



宇治茶師 谷口郁男

かね来た

知恵の経営報告書

～公開版～

平成 24 年

目次

目次	2p
ごあいさつ	3p
経営理念/当店概要	4p
当店の沿革	5p
事業概要	6p
業績概要と当店のお客様	7p
当店の強み	9p
1. 宇治田原のお茶のブランドとその所以	
2. 美味しいお茶をつくるノウハウ	
3. 茶農家との信頼関係	
4. お茶文化の発信者「宇治茶師」 谷口郁男	
知恵の経営ストーリー	15p
①現在の知恵の経営	
②将来の知恵の経営（3年後）	
あとがき	17p

■知恵の経営報告書（知的資産経営報告書）とは

知的資産とは、従来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、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等の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指します。この知的資産を京都府では「知恵」と称しています。

知恵の経営報告書（知的資産経営報告書）とは、これら「知的資産（知恵）」の存在、それぞれの関係、その活用方法等を見える化し、企業の内部マネジメントツールとして活用するほか、顧客や協力会社、金融機関等の外部ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして活用することを目的として作成するレポートのことです。

本書は、2005年10月公表の経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」に基づき作成された、京都府の「知恵の経営報告書：作成ガイドブック」（2008年公表）に準拠して作成しています。

なお、本書に掲載しました、KPI（客観的評価指標）やグラフ等の数値表記は、目に見えにくく評価しにくい知的資産を評価しやすくするため、数値として表すことを試みたものです。

ごあいさつ

当店は、江戸末期から宇治田原町で宇治茶の製造販売を生業としてまいりました。私で5代目となります。

私が住んでいます宇治田原町は、日本緑茶（急須で淹れるお茶）の発祥地として、江戸時代から優良なお茶の産地としてその名を広めてまいりました。当店も茶畑を所有していた当時（江戸～昭和40年頃）は、お茶の品評会において数々の優秀な成績も戴いてまいりました。また、明治政府の唱えた富国強兵策の一役も担って、海外（朝鮮半島、満州、樺太、ロシアなど）への出荷もしていた時代もありました。

私が5代目を継いだ頃の昭和60年代と比べ、今はお茶の消費が様変わりしました。ペットボトル形態の販売が急増し、急須でお茶を淹れるという食生活が無くなりつつあります。事実、ペットボトル茶の販売額が、リーフ（茶葉）での販売額を上回ってきました。

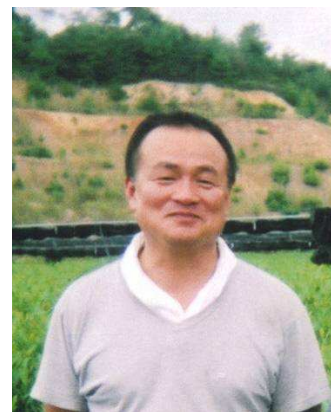
この事態が当店にも押し寄せていることは間違いありません。

しかし、急須で淹れるお茶のほうが、ペットボトルのお茶よりもはるかに味わい深く、かつ経済的であるということも間違いありません。また、人と人をつなぐ不思議な飲み物で、飲んだ人を和ませる力があります。

今回、知恵の経営で、当店が取り組ませていただける機会を得まして、強みと弱い所を点検しなおして、新しい「宇治茶師かねまた」を誕生させる想いです。

かねまた

宇治茶師 谷口郁男



経営理念/当店概要

経営理念

- 1 ー宇治田原町産のお茶を主体として、安心安全な美味しい宇治茶を提供します。
- 2 ーお茶って淹れるのが難しいのでは？という固定概念を崩します。
美味しいお茶の淹れ方、楽しみ方の講座を通して
お茶ってこんなに素晴らしいもの！
という感動を、お茶を飲む一人一人に与えます。
- 3 ーお茶は元々、薬として渡来したものです。
現代の人々が持っている「ストレス」から解放（癒し）する飲み物としてお茶を提供します。

屋号	かねまた
所在地	〒610-0255 京都府綴喜郡宇治田原町郷之口田中 3-9
TEL/FAX	0774-88-2040/0774-88-4747
代表	谷口郁男
創業	安政～慶応年間（1860 年代）
従事者	2 名
主な事業	宇治茶の製造卸、小売、通信販売 お茶の淹れ方講座の開催
所属団体等	【公的機関・団体】 ・宇治田原町商工会会員 理事役員・地場産業部会長を歴任 ・京都府農業会議ふるさとセンター 平成 15 年～企画委員 ・21 お茶のふるさと塾 平成 3 年～塾員 平成 16 年～塾長 【茶業関連団体】 ・宇治田原茶業青年会 平成 3 年～会員 平成 10 年度会長 平成 13 年度～名誉会員扱い ・宇治田原手揉み保存会 平成 3 年～会員 ・宇治田原茶盛組合 平成 7 年～組合員 ・京都府茶業連合青年団 平成 11 年度副団長 日本茶インストラクター制度設立委員 【その他】 ・宇治田原ふるさとまつり 平成 6 年～実行委員事務局 ・宇治田原町総合文化センター 平成 8 年～企画調整部会長
資格等	農薬管理指導士(平成 23 年京都府知事認定)
E-mail	chammelier@nifty.com

当店の沿革

安政～慶応年間（1860年代）	初代 又七 により創業（屋号：かねまた）。
明治年間	内国勸業博覧会に出展、受賞。
大正～昭和初期	京都国産振興博覧会など出展、受賞。 
昭和3年（1928年）	5月 献上茶製造。 11月 昭和天皇の即位の礼に献上。 
昭和28年（1953年）	全国茶品評会 玉露の部最高賞である農林水産大臣賞を受賞。
昭和55年（1980年）	谷口郁男 静岡に修行。
昭和58年（1983年）	谷口郁男 かねまたの事業に従事。
平成元年（1989年）	最初のアメリカへの輸出開始。その後5年間継続。
平成7年（1995年）	21 お茶のふるさと塾発足。塾員として加入。 谷口郁男が代表者に就任。
平成8年（1996年）	お茶の淹れ方講座の積極的な取組み開始。
平成12年（2000年）頃～	テレビ番組の取材が来るようになる。 とりわけ新茶時期に2～3局取材有り。 1月～遠州流（茶道）の会報誌『月刊遠州』に連載。 以降13年6月まで18カ月間。
平成13年（2001年）	婦人雑誌『婦人画報』の企画 「東海道五十三次400年記念お茶会」 にてジュディ・オング賞受賞 
平成16年（2004年）頃～	新たな顧客に対して、アメリカへの輸出を再開。

事業概要

■宇治茶の製造卸、小売、通信販売

当店は、宇治茶の製造卸、小売を行っています。

煎茶、玉露、抹茶、茎茶、玄米茶、ほうじ茶などを製造販売しています。

卸では、飲料用や食材として飲食店等に卸しているほか、わずかではありますが、クッキー、アイスクリーム、お茶石鹸など加工用にも卸しています。

小売は、電話等による通信販売を主としています。



【参考】近年は、茶の生葉そのものを販売することもあります。

用途：飲食店の食材（天ぷらや冷製スープなどとして）

⇒一番良い葉だけを選んで手摘み

（手摘みには地元の障害者の方が担当）

また摘み前後、茶摘み管理者の神経を張り詰めて行っています。お茶にすることよりも高単価です。

（25gの生葉で800円 比較：高級茶でも100g3000円）。

→京都では祇園の有名イタリア料理店の緑茶パスタ等で使用された実績があります。

首都圏の築地市場へも卸しています（銀座の料亭等が購入しているとのこと）。



■お茶の淹れ方講座の開催

私は「宇治茶師」として、様々な場所で「お茶の淹れ方講座」を開催しています。

淹れ方をお伝えするだけでなく、「茶歌舞伎」（お茶を味わって種類や産地を当てるといふ、古来からの遊び）等も取り入れて行うこともあります。

詳細はp13をご覧ください。



業績概要と当店のお客様

■売上高の推移

年	19年	20年	21年	22年	23年
総売上高	非公開				

内訳

事業①(国内)	非公開
事業②(海外)	
事業③(講座)	

非公開

■お客様の構成（平成22年）

非公開

■お客様（個人・企業合計）の地域分布（平成 22 年）

非公開

■企業のお客様の数と地域分布（平成 22 年）

総合計 . . .

業種別 . . .

非公開

地域別 . . .

■茶葉の価格帯別割合（平成 22 年）

価格帯	受注件数	売上
①100 g 1,000 円未満	非公開	
②100 g 1,000 円～2,000 円未満		
③100 g 2,000 円以上		

KPI

- ・ ①と②③の層ともにリピーターが約 9 割であり、飛び込み客・一元客は少数。
- ・ 顧客単価は 1 回の注文につき平均約〇〇〇〇〇円（当店の購入歴より）
→例えば、1 本 200g 入りを 10 本など、まとめ買いされるお客様が多い（知人間で共同購買の可能性）
- ・ 無店舗販売に近く、ほとんどが電話等による注文である。
→宇治田原地域では、ほとんどが無店舗販売の業態であり、店構えを一見して「店小売も行っている店」と分かるのは 約 5 件（宇治田原町全 57 店舗中）
→歴史的背景として、当地域の小売店では、大正時代からハガキによる通信販売制度が存在しており、朝鮮・樺太に送っていた伝票も残っているほどである。よって昔から郵便局における人口あたりの荷物取扱量がかかり高い地域でもあった。当店も郷之口郵便局に私書箱 6 番をもっている。

当店の「強み」

1. 宇治田原のお茶のブランドとその所以

①日本緑茶発祥の地

今、日本中で主に飲まれているお茶は「緑茶」です。その緑茶を作ったのは江戸時代、宇治田原町に住んでいた永谷宗円です。

それまでのお茶と言えば抹茶喫茶でありましたが、これは当時の身分の高い人々の喫茶法であり、庶民が日常口にするお茶は赤黒く、味も粗末な煎じ茶でした。この煎じ茶を緑色の煎茶に変えたのが永谷宗円でした。宗円は、お茶を美しい緑色に変えただけでなく、抹茶の製法を煎じ茶に取り入れることによつて、香りも味も圧倒的に優れた高品質の煎茶をつくり出しました。



永谷宗円 (1681-1778)

ときに元文3年(1738年)吉宗の治世ですが、これが現在の煎茶の始まりです。

②トレーサビリティが徹底している宇治茶

宇治田原町産に限らず、宇治茶であれば、どの問屋から仕入れても、生産者・生育履歴が分かるようになっていきます。

これは全ての農家が、『茶生産記録簿』を付けているからです。この記録簿は、4枚複写式で、それぞれ ①全農京都茶市場 ②落札業者 ③JAへの提出用、④生産者控え用となっています。

KPI：『茶生産記録簿』の記載義務

・・・農家全戸(100%)に徹底(4~5年前から)。

ここまで細かく徹底されているのも宇治茶(京都府)の特長です。(当店調べ)。

【なぜ宇治茶は徹底できるのか】

S県 →市場への荒茶見本出荷の時点で、数十農家の荒茶が混ぜられている状態になる(トレーサビリティ実施の実質的な効果が低い)。
宇治茶→市場の時点では混ぜられていない。

年月日	肥料名	購入先名	年月日	肥料名	購入先名
06/2/28	魚粉	J.A. 寺利			J.A.
06/2/28	スミカエース	J.A. 寺利			J.A.
06/4/18	配合肥料	J.〇			J.A.
06/3/9	糞肥	J.〇			J.A.
		J.A.			J.A.
		J.A.			J.A.

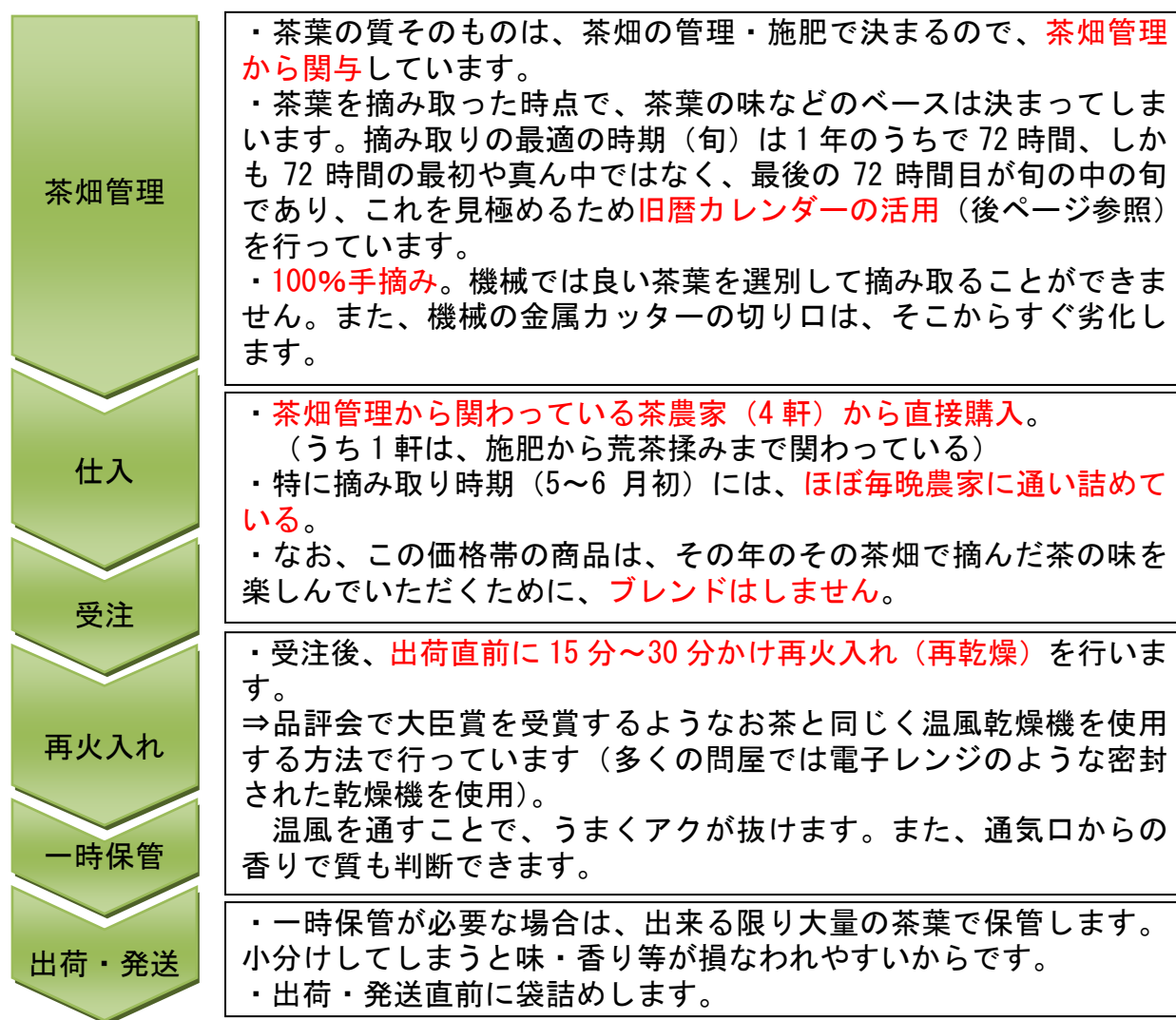
『京都宇治茶【茶生産記録簿】』(複写式の一通)

2. 美味しいお茶をつくるノウハウ

「美味しい」と言われるお茶をつくるには、宇治茶そのものの良さとともに、**かねまた独自の「ひと工夫」**があります。

そもそも、通常の料理は味を重ねていくことで美味しくしていきますが、お茶の場合には嫌味をどんどん無くしていくことが大事です。その嫌味※を無くしていくために、特に「再火入れ」は大事です。ちなみに、ひと工夫かけて美味しくなることを“お茶が出世する”と呼んでいます。（※嫌味とは：お茶に含まれる、苦味、空気中の不純物に起因する香り、灰汁（アク）など）

■かねまたのノウハウ（100g 当たり 1,000 円以上の商品の場合）



■参考（100g 当たり 1,000 円未満の商品の場合）

1,000円未満の場合は、問屋で既に火入れした茶葉を仕入れ、ブレンドも行っています。

これ以外は、上記と変わらず、一番重要な「再火入れ」はこの価格帯でも必ず行っています。また、ブレンドは、味・香り・色合いを考慮し、通常3種類程度の茶葉を使用しますが、当店ではほんのわずかだけ違うもの（例としては「1：1：1：**わずか**」の割合）を加えることで、味・香り・色合いを引き立たせています。

■他店はなぜ「再火入れ」しないか？

お茶小売店では、「再火入れ」することは徹底されていないと考えます。

これにはまず、ひと手間かかってしまうという直接的な理由があると思います。

また、乾燥する技術を持っているお茶屋さんが大変に少なくなりました。販売する 100 g 詰め
の個包装で仕入れをする小売店が大半になってきているからです。

さらに、乾燥をすると、水分が抜けて重さが約 5% 程度減少しますので、(問屋も既に一度目の
火入れはしているのですが)量の減少を気にして、どうしても手加減してしまうところがあります。
例えば、煎茶について、当店は約 90℃~100℃で乾燥しますが、問屋は約 80℃で乾燥します。

低温での乾燥は、単純に水分を除くだけになりますが、高温乾燥は、お茶の葉に風味を持たせる
ことが出来ます。ここでの微妙な温度調節で、かねまた独自の風味を作っています。

**K P I : お客様から味に関するクレームは一度も聞いたことがありません (昭和 58 年から現
在まで)。**

上記のノウハウは、製造卸を中心に行っていた先代のお茶づくりを目で見ながら、また私自身が
実際に茶の葉をさわりながら、学んできたものです。

一人前になるためには、10 年くらいはかかったのではないかと考えています。



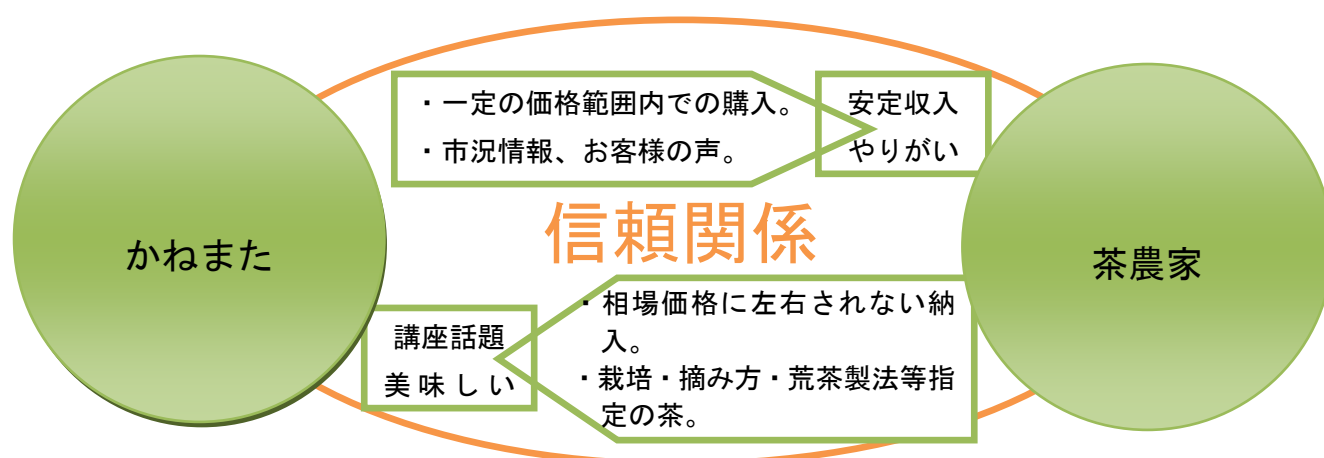
再火入れに使用する『温風乾燥機』

3. 茶農家との信頼関係

かねまたのお茶の購入先である茶農家とは、深い信頼関係を作っています。例えば、普通は嫌がられる荒茶の製造工場の立ち入りも私は許されております。この信頼関係は、私の代で築いてきたものです。

先代の時代は、直接農家に伺うことはありませんでした。昭和 58 年に私が事業に携わるようになってから私が直接農家に伺うようになりました。私は全く茶畑の話聞いたことがなく、最初は純粹に面白いという思いから始めたものでしたが、私からも市況情報やお客様の声などをお伝えする中で、「農家とうちは売り手と買い手という関係やない。一緒に美味しいお茶をつくる仲間なんや。」という思いを強くしました。

現在は下図のような関係をつくり、美味しいお茶だけでなく、講座で話す際の話題なども提供していただいています。



KPI：提携茶農家 5 軒

提携茶農家とは、生産・荒茶製造の段階から協議や助言を行ない品質向上に努めています。

■旧暦カレンダーの活用と共有（10 数年前～）

一般にお茶の摘み取りの旬は「八十八夜」と言われています（八十八夜とは立春から数えて 88 日目。新暦で毎年 5 月 2 日頃）。

しかし、お茶の旬を考えるならば旧暦 4 月 1 日が基準になることが、私の経験から分かっており、この旧暦 4 月 1 日が新暦ではいつになるかを旧暦カレンダーで見ること、畑 1 枚 1 枚の摘み取り時期を見極めることができるようになりました。それとともに逆算して肥料のやり方も年ごとに変えるようになっていきます。



この方法は、茶農家の中で共有できる方（例えば「展茗」を栽培している西川氏：写真右）と共有し、ともに肥料のやり方や摘み取り時期について、旧暦カレンダーを見ながら相談しています。

4. お茶文化の発信者「宇治茶師」 谷口郁男

■「お茶の淹れ方」講座の開催

・開催の経緯

神戸の花嫁修業の学院（フィニッシングスクール）の校長先生と友人からの紹介で知り合い、学院にて講座を始めました（平成8年～）。毎回、好評で満員が続きました。その後、同校長先生がリーガロイヤルホテルのウェディングプロデューサーでもあった関係から、リーガロイヤルホテルでも開講しました（現在でも同ホテルにて年1回程度不定期ですが開催）。

なお、そもそもの背景として、私は「日本茶インストラクター協会」の立ち上げメンバーの一人であり、その立ち上げについて京都新聞に記事が掲載された翌日に同校長先生の紹介で当ホテルの支配人とお会いすることになっていたということがあります。



・講座内容

講義形式としては「お茶の淹れ方」「茶歌舞伎」「テイスティング」等の組合せで8テーマ。1テーマにつき約2時間。

また、「香道（聞香）」や「能鑑賞会」などの伝統的な催しにおいて、お茶を提供する「呈茶」サービスも実施しています。

・講座依頼の窓口

かねまたへ依頼もしくは、21 お茶のふるさと塾を通じて。

・講座依頼元

旅行社が主（阪急、JA観光、JTB等）、イベント企画会社など。

・現在の取組の意味

当初は、「消費者の皆さんが“美味しいお茶”の淹れ方を誤解されているのではないか」「宇治茶本来の味や香り、色、淹れ方をもっと皆さんに伝えたい」という私の思いから始めたものです。しかし、今はむしろお客様と触れ合い、疑問やお好みなどをお聞きする大切な情報収集の機会となっています。お客様の“分からない”が良く分かるし、「この人はこういうお茶が合う」というのも分かります。「お茶の保存方法」などをお尋ねの場合が多いと感じています。

また、講座の依頼元によりお客様層の違いがありますが、お土産の販売機会でもあります。

エースJTB オリジナル **2012京の雅体感** 特別企画

京都南山城の名刹巡りと洛南「一休寺」での特別拝観と茶歌舞伎体験、松花堂昭栄ゆかりの「松花堂庭園」の見学（昼食付）
～一休寺での茶歌舞伎体験は特別企画として京都の伝統を今に伝える京のお宿の女将とご一緒にお楽しみします～ 8月18日(土)・19日(日)・21日(火)

■旅行代金/おひとり様
おとな **5,000円** ども **3,000円**

■旅行代金に含まれるもの
●浄福寺拝観料 ●松尾寺拝観料
●松花堂庭園入場料 ●一休寺(特別拝観料及び法橋代)
●茶歌舞伎体験代 ●昼食代 ●バス代

■コース

京都日笠ホテル (9:00発)	浄福寺 (拝観)	松尾寺 (拝観)	京都茶街 (昼食)	松花堂 (庭園見学)	一休寺 (お宿の女将とご一緒)	京都日笠ホテル (18:00着)
京都原島ホテル (9:15発)	10:30	11:30	12:10	13:45	15:05	京都原島ホテル (18:20着)
新・京都ホテル (9:25発)	10:40	11:40	12:20	14:05	15:25	新・京都ホテル (18:35着)

JTB『京都千年の心得』ツアー
茶歌舞伎体験をかねまたが担当

KPI:

- ・宇治田原地域で唯一、業態に「講座」を特掲（全57店舗中）
（宇治田原町商工会地場産業部会作成『お茶の里めぐりマップ』の掲載事項より）
- ・お茶講座を開催しているのは、府内ではほか一人（当店調べ）
- ・講座開催実績（平成23年度） 41件

■マスコミの取材等

「宇治茶師」として当店や地域の宇治茶のことだけでなく、宇治田原全体の情報の発信者としても活動しており、マスコミからの取材に対して窓口的な役割を担っています。

また上手く取り上げてもらうコツとして、局側の放送手順・脚本に沿った形で、当方の情報を送り、出したいような形にして、局側の手間を省くようにするといったことがあります。このような工夫で、マスコミの皆様とも信頼関係を結んでいます。

【テレビ出演歴】

- ・KBS 京都のキリスト教番組（日本緑茶伝道団宣教局長として）や『未来(みらくる) 26』に出演。
- ・『ライフ・ライン』（新潟放送、KBS 京都、サンテレビ等
- ・NHK『今日の健康』からも取材を受ける。 —その他、多数。

【新聞取材歴】

- ・日本経済新聞、毎日新聞、京都新聞、地元紙から取材を受ける。

【出稿歴】

- ・遠州流（茶道）会報誌『月刊遠州』「お茶 不思議ふしぎの話」連載 平成 12 年 1 月～平成 13 年 6 月。
- ・京都新聞「山城随想」 1 回／隔月 平成 22 年～現在も連載中。

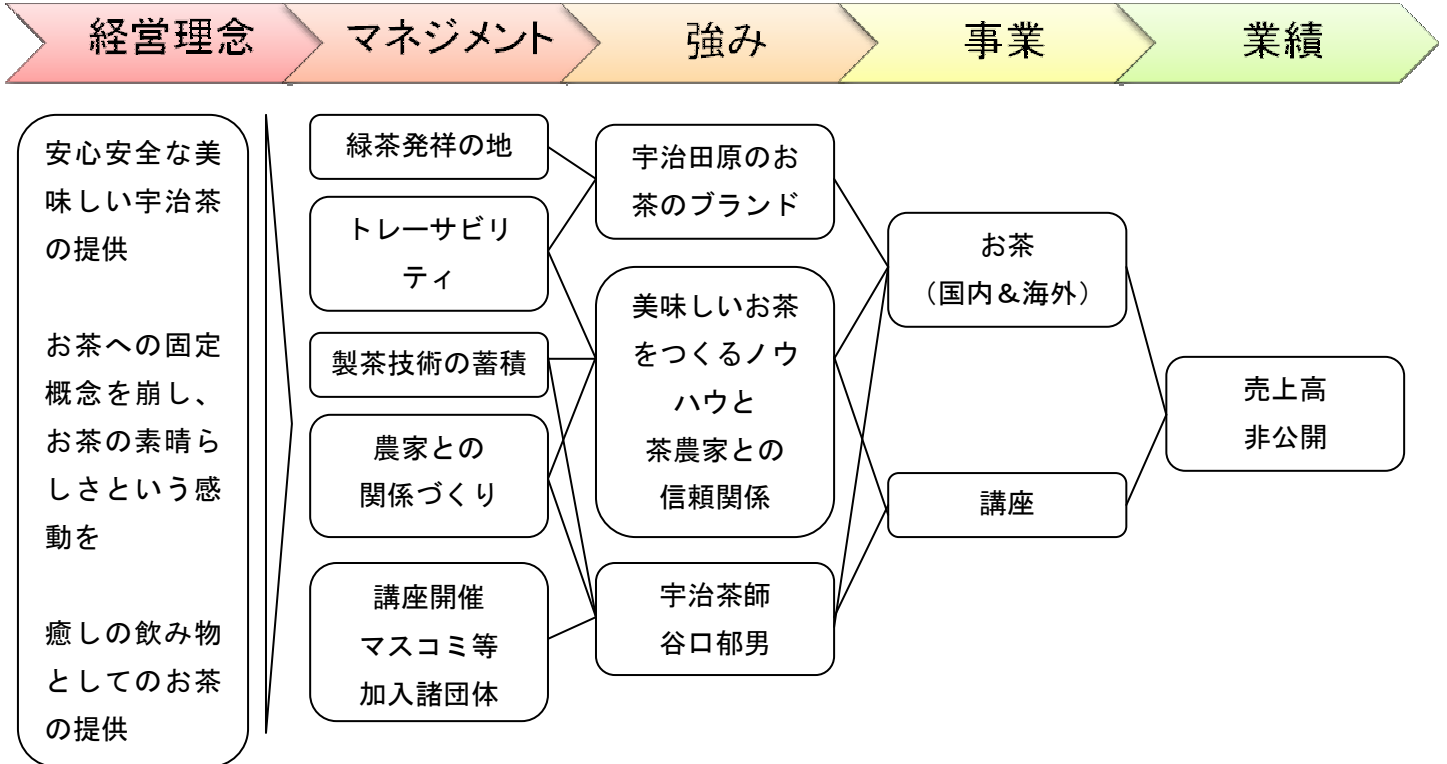
マスコミ等へ取り上げていただくことにより、飛び込みのお客様もございます。

■加入諸団体での活動

分類	加入団体（現在の役職等）	活動内容等
公的機関 団体	宇治田原町商工会（会員）	地場産業の振興と推進。PR 活動や情報収集活動を行っている。
	21 お茶のふるさと塾（塾長）	茶摘み体験交流会などお茶を柱にした都市と農村との交流事業を行う。全国の地域の人とのネットワーク。情報収集の機会でもある。府農業会議のつながりが母体。
	京都府農業会議ふるさとセンター（企画委員）	府の農業の活性化の中でも「田舎暮らし」を推進する部署。
茶業関連団体	宇治田原茶業青年会（名誉会員扱い）	お茶の普及・宣伝活動、またお茶審査技術の学習を行う。商工会が事務局。
	宇治田原手揉み保存会（会員）	お茶の手揉み製法を学ぶ。手揉みが出来ないと機械も上手く扱えないため、農家の若い世代も加入している。
	宇治田原茶盛組合（組合員）	お茶業者の組合。明治から存在する京都一歴史が古い組合。毎年 10 月 1 日に開催される「茶まつり」を主催。
その他	宇治田原ふるさとまつり（実行委員事務局）	平安遷都 1200 年以來開催。地域の振興と交流をはかる。夏・秋にイベントを開催。
	宇治田原町総合文化センター（企画調整部会長）	地域のコンサートの企画内容決定など。

知恵の経営ストーリー

①現在の知恵の経営



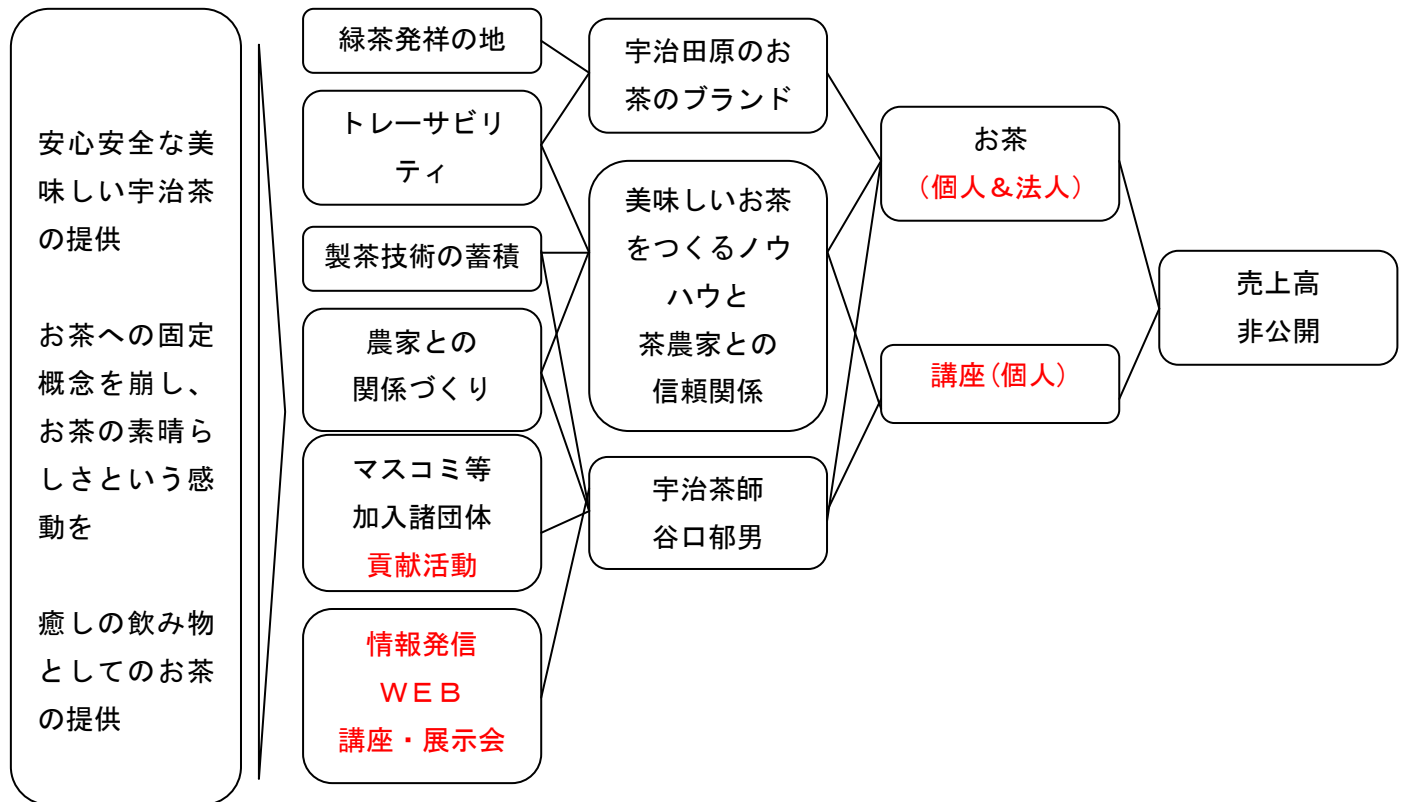
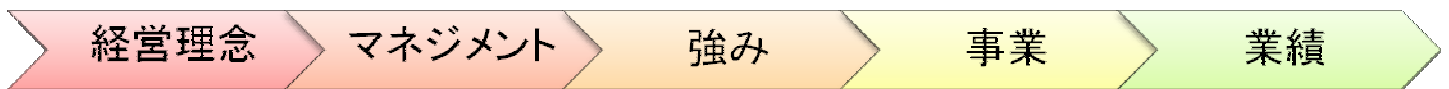
・業績に対する評価

非公開

・業績につながっている強み・マネジメント・経営理念に対する評価

非公開

②将来の知恵の経営（3年後） 赤字部分は強化点、追加点、目標など



①講座開催数の増加

現在1回の講座開催につき20~30名の参加をいただいております、参加者の多数が新規のお客様です。参加者を「茶小売部門」の見込み客として捉え、開催回数を増やす事で、見込み客との接触する機会を増やします。

②WEB媒体を通じての情報発信

本報告書で抽出した、当店の強みや、個人プロフィールを紹介する一方、お茶の淹れ方講座開催で培ったお茶に関する知識やノウハウなど、お茶に関する情報提供を目的としたホームページを作成し、積極的な情報発信を行ない、当店の情動的価値を高める活動を行ないます。

③法人見込み客への情報発信

当店の「茶小売部門」全体の売上高推移において個人顧客は減少しているが、飲食店への売上高は微増しています。また、旅行会社やホテルなどでの「講座部門」の売上高に関しても増加しており、一案として展示会等を通じて法人見込み客への情報発信も計画しています。

④文化的な催しへの貢献活動

短期的には収益に繋がらない貢献活動から、「お茶の販売」「講座開催」「呈茶（聞香や能鑑賞会などの催しにおけるお茶の提供サービス）」に繋がっているケースが過去に多く見られます。このような経験から、今後もお茶を通じて文化活動への貢献を、積極的に行ないます。

あしがき

■ 今回の報告書作成の目的

今回の報告書の作成目的は、当店の目に見えにくい「知的資産（知恵）」を明らかにし、それを活用することによる今後の事業展開を模索することに主眼があります。

■ 本報告書のご利用上のご注意

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、当社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

かねまた 代表 谷口郁男

■ 作成支援者

谷田 良樹 ・ 中島 巧次

行政書士（滋賀県行政書士会所属）、知的資産経営認定士

日本知的資産経営学会 正会員

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

山城地域ビジネスサポートセンター・宇治田原町商工会 経営支援員 石黒 太郎

■ お問い合わせ先

かねまた

〒610-0255 京都府綴喜郡宇治田原町郷之口田中 3-9

電話 0774-88-2040

F A X 0774-88-4747

E-Mail chammelier@nifty.com

■ 発行

2012年8月11日