玄米屋

ウエトミ

「知恵の経営」報告書
2011（公開版）

目次

ごあいさつ	３
当店概要	４
当店の沿革	５
知恵の価値創造マップ	８
商品紹介	９
業績概要	１１
当店の技術とネットワーク	１２
マネジメント　～これまでの努力・工夫・取組み～	１５
努力指数でみる知恵の経営	２１
知的資産セグメント分析とは	２３
本報告書ご利用上のご注意	２４

ごあいさつ

スーパーやドラッグストアなどお米がどこにでも売られている時代に、値段も高く立地も決して良いとは言えない当店に、わざわざ来て頂いているお客様に大変感謝をしています。これからも永くお付き合い頂けるように感謝の気持ちを商品やサービスの質の向上につなげていきたいと思います。

知恵の経営報告書作成に取り組んだのは、「当店を小さくても強いお米屋にしたい」という想いから報告書を作成することで、現状の玄米屋ウエトミを客観的に把握出来るのではないかと思ったことが、作成のきっかけになりました。

報告書を作成していく過程で、次第にお店の課題が浮き彫りになってきました。今までは、わたしと家族だけでなんとかお店を切り盛りしていましたが、順調にお米部門の売り上げが増加し、次のステージへ進むためには、現状の商品・サービスの品質を低下させないために、機械設備の増設・効率化や、新たな人材の雇用・育成など、玄米屋ウエトミが今取組むべき課題が確認できました。

今後、玄米屋ウエトミが発展していくためにも、今の問題点を見直し、より良い商品・サービスをお客様に提供できるように努力いたします。私達はいつもお客様の身近な存在でありたいと思っています。「お米を通じて、お客様の食生活を豊かにしたい」「お客様の喜ぶ顔が見たい」。それこそがウエトミの原動力です。これからもいかなる努力も惜しみません。当店とお付き合いして良かったとこれから先も思って頂けるよう、温かいおもてなし、質の高いもの、サービスを提供するように努めます。

玄米屋ウエトミ

店舗運営責任者

上田那未（なみ）

当店概要

屋号	玄米屋ウエトミ
代表者	上田 洋（ひろし）
店舗運営責任者	上田 那未（なみ） 【本名：上田 奈美】
創業	1977 年（昭和 52 年） 個人事業
所在地	〒614-8036 京都府八幡市八幡柿木垣内 1-14
電話	0120-911-325（フリーダイヤル） 副：075-982-9180
FAX	075-982-9185
Web サイト	http://www.genmaiya-uetomi.com/
E-mail	info@genmaiya-uetomi.com
営業時間	月曜日～金曜日 9:00～20:00 土・日・祝日 10:00～20:00 ※日・祝日は配達をお休みさせていただきます。店舗は営業しております。電話は留守番電話での受付となります。
業務内容	店舗でのお米、食品、酒類、たばこの販売 インターネットでのお米販売 ギフト販売・発送

【店舗外観】

【店舗周辺地図】

当店の沿革

創業期（1977～98 年）

1977 年（昭和 52 年）3 月	上田洋（ひろし）が「うえとみ酒店」創業（旧綴喜郡八幡町）。 酒類・塩・灯油を取扱う。
1980 年（昭和 55 年）	当時は米穀販売が食管法に基づく免許制であったため、山田米穀店の支店として白米での仕入れ・販売を開始。
1987 年（昭和 62 年）3 月	「カーショップうえとみ」に屋号変更（同年八幡町は八幡市に）。
1990 年（平成 2 年）	独自に米の仕入れ・販売を開始。

現代表である上田洋が、1977 年 3 月に八幡市八幡柿木垣内（現在地）にて創業。その後八幡市は約 7 万 5 千人まで人口が増加、それに伴い当店のお客様も順調に増加しました。

当時は、当店の商圏におけるお客様の属性や酒税法の規制により、酒類が売上高の大半を占めていました。1980 年代頃の売上構成比は酒類で 8 割、タバコ＋灯油で 2 割程度でした。この頃の取扱商品やサービスの特徴は、酒類や灯油といった重量物を、いわゆる「御用聞き」スタイルでの販売を行ったり、店頭において酒類、タバコ、食品の販売を行ったりしていました。

試行錯誤期（1999～2005 年）

1999 年（平成 11 年）4 月 8 月	上田那未が当店の事業に従事する。 大手メーカーの酒類のみから、こだわりの地酒にも取扱いを拡大し全国の酒蔵を回り出す。しかし、販路を開拓できず失敗に終わった。
2001 年（平成 13 年）～ 2003 年（平成 15 年）	政府の規制緩和推進 3 カ年計画で、酒税法による規制が緩和され、事実上自由化になる。以降、近隣のコンビニエンスストア等で酒類の販売が活発化。
2001 年（平成 13 年）	総売上高が初めて 1 億 2,000 万円に達するも、利益は出なかった。

1999 年に私が店舗運営に関する権限の主だったところを父母から受け継ぎました。

2001 年以降、規制緩和により酒類の売上高が減少。一方でタバコの売り上げが増加しましたが、利益率が低く店舗全体の収益力は低下しました。利益率の回復を図るため地酒部門を新たに立ち上げるも、飲食店への法人営業チャネルが開拓出来なかったことや、店舗に来店される多くの既存のお客様には受け入れられなかったことで、在庫回転率が低下。当初計画していた、地酒取扱による利益率の改善には至りませんでした。この頃から、厳しくなる経営環境のなかで、仕入商品をそのまま右から左へ流すような小売形態に限界を感じ始めていました。

しかし振り返ればこの時期が、創業者である父母が見守る中、後継者である私が試行錯誤を繰り返し、ウエトミが転換期に向かう準備期間であったと思います。

転換期（2006年～現在）	
2006年（平成18年）3月	昔から働いていた従業員が退職。 上田那未「米・食味鑑定士」資格取得。
4月	上田那未「水田環境鑑定士」資格取得。
8月	業務用精米機購入し、本格的にお米の取扱いをすることを決意。
2007年（平成19年）6月	上田那未「雑穀エキスパート」資格取得。 大阪市内の米穀店社長と知り合い、米のブレンド技術を教わる。
12月	上田那未「三ツ星お米マイスター」資格取得。
2008年（平成20年）3月	「玄米屋ウエトミ」に屋号変更。
9月	上田那未「五ツ星お米マイスター」資格取得。
11月	京都市内で開かれた異業種交流会に参加。
2009年（平成21年）10月	大阪リーガロイヤルホテルにてシェフとコラボレーションによる講演「5ツ星お米マイスターのお米教室とシェフの料理レシピ」。
11月	TBSの情報番組「はなまるマーケット」に出演。お米マイスターによる「ご飯に合うおかず」対決で優勝。 朝日新聞に当店が掲載。
2010年（平成22年）1月	京都新聞に当店が掲載。
2月	関西テレビの情報番組「よ～いドン！」で「となりの人間国宝さん」に認定。
5月	読売新聞に当店が掲載。
6月	梅田阪急百貨店での催事「よ～いドン！食覧会」に米を納入。
9月	東京国際フォーラム「ごはんミュージアム」にて子供・大人向け講習会。
11月	島根県飯南町にて町主催の講演（農家対象）、「うまい米コンテスト」の審査を務める。
2011年（平成23年）1月	島根県邑南町にて町主催の講演（農家対象）。 中国新聞に当店が掲載。
4月	阪急百貨店本店・支店での催事「よ～いドン！食覧会」に米を納入。
7月	NHKで取り上げられる。
9月	リーガロイヤルホテル大阪にて講演「テーマ：お米は情熱で作る」

2006年頃は、店舗の経営状態は非常に厳しい局面を迎えており、これ以上の負債を抱える事が出来ない状況まできていました。様々な経費削減策を実施する一方で、米部門への本格的参入を決意。「これであかんかったら、お店閉める覚悟」で自家製精米機の設備投資を行うと共に、様々なお米に関する資格の取得など、知識や技術の習得に努めました。

お米を扱うきっかけとなったのは、①家族が病気になった際に毎日食べるお米への関心が高まった事、②お酒よりお米の方がお客様と長いお付き合いが出来るのではと感じた事、③他店と違いのない経営では利益を生み出す事が難しいと感じるようになった事、などが挙げられます。2007年に大阪市内の米穀店社長と出会い、現在の玄米屋ウエトミの基盤となる「ブレンド技術」や「ブランド名ではなくその『味』に値段をつける経営手法」を教わりました。

米部門を始めた当初は、販売促進を行なっても思うように取扱高は伸びませんでしたが、お米を取り扱う技術が一定レベルに達した時、取扱高も次第に増加し始めました。上記米穀店社長に紹介していただいたTV出演をきっかけにマスコミ各社に取り上げられ、取扱高も更に増加。現在は、米部門が全体の売上構成比の50％を超え収益力も回復しました。

経営理念

玄米屋ウエトミは、単なる小売店ではなく『メーカー』として在り続けます」

・「美味しく・安心・安全なお米」をお客様に提供するためには、農家との強い信頼関係は一番必要なものであるとウエトミは考えます。
・お米は農産物で天候に左右されやすく、不作の年もあります。常にお客様に美味しい品質の安定したお米を提供するにはブレンドを行うことも必要だとウエトミは考えます。
・最高のお米を提供するため、小売店的な発想ではなく、メーカー的な発想でブレンド試作などを重ね最高のお米作りを追及します。

玄米屋ウエトミは、常にお客様が笑顔になる店舗経営を考えます」

・お客様の望む最高の商品（美味しさ・安心・安全・健康・笑顔）の提供を目指します。
・お客様の望む最高のサービスの提供を目指します。
・お客様には、常に一つ一つ丁寧な対応を心掛けています。

玄米屋ウエトミは、小さくても日本一の強いお米屋になれるよう常に努力をします」

・ブレンド米で日本一の味を追求します。
・規模の拡大ではなく独自の経営手法で日本一のお米屋を目指します。

知恵の価値創造マップ

経営理念	マネジメント	技術・ネットワーク	商品
・単なる小売店ではなく「メーカー」で有り続けます ・常にお客様が笑顔になる店舗経営を考えます ・小さくても日本一の強いお米屋になれるよう常に努力します	・真似されにくいビジネスモデルの選択 ・ブレンド技術の蓄積と活用 ・農家との深い関係づくり ・PR・情報発信活動	・お米ブレンド技術 ・農家とのネットワーク ・お客様とのネットワーク	・「五ツ星お米マイスター自慢のお米」 ・単品種 ・飲食店等への業務用のお米

知的資産（知恵）価値創造のストーリー

商品紹介

当店は、私自らが全国を回って集めた「美味しく安心安全なお米」を使い、さらに当店独自のブレンド技術を用いた当店ならではのお米を、お客様にお届けしております。

当店の取扱うお米に共通する特長

・新米100%。農薬・化学肥料を制限して作っています。
・注文をいただいてから精米しています。
・季節に合わせた商品作り（ブレンド）をしており、オフシーズンにも美味しいお米を提供しています。
・顧客の好みにあった商品作り（ブレンド）をしています。
・少子高齢化に合わせ2kgから販売しています。
・飲食店の業態やメニューに合わせた商品作りを行い、飲食店の繁盛をお米作りで支えています。

1.　「五ツ星お米マイスター自慢の米」シリーズ

当店が独自にネーミングを行ったシリーズです。
季節に応じて、味・香りが最大限引き立つブレンドを行なっています。

「超特撰」

その季節のベストなブレンドを行なう銘柄です。

「特　撰」

当店の主力商品であり、製造・販売にも特に力を入れています。
販売高においても、単品種商品を抜いて当店販売量1位の銘柄です（2010年12月～2011年5月の6ヵ月連続）。

「上　撰」

その季節に最適なブレンドを行い価格も抑えた銘柄です。

「超特撰」

「特撰」

年間売上構成比は、特選6割、超特選3.5割、上撰0.5割ですが、販売時は銘柄にこだわらず、お客様にあったその季節に一番おいしいものをおすすめしています。

2. 単品種での販売

当店は、単品種での販売も行っています。
特に新米のシーズンは、単品種の味が良いので重点的に販売しています。
以下、当店の売上 1 位～3 位（2009 年～現在まで変化なし）をご紹介します。

1 位　「但馬堆肥米」

除草剤不使用。農薬も最低限。
肥料も但馬牛の牛ふんを使った堆肥を使用。
地元のお客様から「これ以上のおいしいお米を食べたことがない」と言われるぐらいのおいしさです。

「但馬堆肥米」

2 位　「福美人・京丹波のヒノヒカリ」

当店売上 2 位
意欲的に減農薬・減化学肥料栽培に取り組んだ、作り手の丁寧さが産んだ逸品です。

「福美人」

3 位　「合鴨農法こしひかり・近江米」

合鴨を田んぼで飼う事によって害虫を食べてくれます。
安心・安全な無農薬栽培です。

年間売上構成比は但馬堆肥米 6 割、福美人 2 割、合鴨農法こしひかり1 割、その他 1 割。

上述の1と2との売上構成比は季節により変動があります

新米シーズン（9～11 月）		その他のシーズン（12～8 月）
新米は単品種で美味しいため単品種拡販 売上構成比　単品種 5 :ブレンド5	⇒	品質を安定化させるため、ブレンド米増加 売上構成比　単品種 2 :ブレンド8

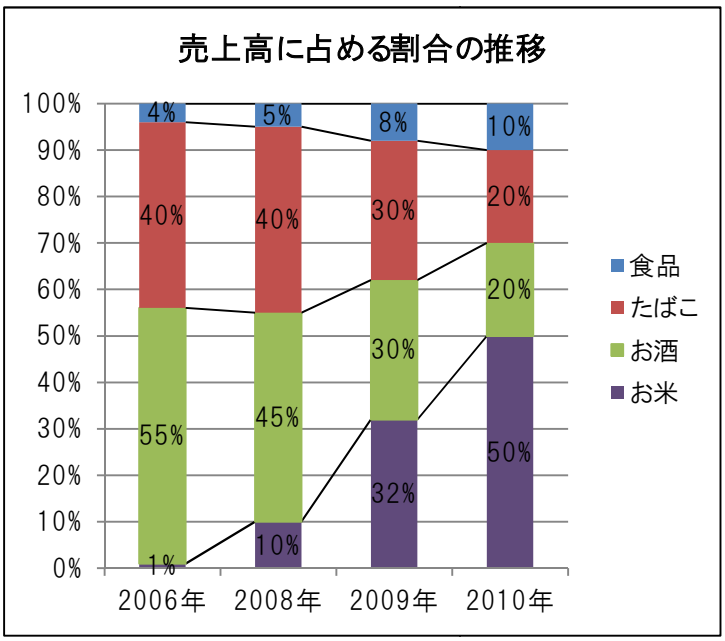
3. 飲食店等への業務用ブレンド米

和・洋・中、どのような業態やメニューにも、各店ごとの最適なブレンドでご提供しています。
お取引先である全ての飲食店について、それぞれ異なるブレンド技術により商品提供を行なっています。
お取引の継続率は、「本社一括仕入れ」に切り替えたチェーン店を除き「全て継続中」であり、また商品返品率も「0％」です。

業績概要

創業当初は、酒類･タバコ･灯油などを扱ってきましたが、現在はお米が主力商品であり 全体の売上高の半分を占めています。その中でも契約農家から仕入れる農薬や化学肥料を制限し栽培した単品種のお米や、それらのお米を独自にブレンドしたものを販売しています。

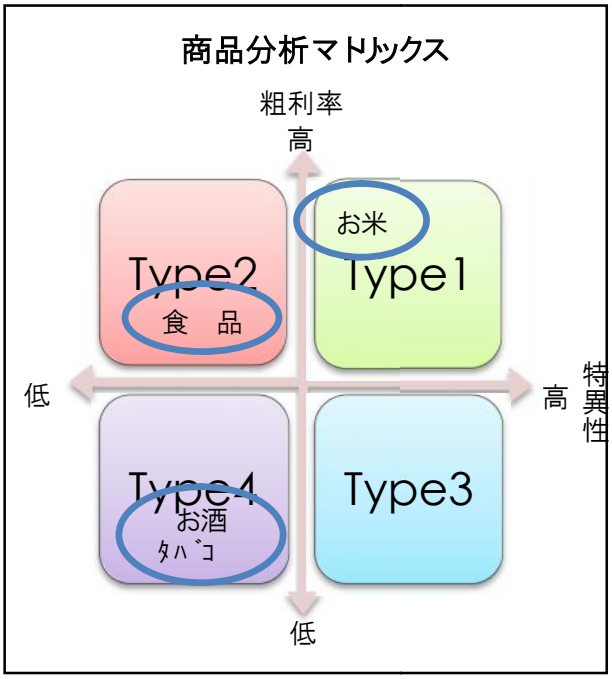
販売方法も、以前は店頭販売や御用聞きによる販売が中心でしたが、現在は店頭･御用聞き販売、インターネット販売、飲食店への卸販売など販売チャネルも多様化しています。酒類やタバコに比べ、お米は、仕入商品を単に右から左へ売るのではなく 創意工夫の余地があり 味･サービスなど新たな価値を付加できる魅力や、お客様の食生活に深く関っているという想いがあります。



この5年間、総売上高に大きな変化はありません。しかし、各商品グループ毎の総売上高に占める割合は大きく変わりました。

2006 年からお米を本格的に取扱い始め、今では主力商品です。それに伴いご飯のおかずになるような食品類の売上も伸びています。

お米や食品の粗利率は、それ以外に比べ高いため、経営状態も良くなっています。



左図は、当店の商品を粗利率と特異性の両面から区分した「商品分析マトリックス」です。

当店の「お米」は主として『Type1』に属すると考えています。

「お米」の粗利率はそれ以外に比べて高いこと、また当店の「ブレンドノウハウ」や「農家とのネットワーク」によって、当店独自商品である「五ツ星お米マイスター自慢の米」の存在が大きいことから、そのように考えています。

当店の技術とネットワーク

1. お米ブレンド技術 人的資産

米業界にとどまらず、お客様（一般消費者）のブレンドに対するイメージは、一般的に良くないものです。

しかし、農産物であるお米は、とりわけその年の作柄や時間の経過により刻々と品質が変化する性質を持っています。品質の安定や、その季節にあった最適な商品作りを行なうために、ブレンド技術は欠かせないものであると考えています。玄米屋ウエトミの技術は、下記の資格はもちろん、関西米穀業界屈指のブレンド技術を持つ米穀店社長から直接学んだ技術的基盤に支えられています。また、後述するブレンド技術向上のための不断の取り組みが、完成が無いと言われるブレンド技術の向上に結びついています。

これらのノウハウを持つ事で、どのような作柄の年でも、年間を通してどの季節でも、安定した品質のおいしいお米を提供する事ができます。

【ブレンドノウハウを裏付ける保有資格】

【五ツ星お米マイスター】（日本米穀小売商業組合連合会により認定） 米穀小売業の従事者等のみに受験資格がある資格で、以下のような内容の講義と試験が行われます。 **・お米に関する幅広い知識をもつ。** **・米の特性（品種特性、精米特性）、ブレンド特性、炊飯特性の見極めができる。** **・その米の特徴を最大限に活かした「商品作り」を行うことができる。** **・その米の良さを消費者との対話を通じて伝えることができる。** 三ツ星よりも上位かつ最高ランクである「五ツ星お米マイスター」の認定試験では、お米の基本的な知識はもちろん、実際に玄米を判定できるのか、品種を見分けられるのか、食味試験、ブレンド技術等、厳しい試験が行われます。難関を突破した者だけが資格を与えられます。	
【米・食味鑑定士】（米・食味鑑定士協会により認定） 品種が500種をこえると言われるお米は、その「美味しさ」「品質の違い」を、目で見ただけでは容易に判断できないものです。米・食味鑑定士は、これらを鑑定し格付けできるにふさわしい者に与えられる資格です。 認定には、二日間の大学教授及び各種専門家の講義受講と官能（味覚）審査の勉強・実習があり、その後、官能審査を含むテストを合格することが必要です。	

定量化評価指標（KP）

「五ツ星お米マイスター」認定者数

全国 284 名　京都府 11 名

（参考）「三ツ星お米マイスター」認定者数

全国約 4,000 名

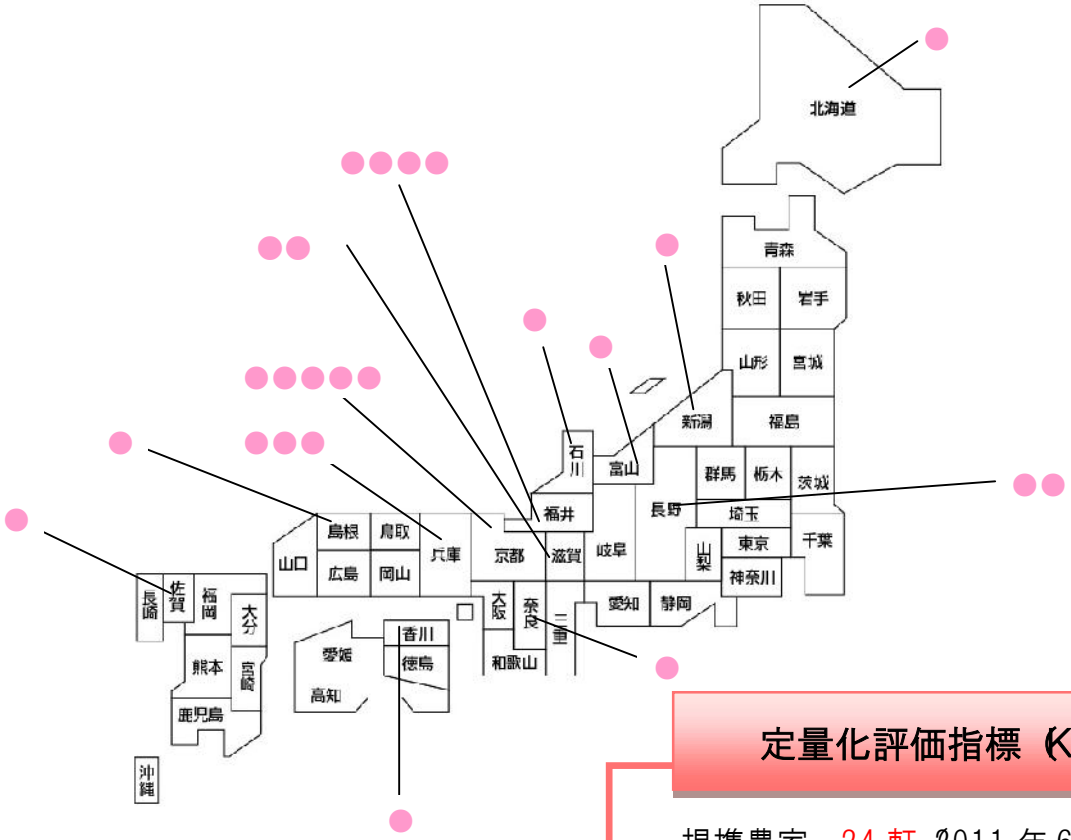
（日本米穀小売商業組合連合会HPより）

2. 農家とのネットワーク 関係資産+人的資産

お米の取扱当初は、米問屋から仕入を行なった商品のみの販売を行っていましたが、現在は主に「こだわり」を持った生産農家との直接取引きを行なっています。

これら農家とのネットワークは、「美味しく安心安全なお米」をお客様に提供する支えです。

全国「こだわり」農家マップ



定量化評価指標（KP）

提携農家…24 軒（2011 年 6 月現在）

私は、農家からお米を仕入れるだけでなく「水田・環境鑑定士」の資格も保有し、農家とともにより美味しく、より安心安全なお米をつくることに取組んでいます。

【水田・環境鑑定士】（米・食味鑑定士協会により認定）

現在、日本の食料自給率は著しい下降を続け、外国からの食材の輸入が大幅に増える状況において、一般にも広く残留農薬や、化学肥料の体への影響を心配する声が広がりつつあります。

水田・環境鑑定士は水田の水を検査し、その数値を測ることによって安全なお米であるかを調査できる能力をもつ者の証です。

3. お客様とのネットワーク 関係資産

創業当初、酒類やタバコが売上高の中心であった頃は、八幡市内の限られた地域が商圏でした。
現在、お米部門のお客様については、ネット販売により全国におられます。店頭販売においても、関西一円から来店されており、従来にくらべ商圏は拡大しました。
お客様の属性に関しては、30 代以上の方、とくに 50・60 代が中心です。来店されるお客様では、親子（母娘）でお越しになられる場合が多いのも特徴です。世帯所得が少し高いとお見受けするお客様が多く、来店時には必ずなにかをお買い求めいただいています。

なお、お米は酒類やタバコに比べ、継続性の高い商品であるので、お客様との関係をより継続的なものにするための組織体制づくりなどが今後の課題です。

定量化評価指標（KP）

お米のお客様（個人）　：※人数非公表　（当店顧客名簿による）
　　（参考）お酒のお客様（個人）　：※人数非公表

飲食店等のお客様　：※件数非公表　（2011 年 6 月現在）

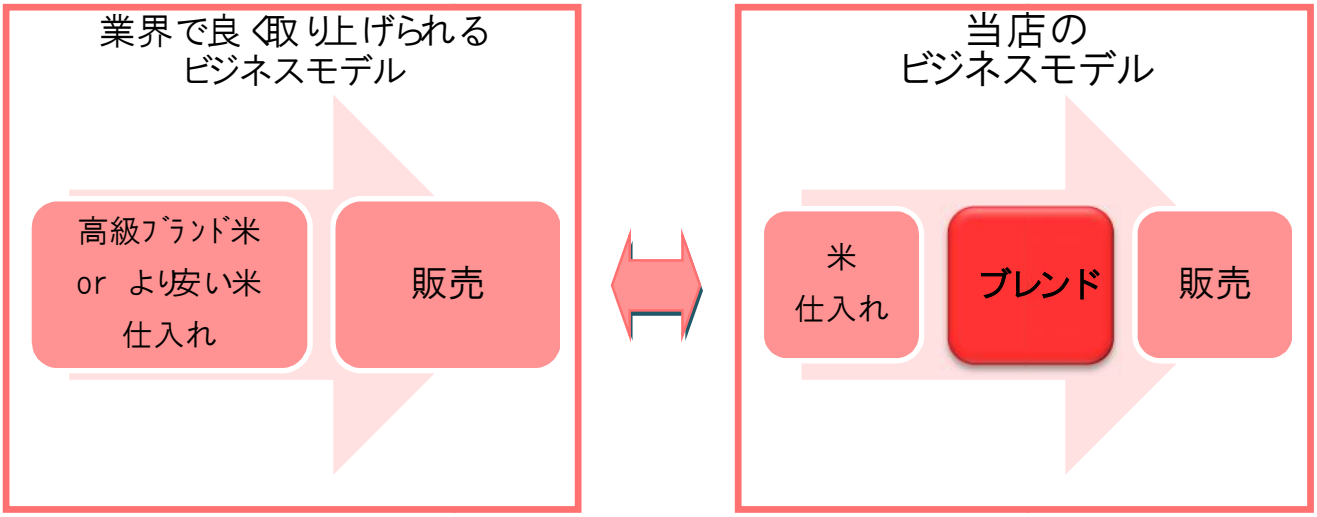
来店のお客様と通販のお客様の割合　：7：3
通販のお客様の居住都道府県　：10 都府県
　　（大阪、京都、神奈川、千葉、東京、埼玉、兵庫、奈良、滋賀、福岡）

マネジメント　～これまでの努力・工夫・取組み～

はじめに　－真似されにくいビジネスモデルの選択－

沿革でも書きましたように、2007 年に大阪市内の米穀店社長と出会い、現在の当店の基盤となる「ブレンド技術」や「ブランド名ではなくその『味』に値段をつける経営手法」を教わりました。

この経営手法（ビジネスモデル）を選択し、ブレンド技術の蓄積（p17）により他店との違いを生み出してきたことが当店の重要な努力・工夫ですので、まずこの経営手法について説明いたします。



【私が考える本モデルへの疑問】

・誰にでも真似出来るモデルではないだろうか？真似出来ないことに挑戦する者こそ、お米販売のプロではないか？

・ブランド米の場合、大手資本がその米に着目すれば、買占められてしまうのではないか？

・安く売るために化学肥料・農薬を大量に使用したお米は、お客様の健康を害するだけでなく、自然環境を破壊することにもつながるのではないか？

・安く売るために農家の米を買いたたけば、農家の生活が成り立たなくなるのではないか？

【私が考える当店モデルの優位性】

・ブレンドノウハウの蓄積は、誰にも真似ができず、当店が販売価格を決定できる。

・ブレンドにより、1年を通じて美味しいお米を提供することができる。

・ブレンドによりお米が美味しく生まれ変わって販売されていくため、お米が1年以上在庫として残ることがない。よって、1年以上経った古米はそもそもない。

（1年以内に投下資本が回収できるというメリットもある。）

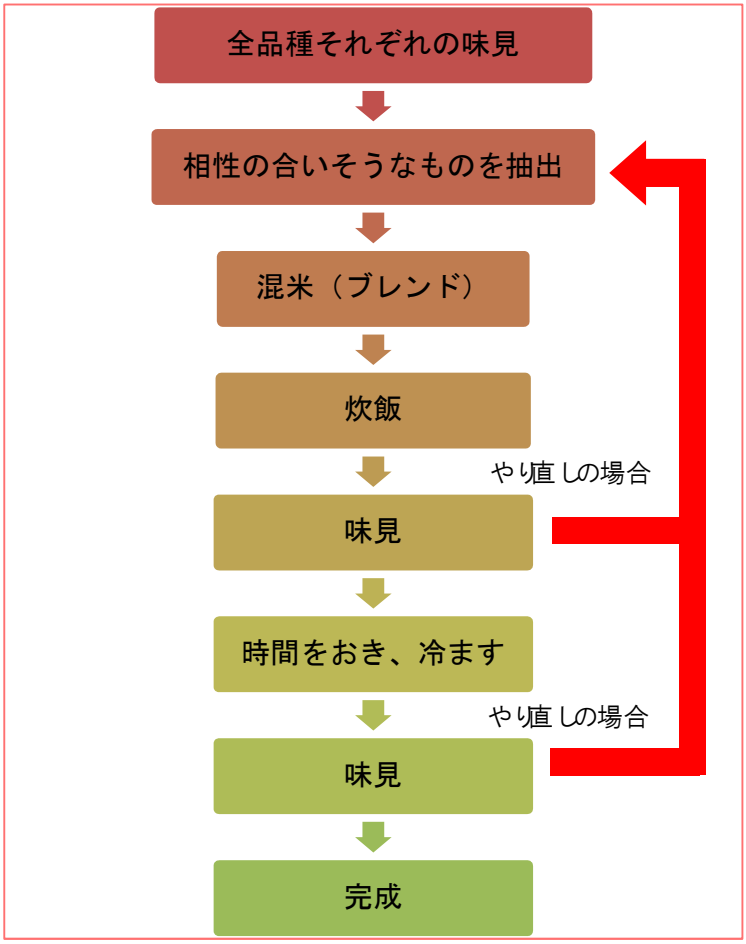
さらに――

当店の独自の努力として、農家との深い関係づくり（p18）を行い、高い品質の米のみを取扱っております。

1. ブレンド技術の蓄積と活用

ブレンド技術は、当初より現在に至るまで100%大阪市内の米穀店社長に教わりました。ブレンド技術を蓄積していくと、お米には決まった方程式がないということが分かりました。お米は農産物だから年によって味が違う。だから絶え間なくブレンド技術を研鑽する姿勢が大切であり、現在でも同社長からの教え「ブレンドには完成がない」という言葉に従い、愚直にブレンド試作をおこない続けており、それは経験しないとわからない世界だからです。

【一つのブレンドが完成するまでの流れ】



まず、店に届いたお米の品種全てを、一品種ずつ炊飯し、味見します。

その中から、相性の良さそうなものを選び出し、混ぜる比率を考え、ブレンドします。

味見の工程は二回あります。
まず、当然ですが炊きたての温かいご飯の味見です。
その後、冷めた状態にしてもう一度味見します。これは、冷めるとご飯の味も変化するので、冷めても美味しいご飯を味わっていただきたいからです。

通常ですと約1週間、試行錯誤を繰り返します。ときには1ヵ月間悩んだときもあります。

飲食店等のお取引先に関しては、ブレンド米をお渡しするだけでなく、その店でお米が使われている料理を必ず食べ、逐一良い炊き方等をアドバイスしています。

定量化評価指標（KP）

年間試作回数　：約1300回
飲食店等の取引先ご飯確認率　：100%　（現在取引中の全店舗）

2. 農家との深い関係づくり

私は「農家の生活にも責任を持たねば」という姿勢で農家との関係作りに取り組んできました。農家農家との取引が対等であることはもちろん、短期的な利益の追求よりも長期の信頼関係を築く努力を行ってきました。それが、美味しく安心・安全の良いお米を作ってもらうことにつながり、最終的にお客様にも本当に価値ある商品の提供が可能になっています。

田んぼを自ら現地確認

・栽培方法や生育状況等を自分の目で見て確認するためですが、お客様にその年のお米の出来た過程や出来具合を臨場感と説得力を持ってお伝えするためにも大切です。

事前契約制

・植え付け前に単位量当たりの買取価格を決めておき、その年の作柄の良し悪しに関わらず、全量買い取りを行っています。農家には安心して米作りに集中していただくことができます。

農家への提案・要求と比較的高価格で買い取り

・当店は、契約の際に農家に対して生産方法に関して提案や要求を行いますが、その生産方法に取組んでもらうに事に対して、当店は農家の地元農業組合に卸す価格より高く買い取りを行っています。昨年(2010年)のような、猛暑による作柄(品質)が全体的に悪い年でも、農家から通常年と同じ価格で買い取りました。

お客様の感想を農家へお届け

・農家にとって、お米がどう評価されているのかは気になることです。当店にはお客様からのご感想が日々届きますので、それを随時農家にお伝えしています。

また、私自身が田んぼをお借りして実験しています。これは、色々な栽培方法を自ら模索することで、農家の皆様に、より安全・安心で食味のよい栽培方法を提案できると考えているからです。

玄米屋ウエトミの実験田

定量化評価指標（KP）

・現地確認実行率　：100%
・言い値による買取り率　：100%
（最初の契約時を除く）
・事前契約率　：100%　（最初の契約時を除く）
・お客様の感想伝達率　：ほぼ100%
（電話等による）

3. PR・情報発信活動

当店は、お米を取扱い始めた当初を除き、販売促進のためにチラシをまくようなことはしておりません。しかし、口コミでお客様の輪が広がっています。これは、これまで取組んできた自身や当店の PR や情報を発信してきたことによるものだと思います。

①独自商品がお客様を呼ぶ

～『五ツ星お米マイスター自慢のお米』ブランドの独自開発～

『五ツ星お米マイスター自慢のお米』という商品名は私自身が名付けたものです。初めてのお客様には、これをまずおススメしています。多くのお客様が「美味しい」と評価してくださりますが、それと同時に「このお米は、玄米屋ウエトミの上田那未がブレンドし、勧めたもの」としても認識してくださいます。

これによって、お客様の記憶に残るようになり、再度のご注文や口コミも広まっているのではないかと考えています。

また、「自慢のお米」の【超特撰】【特撰】【上撰】の中で、最初は【特撰】からご注文される方が多いのですが、「やはり最高のものを送って欲しい」ということからか、後には【超特撰】をご注文される方が出てきています。

さらに当店では、食欲が落ちお米自体の味がもっとも落ちる 6～7 月には、もっとも美味しいブレンド米を作るよう努力を行っています。原価率は非常に高くなりますが、味を優先し高級米をブレンドに使うこともあります。最高の味をお客様に提供できるよう心がけています。

これらが、年間を通じて約 9 割のお客様がリピーターとしてご購入される理由です。

②丁寧な店頭接客による情報提供が口コミを生む

当店では、一人一人のお客様にお買上いただくお米に関しての様々な情報提供を行なっています。

例えば、生産農家の話しや、美味しい炊き方、保存方法など、100 人のお客様がいれば100 通りのオリジナルな接客を行なっています。

このような、人間関係を重視した接客方法を行う事により、他店にないお客様との信頼関係が構築され自然に口コミが発生しています。

当店は、このような一連の取り組みにより、お客様がお客様を呼ぶ、口コミの好循環により支えられています。

接客風景

③積極的なテレビ番組出演、そしてマスコミ掲載

2009 年 11 月、ひと口には言えない努力の甲斐もあり情報番組『はなまるマーケット』に出演し、お米マイスターによる「ご飯に合うおかず」対決で優勝することができました。

これ以降、テレビ・新聞・雑誌等に取り上げられることも増え、私と当店の知名度がアップしました。そのおかげで、電話等によるご注文や遠方からのお客様の来店も増加しました。

また、私はテレビ番組『よ～いドン！』にて「となりの人間国宝さん」に認定されました。後に、番組主催による阪急百貨店でのイベントで、『となりの人間国宝さん弁当』にお米を提供するかたちで参加させていただきました（右写真）。

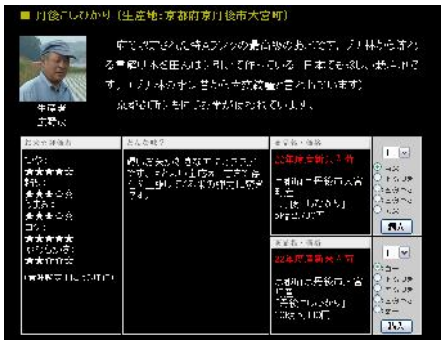
2011.4　『よ～いドン！食覧会』リーフレットより

定量化評価指標（KP）

- テレビ番組出演　NHK　1 回　／　民放　2 回　／　CS　2 回
- 新聞掲載　4 紙・4 回
- 雑誌掲載　3 誌・3 回　（『月間京都スタイル』2010.4.25 号・『月刊米と流通』2010.6 号『月刊 3 分クッキング 2011.10 号』）

④ネットでも生産地・生産者・栽培方法などの情報提供

当店 HPのお米紹介欄（右写真）では、それぞれのお米（ブレンド米/単品種米）について、「つや」「粘り」「うまみ」「コシ」「やわらかさ」の 5 つについて、私自身が食し、5 点評価しています。また、どのような味なのかについても短評を付しています。



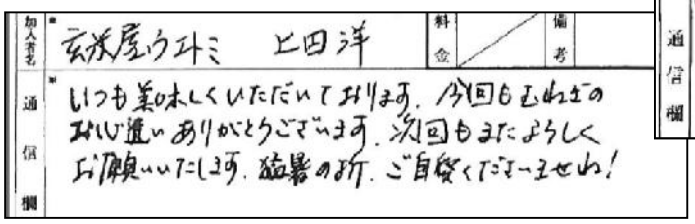
⑤ニュースレターの発行・手紙の送付

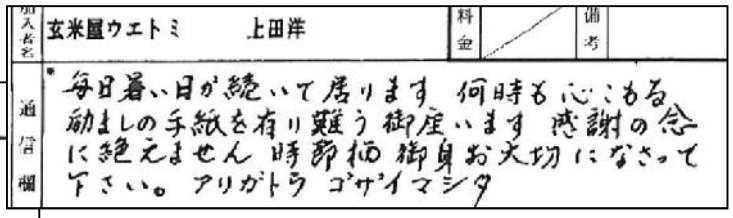
ニュースレターや手紙を送付する目的は、玄米屋ウエトミとお客様との距離を短くする・身近にする手段として活用しています。ニュースレターは皆さまにお伝えした話題などを、自筆手紙は個人へお伝えしたい事を記入しています。

定量化評価指標（KP）

ニュースレターの発行頻度　：年 4 回
お礼手紙の送付率　：配送商品には 100％添付

以上のような情報発信をする中で、お客様との関係づくりを行っております。
下は当店に届いたお客様の感想 郵便振込用紙の通信欄よりです。





⑥講演活動

講演活動も玄米屋ウエトミの大切な情報発信活動のひとつです。講演会は主に、お子様向け、一般のお客様向け、農家向けの三つの講演のタイプが存在します。中でも農家向けには、従来の慣行農業から減農薬·減肥料による価値のあるお米作りに関して自社の取引実績などを例に講演をおこなっています。

このように講演実績を積み重ねてゆくことが、マスコミに取り上げていただけるきっかけや、農家との信頼関係構築、お客様の安心感に、大いに役立っています。

定量化評価指標（KP）

講演実績 ：5 回
·リーガロイヤルホテル大阪（一般向け）
·「ごはんミュージアム」（子供向け／一般向け）
·島根県飯南町 ·島根県邑南町

努力指数でみる知恵の経営

ここでは、当店の現在の知恵の経営を「努力指数」を用いて将来の展望をご説明いたします。

「努力指数」とは、各項目の業績への「影響度」を、その「活用度・満足度」で割ることにより算出した数値です。「努力指数」が絶対的あるいは相対的に高い項目ほど、今後さらに強化・拡充など図る余力が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. 現在の知恵の経営（2011 年）

経営理念 → マネジメント → 技術・ネットワーク → 商品 → 業績

経営理念		マネジメント		技術・ネットワーク		商品		業績	
単なる小売店ではなく「メーカー」で有り続けます 常にお客様が笑顔になる店舗経営を考えます 小さくても日本一の強いお米屋になれるよう常に努力します		真似されにくいビジネスモデルの選択 ブレンド技術の蓄積と活用 農家との深い関係づくり PR・情報発信活動		お米ブレンド技術 農家とのネットワーク お客様とのネットワーク		「五ツ星お米マイスター自慢のお米」 単品種 飲食店等への業務用のお米		売上高：※非公表 （2011 年見込※非公表）	
影響度	満足後	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度
10	2	30	3	40	4	20	4	100%	5 段階
5		10		10		5		努力指数	

◆上表に関する補足

マネジメント 影響度 30%・満足度 3

・ブレンド技術：「師匠である米穀店社長との技術的な「差」がまだまだ存在しているため（本来完成がないもの）

・農家との関係づくり：お客様へ商品の安定供給を行うために全国規模で契約農家を作る必要性があるため

・情報発信：人員不足なため後手に回っているため

2. 将来の知恵の経営（5 年後）（表中の赤字は、質的 or 量的な強化点や追加点）

現在の知恵の経営の分析をふまえて、将来の強化点を明らかにします。

◆目指す将来像

仕入れ先である農家はもちろん、個人のお客様・飲食店のお客様からも
「お米のことならウエトミにまかせれば大丈夫」と言われるほどの
強い信頼関係で結ばれる米屋を目指します。

◆具体的な強化点

5 年後の当店は、おそらく「現在のお店とおなじ街のお米屋さん」ではあると思います。しかし以下の取組をおこなう事により、小さくても日本で一番強いお米屋になれるよう常に努力を行います。今後 5 年間は、強いお米屋になる準備期間と位置づけ、内的な能力の更なる向上を目指し実践します。

・農家とのネットワーク：安定した供給力の確保・販売価格の安定のため、契約農家を増やす
・組織対応能力の向上：従業員の採用・育成ならびに、誰が行っても同じ結果を出せる仕組み作り
・個人のお客様への対応力強化①：既存のお客様維持のためにきめ細やかな情報発信を行う
・個人のお客様への対応力強化②：1 年中美味しいお米を食べていただけるブレンド技術の更なる向上
・飲食店への対応力強化①：どのような飲食店からのニーズにでも対応できるブレンド技術の更なる向上
・飲食店への対応力強化②：全国規模で契約農家を増やし、お米を安定的に供給できる体制の構築

経営理念	マネジメント	技術・ネットワーク	商品	業績
単なる小売店ではなく「メーカー」で有り続けます 常にお客様が笑顔になる店舗経営を考えます 小さくても日本一の強いお米屋になれるよう常に努力します	真似されにくいビジネスモデルの選択 ブレンド技術の蓄積と活用 試作回数 1500 回に 農家との深い関係づくり PR・情報発信活動 お客様への情報発信 従業員の採用・育成	お米ブレンド技術 農家とのネットワーク 30 軒へ お客様とのネットワーク 個人件数：非公表 飲食店等件数：非公表	「五ツ星お米マイスター自慢のお米」 単品種 飲食店等への業務用のお米 全体取扱量：非公表	売上高：非公表

知的資産セグメント分析とは

本報告書は、次のような手順で行う知的資産セグメント分析によって分析・評価しています。

1. 知的資産のセグメンテーション

まず、個々の知的資産（＝知恵）の関係性を明らかにするために、知的資産を 4 つのセグメントに分類します。すなわち **「経営理念・方針」**、**「マネジメント」**、**「技術・ノウハウ・ネットワーク」**、**「商品・サービス」**に分類します。（本報告書では、「経営理念」「マネジメント」「技術・ネットワーク」「商品」と表現を一部修正しています。）

この分類は、経営理念、社是などの「理念」の下、経営戦略の策定・実行などの「マネジメント」を通じて蓄積した「技術・ノウハウ・ネットワーク」を利活用し、顧客に「商品・サービス」を提供するという、企業の標準的な価値創造プロセスと合致しています。そして、この価値創造プロセスの有効性、つまり顧客評価が「業績」として表れることになります。

2. 経営者による「影響度」の評価

次に、4 つのセグメントの業績への「**影響度**」を経営者が評価します。「**影響度**」は合計値が 100 となるようにセグメント間の比率として設定します。

3. 経営者による「満足度」の評価

さらに、各セグメントの「**満足度**」を、経営者が 5 段階に評価します。「**満足度**」は「5」が最も高く、「1」がもっとも低くなるように評価します。

4. 「努力指数」の算出

「**影響度**」を「**満足度**」で割ると、得られた数値は満足度あたりの業績への影響度の大きさを表します。したがって、数値の大きい箇所が、知的資産の活用の余力が大きいことを示し、評価時点での知恵の経営で注力すべき箇所として浮かび上がります。これを「努力指数」と称します。

5. 経営課題へのフォーカス

「**影響度**」、「**満足度**」、「**努力指数**」を、単年ごとにセグメント間で横比較したり、過去と現在とで時系列で比較したりすると、セグメント間での知的資産の関係や、知的資産の流れが明らかになり、経営者がどの部分に注力し、結果を出しているのかが分かります。また、経営者にとっては中長期的な戦略の策定にも役立てることが出来ます。

本報告書ご利用上のご注意

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、当店の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当店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、当店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。

■ **作成者**

玄米屋ウエトミ 店舗運営責任者 上田那未

■ **作成支援者**

行政書士 谷田 良樹 ・ 行政書士 中島 巧次

滋賀県行政書士会 所属

京都府「知恵の経営」ナビゲーター

八幡市商工会 経営支援員 高岡 久美子

山城地域ビジネスサポートセンター 広域経営支援員 石黒 太郎

■ **支援者参考書籍**

【「無形の強み」の活かし方－中小企業と地域産業の知的資産マネジメント】 中森孝文著

【日本企業の知的資本マネジメント】 内田恭彦・ヨーラン・ルース著

■ **お問い合わせ先**

玄米屋ウエトミ

〒614-8036 京都府八幡市八幡柿木垣内 1-14

電話 0120-911-325（フリーダイヤル） 副：075-982-9180

FAX 075-982-9185

E-Mail info@genmaiya-uetomi.com

■ **発行**

2011 年 9 月 10 日