

特集 元気な中小企業訪問記17

## 第4章

# 元気社長が生み出す 桑茶と風通しの良い社風



本村 公一

東京都中小企業診断士協会／長崎県中小企業診断士協会

会社名：株式会社桑郷  
代表：代表取締役社長 韓 成旻  
資本金：1,700万円  
従業員：40名  
所在地：山梨県西八代郡市川三郷町山保6319  
TEL：055-230-3208  
URL：http://www.kuwanosato.com

「組織を活性化させる秘訣？ 社長が一番元気なことです。ハハハハッ」と豪快に笑う。株式会社桑郷くわのさとの代表取締役社長ハンソンミンの韓成旻氏だ。韓社長は、今日も底抜けに明るい。

限界集落といわれる山梨県市川三郷町山保。そこで主に桑の葉茶（以下、桑茶）を製造・販売する同社が、なぜ成長を続け、元気な組織であり続けることができるのか。

2008年2月7日の設立以来、同社をけん引してきた韓社長にお話を伺った。



桑郷の「ハンさんのおいしい桑茶」  
（画像提供：株式会社桑郷、以下同じ）

## 1. 桑郷の誕生とこれまでの軌跡

### (1) 始まりは義父から突然に

なぜ、韓国出身の韓社長が市川三郷町で桑茶事業を営むことになったのだろうか。

桑郷の物語は、韓社長が妻・楠三貴みき氏の父で、健康食品会社を経営していた楠徹氏から桑茶の事業の譲渡を打診されたことに始まる。結婚前は韓国の機械製作の工場で働いていて、桑のことなど何も知らなかった韓社長は悩みに悩んだ。韓国に里帰りし、すでに他界していた自身の父親の部屋で寝泊まりしながら悩み続けた。

そのような頃に、韓社長は夢を見る。大きな黄金の鳥に出会い、その背中に乗って大空を飛び回る夢だ。最終的に、黄金の鳥が韓社長を案内した先は、市川三郷町山保だったという。

こうして、徹氏から桑茶事業を譲り受けた韓社長と楠三貴氏夫婦は会社名を変更し、たった2名で新たに「桑郷」を設立することとなったのである。

### (2) 成長の軌跡～3つの大きな転機～

創業から17期目の桑郷は、新型コロナウイルス感染拡大直後の3ヵ月間を除き、右肩上がりの売上を達成してきた。

しかし、その成長の軌跡には、何度か大きな転機があった。

### ①10トンの引合い

最初の転機は、東京の健康食品会社A社からの引合いだった。A社は当時、年間約40トンもの福島産の桑の葉を別の会社から調達していた。

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。A社は仕入元の変更を余儀なくされ、代わりに調達先を探していた。そこで、A社から桑郷に桑の葉を10トンほど生産できないかという打診があったのだ。

「私はこれをチャンスと捉えたのです。当時、うちは年間生産量が1トンもなかったのですが……」とまた笑う。普通の会社であれば、「できない」と断ったことだろう。しかし、韓社長の返事は「何としても応えます」だった。

それまで、韓社長は桑の葉を生産者組合から仕入れていただけだったが、以降は自社でも桑の葉を栽培するようになり、全国からのボランティアの力も借りながら、毎年2万本ずつ桑の苗を植えていった。

そして桑の葉の収穫量は毎年拡大し、2015年にはA社との約束どおり、10トンの納品を達成したのだ。これは、まとまったお金が動くようになったという意味で、桑郷にとって大きな転機であった。

### ②テレビショッピングへの進出

2つ目の転機は、2018年に株式会社QVCジャパン（以下、QVC）という、テレビショッピングで有名な会社と出会ったことで訪れた。

QVCとの出会いにより、桑郷はテレビショッピングでの販売を開始し、現在も韓社長がオンエアに出演して、「ハンさんのおいしい桑茶」を販売している。これも大きなお金が動くようになったという意味で、転機の1つである。

### ③通信販売の躍進

3つ目の転機は、コロナ禍をきっかけに、通信販売の売上が急速に伸びたことである。具体的には楽天市場、Amazon、そして自社ホームページでの通信販売の売上が伸びたという。



株式会社桑郷の韓成政社長

現在も順調に売上を伸ばしており、今後売上を10倍以上に拡大できると見込んでいる。また、2024年10月以降は、アメリカのAmazonでも桑郷の桑茶を販売する予定となっている。

## 2. 桑郷の桑茶の強み

桑郷の桑茶には、強みが3つある。

まず、恵まれた自然環境の中で育まれた桑の品質である。市川三郷町は富士山の麓に位置し、日当たり・風通し・水はけが良く、生育環境として非常に恵まれている。この豊かな自然環境は、他社が真似できない大きな強みだ。

2つ目の強みは、桑の産地としての市川三郷町の歴史だ。市川三郷町は昔から日本の桑と養蚕業を支えてきた町で、「一瀬桑」の発祥の地である。一瀬桑は、かつては日本全国の養蚕農家の9割以上が蚕の餌として使用していたといわれている。社名の「桑郷」には、同社が日本における桑の本家であるという思いが込められている。

3つ目の強みは、桑郷の桑の葉が無農薬かつ特殊な農法で栽培されている点である。農薬や除草剤は一切使用していない。農法に関しても、他社と比べてかなりの資金を投入しており、全国的に見ても桑郷レベルのコストをかけて桑を栽培している畑は少ない。



桑郷の桑の葉

上述した強みの結果、桑郷の桑の葉は他社と比べて艶が違う。また、桑茶として醸し出されるまろやかな甘みが特徴である。加えて、血糖値の上昇抑制の効能が認められているDNJ（デオキシノジリマイシン）という成分の含有率が他社製品よりも高い。

「最後に」と韓社長は付け加えた。桑郷の桑茶は自社一貫体制で、栽培から発送まで生産者の顔が見られる点も強みだという。消費者にとっては、安心安全で信頼できる商品といえるだろう。

### 3. 企業理念と社訓

#### (1) 企業理念の成り立ち

「企業理念が生まれたのは、会社を立ち上げてから8年後になります」

意外な言葉が韓社長から返ってきた。桑郷の企業理念は「100年生きて、1000年の未来を輝かせる志で、地元山梨、日本、世界に貢献する」である。

「畑に出たとき、営業に行ったとき、お風呂に入るとき、ご飯を食べるときにも、企業理念をどうしようか、考えて考えて、また考えて生まれました。これは自分の中から生まれた企業理念なのです。私にとっての資本金は、この企業理念なのです。1,700万円の資本金よりも大事な資本金が企業理念なのです」

韓社長は語気を強めて語った。

#### (2) 39個の社訓

桑郷には、企業理念の下に39個の「社訓」がある。企業理念が生まれて以降、翌年から続々と社訓が生まれたという。

桑郷では毎朝の朝礼のときに、これら社訓を3個ずつ社員が読み上げる。会社に韓社長がいてもいなくても、社訓が社長の思いと認識してもらうために、社員全員が読み上げているのだ。

社訓に加えて、毎朝の朝礼では社員が1人ずつ当日の意気込み、つまりどのような思いを持って仕事に臨むのかを、自分の言葉で宣言する。朝礼は社員全員の意識を高める大事な時間なのだ。

## 4. アフターコロナの取組み

#### (1) コロナ後も通販事業が躍進

2020年3月頃、新型コロナウイルスの感染拡大が始まってから3ヵ月間は、桑郷も売上が約25%減少した。

しかしながら、4ヵ月目以降は楽天市場やAmazonでの通信販売が好調となり、予測よりも15~20%多い注文が入るようになった。そのときに、一定の顧客による安定した販売数の「基礎」ができたことで売上が安定し、2024年現在も好影響が続いているという。

「コロナ禍になり、消費者の健康意識や免疫力アップへの意識が高まっているのでは」と韓社長は推察する。2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行も、桑郷の売上には何の悪影響ももたらさなかったという。

#### (2) 新規事業、飲食業への挑戦

韓社長に桑郷の従業員数を尋ねると、「新規事業チームが4名加わって、全部で40名になりました」と返事があった。

話を伺うと、新規事業として飲食店を出店予定という。場所は、山梨県南アルプス市に近々グランドオープンする体験型複合施設「fumotto（フモット）南アルプス」。地元企

業約40社が出店する中で、桑郷は桑茶をメインにしたドリンクに加え、韓国料理のフードを提供する計画なのだという。

「飲食業はまったく経験がないので、どうなるか、わからないのです。しかし、チャレンジしないとね。挑戦しないと道は開けないと思うのです」

まったく想定していなかった韓社長の新規事業計画に、驚かざるを得なかった。

### (3) フィリピン事業の本格化

桑郷は、桑茶事業でフィリピンにも進出している。2013年にはフィリピンのパンパンガ国立農業大学との連携を開始した。2016年以降はJICA（国際協力機構）の案件に採択され、フィリピンでの桑茶事業のビジネス展開を推進してきた。

2023年には在フィリピン日本国大使館主催の天皇誕生日祝賀レセプションに出展し、2024年2月には、マニラの三越BGCで開かれたプロモーションイベントへの出展を実現した。同イベントには、桑郷を含めてフィリピン進出済みの日本企業3社が出展したが、その中でも桑郷の桑茶が最も早く完売になったという。

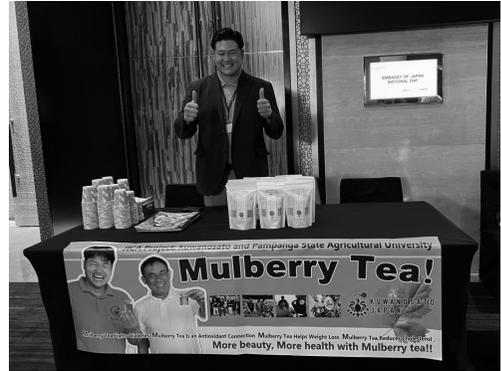
## 5. 桑郷の今後の展望

韓社長は、2024年中にフィリピンに現地法人の設立を考えている。その現地法人が、ビジネスパートナーであるパンパンガ国立農業大学から桑の乾燥葉を仕入れ、仕入れた原材料でフィリピンの人たちの口に合う桑茶の製品開発を行う予定だ。フィリピンでは完全にBtoCでの販売を構想している。

しかし、韓社長が狙っているのはフィリピン市場だけではない。さらに、その先にはASEAN、そしてインド市場を見据えているのだ。

「これがまた、実に楽しみでしかたがないのです」

韓社長が、また豪快に笑った。



フィリピンでレセプションに出展

## 6. 元気な組織づくりのための取組み

取材をする中で、桑郷が元気な組織であり続けることができる理由は、まずトップである韓社長が元気で、挑戦し続けているからであることを実感させられた。

加えて、実は桑郷社内では、元気な組織づくりにつながるさまざまな取組みがなされている。朝礼後には「明るく、元気よく、楽しく、前向きな気持ちと姿勢で頑張りましょう！」と皆で合言葉を唱える。韓社長も社員も冗談を交えながらよく笑う。また、韓社長は社員からの提案に対して、よほどのことがないと「ダメ」とは言わない。そのため、社員からもよく意見が出てくるといふ。

こうした一連の取組みが、風通しの良い社風、元気な組織づくりにつながっている。何らかの社内制度があって、それが作用しているからではない。組織強化のために社内の仕組みづくりを提案しがちな中小企業診断士にとって、示唆に富む事例ともいえるだろう。

### 本村 公一

(もとむら こういち)

総合商社、開発コンサルタント会社に勤務後、ラオス中部のサワンナケートで飲食店を経営。現職では国際協力を担う独立行政法人に勤務。2022年中企業診断士登録。

