

一般社団法人日本創造経営協会 **第47回創造経営研究大会**

**テーマ：『「生活者経済を担う創造経営の展開」  
～コロナ危機を超えて～』**

■期日:令和3(2021)年9月22日(水) 13:00より(開場 12:30)

■会場:経団連会館 2階 経団連ホール(東京都千代田大手町)

■開会挨拶、創造者表彰

時間	内容	発表者
13:00～13:30	開会挨拶	一般社団法人日本創造経営協会 理事長 山口 脩
	第48回創造者表彰	

■レイアウト変更

■事例研究発表

『「生活者経済を担う、三代をかけたのイノベーション」～創業100年を超えて～』		
13:30～15:00	『生活者経済を拓く、 三代をかけたのイノベーション』 ～創業100年を超えて～	株式会社田村屋 代表取締役社長 遠藤 直行 社長夫人 遠藤 真美 常務取締役 遠藤 雅也 常務執行役員 服部 正  日本創造経営グループ 議長 森田 雅美

■レイアウト変更

■研究発表及び総括

15:10～16:40	生命力開発 発表 「素直の大切さに気づき、周りの期待に応える」	株式会社飯田工務店 総務財務部長 橋本 竜一
	研究発表 「事業創造～本業を深めて 新たな事業を生み出す～」	株式会社創造経営センター 取締役 高橋 朋秀
	創造経営研究大会 総括講評	日本創造経営グループ 議長 森田 雅美

令和3年9月22日

## 第48回 創造者表彰 受賞者名簿

### 銀賞

株式会社日本経営ホールディングス	東 圭一
株式会社サエラ	吉野 明美
株式会社太陽メディケアサービス	小林 和徳

以上 3名

### 銅賞

株式会社飯田工務店	橋本 竜一
株式会社日本経営ホールディングス	江畑 直樹
東建産業株式会社	島田 貴史
株式会社サエラ	若林 雅之
株式会社サエラ	中村 早織
株式会社サエラ	吉田 八重
株式会社サエラ	伊藤 隼平
株式会社太陽メディケアサービス	山田 竹則
株式会社メディック太陽	横山 麻美
株式会社メディック太陽	阿部 明佳
株式会社メディック太陽	長谷川 義浩
株式会社日本経営ホールディングス	吉岡 潤

以上 12名

経営者と語る

Dialogue



おいしい笑顔を食べ卓へ

※本文をお読みいただく際、ご参照下さい。

【田村屋の歴代経営者】			
・初代経営者	水野 たか		
夫	水野米次郎		
・2代目経営者	酒井 昇		
妻	酒井 秀		(初代水野夫妻の長女)
・3代目経営者	遠藤 清		
妻	遠藤 富士子		(2代目酒井夫妻の長女)
・4代目経営者	遠藤 潤	(現相談役)	(3代目遠藤夫妻の長男)
妻	遠藤 泰代	(現顧問)	
・5代目経営者	遠藤 清高	(現会長)	(4代目遠藤夫妻の長男)
・6代目経営者	遠藤 直行	(現社長)	(4代目遠藤夫妻の三男)
妻	遠藤 真美		
常務取締役	遠藤 雅也		(4代目遠藤夫妻の次男)
常務執行役員	服部 正		

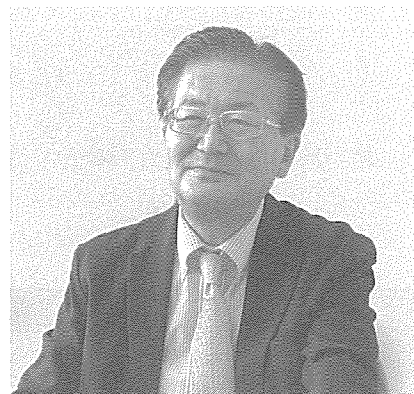
「生活者経済を拓く、三代をかけたの

イノベーション」創業100年を超えてく

(現会長)が財政基盤と生産体制の充実に取り組まれました。そして、3年前に6代目社長に遠藤直行氏が就任され、相談役や会長の思いを受けとめ、新たなマーケットや原材料の調達など様々な経営課題への深化と探索に取り組んでおられます。今回は、田村屋の「三代をかけたイノベーションへの取り組み」について、研究大会で発表して頂くことになりました。最初に御社の歩みをお話下さい。

●遠藤社長：はい。大正14年の創業で、まもなく100年を迎えます。創業者である水野たか(高祖母)は、夫水野米次郎が発明家であったため収入が不安定でした。たかは家族を養うために実家の兄が営む漬物屋から商品を分けてもらい行商を始めました。これが田村屋の原点です。2代目酒井昇は「ものづくりへの情熱」を持った人でした。3代目遠藤清は「会社としての組織の原型」を形作っていました。

●森田：そして、4代目がお父様ですね。●遠藤社長：はい。4代目の父遠藤潤は、大学卒業後大阪に修業に行っておりましたが、高崎に百貨店がオープンするというので田村屋に戻ります。また、その頃、母と結婚します。田村屋へ戻って10ヶ月後、3代目清が60歳の若さで急逝



司会 日本創造経営グループ 議長 森田 雅美

しました。また、その5日後には長男(清高氏、現会長)が生まれました。このように様々なことが起こる中、両親とも私ともに大変な時期での継承でした。母は、その後、四人の子供を出産し、事業との両立の中で私たちを育ててくれました。振り返ると、田村屋は代々女性が大きな役目を果たしてつないでくれて来ました。大変感謝しています。

●森田：4代目の時代に大手スーパーマーケットが登場し、商流に大変化が起きましたね。

●遠藤社長：はい。父はこの変化の流れをつかみ、スーパーとの取引に舵をきりました。しかし、これは事業の発展と共に過酷な365日24時稼働の始まりでした。スーパーは開店時間前までに毎日納品せねばなりません。父や母は死にもぐるいで、それに対応しやり遂げて行きました。また、私たちが兄弟は、幼い時からそういう両親の姿を見て育ってきましたので、いずれ自分達が守っていかなくてはという気持ちがあったと思います。

●森田：現在、群馬県には惣菜業者は何軒くらいあるのですか。  
●遠藤社長：昔は高崎市内に20数軒ありましたが、現在は県内に2軒しか残っていません。365日納品と高い衛生管理レベルに 대응していくことは非常に難しく、そのハードルを越え生き残ることができたのは数社しかなかった。それほど厳しい取引だったのです。両親の文字通り血の滲むような努力で駆け抜けた数十年があった、今日の田村屋があると思います。

1. 田村屋の歴史

2. 外部環境変化

●森田：これからの環境変化について、どうお考えですか。  
●遠藤社長：我々は商店時代からスーパー全盛時代へと移りました。現在のコロナ環境下でもそれは変わりません。また、高齢化や核家族化も今後さらに進むでしょう。特に買い物に行くことが難しい人達が増えネットショッピングが加速していくでしょう。これらに対応していくには、従来の商品や方式だけでは難しい。それにどう対応していくか検討を進めています。

●森田：スーパーにおける惣菜の位置づけについて教えてください。  
●遠藤社長：はい。スーパーに惣菜部門が出来たのは20〜30年前のことです。特にここ10年は、スーパーは惣菜での差別化(特色を出す)を重視し、かつ惣菜は利

幅が大きいので注力してきました。20年前は同じ「ひじき煮」をいくつかのスーパーに卸していました。現在は各社それぞれが欲しい味の要望があり、それに応えています。同時に、スーパーの求める利益確保に際えることも重要な課題です。

●森田：また、ライフスタイルの変化の影響も大きいですがね。  
●遠藤社長：はい。「共食」から「個食」の時代へと大きく変化しました。以前は主婦の方には「惣菜を買うのは手抜きで

は」という罪悪感がありました。夫婦共働きの時代になり核家族中心になると、一人暮らしも増え、家庭での手作り惣菜は減少していきました。また、それに伴い惣菜パッケージも小さくなって、差別化出来る戦略的商品となり、今ではスーパーの命運を握るところまで来たとも言えます。スーパーは「惣菜グランプリ」などのイベントを実施して、受賞惣菜をチラシに大きく広告しています。このようなイベントでは、スーパーの自社商品と共に当社の商品も並ぶのでグランプリで入賞できるように努力しています。

●森田：服部常務は、いかがですか。  
●服部常務：はい。私が入社した20数年前当時は、夕方スーパーからの注文を受けて、翌朝指定された時間に必ず納品するやり方でした。入社前は、そのような厳しい業態とは知らなかったので大変驚きました。そういう環境の中で当時の社長ご夫妻が先頭に立って、必死でその要求に応じて来たわけで、いま思えば「すごいことだった」と思います。

●遠藤社長：大手スーパーからの「正しい数量」を「決められた時間内に届ける」に比べ続けることが大きな信用となりました。しかし、そのためには風邪をひくことも出来ないくらい大変な日々の連続でした。そして、社員も同じような緊張感の中で取り組んでくれました。

●森田：そのような中で相談役は、新たな道筋も模索されていたのではないですか。  
●遠藤社長：はい。相談役はスーパーの惣菜納入に全力を尽くして行きました。しかし、そこに埋没せずスーパーにとつてかけがえのない存在になるためにも「新たな商品や市場を」との考えを強くもっていました。ですので「探索」というか、ヒントを得ようと様々な視察へも参加しました。その一つがキューピー(株)様から紹介されたキューピーの「デリ視察研修」で、キューピー(株)様の取引業者10人位と行きました。この視察で、相談役は「惣菜の可能性はこれ程に広いのか」という実感と大きなカルチャーショックを受けたと聞いています。日本のスーパーの惣菜とキューピーの惣菜とはまったく別物だったと。キューピーではさまざまな美味しい惣菜を量り売りで提供していただきました。また、素材を活かした調理法に大変驚いたそうです。量り売りは昔日本にもあったので、相談役は「これだ」と感じたのでしょうか。また、「メインデッシュからデザートまで」色々な商品が幅広く売られているのを目の当たりにして、「食卓に並ぶものは何でもわれわれが扱う範疇なんだ。そして、うちの仕事なの



代表取締役社長 遠藤 直行氏

株式会社田村屋

- 所在地 群馬県高崎市八幡原町442
- 設立 1925(大正14)年6月
- 資本金 4,000万円
- 従業員 125名(2021年3月31日現在)



株式会社村屋 常務取締役 遠藤 雅也氏

だ」と言っていました。当社の商品がマンネリ化し、商品力が落ちるとスーパーにとって当社は魅力がなくなってしまう。新たなニーズや販路を生み出し、それに応える商品を開発して行くことが、スーパーにとって、もつと役立つ、無くてはならない存在になるはずだと考えたのです。

●森田：その「メインデッシュからデザートまで」、主体性ある企業作りを目指したいという思いは、自分の代ではなかなか実現が叶わず、5代目の清高氏と6代目の直行現社長にその夢を託されたのですね。●遠藤社長：はい。5代目社長（現会長 清高氏）は、「打って出るにはまだ早い、まずは内部を固めなければ」と、生産体制の整備と財務体質の強化に着手しました。これからの時代に求められる「冷凍・冷蔵技術」や、それに伴う「衛生・品質管理」は会長の得意な分野で、それに対するアイデアや実行したい思いもあつたと思います。しかし、会長は、その自分の思いは胸の奥にしまい、現場と財務

の地道な取り組みを粘り強く継続してきました。その結果、財務体質はみるみる改善していきました。結局、経営基盤がしっかりと固まっていなくて365日工場を動かす事業運営はできない。そこを徹底的に強固にしたのです。そこが会長の強さだと思っています。●森田：会長は、社長在任中に自己資本比率を35%から70%までに改善され、直行社長にバトンを渡されたのですね。4代目、5代目が胸に抱いた新事業への挑戦を3代かけ叶えて欲しいと。●遠藤社長：はい。そう受けとめていきます。相談役や顧問（母泰代氏）にも「田村屋をさらに成長発展させて欲しい、できるはずだ」という夢と願いがあり、私もそれを感じています。資本金が充実した今、田村屋は攻めに転じようと、私に引き継がせることになったと思います。

### 3. 家と事業の継承

●森田：御社は遠藤家の潤夫妻の代以降、長男清高氏、三男直行氏、そして次男雅也氏も入社し経営に携わることになりました。一般的には、このように何人もの家族が経営に関わると、対立や争いになったり、時には裁判になるといったケースもあります。御社の家族と経営との関係はいかがでしたか。●遠藤社長：6代目社長の継承について話し合うことになり、雅也常務（次男）

と話し合うと「自分は社長を継ぐつもりはない、また自分の息子は田村屋ではなく自由にやって欲しいと思っています」と言われました。私は次兄より社歴が長く、社長をやってみたいという思いもありました。さらに自分には二人の息子がおり、当社は私たちの代だけで終わるのではなく、継続させていくことが重要ですので、最終的に私が継承することになりました。●森田：これまでの経緯とそれぞれの思い、言わば自然の流れで社長就任へとなっていたのですか。そこには代々を繋いできた遠藤家の家族の絆、皆で田村屋をしっかり守っていかうという思いとエネルギーを感じますね。遠藤常務はどうお考えでしょうか。●遠藤常務：私は最初ゼネコンに入社しサラリーマンを経験しています。結婚して子供も授かりました。やがて勤務先の経営が危うくなり、両親に相談した結果、田村屋に入社することになりました。入社時は兄（清高氏）が常務で、弟（直行氏）は事業部長として会社を背負っていました。自分は平社員としてやるべきことをしっかりとやらうと思いい、入社しました。また、私は2代目の酒井昇（曾祖父）が工場で見ている姿を見て育つていまして、自分たちの代で田村屋を潰すことはできないとも思っていました。田村屋に遠藤家の三兄弟が経営層にいるので、外の人もいろいろな言われまますが「つかず離れず、会社を潰さずやっていく」と自然な思いで私たちはやっています。

●森田：企業衰退の要因には、必ずといえるほど親子・夫婦・兄弟・社員間の対立で野菜の安定確保を諦めることはできません。今後、農家も高齢化でさらに減少し、欲しい野菜の奪い合いになるでしょう。そこで、当社は単に農家から野菜を仕入れるのではなく、農家の人たちと野菜づくりの苦労を分かち合い、当社を身近に感じて頂き、その関係性を強くしたい。また、高齢化や休耕地の増加に危機感を抱いた若者が脱サラをして農業に参入したいという出会いもありました。しかし、若者が農業を始めるには、機械設備など多額の資金が必要で、そこがネックとなり、なかなか参入できない。そういう若者を受け入れて、最終的には彼らが独立してもよい。当社がそういう若者達の媒介になればと考えました。そこで農業法人の立ち上げに踏み切りました。●森田：素材の確保だけでなく、若い農業志望者と出会い、それが休耕地の活用にもつながっていましたか。●遠藤社長：現在、休耕地の多くが太陽光発電の設置場所になっています。また、「農園で働く人」に、ひきこもりの方々を雇用するのはどうですか」という助言を頂き、そのような方々や障がい者の方の雇用が重要でハードルが高い。しかし、畑作業ではそこまでの生産性は求められていません。そして、もうすぐ創業100年を迎える田村屋の歴史で、少しでも地域に恩返しができることがあるのではないかとということにも思いました。●森田：こういった取り組みは田村屋のブランドに向上をもたらすでしょうか。●服部常務：そう思います。お得意先の



●森田：確かに。対立はあつたが「譲る」潔さが憎しみを残さなかったということですね。その後も、幾多の意見の相違はあつたでしょう。しかし、その「相手を思い、譲るころ」（家徳）が、様々な課題があつても治めていく方向に導いていったのです。それは、これから私たちが生活者経済を拓いていく上で、何よりも欠かせない精神（ころのあり方）です。

### 4. 環境変化とイノベーション

●森田：会長は生産性や財務状態を大きく改善されました。さらに年間300種余の開発商品を出して来ましたね。●遠藤社長：会長は自ら商品開発に係わり、月に20品以上を開発し、毎週月曜日に修正品を出すように指示し、多いときには30品以上を出すなど、開発力の強化

とスピード化を図りました。そこには、「よい惣菜を作ろう」という愚直なぐらいの強い思いがありました。●森田：次に社長の代で、特に「素材」に注力するようになった点をお話ください。●遠藤社長：私は高卒後、割烹料理店で働いていました。「割烹はなぜ高い付加価値がとれるのか」を考えました。そこには「素材の良さ、おいしさ」がありました。お客様は素材に季節感を感じ、そして料理のオリジナリティを評価しています。相談役時代から服部常務が産地開発に力を入れ、㈱イトーヨーカ堂様の要望もあり「語れる食材」をキーワードに産地食材を強化していきました。「よい素材がないと、よい惣菜はできない」という考えはウエイトを増しています。それは、素材が差別化につながるからです。そういった経緯を踏まえ、さらに素材に力を入れることを目指したのが「農業法人はるなの山農園」につながりました。●森田：「はるなの山農園」以前に社長は次の新しい野菜づくりを模索して、沖縄や福井などの地へ出かけ、様々な「探索」をされましたね。●遠藤社長：はい。森田議長と共に、沖縄で水耕栽培農業（野菜工場）を行っている創造経営の会員の(有)神谷産業様を訪問し、その後、その取引先である福井の企業を会長と訪問させて頂きました。野菜は、虫害や天候で収穫量が左右され、安定的な確保が課題です。水耕栽培農業はそれが改善されると期待しましたが、私たちが欲しい野菜は水耕栽培では難しいとの結論になりました。しかし、ここ

で野菜の安定確保を諦めることはできません。今後、農家も高齢化でさらに減少し、欲しい野菜の奪い合いになるでしょう。そこで、当社は単に農家から野菜を仕入れるのではなく、農家の人たちと野菜づくりの苦労を分かち合い、当社を身近に感じて頂き、その関係性を強くしたい。また、高齢化や休耕地の増加に危機感を抱いた若者が脱サラをして農業に参入したいという出会いもありました。しかし、若者が農業を始めるには、機械設備など多額の資金が必要で、そこがネックとなり、なかなか参入できない。そういう若者を受け入れて、最終的には彼らが独立してもよい。当社がそういう若者達の媒介になればと考えました。そこで農業法人の立ち上げに踏み切りました。●森田：素材の確保だけでなく、若い農業志望者と出会い、それが休耕地の活用にもつながっていましたか。●遠藤社長：現在、休耕地の多くが太陽光発電の設置場所になっています。また、「農園で働く人」に、ひきこもりの方々を雇用するのはどうですか」という助言を頂き、そのような方々や障がい者の方の雇用が重要でハードルが高い。しかし、畑作業ではそこまでの生産性は求められていません。そして、もうすぐ創業100年を迎える田村屋の歴史で、少しでも地域に恩返しができることがあるのではないかとということにも思いました。●森田：こういった取り組みは田村屋のブランドに向上をもたらすでしょうか。●服部常務：そう思います。お得意先の

### 5. 補完体制づくり

●森田：新事業を軌道に乗せていくには、社長を支える経営補完体制の充実が不可欠です。●遠藤社長：はい。経過的に「衛生品質に求められるレベル」が高まってきました。そこで相談役の時代には新工場に



株式会社村屋 常務執行役員 服部 正氏

移転しハード面を強化し、合わせてソフト面（人材育成）の強化も図り、衛生管理レベルを高めてきました。そして、会長時代には、相談役時代の人づくりを基盤に数字の裏付けを示しながら生産性向上に向けた人材育成に力を入れて来ました。私の時代は、相談役や会長が作った土壌の上に、発想や視野を広く持ったリーダー層が必要になります。リーダーに部門を任せながら「農園事業」や「ネット販売」など新事業に注力していきます。

●森田・遠藤常務はいいですか。  
●遠藤常務・創造経営の学びは、私は入社直後の基礎コース、その後中級、大学校と足早に学びました。しかし、当時は担当の経理部門を中心に考えていたので



株式会社田村屋  
社長夫人 遠藤 真美氏

狭かったと思います。常務となり経営者の立場で2度目の大学校に入校すると、また違った視点から自分の課題や使命を見出すことができました。また、経理財務中心で内向きになっていました。しかし、一歩外に出ると周りは敵だらけだと深く気づきました。社内であれこれ言っているヒマはないと強く感じました。これからの時代も田村屋を選んでもらうために、選んでもらえるようなアプローチをしていかないと会社の成長はない。まだまだ、そういう役割を果たすには至らないところもありますが、その方向で取り組んでいます。

●森田・服部常務はいいですか。  
●服部常務・1回目の大学校は37歳で営業課長の時でした。強く印象に残ったのは、業務改善より自己改善で特に両親との関係が全く出来ていない点を気づかされました。この気づきが、私がこの会社に勤め続けたベースになっています。今回は「残り10年の中で自分が果たす役割は何か、人が代わっても田村屋が成長を続けられる人と組織を育み、つないでいかなくてはならない。私の持っているものをどう若い世代に伝えていくか」を考えたながら学んでいます。

●森田・相談役時代からの人材育成が積みあがって来ていますね。  
●服部常務・はい。そういう積み上げの中から、成長している社員が出て来ています。例えば、女性の開発リーダーは主体的に問題解決ができるように成長しました。彼女を目標にして、他のメンバーも自分を見直し取り組んでいます。

●遠藤社長・当社のリーダーは30代が半数以上で成長の可能性は大きいと思います。それには、われわれの世代と次の世代が一緒になって、いろいろ経験を積むことが不可欠です。そのための人材育成は惜しまない。ここは、田村屋歴代の経営者の強い思いとも重なっています。

6. 家と企業の安定の基盤  
— 夫婦

●森田・社長夫人に伺います。「創造婦人教室」に参加して欲しいと言われた時、抵抗感はありませんでしたか。

●夫人・まわりからも「よく婦人教室に行きましたね」と言われますが、抵抗感はありませんでした。私は会社とは別の仕事をしていまして、会社のこととはほとんどわからず、主人からの話を受けて参加しました。とても勉強になったと感じています。

●森田・どうい点が勉強になりましたか。

●夫人・主人や実家の家系図を作成して、両家の歴史を知る機会となり、週れば週るほど、双方の家のご先祖さまのことを身近に感じるようになりました。

●森田・今年の2月から相談役や顧問（義父母）と同居されましたね。一大決心で同意されたのでしょうか。

●夫人・交際中に、主人から「いずれ両親と同居になるかもしれない」という話を聞いていましたので違和感はありませんでした。

●森田・同居されていかがですか。  
●夫人・はい。ありがたいことに私は今まで通りの日々で、好きなように自然体でやらせて頂いています。

●森田・そういう自然体での受けとめは、どこから来ているのでしょうか。

●夫人・私が仕事に関わっていない点があるでしょう。相談役・顧問というより、お義父さん、お義母さんですから。十分すぎるほどよくしてもらって、とても感謝しています。

●森田・会社との関わりはいかがでしょう。

●夫人・主人から「はるなの山農園で障がいのある方が働くことになった。ジョブコーチという制度があるので参加して欲しい」と言われました。私が会社の役に立つのであれば嬉しいと思います。参加しました。

●森田・ジョブコーチとはどういう資格ですか。

●夫人・障がいのある方が働きやすいようサポートする役割です。コロナ禍でした、その研修に千葉県幕張に数日間通いました。そこで障がいのある方に向けたアプローチの仕方を教えてくれます。今年の1月には前橋の就労センターに通い、そこから自動車メーカーのスパルで働く障がい者の方の働き方を視察して学びました。

●遠藤社長・実は相談役の時代から惣菜づくりで障がい者の方を採用してご家族からも大変感謝されました。今は本業でも働き手の確保は簡単ではありませんので、働く意欲のある障がい者の方の

採用を広げていこうと思っています。行政や障がい者施設に当社が障がい者の方が働ける会社であるとより認知してもらうことで、就労希望の障がい者の方を増やしていけると思います。

●森田・話は変わりますが、奥様は学生時代からランニングを続けて来られて、今も毎月200キロ走っているそうですね。

●夫人・はい。父がトライアスロンのアスリートで、その影響もあると思います。走ることを受け入れてくれていた夫に感謝しています。

●森田・おそらく、長い間心身も鍛えることを続けて来られたことで周りの人を自然体で受け容れられることを身につけられたのではと想像します。また、それを受け入れてくれるご主人への感謝があります。お二人がお互いを認め合っている関係が感じられます。そういうお二人の関係は自然と会社にも反映され開かれた風土につながっていくと思います。奥様、今日のお話を聞かれて、率直な感想をお願いします。

●夫人・「はるなの山農園」では、私も種まきやじゃがいもの収穫に参加させて頂き、会社がすごく良い方向に進んでいると実感しています。

7. 100年を超えて

●森田・最後に、まもなく田村屋は創業

100年を迎えます。今日、現在の取り組みやこれからの展望をお聞きしました。が、こういった未来を実現していくために大切なことは何ですか。

●社長・田村屋は創業以来、代々の夫婦が、特に女性が粘り強く周囲の人々を励まし、まとめてきたので今日があると思います。特に両親の時代には、相談役が商品や顧客開拓、設備投資などの面を推進してきたと思います。時には、相談役が厳しい口調の時もありましたが、傍らで顧問がフォローしていました。そこがポイントかと思っています。

●森田・服部常務はいいですか。  
●服部常務・そうですね、二人の独特のバランスが大きかったと感じています。私が入社した最初の朝の会議で、当時相談役の弟さんも会社におられて、相談役と弟さんの意見が合わない場面があり、相談役が怒っていました。しかし、日が経つにつれ、相談役は怒るべくして怒っていて、私利私欲から怒っているわけではないことを理解できるようになりました。これまで20年間相談役と働く機会が多かったのですが、次第に「なるほど」と思えるようになったと思います。

●森田・遠藤常務はいいですか。  
●遠藤常務・はい。現社長は、私たちの意思も含めて社長に就任されました。私には社長をお願いした責任があります。企業トップは社長です。様々な課題に対して、それぞれ意見は述べますが、最後は社長が決めたことを我々がどう進めて行くかです。

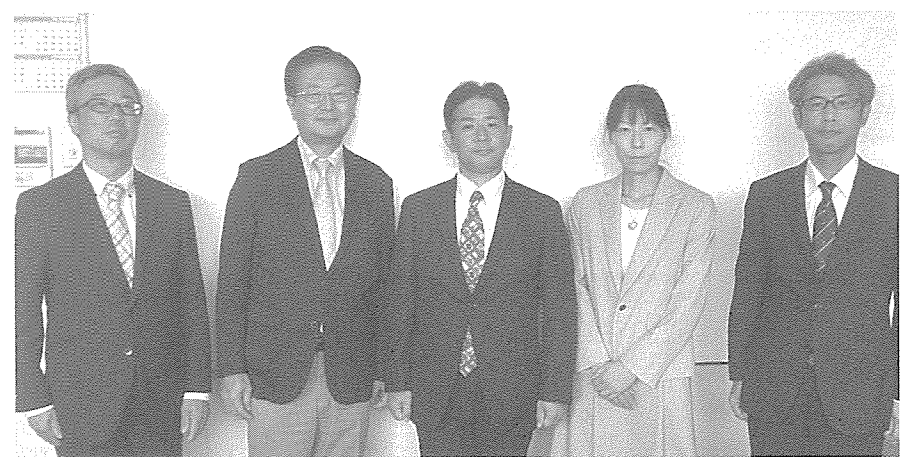
●森田・服部常務、遠藤家の三兄弟についてどう見えていますか。  
●服部常務・年を経るにつれて3人が同じ方向に近づいて来たと感じています。3人に意見の違いがあっても、田村屋のステージが上がっていくにつれて、目指す方向が近くなって来たと感じています。

●森田・目標が明確になり、三兄弟が一体化しつつあるというお話でした。それが出来て来たのはどういうきっかけかと思えますか。

●服部常務・社長が覚悟を決めたのだと思います。意見が対立したこともありましたが、やがて社長は会長を立てるようになりました。

●森田・私もそこだと思います。社長は本気で会長を立てていますね。それによって違いがどんどん一致していったら、お互いの良さが出て来たと感じます。社長はどうしてそうやっていったのですか。

●社長・一番大きかったのは、自分が社長に就任してみても、会長が社長時代に非常に苦勞していたことに思いを馳せるようになったら、私は性格的に突っ走る方で、傍らでブレーキを踏む人がいて欲しいと思って来ました。自分と違う考え方をする人でないとブレーキ役にはなりません。会長には、そういう力があります。ですから私は会長の意見に耳を傾けながら、自分が足りないところは会長の力を借りようと思っています。そして、私たちが服部常務と遠藤常務が支えてくれることで、田村屋が100年を超えて実現して行くこうとする未来が拓けてくると思います。



服部正氏 森田雅美 遠藤直行氏 遠藤真美氏 遠藤雅也氏

# 沿革

- 大正14年 6月 高崎市寄合町51番地にて、漬物、佃煮の製造小売業を始める
- 昭和12年 5月 高崎市中紺屋町13番地に拡張のため移転
- 昭和25年 1月 法人設立(有限会社田村屋) 資本金35万円 初代社長 遠藤 清 就任
- 昭和39年 6月 高崎市柳川町1番地に移転 製造卸を主とする
- 昭和43年 11月 高崎スズランデパート 地階に出店
- 昭和46年 7月 代表取締役 遠藤 潤 就任
- 昭和54年 11月 高崎市総合 卸売市場に出店
- 昭和60年 5月 高崎市緑町1丁目 (高前バイパス沿い)に 本社工場完成、移転
- 平成6年 4月 有限会社クックママ設立 資本金1000万円
- 平成6年 9月 直販店クックママ1号店 緑町店オープン
- 平成7年 12月 組織変更し、 株式会社田村屋となる
- 平成9年 5月 高崎市八幡原町442番地、 高崎食品工業団地に新社屋完成
- 平成11年 10月 資本金4000万円とする
- 平成14年 5月 第二工場 (キット専門工場)が完成
- 平成15年 11月 おかず工房 ちはらの台所オープン
- 平成18年 10月 「食品衛生優良施設」 厚生労働大臣表彰受賞
- 平成18年 10月 ぐんまのおすすめ サービス賞受賞
- 平成21年 4月 常務取締役 遠藤 清高が 代表取締役社長に就任
- 平成26年 6月 会社創立90周年
- 平成30年 5月 専務取締役 遠藤 直行が 代表取締役社長に就任

# 創業100年を超えて

## 歴代経営者



創業者 水野 たか 二代目 水野米次郎 酒井 昇 酒井 秀 三代目 遠藤 清 遠藤富士子 四代目 遠藤 潤 遠藤 泰代

大正14年の創業からお惣菜づくり一筋で田村屋を築いてきました。

昭和30年頃



田村屋の店先

昭和39年頃

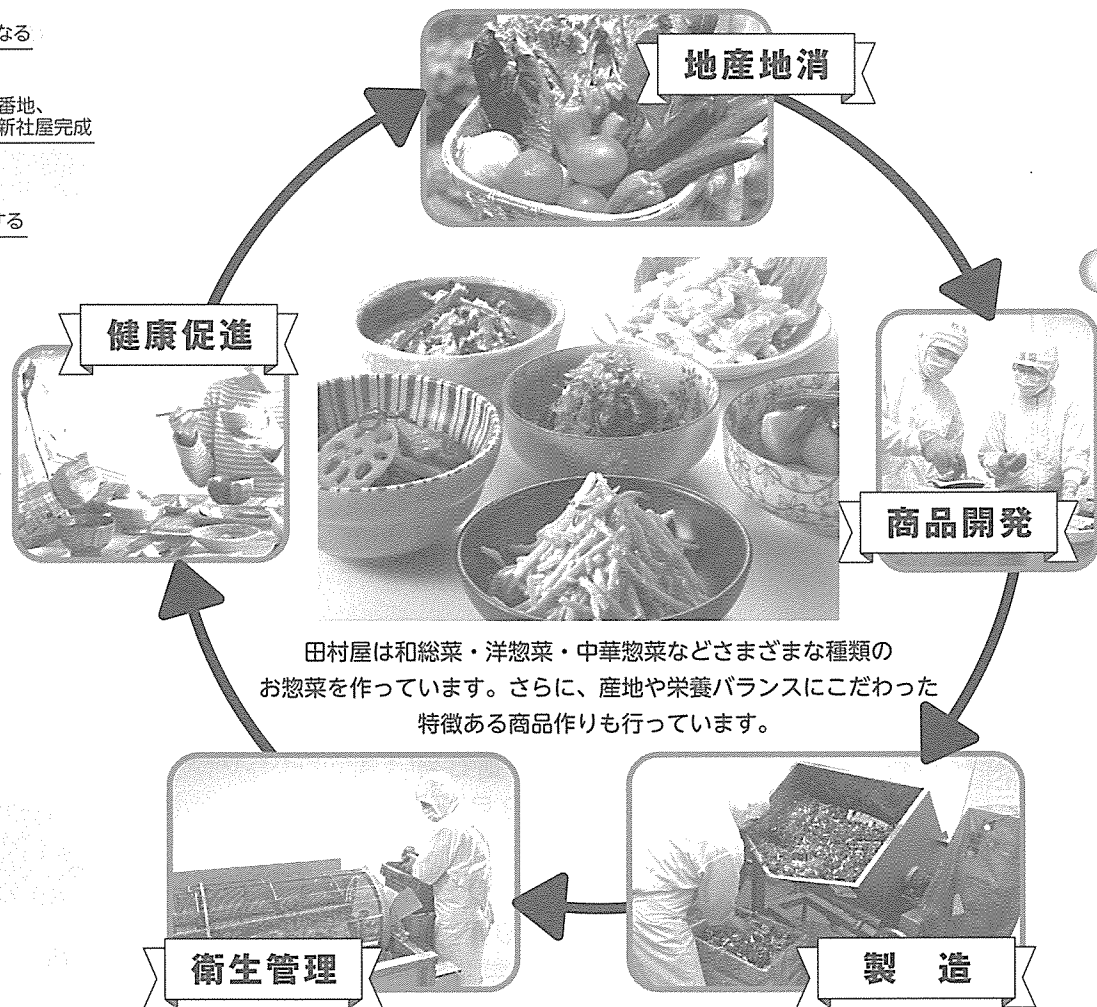


柳川町工場

笑顔 集まる場になりました!

## 経営理念

食を通し家族の健康と団らんに奉仕し 家庭の平和に貢献致します

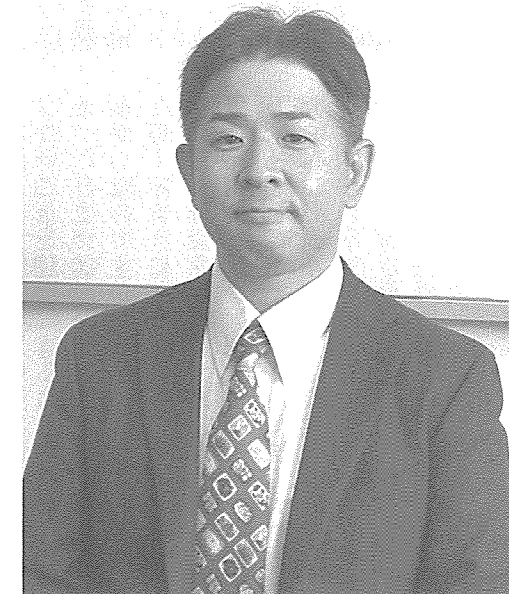


# 「生活者経済を拓く、 三代をかけたのイノベーション」

～創業100年を超えて～

## 【発表項目】

1. 田村屋の歴史
2. 環境変化と克服すべき課題
3. 三代を超えたイノベーション  
～創業100年を超えて～
4. 感謝



代表取締役社長 遠藤 直行 氏



常務執行役員 服部 正 氏



常務取締役 遠藤 雅也 氏



社長夫人 遠藤 真美 氏

## 企業概要



## 株式会社田村屋

代表取締役会長 遠藤 清高  
 代表取締役社長 遠藤 直行  
 〒370-0024 群馬県高崎市八幡原町 442  
 設立年月日 1925 (大正 14) 年 6 月  
 資本金 4,000 万円  
 従業員 125 名 (2021 年 3 月 31 日現在)  
 売上高 22.2 億円 (2021 年 3 月決算実績)

# 「自己の使命に気づき、 経営補完者としての役割を果たす」

## 株式会社 飯田工務店

### 第47回創造経営研究大会 発表のポイント

1. 創造経営大学校での学び
  - (1) 父と共に取り組んだ家系調査
  - (2) 個別生命観から動態連続生命観へ
2. 両親、妻と墓参を継続
3. 補完の難しさと感じる
  - (1) 批判からは何も変わらない
  - (2) 理解を深め、受け入れることからのスタート
  - (3) 妻が気づかせてくれた真の補完
4. 自己の使命



総務財務部長 橋本 竜一 氏



朝礼風景

創業の理念  
 創業の理念は、顧客の利益を第一とし、誠実にサービスを提供することです。また、地域の発展に貢献し、社会に貢献することです。創業の理念は、顧客の利益を第一とし、誠実にサービスを提供することです。また、地域の発展に貢献し、社会に貢献することです。

創業の理念

株式会社飯田工務店 代表取締役社長 小山田 義人

[本社] 〒812-0002  
 福岡県福岡市博多区空港前5丁目5番5号  
 設立年月日 1949(昭和24)年2月  
 資本金 4,500万円  
 従業員 20名(2020年9月30日現在)  
 売上高 13.2億円(2020年9月決算実績)



発表企業概要

### 1. 創造経営大学校での学び

#### (1) 父と共に取り組んだ家系調査

私の人生を振り返ると、父からの影響を強く受けてきた人生でした。父は勤勉で一匹狼、曲がったことが嫌いな人で、常に人として正しくあるべきと教わってきました。その教えのもとに私はそれまでの人生を歩んできました。創造経営大学校にて、父と共に家系調査に取り組むと、私の祖父は日本で初めての漁法を生み出した漁師団の中のひとりで文献にも名を残した人でした。8人の子供に恵まれましたが、長男と四男が祖父の会社で海難事故に命を失う悲しみもありました。次男は体が弱く三男である父に継承することを期待したようですが、実際は次男が継承をします。次男は女の子を授かりますが、やはり体が弱く継承は難しい状況です。祖父の遺産相続の件でも本家と親族において確執があり、今まで墓参に行くこともありませんでした。

#### (2) 個別生命観から動態連続生命観へ

家系調査に父と共に取り組み分析を深めていく中で、父は祖父の思いに気づいたようです。そして自分が正しいと思って生きてきたことを改めたようです。私も父の教えの中で、自分が正しい。自分がルールブックだと思って生きてきました。その結果、相手の至らなさを批判する傾向が強くなり、受け入れる力、包容力にかけていたことに気づきました。

そのことを祖父の人生を知ること、そして祖父の思いを深く理解することを通して教えていただきました。私の今までの人生は個別生命観であったこと、そして動態連続生命観の大切さを痛感させられました。

### 2. 両親、妻と墓参を継続

私は、まず自分の両親の先祖、家内の先祖、創業者の墓参を毎月実施することを大学校卒業にあたり誓いました。橋本家の本家については両親、妻と共に墓参を行っています。

大学校卒業後、共に墓参をしてくれるようになった父は、毎回泣きながら手を合わせていました。その父も昨年亡くなりましたが「俺は幸せな人生であったが、親不孝だった」という、私への最後の言葉に、祖父他への詫びを感じました。父からお墓については「お前に任せる」と言われました。毎月祭祀を行う姿を見てきた、本家のご住職様や親族の皆さまから、本家のお墓と一緒に入るといいと勧めいただき、ありがたくお受けしました。まだ誰が本家の継承をしていくかはわかりません。まずは私が毎月の墓参を継続することを通して、親族が集い、祖先に対して同じ思いで永続的な供養ができるように進めていきます。それが私の今取り組める悲喜転換だと思っています。

### 3. 補完の難しさと感じる

#### (1) 批判からは何も変わらない

職場についても、4代目から5代目への継承のバトンゾーンを迎えています。大学校の卒論発表において「批判からは何も変わらない」というコメントをいただきました。その課題を抱え卒業をしました。私は創業の理念の理解についても、行動指針に対する取り組みについても自分が一番実践している、私は黙々と実践し後ろ姿を示せばいいと思っていました。しかしそれでは何も変わらないことに気づきました。

#### (2) 理解を深め、受け入れることからのスタート

あるとき、「社長の卒論と今まで生命力開発に取り組んできた資料を読む」という課題を面談でいただきました。その内容を拝見すると、社長の家系に流れる素晴らしい祖徳、社長が抱えている課題、その克服に取り組むことの難しさなど、今まで知らなかった社長の思いや葛藤に気づくことができました。そうすると社長の日々の発言の背景に何があるのかが見えてきました。そして今までの自分の社長に対する姿勢や言動が補完となっていないことがわかりました。

#### (3) 妻が気づかせてくれた真の補完

実は、社長の家系調査の内容を妻とも共有しました。妻も「社内夫婦勉強会」を通して社長ご夫妻の様子を見てきましたが、私と同じように多くの気づきがあったようです。私が社長の補完者として何をすればいいかを悩んでいると、妻から「まずあなたから社長に感謝の言葉を伝えたら」との助言がありました。そのときに「相手の素晴らしさを受け入れていくことが私には足りない。だから批判になっている」ということに気づかされました。長年連れ添う妻は、私のことをよくわかってきています。あらためて妻から、補完とは認め合うことから始まることを教わりました。

### 4. 自己の使命

世の中が大きく変化している今こそ、継承の大切さを感じています。創業の理念に立ち返り、理念経営に取り組む重要性を実感します。経営層と後継層とが同じ考えで取り組んでいくためにも、社長ご夫妻の補完を通して後継層を導けるように一体化していきます。そのためにも、まず私たち夫婦が「感謝しあえる夫婦」となっていくことが目標となります。

これは私にとってご恩返しです。父が泣きながら祖父にお詫びをさせていただいた。そして他界できた。父が「お前のおかげで気づいて、いい人生だった」と仰ってくれた。「ありがとう」と言っていた。私も父のように心から感謝できる人になりたいです。

## 研究発表



# 本業を深めて 新たな事業を生み出す

株式会社創造経営センター

取締役 コンサルティング事業部長

中小企業診断士

高橋 朋秀

### I. 環境変化と企業経営

地球温暖化、エネルギー・資源問題、グローバル化の限界、国内では少子高齢化や地方消滅などの環境変化に直面し、経済規模拡大中心の生産者経済から、地球の持続可能性、生活者や家族の関係性を見直し、新たな生き方・働き方の価値を創造する生活者経済への転換が進む大変革期である。

直近ではコロナ禍の影響もあるが、経営者は本業の見直しや応急的な対応が必要か、現状を維持し本業深化で持続可能か、永続企業に向けて経営の革新を図るのか、企業経営の対応に迫られている。本業を見極め、いかに本業を深めれば新たな事業を生み出せるか先行企業の事例研究を重ねてきた。そのポイントは、(1) 変化予測と業種分野の選択、(2) 本業の絞り込み、(3) 組織能力の向上と情報資源の蓄積・活用、(4) 事業機会の発見、(5) 新たな事業の生み出しである。自社の技術と商品・サービスを掘り下げの中で、特に情報資源の蓄積と組織能力の構築を業務プロセスに組み込むことにより外からは見えない競争力を磨き上げられる。自社が自律的創造企業として本業を深めて市場での地位を確立した上で、更に企業群で中核能力を生かし合うことで新たな市場創造、事業創造を図っていくことが可能となる。

### II. 本業の深化と事業創造

#### 1. 変化予測と業種分野の選択

バブル崩壊以降、長期的な変化予測のもと創造経営研究大会や会員企業外の事例研究を進めてきたが、いずれも経営者が企業家精神を発揮して中長期の視点で業種分野を生み出し、新たな事業を創造している。

- ・ 自社業種の産業構造の変化を見据えてメーカーからメンテナンスへと転換し生産企業群による成長を続けるA社
- ・ 流通革命の進展を見据えて養豚から食肉加工、小売（商品化）へと創業者の志と開発技術魂を高め続けてきたB社
- ・ 循環型社会を見据え廃棄物リサイクル技術への信念を貫き磨き上げて地域密着の環境創造企業へと成長したC社
- ・ 職人の担い手減少と技能継承に対して独自の教育システムを構築し業界の技術アカデミーを構築したD社

これらの事例では、循環型社会への転換、知識や価値をサービス提供する業種分野を見据えて、顧客・技術情報の蓄積を商品・サービス開発に活かしてきた。今後はAI、IoT、ロボット、ビッグデータなどのデジタル技術とデータの活用により更なる事業創造が進んでいく可能性がある。今後、状態や処理などのデータとその加工情報が指数関数的に増え、幅広い影響を及ぼすと言われており、全ての産業でこれらを前提としたビジネスシステム、企業組織のあり方や個人の仕事の仕方などの変革を進めることで、付加価値の創出による労働生産性向上が期待される。

#### 2. 本業を絞り込む

自社が本業だけで生き抜いていけるのか、それとも脱皮し進化を図らなければ停滞し衰退してしまうのか見極める。売上や利益が維持、増加していたとしても創業の精神や成長要因の本質が継承され磨き続けられていなければ停滞・衰退に陥る（企業生命の停滞・衰退）。

中堅・中小企業では経営資源が限られるため、まずは本業を絞り込みそこに注力すべきである。既存事業が期待できず、成長性や収益性ともに低下していればダウンサイジングを行う。どのような顧客を選ぶか（市場）、どのような価値・サービスを提供するか（商品・サービス）、生み出す技術は何か。この棚卸を行い、必

要であれば縮小し、経営資源を中核分野に集中しその強化を図る。原点は既存顧客ニーズへの対応とその満足の向上であり、ここからしか中核能力は磨けない。具体的な取り組み方は、ライフサイクルにおける主要顧客との関係（成長要因）、顧客30社訪問（困っている、求めている、変化している、価値や認識が相違していることなどの把握）、ABC・D分析（商品・顧客分析）、自社の技術分析（熟練・ノウハウ）などである。

#### 3. 組織能力を身に付け、情報資源を蓄積・活用する

本業を深める中で、特定商品・サービスの生産・提供・販売における技術や情報の蓄積を図ることが重要である（情報資源）。本業の深まりはこの蓄積により判断できる。この技術や情報により持続的に顧客信用が充実し、特定市場での地位が確立され、更に特定業種分野での成長機会の探索が可能となる。

商品・サービスの品質・納期・コストの改良を徹底することで、先の事例企業でも業界トップのリサイクル率、「毎日が進化・少しずつ変わる」など中核技術力を磨いている。並行して業務システム・情報システムの充実が不可欠である。このバックエンドの技術があつて改良の徹底が具体的になる（事例に共通する技術の標準化とデータベース化）。人と組織の質が伴い、組織能力が磨かれ、技術・情報データベースが活かされていく。

#### 4. 事業機会を発見する

情報資源の活用は、業務とマネジメントの遂行（日報や実績など結果の分析）、データ分析と認識共有（大量のデータからの仮説分析）、価値創造のレベル（将来予測、リアルタイム分析、施策提示等）がある。これらを考慮して業務標準化とシステム構築を進めていく必要がある。どのような仕事の仕組みにするか、どこに情報技術を活用するかというビジネスシステムとも関連する。

本業の深まりと情報資源・組織能力の充実により、継続的に商品・サービス、顧客・市場の成長分野を検討し、既存事業の周辺分野の開発可能性が見い出せるようになる。先の事例でも顧客機械の点検情報を収集し稼働率・生産効率向上のための事前修理や改造などを提案したり、自社で磨き蓄積した技術・ノウハウを業界の技能者養成のためのアカデミー運営を行うことなどに見られる。

#### 5. 新たな事業を生み出す

新たな事業の創造は、業種分野の選択、新たな技術、商品・サービスの開発、顧客・市場の開拓、それに必要な生産システム、流通・販売システムの開発、提携やネットワークなどの他社連携などによる。本業に関連する新たな技術や商品・サービスの開発を行うことで、関連市場への展開・浸透を図っていく。さらに新たな市場への拡大に向けて、自社だけでなく企業群によって新たな業種分野の研究と事業開発を進めていくことが可能となる。

改めて自社の本業領域（中核能力）を見極めた上で、自力だけでなく中堅・中小企業の限界を超える外部ネットワーク「企業群を展開していく。事例企業では、業務提携によるプレス機械のトータルソリューションエンジニアリングの構想具体化や、産官学連携による100年先も人と自然が共存できる地域環境創造を構想し遠方から見学者が絶えず集まる地域

### III. 経営者の果たすべき役割

経営者に求められることは、先見性洞察力を発揮し、この先5〜10年で何をしなければならぬかを構想することである。何のために経営するのか、どのような方法で価値を実現していくのかに基づいて本業を深め、新たな事業を構想していく。そのために後継者・中核人材の育成と組織化を先行させることが不可欠である。地域や産業に精通した、また精神的なよりどころとなる師の存在は、問題の本質を見極め、企業の将来に対する先見・洞察に欠かせない。

地域社会の持続はそこに暮らす生活者と中堅・中小企業によって可能となる。地域には固有の自然環境や風土、歴史的な生活文化があり、これを生かしていかなければならない。研究大会を機に各地域、日創協各支部での研究会、企業群活動によって地域に根ざした創造的経営者による新たな事業創造を展開していきたい。



# 「生活者経済を担う創造経営の展開」

## 〜コロナ危機を超えて〜

### I. コロナ禍で進行している大変革

新型コロナウイルスは、令和元年12月に中国の武漢で発症し、瞬く間に世界中に広がった。そして世界的なパンデミックの中、約1年半が経過している。この間世界中の経済が停滞し、日常生活も制限されガマンを強いられてきた。

その中でテレワークなど通信技術の著しい進歩やEC販売の急激な伸びなど、この環境に適応した技術革新により働き方や生活の仕方が大きく変化した。

このようなコロナによる表面的な変化に目を奪われがちだが、我々の基盤となってきた社会システムそのものが大きく変化してきた。この変化は、明治維新、第二次世界大戦の敗戦に次ぐ近代で3回目の大きな変化である。

②生活者を中心とする経済での働き  
従来は、売上・利益を上げるために各々の知識教育を行い、各自の役割を分担し、それを果たすことで成果を出すという考えだった。しかし、生活者を中心とする経済においては、家庭での信頼をベースに、企業においても家族同様に深く信頼関係を築き、その信頼関係に基づき各自が主体的に考え働くことにより成果を出すという真逆のベクトルとなる。

③変革期での持続可能な発展（研究大会の目的）  
このように社会システムそのものが大きく変わろうとしている時、中小企業は如何にしたらよいのだろうか。まずは、各社を取り巻く利害関係集団に起こっている環境変化を、「行動し」「直接見て」「聞いて」「触れて」「感じて」、深く洞察し3年・5年・10年後を想定することである。わからなくても必ず変化すると覚悟し、その変化に敏感になることである。

次に、その変化に対して、どう対応していくべきか構想しなければならぬ。その構想があつて変化を乗り越えていく方向が見えてくる。しかし、現在の経営体質ではその実現が困難である場合がほとんどである。

①米中の覇権争い（民主主義の危機）  
トランプ政権からバイデン政権に代わっても米中間の熾烈な覇権争いが続いている。中国の独裁的支配と不公平な貿易慣行などが民主主義の規範を逸脱していると「専制主義」と「民主主義」の対立構造となっている。しかも専制主義国の経済成長のほうに民主主義国を上回っているという結果になっている。我々の基盤としている民主主義の危機が表面化している。

②地球環境問題  
地球温暖化は熱波や干ばつ、大雨による洪水等だけでなく地球に住む動植物の生態にまで大きな影響を与えている。温暖化ガス排出を実質的になくすカーボンゼロの取り組みで世界の企業の選別が始まっている。脱炭素を軸に経営を刷新できるかグリーン・トランスフォーメーション（GX・緑転）が企業の価値を決することとなる。日本ではこのGXの取り組みが遅れており、世界から取り残されてしまう危機にある。

経営力を向上させ一つ一つの課題を克服していくことこそが、大変革期にしなければならないことである。  
その研究事例として、今回、群馬県高崎市の榎田村屋を取り上げた。

### III. 榎田村屋 事例研究

榎田村屋（以下、田村屋）からは、代表取締役社長 遠藤直行氏に発表いただく。

「生活者経済を拓く、三代をかけたのイノベーション」  
創業100年を超えて

田村屋は、群馬県高崎市で惣業業を行つている。大正14年創業、今年96周年を迎える。初代は、創業者の兄が営んでいた漬物佃煮を分けてもらい販売するところから始まり、3代目に製造卸業に転換し、4代目（現相談役）の時スーパーマーケット時代に乗り、規模を拡大し、5代目（長男・現会長）の時に生産性の改善を行い、現在6代目（三男・現社長）となっている。

①企業基盤の確立  
田村屋は、日本の高度成長による女性の社会進出とともに成長してきた。近年では単身世帯の増加、高齢化社会によつてさらなる成長が期待されている。現在の経営基

③第四次産業革命  
第四次産業革命とは、IoTやAI、ビッグデータを利した技術革新のことで、あらゆるモノがインターネットに接続されて人々の生活に様々な利便性をもたらすことであり、大量生産が一時的に提供されてきたサービスが個々にカスタマイズされるようになることである。このような産業革命は、私達の生活に恩恵をもたらすが、一方で産業構造自体を大きく変え、多くの職を失う危機を迎えている。それがコロナ禍で着々と進行している。

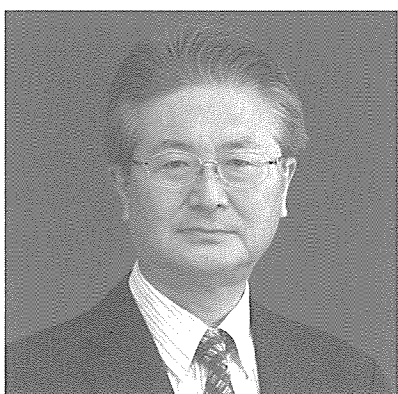
④資本主義の限界  
資本主義とは「生産手段を資本家・企業家の階級が所有し、自分達の利益追求のため、労働者を働かせ生産を行う経済体制」である。しかし、無限の成長を追求することには限界がある。企業は利益を追求するだけでなく、事業を通じて果たすべき社会的責任が問われるようになってきた。さらには資本主義を追求してきた結果、富の格差が

盤は4代目によつて作られた。35年前イトーヨーカ堂との取引が始まり「dayゼロナ納品」（当日店頭に並べるものを開店前に納品する）、365日営業が求められた。これにより始業午前0時という過酷な業務体制となった。この環境の中、4代目と夫人（現顧問）は家族を守るため底知れぬエネルギーで困難を克服し現在の基盤を作った。この結果、群馬県に20数社あった同業者は3社のみとなった。この生き残りかけたエネルギーは、二人だけのものではなくその前3代の経営者から引き継がれたものである。

②4代目経営者の危機感  
量販店の成長とともに田村屋は成長してきたが、4代目は大きな危機感を持つていた。それは、得意先がすべて量販店であることである。そして、ライバルは大手資本の系列会社ばかりである。主体的な販売先を持たなければ将来は厳しい。当時4代目は創造経営大学校に入校、卒論では直営販売店構想を描き、その実現に動き出した。しかし、少しだけ時代に先行していたためか3店舗展開した時点で、再出発せざるを得なかった。

③5代目の経営基盤の再構築  
5代目は4代目の新たな事業開発には賛同しながらも、今は本業をもっと磨き収益力をつけるべきだと判断をした。生産工程の細部を徹底的に見直し改善を重ね、収益力を高め、財政基盤を確立（在任9年で自己資本比率35%から70%へ）した。また、

拡大しており、このまま続けていけば誰かがずつと独り勝ちを続けていくことになる。我々の基盤であった資本主義社会の限界が来ている。



日本創造経営グループ 議長 森田 雅美

### II. 生産者中心の経済から生活者中心の経済へ

売上・利益を第一に考えていた生産者中心の経済から、そこで働く人の幸せを、その地域への貢献（社会貢献）をも考え、自社だけでなく、自社を取り巻く利害関係集団との共生・共益を図っていく経営に転換しなければならぬ。

#### ①生活者経済の根拠は家庭

売上・利益を追求してきた資本主義経済下では、効率化のため大都市に集中し、地方の過疎化と核家族化を引き起こしてきた。生活者経済の根本は、この核家族化によつて引き起こされた親子を中心とした家族人

感覚重視の各部のリーダーに数字の理解と重要性を説き、客観的に部門の実態を把握させることを徹底した。そして4代目から継続している商品開発も積極的に行い、毎年200種類もの新商品開発を続けてきた。人財育成についても4代目の方針を継承し、取り組みを強化してきた。

#### ④6代目の新事業開発に向けての基盤整備

6代目は、遠藤家の三男（長男は会長、次男は常務）である。兄2人いる中でこの事業継承である。6代目は自分の得手不得手をよく自覚しており、そこを兄二人に補完して頂いているとの気持ちを持つていた。特に会長には、尊敬心をもつて接しており、全てを会長に相談し、それに基づいて経営を行つていく。会長は生産管理などモノづくりに、常務は経営を、社長は営業と新事業開発を担っている。そして同族以外の補完者として服部常務がいる。この会長、社長、両常務の4人が経営機能として一枚岩であることが当社の強みであり、新たなチャレンジができる基盤である。

また、社長は、会長の了解を得て、相談役・顧問（両親）との同居を始め、遠藤家の継承についても会長を補完している。

両常務は、社長の願いを受け、二回目的創造経営大学校で学び直し、新の補完体制を築いてきている。

田村屋と遠藤家は表裏の関係にあり、遠藤家の継承が定まり、秩序が整っていくことが企業発展の条件となる。社長の持ち味で、兄弟・親子・夫婦の想いを汲み取り、それ

をまとめて一つの方向に合わせたことにより新たな事業開発の基盤ができた。

### ⑤ 新事業開発

まずは、得意先であるスーパーマーケットにとって単なる納入業者ではなく、「無くてはならない存在」であり続けるために相手のニーズに合った新商品提案を行うことである。これまでも行ってきたが、さらにつき進めていくと惣菜のものは農作物であり、この農作物において他との違いを出していきたいとの思いに行きついた。

その思いを抱き、沖縄や福井の植物工場の見学をはじめ、様々な出会いを求めて試行錯誤した。そして出会ったのが独自の有機農法を行っている数人の農業生産者たちである。彼らによって群馬県でも多くの休耕地があることを知った。そして昨年農業法人を立ち上げ「はるなの山農園」での生産に着手した。「はるなの山農園」では、田村屋のメイン素材であるホウレンソウや地元固有農産物や仕入れが困難な農産物を栽培していく予定である。「はるなの山農園」を立ち上げてわかったことは、この事業が休耕地を活用することによって地域貢献になっていることである。さらに引きこもっている方々や元気な高齢者など土地と関わっていききたい人が多くいることもわかった。

そして、4代目の夢である「量販店以外の新たな販路」についてもオリジナル素材と真空パック技術や保存技術の改良によって、オリジナル商品の地元限定のネット販売の道も見えてきた。

だ。

## 「血口の使命に気づき、経営補完者としての役割を果たす」

### ① 大学校入学前

橋本家は、九州で漁師の家系である。祖父は、日本で新たな漁法を編み出し、文献にも載っているほどである。跡を継いだ長男と四男は、海難事故で亡くなっている。祖父は三男である父に家を継いでほしかったようである。(次男は病弱のため)しかし、父はあとを継ぐことなく家を出ていった。そのことで親子の対立となり疎遠となっていた。父は、勤勉で一匹狼。曲がったことが大嫌いで常に正しくあるべきとの考えが強く、息子の橋本氏にもそう求めてきた。その教えの通り橋本氏も生きてきた。そのため、つい相手の至らなさを批判してしまうこともあり、職場での衝突もあったようだ。橋本氏は経理を職務としており、中小企業の経営者の私利私欲を見ている感じがしてきていた。その後、縁あって飯田工務店に入社した。取引先や協力会社で飯田工務店を悪く言う人はおらず、会計もきれいで、地域に根差した経営をしていることに驚いた。このような経営の裏側に創造経営の考え方がありと知り、これは学ばなくてはと感じたようである。

### ② 大学校での学び

家系調査分析で、祖父と父の対立があることがわかり、父を口説いて家系調査分析に一

### ⑥ 三代かけての新事業開発

まだ、新事業開発のスタート台に立ったところではあるが、三代の経営者が一歩ずつ積み上げてきたからこそ新事業が見えてきた。

4代目が事業基盤づくりと、環境変化を洞察し新たな開発の方向を示し、5代目がその事業を支えていく本業を磨き財政基盤を固め、6代目がその基盤の上で補完者を育成し、新たな事業を行おうとしている。中小企業にとっては、本業を深めることも

新事業を開発することも簡単なことではない。田村屋のように三代かかる場合もある。しかし、今、その一歩を踏み出さなければ、新たな事業は生まれえない。今、その一歩を皆と一緒に踏み出して頂きたい。

## Ⅳ. 研究発表 「事業創造の深化と探索」

コロナ禍において大きな変革が進行している。今まで乗っていた船から別の船に乗り換えなければならぬ状況である。既存事業を進化させながらも今こそ新たな事業創造に向かっなければならない。

### ① 経営者の危機感(使命感)

新たな事業を行っていく原点は、経営者の危機感であり、使命感である。既存事業を守っていけば大丈夫だとの思いがあると新たなチャレンジは起こらない。環境変化や利害関係集団との関係において、また3

年・5年・10年後を洞察したとき「このままでは生き残れない、成長できない」との危機感が事業開発の原動力となる。田村屋の事例では、4代目の「販売先が99%量販店である」との危機感が6代目の事業開発につながっている。

### ② 本業の深化

本業の深化とは、

- ・ 特定の製品・サービスの生産、提供、販売による技術や情報の蓄積ができていくこと。
- ・ さらに製品・サービス・技術の改良(品質、納期、コスト)を徹底することで固有技術(コア技術)として磨かれる。
- ・ このためには「業務システム」「情報システム」の充実が必要で、人と組織の質が伴って運用が可能となる。(組織能力が磨かれ、技術・情報データベースが生かされる)

田村屋の場合、4代目の役割は、午前0時から仕事を始め、dayゼロ納品への対応を生き残りをかけて取り組んできた。その使命感・エネルギーを次世代に伝えたい。5代目は、生産工程の見直し改善、数値化により有の技術を磨いてきた。「業務システム」「情報システム」の充実を図り、人材育成を継続し、財政基盤を整えた。まさに「本業の深化」が5代目の役割である。この本業の深化なしに、新事業は生まれえない。

### ③ 探索

6代目は、事業継承時に4代目より「量販

守ることとなった。正しいとか正しくないとかではなく、橋本夫妻の4年間の行為や、甥や姪への支援を行ってきたことが皆から感謝され、父への最高の供養ができた。

### ④ 職場での役割と課題

橋本氏は飯田工務店の経理財務を任されている。オーナー家から経営を任されている飯田工務店の財務は非常に美しい。特に、藤島会長、小山田社長からは貸方を大切にしている。単に、経理業務や資金管理をするのではなく、株主や協力会社、金融機関といった利害関係者との信頼を守ってほしいとの願いである。オーナーを始め協力会社の方々が信頼するのは、言葉ではなく、現経営者が創業の精神を理解し、体現することを通して、企業信用を高める姿勢そのものである。共生共益に向けて理念を貫くことでバランスシートの貸方を維持するということが橋本氏の職務である。

飯田工務店では、理念経営の実現のための「13の誓い」役員行動指針」が定められている。その13番目が「夫婦共に家系を明らかにし、お互いの優性によって、相手の劣性を補完し、夫婦による家系の浄化に取り組み、家族、親族、一族と進めていきます」とあり、10年前より、経営層による夫婦勉強会を実施している。

### ⑤ 補完の難しさと気づき

飯田工務店は、4代目から5代目への事業継承のバトンゾーンに入っている。そのた

店以外の販路開拓」の願いをかけられている。6代目は、持ち前の行動力により創造経営の海外視察を始め地域経済団体など積極的に参加してきた。(探索)事業開発は、この経営者の行動力なくしては起こらないのである。

問題意識を持った経営者の行動によって、地域・業界・他業種との関係性を深める中で発想が沸き、事業構想が作り上げられていく。6代目は植物工場から農業への興味を深め、有機農業の生産者と出会い、農業法人を立ち上げた。そのプロセスの中で事業を構想し、素材による他社との差別化、これに真空パック技術や保存法の改良を加え通販ルートの開拓など構想を広げている。そして、欠けているピースを埋めながら新事業を立ち上げようとしている。この新事業は、田村屋の本業と高崎という地域の持つ力が結びつき、社会貢献をも生み出している。

このように「深化と探索」と言っても簡単にできるものではない。しかし、今大変革期に際して、3年・5年・10年後を洞察し、そこに耐えられる企業のあり方を経営者が構想して、そこに向かって、まず一歩を踏み出し、いかなければならない。そのエネルギーがなければこの変化に適応していけない。

## V. (株)飯田工務店 発表

(株)飯田工務店(以下、飯田工務店)からは、総務財務部長 橋本竜一氏に発表いただいた。

めには、小山田社長、尾田部長、橋本部長が一枚岩になって、理念経営を進めていくことが求められている。3人の補完(劣性を優性で補う)する姿が、後継者群を育てていく。それぞれ努力しているのだが、橋本部長は二人に対して「気づきが浅い、取り組みができていない」とつい批判している自分に気づく。山口学校長に「批判からは何も生まれない」と言われているのに。

今回改めて、小山田社長、尾田部長の大学の卒論を読み、二人の大事にしていること、二人の価値観を知った。自分にはない良い点がいくつも見つかった。結局、自分が小山田社長、尾田部長の良いところを受け入れていないだけではないか。最後に奥様から「あなたが二人に感謝が足りないのでは」との一言があった。

毎月募参しているから、理念経営を勉強しているから、夫婦勉強会をしているから悲喜転換できるのではない。「深く理解しあい、交流していく中で、自分が変わり相手が変わっていくことが、補完なのだ」と気づいた。そして「感謝しあえる夫婦」が補完の原点ではないかと思った。

