

(取材・執筆:同志社大学中小企業マネジメント研究センター)

## 『誠実奉仕』の企業理念に基づく全方位経営と、次世代を見据えたアプローチ

鹿児島製茶株式会社(以下、同社)は、1881(明治14)年創業の老舗企業である。戦後に法人化して以降、原料仕入れから仕上げ、販売までを一貫して手がける独自体制を確立し、「誠実奉仕」をモットーに、農家や社員と一体となったお茶づくりに専念してきた。茶師の最高位で全国に27名しかいない「茶師十段」を持つ森社長の精緻な合組(ごうぐみ、ブレンド)技術によって品質と味を追求し、看板商品「さつまほまれ」を展開している。時代に応じて小売部門を活用しながら、若い女性向けの新商品開発など高付加価値化に積極的に取り組んできた。さらに、市場の変化に合わせて卸売・小売などの販売チャネルを多様化することで生き残りを図る柔軟な対応力を持つ。140年超にわたりお茶の文化と事業を次世代につなげていく揺るぎない姿勢と長寿企業の要諦を、2011(平成23)年に5代目の社長に就任した森裕之氏に伺った。

### 事業の成り立ち

同社の起源は、1881(明治14)年頃に遡る。初代が都城で美老園としてお茶の小売を始めたのが嚆矢であり、その後、代を重ねる中で鹿児島へ進出し、現在の地盤の基礎を築いた。戦時中は3代目に当たる森傳蔵氏(現社長の祖父)が兵役により出征し事業が一時中断する危機があったが、大阪で製茶業を営んでいた親族を招き入れて事業を存続させた。戦後、復員した傳蔵氏が鹿児島にて事業を再興し、現在の発展へとつなげていった。

戦後に再構築された事業は1947(昭和22)年に法人化され、製造卸を基盤に置きながらも小売事業を展開し、1953(昭和28)年には合名会社森美老園を設立した。現在では、荒茶(一次加工を終えた仕

上げ前の茶葉)生産量日本一を誇る鹿児島県だが、お茶の産地としては後発で、当時多くの同業他社は荒茶を他県へ卸すのみであった。しかし同社は最終仕上げまで自社で手がけ、最終製品を卸と小売の両面で販売する方式をとった。これにより、消費者ニーズを直接拾い上げて新商品開発につなげることで、より付加価値が取れる自社製品を強化するとともに、販売チャネルを広げて収益を安定させた。

### 生産体制と合組(ブレンド)の独自性の確立

茶葉は鹿児島県茶市場と鹿児島県の契約農家を中心に仕入を行っている。同社のお茶づくりは、全国でも希少な「茶師十段」の資格を持つ森社長の卓越した目利きと、精緻な「合組」技術によって支えら



昭和初期(名)森美老園

れている。味と品質に徹底してこだわり、調達した茶葉の品質や状態に合わせて焙煎の温度を変えるなど、最適な加工を施す。良質な茶葉を見極め、それぞれの特性を把握した上で絶妙にブレンドして味を調整する能力は同社ならではの強みであり、他社には容易に模倣できない。

同社の主力ブランド「さつまほまれ」は、現社長の父親にあたる先代(4代目・森睦男氏)が1962(昭和37)年に開発したが、茶葉の見た目、香り、味にこだわり抜いた独自の合組レシピは、社内でも社長ほか数名のみに口伝で受け継がれており、現在に至るまで同社の看板商品として愛され続けている。

### 自社製品・ブランド品の開発強化と職場環境の整備

昭和40～50年代にかけて競合他社との競争が激化する中、同社は荒茶の卸売だけでなく、より付加価値の高い自社製品や自社ブランド品などの開発・強化をいっそう加速させた。以降、お茶離れが進む中



代表取締役  
森 裕之 氏

1973年、鹿児島県生まれ。1995年東北大学経済学部卒業。株式会社伊勢丹を経て、1997年、鹿児島製茶株式会社入社。2001年常務取締役就任、2003年専務取締役就任。2011年に代表取締役社長に就任、現在に至る。



同志社大学 商学部 教授  
同志社大学中小企業マネジメント研究センター  
センター長

関 智宏 氏

神戸商科大学(現 兵庫県立大学)大学院経営学研究科単位取得退学、博士(経営学)。阪南大学経営情報学部教授を経て、現職。主要業績は、『中小企業とアントレプレナーシップ-危機や逆境を乗り越える企業家活動プロセス』(白桃書房、2025年10月)、『持続可能な経営と中小企業-100年経営・社会的経営・SDGs経営』(編著、同友館、2020年3月)。



火入れ加工

で次世代の顧客層へアプローチすべく、新商品開発の体制充実に取り組み、商品企画に向けて社長をトップとする開発チームを発足。開発チームは女性目線での商品開発に注力するために、販売、ギフト製造担当、事務営業などの女性社員を中心に社内横断的に編成された。2014(平成26)年には、手軽にお茶を楽しむことができるティーバッグ商品「Satsumarché サツマルシェ」の販売を開始。新たにデザイナーも雇用し、女性目線から生まれた商品として、斬新なパッケージデザインとコンセプトで、若い女性をはじめとする新しい顧客層にお茶の魅力を伝えている。また、県の加工センターと連携しながら新商品の企画開発に取り組み、「急須で淹れたおいしいお茶を“秒”で再現」をコンセプトとする「フリーズドライ知覚茶CUBE」の商品化にも成功した。

これらの商品開発と並行して、女性社員の育児と仕事の両立を目指す環境整備も進められた。2016(平成28)年には総務部主導で有給休暇の取得促進、労働時間の短縮などを実施し、県内企業初となる

### 市場の変化への柔軟な対応

近年のお茶の市場縮小に対し、同社は多様な販売チャネルを活用して柔軟に対応している。小売部門では店頭ディスプレイ企画やSNSでの情報発信などによる店舗支援策の充実を図るほか、若い女性や観光客をターゲットとした新商品開発やギフト商品の拡充に取り組んできた。また、卸売部門では静岡などの大手茶問屋への荒茶供給に加え、2000年代後半より輸出にも取り組んだ。特に2016年頃からは直接輸出の売上が本格的に伸長している。現在は直接輸出を主軸とし、海外市場でスーパーフードとして抹茶が注目されていることを背景に、その需要の取り込みを進めている。さらに、急須で淹れる煎茶から

### 『誠実奉仕』の企業理念

創業以来140年余り、同社が持続的に発展してきた背景には、農家・社員と一体となったお茶づくりや、顧客や地域社会全てに対して誠実に向き合う「誠実奉仕」の企業理念がある。この理念に基づき、生産者との信頼関係構築や女性活躍を含めた社員の幸福追求に努めるとともに、時代のニーズを汲み取った誠実な製品づくりを続けてきた。

日本人にとって長く親しまれてきたお茶の文化を守りながら、若い世代にも「おいしい」「癒される」と感じられるお茶を手軽に楽しんでもらうため、同社はこれからもお茶の文化と事業を次世代につなぐ揺るぎない歩みを進めていく。

### 研究者の視点 長寿企業の真髄

- ※「誠実奉仕」の企業理念に基づく、農家・社員と一体となったお茶づくりと、味・品質にこだわり、お茶の文化と事業を次世代につなげていく揺るぎない姿勢
- ※お茶離れが進む中での次世代の顧客層へのアプローチとしての、若い女性や観光客向けの新商品開発
- ※お茶の市場縮小に対し、小売部門での新商品開発と卸売部門での荒茶供給や輸出拡大など、多様なチャネルを活用した柔軟な対応力

所在地 鹿児島県鹿児島市南栄3-11  
設立 1947年(創業1881年)  
従業員数 132名  
資本金 4,900万円  
事業内容 茶製造卸、小売部門  
お茶の美老園11店舗



本社



冷凍冷蔵庫



代表銘茶 さつまほまれシリーズ



ティーバッグギフト サツマルシェ



奥霧島茶