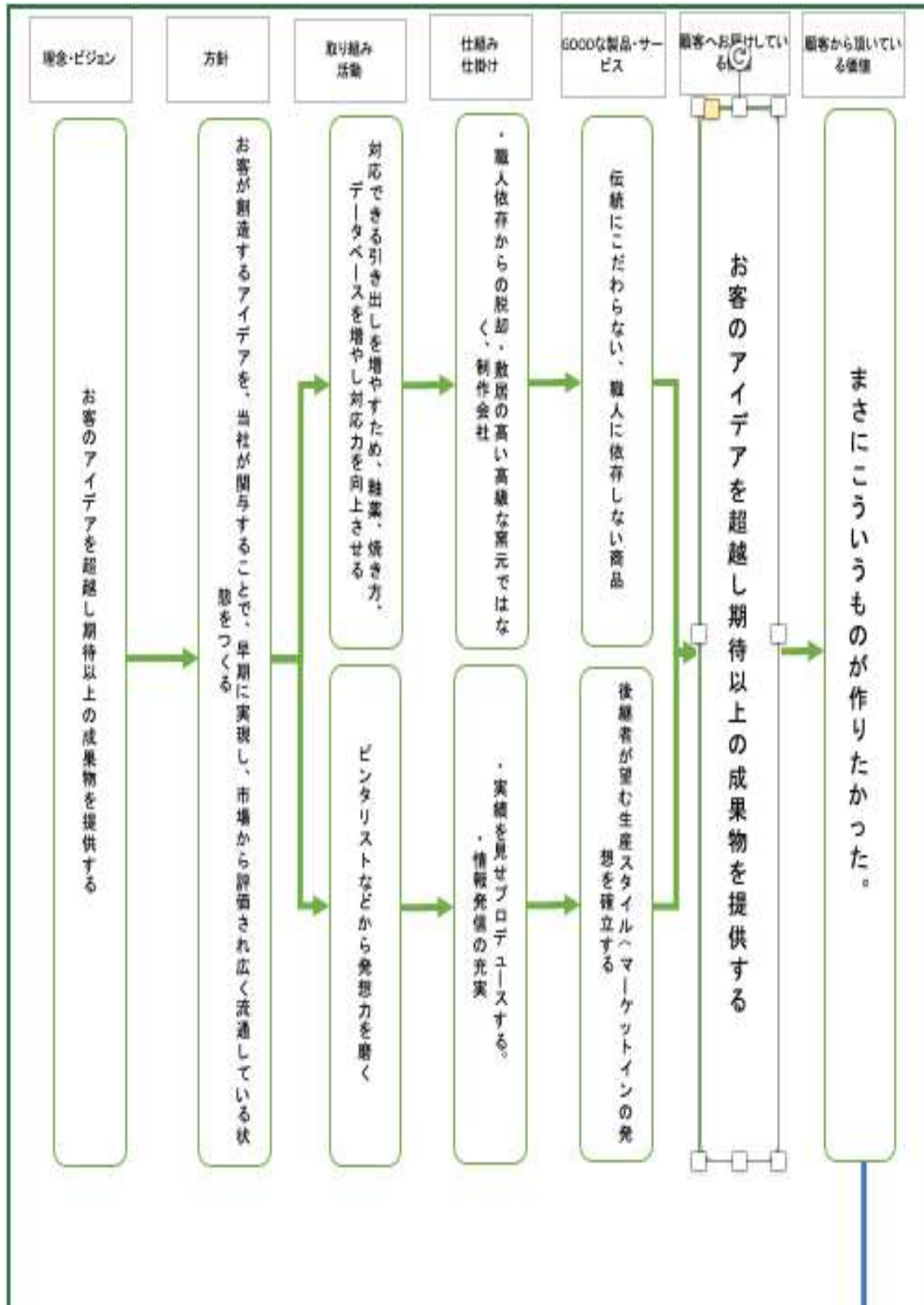
## 6.現在価値ストーリー



## 7.経営環境分析と対応策及び課題

部門名	経営環境分析	対策・課題
① 一般食器部門	<p>&lt;市場&gt;</p> <p>従来の伝統的な伊万里焼の絵付けや華美な絵柄が敬遠され<u>シンプルなデザイン</u>が好まれるようになる。実際にシンプル嗜好がすでに顕著となっており、また安価な他産地との競合も激化し、価格競争力も求められるようになる。需要は硬直し、出荷数自体は年々減少傾向にある。</p>	<p>マーケットインの発想で販売力のあるギャラリーなど、焼き物食器ではなく、クライアントの頭の中を形にするプロダクト業務を中心としたシンプルなデザイン性をもとめる取引先を開拓する。職人の絵付け技術への依存度を下げ、技術承継の問題を解決すると同時に、伝統的な伊万里焼にこだわらず、伊万里焼の新たな可能性を追求する。</p>
② 業務用食器部門	<p>コロナ禍の影響によりホテル・旅館での買い控えが起きている。また、コロナ後はバイキング形式が増加することが予想され、多品種の器より大皿少品種の器の需要が高まることが予想される。その結果、安価な海外製品への対策が急務。</p>	<p>海外製品との競争を避け、当社の強みが活かせる高級路線（骨董）に絞り提案を行っていく。</p> <p>新たな販路と既存販路の整合性、ラインナップの整理が必須。</p>
③ 仕入れ先 ④ 自社の高齢化	<p>高齢化がさらに進み取引先の廃業が予測される。また当社の職人も高齢化しており、技術の承継問題が発生する。承継に際しては余剰人員を抱える必要があるが、経営的にも余裕がなく、<u>円滑な技術の承継が難しい</u>状態にある。</p>	<p>&lt;対応策&gt;</p> <p>作業の平準化、マニュアル化を進め、職人に対する過度な技術依存を防ぐ。また仕入れ先の継続的な開拓を行うとともに、種類によっては設備投資による内製化を進めていく。</p> <p>&lt;当面の課題&gt;</p> <p>職人に依存した絵付け技術を売りにした商品から、職人に依存せず、現代の嗜好にあったシンプルなデザインの商品開発を今後の中心としていく。</p>

## 8.将来価値ストーリー



# 9.経営デザインシート

Ben'sデザインシート

企業名	有限会社 瀬貞製陶所	作成年月日	2021年10月13日
-----	------------	-------	-------------

経営理念・キャッチフレーズ (シンプルに伝える)	経営方針 (ビジョン)	事業概要
<p>■使命: お客のアイデアを超越し期待以上の成果物を提供する</p> <p>■価値観: 伝統を押し付けず、お客の真意を汲み取り最適な提案を行う</p>	お客が創造するアイデアを、当社が関与することで市場から評価され広く流通している状態	伊万里焼の製造・販売

(+) 現在の外部環境 (-)	(+) 今後の外部環境変化予測 (観察をしましょう) (-)
<p>焼き物のネット購入が定着しつつある</p> <p>主要顧客層の高齢化、飲食、宿泊需要の低下</p> <p>市場状況</p> <p>伊万里焼はピーク時の18%にまで出荷数が減少している。コロナの影響多大</p>	<p>お客様との直取引が可能、ギャラリー等シンプル嗜好の高まり</p> <p>業務用器市場、材料の縮小(生地、釉薬、フィルム)</p> <p>市場状況/アプリオリ: 無意識の経験則</p> <p>若年層の給付器推進、安価でお洒落なメーカーの台頭、シンプル嗜好の高まり、食のスタイル変化(食事のビジュアル)</p>

現在の戦略、テーマ	実現すべき戦略、あるべき姿、テーマ、方針 (選ばれ続ける組織になるために)	目標 年月
<p>伝統の伊万里焼の技術を提供する</p> <p>製品・サービス (特長を示す形容詞をつける)</p> <p>白磁と伝統の給付けが施された器</p> <p>売上: 30,000千円 利益: ▲9,000千円</p>	<p>家業から企業へ、プロダクトアウト(生産)からマーケットイン(顧客要望)へ、主導権のある商談</p> <p>伝統を押し付けず、お客の真意を汲み取ったプロダクト</p> <p>売上: 50,000千円 利益: 5,000千円</p>	R8.8

持ち味	顧客利便価値「持ち味を生かせる商品」を高める	将来期待を実現するために	顧客利便価値「持ち味を生かせる商品」を高める	持ち味
<p>内部資源 (知的資産等)</p> <p>1) 職人 (デザインと加飾)</p> <p>2) 独自釉薬の配合率</p> <p>3) 要望汲み取る力 (後継)</p> <p>4) 社長 (父) の製造技術</p> <p>5) 店長 (母) のコミュニケーション力</p> <p>知財 (特許や商標など)</p> <p>なし</p> <p>関係資産</p> <p>1) 生地屋</p> <p>2) 釉薬屋</p> <p>3) 商社</p> <p>4) 伊万里信用金庫</p> <p>5) 伊万里商工会議所</p>	<p>顧客利便 (メリット) 価値</p> <p>提供先 (誰に)</p> <p>伊万里焼を好む女性 (高齢化)</p> <p>何を (顧客が選んでいる理由)</p> <p>伝統の給付けの美しさ、伊万里焼きブランド、やや低価格で料理に合いやすい器</p> <p>顧客から得ているもの</p> <p>商品そのものに対する誉め言葉 (使いやすい、料理が映える、きれい)</p> <p>課題 (価値観を崩れているもの)</p> <p>1) 需要の先細り</p> <p>2) 技術の承継(人的依存)</p> <p>3) 設備の老朽化</p> <p>4) 生産の非効率化</p>	<p>顧客利便 (メリット) 価値</p> <p>提供先 (誰に)</p> <p>アイデアはあるが要望を具体的に伝えきれず、具現化できていない人や店。</p> <p>何を</p> <p>提供している顧客利便価値を考慮</p> <p>伝統を押し付けず、お客の真意を汲み取ることで、お客のアイデアを超越した期待以上の成果物を提供する</p> <p>顧客から得るべきもの</p> <p>漠然としたイメージを汲み取っていたがありがたう。まさにこう言うのが欲しかった、期待を越えていました。</p>	<p>顧客利便価値を実現するための将来価値ストーリー (ええとこSTEP)</p> <p>1) 理念: 期待以上の成果物を提供</p> <p>2) 方針: お客のアイデアを実現</p> <p>3) 活動: データベース増、情報発信</p> <p>4) 仕掛: 制作会社 (プロダクト)</p> <p>5) 商品: 和モダン、脱職人依存</p> <p>6) 価値: 期待以上の成果物</p> <p>7) 顧客バック: 予想を超えた、漠然としたオーダーをこまごまできるとは</p>	<p>将来価値ストーリーを実現するために必要な資産</p> <p>1) 要望、イメージを汲み取る力</p> <p>2) 独自の釉薬配合</p> <p>3) データベース (釉薬×焼成×プロダクトサンプル、商品)</p> <p>4) 設備 (特殊用途の窯)</p> <p>5) イメージが共有できるプレゼン力</p> <p>6) 仕組み化、チャレンジ精神</p> <p>7) 顧客名簿</p> <p>知財 (特許や商標など)</p> <p>なし</p> <p>関係資産</p> <p>1) 宇べる取引先</p> <p>2) ほかの窯元</p> <p>3) 生地屋、釉薬屋</p> <p>4) 商社、伊万里信金、会議所</p>

## 現状と将来のギャップを埋めるためのアクションプラン

アクションプラン (持ち味創り)						
活動事項	目的・ねらい	誰が	誰に	何を	いつからいつまで	どれくらい (どこまで) 成果確保
商品ごとのデータベース	再現性のある商品づくり	後継者	各担当者	商品ごとの工程表 (商品マスター)	R4.8まで	後継者不在でも正しく作業進捗
マネジメント可能な人材の採用	後継者の負担軽減及び得意への集中	後継者			R6.8まで	新規採用
生地の内装化	継続的な生産活動	後継者		生地生産設備の購入(持続化補助金)	R4.9まで	設備導入
実績のデータベース化	提案能力の向上と組織的対応	後継者		プロダクトごとにプレゼン資料の作成	R3.10~	資料完成
実績の情報発信	新規顧客開拓	後継者		SNSホームページでの発信	R3.10~	更新

## 10. 当事業を終えて

見える化支援事業にあたり、中小企業診断士の西岡先生を始めとする、伊万里信用金庫様、伊万里商工会議所様のご協力もあり、たくさんの発見をすることができ大変有意義な時間を過ごさせていただきました、この場を借り御礼申し上げます。

当社の色々な隠れた資産を探していく過程で、初めて営業に行ったことを思い出しました。まだ20代の私が「瀬貞製陶所です。」と名乗ると、相手の方が「あー瀬貞さん、あなたのお父さんとは・・・」と、その時は関係性のありがたみなど考えもしませんでした。今ではそれがとても重要な関係資産だと思い知らされます。

その父である社長も年齢を鑑みればもう間もなく引退することとなります。今回の報告書を私は誰より社長に見てほしいと思い作りました。その理由は、未だ仕事でぶつかることも多いのですが、もう間もなく訪れる引退の時にこの報告書を見ていただくことで事業承継の不安を払拭する一助になってほしいと考えたからです。

伊万里焼は400年の伝統ある産業です。受け継ぎ、次の代につないでいく必要がありますが、そのためには変化することも必要だと考えています。伊万里焼の優れた考え、技術を受け継ぎ、今の、そしてこれからの時代にあった新たな伊万里焼の窯元として、伝統を引き継いでいきます。

瀬貞製陶所 専務取締役 瀬戸口豊寛