

[報 告]

2017 年度 経営総合科学研究所 企業調査報告 — 伊那食品工業株式会社の経営理念と組織文化 —

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹⁾。

本年度の「企業調査」は、長野県伊那市において、8月8日(火)～9日(水)の日程で実施した。参加者は当研究所の所員と研究員6名の他、愛知大学大学院経営学研究科の大学院生も1名同行した。

1. 伊那食品工業株式会社の歩みと概要

伊那食品工業株式会社（以下、伊那食品工業と略記）は、「かんでんぱぱ」ブランドの食品を愛好するお客様だけでなく、経営者や企業経営に関心を持つ多くの人達にとってもよく知られた会社である。

例えば、テレビ東京系の経済情報番組「カンプリア宮殿」（2012年8月23日放映）は、伊那食品工業と同社代表取締役会長、塚越 寛氏を取り上げ、同

社を「最も社員に優しい会社」と紹介している²⁾。他にも、塚越会長は、数多くのメディアのインタビューにも応えておられる。さらに、塚越会長と企業経営者との交流も幅広く、人材育成の一環として同社を訪問し、自社の社員とともに塚越会長の考え方や講演に学ぼうとする企業や経営者も多いという³⁾。

また、坂本光司教授の著名な研究、『日本でいちばん大切にしたい会社』は、伊那食品工業を取り上げ、「『社員の幸せのための経営』『戦わない経営』を貫き、48年間増収増益」と紹介している⁴⁾。坂本教授の近著、『日本でいちばん大切にしたい会社』がわかる100の指標』でも、その第1項目「社員に関する指標」の冒頭で、伊那食品工業を代表例に挙げている。「1958年の設立以来、赤字経営になったことがないばかりか、人員整理等も一度もしたことのない、いい企業」、「この間社員数も年々増加し、ここ20年間で見ても200名から490名となり、社員数が減少したことも」ない。「もっと驚くのは、設立以来転職的離職をした社員は、わずか1名のみ」だと、その「いい企業」としての傑出した特長を強調している⁵⁾。

何よりも塚越 寛会長自身、『いい会社をつくりましょう』（新訂2012年、文屋刊）、『リストラなしの「年輪経営」 - いい会社は「遠きをはかり」ゆっくり成長』（2009年、光文社刊）、『幸せになる生き方、働き方』（2012年、PHP研究所刊）など、いくつもの著書を発表され、「いい会社とは」という深遠なテーマを自身の経験に基づく分かりやすい語り口で教えて下さっている。そして、塚越会長の著書は、それぞれ増刷、改訂、文庫化されて、広く読み継がれている⁶⁾。

伊那食品工業の設立は、1958年である。同社HPによれば、社員数は449名（2017年1月現在）、売上高は191億800万円（2016年12月期）である⁷⁾。企業規模から言うと「中堅企業」ということになるが、「いい会社」「良い経営」は企業規模だけで語るべきではない。実際、伊那食品工業は、寒天製造では世界シェア第1位、設立以来増収増益を続けている⁸⁾。同社には、組織の拡大や

利益そのものを目的としないという明確な考え方がある⁹⁾。

塚越会長によると、企業経営は売上げや利益といった「会社の数字」は会社の存続のために大切ではあるが、それ自体が目的ではない。企業経営は「遠きをはかり」、「会社の数字」と「社員の幸せ」のバランスを取ることが大切であるという。さらに、社員はもちろん、仕入れ先、売り先、一般の消費者、地域の人たちからも「いい会社だね」といつてもらえるような会社を目指して、数字だけが「良い会社」ではなく、会社を取り巻くすべての人をハッピーにする会社という意味で、目指すべき経営のあり方を「いい会社」だとする¹⁰⁾。それを塚越会長は、長期的な視点から企業の永續と発展を「木の年輪」にたとえ、利益を第一の目的とする企業経営を戒めている。また、「バランスの取れた経営」を人体と健康にたとえておられる¹¹⁾。誰しもが理解できるこれらの言葉は、ホリスティック (holistic) な経営観の真実を、心に残る説得力をもって教え、気付かせてくれているように思う。

今日の伊那食品工業を築き上げた塚越会長は、たいへんな苦難の中から職業生活を始められた。塚越会長は、県立伊那北高等学校在学中に肺結核を患い、療養のため大学進学を諦めざるを得ず、高校も中退された¹²⁾。幸いにも病が癒え、就職した地元の木材会社の社長から命じられ、「社長代行」という肩書きでこの寒天メーカーに入社された。塚越会長によれば、「当時の伊那食品工業は、社員わずか十数名、工場には生産設備らしい設備もなく、僅かにモーターが付いている機械が四台あるだけという零細企業」で、「設立して半年の間に赤字が膨らみ、会社は危機に陥っていた」と述べられている。経営再建を任された塚越会長は、当時 21 歳であったという¹³⁾。

現在の伊那食品工業は、伊那市にある「かてんぱぱガーデン」に囲まれた本社および R & D センター、品質管理部門の他に、工場としては沢渡工場や寒天、寒天ゲルの製造機械を自社開発・製造する化工機部¹⁴⁾を含め 5 拠点 (3 工場)、支店としては東京、名古屋、大阪の 3 拠点、営業所は札幌から福岡までの 5 拠点を展開している。また、同社製品を買い求めることができる「かん

てんぱぱショップ」が、名古屋小牧店を含め、全国に13ヵ所ある（2017年8月現在）。その他にチリ、モロッコ、インドネシアなどに海外協力会社がある¹⁵⁾。

伊那食品工業は、業務用寒天メーカーとして操業を開始したが、品質管理の徹底と研究開発を進め、今日では「かんでんぱぱ」ブランドで知られる家庭用製品から、「イナシヨク」ブランドの業務用食材、食品用ゲル化剤「イナゲル」、ファインケミカル分野での応用が期待される「アガロファイン」まで、様々な製品の製造・販売を手がけている。また、本社・北丘工場一帯の3万坪におよぶ敷地に、緑あふれる「かんでんぱぱガーデン」を開設している。「かんでんぱぱガーデン」は1987年から整備が始まり、社員だけでなく一般のお客様にも開放されている¹⁶⁾。さらに、休耕農地の有効活用を目的として、有限会社ぱぱな農園を事業化し、安心・安全の有機野菜を同社のレストランや「かんでんぱぱガーデン」内で提供している。有限会社ぱぱな農園は、65歳の定年を迎



緑に囲まれた伊那食品工業株式会社本社（2017年8月8日 報告者撮影）

えられた元気な社員の再雇用の場ともなっているとのことである¹⁷⁾。

2. 取締役 丸山勝治氏のお話から

今年度の「企業調査」では、当研究所から特にお願いをして、伊那食品工業取締役事業部長、丸山勝治氏にご講演いただいた¹⁸⁾。丸山氏は、同社の「人づくり」と経営の実践をとて分かりやすく教えて下さった。私たちは、丸山氏の講演から、同社の経営理念の共有・浸透と塚越会長の「年輪経営」、「社員の幸せ」を目的とする企業経営の考え方を具体的に理解することができた¹⁹⁾。

丸山氏によると、1958年の設立当初、現在の伊那食品工業からは全く想像ができないことであるが、「いちばん貧乏で、いちばんきかない会社（作業環境 - 引用者）」だったという。そこには、多少の謙讓も含まれていよう。だが、伝統的な寒天づくりは、農閑期の農家の副業として営まれてきた。工場生産においても、そのような作業環境が一般的だったのであろう。例えば、長野県茅野市の写真家、細川伸吉氏の写真集は、伝統的な寒天製造工場の様子を伝えている。そこには、冬場の見るからに厳しい寒気の中、大量の水を使って天草を洗浄し、深夜も夜通して釜を焚き、寒風の中で天日干しを行い、ハウスと倉庫に何度も搬出と取り入れを行う、これら一連の重労働を黙々とこなす職人達の働きぶりが生き生きと描き出されている²⁰⁾。吉川氏の写真集は、茅野市のある寒天工場を題材としてもので、伊那食品工業を撮影したものではないが、昔ながらの作業環境を推測するのに十分なりアリティがある。

おまけに、丸山氏によれば、日本人の食生活の変化（洋食化）もあり、伝統的な日本の食品メーカーも減少し、寒天も斜陽産業になりつつあったという²¹⁾。塚越会長は、1958年の設立当時、「つぶれかけた」会社の経営を任せられた時、会社存続のために「1年を通じて安定して寒天をつくろう」と考えた先に、「会社は誰のためのものか」を考えられるようになったという。そこで塚越会長は、「社員と自分しかいない」ということに気付き、「人づくり」をすること、

社員のモチベーションを上げることに注目する²²⁾。

塚越会長は、水を大量に使う寒天作りの「長靴で水浸し」の作業環境を作業靴で寒天作りに取り組みめる職場へ、作業環境の改善に取り組みられた。これを「長靴よ、さようなら運動」と称しておられる²³⁾。また、「上場しない方針」を決意され、地道な成長を目指されたという。上場をすると、株主の期待に応えるため「最高の売上げ、最高の利益」を目指す経営になってしまう²⁴⁾。それよりも、「会社は誰のためのものか」を真摯に考えた塚越会長は、当時の会社には「社員と自分しかいない」との考えに立ち至り、社員のモチベーションを上げること、そのために改善は生産性だけでなく「職場を快適にすること」を決意され、実行に移されたという²⁵⁾。職場を快適にすると、作業にともなう事故も減り、生産性も上がるという²⁶⁾。まさに現実的な見方を会社設立の頃から取られていたと見ることができる。丸山氏によれば、職場で働く時間を考えたら、家庭にいるのと同じくらい居心地の良い環境をつくるのが大切だという。

話は前後するが、丸山氏の講演をうかがう前に、私たちは伊那食品工業の会社概要を紹介するビデオを拝見した。ビデオの冒頭は、意外なことに、社員のみなさんの出勤風景から始まる。伊那食品工業本社への通勤は、最寄り駅から遠く、バスなど公共交通でのアクセスも困難であるため、社員のみなさんは自家用車で通勤する方が多い。通勤時、構内に右折進入しなければならない社員の車は、わざわざ遠回りをして左折で会社に入ってくる。それは、地域の道路事情から後続車が右折待ちの車のため渋滞しないようにという配慮からだ。車を止める時も、社員のみなさんは誰に言われるでもなく、きれいに車を同じ方向に並べる。そして、出勤した社員は、敷地内の清掃に取り組む。きれいに整備された同社の「かんでんぱぱガーデン」の落ち葉一つ一つから、社内のトイレ掃除まで、社員のみなさんがすべて自主的に清掃し、きれいな社屋、環境が保たれている。社員のみなさんは、自分の出勤日だけでなく、休日にも自主的に集まり、清掃活動に取り組んでおられる²⁷⁾。そうした方が「気持ちよく、仕事に頑張ろう」という気持ちになれるからだと言っている。

このビデオには、休日など、会社を離れたところでも、社員のみなさんは、たいへんモラルの高い振る舞いをしておられる様子も映し出されていた。例えば、スーパーなどに自家用車で買い物に出た際、社員の方は、店舗からなるべく離れた駐車スペースに自分の車を止められるという。それは、妊娠している方、小さいお子さんと一緒のご家族、ご高齢の方など、店舗の近くに車を止める必要のある方への配慮からだという。会社に大切にされていることを理解されている社員のみなさんは、会社を離れたところでも、人に優しい心を忘れない。

丸山氏のお話しによると、人材育成において塚越会長は人間教育を何よりも大切にされ、「立派な社会人」になることを教えられているという。社会において、特別な能力やスキルを持った人は、それほど多くない。まずは社会の一員として、「中くらいの立派」「周りの人達に役立つ人間」になれ、最低限「人に迷惑をかけない」ことだという²⁸⁾。

「自分達にできることは自分達でやる」、「あたりまえのことをあたりまえにやる」。この行動原理が共有されているので、丸山氏によれば、「コンプライアンス」という言葉は伊那食品工業にはないという²⁹⁾。地域に根ざして生きること、スポーツ・文化振興のためのメセナ活動、環境への気配りも「あたりまえのこと」と捉え、「凡事継続」、それらを「きちんと続けていくことが大事」だと考え、実践されている³⁰⁾。人材育成から社会との関係性についてまで、それらは一貫した行動原理、社員と会社が共有する価値観となっている。

伊那食品工業では、原則として月初めの月曜日に月例会を行い、トップ自ら社員に直接語りかける取り組みも行っている³¹⁾。最近では、月例会での会長講話を外部から聴講希望する会社や団体もあるという。だが、丸山氏によれば、教育で「知らしめ、徹底することは難しい」。だから、「大切なことは繰り返し教える」ことを大切にしているという。

そうした教育の一環として、「地域が大切」「地域から支持されなくなったら会社は永續できない」ということも教えられる。それも、塚越会長の考えから

説き起こされたものだ。社員のみなさんも、そうした考え方をしっかりと共有し、それが組織の文化となり、ビデオで紹介された社員の日々の行動につながっているのだろう。それが見るものの感動となるのは、清掃活動から社外での振る舞いまで、社員のみなさんは自分達で気付き、当たり前のこととして自然に行動しているからなのだろう。

丸山氏は、海のない長野地方でなぜ寒天製造が盛んになったのかを地理・歴史の観点から分かりやすく説明された。この地方に寒天の製造技術をもたらしたのは、小林糸左衛門氏であるという。確かに文献によると、「寒天製造が信州地方にはいったのは天保年間であって、信州の諏訪郡玉川村（現在の茅野市玉川地区 - 引用者注）の小林糸左衛門が丹波の国に行き製造状況を知り、その製造法を習得して帰って小規模ながら製造を開始した」とある³²⁾。この地方の気候条件、時には外気温が氷点下 15 度に下がるような冬季の寒さに対して、晴天率が高く、また昼夜の寒暖差が、寒天の冷凍と乾燥に適していた。さらに、1905 年に国鉄中央線が開通すると、この地方の寒天製造は大きく発展することとなった。京都や大阪での和菓子製造にも使われていた寒天は、ゼラチンなどと違い冷蔵庫がなくても固まる。冷蔵技術がまだ発達していなかった当時、この特性に気付き、行動に移した小林糸左衛門氏の卓越した見識と行動力を丸山氏は強調された。

「気付き」「行動する」ことの大切さは、伊那食品工業の人材育成で重視されていることの一つだ。丸山氏の講演をうかがった会議室でも拝見したが、同社では「100 年カレンダー」を前に、新入社員に対して限られた時間の中で「どう生きるか」を考えさせているという³³⁾。充実した職業人生を送るために「自分に何ができるか」「何をしなければならないか」を気付かせる人間目線に立った教育とも言えよう。また、社員のみなさんは、朝の自主清掃の後に、ラジオ体操を行っている。役員の丸山氏やベテランの社員は、ラジオ体操が「踊りにならないように、ラジオ体操の目的は何か。自分自身の健康のためときちんと教えている」という。朝の自主清掃でも、社員の分担は特に決まっているわけ

ではない。清掃用具や機械は会社が提供するが、用具の使い方も含めて、お互いに教え合い、学び合う雰囲気があるという。丸山氏は、これらも「気付き」の訓練になっているという。「やるべきこと」に気付き、努力する。そうすると楽しいことやりがい、充実感が得られる。

自主的な清掃活動などを含めて「自分達でできることは自分達でやる」というのは、丸山氏によれば「(会社が) ビンボーな時代からの伝統」であるという。今日、伊那食品工業の法定外福利厚生 of 合理性と充実は、よく知られていると思うが、当初は夏場、作業に励む社員に牛乳を提供したり、懇親会などの楽しみを企画するところから始められたという。「みんなでがんばったら報酬と望ましい環境が実現する」という考え方である³⁴⁾。

こうした考え方を丸山氏は、同社の社員旅行を例にとりて教えて下さった。伊那食品工業では、毎年社員旅行を行っている。海外への社員旅行も1969年から、原則として1年おきに実施しているという。まだ、一般には海外旅行が珍しかった時代である。当然、「また行きたい」、そのために「社員一丸でがんばろう」という期待とその実現が循環する³⁵⁾。丸山氏によれば、社員旅行には3つの目的があるという。一つは、社員間の親睦と協力関係を育むこと。二つは、見聞を広め、知恵を出すこと。三つは、社員が自ら楽しむ工夫をすることである。社員旅行には(例として挙げられた年度では)13の班をつくり、班はいろんな部署から少しずつメンバーが参加する。班は順次交代で出発するが、班単位では1台のバスで行き帰りを一緒に過ごす。また、旅行中は宴会を1回催し、1回の見学会を入れて、あとは自由行動が許されるという。この見学会の訪問先は、旅行幹事が考えることになっている。特に、旅行幹事は若手社員が引き受け、企画を考える。「楽しみ」だけではない。知識と経験の幅を広げて、人材育成にもつながっているようだ。塚越会長からは、丸山氏をはじめ役員は「社員を接待するつもりで(社員旅行に)行く」よう指示されているという。社員旅行一つ取ってみても、同社には学ぶべきところは多い。

社員を大切にするとということでは、丸山氏は、同社の福利厚生 of のメニュー

の一部をいくつか紹介して下さった。例えば、伊那食品工業では、法定以上の検査項目からなる健康診断を実施している。それに加えて、全額会社負担で、社員のみなさんはガン保険に加入している。ガンのような重度な疾病にかかる、誰しも精神的にも経済的にも不安感が大きい。安心して治療に励み、職場復帰を目指そうとする際に大切なサポートである。また同社では、45歳、50歳、55歳、定年前の社員には、人間ドックを受診させている。社員全員に対してインフルエンザの予防接種も行っているが、これも会社の全額負担によるものだ。

同社の法定外福利厚生は、健康面でのサポートだけではない。今回、丸山氏は、冬場の自動車通勤に使える「スタッドレス手当」のことを教えて下さった。通勤にも使う社員の自家用車にスタッドレスタイヤを装着するため、同社では4年ごとに2万円を補助しているという。丸山氏によれば、「そこまでやらなくてもという考え方もあるかもしれないが」と前置きしながらも、「職場に人が出なく（出勤できなく）なってしまったら」「スリップ事故などになったら」というリスクを減らすことのできる、合理的な施策であるという。その他の施策や管理のあり方も含め、「性善説に沿った経営は、管理コストが下がる」という³⁶⁾。

社員旅行のような楽しみから健康や安全のための福利厚生施策まで、こうした経費は「みんなで稼ごう」という意識が高いという。塚越会長の「年輪経営」の考え方では、まず「会社の目標は永続である」と明確だ。そのために「最高の売上げ、最高の利益」にとらわれず、「地道な成長」を目指すところに大きな特徴がある。そのために「上場しない」方針を堅持し、株主の利益第一ではなく、「社員が幸せになること」を経営理念の中心においている。丸山氏の講演をうかがう前に拝見した会社概要のビデオで、「寒天ブーム」に塚越会長が複雑な思いを持った様子が取り上げられていた。「ブーム」を好機と捉えて拡大を目指すのではなく、「地道な成長」を目指すという塚越会長の確かな信念がよく分かるエピソードである。そして、このエピソードには社員の健康を気

遣い、業界全体の発展を願う塚越会長の想いも込められている³⁷⁾。

「年輪経営」の考え方では、予算計画の立て方も、シンプルかつ明確でありながら特徴的でもある。丸山氏によれば、数値目標の決め方は「(売上げで)前年を下回らない」「前年をクリアする」ことを重視しているという。寒天の原材料は、海外からも輸入する。そのため、為替変動が加わるので、利益目標はあまり重視しない。少なくとも「目標のための数字(目標)にはしない」という。

とはいえ、伊那食品工業は、設立以来増収増益を重ねてきた実績からも分かるように、文字通り年々成長を続けている。そのために、研究開発にも余念がない³⁸⁾。塚越会長は、「早くから『研究開発型』企業を目指してきました。というよりも、それしか生きる道がなかった……寒天という一つの素材を深く掘り下げることで、多くのお客様、いろいろな業界と結びつくことができました」と述べておられる。この深く掘り下げ、「寒天の新しい用途を徹底して追求する」行き方を「深耕」という言葉で表現しておられる³⁹⁾。現在、同社では、人材の1割以上を研究開発部門に振り向けている⁴⁰⁾。具体的には、約500人の従業員規模で、50人以上の研究開発体制を整えている。そこでは、日々新しい寒天の用途が研究されている。ドメインは、しっかり寒天におかれているわけである。丸山氏によれば、「自社でマーケットをつくるので敵をつくらない」戦略であるという。後知恵にはなるが、市場創造によって価格競争に巻き込まれない行き方は、安定した成長戦略にマッチする。さらに、伊那食品工業は「寒天から出発しているが、天然由来の総合ゲル化剤メーカーへ」進化しているという。つまり、食品だけでなく、医薬、化粧品分野への展開が図られている⁴¹⁾。

しかし、丸山氏によれば、(自社の)「販路を積極的に海外の市場に求める」戦略でもないという。寒天の原材料は、海外の様々な地域からも輸入される⁴²⁾。そのため、塚越会長をはじめとして、海外の取引先に出張することも多いというから、海外のマーケット事情にも詳しいはずだ。丸山氏は、要は「大切につ

くって大切に売りましょう」という方針だと説明された。

安定した成長のために、工場などの生産設備への投資も積極的に行われている。それも、工場などを新設する時には、「大きめにつくって、余裕スペースをつくっておく」という⁴³⁾。ここにも、一時的な設備効率にとらわれず、安定した成長を図る同社の方針が貫徹しているように見える。

安定した成長は、自社だけに向けられたものではない。消費者、取引先、地域との長期的で良好な関係を伊那食品工業は重視している⁴⁴⁾。それが信頼となって頼もしい取引先や同社のファンを増やし、市場創造につながっている。

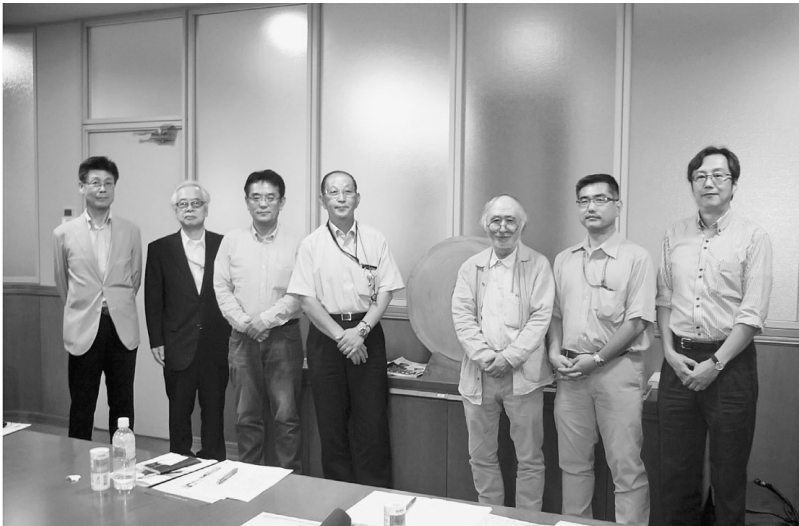
同社の「かんでんぱぱ」ブランドの製品は、業務用寒天を製造する下請体制から、一般消費者向けの製品に展開する中で考えられたものだという⁴⁵⁾。確かに、伝統的な棒状寒天だと、現代の家庭生活には取り入れにくいものになっているかもしれない。しかし、同社の「かんでんぱぱ」ブランド製品は、日々の食生活の中で、デザート作りから毎日の食事にまで手軽に取り入れられるラインナップとなっている。丸山氏によると「かんでんぱぱ」というネーミングは、当時たいへん人気の高かったテレビ番組「減点パパ」から着想を得たものだという。そもそも語感も良く、身近で、手軽に作れるイメージも伝わってくる⁴⁶⁾。まさに、消費者目線にたって、市場を創造した一例だ。

地域を大切にすることも、同社のアイデンティティの一つとなっている。伊那食品工業の本社は、ずっと地元のままだ。毎日、社員のみなさんの手によって美しく整備されている「かんでんぱぱガーデン」は、誰でも気軽に訪れて憩いのひとときを過ごすことができる。「かんでんぱぱガーデン」で毎年開かれる感謝祭「かんでんぱぱ祭」では、社員総出でお客様をもてなし、楽しい時間を共に過ごしている。その他、地域の催しにも伊那食品工業は、積極的かつ継続的に協賛している⁴⁷⁾。

丸山氏によれば、会社の資産には建物や工場、機械設備など「目に見える資産」の他に「目に見えない資産」がある。「目に見えない資産」は、会社の信用やイメージがある。この「目に見えない資産」は、「作り上げるには時間が

かかるが、なくなるのは一瞬だ」という。ここにも永續を目指す会社のものの見方、考え方が現れているように思える。そういえば、地域の自然風景を活かし、地域の住民の理解と協力によって造成された「かんでんぱぱガーデン」は、同社のイメージそのものだと分かる。

塚越会長が、「つぶれかけ」の寒天製造会社であった伊那食品工業の経営を任せられてから、苦闘の中で社員のみなさんとともに年々「年輪」を重ね、そして大きくなった幹は葉を茂らせ人々に憩いと潤いを与え、花や果実は人々の生活を豊かにしてくれている。同社の社是「いい会社をつくりましょう～たくましくそしてやさしく～」は、丸山氏をはじめ経営者層から社員一人一人まで共有されて、会社の文化となっている。丸山氏は、「まだまだいい会社になっていない」と冷静な経営者感覚で、謙虚におっしゃったのが印象的だ⁴⁸⁾。それは、さらなる高みを目指す姿勢、志の高さとして印象深く受けとめることができた。



丸山勝治氏へのインタビューを終えて。丸山氏（中央）とともに。

塚越会長のいう「遠きをはかる」目線とこの社是に現されている経営文化が失われでもしない限り、伊那食品工業の「年輪」は年々刻まれ、「100年カレンダー」を新たに張り直す必要があるような持続企業となっていくことだろう。丸山氏のお話から、このことを確信として得ることができた。

むすびにかえて

この報告書をまとめるにあたって、丸山氏のお話を思い起こしながら、あらためて塚越会長の一連の著書を読み直してみた。塚越会長の「年輪経営」という考え方は、経営学の泰斗、P. F. Drucker 教授の「事業とは何か」から説き起こされる事業の目的や利益観ときわめて共通する部分が多いと感じる⁴⁹⁾。その上で、塚越会長の著書で学ぶ「年輪経営」は、企業経営も人の営みであること、だからこそ自然の理にそった経営や企業のありかたが大切なのだということの意味深く気付かせてくれる。同時に「年輪経営」には、経験に裏付けられた具体性、実践における長期的な一貫性を見ることができ、それゆえ分かりやすく、読み手の心に深く論ずるように語りかけてくる。今回の「企業調査」でうかがった丸山氏のお話は、一人の役員目と経験を通じた「年輪経営」の現れとも言えよう。丸山氏のお話からは、塚越会長の考え方が役員と社員のみなさんに共有され、ともに企業文化を作り上げられていることがよく分かる。

ハーバード大学の Linda Hill 教授は、「経営に関するリーダーシップ職能に優れたマネジャーにたくさん接するほど、彼らがチーム文化の形成に特に熟達していることが分かるようになった」と述べている。また、Hill 教授は、チームの優秀さを3つの関連する基準として定義している。つまり、1) チームが業績を上げていること、2) チームのメンバー一人一人が満足し、学び合い、人を育てていること、3) チームとして環境に適応し、学習をしていることである⁵⁰⁾。こうした基準が文化として組織に根付き、メンバーがそれぞれ自律的に行動することができる組織（チーム）は、優秀な組織と言える。

こうした観点から見ても、伊那食品工業は「いい会社」のお手本なのだ。さらに加えるならば、伊那食品工業の企業文化には、普遍的な価値観を見ることができる。社員という組織のメンバーが幸せになること、組織のメンバーがお互いに人間として学び合うこと、地域を大切に地域から支持される組織となること、取引先と共存共栄の永続的な関係を築くこと。組織が社会的な存在である以上、こうした価値観は、企業だけに限らず、あらゆる組織、いかなる時代にもあてはめることのできる価値観だと言えるだろう。そこに普遍的な価値があるからこそ、伊那食品工業と塚越会長の「年輪経営」が永続を目標にすることに、実に説得力があるのだ。

丸山氏のお話をうかがった翌日、私は再び「かんでんばばガーデン」を訪れてみた。8月上旬で、小中学校が夏休みの期間であったこともあり、敷地内は夏休みの宿題をする子ども連れファミリーから、ご年配のグループ、久しぶりに帰省した友人を迎えたグループまで、多彩な多くのお客様で賑わっていた。



整備の行き届いた美しい「かんでんばばガーデン」(2017年8月9日 報告者撮影)

お客様は、それぞれ隔々まで整備された緑あふれるガーデンで憩い、レストランで食事を楽しみ、一般に開放されている硝子張りの製品包装ラインで作業の様子に見入り、ショップで買い物を楽しむなど、思い思いの時間を過ごしていた。誤解を恐れずにいえば、一民間企業の敷地内とは思えないような、豊かな時間がゆっくり流れていた。

私もその中の一人として、「レストランひまわり亭」で食事をいただいた。親しみがありながらも、ちょっとリッチな、それでいて健康的なメニューを美味しく味わうことができた。メニューに付いてくる寒天を使った一皿は、ここでしか味わえない逸品だと思った。レストランやショップのスタッフのみなさんの接客は、いつも笑顔で明るく、自然で優しい配慮に満ちていて、たいへん気分が良い。何度でも訪れたくなる。敷地内には地下水の水くみ場があり、清浄にして美味しい天然水を自由に味わったり、持ち帰ることができる。その水くみ場から、施設の入り口に置かれたベンチまで、きれいに清掃が行き届いて



本社前の施設入り口のベンチに置かれた細やかな心配り

いるのはもちろん、誰でも自由に使えるぞうきんがさりげなく置かれている。おそらく社員のどなたかが、お客様のために自主的に設置してくれたものなのだろう。「いい会社」の文化は、こうした細やかな配慮からもしっかり伝わってくる。何とませんがすがしい満ち足りた余韻と共に、去りがたい気持ちを抱えながらも「かんでんぱぱガーデン」を後にした。もちろん、自宅に戻ってから美味しくいただくと思って、ショップで買い求めたたくさんの「かんでんぱぱ」製品で両手がふさがっていたことは言うまでもない。

謝 辞

今回の「企業調査」にあたって、伊那食品工業株式会社ふれあいサービス事業部 取締役事業部長、丸山勝治氏には、たいへん有益なお話をお聞かせいただきました。豊富なご経験と会社や社会に対する視野の広さを備えた丸山氏のお話は、話題も実に豊かで分かりやすく、私たちの質問にも快くお答えいただきました。その分、熱中してお話をうかがっていたため、当初予定した時間を大幅に超過してしまい、その後のお仕事に差し障ったのではないかと恐縮するばかりです。ご多忙の中、暖かいお人柄で私たちを迎えていただき、写真撮影にも応じていただいた丸山氏に、かさねてお礼申し上げます。

また、今回の訪問には、総務人事部 伊藤美智花氏に全体の調整から、訪問時のご案内、会場のセッティングまで、たいへんお世話になりました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) この番組で、司会（インタビューアー）の村上 龍氏は、塚越会長の「会社は永続しなければならぬ」という言葉に強い関心を示している。「社員に優しい」というのは、語感から受ける「社員を甘やかす」ということでは決してなく、企業経営の難しさも含めて

- 意味のある経営観であることを鋭い村上氏の視点はくみ取っているように見える。その他、メディアでの報道等は、伊那食品工業株式会社 HP「メディア掲載情報」を参照のこと。
<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/mediainfo/html/>（2017年10月21日閲覧）
- 3) 塚越 寛 『リストラなしの「年輪経営」』（文庫版）光文社、2014年、204ページも参照のこと。以下、同書の出典明示については、『年輪経営』と略記。塚越会長の一連の著書をぜひあわせて読んで欲しいが、本稿では重複を避けるために、なるべく『年輪経営』を参照した。
 - 4) 坂本光司 『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版、2008年、79～112ページ。
 - 5) 坂本光司 & 坂本光司研究室 『日本でいちばん大切にしたい会社』がわかる100の指標』朝日新書、2015年、48～49ページ。
 - 6) 『リストラなしの「年輪経営」』は、Tsukakoshi Hiroshi (Author), Hart Larrabee (Translator), Tree-Ring Management: Take the Long View and Grow Your Business Slowly, JPIC 2015. として、英訳出版されている。
 - 7) 伊那食品工業株式会社 HP「会社概要」より（2017年10月20日閲覧）。同社は、社員数について「男性237名、女性212名」であることも公表している（2017年1月現在）。
 - 8) 『年輪経営』3および22ページ。
 - 9) 企業経営における「目的と手段」の考え方については、塚越 寛 『新訂 いい会社をつくりましょう』文屋、2012年、49～51ページも参照のこと。
 - 10) 『年輪経営』24～28ページ。「『いい会社』をつくるための10箇条」は、61～63ページ。表現は様々であるが、昨（2016）年度の「企業調査」においてお話をうかがった香川県観音寺市の三宅産業株式会社、三宅昭二会長も「良い経営・良い会社とは」を真摯に考え、日々実践しておられることが強く思い起こされる。会社の永續とバランスの取れた視点を重視するところにおいて、優れた経営者には共通した特性を見ることができる。たいへんな苦難を経験した少年時代から前向きに生き、懸命に働き学ぶ姿勢においても、塚越会長と三宅会長は共通点も多い。拙稿「2016年度 経営総合科学研究所 企業調査報告書」『経営総合科学』第106号、2017年2月、89～111ページ。
 - 11) 「利益は健康な体から出るUNCHである」とは、塚越会長の言葉である。『年輪経営』49～53ページ。塚越会長の人件費と利益、その他の経費についての考え方は、同書、70～76ページも参照のこと。
 - 12) 塚越 寛会長は、1937年生まれ。8歳の時に御尊父が他界され、御母堂の「女手一つで育てられた」。働きに出る御母堂の代わりに、家事一切とご兄弟の世話をしながら中学校を卒業し、アルバイトをしながら高校に通われたという。しかし、「過労と栄養失調から肺結核に罹り、中退を余儀なくされた」。『年輪経営』189～191ページを参照。当時の塚越氏の前向きな気持ちと「人の痛みや苦しみが理解できる」共感力、苦難の中から得た気付きと決意は、今日の伊那食品工業の基礎となっていると確かに思える。
 - 13) 『年輪経営』20～22ページ。
 - 14) もとは「資金不足で機械が買えなかったことから発した」という生産機械の自社製作も、他社が簡単にまねのできないオリジナル商品の開発から工場の高稼働率まで、同社の強みとなっている。『年輪経営』104～105ページを参照。
 - 15) 伊那食品工業株式会社 HP「会社概要」（2017年8月1日閲覧）。および同社提供 会社

紹介資料「かんでんばば」を参照。

- 16) 年間 35 万人の来客があるという。「かんでんばばガーデン」の整備を始めた動機も、社員に喜んでもらい、幸せを感じてもらうため。そして、美しい町づくりにつながるとの期待であったという。『年輪経営』58～59 ページ。
- 17) 伊那食品工業株式会社 HP「会社情報」(2017年8月1日閲覧)。
- 18) 労務理論学会 第 27 回全国大会(諏訪東京理科大学:大会実行委員長 山縣宏寿)のエクスカージョン(2017年6月9日)において、報告者を含む 21 名の会員が伊那食品工業を訪問し、丸山氏の講演をうかがう機会を得た。参加者一同は、丸山氏の講演にたいへん感銘を受け、活発な質疑応答が行われた。この講演をきっかけに、今年度の「企業調査」が実現したという経緯がある。
- 19) 塚越会長の「遠きをはかる」経営、「自然体の経営」、低成長でゆっくりかもしれないが、毎年確実に成長する「木の年輪のような経営」、これら「年輪経営」のエッセンスは『年輪経営』32～34 ページを参照のこと。
- 20) 細川伸吉写真集『ふるさとの風物詩 - 長野県茅野市・角寒天工場の記録』日本写真企画、2009 年。
- 21) 「……いわゆる輸出産業のホープとして生産が軌道に乗り始めたのは昭和 21～23 年の頃からである。以来 20 年間 73 の工場が生産を行ったが、変動は激しく現在(1970年 - 引用者注) 33 工場が創業しており、40 工場は閉鎖・企業中止・倒産等不幸な状況に至った。(中略) 工場寒天の場合は、……社会経済の大きな変動に追隨してゆくにきわめて困難な状況であったために、……進んで製造技術に関する基礎的調査研究をつづけ、工場合理化の施設をすることのできる資金的裏付けのある工場だけが数度にわたる経済変動にたえて残ったと見ることができる」。林 金雄、岡崎彰夫 共著『寒天ハンドブック』光琳書院、1970 年、409 ページ。
- 22) 伊那食品工業に入社された頃、「生き抜くために、会社を存続させるために、ただそれだけに必死だった」塚越会長が、「会社とは何のためにあるのか」「会社にとって成長とは何だろうか」と考え始めるようになったのは、「入社して 25 年を過ぎた頃……」。そして、「長い間考え続けて得た結論は、『会社は、社員を幸せにするためにある。そのことを通じて、いい会社をつくり、地域や社会に貢献する』というものでした」とふり返っておられる。『年輪経営』23 ページ。「最大の生産性向上策は、社員のやる気アップ」。同書、149～153 ページも参照のこと。
- 23) 『年輪経営』157～159 ページも参照。
- 24) 『年輪経営』109～113 ページ。社員の健康と安全を守るための投資は惜しまない。同書、159～161 ページも参照のこと。
- 25) 社員の幸せも「前より快適になったな、前より幸せになったな」と実感できることが大切であるとされている。この考え方も、会社の無理のない成長、ゆっくりだが確実な成長という考え方と符合する。なおも、売上げも、利益も「社員を幸せにするための手段」「会社の成長のための手段」だと捉えられている。『年輪経営』42～43 ページ。
- 26) 社員の安心感、幸せ感がモチベーションを高め、経営効率を高める。この考え方は『年輪経営』80～84 ページを参照のこと。
- 27) 『年輪経営』59～60 ページ。「掃除はもの言わぬ最高の営業マン」「掃除をすることで、

- 職場環境が良くなり、そこで働く人たちの快適さが増します」という教唆も意味深い。同書、140～149ページも参照のこと。
- 28) 「立派な社会人」をつくる同社の「人づくり」の考え方は、『年輪経営』172～176ページも参照のこと。
 - 29) 塚越会長の「コンプライアンス」という言葉に対する考え方は、『年輪経営』185～188ページを参照のこと。
 - 30) 伊那食品工業株式会社 HP「凡事継続」(2017年8月1日閲覧)。ただし、「継続とは同じことの繰り返しではない」。小さなことからでも良い「常に改革し続ける必要があります」。『年輪経営』197～199ページ。
 - 31) 役員会でのトップ(塚越会長)も交えた対話や社員同士のコミュニケーションも盛んな様子は、『年輪経営』161～165ページも参照のこと。「経営はいかにしてみんなの結束力を高めるかというゲームだ」。
 - 32) 林 金雄、岡崎彰夫 前掲書、1970年、7ページ。
 - 33) 『年輪経営』176～178ページも参照のこと。
 - 34) 塚越会長は、「成果主義」のような「最近流行の人事制度に、私は与しません」と明快である。同社は、基本的に「年功序列型の給与体系」、抜擢人事もあるが、「これは一部」とのことである。「全社一丸となって頑張る力」、社員同士の「和」と協調、そして社員の安心感は、同社の「年功序列制度」によって支えられている。風通しの良い社風や「伊那食ファミリー」という社員の意識も醸成される。『年輪経営』76～80ページ。
 - 35) 『年輪経営』56ページ、153～157ページも参照のこと。社員旅行を通じて、社員の気付きを促し、社員同士の助け合いと風通しも良くなり、「仕事にもプラスになる」。
 - 36) 「性善説に基づく経営」については、『年輪経営』105～109ページを参照のこと。「性善説に基づく経営ができる秘訣」は、社員教育。
 - 37) 「寒天ブーム」に接した塚越会長の捉え方と対応、その後の影響などについては、『年輪経営』35～40ページ、161ページも参照のこと。「年輪経営」の考え方が経験として語られる重要なエピソードである。
 - 38) 研究開発への投資を抑制することは、「『遠きをはかる』経営からすれば、自殺行為……そんなことをすれば、会社は永續できなくなります」。『年輪経営』74～75ページ。
 - 39) 伊那食品工業の「深耕」と研究開発の取り組みは、『年輪経営』101～105ページを参照のこと。
 - 40) 『年輪経営』114ページ。
 - 41) 「会社の永續」、経営に対する基本的な考え方である「継続する」とは、「変えない」ということではない。「時代に合わせ、革新を積み重ねることによってのみ、『継続』は達成できるのです」。『年輪経営』84、88ページ。
 - 42) 海外に、寒天の原料となる良質な海藻を求めたのは、1970年代後半のこと。塚越会長自ら「原料の海藻を求めて、世界各地を回った」ところから、海外の協力工場と良好な信頼関係を築いたエピソードについては、『年輪経営』122～126ページを参照のこと。
 - 43) 現在、本社敷地内にある R & D センターも、創立 50 周年を記念して新設した際、将来を見据えて広めに設計されたという。『年輪経営』114ページ。
 - 44) 「いい会社」と取引先、地域との関係性は『年輪経営』26～27ページ、地域貢献や取引

先との持続性重視の考え方は、84～88ページを参照のこと。「商売の基本」は同書46～48ページ、相手先との長期的な信頼関係を結ぶ考え方は89～91ページ、「たくさん売りより、きちんと売ること」が大切とは98～101ページ。

- 45) 家庭向け商品の総合ブランド「かんでんばば」の発売は、1980年から。1981年に販売を始めた「かんでんばば」商品の一つ「カップゼリー80」がヒットし、大手スーパーから全国展開の引き合いがあったさい、「身の丈に合わない」と断った塚越会長のエピソードは『年輪経営』92～95ページ。「かんでんばば」ブランドは、「売上げの4割を占めるまでに成長」同書103ページ。
- 46) 「かんでんばば」ブランドは、「お父さんも参加して、家族みんなで『手作り』を楽しめる商品にしたい」との考えから生まれた。『年輪経営』120ページを参照。
- 47) 地域貢献については、『年輪経営』56ページ。老舗に学ぶ文化創造と企業持続の秘訣、メセナ活動やスポーツ活動への支援を通じた文化的豊かさへの追求は、同書91～92ページ。文化・芸術活動への支援と公に奉仕する「他利」の精神は、同書170～171ページを参照のこと。
- 48) 塚越会長自身、「会社はつぶれるものです」。「だから、倒産させないように、みんなで努力して、知恵を絞るところに経営の意味があるのです」と述べておられる。上甲 晃「志の人 - 伊那食品工業株式会社 会長 塚越 寛さん」志ネットワーク会報『志』2011年10月、24～29ページ。
- 49) 例えば、Drucker P.F., The practice of management, Harper & Brothers Publishers, 1954. / 邦訳 野田一夫 (監訳) 現代経営研究会 (訳) 『現代の経営 (新装版)』ダイヤモンド社、1987年、第2章「事業の経営」などを参照のこと。
- 50) Linda A. Hill, Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership, HBS Press, 2003. p. 293, pp. 286-287.