

環境適応型経営：ブランド経営のヒント

日本の伝統「抹茶」を世界へ！ 成熟産業のお茶業界を変える老舗茶屋の挑戦

- はじめに
- 日本茶を飲む機会は減っているのに、会社が成長している理由
- 販路拡大・需要創造への取り組み
- 先進的な衛生管理と伝統製法の共存
- 地域ブランド「西尾の抹茶」とは
- 環境適応型経営：ブランド経営のヒント① 地元こだわる
- 環境適応型経営：ブランド経営のヒント② 上流・川上から丹念に仕込む
- 今後の課題
- おわりに



取締役 佐藤 康二

経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

急須にお茶を淹れて飲む・・・一昔前までは日常の風景。テレビも映画もそんなシーンが登場します。しかし、そんな当たり前だった習慣もこの数十年間で衰退の道をたどっています。ペットボトルの普及や、飲料の種類が多様化だけでなく、家庭環境や就業スタイルの変化、女性の社会進出など様々な要因でお茶を淹れる機会、お茶を飲む機会が減っています。

このような逆境のなか、元気なお茶メーカーがあります。安心安全のための「土づくり」から「生産・加工、流通・通販・店舗経営」まで一気通貫の自社体制で、売上を伸ばしているのは、「茶の文化創造」、「茶の価値創造」に果敢に挑戦する株式会社南山園（愛知県安城市）。この企業の地域密着型経営の舞台裏を紐解きます。

日本茶を飲む機会は減っているのに、会社が成長している理由

コーヒー、紅茶、スポーツドリンク、機能性飲料…、さらには特保などのヘルスケア的な商品も登場し、新たな市場が生まれ続けている飲料分野。びん・缶・ペットボトルなどの容器の変化、さらにはコンビニや自販機などの販売機会の多様化が時代とともに進み、飲料市場は多様化しながら拡大しています。一方、市場を縮小しているのが茶葉で飲むお茶の市場です。

読者の皆さんは最近、自宅で急須からお茶を飲む機会が減っていませんか。

家庭での生活様式の変化、就業スタイルの変化、女性の社会進出など様々な要因で「急須でお茶を飲む」場面は急速に失われ、存続の危機といっても過言ではない状況です。家庭ばかりでなく、オフィスでも、お店でも、急須でお茶を飲む場面は急減しています。当然、街のお茶屋さんも見かけなくなっていくますよね。ところが、このような経営環境のなか、堅実に成長を続ける中小企業のお茶メーカーがあります。

愛知県安城市にある株式会社南山園（代表取締役 富田 清治氏）では高品質の「抹茶」でブランド力を高めつつ、食品メーカーや菓子店などに、食品加工用の抹茶を製造・販売して成長を続けています。

販路拡大・需要創造への取り組み

抹茶の蕎麦、抹茶のチョコ、抹茶のアイス、抹茶のケーキ…かつてはあまり大きな市場ではありませんでしたが、近年の健康志向・美容志向の流れにも乗り、確実に成長してい

ます。急須でお茶を飲むという直接的な需要は確かに減っていますが、私たちの身の回りでは抹茶やお茶を使った加工食品という間接的な需要が伸びているのです。

それに伴い、抹茶の味わいや効能を活かすあらたな加工技術や、加工しやすい茶葉の開発を進めた当社では、熾烈な競争のなかで特徴のあるラインナップを増やしたい食品メーカーからの引き合いが増え続けています。

抹茶を使った商品を開発したいメーカーの担当者との様々な意見交換を通じて、味・色・香りが加工工程でどのように変化するかを徹底して検証し、お茶のプロとしてお客様のニーズに合った商品に仕上げていきます。この顧客ニーズに寄り添い、知恵を出し合っ課題を解決していく、このような需要創造の取り組みがお客様から評価されています。

しかし、食品加工用の材料供給によって様々な機会があるとはいえ、直接消費者に向き合う機会がなければ利用者の反応もわかりませんし、社員のやりがいにもつながりません。同社では「お茶の小売店の経営」と「インターネット通販」という2種類の販路を自前で持つことで、お客様の声が直接聞ける体制もつくっています。

《直営店「茶々屋」で急須のお茶と甘味を》



本社から近い大型ショッピングセンターの1階にテナントとして営業している「茶々屋」。各種お茶製品の販売に加え、奥には甘味喫茶として飲食スペース（26席）もあります。ここでは抹茶を中心にお茶にまつわる情報発信の役割を担うとともに、日常生活のなかで、お茶や甘味という「和」を味わい、体験する場所でもあります。

メニューは「あずき白玉」「抹茶白玉ぜんざい」「抹茶ソフトクリーム」等、これらのスイーツを「急須で淹れたおいしいお茶」とともにいただきます。ファーストフード店はいくらでもありますが、和風の喫茶はなかなかお目にかかれませんかから、この飲食スペースもかなりの人気です。高齢の方が多いかと思いきや、大学生や高校生にも人気があり、お茶好きの若い層の開拓にもつながっています。

《オンライン・ショップ「茶急便」 ※「茶急便」は登録商標》



インターネット通販では「茶急便」と名付けたショッピングサイトを運営。全国のお客様に直接届けることができます。抹茶、玉露、煎茶、玄米茶などのお茶はもちろん、茶道具なども揃えています。日常用のリピート需要とあわせて、好評なのが贈答品。安心の品質を気軽に注文できることで底堅い需要を取り込んでいます。

また、「コーヒーを楽しむように、気軽に抹茶を親しんでほしい」という発想から、異業種とコラボした「お抹茶スターターセット」というユニークな商品を提供するなど話題づくりにも力を入れています。

通販ではありませんが、著名なパティシエであるサダハル・アオキ氏とのコラボ商品など既成の枠に捉われない柔軟な発想でいろいろな分野の販路開拓・需要創造に取り組んでいます。

さらに、今年の1月には米国サンフランシスコでの食品展示会に出展するなど、世界市場をねらった活動も徐々に進んできました。日本の抹茶を海外の人たちにも楽しんでもらおうと、抹茶ブランド、南山園ブランドを広めるチャレンジが本格的にスタートします。

先進的な衛生管理と伝統製法の共存

HACCP 対応抹茶生産工場は 2007 年稼動開始、2009 年には「ISO22000（食品安全マネジメント）」の認証を取得しています。この認証を持つ企業で茶園栽培から製品まで一貫生産を行っている抹茶メーカーは全国でも同社だけ。また、環境にやさしい抹茶生産を目指して、風力発電用の風車を設置し、クリーンエネルギーを導入したり、生産工程で発生する不要物のリサイクルによるゴミゼロ活動にも取り組んでいます。

このような科学的な衛生管理や先進的な取り組みの一方で、今もなお「石臼」を使った伝統的な製法を守り続けています。時代遅れに見えるこの石臼こそがもっともおいしい抹茶を作り出す製法だそうです。

これまでの伝統をしっかりと守りながら、同時に新しい生産方法や新商品開発に挑戦する、この共存が、同社を力強く前進させる両輪となっているようです。

《抹茶の一貫生産・製造工程》

(1) いい抹茶は土づくりから

同社の抹茶生産は、畑の土づくりから始まります。肥料会社と共同開発した独自の有機肥料を用い、茶の木が元気に育つように徹底して管理。除草、深耕や樹勢を整える整枝作業など一年中、お茶の木に愛情を注ぎ、年に一回限りのお茶摘みに万全の準備で臨むのです。

(2) 被覆農園での栽培・茶摘み

4 月から 5 月にかけてお茶の木に日光を当てないように栽培するため覆いを被せます。被覆栽培では茶摘みも手作業となりコストはかさみますが、日光を遮ることにより 3 つの効果を生み出します。

- ・独特の香りを持つ
- ・渋み成分カテキンの生成を抑え、旨み成分テアニンが増す

・葉緑素が増え、抹茶独特の青みが増した葉色になる

(3) 茶葉を蒸して乾燥させる

摘まれた茶葉は、限られた時間内に蒸して乾燥させます。蒸すことで茶葉の酸化を止め、鮮やかな濃緑色となります。蒸しあがった茶葉を乾燥して出来上がったものが抹茶の原料「碾茶（てんちゃ）」＝「荒茶（あらちゃ）」となります。

(4) 「荒茶」を「仕上茶」にする

荒茶には、葉脈・茎が含まれていますのでこれを取り除き、葉肉の部分のみをとりだし、形状を整えます。これを、「碾茶（てんちゃ）」（仕上茶）といいます。

(5) 「碾茶」から「抹茶」へ

碾茶を石臼で「抹茶」に挽きあげます。できあがった抹茶は、非常に細かい微粒子です。約 4 ミクロンという細かなお茶の粒子が出来上がります。石臼で挽いたものが、口当たりや味・香りがもっとも優れています。石臼は、昔から形を変えない唯一の道具です。

地域ブランド「西尾の抹茶」とは

日本茶は、留学僧の栄西が 1191 年に茶の種子を中国から持ち帰ったことがはじまりとされています。栄西が著した『喫茶養生記』では、「茶は、養生の仙薬なり。延齡の妙術なり。」とあり、茶が薬として使われていたことがわかります。その後、貴族や高僧、高級武士などの間で喫茶文化が始まり、安土桃山時代には千利休らが独自の「茶の湯」を完成。江戸時代には抹茶を飲む文化が広がり、庶民がお茶を飲む習慣もこのころからだとか。

同社の位置する愛知三河南部地方では、徳川家康がお茶の栽培を奨励。以後、明治時代に入っても積極的にお茶の生産を広め、早くから高級茶生産にも取り組んできたそうです。

◇西尾(愛知三河南部地方)の強み

(1) 矢作川の恵み

矢作川の流れて、温暖で肥沃な大地と川霧の発生・水はけの良い土壤が、良質な茶の栽培に適しています。

(2) 良質な石の産地

抹茶づくりに欠かせない茶臼として、硬さ・キメ細かさなどが最も適した花崗岩を産出する岡崎市が隣接。京都を始め、全国の抹茶専用茶臼の多くが岡崎産であるように、岡崎の石質、石細工の技術は日本でも指折りです。

この奇跡的な組み合わせが、抹茶の里という全国区の評判を作り上げ、2009 年、抹茶としては初めての「西尾の抹茶」という地域ブランドとして特許庁に認定されました。

環境適応型経営:ブランド経営のヒント① 地元にこだわる

同業の大手企業が、海外での抹茶栽培によって抹茶の「量」の確保を進める中で、同社はあくまでも地元にこだわっています。安心安全という品質面が第一ですが、もう一つの大きなねらいは地元の茶園との取引継続です。茶園が収益力を持ち、未来への可能性があれば茶農家を継ごうとする若者も増えるはずです。茶園が続けば、茶文化の伝統もつなげられます。そしてこのこだわりで同社が成長を続ければ、地元の茶畑を見て育った若者たちの雇用にもつながります。

社員に対して「茶道の勉強会」をするのもそのため。平成生まれの社員のなかには、家でも急須でお茶を飲んだことがない人があられ、危機感を強めているという。抹茶にこだわる会社が、つくるだけで楽しむ場面を知らないのでは、いい製品づくりにつながらない、そんな思いで、勉強会を楽しんでします。

地域の未来を担う子供たちとの接点も増やしています。工場見学やイベント開催など、お茶に身近に触れる機会をつくり、ふだんの生活でお茶を飲む場面を増やすという地道な活動を続けています。

販路拡大ではアグレッシブに外へ外へと挑戦しながら、基盤の強化についてはあくまでも地元にこだわることで付加価値を磨く、そんな地元密着の姿勢がお客様からの評価にもつながっているようです。

環境適応型経営:ブランド経営のヒント② 上流・川上から丹念に仕込む

茶園栽培・生産・加工という一貫したプロセスのなかに、同社の高品質な製品づくりの秘密があります。上流から丹念に仕込むこだわりが品質として製品のなかで顕在化しています。

同社の大きな強みの一つが自社茶園を持っていること。経営規模が大きくなるにつれ、手間がかかり、天候などの不安定要素が強い上流工程の「茶栽培」を切り離す企業が多い中、ここにもこだわりを持っています。

自社茶園を持つことで「土づくり」から関わることができ、トレーサビリティとしても安全安心のお茶づくりができるわけです。自社茶園と合わせて、周辺で茶園を営む契約農家から「全量買い取り」しています。出来のいいもの、悪いものを選別して買えば、収益性が高いわけですがそれでは、農家側の経営は不安定になってしまいます。

地元の農家を安定的に支えるためにも、全量買い取りを続ける。これも同社のこだわりです。地元の畑を守るためにも付加価値をつけ、安売りしない戦略が求められるわけです。

今後の課題

◇未来への備え:組織づくり・人づくり

同社がこだわる茶園の土。自社茶園から一貫生産をする同社だからこそ、すべてを育む地盤の重要性に妥協できないわけです。

マネジメントでも同じことが言えます。組織の「土づくり」は若手の人財育成につながる風土づくり。いま活躍している職人・専門家・エキスパート職の皆さんのすばらしい知恵やノウハウ・技術をいかにして未来世代に伝承していくか。そこが大きなテーマです。老舗企業の明暗を分けるのは、この伝承・承継への本気度といわれます。「不易流行」という言葉の通り、守り抜くもの・続けるべきもの＝「不易」の領域を暗黙知とともに伝承していく一方で、変えるべきこと、改善すべき習慣＝「流行」の領域については時代の変化に応じて古い体質を壊し、果敢に改革していく必要があります。将来のために、時間はかかるけれども、未来志向で一步一步着実に組織改革・人財育成に取り組むことが求められそうです。

◇三本目の柱＝抹茶を楽しむ「場」づくり

抹茶の製造と卸・小売り事業、食品加工用の抹茶の製造・販売事業、この二本柱の強化の他に、未来志向で新たな柱を持つ可能性が考えられます。いまの日本には「抹茶を飲む、抹茶スイーツを食べる」機会を提供するための「場」が少な過ぎます。店舗経営の実績もある同社がこの先、チャレンジする領域のひとつに、直営店の強化が挙げられます。

得意先との兼ね合いから「縁の下の力持ち」に徹し、前面に出にくい面もあるとは思いますが、抹茶の認知度を高め、抹茶を消費する機会を高めていくうえで、高品質・高付加価値の店舗は強力なPR材料となるはずですが、抹茶を楽しむ「場」づくりへのチャレンジも期待したいと思います。

おわりに

同社の将来像・ビジョンとして掲げられる「茶の文化創造」と「茶の価値創造」。その基盤となる事業は、抹茶の生産を主軸とし、抹茶を使用した関連商品の開発に力を入れること。そしてその舞台は国内での需要発掘・創造にとどまらず、グローバル市場へ「抹茶を楽しむ文化」を発信する挑戦につながります。

「抹茶＝南山園」というブランドの一層の強化のための取り組みはこれからも続きます。日本の文化、和の文化、茶の文化という「伝統的な価値の本質」を損なうことなく、時代に合わせてアレンジし、多くの方が楽しんでいただけるような「商品化」の力が問われ

ています。この新たなチャレンジに対し、経験豊富なベテランの力と、あらたな発想を持つ次世代リーダーとのコラボレーションで、ビジョン実現に向けた戦略の実践を期待したいと思います。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)