

日本茶のマーケティングを 全社で展開する会社

株式会社 吉村

東京都品川区戸越4-7-15
従業員数：209人

日本人がお茶に支出するお金は1世帯当たり月1000円前後。この金額は、コーヒーや他の飲料に押されて少しずつ小さくなってきている。さらにお茶のかかなりの部分はペットボトルに回っており、茶葉だけに限ると、その額は半分くらいになる。(株)吉村はその茶葉を販売する全国8000軒のお茶屋さんに向けて、茶葉の袋、包装紙、手提げバッグなどの包装資材を製造販売している。同時に、日本茶に対する消費者実態調査も実施し、お茶屋さんの活躍ぶりの紹介や、日本茶の魅力の発信にも力を入れる。お茶はこれまであって当たり前のもものだったが、このまま放っておけば市場はもっと縮小する。だから売り方に工夫が必要になる。「包材は最終的にはゴミになります。しかし、ゴミになる前にそれによっていかにお客様の心をとらえるかが、私たちの永遠の課題です」という橋本久美子社長に、お茶のマーケティングの工夫と苦労談を伺った。

■印刷事業者としての道

(株)吉村の創業は1932年。橋本久美子現社長の祖父で、日本橋の小間物問屋の番頭だった吉村英一氏が、こよりを^よ熱^{のし}って熨斗や水引をつくり、祝儀用品販売業「吉村英一商店」の看板をあげたのが最初である。当時は東京湾で海苔がとれ、それを販売する海苔屋さんに熨斗や水引を売っていた。その海苔屋さんがお茶も商うことになり、お茶を入れる袋をつくってほしいと頼まれたのが、茶袋販売の最初だった。

袋を1つひとつ手張りする家内工業だっ

たが、英一氏の子で橋本さんの父、正雄氏の代になって事業は大きく発展した。袋に



橋本久美子社長

印刷が施され、デザイン性が高まり、紙の袋にビニールコーティングしたり、アルミ箔を貼ることができるようになり、茶葉の保存性が飛躍的に高まった。このことが茶袋の流通を大きく変化させることになると、正雄氏は確信した。

お茶は生産農家で蒸して、もみ上げて、あらちや荒茶として問屋に納入される。問屋ではそれをグレードに分け、ブレンドして、お茶屋さんに卸す。その問屋の段階で、茶葉をアルミ箔貼りの袋に封入すれば、そのまま品質が保持される。お茶屋さんはそれを店頭に並べるだけでよい。正雄氏は、周囲の反対を押し切って巨額の投資を断行し、国内最大のお茶の産地である静岡に、フィルムにグラビア印刷しアルミをラミネートして茶袋を製造する工場を建てた。1972年のことである。

生産力が飛躍的に高まり、それに合わせて、静岡、仙台、福岡に営業所を設置。それ以外の地域には代理店を置いて、東京圏だけだった得意先を全国に拡大した。高度成長の波に乗って会社は大きく成長し、お茶の包材供給事業者のトップに上りつめた。

■カタログの制作を担当

正雄氏には2人の娘があり、橋本さんは長女だった。「お前には婿養子をとる」と言われながら大きくなったが、現在の夫と恋愛結婚。橋本姓に変わった。夫は(株)吉村の後継者となるつもりはなく、結局、妹が



最新鋭デジタル印刷機「エスプリ」

婿養子を取り、吉村姓となった妹の夫、吉村鉄也氏が(株)吉村に入社。現在副社長をされている。

1982年、橋本さんは大学卒業後、(株)吉村に入社し、カタログの企画制作を担当した。カタログには多種多様な形とデザインの茶葉の袋、茶袋セット用の紙箱、包装紙、手提げバッグ、熨斗紙、販促用ののぼり幟、のれん暖簾などが載っている。お茶屋さんはその中から自社に合った形やデザインを選んで注文し、それに指定したブランド名や自社名が刷り込まれ、お茶屋さんが指定した問屋に納品される。

一般の印刷発注では、発注者が素材・形式・デザイン・印字する文字を指定し、印刷事業者はそれに従って印刷するのだが、(株)吉村では、あらかじめ用意された豊富なラインナップの中から発注者が選択する形をとっている。それだけに、カタログの企画制作にはお茶屋さんの商いを熟知し、その一歩先を読んだ提案力が求められる。

だが、入社から4年経った1986年、夫の大阪転勤が決まり、橋本さんは(株)吉村を退



カタログとPR誌「茶事記」

職した。家族とともに大阪へ転居。以後10年にわたって大阪の社宅で専業主婦として生活した。

橋本さんはそれまでカタログの企画制作とあわせて「茶事記」という(株)吉村のPR誌の編集を担当しており、大阪転居後も「茶事記」の編集だけは契約社員の立場で担当し続けた。得意先のお茶屋さんを訪問し、市場の動向、経営の苦労、工夫を聞いてまとめる仕事だった。

■プロダクトアウトからマーケットインへ

(株)吉村は高度経済成長とともに発展し、1992年には年商53億円に達した。だが、その後、消費低迷の時代を迎え、売上げは横ばいから減少に転じた。よいものをつくれれば売れる時代が過ぎ、よいものをつくっても売れない時代に移行していった。

「マーケティングではモノが売れるとは考えないのです」と橋本さんは言う。よいものは売れるはずという前提で考えていると、売れなくなったとき、モノが悪いからだと考える。もっと品質を良くし、安くし

たら売れるはずと考え、結局売れないものをつくりすぎて墓穴を掘る。「モノが売れるのではなく、人が買うと考えるべきなのです」と橋本さんは言う。人が買わなくなったら、もっと人に近づいて、なぜ買ってくれないのか、どうしたら買ってくれるのかを探らなければならない。

社宅の専業主婦仲間と交流するうちに、橋本さんはあることを発見した。彼女らが家で飲むのはコーヒー、紅茶が多く、日本茶は好きだけど、淹れ方がわからない。急須も持っていないという主婦が少なくないということである。若い世代では、日本茶を淹れるという習慣が急速に失われていた。これから高齢化社会が来る。高齢者はお茶が好きだから、日本茶の需要は伸びるものと思い込んでいた橋本さんには、大きな衝撃だった。そのことに危機感を持ち、橋本さんは、父、正雄氏に自分が見てきた事実を詳しく報告した。

(株)吉村の事業の将来を見通すためには、お茶屋さんだけではなく、その先にいるエンドユーザーに目を向ける必要がある。そんな思いから、父、正雄氏に消費者の実態調査を進言。それが受け入れられて、1995年から消費者座談会を開くようになった。

当初は社宅の主婦仲間を集めて座談会を開き、日々の生活の中で、何を飲んでいるか、その中での日本茶の位置づけはどうか、どんなふうに淹れているか、どうしたらもっと日本茶の魅力が増すか…などを聞き、

その座談会記事を「茶事記」で紹介した。

たとえば、「お茶屋さんでは『お茶』売っていないですよ」。座談会で、ある若い女性からそんな言葉を聞いたことがあった。「えっ？」と思ったが、よく聞いてみると彼女が思っているお茶は、すぐ飲める状態になった液体のことで、茶葉はそれをつくるための「お茶の素」であり、「それはママが購入するから自分には関係がないのだ」という。そんな彼女の関心を引くには、液体のお茶にして売ることが必須になる。

このことから、お茶屋さんの店頭で、水筒（マイボトル）へお茶をテイクアウトする「給茶スポット」がスタートした。また、急須でお茶を淹れる習慣のない人たちのために、冷水を注ぐだけで、冷たいお茶が飲める「フィルターインボトル」を訴求したり、ティーバッグのパーソナルギフトを提案したりしている。

消費者座談会は現在も、東京で4回、静岡、京都、福岡などで各2回、計年10回開催されている。

■ボトムアップ型組織

多方面からの大量の受注を効率的に処理することで成長してきた(株)吉村の原動力は、正雄氏の強力なリーダーシップだった。しかし、プロダクトアウトからマーケットインの時代になると、みんながリーダーのほうを見つめているだけでは仕事にならない。売上げの源泉はお客様にある。そ

のお客様満足を高めるためにどんな仕事をするべきか。営業も工場もデザイン部門も、それぞれお客様に向けてアンテナを張り、情報を集め、それらを統合して自分たちのすすむべき道を決めていく体制をつかっていく必要がある。

そんな時代に入り、一步離れたところから会社と得意先とその先にいるお客様をずっと見つめてきた橋本さんのことを、得難いほど貴重な存在であると、正雄氏は思うようになっていった。

橋本さんはそれに呼応するように、大阪から企画会議に参加するようになった。1996年、夫が再び東京勤務になってからは、(株)吉村に復帰。1998年には非常勤取締役となり、2005年に正雄氏が会長職に退いてからは、橋本さんと吉村鉄也氏の2人が代表取締役となって、橋本さんが社長に、鉄也氏が副社長のポストに就いている。

橋本さんは、正雄氏が築いたトップダウン型組織を、マーケットインの時代に合わせて、少しずつボトムアップ型組織に変えていっている。具体的には以下のとおりである。

● 壁新聞

社員に参画意識を持たせる最初の一步は情報公開である。橋本さんは社長になってすぐ、売上げ、経費、利益などの数字を公開することを決めた。2ヵ月に一度、各事業所に壁新聞を張り出している。壁新聞にすることで、みんなで見る。みんなで見な



全員参加会議

がら「これ、どういう意味？」とか「ウチは頑張っているな」とか「まだまだダメだな」とか、話し合うことが大切だと考えている。

● 相思相愛

橋本さんは自社の社員をあえて「優秀な社員」とは言わない。優秀な社員を優遇することよりも、「相思相愛」の状態をつくり出すことこそ大切だと思うからだ。社外に出たらお客様は厳しい。それと向き合っている1人ひとりにとって会社はやさしい居場所になるべきだという考えからきている。

● イチオン投票

それまでの社員表彰は、正雄氏が1人で受賞者を決めていて、陽の当たるところにいた社員が何度も表彰されたが、それを全社員が自分以外の1人に1票入れる形に変えた。「いつもサンプルをきちんと揃えてくれる」「早く来てコピーを点検して朝イチの会議に間に合わせてくれた」など具体的な行動に着目して1票入れ、票数が多い人を上から10人表彰する。各人が書いた1

人ひとりの推薦理由は壁新聞で公表される。

● 全員が会議体のメンバーに

取締役会、経営会議、評価者会議、販促会議、クレーム対策会議、安全衛生委員会、E S（従業員満足）会議、成長を拓ける委員会、わくわく未来会議、消費者座談会の出席候補者人選会議…など、社内にはいくつもの会議体がある。全社員にそのどれかのメンバーとなって、必ず発言することを求めている。多様な意見を取り入れるとともに、職場横断的な人間関係をつくるのがねらいである。

● 利益均等還元制度

前期は純利益の20%、今期は経常利益の25%を全社員に均等還元することになっている（同社は全員が正社員）。12ヵ月働いた人なら、社長も新入社員も同額である。従来は売上げや粗利で目標を達成した部門の構成員に配分する方式だったが、目標の甘辛傾向を指摘する声があがるなど、必ずしも全員にとって納得性のあるものではなかった。そこで、3年前からこの方式に改めた。納得性が高まり、みんなで力を合わせて利益を生み出そうとする空気が高まっている。

● オレンジプロジェクト

従業員満足度を調査し、その結果、社員の満足度にさまざまな問題のあることが明らかになった。その直後に「オレンジワークショップ」という研修が行われ、「オレンジが1個ある。それをAさんとBさんの2

人で、ウィンウィンになるような分け方を考えてください」という課題が与えられた。

- ナイフで真2つに切って分ける
- ジュースにして分ける
- ジュースでオレンジケーキをつくり、それを2個のオレンジと交換して1個ずつ分ける
- オレンジの種からオレンジの樹を育て、山のように実った果実を分ける

…などの意見が出て、各人のアイデアのユニークさをみんなで確認し賞賛し合ったが、その後、ある社員の提案で、みんなの

働きやすさを考える「オレンジプロジェクト」をスタートさせようということになった。この「オレンジプロジェクト」の提案で、子育てや介護のための「時短勤務制度」がスタートした。つわりのときは「2週間休みます」と言ってもOKという制度もできた。また、配偶者の転勤でやむを得ず会社を退職する社員に、機会があれば「戻っておいで」という意味の「MO（戻っておいで）カード」を渡す制度がスタートした。以来、結婚、出産、育児、介護を理由に辞める社員は出ていない。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中

※ 前号の会社名表記に誤りがありました。お詫びして訂正いたします。

（誤）株式会社三州製菓 （正）三州製菓株式会社