



知的資産経営報告書 2011

北川製茶

目 次

ご挨拶	2
当店概要	3
経営理念	4
これまでの経営努力	5
北川製茶の「強み」	11
主要商品紹介	17
知的資産経営の変遷と将来展望	21
知的資産経営報告書について	26

ご挨拶

私どもは、滋賀県野洲市にある小さなお茶屋です。

明治 40 年に創業し、茶の栽培から製造・加工、さらに販売まで、百有余年の歴史と伝統を守り続け、営んでまいりました。野洲郡内(現野洲市・守山市)では初めて製茶機械を導入(昭和 40 年)し、茶栽培から製造・加工、そして販売まで一貫した製茶場として現在に至っております。

昨今、当店のおかれる状況は厳しいものもあります。直接関わる場所では、取引先小売店の長引く不況や高齢化による廃業、近隣への大型スーパーの進出という問題もあります。茶業界全体においても、消費者の食事の洋風化や核家族化によるリーフ葉の需要の減少といったことが取り沙汰されています。

そのような中、私どもでは茶の栽培・加工を私が、製造・加工から販売を息子が担当し、親子二代が力を合わせ、本報告書で述べます様々な努力・工夫をして一定の業績改善を達成することができました。

いま、私どもは新たなステップへ一歩を踏み出したいと考えています。

滋賀県は日本茶の発祥地の一つでありながら、近江茶の知名度は、宇治茶や静岡茶などと比べ歴然とした差があります。今後は本報告書にまとめました「知的資産」を縦横に活かし、守るべきところは守りながら、近江茶の知名度を高めていくことが私どもの願いです。

本報告書を通じて、少しでも多くの方々に、私どもの「知的資産」、そして今後の経営戦略や事業計画、成長の可能性などをご理解いただき、これを機会に私どもとお付き合いをたまわれれば幸いと存じます。

北川製茶

三代目 北川義一



当店概要

名 称 : 北川製茶

代 表 者 : 北川義一(三代目)

創 業 : 明治 40 年(1907 年)

事業内容 : リーフ茶の栽培、製造・加工、卸し・販売
茶加工品の販売

所 在 地 : 〒520-2435 滋賀県野洲市乙窪 112

連 絡 先 : 電話 077-589-3025
FAX 077-589-2053
e-mail info@kitagawa-cha.com

URL : <http://www.kitagawa-cha.com/>

従 事 者 : 2 名 北川義一(三代目)、北川徹(四代目)

決 算 月 : 12 月

経営理念

＜北川製茶の“ココロザシ”＞

私どもは、自身の存在価値を次のように考え、“ココロザシ”として取り組んでいます。

■ お茶を通しての「ゆとりの文化」の創出

「ゆったりした気持ちで入れたお茶」と「慌てて急いで入れたお茶」では、同じお茶でも味が変わります。お茶は正直な飲み物です。

慌ただしい日常生活の中で、ほんの少しのんびりと、心穏やかにお茶を楽しんでいただける——私どもはお茶を通して、そのような「ゆとりの文化」を創っていきたいと存じます。

■ お客様好みのお茶・入れ方の発見に貢献

ひとくちにお茶といっても日本茶には色々な種類があるように、おいしいお茶の基準も人それぞれです。甘いお茶が好きな方、渋いお茶が好きな方と好みも色々です。同じお茶でもその日の健康状態や季節などによって、感じ方も変わってきます。

自分好みのお茶・自分好みの入れ方を発見してください。私どもはそのお手伝いができれば幸いです。

＜北川製茶の“モットー”＞

私どもは、“ココロザシ”を達成するために、次のことを大事にしています。

- 一、創業以来の「安心して飲める無添加の天然のお茶」を守り続ける。
- 一、お客様をはじめ、すべての方の信頼・信用を第一に。
- 一、お客様に納得していただくために、
お茶の品質と価格に正直・誠実でありたい。
- 一、お客様に喜んでいただくために、
私ども自身が常に変化・発展していく。

これまでの経営努力①

＜自園自製自販の努力＞

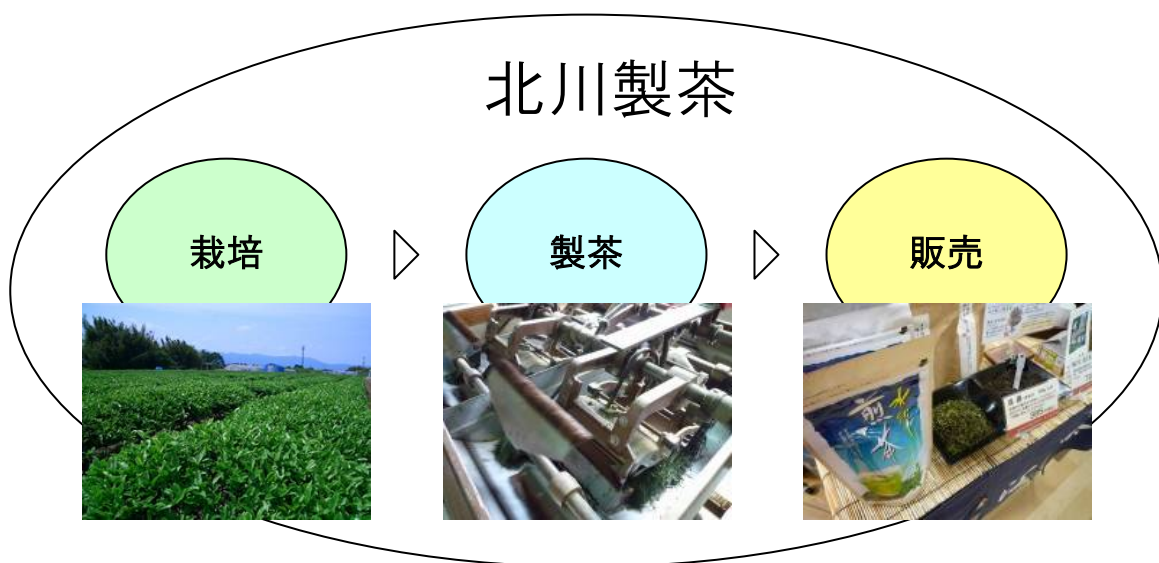
当店では、滋賀県野洲の地にて、明治 40 年(1907 年)創業して以来百有余年になります。
そして、「安心して飲める無添加の天然のお茶」を提供するために、創業から「自園自製自販」を続けて参りました。

自園自製自販とは？

自園自製自販とは、自前の茶園があり、自らの設備でもって製造・加工し、そして自らが販売活動も行っている形態(下図)です。

■創業から「自園自製自販」を続けています。

地元には、ご自宅で昔ながらに茶を栽培している方がおられます。自製設備を持つ私どもでは、そういうお宅から持ち込まれる茶葉をいまま変わらずお取扱いさせていただき、「加工してくれる場所」として知られています。



自園自製自販の稀少性

滋賀の茶業の中では、自園自製自販は当たり前のことではありません。

■滋賀において自園自製自販は少数

「滋賀において、特に土山・信楽などの規模の大きな茶産地では、農家、問屋、販売店と分業化されているのが一般的であり、判明する限りで、自園自製自販は少数です。」（茶業関係者への聴き取りより）

<自園自製自販の努力>

ここでは、特に自園自製に関する努力・工夫について述べたいと思います（自販についてはp8～を参照）。

1. 自園管理の努力

現在約 70aの小さな茶園ですが、茶樹育成から摘み採りまで全ての管理を私どもが行い、有機肥料を使った土壌づくりと低農薬栽培に取り組んでいます。

- 有機肥料・・・肥料中の鶏糞は、コーン、生野菜、貝殻、海草、ハーブ等 35 種類の飼料で育てた鶏のもの。肥料はほかに米糠・油粕・粳穀を使用
- 低農薬栽培・・・農薬使用回数は、年間 1～2 回（慣行では 8 回※）
（※滋賀県「環境こだわり農産物認証制度」の想定慣行値）
- 自園の管理・・・自己管理率 100%

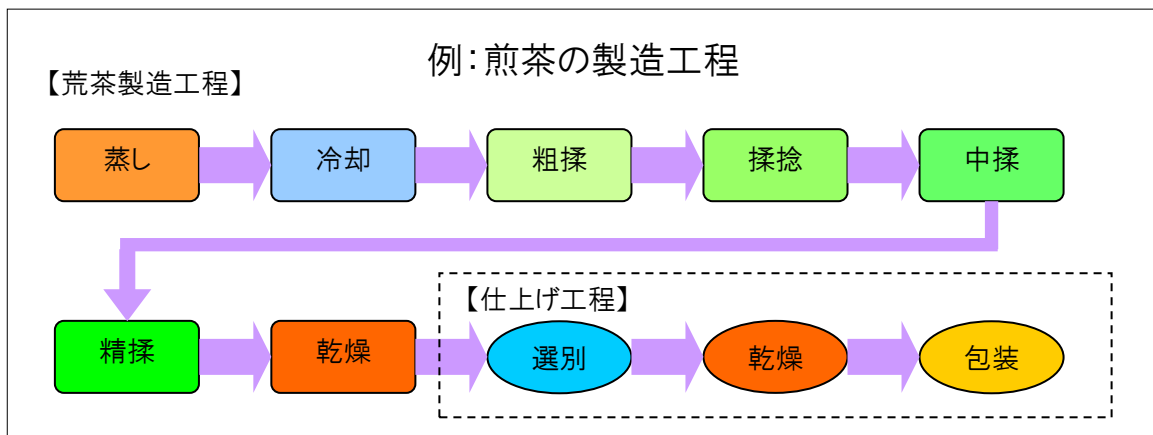
茶樹選択・育成、土壌作り、肥料・農薬の時期・種類・内容・回数、摘採時期・量などを全て自らが管理しています。

自ら管理することで、商品の特征に合わせ、いつどのように栽培し摘採をするのかを自らが決められます。また新商品開発のための茶栽培を自らで行うことができ、試作することもできます。

2. 手作りを大切にした自製

自園の茶葉を使って、私どもが荒茶を製造し、商品のお茶（以下、リーフ茶）にまで仕上げています。その時々気候や気温に応じて、工程毎に直接目や手触りなどの経験に基づいたチェック・微調整を行っています。これは全自動機械による製茶ではできないことです。

- 自製における目・手などの経験に基づく確認・・・各工程毎に 100%実施



これまでの経営努力②

＜スキルアップの努力＞

四代目は、6年前にはまだ知識も経験も全くない素人同然の状態でした。しかし、お茶を見極める力や幅広い知識は、私どもの「強み」であり、栽培、製造・加工、販売全てに活かしていることが長年の伝統です。そこで、お茶について学ぶ努力をしてきました。

1. お茶に関する幅広い知識をつける努力

四代目は、社団法人日本茶業中央会認定の「日本茶インストラクター」に認定されました(2004年4月1日)。学習・試験では、一次試験でお茶に関する知識を問われるのみならず、実技試験(二次試験)で茶の鑑定、お茶の入れ方、説明の仕方なども問われます。

■二次試験合格率 約 30%

■滋賀県内合格者数 32名(2011年現在)

(参考:日本茶インストラクター協会 HP など)



日本茶インストラクター認定証
【認定番号 第 05-1375 号】

日本茶インストラクターとは？

NPO 法人日本茶インストラクター協会の認定資格。

日本茶についての幅広い知識や技術を備えた「お茶博士」であり、「お茶の淹れ方教室」講師や茶に関するイベントスタッフ、日本茶カフェなど様々な場面で幅広い活躍をしています。

なお認定事業は2007年より、社団法人日本茶業中央会から NPO 法人日本茶インストラクター協会に委譲されています。

(参考:NPO 法人日本茶インストラクター協会パンフ)

2. お茶の見極め力をつける努力

■四代目は茶審査技術 6 段に認定されています(認定日:2007年9月15日)。

茶審査技術とは？

全国茶業連合青年団が主催の茶審査技術競技大会により認定。次の4種目を競い、点数により段位を取得。

1. 浸出による茶品種鑑別 (浸出液の見た目や味から、茶の品種を当てる)
2. 外観による生産茶期別判定 (茶葉の見た目からその茶の生産された期を当てる)
3. 外観による生産地判定 (茶葉の見た目からその茶葉の生産地を当てる)
4. 煎出液服用による生産地鑑別 (煎じたお茶の浸出液を飲み、生産地を当てる)

40点満点の絶対評価で、30点以上が6段に認定。



第 56 回全国茶審査技術競技大会

これまでの経営努力③

＜顧客開拓の努力・工夫＞

私どもは、7 年前までは地元の小商店を中心に卸していました。しかし近年、それらの閉店等により、既存のお取引先だけでは立ち行かなくなってきました。

そのような状態から、次に述べます努力や工夫によって、いまでは多くの新規お取引先に卸させていただけるようになり、一定の業績改善をすることができました。

1. 「待ちの営業」から「積極的営業」へ

四代目は、7 年前に印刷会社を辞めて後継者となり、以前から卸していた場所にとらわれず、これまで全く取引の無かったところへ飛び込み営業を行っていききました。

前職で培われた「営業にいてもマイナスにはならない。」との思いで、直売所や道の駅、宿泊施設売店のほか、葬祭場、学校、病院、企業など継続的にお茶をご使用されられると思われる場所へもお伺いしました。

■2004～2008 年間の飛び込み営業頻度…約 20 件／月

2. 新たに商品を置いていただく努力

飛び込み先の中には、全くお茶を販売していない場所もありましたし、すでに他社のものを置いておられるところもありました。

事前に調査してお茶がない場所には、見本を持参して説明させていただきました。

他社の商品が置かれている場合には、私どものラインナップから、他社と競合しない商品を置いていただきました。

■直売所・道の駅での成約率…91% 11 店舗中 10 店舗（2011 年 10 月現在）

他社商品が置いてある場所で取引先を獲得した例（宿泊施設の売店）

お茶はもう他のところから卸してもらっているけれど…。



それなら、お茶の他に、お土産として良い「お茶のジャム」があります。

結果、50 本／月のジャムが売れたため、さらに「茶塩」「八味とうがらし」についても卸させていただきました。

3. 販売の工夫

(1) 店頭販売

現在、飛び込み営業のみならず、催事場・道の駅の店頭での販売に力を入れています。

■店頭販売経験・・・3～4 回／年

店頭販売の例(2010,6,6 於:おうみんち)

【工夫】

- ①出来たての焙じ茶を持参しました。
- ②焙じ茶は香りが特徴なので、香りが辺りに漂うようにしました。
- ③「茶の実」と「茶の花」を置き、お客様の目を引きました。
- ④ご希望のお客様には試飲していただき、感想をお聞きました。
- ④チャック付のビニール袋に入るだけ詰め放題にしました。



茶の実(右上)と茶の花(中央)



詰め放題の様子

【結果】

- 試飲用紙コップが 200 コ全てなくなる注目度でした。
- 持参した量(14kg=約 40 袋分)が完売しました。
- 同時に持参した新茶も 30 袋販売できるという効果も生まれています。

(2) POP 広告作成、パッケージデザインの努力

四代目の前職の営業では、お客様のご要望とデザイナーの力を結び付ける役割を担っておりました。その経験も活かし、自らが当店と商品を紹介する POP 広告の作成や商品の顔となるパッケージ・ラベルのデザインを行っております

■POP 広告・パッケージデザイン自己考案率

・・・100%(パッケージ下地除く)

■POP 広告・パッケージに関する考案・作業頻度・・・毎日



(3) 手書きのお礼状

HP や電話などで遠方からご注文いただいたお客様には、「美味しいお茶の入れ方」などを手書きで書いたお礼状を、必ず添えています。

■お礼状を送付している率・・・必ず(100%)

4. 顔見せ配達

お取引先に配達させていただく際には、必ず私ども自らが配達し、お取引先のお顔を拝見し、ご感想・ご意見をお伺いすることを肝に銘じています。

確かに宅配業者に任せることもできますし、非効率的だとお感じになるかもしれませんが、これがお取引先と当店との信頼関係をつくる一歩だと考えております。

■自己配達率・・・100%

5. 新商品の開発努力

店頭販売や配達等でお客様・お取引先からいただいた声に基づき、独自に、また外部の力も借りて、新しい商品を生み出してきました(詳細は p13～14 を参照)。

■2004 年～2009 年で商品ラインナップは 3 倍に

■リーフ茶 独自開発(20～25 商品)

滋賀県「環境こだわり農産物」認証農家(1 農家)との契約(1 商品)

■茶加工品 滋賀特産品振興企業組合との連携(11 商品)

これまで述べてきました努力・工夫とともに、お取引先のご協力もあり、以下の成果を残すことができました。

■新規お取引をさせていただいた数・・・約 70 件の卸し先(2004 年以降)

■売上・・・2004 年度比約 3.0 倍に増加(2010 年度)

いま当店のお茶をお取引させていただいている方には、次のようなところがあります。

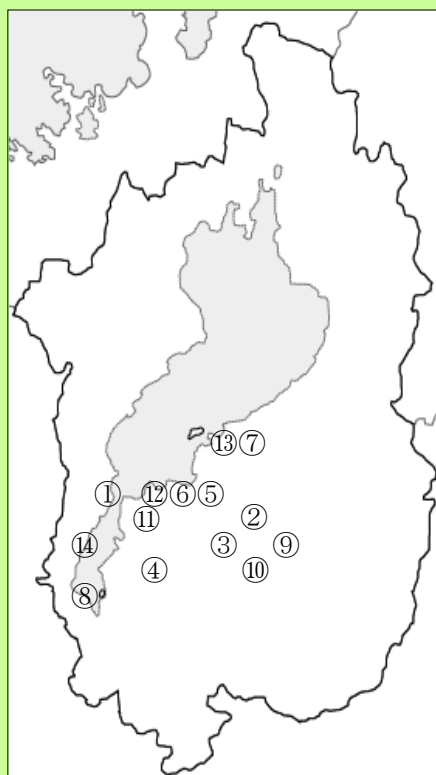
【主要お取引先】

道の駅・直売所(11 箇所)

- ① 道の駅 びわこ大橋米プラザ おいしやうれしや
- ② 道の駅 竜王かがみの里
- ③ JA おうみ富士 ファーマーズ・マーケットおうみんち
- ④ JA 草津市農畜産物交流センター 草津あおばな館
- ⑤ ちゅうずドリームファーム
- ⑥ びわ湖 鮎家の郷
- ⑦ びわこだいなか 愛菜館
- ⑧ 湖の駅 浜大津 おいしやうれしや(浜大津アーカス内)
- ⑨ アグリパーク竜王
- ⑩ 湖の駅 滋賀竜王 おいしやうれしや(三井アウトレットパーク内)
- ⑪ わくわく広場 イオン野洲店

宿泊施設売店(3 箇所)

- ⑫ 総合リゾートホテル ラフォーレ琵琶湖
- ⑬ 休暇村近江八幡
- ⑭ 琵琶湖グランドホテル



上記の他、私どもの安心・安全へのこだわりに共感していただいた、県内の総合病院や大学生協の食堂、私立高校などともお取引させていただいております。

北川製茶の「強み」①

<信頼と安心・安全の商品を生み出す力>

信頼性が高く、安心・安全な商品を提供するためには、次のような力があると考えています。

1. 近江茶の歴史

■滋賀県は日本茶の発祥地であり1200年の歴史があると言われています。

西暦805年、伝教大師最澄が唐より持ち帰った茶の種子を、比叡山山麓の日吉大社辺りに植えられたとあります(『日吉社神道秘密記』)。いまでも現在の京阪本駅前、日本最古とされる茶園が残されています。

また815年には、嵯峨天皇一行が近江国の梵釈寺に行幸した折に、崇福寺大僧都の永忠が茶を煎じて献じ、さらに同年には近江国に茶を植えさせたことが記録にあります(『日本後紀』、『類聚国史』)。(参考: 洲之上康元ら著『日本茶全書』, 農文協『茶大百科』等)



日吉茶園

2. 創業100年の伝統

■明治40年(1907年)に創業して以来100年以上、自園自製自販で営んでまいりました。

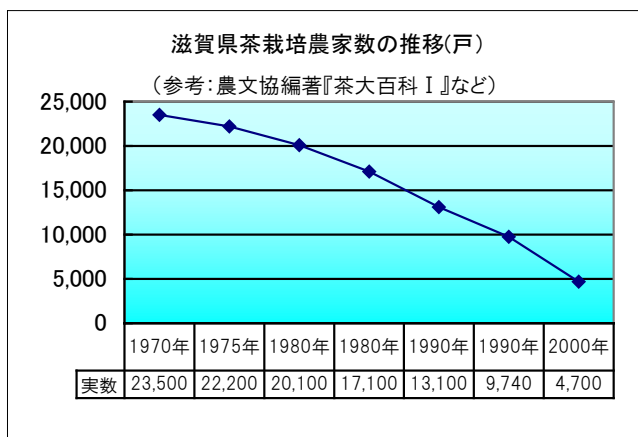
■現在、三代目。国立の茶業試験場を出て50年、茶の栽培に携わってまいりました。

いま、滋賀県の小規模茶農家は高齢化が進んでおり、担い手の育成が大きな課題と言われています(『「近江の茶」生産振興指針』)。実際に茶栽培農家数は1970年に比べ実に5分の1にまで減少しています(下表)。

■このような中で息子・四代目は茶審査技術6段を保有し、若い視点を取り入れ新しい展開も志向しつつ、これからも伝統と信用をつなぐことができます。



四代目 北川徹



<信頼と安心・安全の商品を生み出す力>

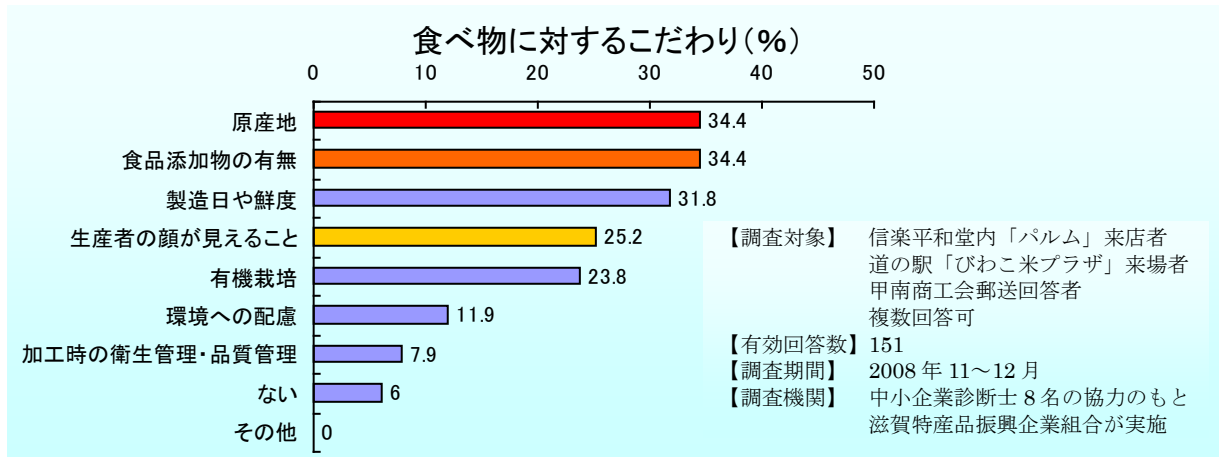
3. 自園自製自販の訴求力※

当店の自園自製では、次のような特長があります。

- 自園自製＝生産地が明確(近江の茶 100%)。
- 自製では「添加物ゼロ」。
- 自園自製自販による商品は、100%「生産者＝販売者」。

下表の調査では、食品に対する消費者のこだわりの上位に、「原産地」や「食品添加物の有無」、「生産者の顔が見えること」が挙がっており、上記の自園自製自販の意味と合致しています。

※訴求力とは、宣伝・広告などで、「購入したい」と思っただけのよう、消費者にはたらきかける力のことを言います。
(参考: 新村出編『広辞苑』など)

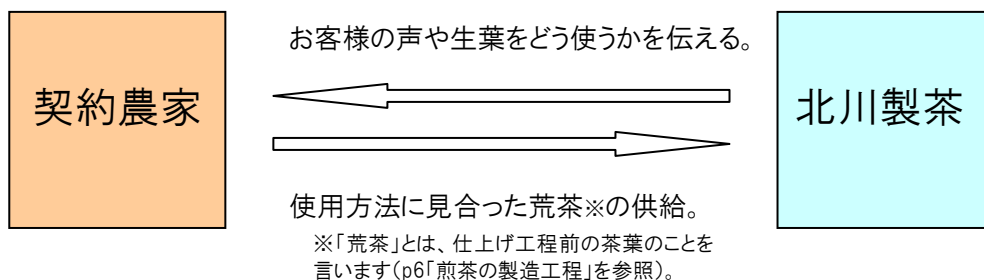


4. 契約農家

私どもの自園栽培量は 500～600 kgであり、製造量の全てをまかなうことはできません。また適宜ブレンドするためには自園以外で栽培された茶葉が必要になります。

そのため、契約農家に茶葉の供給を支えていただいております。これにより、お客様のご要望や増える需要にも対応しております。農家との関係も信頼に基づいた良好なものあり(下図)、当店の目指す製造・加工方法に見合った荒茶を供給してもらっています。

- 契約農家の供給可能量・・・茶葉 5,000～6,000kg(のべ 5ha)

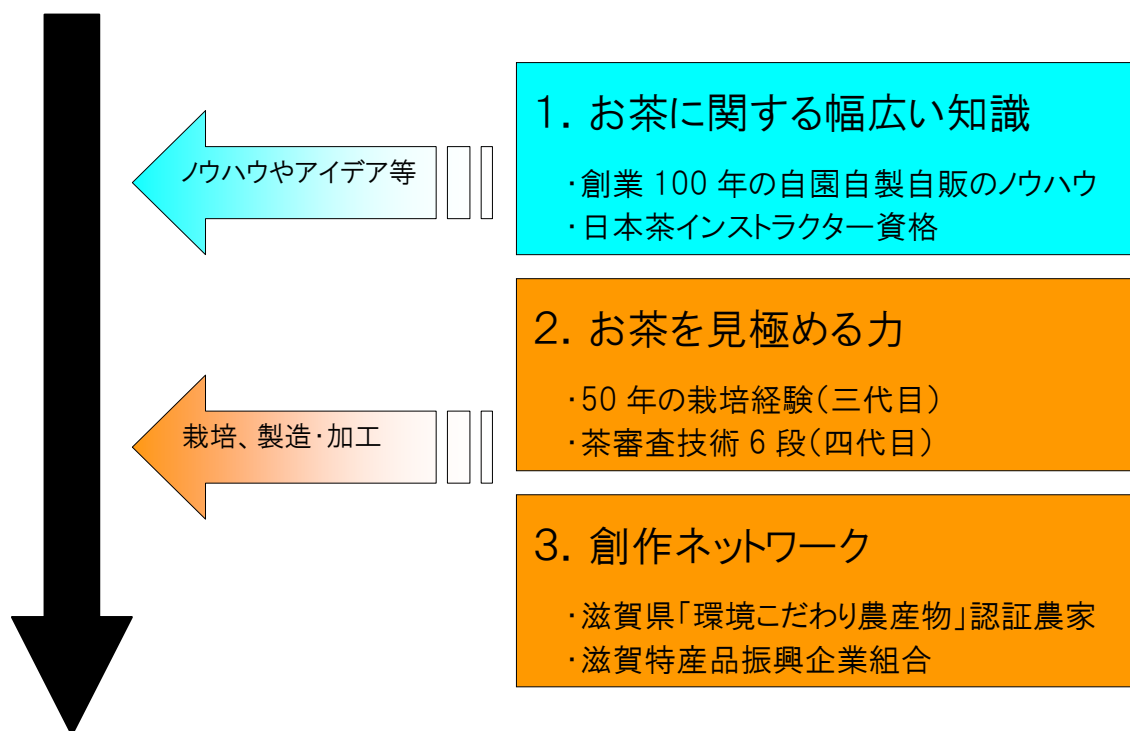
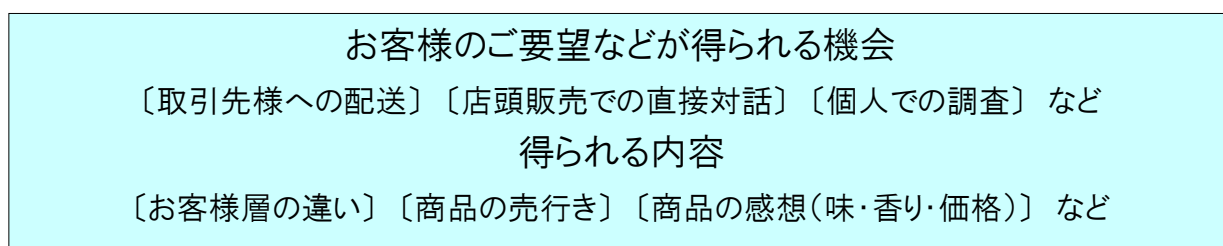


北川製茶の「強み」②

<新商品開発力>

私どもは、自販することによってお聞きした、お客様や取引先様のご要望などに出来る限り即し、次のような力を活かして、新しい商品を生み出してきました。

新商品開発力の全体イメージ



新商品の開発

リーフ茶 : 新開発 20~25 商品
(一番摘み煎茶、近江玄米茶など)

茶加工品 : 新開発 11 商品
(茶塩、八味とうがらし改良、お茶ジャム2種など)

⇒7 年前と比較し 4 倍のラインナップに

1. お茶に関する幅広い知識

いただいた要望等に応じて、私どもは下のようなノウハウ・知識を活かして新商品の開発に取り組んでいます。

■自園自製自販を創業から 100 年続けてきたことによる栽培、製造・加工の蓄積ノウハウ。

■四代目は日本茶インストラクター資格保有(知識量の参考として、上記参照)。

【日本茶インストラクターの知識】

- ・茶の歴史
- ・チャの栽培 ・茶の製造法 ・茶の化学
- ・茶の淹れかた ・茶の健康科学
- ・茶業概要 ・茶の品質審査と鑑定
- ・インストラクション技術

■9 項目

テキスト 3 冊(のべ 404 ページ)

(参考:『日本茶インストラクターテキスト』)

2. お茶の見極め力

■三代目は、50 年の茶栽培経験があり。

■四代目は、茶審査技術 6 段を保有。

これらの力は、お茶一つ一つやブレンドした商品(※)、あるいは茶加工品の味、香り、色などの良し悪しを見極めるのに役立ちます。



茶審査技術 6 段認定証

※茶葉をブレンドする理由は？

「一年中同じレベルの味のお茶を飲めるようにするためや、様々な特徴の違う茶葉をブレンドすることにより、より香り高く、より美味しいお茶を楽しめるようにするために行います。」(茶業関係者への聞き取りより)

3. 創作ネットワーク

リーフ茶については、■滋賀県「環境こだわり農産物」認証農家(1 農家)と契約しています。「化学肥料・農薬が慣行農法の 5 割以下」という認証基準を満たした農家です。

茶加工品については、滋賀特産品振興企業組合(以下、企業組合)と協力し、製造・販売しています。この協力関係は、2009 年 7 月に農商工連携の認定を受けることができました。

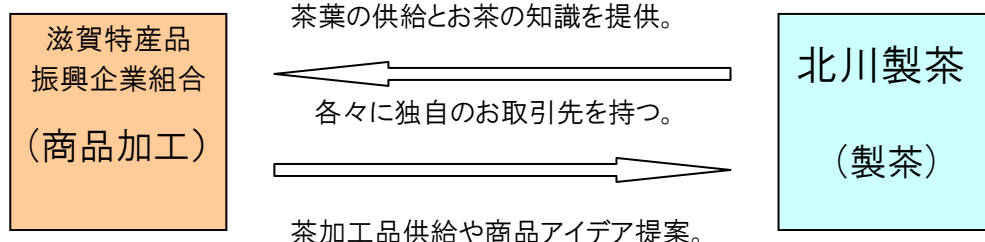
■緑茶商品での認定は、滋賀県・近畿ブロック内では初。全国でも現在 8 件のみ。(2011 年 10 月現在)

農商工連携とは？

農林漁業者、中小企業者のいずれか一方だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを両者が協力し合うことで創り出し、販売していくことで、業績向上を目指す取り組みのことです。

平成 20 年 7 月 21 日施行の「農商工連携促進法」により、農商工連携に取り組もうとする農林漁業者と中小企業者の共同の事業計画を国が認定する制度になりました。認定者は事業計画の実施に対して各種の支援策を受けることができます。

(参考:独立行政法人 中小企業基盤整備機構 HP)



北川製茶の「強み」③

＜お客様に納得していただく力＞

私どもは、皆さまに提供する商品そのものの訴求力だけでなく、お客様に北川製茶とお茶について分かりやすくお伝えし、納得していただく次のような力を持っていると考えています。

1. インストラクション技術

四代目は、日本茶インストラクター資格を単に知識として学ぶだけではなく、そのインストラクション技術を活かして、分かりやすく面白い「お茶の入れ方教室」を開いています。

開催の目的

- ・日本茶そのものと美味しく入れる方法についてよく知っていただく。
- ・それを通して、お客様に日本茶好きになっていただき、日常の中に日本茶を飲む習慣を位置づけられるような文化を創る。



教室の内容(2011年8月の例)

- ・滋賀県はおいしいお茶処 ・お茶の出来るまで
 - ・滋賀県のおいしいお茶達(お茶の種類・特徴の紹介) ・お茶と健康(効能)
 - ・お茶と水のおいしい関係(おいしくお茶を入れる原理)
 - ・おいしいお茶の入れ方実践 例)滋賀県内のおいしいお茶を飲み比べ
焙じ茶を自ら煎ってつくり、飲んでみよう など
- (内容は、ご要望に応じて変更することもできます。)

開催のご依頼など

- ・お取引先のみならず、個人のお集まりでも可能です。
- ・出来る限り全ての方とお話しさせていただけるように心がけています。

■開催経験・・・滋賀県茶業青年団として年2～3回
個人として年6回

■茶業青年団員中、教室を開催しかつインストラクター資格の保有している者の数
・・・四代目含む3名／18名中(2011年現在)

■お茶の入れ方教室(2011年4月17日)の参加者様からいただいたご感想

- ・「短時間でわかりやすく教えていただき、とても参考になりました。」(30代女性)
- ・「今までのお茶の入れ方や知識が間違っていたことなど新しい発見もあり、とても良かったです。」(50代女性)
- ・「ゆったりとした時間をいただきました。すぐお茶を知ることができ、うれしく思います。」(50代女性)

2. POP 広告・パッケージのノウハウ

私どもは安心・安全で美味しいお茶の提供を心がけていますが、POP 広告や商品パッケージ・ラベルなどは、お客様が手に取ったとき、手作りの良さや「安心・安全」をイメージしていただきやすいように、気をつけています。

■四代目の印刷会社での営業経験(11 年間)を活かしています。

(1) 当店こだわり紹介 POP 広告

陳列の際には、可能であれば商品とともに POP 広告を設置させていただいております。

POP 広告には商品の紹介だけでなく、当店自身や私どものお茶への「こだわり」を掲載することで、差別化を図っています。

■当店紹介 POP 広告設置率

…設置可能 11 店舗中 8 店(73%)

■POP 広告内容の他店との比較

上記の 8 店舗中、店やその「こだわり」を紹介した POP 広告設置店は当店のほか 1 店のみ。
その 1 店も新聞記事をラミネートしたものであり、
内容も自ら作成したものに限れば、当店が唯一。



POP 広告例

(2) リーフ茶のパッケージ・ラベル

リーフ茶の顔であるパッケージは、商品そのものの手作りの良さや「安心・安全」をよりどころにして、素朴でシンプルなものに仕上がっています。

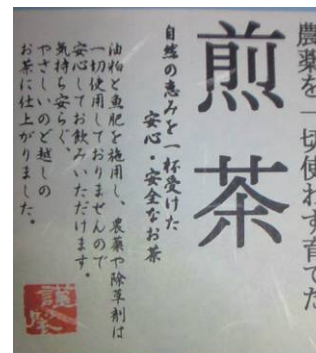
また商品のラベルには、お客様によく見てご購入いただくために必ず表示していることが2つあります。「特上〇〇」「特撰〇〇」というような消費者にとって何が良いのか分からないことは書いておりません。

■商品表示率 100%の内容

①「安心・安全」「自家栽培(自園)」などの商品特長

②食品表示のほか、「おいしい入れ方」を記載

⇒このことを基礎に、パッケージの小さな面の中に、商品ネーミング、説明文、「おいしい入れ方」、フォント選択、イラスト配置などを考えています。



左：表面ラベル、右：お茶の入れ方ラベル

主要商品紹介①

＜リーフ茶＞

私どもの提供するリーフ茶は、■滋賀県産茶葉 100%使用、■添加物不使用のお茶です。

ここでは特にこだわった商品のみをご紹介します。これら以外にもお客様のご要望やお好みに合わせたものを取り揃えておりますので、お気軽にお申し付けください。



「一番摘み煎茶」

自園の茶葉を、昔ながらの製法で、ほんのり香りよく仕上げどことなく懐かしい味わいに仕上げた煎茶です。

■低農薬栽培

年間に 1～2 回しか農薬を使いません。

(慣行では計 8 回) (滋賀県「環境こだわり農産物認証制度」の想定慣行値)

■有機肥料を使い化学肥料を減量。



「農薬を使わず育てた煎茶」

契約農家が栽培した茶を使用した、安心・安全な昔懐かしい、やさしい喉ごしのお茶です。

■農薬は一切使用せず。

■化学肥料の慣行 5 割以下への削減。

これらにより、滋賀県「環境こだわり農産物」認証。

滋賀県「環境こだわり農産物認証制度」基準

- ・ 農薬使用成分数 ≤ 9 成分
 - ・ 化学肥料窒素成分量 ≤ 27kg/10a
- それぞれが慣行の 5 割以下ということです。



「深蒸し仕立て 近江煎茶」

通常の煎茶よりも長時間蒸す(「深蒸し」)ことで、お茶の渋みを抑え、うま味を出したお茶です。色が濃いことも特徴です。

深蒸しという自然の原理で、添加物を使用せずに作ることにこだわりました。また、入れ方や水にこだわらなくても美味しいお茶が飲める「気取らない」お茶とも言えます。

■深蒸し

普通蒸しより2～3倍長く蒸しています。





「やわらか赤ちゃん番茶」

春摘みの番茶を揉まずに蒸し、乾燥させたものをやさしく、軽く焙じて仕上げました。

春摘みの茶葉は、厚く丈夫で、厳しい冬の間に蓄えた成分が多いため、味が濃く、甘味があります。

カテキン(お茶の苦味・渋さの一成分)、カフェイン(覚醒作用・強心作用のある成分)が少なく、小さいお子様からお年寄まで、家族みんなで飲むことができます。

■摘み採り前の冬季は害虫が発生せず、農薬を使う必要がありません。



「近江玄米茶」

出来る限り地元産のもので作りたいという思いから生まれたお茶。私どもは米農家でもあり、原料の玄米には自ら育てたものを使用しています。

■自家栽培米 100%使用



湖東地域産の大麦を使った麦茶

2010 年夏から湖東地域産の大麦を使った麦茶を作っています。竜王かがみの里等にて販売しています(2011 年 10 月現在)。

■湖東地域産の大麦 100%使用

主要商品紹介②

＜お茶好きな仲間と作ったあれこれ＞

私どもは、飲料用のリーフ茶だけでなく、企業組合と共同し、お茶の加工品も提供しております。

一般の加工品は抹茶を使用したものが多いのですが、私どもは加工品の特徴に合わせて、煎茶や焙じ茶なども使用しています。■リーフ茶同様、人工食品添加物は使用しておりません。

滋賀県が茶産地という事もあり、売店や道の駅などで、お土産としてよく売れている商品です。



「茶塩」

- ・私どもが卸した煎茶・焙じ茶と、国産の塩をブレンド。
- ・天ぷら、温野菜・焼き物、豆腐料理、おむすびなどに最適です。
- ほのかな茶の香りと風味が良いと大変好評です。



「ハ味とうがらし」

- ・5種類のお茶と3種類の薬味をブレンド。
お茶(煎茶・焙じ茶・かぶせ茶・番茶・玄米茶)、薬味(唐辛子・白ゴマ・青さ)
- ・私どもが、お茶の香が引き立つブレンドを提案し改良しました。
- ・鍋物、焼き物、煮物、麺類やピザなどに合います。
- 風味・香りが良いと評価を受けています。

「近江茶 お茶のジャム」



【受賞・認定】

湖国ふるさと加工食品
こだわりの味コンテスト
最優秀賞

滋賀のうまいもんづくり
伝承部門
近江ふるさと特産品認定

■煎茶のジャム と 焙じ茶のジャム の2種類があります。

原材料に煎茶・抹茶・芽茶(茶葉の仕上げ段階で選別される芽の先端部分)を使用した無添加手作りジャムです。リンゴを使用し、お子様にもお召し上がりやすいよう、茶の渋みを抑えています。

また、リンゴはペクチンが豊富な為、他の人工添加物を加えずとも粘り気が出るようになっています。

■美味しいと好評をいただいております。

知的資産経営の変遷と将来展望

＜努力指数分析で見る知的資産経営＞

ここでは、当店の知的資産が、過去から現在へどのように変化してきたかをたどるとともに、「努力指数分析法」を用いて将来の展望をご説明いたします。

「努力指数分析法」とは、各知的資産の業績への影響度を、その知的資産の活用度・満足度で割ることにより、努力指数を算出する方法です。努力指数が相対的に高いほど、今後さらに強化・拡充など図る余力がある知的資産であるということになります。

(参考：中森孝文著『「無形の強み」の活かし方』)

1. 過去の知的資産経営(2004 年ごろ)

2004 年ごろは、長年のお取引先の廃業による売上の減少や、個人の茶葉持込による製造・加工の取扱高が減っていくなどしており、売上を上昇させることが課題でした。

これに対して、当時の知的資産を下表で各項目ごとに見ますと、

【経営理念】…「モットー」は以前からあったものの、社会の中での存在価値(現在の「ココロザシ」)は意識したものとしては無かった。

【経営努力】…自園自製自販の努力は続けていたものの、販売上の努力の多くは以前からの取引先の維持に注がれていた。

【強み】…四代目はまだ従事しておらず、三代目の茶栽培経験や 100 年蓄積されたノウハウのみで営んでいた。長年のお取引先も減少傾向にあった。

【商品】…お客様のニーズに対応できる商品ラインナップがまだ少なかった。というものでありました。

下表でも、全ての面で、努力指数の若干の差はあっても絶対値が高く、今後業績向上のためには、全ての面でさらなる努力が必要であったことがわかります。

経営理念	経営努力	「強み」	商品	業績
1. 創業以来の「安心して飲める無添加の天然のお茶」 2. 全ての方の信用・信頼を第一に。 3. お茶の品質と価格に正直・誠実。 4. 私ども自身が常に変化・発展していく。	①自園自製自販の努力 1. 自園管理の努力 2. 手作りを大切に自製 ②お客様の維持努力 1. 新たに商品を置いていただく努力 2. 顔見せ配達 3. 新商品の開発努力	①信頼と安心・安全の商品を生み出す力 1. 近江茶の歴史 2. 創業 100 年の伝統 3. 自園自製自販の訴求力 4. 契約農家 ②新商品開発力 1. お茶に関する幅広い知識 2. お茶の見極め力(ただし、まだ四代目は従事していない) ③長年のお取引先(ただし減少していく傾向)	①リーフ茶 7～8 商品	①リーフ茶の売上のみ
25	25	25	25	業績への影響度(A) (合計 100%)
3	3	2	2	活用度・満足度(B) (5 が最も高い)
8.3	8.3	12.5	12.5	努力指数(A/B) (知的資産活用余力)

＜努力指数分析で見る知的資産経営＞

2. 現在の知的資産経営(2011 年 10 月現在)

2004 年ごろの売上向上の課題は、同じころに四代目が従事してから、解決に向かいました。

下表の各項目ごとに振り返りますと、

【経営理念】…社会の中での存在価値(ココロザシ)を見つめなおし、意識するようになった。

【経営努力】…以前からの自園自製自販の努力も背景に、お客様を増やす事に力を注いだ。
同時に、素人同然であった四代目自身がスキルアップを図った。

【強 み】…四代目が加わることで、新商品開発力が強化され、創作ネットワークも生まれた。また新しい力としてお客様に納得していただく力が追加された。

【商 品】…リーフ茶ラインナップが以前の 4 倍になったほか、新商品開発力の強化を背景に、茶加工品という新しい商品分野を開いた。

努力指数においても「経営努力」を除けば、改善されたことを示しております。そしてその改善は、2009 年度の売上総計が 2004 年度と比べ約 3.0 倍になったという業績の改善に表れています。

しかし、「経営努力」の努力指数は、「経営努力」に強化・追加されたものがあるにもかかわらず、2004 年ごろの指数と比較してむしろ上昇しております。これについては、次ページにて詳細にご説明いたします。

赤字…強化あるいは追加されたものを示す。

経営理念	経営努力	「強み」	商品	業績
①「ゆとりの文化」の創出 ②お茶・入れ方の発見に貢献 1. 創業以来の「安心して飲める無添加の天然のお茶」 2. 全ての方の信用・信頼を第一に。 3. お茶の品質と価格に正直・誠実。 4. 私ども自身が常に変化・発展していく。	①自園自製自販の努力 1. 自園管理の努力 2. 手作りを大切に自製 ②スキルアップの努力 1. お茶に関する幅広い知識をつける努力 2. お茶の見極め力をつける努力 ③お客様を増やす努力 1. 「積極的営業」へ 2. 新たに商品を置いていただく努力 3. 販売の工夫 ・店頭販売 ・パッケージ POP 広告 ・手書きお礼状 4. 顔見せ配達 5. 新商品の開発努力	①信頼と安心・安全の商品を生み出す力 1. 近江茶の歴史 2. 創業 100 年の伝統 3. 自園自製自販の訴求力 4. 契約農家 ②新商品開発力 1. お茶に関する幅広い知識 2. お茶の見極め力 3. 創作ネットワーク ③お客様に納得していただく力 1. インストラクション技術 2. POP 広告 パッケージのノウハウ	①リーフ茶 本書紹介 4 商品含む 20～25 商品 ②茶加工品 本書紹介 3 商品	①リーフ茶 売上上昇 ②茶加工品 売上 (茶原料卸・商品販売) ①②の売上総計 約 2.8 倍に増加 (2004 年度比)
20	30	30	20	業績への影響度(A) (合計 100%)
4	3	3	3	活用度・満足度(B) (5 が最も高い)
5	10	10	6.7	努力指数(A/B) (知的資産活用余力)

3. 現在の知的資産経営に対する分析

前述の通り、「経営努力」を除く各項目の努力指数は改善され、業績も一定の成果を挙げることができました。

特に、「経営努力」の「スキルアップの努力」と「お客様を増やす努力」とが相まって、新規のお取引先を約 60 件も増加させることができましたし、「強み」として「お客様に納得していただく力」を蓄積することができました。

また、それら「経営努力」の下で、滋賀特産品振興企業組合と新商品開発で提携することができ、これまで試行錯誤してはいましたが成果を出すことができなかった茶加工品という新しい商品分野も開拓することができました。

しかし、「経営努力」の努力指数は、むしろ上昇しております。これは当店が次のような外部環境に対する考えをもち、さらなる努力の必要性を感じているからです。

■リーフ茶の需要は、食事の洋風化や核家族化などの影響で長期的に減少傾向にあります。当店では、リーフ茶を飲む（つまり急須で入れるお茶を飲む）ことの良さの普及や新しい商品の開発などで、これに対応するため、さらなる努力をする必要性があります。

■前述の長年のお取引先（主として小商店）が、現在の不況の影響などで、今後もさらに減少する可能性はあります。当店としては、新たなお取引先あるいは個人顧客のネットワークを築く必要があります。

単に当店が利益を上げるということであれば、それほど高価でないお茶に人工の食品添加物（着味料・着色料）を加え、仕入れ価格の2～3倍もの価格で売ることによって大きな利益を上げることができると思います。実際にそのようにして販売しておられる店があります。法律上、商品に添加物の表示を適正にしていれば問題はありません。

しかしながら、現在、食の安心・安全に対する消費者の目は厳しく、長期的視点で見たとき、そのようなことを続けお茶への信頼が失われてしまえば、今以上にリーフ茶への需要が減少することは目に見えているのではないのでしょうか。

「安心して飲める無添加の天然のお茶」にこだわることは、私どものモットーであり、今後も続けていきたいと考えます。

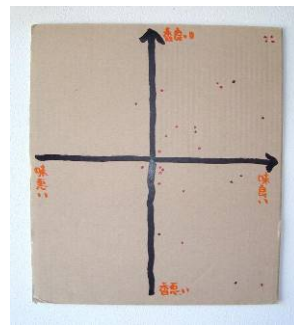
それでは、上記の外部環境に対応するため、具体的にどの知的資産を強め、乗り越えようと考えているのか、次頁からご説明します。

＜努力指数分析で見る知的資産経営＞

4. 将来の知的資産経営(2014 年)

前述の分析を踏まえ、力を注ぐべき点は次のとおりであると考えています。

- ・自園管理の努力を強め、自園自製自販の訴求力を高めます。
- ・新商品の開発により、新規顧客の開拓を目指します。開発に当たり、お茶の見極め力を高め、創作ネットワークを広げます。
- ・「店頭販売」「お茶の入れ方教室」などお客様と直接対話できる機会を増やし、お客様のご意見を新商品の開発に活かすとともに、個人顧客ネットワークを築きます。



店頭販売での試食アンケートの様子(左)とアンケートボード(右)
(2010 年 7 月 12 日 於:「おうみんち」)

赤字…強化あるいは追加するものを示す。

経営理念	経営努力	「強み」	商品	業績
①「ゆとりの文化」の創出 ②お茶・入れ方の 発見に貢献	①自園自製自販の努力 1. 自園管理の努力 2. 手作りを 大切にした自製	①信頼と安心・安全の 商品を生み出す力 1. 近江茶の歴史 2. 創業 100 年の伝統 3. 自園自製自販の 訴求力 4. 契約農家	①リーフ茶 30～35 商品	①リーフ茶 売上上昇
1. 創業以来の 「安心して飲める 無添加の天然のお茶」 2. 全ての方の 信用・信頼を第一に。 3. お茶の品質と価格に 正直・誠実。 4. 私ども自身が 常に変化・発展していく。	②スキルアップの努力 1. お茶に関する幅広い 知識をつける努力 2. お茶の見極め力を つける努力	②新商品開発力 1. お茶に関する 幅広い知識 2. お茶の見極め力 3. 創作ネットワーク	②茶加工品 11+α 商品	②茶加工品 売上上昇 (茶原料卸・商品販売)
	③お客様を増やす努力 1. 「積極的営業」へ 2. 新たに商品を 置いていただく努力 3. 販売の工夫 ・店頭販売 ・パッケージ POP 広告 ・手書きお礼状 4. 顔見せ配達 5. 新商品の開発努力 6. 「入れ方教室」 開催努力	③お客様に 納得していただく力 1. インストラクション 技術 2. POP 広告 パッケージのノウハウ ④個人顧客ネットワーク		①②の売上総計 約 1.5 倍に増加 (2008 年度比)

＜努力指数分析で見る知的資産経営＞

5. KPI(重要業績指標)の目標

下表は、前頁で明らかにした今後強化すべき知的資産の中で、とりわけ重要と思われかつ数値化できるものを取り上げ、現在の KPI 値と将来の目標 KPI 値を示したものです。

なお、KPI(重要業績指標:Key Performance Indicator)とは、無形の「知的資産」を客観的に評価できるようにするために可能な限り数値として表したものです。

当店はこれらの指標も、今後の事業展開状況を把握するものとして活用していきます。

分類	項目	KPI	
		現在 2010 年 9 月	将来 2014 年
経営努力	①-1 自園管理の努力	年 1～2 回の低農薬栽培	左記に追加して、 化学肥料の慣行の 5 割以下 の削減(＝滋賀県「環境 こだわり農産物」認証)
	②-2 お茶の見極め力をつける努力	茶審査技術 6 段	当面、茶審査技術 7 段を 目指す。
	③-3 販売の工夫 ・店頭販売 ・手書きお礼状	年 10 回 送付率 100%(HP・電話で の注文者)	年 15 回 送付率 100%(教室参加 者への送付を追加)
	③-5 新商品の開発努力	2004 年からの 5 年でリー フ茶ラインナップ 3 倍化。 茶加工品分野の開拓。	リーフ茶ラインナップをさら に 1.5 倍に。 茶加工品ラインナップを 2 倍以上に
	③-6 「お茶の入れ方教室」 開催努力	個人開催 年 1～2 回	個人開催 年 5～6 回
「強み」	①-3 自園自製自販の訴求力	「生産地が明確」 「添加物ゼロ」 「生産者の顔が見える」 以上 3 つの訴求力	左記に追加して、 「有機栽培」 「環境への配慮」 の 2 つの訴求力増加
	②-2 お茶の見極め力	茶審査技術 6 段	茶審査技術 7 段以上
	②-3 創作ネットワーク	認証茶農家 1 加工業者 1 農家(米、麦)2	年 1 業者との提携
	③-1 インストラクション技術	参加者 4 名で全員が「分 かりやすい」と回答。	開催数が増加しても参加 者全員が「分かりやすい」と 回答する事を目指す。
	④個人顧客ネットワーク	(非開示)	(非開示)
商品	①リーフ茶	20～25 商品	30～35 商品
	②茶加工品	4 商品	11 商品+α
業績	売上総計	08 年度比 約 106.3% (09 年度)	2014 年度には、08 年度 比 約 1.5 倍を目指す。

知的資産経営報告書について

<知的資産経営報告書とは>

「知的資産」とは、企業がその経営状態や業績を評価される際に、これまであまり顧みられなかった無形の資産のことであり、企業における競争力の源泉である人材、技術、知的財産（特許・商標など）、組織力、経営理念、ネットワークなど、財務諸表には表れない、目に見えにくい経営資源の総称です。

「知的資産経営報告書」とは、それら「知的資産」を文書にすることによって可視化し、意識的・積極的に経営に活用していこうとするものです。

また、これを開示することは、顧客、金融機関、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対して、「知的資産」を活用した経営戦略を分かりやすくお伝えし、企業価値の向上プロセスについて認識を共有化していただくことにつながります。

なお本報告書の作成に当たっては、次の書籍等を参考にして作成いたしました。

- 経済産業省 『知的資産経営の開示ガイドライン』
- 京都府 『知恵の経営報告書作成ガイドブック』
- 中森孝文著 『「無形の強み」の活かし方』
- 内田恭彦 ヨーラン・ルース著 『日本企業の知的資本マネジメント』

<本報告書ご利用上の注意>

本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元に、私どもの判断にて記載しております。そのため、将来的に私ども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は異なる可能性もあります。よって、本報告書の記載内容を、私ども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。

北川製茶 「知的資産経営報告書 2011」

<作成者>

北川製茶 三代目 北川義一
四代目 北川 徹

<本報告書に関するお問い合わせ先>

北川製茶（担当：北川徹） 〒520-2435 滋賀県野洲市乙窪 112
電 話 077-589-3025 e-mail info@kitagawa-cha.com

<作成支援者>

行政書士 谷田 良樹／行政書士 中島 巧次
所属：滋賀県行政書士会
登録：京都府「知恵の経営」ナビゲーター
中小企業支援ネットワーク強化事業登録専門家
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

<発行年月日>

2012 年 3 月 31 日