

伊那食品工業の「年輪経営」 ①

伊那食品工業 塚越寛氏の「年輪経営」を読んで

8月に妻の「パッチワークの展示会」で、私の故郷である伊那市の南アルプスの麓にある広大な「かんてんパパガーデン」の展示ホールをお借りしました。

伊那食品工業株式会社は、寒天の安定供給体制を確立し、医療、バイオ、介護食などに新たな市場を開拓しその功績が認められ数々の賞を受賞しています。

1958年の会社創業から、なんと、48年間連続の増収増員増益を続けている超優良企業です。地元の自慢の企業です。近くに來たら立ち寄ってみたいraidがでしうか。

展示会はどうせ暇だから、その合間に本でも読もうと、塚越寛会長の著書「年輪経営」、「いい会社をつくりましょう」、「幸福の原点回帰」の3冊を買いましたが、なんと、3日間で1000人上もの来場者があり読んでいる暇がない状態でした。来場されて多くの皆様に感謝しております。会場費も安くなかなか予約が取れない状態です。

後になって読んでいますが、本に書いてある事と会社の環境、従業員の対応は全く同じで感動しました。例えば、どこでも取り組んでいる「5S」。男性用のトイレには「便器に洋服があたっても汚れません。」なる意味のことが書いてある。すなわちそれだけ掃除には自信がある証拠です。会場の内外にはゴミは一つも落ちていない、床はピカピカ、清掃用具はキッチンと整理整頓されている状態でした。荒さがしをするつもりはなかったのですが、セミナーでよく借りる会場とは比較にならない程「5S」が徹底されています。

会場の責任者に「5Sがよくできていますね！」と言うと「いや、うちが一番成績が悪いんですよ」と気さくに答える。

塚越会長に言う「いい会社だな」と思った。

その原点はいったい何なのか知りたくなり、さらに本を読み進む。

伊那食品工業会長 塚越寛さんの経営理念にあるものとは、
二宮尊徳の言葉

遠きをはかる者は富み

近くをはかる者は貧す

それは遠きをはかる者は百年のために

杉苗を植う

まして春まきて秋実る物においてをや

故に富有り

近くをはかる者は

春植えて秋実る物を尚遠しとして植えず
唯眼前の利に迷うてまてずして取り
植えずして刈り取る事のみ目につく
故に貧窮す

簡単に言えば「100 年先を見た経営」をなささいという意味です。

「会社に余裕があるからできる」と考える人もいるかも知れませんが、そう考えている人はいつまでたっても「いい会社」は作れません。

二宮尊徳（二宮金次郎）は、以前はよく小学校で見かけた、背中にマキを背負って本を読んでいる銅像で有名な農業改革を行った人物です。（1787-1856）。現在の小田原市に生まれました。勤勉・儉約・積善を説き、かつ実践して 605 ヶ村を復興させた農政家です。報徳思想（経済理論）には 道徳と経済の融合を説いた。

「経済の無い道徳は寝言であり、道徳の無い経済は犯罪である」

「米百俵」の考え方にも繋がります。

幕末から明治初期にかけて活躍した長岡藩の藩士小林虎三郎による教育にまつわる故事。

「百俵の米も、食えばたちまちなくなるが、教育にあてれば明日の一万、百万俵となる」スーパーマーケットの経営者も 2 代目、3 代目に変わろうとしています。苦い今こそ二宮尊徳の「遠きをはかる者」、小林虎三郎の「米百俵」を学ぶ時です。

売場責任者も同じことです。目先の利益だけにとらわれず、会社、店、自分の 10 年、100 年先を見て日々の仕事、部下の教育を行っていますか。これからの自分の人生も同じことが言えますよ。そのためには、もう少し将来のために勉強しましょう。

一青窈の「ハナミズキ」の「果てない夢がちゃんと終わりますよに、君と好きな人が 100 年続きますよに」です。

日本の歴史を見ると、飢饉や災害のあった時には必ず二宮尊徳や小林虎三郎などの救世主が現れます。

いま日本は、東日本大震災の復興に向かっています。

100 年、いや 1000 年先を見据えた被災地域の復興、会社の復興がなされるように願っています。

伊那食品工業の「年輪経営」 ②

なぜ、伊那食品工業は「年輪経営」を目指すのか

『木の年輪の幅は、若い木ほど大きく育ちます。年数が経てくると、幅自体は小さくなります。それが自然です。会社もそうあるのが自然だと思います。会社も若いうちは、成長の度合いが大きいものです。年数を経てくると成長の割合は下がってきますが、幹（会社）自体が大きくなっているのです、成長の絶対量は増えているのです。』（文中P25）

伊那食品工業は、「遠くをはかる経営」で、1958年の創業以来、2005年までの48年間、ほぼ「増収増益」を続けています。

年輪の幅が広がれば木は弱くなる

『木は無理に成長しようとはしません。年輪は幅の広いところほど弱いものです。逆に、狭い部分は堅くて強いものです。こうしたところにも、見習うべき点があります。実は、年輪経営にとって、最大の敵は「急成長」なのです。経営者にとって、この急成長ほど警戒しなければならないことはありません。』（文中）

なぜ、増収増益が2005年でストップしたのか

同社の商品は、食品スーパーでは販売していません。大手小売チェーンで一度に取り扱いが始まれば、最大の適の「急成長」が起こるからです。「身の丈に合わない急成長は後々でつまずきの元になる」と考えたからです。

2006年からの増収増益が止まった原因は、「2005年の寒天ブーム」です。マスコミで「寒天が体にいい」「寒天ダイエット」が広まって一気に重要が高まってしまったからです。会社は24時間体制で商品を製造し、2005年の売上は、前年比40%も伸びてしまった。案の定、寒天ブームが一段落した2006年からは、売上が減少に転じ利益も前年を下回るようになってしまった。その後遺症から脱するのに数年を費やしてしまった。

「幅が広がった年輪は木を弱くする」「急成長（ブーム）は会社を弱くする」ことを再認識されたようです。ブームで得た利益はその後吐き出してしまったそうです。

ブームで得た利益は、一時的な預かりと思え

『ブームは追い風のようなものです。追い風を自分の実力と勘違いすると、取り返しのつかない事態を招きます。普段は分かっているつもりでも、いざブームの中に入ると我を忘れてしまう経営者がたくさんいます。』（文中）

ゴルフでも同じです。フォロー風が吹いている時はボールがよく飛びます。それを自分の実力だと思い込んでしまい、アゲンストの風になると力んで失敗することがよくあります。

「フォローの風の次には、必ずアゲンストの風が吹く」ことを自覚せねばなりません。

小売業にとってはどうでしょう。

小売業にとっては、今の時代 2 桁も成長している業態は少ない。スーパーマーケットにおいては稀なことです。コツコツと売上を上げて行くしかありません。

悲しいことに、残念なことに東日本大震災が発生してしまいました。

災害地の建物は倒壊し、商業施設もなくなってしまいました。それだけでなく田畑もなくなり野菜も米もできない、船も壊れて魚も取れない、貯めておいた農水畜産物の在庫も流され、工場もなにもかもなくなってしまいました。

「生産者」「小売業者」が「消費者」に瞬時に変わってしまったのです。

それは何を意味しているのか

ここは言葉を選ばなくてははいけませんが、「生産者」「小売業者」が「消費者」に変わり、被災地域に商業施設がない、住民が他の地区に避難しているとなれば、周辺の商業施設にお客が流れているのも事実です。

「有頂天にならないよう」戒めの願いを込めてあえて書きます。

「被災者に感謝されるような行動をしていますか？ 失礼な言語、行動をしていませんか？ 元気を与えていますか？」

「今売上が好調なのは自分の実力だと有頂天になっていませんか？」

「商品力、サービスが低下していませんか？」

「不当な利益を得ていませんか？」

「コツコツと積み上げてきたことがおろそかになっていませんか？」

今、皆さんは見られている時です。

復興が進み、住民がもとに戻るのはもうすぐです。

好調の反動は必ずきます。その時の準備をしっかりとしていますか？

「急成長は会社、店の敵！ その反動は必ず後からくる」ことを忘れないでください。

伊那食品工業の「年輪経営」 ③

マーケットリサーチは行わない。

『同社はいわゆるマーケットリサーチなるものは殆ど行いません。マーケットリサーチというのは、すでに過去になったものを調査しているわけです。その類のリサーチというのは結果を数字で表しますが、この数字自体が過去のものと言えます。まさに、数字を追っている人は、過去の方ばかりを見ている人なのです。

それでは「いい商品」は生み出せません。「いい商品」とは、「これは人々の役に立つな」「これは人を幸せにするな」と感じられるものです』（文中 P 105）

スーパーマーケットは、既存商品を既存市場で販売しているだけ。

スーパーマーケットのPOSデータは過去のもので。過去の商品の、過去のデータを見て商売をし、また過去のデータと照合して売れた、売れない検証を行っている訳です。言い換えれば、既存商品を既存市場、既存データを基に販売し「取った、取られた」のシェア争いをしているのです。

新しい商品を開発し、新しい市場を開拓するという姿勢はスーパーマーケットにはあまりありません。大根、サケの切り身、豚バラ肉の切り方、売り方、内容量、商品づくりを見ても昔から殆ど変わっていません。まさに、既存商品を既存市場でシェア争いをしているだけです。価格競争に陥るのは当たり前のことなのです。

商品開発のヒント

伊那食品工業の経営戦略は「進歩軸」と「トレンド軸」を見極めて商品を開発する。

『「進歩軸」とは、人間が過去から現在、そして未来へと進歩していく方向を示すものです。人間は紆余曲折しながらも、大きな流れとしては「幸せ」や「理想」に近づけようと進歩しています。世の中がよくなっていくとする、人間が本来あるべき姿に向かって行こうとする、その時にたどるのが「進歩軸」です。ですから、「進歩軸」は過去から未来に貫く縦の時間軸になります。

「トレンド軸」は、その時々流行を示すものです。「進歩軸」に直角に交わるイメージとなります。その時代時代で流行るものが、「トレンド軸」に乗っているわけです。流行は振り子のように振れます。だから、世の中の関心は「トレンド軸」の上を行ったり来たりします。』（文中P 106）

「かんてんパパ」の名前の由来

伊那食品工業の商品の「かんてんパパ」は、共働きの社会であるからこそ、一家団欒の「手作りのたべもの」、お父さんが参加して家族みんなで「手作り」を楽しめる「進歩軸」に基

づいて開発された商品です。ゼリーが簡単につくれるという「トレンド軸」をも加味した物です。地元では昔から食べていますが、その意味を知ったのは初めてです。

最近では、容器の中に「とろみたれ」が入った納豆や、インスタントラーメンのスープの小袋が溶けて食べられる、寒天を原料にした「可食フィルム」を開発しています。

小袋のゴミやスープを袋から出す手間がなくなるメリットがあります。これも環境に優しい商品、「進歩軸」の発想から生まれた商品です。

スーパーマーケットの商品開発のヒント

伊那食品の商品開発をヒントにすれば、「進歩」「トレンド」「お父さん」「幸せ」がキーワードになります。それに私は「安さ」をプラスします。スーパーマーケットはメーカーの開発したトレンド商品がありますが、生鮮食品を中心に、今までどれだけ「商品の進歩」「お父さんの料理」「家族だんらの幸せ」に貢献する商品づくりを行ってきたでしょうか。

「商品の進歩」の面では、精肉のトレイは何も進歩していません。ヨーロッパの肉はガス充填や真空パックで 2 週間ももちます。少量パック化も進んでいません。アジアの国々では生鮮の「R T C 商品」が盛んに売られています。日本もかつてミールソリューションのブームの時に盛んに作られましたが、いまは姿を消しています。残っているのは冬の「鍋セット」くらいです。「R T C 商品」を売っていないのは日本くらいです。「進歩」ではなく「後退」しているのです。

「お父さんの料理」焼肉、ステーキ、内臓肉の料理、たこ焼き、お好み焼き、鍋料理はお父さんの料理です。関西のお父さんの殆どはタコ焼きもお好み焼きも焼けます。おとうさんが料理を作ると「家族だんらの幸せ」が生まれます。これかは「お父さんの料理」がトレンドになるような気がします。

例えば、ステーキハウスには必ずある輪切りキングサーモンや半身のサーモン、韓国の 300 円のあわび、ローストチキン用丸鶏、バックリブ、ショートリブ、タン、オックステール、スープを取る豚骨、牛骨、鶏ガラ、もみじなどの品ぞろえも必要ではないでしょうか。

「進歩」「トレンド」「お父さん」「幸せ」＋「安さ」のベクトルで商品を見なおしたら未来の商品が見えてくるのではないのでしょうか。

伊那食品工業の「年輪経営」 ④

伊那食品工業の5S

5Sとは、「製造業・サービス業などの職場環境の維持改善で用いられるスローガンである」

整理（せいり、Seiri）

いらないものを捨てる

整頓（せいとん、Seiton）

決められた物を決められた場所に置き、いつでも取り出せる状態にしておく

清掃（せいそう、Seisou）

常に掃除をして、職場を清潔に保つ

清潔（せいけつ、Seiketsu）

3S（上の整理・整頓・清掃）を維持する

躰（しつけ、Shitsuke）

決められたルール・手順を正しく守る習慣をつける

「当社のトイレには一滴のしずくも落ちていない」

『伊那食品工業の本社のトイレには建設以来13年間、小便のしずくが一滴も落ちた形跡はありません。もちろん、一滴も落ちていないトイレを実現するためには、「きれいにしろ、きれいに使え」といった精神論だけではだめです。技術論が必要なわけです。

（中略） 要は便器をピカピカにきれいにしておけば、一滴のしずくも外にもれなくさせることはできるのです。当社では、社員が素手で、毎日便器を磨きます。だから非常にきれいです。ズボンを押しつけても平気です。（中略）清掃業者を雇い、トイレ清掃を任せていたら、もし来客がしずくを外に落としても、社員自らが即座に拭き取るなんてことはしなくなります。』（文中P133）

便器の前に滴が一滴落ちていると、それを踏むまいと離れて用をたします。それが「大河の一滴」になり、どんどんそれは広がって行きます。同社のトイレは確かに私が見ても常にピカピカでした。意地悪にも、小便器のフタや清掃用具や消耗品がおさめられている扉を開けて中をのぞいてみましたがキチンと定物定位がされていました。

展示会も終り商品を撤収している時に、どうやら会長の施設巡会があったようです。トイレの入口、個室のドア、会場、倉庫などのドアを全て空けて「さあ、全部見て下さい」という状態でした。たぶん責任者が自らドアを開けているのでしょう。5Sが普段からできているからそれができるのでしょう。

今までトイレが汚いと思ったのは、各国の上級会員が使用する「航空会社の国際線ラウンジのトイレ」です。ある会員が「トイレが汚いですよ」と外のスタッフに言ってもすぐ

に掃除しようとはしません。それは、「トイレは清掃係が掃除するもの」と決めつけているからです。「汚い所を放っておくと、さらに汚くなる」状況です。

私も外食レストラン店長時代によくトイレを素手で掃除しました。小便器の中の陶器のフタの裏の石灰質をコンクリートの上でガリガリと削った記憶もあります。トイレのチェックは1時間ごととマニュアルにはありますが、気になって、気になっていつもトイレを見ている記憶があります。食品を扱うから素手はムリと思っている方もいると思いますが、そうした方が手洗いのよくするようになるのです。

スーパーマーケットの従業員トイレも同じです。清掃会社や清掃員が掃除するトイレはいつもキレイとは言えません。一方、トイレ当番を決めてみんなで掃除をしている店はいつもキレイです。トイレ掃除の苦勞を知っているから、使う人もキレイに使うからです。トイレ掃除は女性とは決まっていません。男性も当番に入れましょう。

清掃は物言わぬ営業マン

『清掃が行き届いた会社の社員たちは、言葉遣いも丁寧で、笑顔がこぼれています。場所だけではなく、人間もきれいなのです。清掃は、それを行う人間も磨くのです。そういう会社を訪れた人は、安心感がけでなく、感動すら覚えます。経営者の精神が、会社の隅々まで行き届いていることも感じてもらえます。まさに、清掃は最高の営業マンなのです。』
(文中P129)

『私は社員たちに「清掃ができなくなったら、わが社はダメになるよ」と言い続けています。清掃が行き届いていない所を見つけたら、「うちの会社はダメになってきたよ」と嘆いてみせます。もちろん、私は本気でそう考えています。(文中P134)』

効率や生産性だけが会社を繁盛させるものではない。

店も同じです。トイレの汚れや店内の汚れている店は、従業員も笑顔が少なく元気ありません。店が衰退してゆく現れです。私も今まで多くの企業を訪問させていただいていますが、初めて訪問した企業の印象は今でも忘れていません。

小さなスーパーマーケットですが、地図を見ながら本社の入る店を探していると、いきなりゴミやチリ一つ落ちていない通りにさしかかりました。それに従って進むとその会社がありました。後から聞いたことですが、毎日従業員全員で近所の清掃をしているようです。建物は古いですが、トイレはもちろんバックヤードもピカピカでした。

思った通り、従業員は明るく笑顔であいさつする。素晴らしい会社でした。

伊那食品工業の社は「いい会社をつくろう」です。

私は、天竜川の脇にある小さな寒天工場の脇を通りながら高校に通っていました。冬になると寒天が干してあったような記憶があります。30 年程前の話ですが、私に知り合いが伊那食品工業に中途入社して、1 週間後に「寒天工場の仕事は臭いがきつくて耐えられない。」とやめようと思い、社長に申し出たようです。そこで社長は「今はきつい仕事かも知れませんが、きっと「いい会社」にしますから、もう少し我慢してください」と言われたそうです。

当時の日本は高度成長時代で人手不足の時です。求人がなかなか難しい時代でもありました。結局、その知り合いは会社をやめてしまい、ガソリンスタンドか何かに就職してしまいました。それから伊那食品工業は世界ナンバーワンの寒天メーカーに成長し「いい会社」と言われるようになりました。

「良い会社」ではなく、「いい会社」を目指そう

『「会社は社員を幸せにするためにある」「会社は永続することに価値がある」と思い至ると、これまで「良い」とされてきた営業のあり方にたくさんの疑問が湧いてきました。売上至上主義、利益拡大主義、時価総額主義など、往々にして社員を犠牲にしているのではないかと思います。』（文中 P 16）

社員を犠牲にして業績を上げている会社は、数字的には「良い会社」であるかかも知れませんが、「いい会社」ではないという意味です。先日テレビを見ていたら、アメリカで好業績を上げている会社がさらにリストラを実施すると発表し、従業員がデモを行っている画面を見ました。従業員のインタビューで「CEO は私たちの 300 倍もの給料をもらっている」と叫んでいる。それは、社員の幸せより、株主の利益を優先する。すなわち社員の給料より、株主や投資家たちの配当を重視するということです。

日本でも投資家や株主が送り込んだ社長が、創業社長に変わり陣頭指揮を取り、業績が「V 字回復」などという報道があります。投資家や株主に対しての功績は認めますが、はたして社員は幸せになったのでしょうか。

そうした意味を含めて、伊那食品工業は、株式上場はしないと会長は明言しています。

世間の評判と企業価値

本ではあまり触れていませんが、誤解のないよう補足しておきますが、伊那食品工業は無借金経営の「企業価値の高い超優良企業です」。

はじめに書いた、二宮尊徳の「経済の無い道徳は寝言であり、道徳の無い経済は犯罪である」という言葉を引用させていただければ、経済すなわち、「資金の好循環」「経済的に豊

か」(俗に言う儲かっている)でなければ、言っていることは寝言、たわごとであるということです。

「経済人として、言っていることは一流、企業価値は三流」では誰も話を聞いてくれません。

社長の言っていることや世間の評判や従業員の評判と、企業価値は正比例していなければならないように私は思います。

世間では、企業価値が低い割になぜか話題になっている企業が多くある中、伊那食品工業は、**「社長の考えも、世間の評判も、従業員の評判も一流、企業価値も一流」**であるといえます。