

CREATIVE MANAGEMENT

月刊 創造経営

第47回 創造経営研究大会

「生活者経済を担う創造経営の展開」

～コロナ危機を超えて～



経営者と語る

株式会社田村屋

創造経営研究大会特集号

2021 No.584

フィランソロピー・人類経済秩序と人類愛

創造経営研究大会の目的

創造経営システムは「しあわせ創造システム」

1. 資本主義経済の行き詰まり

資本主義経済は、モノカネの豊かさが人類のしあわせを実現するとして経済的豊かさを追求してきた。その結果、自然の自浄能力を超え地球生命危機（自然環境破壊）をもたらしてきた。また、貧富の差が拡大する格差社会、さらには都市への人口移動による「家の生活文化」伝承の破綻、社会の基盤となる家庭の崩壊、地方消滅の危機をもたらしている。

こうした資本主義経済の行き詰まりから、持続可能な社会開発（SDGs）、さらには GDP（国内総生産）に変わる、新たな指標として GDW（Gross Domestic Well-being 国内総幸福：身体的、精神的、社会的、霊的に良好な状態）が取り上げられようとしている。

2. 創始者 薄衣佐吉翁の祈り願い

佐吉翁が平成 16 年 10 月 6 日逝去前夜まで推敲を重ねてこられた『日本学宗』は「人類の幸福実現」の著書である。

この著書のなかで、日本人の遠い祖先は、日本に渡来した部族が混血を繰り返し、先の先住部族は自分たちの良き文化に新たに渡来した部族の優れた文化を取り入れ融合化し、単一民族として独自の「日本文明」をつくりあげてきた。

日本文明は、自然への感動と思惟が祈りと願いとして、人知を超える大きな力として畏敬し、宗教と哲学を生んできた。

自然の大いなる生命力をもとに、命は親祖先から受け継がれ、子・孫へと動的に連続していく生命体系としてとらえ、動態連続生命観にもとづく五徳生活と親祖先の悲しみ苦しみを喜びに転換する創造生活を「科学」と「宗教」の架け橋に「万人のしあわせ創造」を導く「生活者経済」として提唱してきた。生活者経済とは、次の内容からなる

- ① 宇宙大生命に生かされ生きる自然人としての自然への畏敬と共生する生活と企業経営
- ② 資本主義経済の課題は都市と農村の乖離である。都市と農村の循環型社会づくり
- ③ 社会経済の原点とした物心均衡した創造生活
- ④ しあわせ創造のネットワークによる地域経済の活性化（一波万波運動）
- ⑤ 動態連続生命を架け橋とする「科学」と「宗教」の共生と融合

3. 「生活者経済」実現に向けた企業家活動

生活者経済を実現する企業家の活動は3つの内容からなる。

- ① 働く一人一人の家庭・家族、親祖先の喜びを生み出だす「生きがい働きがい」を創造する人づくりは基本である。
- ② 一企業の利益追求から、取引先との共生共益実現を共通の価値観とする企業群を編成し、地域に根ざす企業として地域経済の活性化をはかる。
- ③ 企業家は、創業の精神を踏まえ、経営目的を掘下げ、本業を磨き上げ、取引先・エンドユーザーの困っている問題解決にあたる。そして製品・サービスの創出、生産方式・サービスシステムの開発、新たな市場の開拓、地域生産物の活用や新たな調達先の開拓による事業創造にある。



CREATIVE MANAGEMENT

2021

No.584

創造経営研究大会特集号

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～

C O N T E N T S

- 2 経営者と語る 株式会社田村屋
- 8 事例研究発表
「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
- 10 発表
「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 総務財務部長 橋本 竜一
- 12 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 高橋 朋秀
- 14 総括
日本創造経営グループ 議長 森田 雅美
- 18 インフォメーション

創造経営ホームページアドレス
<https://www.sokei.co.jp>

おいしい笑顔を食卓へ



経営者と語る Dialogue

「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

【田村屋の歴代経営者】

※本文をお読みいただく際、ご参照下さい。

・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		

1. 田村屋の歴史

●森田…田村屋は遠藤社長のお父様 遠藤潤氏（現相談役）が事業を大きく拡充され、それを継承されたお兄様 遠藤清高氏

（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」を形作っていただきました。

●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こと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。このように様々ことが起こる中、両親とも公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時間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、私たち兄弟は、幼い時からそういう両親の姿を見て育ってききましたので、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。



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)

代表取締役社長 遠藤 直行 氏

●森田…現在、群馬県には惣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2軒しか残っていましたが、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上げていくことは非常に厳しく、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つて、今日の田村屋があると思います。

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…我社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業の位置づけについて教えてください。

●遠藤社長…はい。スーパーに惣業部門が出来たのは20〜30年前のことです。特にここ10年は、スーパーは惣業での差別化(特色を出す)を重視し、かつ惣業は利

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が、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よね。

●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「惣業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なものと、一人暮らしも増え、家庭での手作り惣業は減少していききました。また、それに伴い惣業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とも言えます。スーパーは「惣業グランプリ」などのイベントを実施して、受賞惣業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」に比べ続けた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業納入に全力を尽くしていききました。しかし、そこに埋没せずスーパーにとっ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)様から紹介されたニューヨークの「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「惣業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業とニューヨークの惣業とはまったく別物だったと。ニューヨークではさまざまな美味しい惣業を量り売りで提供していました。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。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



株式会社田村屋
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、もっと役立つ、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いきました。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けないと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ようになりました。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ょうか。

●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る」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くたのですね。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く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となりました。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ろうと思ひ、入社しました。また、私は2代目の酒井昇（曾祖父）が工場働いている姿を見て育つていすので、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、外の人からもいろいろ言われますが「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



があり、やがて対立が表面化すると企業は衰退していきます。しかし、御社ではそれが起こっていない。あつても、それなりに治まっていくな。それは何故なのか。そこには田村屋のためという共通価値があつて治まっていくなことだと思ひます。皆さんには当たり前なのではないでしょうか。皆さんには当たり前なのではないでしょうか。皆さんには当たり前なのではないでしょうか。

●遠藤社長…田村屋でも2代目酒井昇と3代目遠藤清との間でもめ事がありました。しかし、3代目は2代目の長男に商売の全てを譲り、小売りから未経験の卸へ大きく舵を切つたのです。厳しい決断でしたが、その清の潔さが田村屋を泥沼にはめることなく、救つたのだと思ひます。



株式会社田村屋
常務執行役員 服部 正氏

●森田…確かに。対立はあったが「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ったでしょう。しかし、その「相手を思い、譲るころ」（家徳）が、様々な課題があっ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種余の開発商品が続けて来ましたね。

●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」という愚直なく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ききましたね。

●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」という助言を頂戴し、そのような方々や障がい者の方の雇用にもつながりました。惣菜工場は生産性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に至りました。

●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

スーパーから「はるなの山農園 野菜セール」と銘打ったキャンペーンを展開したいとお話を頂き、現在準備中です。こうした動きを逃さず、作り手（若者や障がい者）、農地（休耕地）、お得意先（流通）、そして生活者を結んだムーブメントを創り出して行きたいと思えます。お話を頂いたスーパーは地元企業で、そのトップから声がかかったことは、私たちの農業法人の理念に共感を頂いていると思っています。

●森田…次にネット販売や通販へ対応はどうお考えでしょうか。

●遠藤社長…私が社長に就任した3年前、会長からネット販売をよく注視するようにと言われていました。そこへコロナが来て、ライフスタイルの変化によりニーズが高まっています。課題は、当社の惣菜が食品の性質上2〜3日しか日持ちがしない点で、そこをどうクリアしていくかです。現在、研究試作の段階で、まず1品からチャレンジしようと取り組んでいます。

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



株式会社田村屋
社長夫人 遠藤 真美 氏

移動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。そういうイメージを描き両常務には、幅広い発想と視野をもって動いて欲しいと2度目の創造経営大学校に入学してもらいました。特に服部常務には、服部常務しか持っていない知識やノウハウ、そして人脈があります。それを受け継ぐ人材を育てて欲しいのです。

●森田…遠藤常務はいかがですか。
●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

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…服部常務はいかがですか。
●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

かなくってはならない。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、抵抗感はなかったですか。
●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…どういう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、遡れば遡るほど、双方の家のご先祖さまのことに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「いざ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なかったです。

●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すか。
●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。

●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。コロナ禍でしたが、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てきました。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る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、顧問がそれを支える人づくりを担ってきたと思います。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…服部常務はいかがですか。

●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…遠藤常務はいかがですか。

●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。私たちには社長をお願いした責任があります。企業のトップは社長です。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、田村屋のステータスが上がっていくにつれて、目指す方向が近くなってきたと感じています。

●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だと思いますか。

●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す。

●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、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なったのですか。

●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労していたことに思いを馳せるようになり、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、私たちを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。

●森田…長時間ありがとうございます。本日は、「100年に及ぶ家と企業のなりわい」、そして、その持続性を生み出す「新たな環境変化へのイノベーション」、それを「三代の役割を踏まえながら実現していこう」とされているお話を経営者夫妻、経営機能の方からお聞きすることができました。研究大会では、100年の時をかけて培われた企業生命、そして、それが現在も未来に向けて育まれている姿をご覧頂けるでしょう。



服部正氏

森田雅美

遠藤直行氏

遠藤真美氏

遠藤雅也氏

「生活者経済を拓く、 三代をかけてのイノベーション」

～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)

沿革

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 四代目 遠藤富士子 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。

- 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 おかず巧房 ちはるの台所オープン
- 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

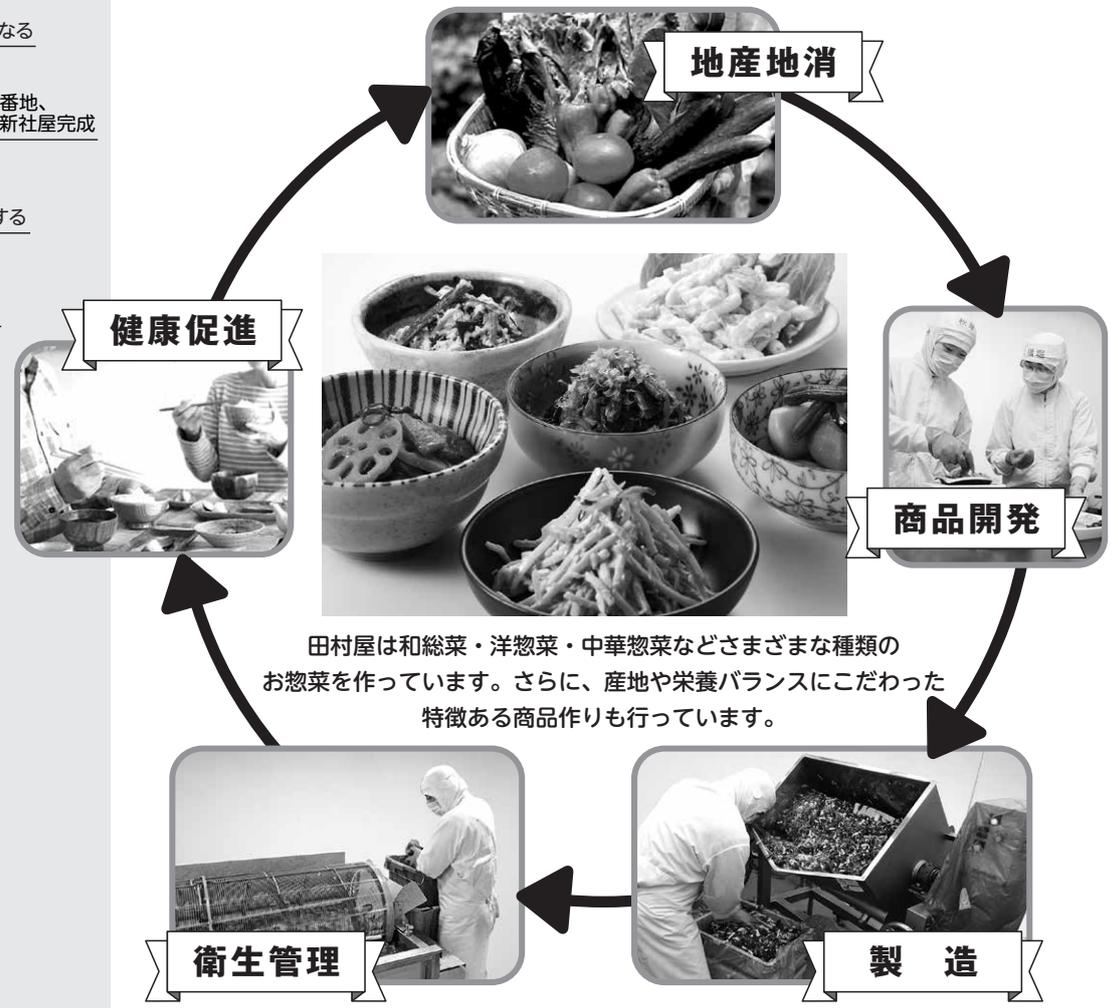


田村屋の店先

柳川町工場

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



「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. 補完の難しさと気づき
 - (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

創業者 飯田哲郎の経営理念

特に入社せず急ぎ事業を為し、これにまっ
て我々飯田工務店建築といふ商売はそれ以外
のものにおいて顧客何と求むるも絶えず追及
察知し奉仕してその地域と共存し企業美
永続をはかるものとする。

飯田工務店はその組織集団である各社員自身
を高めたため研鑽に努力しなればならぬ。
我々は家庭と企業とを常に信頼協調して
有形無形の幸福を追求するものとする。

創業の理念



朝礼風景

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)



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。その教えを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、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ていただき、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

(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。



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。今後も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。

今後の成長領域として、エネルギー、医療・健康、モビリティ、食糧・資源、農業、都市・空間、生活・文化などが有望視されている（ローカルでの業種分野としても）。環境・災害関連の市場規模拡大、宇宙関連、ライフサイエンスの本格的な産業化もこれからである。産業構造が従来の業種分類を超えて変化する中で、各社また企業群で新たな業種分野の研究と選択に取り組んでいく好機である。

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。

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。

4. 事業機会を発見する

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。

自社の中核技術・情報データベースにより、顧客や取引先が現場で困らないようにして本来業務に注力できる価値提供を行う。顧客のために出来ること、解決のための情報を収集・確認し蓄積・活用する。新たなことは小さくスタートし具体的なことだけに絞って徹底的に取り組む。困っているお客様からの反応が確かなものか確認する。顧客と自社の間を何回も行ったたり来たりすることで筋の良い

技術や商品・サービスを育てていく。これらを通じて将来のための情報収集・顧客にとって更に価値ある情報の収集と蓄積・加工を行う。この構想を描き、手間暇を惜しまず、機会の発見と創造の知覚・体認を繰り返す。機会に目を向ける意識づけを行い、周辺分野の開発を進めていくことで、予期せぬ中核技術力の活かし方に気づき、新たな顧客との出会いによる事業機会も生まれてくる。

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

活性化のモデルがある。

経営者は志のある字びの場に身を置くことやヒューマンネットワークを作ることで、自社や自分では中々気づくことが出来ない知を探索・共有し、組合せ・創造が可能となる。志のある複数の団体（組合等）に所属することで、多くの人物とのつながり、距離が近く深い関係性がハブとなって創造場が生まれる。

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、これらを生かしていかなければならぬ。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。

第47回 創造経営研究大会 総括

「生活者経済を担う創造経営の展開」

「コロナ危機を超えて」



日本創造経営グループ
議長 森田 雅美

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で、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いる社会システムそのものが大きく変化してきている。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。

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が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。

③第四次産業革命

第四次産業革命とは、IoTやAI、ビッグデータを用い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、大量生産が画一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、無限の成長を求め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

拡大しており、このまま続けていけば誰かがずっ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。

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ない。

①生活者経済の根底は家庭

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、この核家族化によって引き起こされた親子を中心とした家族人

間関係の希薄さやそれに伴う家族の価値観・文化を再構築していくことであり、地域を持つている自然・風土・人間とのつながり、文化・伝統といったかけがえのない資産の再構築こそが生活者経済の土台となる。

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。

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(株)田村屋を取り上げた。

Ⅲ. (株)田村屋 事例研究

(株)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っている。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、高齢化社会によってさらなる成長が期待されている。現在の経営基

盤は4代目によって作られた。35年前(株)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っていた。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、

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を行い、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っている。特に会長には、尊敬心をもって接しており、全てを会長に相談し、それに基づいて経営を行っている。会長は生産管理などモノづくりを、常務は経理を、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、二回目の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向か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、「無くしてはならない存在」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、沖繩や福井の植物工場の見学をはじめ、様々な出合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。

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」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つていかなければならない。

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こと。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

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・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て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

だく。

「自らの使命に気づき、 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っこともあり、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うんざりしてきていた。

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

緒に取り組んだ。そして祖父の生い立ちや子供を失った悲しみに触れ、「自分は親不孝だった」と祖父の墓前で涙を流して詫げる父の姿を見て「正しくても周りを悲しませてはいけない。何か間違えていたのではなにか」と気づかされた。父は昨年亡くなったが、その際にも「俺は幸せな人生だったが、親不孝だった」との言葉を遺している。橋本氏自身も「個別生命観で生きてきたが、それではいけない。動態連続生命観に転換しなくては」と父に気づかされた。卒業式の謝恩会で、山口学校長から「批判からは何も生まれないよ」と一言。その言葉が耳から離れない、貴重な気づきを得た大学校であった。

③ 卒業後の取り組み

大学校で「モトにつながない。先祖にもつながない。祭祀も疎かだ。先祖をしつかり供養をしていこう」と決意し、自分の祖先、妻の祖先、創業者の祖先(飯田工務店はオーナーが経営にタッチしておらず各代の経営者は創業の精神に深く根ざし理念経営を推進している)の3か所を毎月墓参することとした。大学校を卒業し4年経つが欠かした月はない。このような取り組みを、本家を始め親族、菩提寺の住職が黙って見守っていた。

父が亡くなり、どこに埋葬したらよいか悩んでいるのを見て、住職からの勧めがあり、皆の賛同を得て、祖父の眠っている墓所に埋葬することができた。そして本家となっている病弱な次男を補完して、先祖の墓を

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

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、後継者群を育んでいく。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、尾田部長の大学校の卒論を読み、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。

毎月墓参しているから、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。



育システム

区分	目的	対象者	研修日数	内容	
創造経営教室	上級コース	組織統率力の開発	中級コース 修了者	3泊4日	商品生命・技術生命を創造していく経営基本機能の中核として、業務改善と開発活動に邁進する決意を固め、組織統率力を開発する。
	中級コース	責任能力の開発	基礎コース 修了者	2泊3日	社会、組織、家庭での自己の役割を自覚し、問題解決を通して責任を果たしていくことを決意し、職場での責任能力を開発する。
	基礎コース	人間性の開発	全従業員	2泊3日	自分自身を客観的に捉え、周囲との信頼関係を築き、両親や社長、上司を始めとする周囲からの願いに応える人間性および家庭や職場への貢献意欲を開発する。

創造経営大学校

創造経営大学校は創造経営システムの推進により、経営改善にあたる経営者、経営幹部の育成、また、創造経営コンサルタントを育成するために、昭和47年に開設されました。

昭和59年からは、AISコースの卒業生を対象に、厳選な審査の上、「創造経営コンサルタント」(全日本能率連盟登録資格称号第80号(全能連))として認定されるようになりました。

本校の課程は産業人を対象とする経営コース、職業会計人、マネジメントコンサルタント等の職業専門家を対象とするAISコースの2課程からなり、それぞれの終業年限は1年で年間480時間の研修が実施されます。

区分	目的	対象者	研修期間(時間)	内容	
創造経営大学校	経営コース	商品生命・技術生命の創造	経営者層 又は その候補者	毎年4月開講 ～3月卒業式 (年間480時間)	商品生命・技術生命を創造していく経営基本機能の中核人材として、自己改善と業務改善を行う。
	AISコース	創造経営コンサルタントの育成	職業会計人 (職業専門家)	毎年4月開講 ～3月卒業式 (年間480時間)	経営コースの内容に加え、経営支援を行うコンサルタントとして活躍するための創造経営システムの基本を学ぶ。

年間の研修を三期に分けて実施し、前期に専門基礎教育、中期は個別指導による診断実習と自己革新の体認、後期はその成果をまとめ、発表して卒業するというカリキュラム編成です。一年間の研修を通じて職業会計人、経営者、後継者、幹部が共に学び、考え、創造経営システムの実践と普及の仲間づくりを行っています。



【前期】4月～7月

自社の経営診断並びに
自己改善のための家系調査

【中期】8月～11月

個別指導による
業務改善と自己革新の体認

【後期】12月～3月

成果を卒論として
まとめ、発表して卒業

環境変化の中でも、
チャレンジしていく人づくり、地域の発展を担う人、企業の持続的発展を支援します。

創造的な企業づくりを目指して

一般社団法人日本創造経営協会では、創造的な企業（三代75年経営による永続企業）づくりの実現法として、創造経営システムを各企業に指導、展開しています。

創造経営システムは、「目に見える経営」の改善を「目に見えないもの」との関連で捉え、その両面から改善を進める経営システムです。

「個」を尊重しながらも全体における「個」の在り方、人としての正しい生き方、働き方を追求し、自然や社会、家庭や職場における自己の存在価値を高め、社会に貢献することができる人材を育成します。

創造経営教育システム

創造経営教育システムは「経営の改善は人の改善、人の改善は人の心の改善」を基本とし、「30%以上の創造者の育成を図り、創造的な企業づくり」を支援しています。

創造経営教育システムの中心的な内容は、創造経営教室、創造経営大学校です。経営目的の実現、経営課題の解決、新たな事業開発に取り組む人材育成を支援します。

※創造者とは「問題があれば進んで取り組み、組織を統率していく力のある人」

創造経営教育基本ステップ

人的組織診断

KD調査(独自の心理調査)により人材診断を受講し、経営体質改善計画を作成します。

経営体質改善計画

経営体質改善計画に基づき、創造経営教室参加計画を作成します。基本的に上位者(トップ)から基礎コースを受講します。

創造経営教室参加計画

基本的にトップから幹部のリーダー、一般へと受講します。

事前準備 事前面接・KD調査

教室参加者は、事前にKD調査(自己客観化のための調査資料)を実施します。また、社長、担当上司による事前面接を行い、研修の動機づけをします。

基礎コース受講 (経営者から)

受講後は、定期的にフォロー面接やフォロー研修を行っていくことで研修効果が飛躍的に高まります。

創造経営教室

富士宮研修センターを常設会場とするほか、全国で開催されている創造経営教室は基礎コース、中級コース、上級コース、3つのコースがあります。また、経営者層、幹部層の配偶者を対象とした婦人創造教室があります。

創造経営教室では、マンツーマンによる個別指導が行われており、そのきめ細かい教育が、自分自身を深く掘り下げ、生きること、働くことへの動機づけを高める最大のポイントになっています。

一般社団法人日本創造経営協会は、創造経営教育システムの活用を通して、厳しい新たな商品開発や人材育成など企業生命の開発に

創造経営教室フォロー面接システム

【オンラインによるフォロー面接】

「創造への誓い」の実践度を向上

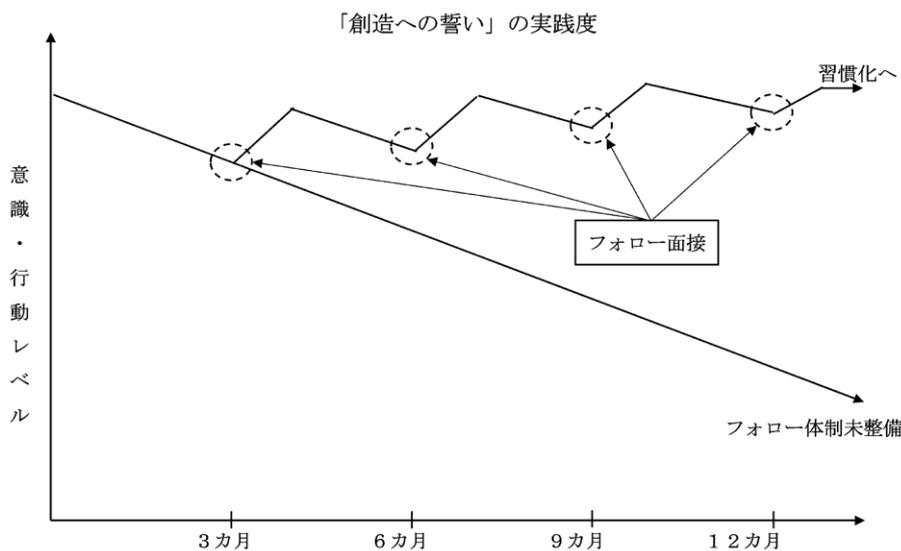
創造経営教室の受講生は、これからの新たな決意を「創造への誓い」にまとめ、創造者を目指し、掲げた目標である「創造への誓い」の実践に取り組んでいきます。「創造への誓い」の実践を支援し習慣化するためには、企業においてフォローを定期的に行うこと（フォロー体制づくり）が欠かせません。

「創造への誓い」の実践こそが、社員の成長を促し、企業の成長発展の原動力です。創造経営教室の価値を高めるカギは「フォロー体制」づくりにあります。

100日間の実践を支援（「創造への誓い」の習慣化）

「創造への誓い」は「100日間の実践で習慣化」し、創造経営教室の気づきが行動に変わり、その行動が習慣に変わっていくことで人間性の向上も図られていきます。

しかしながら、「創造への誓い」の実践度が急速に低下する傾向は、教室受講後、数か月が経過し



た頃に見られる場合が多くあります。

この時期のフォローアップが効果的です。フォローアップは、早朝会や研修会、個別面接など方法は様々ですが、フォローアップが企業内で構築されていることが理想です。

オンラインフォロー面接（どこからでも、いつでも可能）

教室受講後、3か月に一度（1年間で4回）のフォロー面接を実施することにより、「創造への誓い」の実践度の向上を図ります。オンラインによる個別面接も可能で時間や場所などの制約を軽減したフレキシブルな対応も可能です。料金は1人1回15千円（全4回60千円税別）となっています。



※お問い合わせ先：一般社団法人日本創造経営協会 教育事業部（受付担当：瀬野）

TEL 03 (3816) 1451 FAX 03 (3814) 1933

クリエイティブ・ヒューマン・マネジメント・システム(CHMS)

一人づくりを通じた経営組織の開発を支援する

社内「中核人材育成コース」導入のご提案

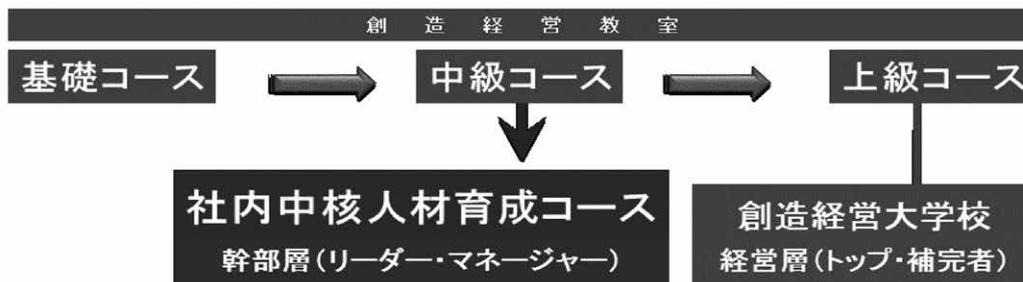
— Training of creative managers —

私たち企業を取り巻く環境は、大きな時代の転換点を迎えています。各企業においては、この急速な環境変化に遅れることなく、迅速かつ柔軟な対応が求められています。この時代において、経営者が事業構想を描き、その実現に向けた活動を推進していこうとするならば、困難な中でも共に歩んでくれる補完者、そして中核となる管理者（以下「中核人材」とする）の存在なくしてはありえません。

この「中核人材育成コース」では、周りの願いや期待と自らのありたい姿（夢、希望）との統合を図っていくという自律心を高め、行動見本（リーダーシップ）を通して信用創造ができる人へと育成をしていきます（人間性開発）。またマネジメント業務を見直し、新たな職務へとチャレンジする自己変革を通して、組織開発に取り組んでいきます（職務開発）。

これを果たすべき責任能力は、創造経営教室・中級コースの準備から始まり、受講後の誓いの実践を通して培われていきます。本研修では、中級コースの受講及びその前後のプロセスをカリキュラムに組み込むことで、責任能力の向上を通して変革を促していきます。

<中核人材育成コースの位置づけ>



<学習する内容と効果>

	職務開発	人間性開発
内容	I 職務分析(現状把握) II マネジメント分析(あるべき姿) III 現場改善活動 ※ゼミ形式 IV 経営機能担当者の役割と職務 V 補完者職務分析 VI 中級コース ※職務開発・充実・委譲 VII 職務開発計画の作成 VIII 補完者育成計画の作成 IX 人づくり組織へ - リデザイン -	I 誓いの実践状況の振り返り →目標の再設定と進捗チェック ※グループディスカッション方式 II 家族との交流を通じた生活分析 III 中級コース →目標の再設定と進捗チェック ※グループディスカッション方式 IV 担当者個別指導 ※現場改善含む V ライフプランの作成
効果	自己変革で組織開発をする ・新たな職務へチャレンジ ・既存の職務を委譲(分身をつくる) ↓ 育成と改善で付加価値を生み出す	行動見本で信用創造をする 基礎: 誓い遂行・自立(生活の基本) 中級: 誓い遂行・自律(個から全) ↓ リーダーとしての責任能力の習得

課題を克服していく上で重要となる部門・機能担当者をターゲットにして、鍵となる改善の取り組み、育成が進んでいきます。社内人材育成システムの開発、改定を検討されている企業様は、ぜひご活用下さい。

※お問い合わせ先 : TEL 03(3816)1451 FAX 03(3814)1933 CHMSプロジェクトチーム

株式会社創造経営センターのコンサルティングサービス

三代75年永続する経営の実現を支援するコンサルティングを創業以来70年行っています。永続する企業とは商品生命・技術生命を基本とした企業生命(産み出す力)の創造です。それを会計と人づくりを両輪としたコンサルティングを中心に展開しています。

創造経営会計システムの構築と運用を確実にするサービス

創造経営会計は、企業を構成するメンバーの一人一人の価値創造性(付加価値生産性)とその結果としての創造資本の蓄積(自己資本比率)をもとに企業を持続的に発展に導く羅針盤としての役割を果たそうとするものです。

創造経営会計システムは、物や金と資本を中心に測定評価し、報告すると同時にそれを活かす人と組織の創造性もその対象としています。

ヒューマンマネジメントシステム(独自の人材育成システム)を提供

「経営の改善は人の改善、人の改善は人の心の改善」という理念のもと、弊社独自に開発した創造経営教室(受講実績:3万人)を活用した人材育成システムを提供しています。

人材育成は、中長期の経営目標と経営課題に対して、現在の人材棚卸を行い、業務プロセスとその行動の改善を通して具体的に行う必要があります。創造経営会計システムと一体化した育成が弊社の特徴です。

困っている経営課題の解決(事例)

(株)創造経営センターはクライアントネットワーク、創造経営コンサルタントネットワークにおける中核(センター)機能を担い、各種コンサルティングサービスを展開しています。

企業経営の土台となる 人づくり・組織づくり

【小売業での事例】

オリジナル商品売上目標達成に向けた小集団活動(HQM)では、経営者とリーダー及びメンバー間のコミュニケーションに重点をおいた。なぜオリジナル商品を買わなければならないのか、その意義をメンバーが深く理解し、自分の問題として積極的に推進できたことが改善ストーリーの活用と相まって、成果につながった。

経営課題が早期に分かる 管理システムの構築

【運送業での事例】

毎日の車両別の売上だけでなく利益までも簡単に測定する仕組みを導入。営業所長や配車担当が今日の仕事の採算をその場で把握できるようになった。黒字や、赤字の原因を考えることを継続することで、荷主との交渉や、日々の配車の組み方に工夫がうまれてきた。

成長・発展し続けるための 経営戦略／新事業開発

【建設業での事例】

2代目として創業の精神を継承し、事業成長を図るため、プロジェクトチームを立ち上げ、新事業の開発を行った。介護事業という新分野進出の最終的な決断には、創業の精神とその継承・発展への使命、足を使った情報収集や出会い、先見的な情報などが活かされた。これらを創造経営大学校でのトップ自身の自己改善と並行して行った。

情報創造による 効率化と後継者の成長

【運送業の事例】

拠点別の業績管理資料が、顧客ごとに統一性がなく、また作成に手間がかかっていたものをICTにより効率化。顧客の業績指標の比較をできるようにしたことだけでなく、ICTを活用した今後の情報戦略を後継者層がトップと関わりながら取り組んだ。

再生後も見据えた 事業再生

【食品小売での事例】

創業の精神から離れ、経営能力を超えた拡大経営に衰退の要因があった。自社本来の味を世に問うことを商品開発の第一におき、社長自身がその先頭に立ち、創業の精神をよみがえらせる。債務超過を10年で解消すること、再生委員会を設置し、利害関係者の代表による経営への参加の場を設定し、再生に向けた改善をスタートした。

スムーズな次世代への 事業継承

【調剤薬局での事例】

現経営者が事業分野の選定をし、次世代の後継者群が事業開発に取り組んだ。経営者と後継者群は、中期経営計画をつくる中で、将来の姿を共有していった。このプロジェクトの裏側では、経営者夫妻が自分たちの純粋な気持を「後継者への願い」としてまとめ、それを受けて後継者夫妻が「使命・決意」を固めていった。

※お問い合わせ先：株式会社 創造経営センター Creative Management Center .co., Ltd
〒113-0033 東京都文京区本郷2-10-9 富士ビル5階 TEL 03 (3816) 1451 FAX 03(3814) 1933

事業継承と相続対策

「相続税問題」と「相続問題」を整理して理解する

相続税問題とは、納付すべき税金の問題です。相続財産に占める割合が、自宅など不動産や経営する会社の株式が多くを占め、現預金が少なく納税資金が確保出来ない。これが相続税問題の代表的事例です。

これに対し、相続問題として、①経営する会社の事業継承に係る問題と、②家の継承の問題があります。①の事例として後継者育成（環境整備）、②の代表的事例として相続争いがあります。

影響力がある家の当主の死去により、財産分与の段階で潜在的な問題が顕在化することがあります。遺言書が無い場合、相続財産を分けるには、法定相続人全員で配分方法を取り決める遺産分割協議を行ったうえで全員が合意する必要があります。一人でも合意しないと全ての財産の名義を変更することが出来ません。自宅や会社の株式を、相続人の一部が相続すると受け取る財産の評価額に大きな差が出てしまいます。ここで、法定相続分にこだわる人が出てくると「相続問題」に発展する可能性が高くなります。

名跡・祭祀・家業・家産を基本とした継承計画

創造経営の相続継承の考え方は「名跡・祭祀・家業・家産」です。第一に、家の永続発展を考えるなら家の継承者は名跡・祭祀の継承者とならなければなりません。代々継承されるべき名字や家名、そして祖先を祀る者が、自宅や家財、祭祀に必要な財産を相続することが基本となります。

第二に、企業や家業の継承者は、事業に関連する会社の株式や不動産を取得し、事業の発展に努めることが必要です。株式は事業の継承者が相続することが企業経営の安定につながります。

事業承継税制の抜本拡充

令和3年度の税制改正においても、要件が一部緩和され、より活用しやすい制度になっています。従来の事業承継税制（一般措置）に加え、令和9年まで適用できる特例措置が創設されています。

1) 事業承継税制とは

現経営者より後継者へ株式を贈与または相続した場合において、贈与税・相続税の納税が猶予（免除）される特例制度

2) 特例措置と一般措置

	特例措置	一般措置
事前の計画書の提出	平成30年（2018年）4月1日から 令和5年（2023年）3月31日	不要
適用期限	平成30年（2018年）1月1日から 令和9年（2027年）12月31日	なし
対象株式	全株式	発行済株式の2/3まで
納税猶予割合	100%	贈与100%、相続80%
雇用要件	未達成でも継続可能	適用後5年間で 平均8割の雇用維持必要
減免制度	廃業や会社売却時には、 その時の株価により納税額を算定(注)	廃業や会社売却等の納税猶予 中断時には多額な納税が発生

(注) 会社売却の場合は、譲渡対価の額（譲渡時の相続税評価額の50%相当額が下限）により税額を再計算します。

相続対策、事業継承対応はお気軽に事務所の税理士にご相談下さい。

ご興味のごあります経営者の方は下記税理士法人 大和へお気軽にお問い合わせ下さい。

※お問い合わせ先：税理士法人 大和 〒113-0033 東京都文京区本郷 2-10-9 富士ビル 5階
TEL 03 (3816) 1451 FAX 03 (3814) 1933 <http://www.sokei.co.jp/>

監査法人薄衣佐吉事務所の業務のご案内

監査業務

- ◆ **一般事業会社の監査（金融商品取引法監査、会社法監査、株式上場準備監査、任意監査）**
上場企業の監査から、上場準備企業の監査、会社法監査に対応しております。
また、監査が義務付けられていない中堅・中小企業にとっても、金融機関や取引先に対する信用向上、管理体制の強化による会社運営の健全性向上、財務状況の適正な把握（経営の「見える化」）の観点から、大きなメリットがあります。
- ◆ **非営利法人・団体の監査（公益社団・財団法人、一般社団・財団法人、社会福祉法人、学校法人等）**
法定監査のみならず、コーポレートガバナンスの一環として、多数の任意監査の実績があります。

アドバイザー業務

マネジメント・コンサルティング・サービス

- 企業経営全般の経営全般の指導・助言としての企業総合診断、短期・中期経営計画の立案・運用支援
- 予算管理制度、業績評価制度、原価計算制度、連結決算制度、月次・年次決算の早期化などの支援
- 金融機関に提出する再生計画・資金計画の作成支援
- 各種研修会の実施（管理会計・内部統制・会計基準など）

財務アドバイザー・サービス

- 財務調査業務（デューデリジェンス）、企業価値評価（株価算定）
- 企業組織再編に関連する助言

アカウンティング・アドバイザー・サービス

- 中小企業に対する会計基準導入支援（上場会社と同様の会計基準を適用した場合のインパクト把握など）
- 会計に関する各種相談・助言・顧問

内部統制関連サービス

- 組織及び内部管理体制の導入・運用支援（業務プロセスの改善など）、経理プロセスの改善支援
- 内部監査支援及び受託サービス

株式公開支援サービス

- 株式公開に向けての短期調査（ショートレビュー）
- 株式公開準備支援

非営利法人向けサービス

- 公公益法人改革関連三法に基づく公益法人認定支援
- 公益法人、一般法人移行後の定期提出書類に関する助言
- 公益法人会計基準導入支援、会計指導、事業運営に関する助言、内部統制構築支援等
- 社会福祉法人に対する監査導入支援

※お問い合わせ先：監査法人薄衣佐吉事務所

〒113-0033 東京都文京区本郷2-10-9 富士ビル5階 TEL 03 (3816) 1451 FAX 03 (3814) 1933
URL : <http://www.usugiaudit.or.jp/> E-mail : info@usugiaudit.or.jp

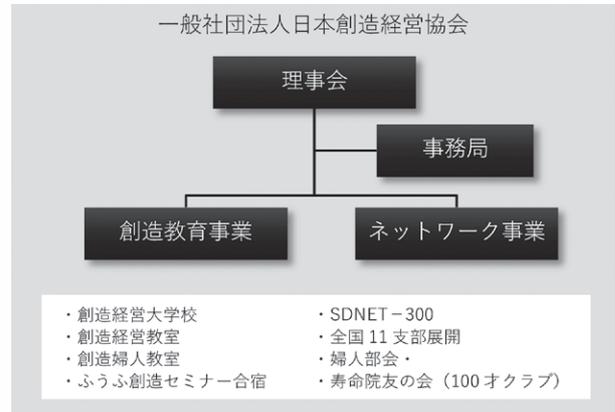
一般社団法人 日本創造経営協会

人類経済秩序の確立に向けた創造と連帯のネットワーク（企業群経営の展開）

一般社団法人日本創造経営協会は、人類経済秩序確立の学問として「創造経営理論」を提唱し、数多くの企業を再建した日本創造経営グループ創始者、薄衣佐吉（公認会計士）を中心として、グループ関与先の企業経営者によって昭和38年（1963）年に設立されました。

以来、激しい社会・経済環境の中、「創造者」の育成による「創造的企業（中核企業）」を実現し、中核企業を主木とした企業群経営による「創造と連帯のネットワーク」の展開により、人類経済秩序の確立に向けて活動を展開しております。

全国の中核企業経営者により理事会を組織し、「創造経営教育事業（人づくり）」、「ネットワーク事業（組織づくり）」を中心に活動を展開しています。



■ 各支部・支会の展開

地域経済の活性化は、元気な地域経済の育成と、そのための人づくりにあります。当協会は、地域の企業家的リーダーと協力し、創造的企業の育成と地域経済の活性化に取り組んでいます。

全国の支部では、地域の会員の方々に「創造経営セミナー」、「創造経営研究会」、「見学会」等の様々なサービスを提供しております。

会員支援事業

■ 会員交流活動

会員限定の見学会や情報交流会、会員相互の異業種交流を図っております。

■ 教養講座（無料公開講座）（無料）

経営だけでなく多彩なテーマに沿った各分野の専門家をお招きし、わかりやすく、質疑応答を加え90分の無料講義を開催しております。また会員の皆様には、会員専用ページより教養講座や研修会の収録ビデオを視聴していただいております。

■ 出版・定期刊行物

数多くの企業調査研究と専門家による経験を結集し、「情報」を発信しております。

- ・月刊創造経営「CREATIVE MANAGEMENT」
- ・創造経営マネジメントガイド
- ・創造手帳 その他書籍

問合せ先

一般社団法人日本創造経営協会

事務局（押田）

〒113-0033 東京都文京区本郷2-10-9 富士ビル5階

〔TEL〕 03 (3816) 1451

〔FAX〕 03 (3814) 1933

〔メールアドレス〕 kyokaijimukyoku@sokei.co.jp

ネットワーク事業

■ 企業生命の創造とイノベーション（SDNET-300）

年8回、ハイブリッド型にて開催されている研究交流会であり、日本創造経営グループによる組織的経営指導の場であります。

中核企業の育成に向け、「調査・研究」、「事業開発」を行い、「中核企業を中心とした企業群経営」を図っており、地域経済の活性化に貢献しております。



沿革

- ・昭和38年10月 「綜経同人会」を発足、これを組織化、講演会を定例化
- ・昭和45年 1月 綜経同人会より「日本喜働経営協会」に名称変更
- ・昭和46年 3月 「創造経営教室」を開催
- ・昭和47年 9月 「創造経営大学校」を設立
- ・昭和50年 5月 「日本喜働経営協会」から「日本創造経営協会」に名称変更
- ・平成10年 2月 寿命院友の会（100オクラブ）設立
- ・ 10月 薄衣佐吉会長逝去
- ・平成21年 「日本創造経営協会」から「一般社団法人日本創造経営協会」へ組織変更

