

知恵の経営報告書

2010



昭和2～3年頃の初荷風景

株式会社 くらにた

平成22年3月作成

目次

I. はじめに	3
II. 会社概要	4
III. 理念・方針	10
IV. 当社の現状分析	11
V. 主要商品のご紹介	14
VI. たにぐちの知恵の根幹	18
VII. たにぐちの今ある知恵	21
VIII. 知恵を測定する評価指標（KPI）	27
IX. これからの事業展開	28
X. あとがき	31



平成二十年十一月二十一日ウェスティン都ホテル京都 葵殿

I. はじめに

この報告書は、縁があって当社で共に働く、全ての従業員と次代を担う後継者に、思いを伝えたく作成しています。

一昨年（2008 年）当社は、創業 100 周年を迎えました。

明治 41 年、創業者谷口定治郎が 20 歳の時に、京都で京菓子製造と卸売販売を始めました。

大正から昭和にかけては、全国的なお菓子メーカーの京都初の特約代理店にもなり、隆盛を極めた時代でしたが、二代目谷口嘉一郎は、22 歳から 34 歳までの間、3 度に渡り出征をしました。

帰国後は、菓子業界復興のため京都府菓子統制組合の総務部長として任を受け、その後、京都府菓子卸商業協同組合の理事長になりました。その組合を整理することになった時の決断は並々ならないものだったと思います。谷口商店は、多額の借金を背負って再出発しました。

そして、昭和 49 年、波乱の人生を送った父は 61 歳で他界致しました。

当時、若干 31 歳の私谷口容造は、三代目として経営の再建を計ろうと、事業の多角化を試みましたが、人生の試練を受けることになりました。未熟な思慮の中での乳業部門は失敗、さらに多額の借金を負い、当時いた 15 名の社員は私のもとを一人ひとり去りました。

どん底の中で心の支えになったのは、父に世話になったという顧客や仕入先の励ましとたった 1 人残ってくれた事務員でした。

父が残してくれた遺産は、目に見えなかった陰徳と「繁栄には必然的な理由がある」という倫理哲学です。素直に自分を見つめ直した時から、心の中の父との対話が始まったように思います。

自分はどのような経営をしたいのか、どんな人生を歩みたいのかを絶えず自問し、社員と共に夢を語れる会社を目指そうと心に誓いました。当社の屋号である「嘉楽本舗」は、父の名前の一字を取っております。

私は、5 年後（2015 年）には、全ての役職から退くことを皆に宣言しています。

最後に事業承継にあたって、次代の経営者に伝えたいことは、会社は、社員の幸せのためにあります。みんなが、ハッピーになるためにはどうすれば良いかを考えるのが、経営者の仕事です。

これからの 100 年も、社員共々力を合わせて、厳しい難局を乗り越えてほしいと思います。そんな願いを込めての報告書です。

平成 22 年 3 月吉日

株式会社 **た に ぐ ち**



代表取締役 谷口容造

Ⅱ. 会社概要

1. 会社概要

【会社名】株式会社たにぐち

【創業】明治41年

【会社設立】昭和36年6月2日

【代表者名】谷口 容造

【従業員数】41名（社員21名、パート20名）

【資本金】1千万円

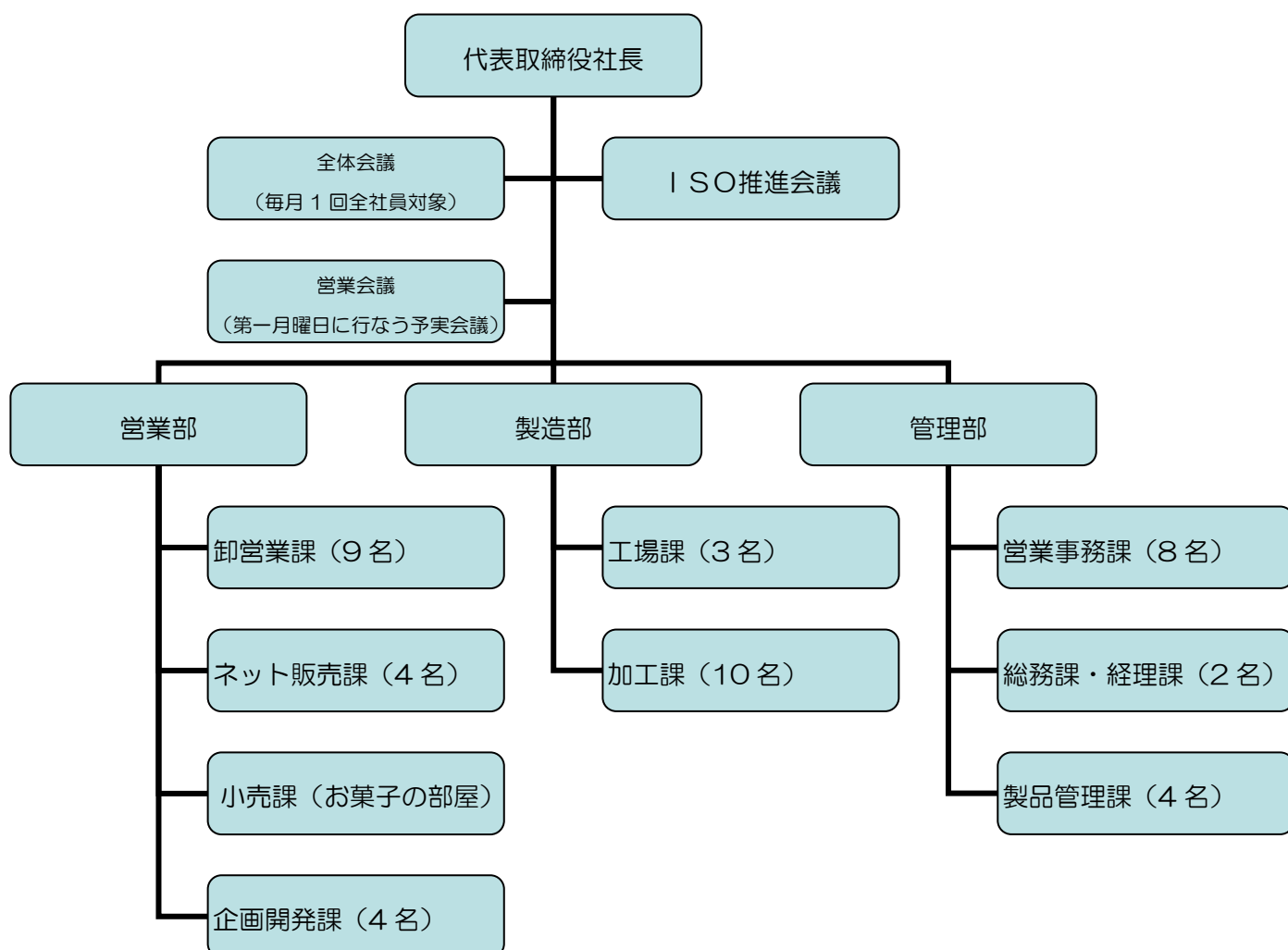
【事業内容】菓子卸業・菓子製造・菓子小売販売・ネット販売

【本社所在地】京都市上京区丸太町通黒門東入藁屋町525番地

【工場・営業所所在地】上に同じ

【Webサイト】www.taniguchi-inc.co.jp

【組織図】



① 1名が2担当を受け持っている場合があります。

② ISO推進会議のメンバー構成（卸営業課1名、ネット販売課1名、企画開発課1名、工場課1名、加工課1名、営業事務課1名、管理責任者1名、社長、計8名）

③ 営業会議には、事務員の代表も参画して議事録の作成を担当しています。

2. 100 年の事業のあゆみ（沿革）

創業者 谷口定治郎の時代（明治 34 年～昭和 19 年）創業期

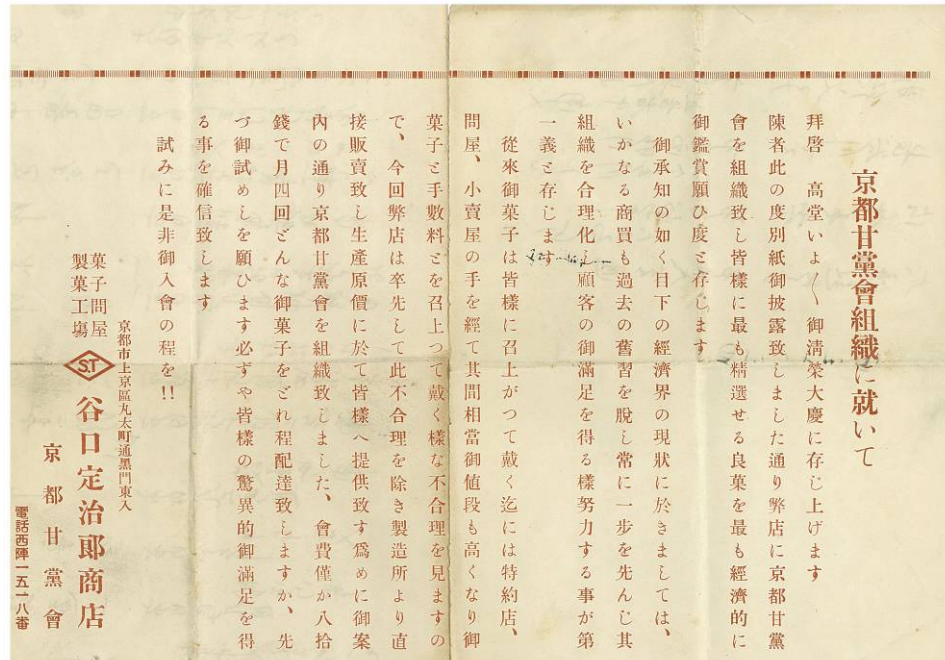
年 月	沿 革
明治 34 年～ 37 年	祖父谷口定治郎が 13 歳の時に、富山から本家玉壽軒へ丁稚奉公修行に出ました。 当時の日記帳が 5 冊あり、墨で製造レシピー等が書かれています。
明治 41 年	「谷口定治郎商店」を創業。京菓子の製造と卸売販売(問屋業)を一条智恵光院にて始めました。
大正時代～ 昭和 15 年	明治・森永・グリコ等、京都で初の特約代理店になりました。 大正 14 年～昭和元年に現在地に、京町家（表屋造）を建設し、事業の拡大を計り、名実ともに京都では有数の菓子問屋になりました。
昭和 6 年 7 月	びじゅう 美十菓子・喫茶店（河原町四条上ル）オープン。 菓子・喫茶と京菓子の頒布会を始めています。 (当時のメニュー →) びじゅう 美十 という店名は、3,280 余通の応募の中から複数専門教授審査員が厳選した結果、選ばれました。他に優秀作 5 点、佳作 5 点が選ばれています。 (↑美十菓子喫茶店に店名が決まったことのお知らせする広告)
昭和 6 年	「京都甘党会」組織を立上げ、80 銭で月 4 回製菓工場より直接販売の会員募集をしました。その案内文の最後の一節を紹介します。

・・・どんなお菓子をどれ程配達致しますか、先ずお試しを願います必ずや皆様の驚異のご満足を得ることを確信致します。

試みに是非ご入会の程を！！・・・

菓子問屋 製菓工場 谷口定治郎商店 京都甘党会

製造直売の頒布会の案内文（昭和6年）



必ずや皆様の驚異のご満足を得ることを確信します。とは、現在の「顧客の感動を得る」ということに他なりません。

昭和 16 年～
昭和 20 年

戦時中は、京都府より貴重な物資である砂糖の配給所を命じられました。

● 「京都甘党会組織について」の案内文の一部

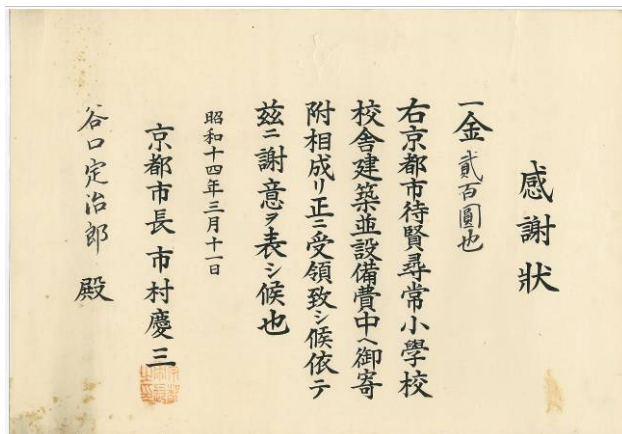
ご承知の如く目下の経済界の現状に於きましては、いかなる商売も過去の舊習を脱し常に一步を先んじ其組織を合理化し顧客のご満足を得る様努力する事が第一義と存じます。

従来御菓子は皆様に召し上がって戴く迄には特約店、問屋、小売屋の手を経て其間相当御値段も高くなり御菓子と手数料とを召し上がって戴く様な不合理を見ますので、今回弊店は率先して此不合理を除き製造所より直接販売致し生産原価に於いて皆様へ提供致す為に御案内の通り京都甘党会を組織致しました。

昭和6年（80年前）に、顧客満足と時代を先取した製造直接販売の戦略を実行していました。

● 地域や業界への貢献

地域での振興や業界での働きで数々の感謝状や褒賞状を戴いています。
昭和 14 年、待賢尋常小学校校舎建築並設備費として一金貳百円也を寄付したことに対する感謝状(写真)、他に日本赤十字社、地域団体等へも寄付していたことが記録に残っています。



二代目 谷口嘉一郎の時代（昭和 10 年～昭和 49 年）激動期

年 月	沿 革
昭和 21 年 1 月	戦地フィリピンより復員しました。
昭和 21 年 4 月	陸軍病院より退院後、直ちに京都府菓子統制組合総務部長に就任。 京都府の管理指導の下に、配給物資の委託業務を務めました。
昭和 25 年 2 月	京都府菓子卸商業協同組合設立 専務理事兼会計理事を拝命。
昭和 28 年 4 月	京都府菓子卸商業協同組合 二代目理事長に就任。
昭和 29 年 4 月	第 13 回全国菓子大博覧会が京都にて盛大に開催されました。 大会では、常任理事・経理局長を拝命され、その功績によって「名誉 功労賞」及び「無鑑査賞」を戴きました。
昭和 32 年	吉田神社内に菓祖神社を建立。
昭和 34 年	京都府菓子卸商業協同組合を休止。 理事長であった谷口嘉一郎が、累積した多額の負債を個人で全て負う ことで、誰にも迷惑を掛けずに整理を致しました。
昭和 35 年	谷口商店創業 50 周年記念特売招待旅行を実施。
昭和 39 年 6 月	株式会社谷口商店として法人設立。
昭和 49 年 3 月	二代目谷口嘉一郎逝去。

● 昭和 35 年の 50 周年記念特売案内文の一部

・・・顧みますと当谷口商店は先代谷口定治郎が京都に於いて明治 41 年の創業に
依って始まり実に五十余年を菓子卸業に生命を続けて参りました その間戦争に依
る営業の中断を余儀なくされましたが父の遺した菓子卸業を引継ぎ熱意と誠意 深
い愛情による取引きを今後共続けて行き度く念じて居ります 京都で最も古い店で
最も新しいセンスを持った営業をモットーとして尚努力を重ねて参ります 何卒相
変らない御引立てを心より御願い申し上げます・・・

二代目谷口嘉一郎の再出発の決意がうかがえます。

三代目 谷口容造の時代（昭和 39 年～平成 14 年）第二の創業～理念経営へ

年 月	沿 革
昭和 49 年 4 月	谷口容造は、父の死後、31 歳で三代目社長に就任致しました。当時の社員数は 10 名余りでした。将来の危機を感じ、社内改革を試みました。
昭和 55 年	改革は思うように進まず、新規事業の乳業部門を立ち上げましたが、そのことが返って経営の危機を招き、どん底を経験しました。苦渋の中で、女子社員 1 人と夫婦で菓子部門を再出発することを決心しました。 三年後に、ようやく営業の正社員を 1 人採用することができました。
昭和 60 年 8 月	お菓子の部屋（アンテナショップ）開店
平成 5 年	京都中小企業家同友会入会、1 年かけて、皆で就業規則を作りました。
平成 8 年	創業 90 周年を機に、株式会社たにぐちに社名変更
平成 11 年	社内イントラネットを構築、サーバーから社内のコンピューター（8 台）に情報が共有できるようにしました
平成 12 年	ネットショップ「京都お菓子の部屋」を開店し、ネット販売を充実する計画を立てました。 社員の福利厚生として多目的ホール（皆の憩いの場）を建築し、食事、カラオケ、映画鑑賞等、社員のコミュニケーションを深めるのに役に立っています（厨房で料理も出来、カウンターでお酒も飲めます）。社員とその家族向けに、「花洛音楽院」を開設し、一般にも開放しています。
平成 14 年	製菓工場を建設し、念願の製造部を再開「御菓子司 彩嘉」のブランドを立ち上げました。

●どん底から学んだこと・・・

- ① 簿記、財務諸表の勉強を一から始めました。経営には、原理原則があるということに気付きました。
- ② 自分を素直に見つめ、客観視することで周囲が見えてきました。
- ③ 自社を冷静に分析、決して無理をせずに本業に軸足を置いて、「感謝」と「足るを知る」経営に喜びや価値を見出しました。
- ④ お天道さまに恥じない正しい経営と、「実の商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり、決して目先の利益やひと時の我欲に惑わされてはいけない」という石田梅岩の教えが、私の信条となりました。
- ⑤ 「入るを計って、出を制す」シンプル経営に徹することにより、多額の累積赤字を 8 年後には黒字に転換することができました。
- ⑥ いつも夢を抱き、目標に向かって計画的に挑戦することの大切さを学びました。

三代目 谷口容造の時代 そのⅡ（平成 15 年～平成 22 年）夢への挑戦

年 月	沿 革
平成 15 年	「経営革新支援法」の認証を取得しました 製造部門と付加価値商品の育成、ネット販売の拡充等、安定した利益の確保を狙い、3 年計画を立てました。 百貨店を中心とした催事事業を展開し、直接消費者の動向をキャッチできました。
平成 16 年	一般酒類小売業免許を取得しました 洛中唯一の造り酒屋「佐々木酒造」、京都丹波町の「丹波ワイン」のお酒やワインを使ったゼリー等を開発しました。
平成 19 年 2 月	東京ビッグサイトでのスーパーマーケットトレードショーに出展、高級スーパー等の市場を開拓しました。当社の出展スローガンは、「絶えず質の違う競争を見つけ出し、知恵と工夫で挑戦します」です。
平成 19 年 5 月	3 年かけてオリジナル販売管理ソフトを開発し、新コンピュータに入れ替えました。サーバーと端末 13 台、プリンター 7 台をリンクしています。
平成 20 年 4 月	第 25 回全国菓子大博覧会・兵庫にて、御菓子司 彩嘉として「岩ごろも」を出品、「橘花栄光賞」を受賞致しました。登録商標も取得。
平成 20 年 7 月	ISO9001・2000 を認証取得しました。社員全体で意識を高め、全体の最適化に努めています。
平成 20 年 11 月	100 周年記念式典を都ホテルで開催しました。パート社員も含め全ての社員が社章（バッジ、ピン）を着け、男性は赤のネクタイをして、全員で社歌を歌い祝福しました。 ユニセフを通して、世界の貧しい子供たちに生きる力をと、インド・ランチのハンセン病患者に支援金として各 100 万円を寄贈しました。
平成 21 年 3 月	100 周年を記念して、建物を京町家に復元致しました。
平成 21 年 6 月	「京の老舗」の知事表彰を受けました。

● 学んだことの実践・・・

京都同友会、商工会議所セミナー、京都経営品質研究会、等での学びを実践。「経営革新支援法」や「ISO9001・2000」の認証も取得し、「良い会社をつくろう」「良い経営者になろう」「経営環境を良くしよう」をスローガンに、経営者としての自覚と使命感を強く感じました。

大正 15 年の建設当時の京町家（表屋造り）を復元しました。（平成 21 年 3 月撮影）



Ⅲ. 理念・方針

初代から脈々と引き継がれている精神は、

- 「人に喜ばれる努力を惜しまない」
- 「正直に、誠実に、素直に」
- 「常に、必達願望を心に抱き、誰にも負けない努力をし、反省をする」
～感謝に敵なし、反省に終わりなし～

1. 経営理念

1、顧客本位の経営に徹する。

私たちは、常に顧客（顧客の顧客）の立場に立って、喜ばれる商品や、必要とされる情報を提供し、質の高いサービスを心掛け、満足と信頼を獲得することで、社会への貢献と会社の発展を図ります。

2、働きがい、生きがいのある会社をつくります。

私たちは、社員一人ひとりが知的好奇心を持ち、独自能力を磨き、常に自己革新をして、創造的で明るく楽しい、いきいきとした青春企業を目指します。

3、夢となごみの空間を創るために存在します。

私たちは、美味しさだけでなく、「幼児の頃の思い出づくり」「幸せのひととき」「仲間との団らん」「家族の絆」「寂しさの癒し」等、世の中で大切な役目があるお菓子を扱う仕事に従事しているという自覚と誇りを持っています。

2. 経営方針

- ① 顧客満足の向上・・・クレーム件数の減少、対応の迅速化、顧客との緊密性
- ② モチベーションの醸成（社員力）・・・あゆみ確認シートによる自己向上システム
- ③ 社会との調和・・・地域への具体的な貢献、企業の社会的責任（CSR）の重視
- ④ 独自性のある商品の開発・・・製品の優位性

3. 浸透策

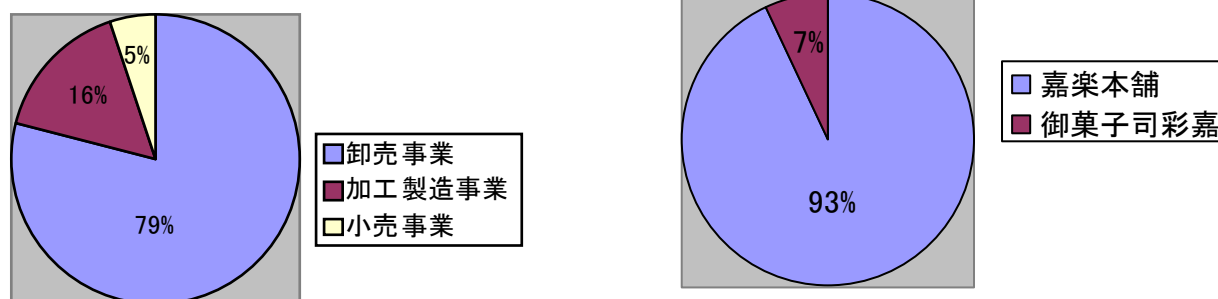
- ① 毎朝、朝礼での唱和（月曜は全員で、火曜～金曜は各部門毎に）
- ② 何のために経営（仕事）をするのか、それは誰のためなのか、を社員一人ひとりに問い掛け、自らが考える機会を多く持ちます。
- ③ 月1回の全体会議、ISO推進会議、企画会議
- ④ 毎月（第一月曜日）の営業会議、週1回の営業ミーティング
- ⑤ 毎月のお誕生日会
一年以上勤続のパート、社員共々毎年、工夫を凝らした贈り物をしています。
（昨年は、名入りの清水焼の夫婦茶碗）
- ⑥ （決算日打上げ、盆休み前日打上げ、正月休み前日打上げ、新年会、歓迎会、送別会、ボウリング大会、社員旅行等）、食事とお酒の席を多く持ち、お互いコミュニケーションを図り、価値観の共有を確認します。
- ⑦ 表彰制度
5年表彰、10年表彰、15年表彰、20年表彰・・・
新人賞、新規開拓賞、さわやか賞・・・

Ⅳ. 当社の現状分析

1. 当社の主たる事業

現在の当社の主たる事業は、菓子の卸売・加工製造・小売業です。中でも卸売事業は、全売上高の79%を占めています。2番目に売上が多いのは、加工製造事業で16%を占めています。また、一般消費者を対象とした実店舗とインターネット販売の小売事業の売上は5%ほどです。

また、当社のブランドは2つあり、京菓子を中心に自社工場商品に使用している「御菓子司 彩嘉」（自社製造）と、「嘉楽本舗」（自社加工製造）です。



2. 当社の顧客

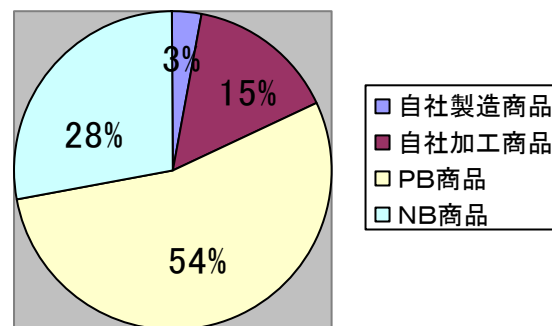
当社の卸売り顧客は、日本全国の菓子専門店が、催事・土産物店、問屋、スーパー、茶の小売店、その他です。総顧客数は、約500社です。

3. 当社の取扱商品

当社の取扱商品は、主に自社製造商品・自社加工商品・PB（プライベートブランド）商品・NB（ナショナルブランド）商品に分けられます。全体に占める割合は、図表の通りです。

自社製造商品は、製造部工場課（御菓子司 彩嘉）にて通年製造しております、京菓子「松露」が主な商品です。

季節によって、和三盆糖入りの本わらび餅や生菓子を製造しております。



自社加工商品は、製造部加工課にて、袋詰めや加工作業をしております、駄菓子や半生菓子、季節歳時の商品が主となります。取扱商品数は、およそ1,050種類あります。

PB商品とは、当社オリジナルの表シールや当社の販売者名（嘉楽本舗）にて、協力会社（供給者）により製品化された商品をさします（OEM商品）。主に、袋菓子・一個売り商品です。

NB商品とは、全国の菓子メーカーの一般商品のことで、袋菓子と進物に分けられま

す。

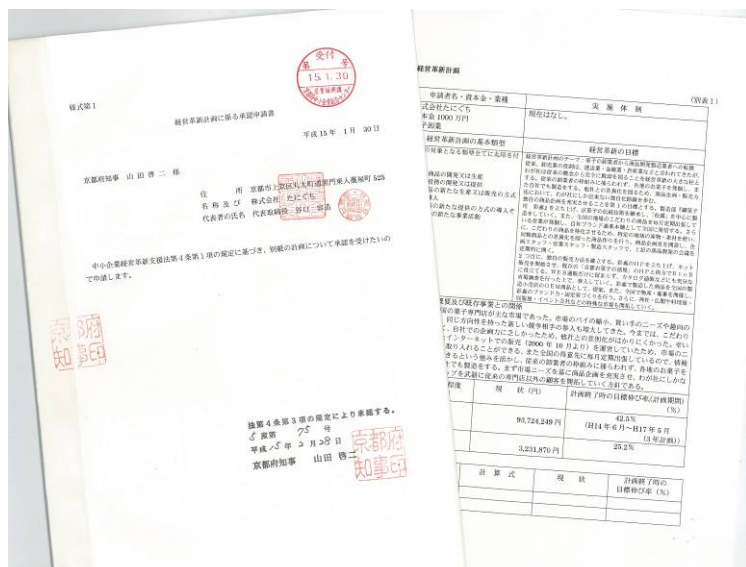
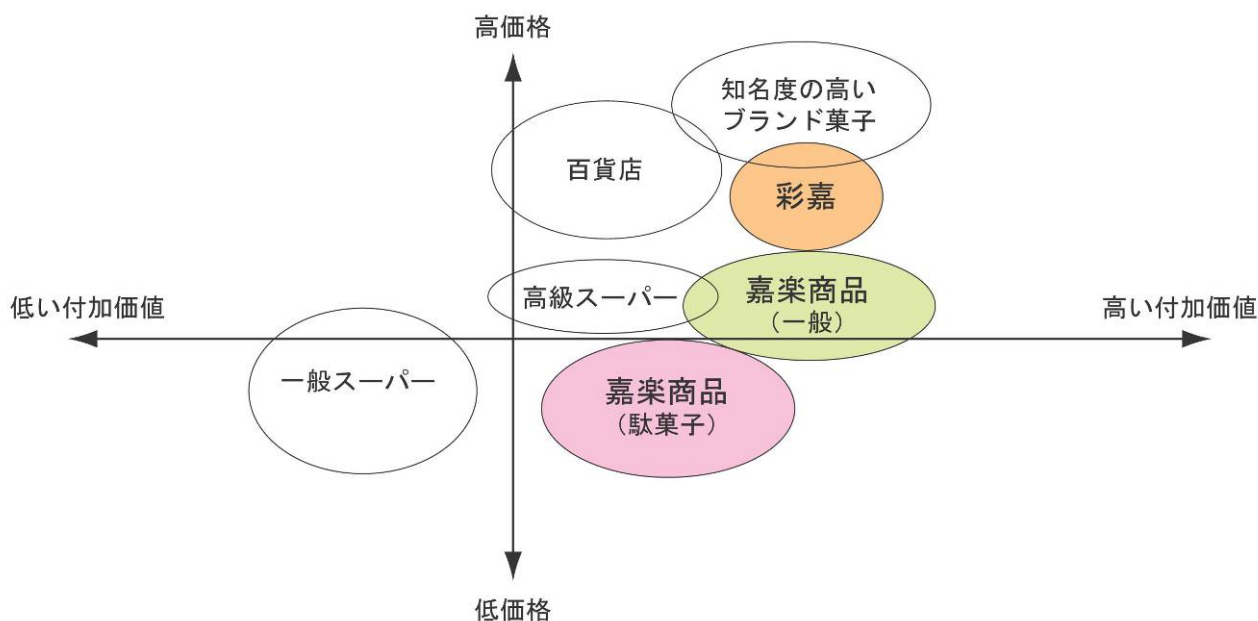
現在は、主に日本全国の家内工業的な小さな菓子メーカーや地方の隠れた銘菓を取り扱っており、大手菓子メーカーの一般流通している商品の取扱数はわずかです。毎月営業が日本全国にルートセールスに出かけ、各地方の市場を調査することで、隠れた銘菓の発掘などが可能になっています。現在の仕入れ取引先数は、270 社で、取扱品数が多いことも、当社の大きな強みです。

4.業界・市場の特徴

当社は、卸売業・製造業・小売業に属しています。

その中でも、卸売業部門が主です。

主な顧客は、菓子専門店、催事・土産物店、一般消費者などです。



嗜好品である菓子は、最終消費者の購買の目的によって、求める市場・価格帯が異なります。普段の自家需要は、スーパー・コンビニで購入、非日常的な需要には、専門店・百貨店・ネット販売での購入が多くなります。

近年の不況の影響で、市場のパイの縮小、買い手ニーズや趣向の変化が著しく、当社と同じ方向性をもった新しい競争相手の参入も増えてきました。このような市場の変化を受け、平成 15 年に、独自の商品企画を充実させることを第一の目標

とする製造部工場課（御菓子司 彩嘉）を立ち上げるとともに、独自の販売方法を確認するため、ネット販売のさらなる拡大を内容とする「中小企業経営革新支援法」の申請をし、承認を受けました。（平成 15 年 2 月 28 日）

5.社会貢献活動

●地域へのPTA活動



平成13年より、地元中学生の「生き方探究・チャレンジ体験」の受け入れを毎年行なっています。

地元中学生に、数日間来ていただき、職場体験をしていただいております。この体験を通じて、社会で仕事をするものの意味や意義を感じていただければと、地域貢献のお手伝いをさせていただいております。

●インドのハンセン病患者支援

インド・ランチのハンセン病患者への支援をしています。1984年から交流を始め、マザー・テレサ女史にも接見頂きました。ボランティア組織の会員として、紅茶の販売やコンサートを催し、収益金を寄贈しています。

●ユニセフへの寄付金

ユニセフの会員として、会社からも定期的に寄付をしています。世界の貧しい子供たちを救うために、少しでもお手伝いができればと考えております。

インド・ランチより感謝の盾



ユニセフからの感謝状（100周年の記念贈与に対して）



● コミュニティビジネスへの挑戦（ゆず姫有限責任事業組合の立ち上げ）

「地産地消」・・・「水尾」地域の柚子を使った商品開発をして、地域の活性化を図り、地域にお役立ちすることを実践しています。（後述）

V. 主要商品のご紹介

現在の当社取扱商品は、主に非日常的な需要をターゲットとしています。付加価値の高い、特徴的でオリジナリティのある菓子が主です。

1. 味の小箱（自社創作オリジナル菓子）



自社加工商品の一つで、金平糖や飴細工を詰合せた商品で、通年製造しています。中身の飴は、9種類のもの（大）と、6種類のもの（小）と2通りあります。

飴を詰めている箱は、人形柄の貼り箱で、紙代の値上がりにもとない、当社でオリジナルの版を起こし、箱屋さんに成形していただいています。

中身の飴は、得意先や市場や季節によって、多種多様に変化させることが可能です。

この商品には細かい加工作業を要しますが、従業員の加工技術の向上により、効率的に製造することが可能となっている点が当社の強みです。

また、商品名と見た目のかわいらしさが京都らしさを演出し、新規顧客の獲得に生かされている代表的な商品です。

2. 花らく（自社ブランド商品）



当社ブランドの人気オリジナル商品の一つです。小豆を羊羹と琥珀で固めた京菓子で、安定した顧客を持ち、通年販売しています。

類似商品も一部流通していますが、協力メーカーに当社独自仕様での生産を依頼しています(OEM 製品)。また、顧客先の販売ラベルを添付しての商品展開も可能です。

協力メーカーの菓子製造の技術の高さと誇りが、この商品が長く愛され続けている一つの要因といえます。また、当社ブランドと味の良さに加え、協力メーカーとの信

頼関係が、通販などの新たな市場の開拓につながっています。

3. 岩ごろも（登録商標取得済 他社には真似の難しい自社製品）



自社製造商品の一つで、伝統的な京菓子の一つ「松露」です。

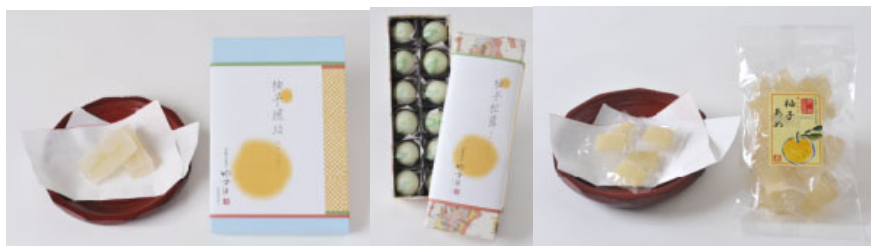
高い技術をもった職人さんから技術を伝承し、現在では、製造部工場課（御菓子司 彩嘉）の看板商品となっています。

餡炊き・餡玉取り・すり蜜製造・すり蜜掛けなどのすべての工程を手作業で行っているのが特徴です。このすべての工程を手作業で行なうには、長年の経験と高い技術が必要とします。

この商品は、第 25 回全国菓子大博覧会姫路(平成 20 年)に出品し、「橘花榮光章」を受賞しました。また、「岩ごろも」という商標登録も取得しました。平安神宮の献上菓子でもあります。

しかし、残念ながら、製造部工場課「御菓子司 彩嘉」のブランド力が弱く、まだまだ認知されていないため、実店舗にてお買い求めいただきましたお客様一人ひとりに、工場長より手書きのお礼状をお出しし、ファンづくりに努めております。

4. ゆず姫シリーズ（地産地消の商品）



京都の奥座敷、日本最古のゆずの産地「水尾」で収穫されたゆずだけを使用した商品群です。平成 21 年に「ゆず姫有限責任事業組合」を立ち上げ、コミュニティビジネスとして、地産地消の事業に取り組んでいます。

水尾の歴史から、「ゆず姫」というキャラクターをつくり、デザインにも統一感をもたせています。現在「ゆず姫」シリーズの商品は、菓子を中心に 9 アイテムあります。

現在、実店舗にてテスト販売を行っており、これからはネット販売も展開し、消費者の生の声をいかした商品展開をはかっていきます。

5. 納豆菓子シリーズ（健康シリーズ）



納豆のペーストを使った米菓で、7年前に、はなまるマーケットをはじめテレビ番組で幾度となく紹介されました。ユニークな発想の納豆とあられやせんべいとのコラボレーションで、当社でも根強いファンに支えられている人気商品シリーズです。

最近も、雑誌等に度々取り上げられ、納豆屋さんにも販売先を開拓しています。インターネット販売でも、年間を通じての定番商品です。

健康シリーズには、他に黒豆、ごぼう、野菜、豆腐、小魚等があります。

6. 酒ゼリー・ワインゼリー（異業種コラボレーション）



佐々木酒造（聚楽第）・丹波ワイン（鳥居野）を使用したゼリー各種

それぞれ、スプーンですくって食べるタイプと、ストローで飲むドリンクタイプの食感の違う2つのゼリーがあります。

2004年（平成16年）より地産地消に取り組んでいます。

洛中唯一の造り酒屋の佐々木酒造様や京都丹波のワイナリー・丹波ワイン様との異業種コラボレーションを始めました。デザインからパッケージにいたるまで、先方と相談しながら工夫して、商品化しました。

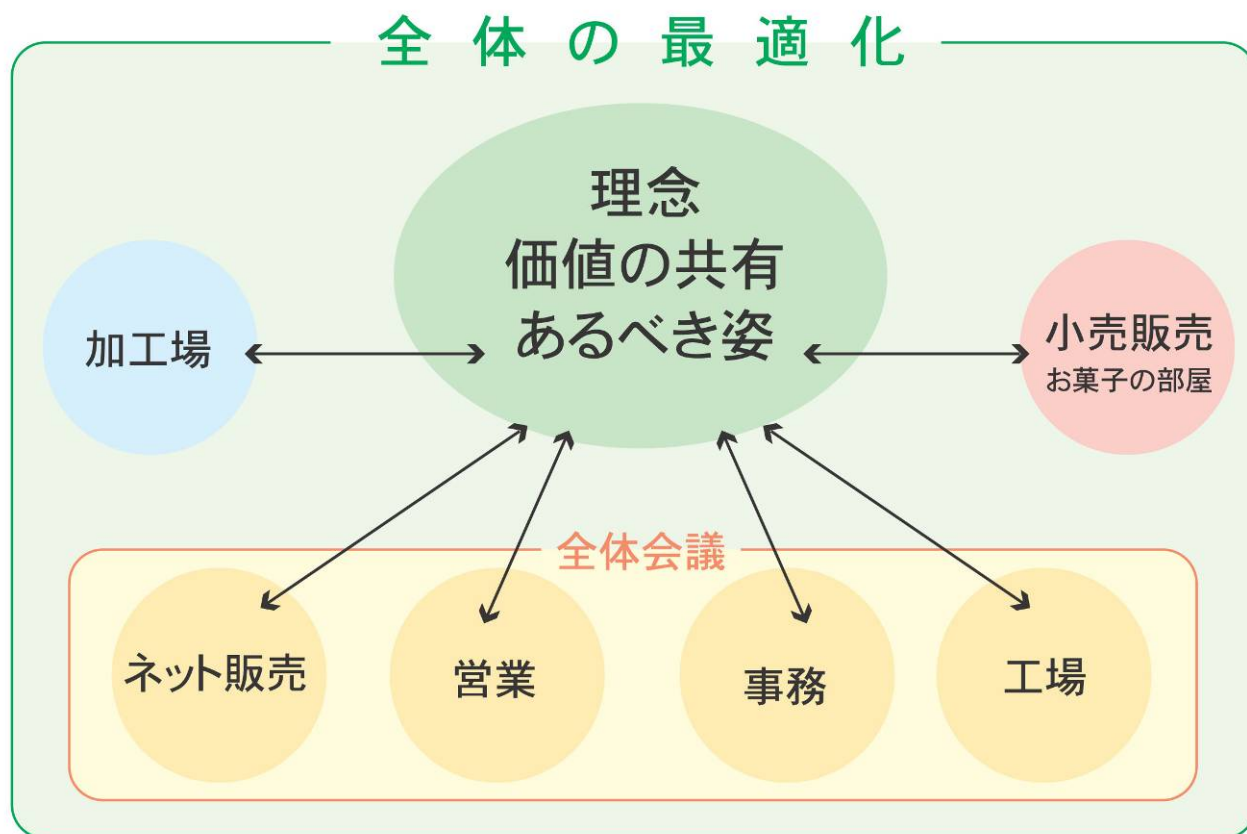
アルコール度数は、1%未満ですので菓子店での販売が可能です。

Ⅵ. たにぐちの知恵の根幹

1. 共通の価値観を大切にしております。

わが社の「あるべき姿」に於ける価値の中心には、「お客様が満足し、喜んで下さる」ために、何をすべきかを考えることがあります。また、目指す方向は、社員が仕事を通して「やりがい」を感じ、共に成長し合い、高め合える風土を創ることです。価値観を明確に示すことにより、目先の事実や利益に惑わされずに、物事の本質を見極めることが可能になるという、長期的で恒常的な目的（理念）の重要性を認識しています。（判断基準、価値基準の共有化）

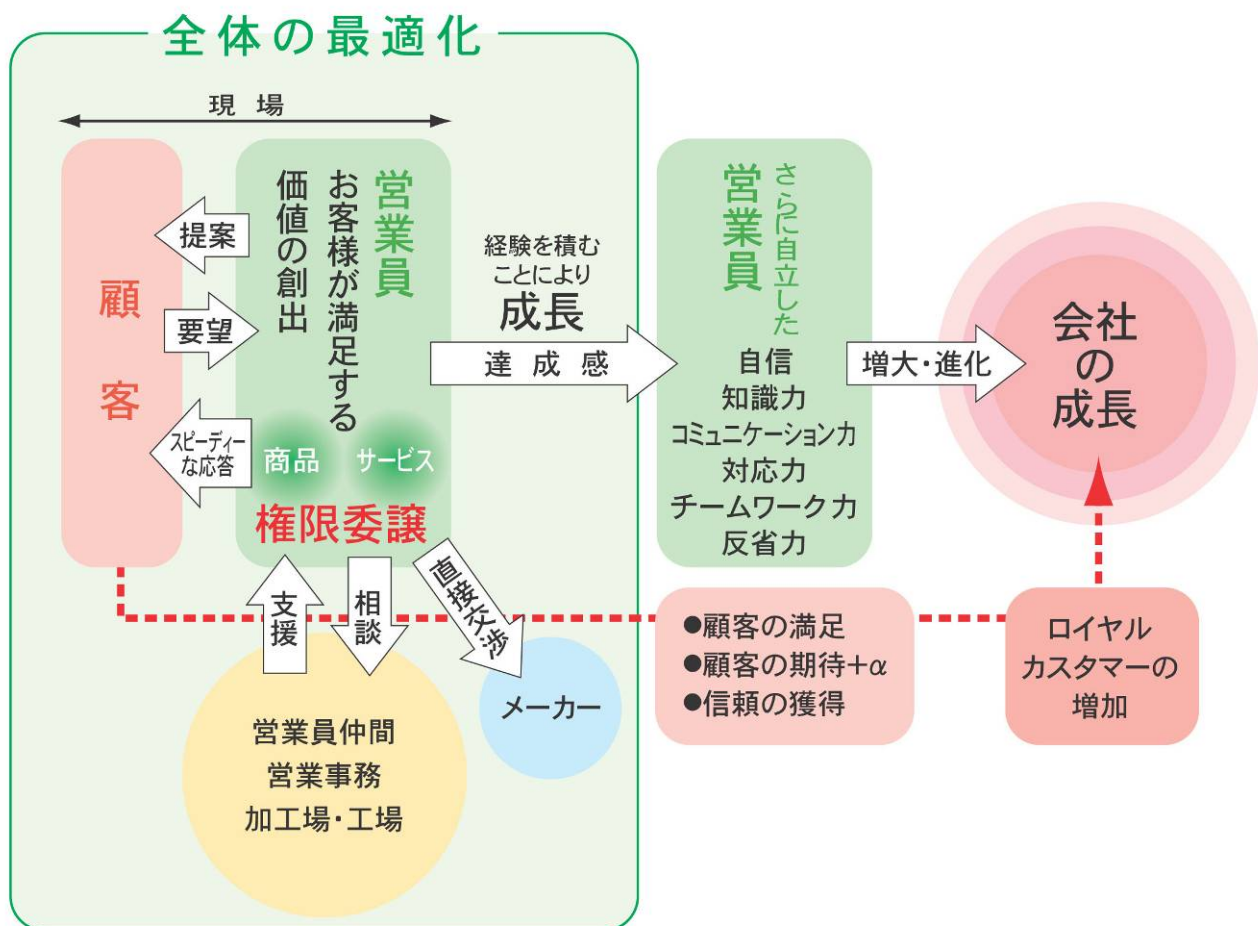
全ての事業活動において、一貫性と整合性を持ち、全体の最適化を図るようにしています。



2. 現場力（それぞれが、現場で現物を見て、現実的に行動します。）

社員一人ひとりが、自ら考え、発表し、行動し、反省する（個々が、PDCAを回す）ことによって、それぞれが成長できる環境と仕組みを作っています。

フラットでオープンな関係性を保ちながら、権限委譲することによって、自立（律）した社員が育っています。その結果、一人ひとりの成長が、会社の成長に繋がっています。



3. 人財力（自己の成長を実感し、他者からも認められる風土創り）

<事例 1>

これは、入社5年目の営業が、営業ミーティングでプレゼンテーションした事例です。新規開拓訪問するにあたって、自分の持っている経験や商品・業界・販売知識に基づいて、その訪問先専用の商品カタログを作成した結果、新規開拓がうまくいっているという報告です。



新規を取りました。(営業 I)

これまで自身が経験した推奨商品の成功事例や定番商品になるまでのストーリーを、お客様にお話することで、会話が広がりやすく、このカタログをもとに宿題をいただきやすくなり、次の訪問につながります。

また、訪問先の要望や方向性が見えやすくなり、商品の掘り起しにもなると語っています。さらに、このやり方を自分の後輩にも教えていけるよう、経験を重ねていると報告しました。

<事例 2>

入社 10 年目の営業の話です。

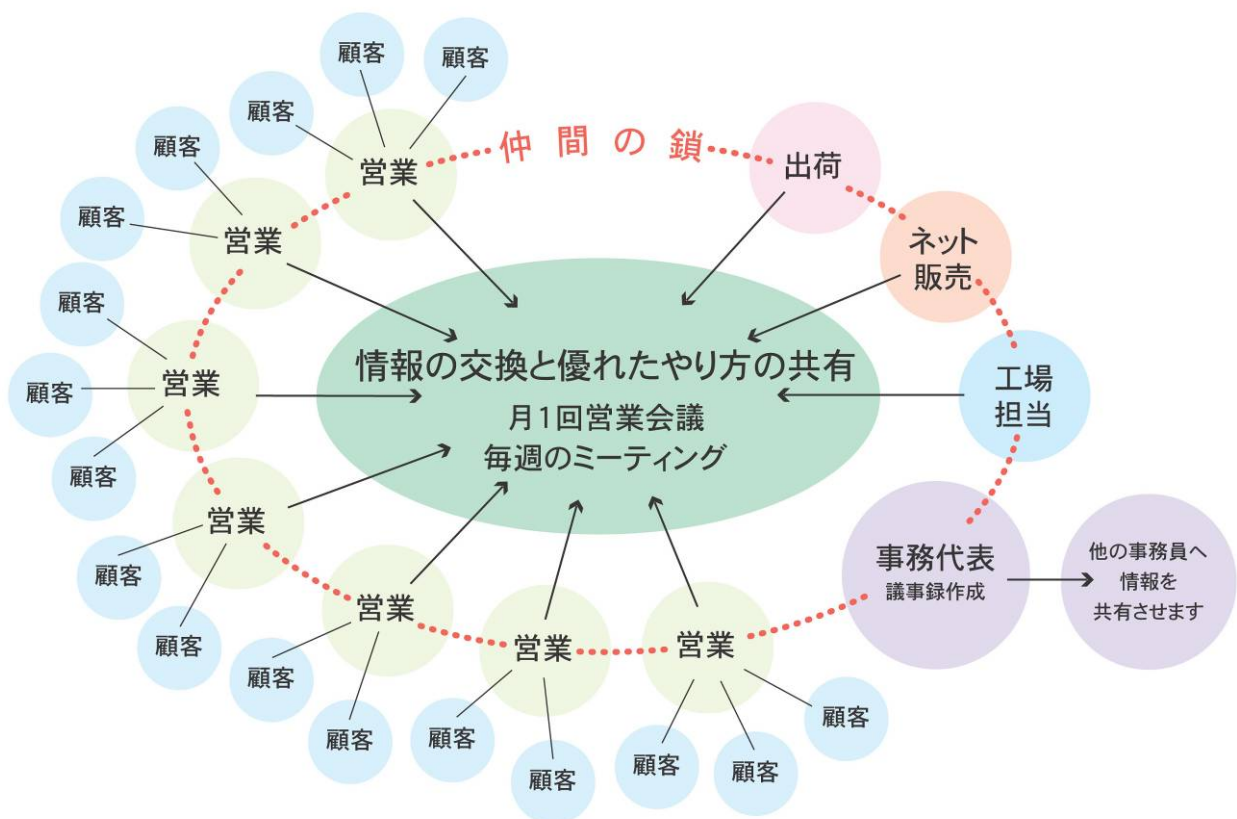
この営業も、ライバル会社がすでに入っている訪問先に新規開拓営業を行ない、当社専用のカタログを毎月「担当者おすすめカタログ」として作成し、提案を重ねた結果、少しずつ売り場のシェアをいただき、今ではライバル会社よりも多くの商品を展開させていただいております。

また、異業種とのコラボレーションにも他に先駆けて注力しています。一例としては、毎月訪問している地方の味噌屋さんに飛び込んで、味噌を使ったお菓子を OEM でつくらせていただいております。これは、営業一人一人が、仕入先を商品の引き取りなどで細目に訪問しており、仕入先ごとの生産キャパシティや設備、作られている商品のバックグラウンドをよく知っているからこそできることです。



このように当社の営業は、1 人ひとりが「商人」となって、自分の判断で活動するとともに、上司や仲間のアドバイスを通して、新規開拓訪問の材料を揃え、知識を蓄えています。その成功事例は営業ミーティングなどで共有しています。

当社の営業の評価は、結果評価よりも「なぜ成功したのか?」「どのようなやり方を用いたのか?」というプロセス評価に重点を置いています。

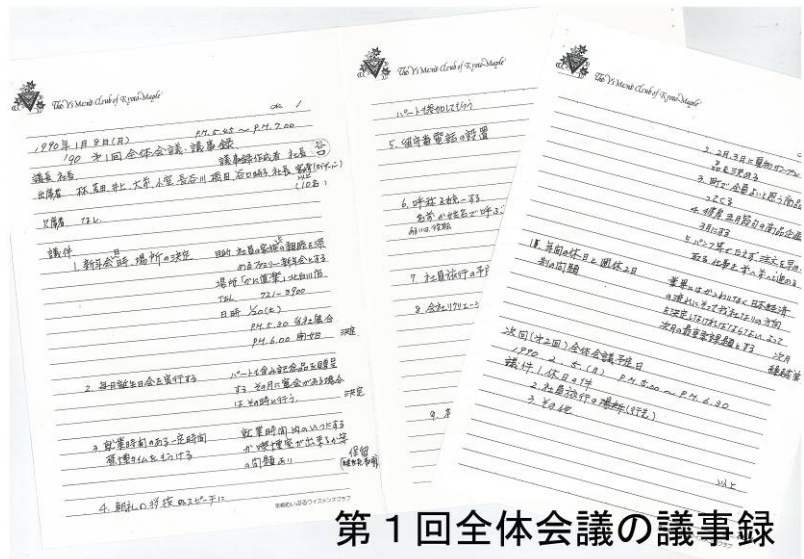


VII. たにぐちの今ある知恵

1. 価値・情報の共有化 ～夢・志を同じくしよう～

組織価値観を共有するため、毎日の朝礼を実施しています。朝礼では当番制で個人発表の機会をもうけており、社員の自己表現の場としています。

また、毎月1回の全体会議を20年前（平成2年1月）から一度も欠かすことなく行なっています。これにより、社員全員で問題を把握・解決し、決定事項を共有できています。



第1回全体会議の議事録

OJTトレーニングとして、営業指導者は出張同行を行なっていますが、出張先での居酒屋談義で、人生観、仕事観、悩み、楽しさ等を数日間毎晩語り合い、仕事のスキルアップだけでなく、価値観の共有にも繋がっています。

2. チームワーク力 ～一人はみんなのために、みんなは一人のために～

顧客が期待以上の満足・感動を得ていただけるよう、忙しいときには加工場、出荷、事務員、営業といった担当にこだわらず自主的に多忙な部署を手伝い、全体の最適化を図っています。顧客の納期を必ず守るために、部署を越えてお互いに補完し合う風土が自然と根付いています。

また、出張中で不在の営業担当者のルートは別の営業担当者がフォローします。別の営業員の得意先を回ることによって、他者の営業のやり方や顧客との緊密なコミュニケーションの取り方を学ぶことができるとともに、顧客満足のために、助け合い、学び合いの精神が育っています。

3. 提案力 ～顧客の感動を得よう～

顧客満足を実現するために、顧客の売り上げに貢献できるように毎月継続して新しい商品や売り方を提案し、頼りにされる関係づくりをしています。得意先や毎月の営業先で見つけた商品情報や販売方法を収集し、毎週月曜日（8:00～8:50）の営業ミーティングで報告・検証・共有をしています。



営業ミーティングの様子

また、毎月第一月曜日（7：00～8：50）に、営業会議を行ない、前月予算・実績・利益率の発表を行なうことによって現状を知り、当月の戦略・戦術を話し合います。

また権限委譲により、多様な販売チャネルごとに、担当営業がそれぞれの顧客満足を実現するため、現場で販売環境と顧客ニーズを検証、独自で考え、ある程度の自由な決断がスピーディーにできます。

4. ホームページ ～楽天市場へ出店、直接消費者の声を聞く～



「京都お菓子の部屋 楽天市場店」の特徴

「笑顔広がる！家族団らん！なごみのお菓子屋さん」をコンセプトに平成 17 年に楽天市場に出店しました。楽天店独自の商品を企画し、パッケージにもひと工夫しています。

楽天市場全体のランキングにも、上位入賞するようになってきました。今後は、主軸商品の開発に力を入れ、お客様にもっと支持されるよう、かゆい所に手が届く、細かい気遣いのある顧客対応をしていきたいと思っています。

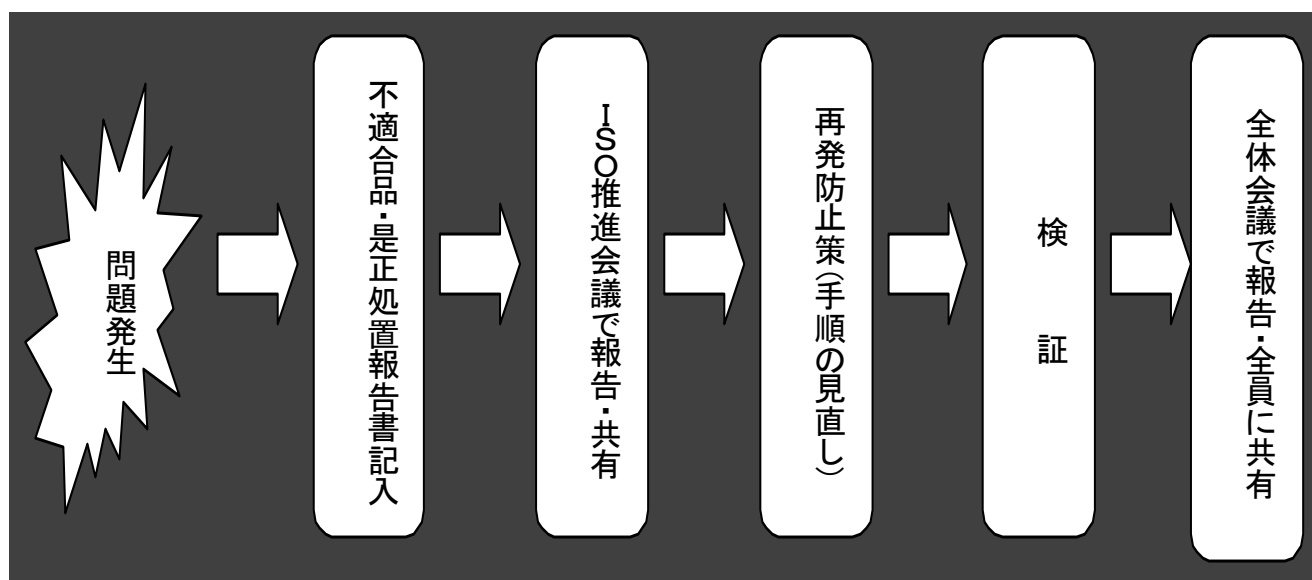


上の写真は「だるまアネス」という、だるまの形をした素朴な焼き菓子です。パッケージを和風モダンにして、ブライダルやサンクスギフト「はっぴい福だるま」として提案したり、受験や資格試験の合格祈願に「合格福だるま」という商品を企画しました。

5. ISO9001：2008 ～顧客の信頼向上のための品質管理～

食の安心安全、顧客満足を高めるため、クレームゼロを目指し、平成 20 年に京都菓子卸業界では初めて、ISO9001 を取得しました。これによりクレームやミスが発生したときに、改善・解決できる仕組みができました。問題を共有、対策を取ることができるようになってきましたが、同じミスが再発する時もあり、ISO の仕組みを全社的に浸透させ、更に有効にさせることがこれからの課題です。



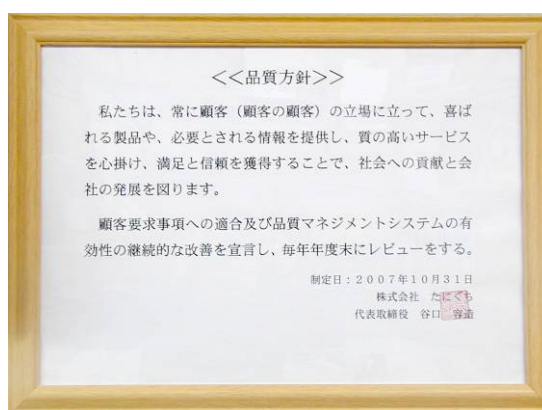


ISO の仕組み

ISO9001 認証証



ISO9001・2008 品質方針



第 25 回全国菓子大博覧会 橘花栄光賞受賞



平安神宮献上銘菓彰



6. あゆみ確認シート ～自己成長の実感～

あゆみ確認シートとは、全従業員が、業務遂行上の現在の立ち位置と目指す到着点を確認し、それを処遇にも反映させる仕組みです。しかし、これは単に能力主義の評価制度ではありません。一人ひとりの成長を目指すものです。従業員全員の力量アップのため、各部門ごとに部門長が「あゆみ確認シート」の項目を作成し、自己評価と上司評価を年1回実施しています。「あゆみ確認シート」で算出された数値をもとに、各部門長が一人ひとりに合った教育訓練を実施しています。

7. 顧客の視点～アンケートによる自社の課題発見～

顧客満足アンケート(卸営業部) お客様の声

- ほとんどの発注とか問い合わせは、営業の 〇〇 さんを通していて、あまり事務員さんのお声は聞きません。〇〇 さんがやさしい誠実な対応されて、安心して注文させて頂いてます。今後ともよろしくお願いいたします。(〇〇 様)
- 電話対応の方はいつも的確に対応していただき、10点をつけたいくらいです。荷物ですが、丁寧な荷造りになりすぎていて、荷物と同じくらいつめものが入っている時があります。受け取る方はゴミになるので、できるだけ少なくお願いします。(〇〇 様)
- 請求書に貼ってある切手が毎回違うので、結構楽しませていただいています。おかき類(海老の心)の箱のこわれ、又はつぶれがあるので、しっかりした箱がありがたいです。(〇〇 様)
- いつも大変お世話になってます。季節・催事ものの品揃えは良いと思いますが、残念ながら「新商品」のインパクトが少ないため、常客の方々に少し魅力に欠けるようです。他店(特にスーパーやデパート)との違いを店に特徴にしなければ、小規模店にとっては「他にないもの」を出来るだけ揃えたいと常に心掛けてます。どうぞよろしくお願いいたします。
又、商品情報も必要ですが、最新の購買傾向や消費動向の情報も、営業の方から聞ける重要なアイテムです。その辺も今後各営業マンが力を入れられると、他問屋さんとの違いを出せると思います。(〇〇 様)

今更突然の葉書など届けてさぞ
いそぎされたことと思ひます。実は私の息
子家族が三輪町に住んでおりまして
栗の干しとか長野ならではのおっいお十
類時々送つてくれます。昨日届いたこの
お増万十くんはおっい万十はめったに
いたおっいことなっています。とにかく最高の味
でした。どうかの味をかえる事なく末長
く製造して再び送り出して下さる

当社商品への消費者からの手紙



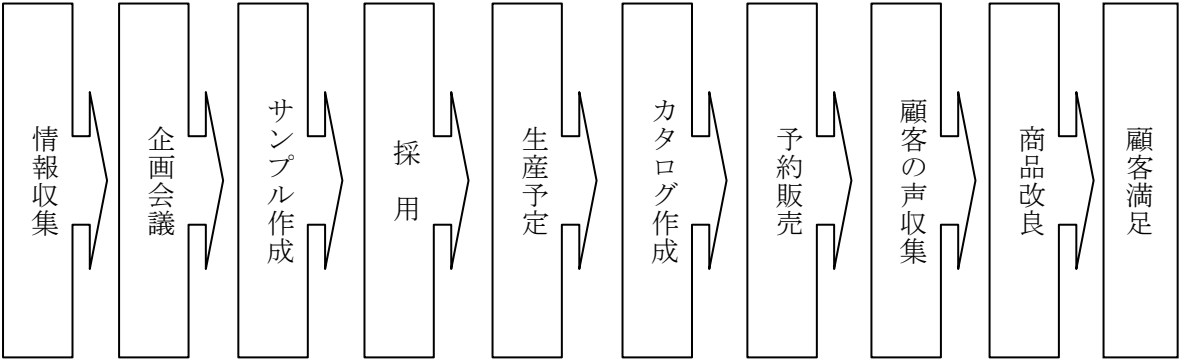
消費者の声を商品開発に活かしています。
(お菓しの部屋・小売部)

8. 新商品開発 ～顧客の声と全員の知恵を集め製品化へ～

毎月のルートセールス先やネット販売で他社商品や顧客の声を収集し、毎月初めに行われる企画会議で、報告・検証します。採用された新商品は、企画担当の営業が情報を収集して、資材を探し、原価計算・自社の製造加工力を加味し、サンプルを作成します。

加工のスケジュール・生産数量の予定を立て、仕入れを行ないます。写真撮影・カタログ作成も行ない、受注の予約をとります。また必要に応じてPOP制作を行ないます。

季節商品については、シーズン終盤に、収集した顧客の声を報告し合い、次シーズンに向けて、商品改良を行ないます。



9. 毎月の重点販売～商品カタログを作成～

重点販売商品は、毎月 18 アイテム以上取り扱っており、季節感（苺・桜・鮎等、旬の素材をメインに先取りし）、マンネリ化した商品の掘り起こしや、日本独特の歳時商品（お正月・節分・雛祭り等）などを切り口に毎月商品を構成しています。

●昨年度の実例の一部

4 月	鮎シリーズ・プリン・くずもち
5 月	寒天シリーズ・夏祭り・夏菓子
6 月	一口ゼリー・辛い物シリーズ・豆菓子
7 月	ギフト・敬老会
8 月	秋商材・お月見・さつま芋・甘納豆・栗
9 月	クリスマス・くず湯・黒豆・秋の収穫



VIII. 知恵を測定する評価指標（KPI）

	ものさしの名称 (指標)	目的	内容	経営のものさし (指標)	
				現時点	目標値 (2年後)
総合指標	顧客満足度 アンケートの点数	顧客満足度の向上	営業・事務・発送に関する満足度アンケートと、ネットのレビュー評価をもとに、顧客満足度調査を年1回行なっています。(20点満点)	16.78点	18点
	あゆみ確認シート	社員力の向上	各部門毎に業務内容に応じた評価基準を設定し、年1回行なっている評価制度です。自己評価と上司評価を行なっています。ここでは卸営業課の数値を取り上げます。(100点換算)	平均点 67点	平均点 73点
個別指標	新規開拓件数	新規市場の拡大	卸営業課で毎月設定している新規顧客の開拓件数のことです。	1件／月以上	2件／月以上
	クレーム件数	顧客の信頼度の向上	各部門で発生した問題を全社的に検証し再発防止に繋げています。	3件／月以内	1件／月以内
	自社製造商品 売上比率	彩嘉ブランドの向上	製造部工場課(御菓子司彩嘉)の全体に対する売上比率のことです。		
	重点販売商品の 浸透率	市場の動向を探るため	毎月の重点販売商品がどのくらい得意先に採用されているかを算出しています。(採用得意先件数比率)	70%	80%
	人材開発 セミナー参加数	人間力の向上	人間力の向上を目指したセミナー・勉強会への年間参加数です。	一人に付 1回／年以上	一人に付 3回／年以上
	一般消費者への 販売率	消費者の動向を探るため	ネット販売課・小売課の会社全体に対する年間売上比率のことです。	全体の 売上の	全体の 売上の

Ⅸ. これからの事業展開

今後の取り組み

規模の拡大を目指すのではなく、質の向上とニッチな市場でも高いシェアを保ち続けられるように絶えず知恵を使って創意工夫をします。また、質の違う競争を見つけ出し、提案することで、新しい需要を創造し、異業種のチャネルも開拓します。

今後何が起こるかを予想することは困難ですが、変わらない理念と自社の置かれている状況を絶えず分析して、事業展開の方向は柔軟に対応します。

CSR（企業の社会的責任）を重んじ、私たちは社会の一員としての自覚を持ち、社会との調和を図ります。

1. 270 社の仕入先とのパートナーシップの強化を図ります。

顧客から喜ばれる商品開発を目指し、当社の強みでもある 270 社に上る仕入先の商品特性、設備能力、取り組み姿勢等を今一度勘案して、これからの商品企画力をさらに高めます。

新製品の開発には、仕入先との深いコミュニケーションが必要です。営業員による担当窓口をつくり、より専門的な知識や情報を各人が得て、顧客へより高度な提案ができるように努力します。

具体的には、前述した企画商品のノウハウを更に進化させ、他社が真似のできない商品開発と新しい市場を開拓します。

2. 地域の産物を使った事業を展開します。

水尾地区（柚子の産地）やそれ以外の地域に於いても、地域の特産品を使った商品を開発することで、同時に地域振興や活性化に貢献します。

一例としては、京都大原の紫蘇を使った産品を本格的に展開します。現在、「しそ飴」の商品開発をした段階です。

また、現在、水尾産柚子を使って、お菓子以外にも健康ドリンク、石鹸、エッセンシャルオイル等を試作中です。



水尾の産品では、地域の歴史や実情を深く理解し、他社との競争よりも魅力ある商品の開発と地域振興を目指しています。

「モノから、コトへ」、歴史背景や商品誕生のロマンを映像や印刷物、インターネットなどでも訴求し印象づけることで、消費者の関心と購買意欲を駆り立てる仕組みを構築します。（ストーリーの構築）

3. 社員の人間力を高めます。

市場環境は2、3年で大きく変わりますが、どのような状況に於いても適応できる能力を身に付けるための人材開発に力を入れます。顧客（消費者）を深く理解し、新たな価値のあるサービスを提供することにより、顧客からの信頼を得て、ロイヤルカスタマー（生涯顧客）を増やすことができると考えています。

4. 「彩嘉」のブランド力強化

「彩嘉」のブランド力強化を図るため、小売課「お菓子の部屋」で購入して頂いたお客さま一人ひとりにお礼のはがきを出して、地道に裾野を広げていきます。

茶人向け（広く門弟さんも含めて）にネット販売等で呼びかけ、年間を通して安定した顧客を獲得します。

また、工場の拡充と冷凍設備を充実し、機械化で製造時間やコストが削減可能な商品も今後手掛けていきたいと思っております。



5. 事業承継

平成17年より事業の承継を考え、「10カ年計画」に着手致しました。現在6年目を迎え、現社長の谷口容造は平成27年には、全ての役職から退くことを宣言しております。次世代へと、バトンタッチを段階的に進めております。



2010.3月号 リーフ掲載



創業100周年記念式典での感謝のあいさつ
(手を繋いでいるのは、5代目?)

今後の事業展開に想う

四代目 谷口晴弥

創業者定治郎、二代目嘉一郎、三代目容造とバトンを繋ぎ築き上げてきた100年企業を、4代目としてバトンを繋ぐ役割をしっかりと認識しながら、200年企業に向けて、挑戦する企業に築きあげる事を目指します。

それぞれの時代の思いや功績を常に考え、今後の判断基準に活かしていかなければと考えています。

特に三代目が、次代の経営者に伝えたい事として挙げている「社員が幸せになれる企

業づくり」は、社員のみならず社員の家族、又お取引様の全ての方が幸せになれる経営を目指すものであり、引き続き理念として掲げたいと思います。

又、三代目がどん底から学んだ事柄として挙げた、「常に感謝の気持ち」・「正しい経営判断」・「目標へのチャレンジ」等は、共に働く中で現社長の背中を見ており、今後も継承していきます。

今後の取り組みとしましては、やはりお客様・仕入先様から必要とされる企業を目指していきます。

又多くの仕入先様の強みをいかした各業態向けの品揃え、企画商品、OEM対応商品の充実、嘉楽商品・彩嘉商品のブランド力強化をしながら、新市場へのチャレンジを行なっています。

厳しい経済状況の中ではありますが、現社長が築き上げた社内環境を基盤に乗り越え、今後も和みの空間を提供できるお菓子を提供し続けます。



朝礼風景



社員送別会



「京の老舗」の知事表彰を受賞（平成 21 年 6 月）



社員全員で社歌を斉唱（平成 20 年 11 月）

最後に、
今後の事業展開に於いて、小さな会社でも、利害関係者だけではなく
「社会からも信頼され、存続し続けることを求められる会社」
でありたいと願っております。

X. あとがき

1. 知恵の経営とは

知恵の経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、知的資産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。したがって、「知恵の経営報告書」（知的資産経営報告書）とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係人）に対し、「知恵」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。

経済産業省から平成 17 年 10 月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表され、同 20 年 5 月には京都府が「京都府知恵の経営報告書—作成ガイドブック—」を公表しており、本報告書は原則としてこれらに準拠して作成しています。

2. 本書ご利用上の注意

この「知恵の経営報告書」に記載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しております。

そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に記載した内容や数値などを、当社が将来にわたって保証するものではないことを、十分にご了承願います。

3. この報告書についてのお問い合わせ先

〒602-8144

京都市上京区丸太町通黒門東入藁屋町525番地

株式会社 たにぐち

代表取締役 谷口容造

メールアドレス karaku@taniguchi-inc.co.jp

メールアドレス cs@taniguchi-inc.co.jp

4. 謝辞

本報告書の作成に当たり

京都商工会議所 中小企業経営相談センター 知恵ビジネス推進室

主幹 堀口亜希子様

京都商工会議所 中小企業経営相談センター 知恵ビジネス推進室

主事 谷口真様

社団法人中小企業診断協会京都支部

中小企業診断士 今井俊和様

ご三氏のご支援をいただきましたことに感謝いたします。

5. 著者

株式会社 たにぐち 代表取締役 谷口容造

株式会社 たにぐち 取締役次長 谷口晴弥

附記

先日、出産のため退職した女性従業員から手紙をもらったのですが、思わず泣いてしまいました。最後にご紹介させていただきます。

私が(株)アズミで成長できた理由

入社した時は、何度も辞めようと思いましたが、アズミでは、商品数もお得意様数も、お取引の量があり、ずっと自信が持てていけるからです。

しかし、悩んだり、泣きながらも、続けることができたのは、周りの手助けのおかげだと思います。

もちろん、自分自身、試行錯誤しながら、必ず賞えたり、やり方を変えてアズミと努力はしていましたが、それと共に、一緒にやり方を見直してくれる先輩や何を聞いても答えてくれる先輩、どんなに失敗を重ねてもあきらめずに私を事務員として仕事を任せくれる営業さん、そして何より失敗ももうまくいって事も、大きな力で受け止めてくれる社長がいからこそ、ここまで成長し続ける営業事務としてやってこれたと思っています。

また、私が成長できたのは、お得意様の存在もかかせません。

もちろん、既存のお得意様との取引を継続させて、新規顧客との取引を開始するのは、営業さんの努力のおかげです。

その為、せっかく取引ができてお得意様の信頼を失わないように、下にいる事務員もできる限りの協力、支えは必要だと考えていました。

どんな無理を言われても、最終手段がなくなるまで自分で動き、考え、努力する... この行為が後に自分を成長させ、またお得意様の信頼を得られたのだと思います。

私は先日、得に私を信頼して下さっていたお得意様よりお祝いの品を頂きました。というのも、私は出産の為に残念ながら会社を辞める事になったのです。大変悲しまれ、必ず戻ってきてほしいとさえ言っていました。そして、お手紙付きのお祝いの品を私個人宛てに送って頂き、

その時は、本当に私自身一生懸命やってきたことに底より思っていました。

また、ここまで来たる事は、大きな力で皆が見守ってくれる、助けてくれる会社の体制、そしてどんな会社を信頼して頂いているお得意様の存在があったからこそだと私は思っています。

722.3.8