



## この国のゆくえ

[日経ビジネス オンライントップ](#) > [政治・社会](#) > [この国のゆくえ](#)

# 社員の幸せを露骨に追求する会社

## 年功序列、終身雇用、低成長 伊那食品工業が問う「会社とは何か」

2009年4月13日 月曜日 [篠原 匡](#)

[伊那食品工業](#) [増収増益](#) [年功序列](#) [終身雇用](#) [年輪経営](#) [低成長](#) [寒天](#) [利益率](#)  
[かんてんばば](#)

「成長」にあえて背を向けている企業がある。この会社が重視しているのは従業員の幸せと企業の永続。そして、それを実現するために持続的な低成長を続けている。人事制度は終身雇用の年功賃金。地域社会への投資も惜しまない。それでいて、10%を超える高い利益率を維持している。

私たちの足元は経済危機に揺れている。強欲の虜になったグローバル資本主義はバブルを膨らませ、金融危機を引き起こした。今の経済危機は強欲がもたらした1つの末路とも言える。であるならば、この会社の生き方は、危機後の資本主義に、そして企業経営に、1つのヒントを与えるのではないだろうか。

48年という長きにわたって増収増益を続けた企業がある。本社は長野県伊那市と、決して地の利に恵まれているわけではない。しかも、扱っているのは「寒天」という地味な成熟商品だ。にもかかわらず、1958年の創業以来、階段を上るように、一段一段、着実に成長してきた。

この会社の名は伊那食品工業。国内シェアは約80%、世界シェアでも15%を占める寒天のガリバー企業である。

### 社是は「いい会社をつくりましょう」

2008年12月期の売上高は159億円と、中堅企業の域を出ない。だが、経常利益率は10%とほかの食品メーカーと比べると高い部類に入る。自己資本比率は72%。銀行借入れもほとんどない。小さいけれど、ピリリと強い。そんな言葉がぴったりくる企業だ。

この会社の社是は「いい会社をつくりましょう」。その言葉通り、業績や財務に優れた「強い企業」ではなく、従業員、取引先、顧客、地域社会など会社を取り巻くすべての人々にとって「いい会社」であることを目指してい

る。人事制度は終身雇用の年功賃金。下請けを叩くことはなく、地域社会への継続的な投資も惜しまない。利益至上主義が幅を利かせるこの時代、企業の多くが失った何かが今なお残る。

“前人未踏”の48期連続増収増益を実現した伊那食品工業。その要因を経済誌的に書けば、以下のようになるだろう。

寒天という成熟商品の新しい用途を徹底して開発してきたこと。そして、新しい需要や新しい市場を作り出してきたこと。それが、増収増益の最大の理由である と。

確かに、伊那食品工業は旧態依然とした寒天市場を革新してきた。最初に手がけたのは原料調達の安定化だった。

画像のクリックで拡大表示  
画像のクリックで拡大表示

### 原料調達のために海外を走り回った1970年代

---

もともと伊那地方では農家の冬場の副業として寒天作りが盛んに行われていた。だが、天候に左右されることが多く、不安定な相場商品として悪名を轟かせていた。原料の海藻不足が極まった石油ショックの時など、寒天の価格はそれまでの3倍に高騰している。

これだけ変動幅が大きいと食品メーカーも怖くて寒天など使えない。相場商品でなくすことが寒天需要拡大の唯一の道。そう考えた伊那食品工業は、海外に解を求めた。その後、チリやモロッコ、大西洋の真ん中のアゾレス諸島、メキシコの片田舎、オーストラリアのキングアイランドなど、原料の海草を調達するために世界を走り回った。

そして、安定調達の体制が出来上がった1977年、伊那食品工業は新聞に次のような広告を出した。「寒天はもう相場商品ではありません」。寒天価格を安定させるために原料調達の道を切り開いた。それが、寒天のトップ企業になる礎を築いたことは間違いない。

次に進めたのは寒天の用途開発である。

創業当初の伊那食品は技術もカネもない零細企業だった。しかも、寒天の市場自体も急速に縮小しつつあった。会社の資源はほとんどなく、市場そのものが縮んでいく 。考え得る最悪の環境に置かれた伊那食品工業は新しい市場を作り出すことに活路を見いだした。

新しい寒天需要を掘り起こすため、寒天を使ったお菓子を作り、メーカーに提案すると同時に、メーカーの声に耳を傾け、物性や粘度が異なる新しい寒天を開発してきた。その過程では、棒状や粉末ではない寒天も生み出している。



地道な研究開発によって寒天の新しい用途を開拓してきた

### 「固まらない寒天」など斬新な商品を次々と開発

例えば、同社の主力商品に「イナゲル」という商品がある。これは、寒天にゼラチンなど粘性を持つ別の天然素材をブレンドした粉末や顆粒の寒天製材のことだ。寒天と別素材の配合によって、様々な固さを作り出すことができる。寒天の用途開発を進める中で生まれた商品だった。

「ウルトラ寒天」という固まりにくい寒天を開発したこともあった。ある研究の際、全く固まらない寒天ができてしまった。常識的に考えれば失敗作だが、一縷の可能性を感じた研究者は量産化技術の研究を続けた。その成果だろう。今では、介護食や飲料の原料として広く使われるようになった。

伊那食品工業では毎年、利益の10%をR&D(研究開発)に振り向けている。食品メーカーだけでなく、外食産業、医薬品メーカー、化粧品メーカーなどに顧客が拡大しているのも、寒天を深耕し、可能性を広げてきたからにはかならない。

### 画像のクリックで拡大表示

1980年には家庭用商品にも進出した。家庭用ブランド「かんてんぱぱ」がそれだ。デザートゼリー、海藻サラダ、スープなど寒天を使った商品群である。商品数は約100種類。売上高の30%を占める商品に成長している。長野県と山梨県の一部でしか販売されていないため知名度は低いが、直販の顧客も数多くおり、全国に根強いファンを持つ。

こうした研究開発や商品開発の結果、特許で60件、商品数で1000種類を超える商品を生み出した。品質の改善や安心安全の生産体制も他社に先駆けて作り上げてきた。寒天市場が縮小する中、伊那食品工業が一貫して業績を伸ばしてきたのはそのため。だからこそ、国内シェア80%、世界シェア15%まで成長したのだ。

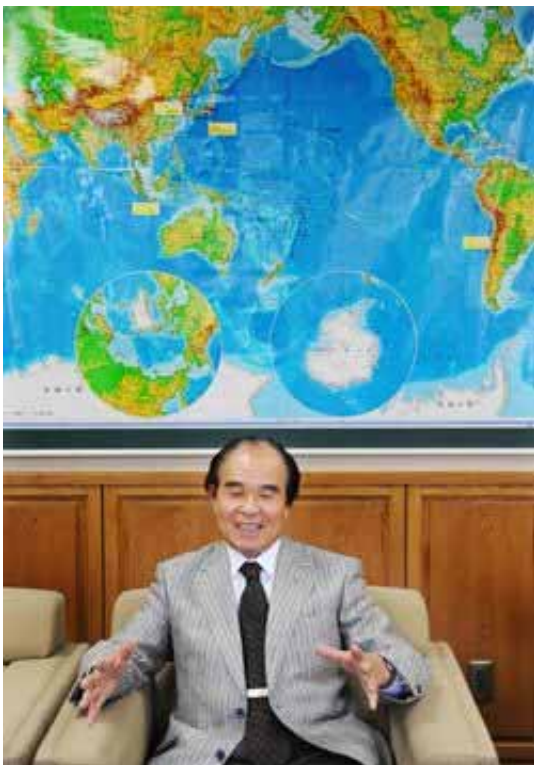
### 社員の幸せを通して社会に貢献すること

もっとも、こういった解説は会社の全体像を言い表しているとはとても言えない。この会社の強さは何か。その本質は会社の哲学、経営者の思想にある。

この会社の社是は「いい会社をつくりましょう」。そして、この会社の経営理念は「社員の幸せを通して社会に貢献すること」である。この言葉を見ても分かるように、伊那食品工業が目指している世界は凡百の企業とは違う。重視しているのは社員の幸せと会社の永続。それを実現するために、持続的な低成長をあえて志向している。

なぜ社員の幸せなのか。なぜ会社の永続なのか。アカマツに囲まれた伊那食品工業本社。同社の会長を務める塚越寛氏(71歳)を訪ねると、問わず語りに話し始めた。

**「会社は何のために存在するのか。皆難しく考えるけど、オレにすれば難しいことなど何もない。人間すべての営みは人が幸せになるためにある。企業や組織、あらゆる団体は人間が幸せになるために作ったものじゃないのか」**



**塚越寛会長は赤字会社を寒天のトップ企業に育て上げた**

高校在学中、肺結核にかかった。人生で最も美しい青春時代を結核の療養生活に費やした。そして3年後、病気が完治すると、伊那市内の木材関連会社に拾われた。すると、1年半後、運命の糸に導かれるように、子会社だった寒天製造会社に送り込まれた。

**「どんなに儲けている会社があったって、従業員が貧しくて、社会に失業者が溢れていれば、それには何の意味もない。世界一売る小売りが米国にあるけど、従業員の10%近くが生活保護を受けているという。それで「エブリデイロープライス」。いったい何なのって思わないかい」**

この子会社は、当時としては珍しい粉末寒天を製造していたが、毎年のように赤字を垂れ流しており、銀行管理下で再建を始めたところだった。その赤字会社の再建役として見込まれたのだ。肩書は社長代行。年齢わずか21歳だった。塚越会長は続ける。

**「会社の目的は売上高や利益を伸ばすことではなく、社員を幸せにしたり、世の中をよくしたりすること。売上高や利益はそのための手段でしかない。商品やサービスを通して社会に貢献していくのはも**

**ちろん重要だよ。でも、それは企業の役割の1つであって、すべてではない。会社はもっと露骨に人の幸せを考えなきゃいけない」**

赤字会社の経営を任された。人材はなく、技術もない。カネはもちろんないけれど、借金だけは山のようにある。いわばマイナスからのスタートだった。だが、破綻寸前の赤字会社を立て直し、優良企業を育て上げた。今では、トヨタ自動車をはじめ多くの大企業が視察に訪れる。塚越会長は半世紀、経営者として時を刻んだ。そして、独自の経営哲学を磨き上げた。

画像のクリックで拡大表示

**「そう考えれば、何も悩むことはない。会社はみんなが幸せになるためにある。それでいいじゃないの。経営者はもっと、会社のあるべき姿を考えるべきじゃないか」**

### **「企業はもっと露骨に人の幸せを考えるべき」**

「企業はもっと露骨に人の幸せを考えるべき」。そう言い切るだけあって、伊那食品工業では社員にかなり厚く報いている。雇用の保障はその象徴だろう。

研究者、営業、総務、経理、役員、レストランのシェフ、蕎麦店の店長、直売所の店員など、伊那食品工業では様々な部門で多くの人が働いている。総勢約400人。一部の例外を除き、そのほとんどが正社員だ。しかも、終身雇用であり、年功賃金である。

終身雇用と年功序列はバブル崩壊後の十数年で多くの企業が捨て去った。だが、この会社では頑なに守り続ける。なぜ“時代遅れ”の人事制度を続けるのか。塚越会長の思想は明快だ。

新しい技術や商品を開発したとしても、その人1人が生み出したものではない。成果を出す過程では、同僚や取引先など様々な人の力を借りている。会社の経営資源や歴史が生み出した信用も寄与しているはずだろう。であるならば、成果を1人の従業員やチームに帰することは公平ではない。

個々のスタープレイヤーが活躍するのは結構なこと。だが、組織が大きな力を発揮するのはメンバーが一丸となって頑張る時。成果主義を導入すると、この組織の力を削いでしまう。

そして、従業員の立場でものを考えた場合、最もカネが必要になるのは子供の教育費や住宅ローンなどの出費がかさむ40～50代。一番カネが必要な時に給料が増える。それが社員にとって一番幸せなのではないか。塚越会長はこう考える。

画像のクリックで拡大表示

### **「何かよくなった」。そう感じる会社が会社の成長**

考えることは社員の幸せ。このことを象徴するのは人事制度だけではない。伊那食品工業は毎年、売上高の10%を超える経常利益を出している。この利益は必ず、何らかの形で社員に還元していく。

例えば、3年に1度支給している「スタッドレスタイヤ手当」。冬季の寒さが厳しい伊那地方では、スタッドレスタイヤは必需品である。大半の従業員は通勤に車を使っており、タイヤ交換代はバカにならない。「ならば」と2万円を補助することにした。

象徴的な例をもう1つ。伊那食品工業では、5～6年前から自宅の車庫の改築に補助を出している。屋根つきの車庫にすることを条件に7万円を支援するのだ。その理由は環境対策である。冬の寒さが厳しい伊那地方で  
business.nikkeibp.co.jp/.../191444/?...

の車庫にすることを条件に7万円を支援するのだ。その理由は環境対策である。冬の寒さが厳しい伊那地方では、毎朝、エンジンが暖まるまでに時間がかかる。この間のアイドリングが二酸化炭素の排出につながる。屋根つきにしておけば、アイドリングの時間が節約できる。そう考えたためだ。

この手の話は枚挙にいとまがない。伊那食品工業では、10時と15時に15分ずつのお茶休みがある。この時のお菓子を「お茶菓子代」として月500円支給している。さらに、この会社では2年に1度、社員旅行で海外に行く。昨年の海外旅行で会社が支給した金額は1人当たり23万円。昨年は50周年記念という特殊事情だったために多額の支給になったが、例年でも8万円を補助している。



「私生活のサポートが充実している」。入社3年目の竹内友二氏は言う

「社員寮の価格も安いし、私生活のサポートが充実している。働いている環境がとて素晴らしい」。入社3年目の竹内友二氏は言う。同じことを、多くの従業員が考えているだろう。

こういった社員還元は金額の多寡ではない。オフィス環境がよくなった。駐車場が広がった。食堂がきれいになった。どんな些細なことでも、「前よりよくなった」「幸せになった」と従業員が感じられれば、それがモチベーション向上につながるのではないかと。売り上げが増えることが成長ではない。「何かがよくいった」と従業員が実感できる。それが、会社の成長だとオレは思う。塚越会長もこう語る。

だからだろう。伊那食品工業の従業員はよく働く。

伊那食品工業の利益率は高い。寒天で圧倒的なシェアを確保していること、イナゲルのように価格競争に陥りにくい付加価値の高い製品を作っていること、値引きされるような販路を避けていることなどいくつかの理由が挙げられる。だが、突き詰めれば、従業員の生産性に帰結する。

この会社には「担当」という概念があまりない。「かんてんぱぱガーデン」に隣接する北丘工場で働く宮井美保子さんは、家庭向け商品「かんてんぱぱ」の直販の注文を受けるかたわら、北丘工場の横にある「かんてんぱぱショップ」のレジ打ちやガーデンを訪れる団体客の案内など、様々な仕事をこなしている。これは本社部門でも変わらない。



「かんでんぱば係」の宮井美保子さん。一人何役もの仕事をこなす

当たり前と言えばその通りだろう。だが、従業員同士がお互いにカバーし合うため、余計な人員を抱える必要がない。さらに、性善説で経営しているため、管理のための書類や人員が少なくて済む。

営業担当者が使う社用車を1つ取っても、普通の会社であれば、使った後にキロ数やガソリン残量などを日報に書き残す。だが、伊那食品工業ではその種の報告を求めない。「だって、社員を信用しているからね」(丸山勝治取締役)。管理のための作業が少なければ、その分、効率や生産性は高まるだろう。

### 「性善説の経営」が管理コストを下げる

性善説の経営。それを機能させるために、塚越会長は社員教育に力を入れる。

取材で訪れた3月27日。ちょうど、新入社員研修が行われていた。

伊那食品工業の新入社員研修は制度やスキルの前に、人としての生き方や考え方などを教えていく。この日のテーマは「学び方」。二宮尊徳の遺訓を引き合いに出し、学ぶことの意味を新入社員に話していた。



取材当日は新入社員の工場見学が行われていた

翁曰く、  
人、生まれて学ばざれば、生まれざると同じ。  
学んで道を知らざれば、学ばざると同じ。  
知って行くことを能はざれば、知らざると同じ。  
故に、人たるもの、必ず学ばざるべからず。  
学をなすもの、必ず道を知らざるべからず。  
道を知るもの、必ず行はざわるべからず。

人として生まれてきた以上、学び続けるべき。学校の勉強だけでなく、人の話を聞いたり、ものを見たり、本を読んだり、仕事をしたり、様々なことで学ぶことはできる。そして、学んだら道を知るべき。ここで言う道とは、「物事のあるべき姿」。会社はどうあるべきか。父親はどうあるべきか。母親はどうあるべきか。社員はどうあるべきか。市民はどうあるべきか。それを知るために、学ぶべきと新入社員に説いた。

この新入社員研修の初日、塚越会長は必ず、「100年カレンダー」の前に連れていく。100年の未来が書かれているカレンダーの前に立たせ、「自分の命日」を入れさせるのだ。時間は誰にでも等しく与えられている。そして、どんな人間にも死が訪れる。残された時間をどう使うか。その意味を考えさせるためだ。



伊那食品工業の従業員は早朝の庭掃除を欠かさない  
画像のクリックで拡大表示  
画像のクリックで拡大表示

### 「通勤時、右折禁止」が意味すること

「彼らだってあと50回くらいしか花見はできない。それが分かれば、真剣に桜を見るだろう。限りある時間を理解すれば、1日1日を大切に生きる。時の流れははかない。そのはかなさを考えてほしい」と塚越会長は言う。こういった研修は2週間続く。終わる頃には、新入社員はがらっと変わっているという。

「立派な社会人であれ」。塚越会長は事あるごとに社員に語る。立派な社会人とは、人に迷惑をかけない人

間のこと。会長自身、会社や社員、取引先に迷惑をかけないように生きてきた。その教えが隅々まで浸透しているからだろうか。同社の社員は「立派な社会人」を実践している。

伊那食品工業の社員はスーパーなどに買い物に行った際、遠くから車を止める。ほかの客が近くに止めやすいように配慮しているためだ。

毎朝の通勤時、伊那食品工業の社員は幹線道路を右折しない。必ず数百メートルの先を大回りして、左折で敷地に入ってくる。これも、右折で道路渋滞を招かないためだ。

### 画像のクリックで拡大表示

伊那食品工業の本社や工場の駐車場を見ると、すべての車が後ろ向きに止められている。理由を聞くと、車の排ガスで駐車場の草花を傷めないため、という。

人によっては「きれいごと」と感じるかもしれない。だが、従業員は無理するふうでもなく、自然に実践していた。「右折禁止の話は入社前に聞いていた。でも、入社して驚いたが、本当に皆右折しない。この会社では、言っていることは必ず実行している」。先の竹内氏は打ち明ける。

この会社は、社員だけでなく、取引先の幸せも考えてきた。

### 「払うべきものを払い、使うべきものに使う」

「払うべきものをきちんと払って、使うべきものにしっかりと使う。そうすれば、最終的に得をするんだよ」。こう語る塚越会長は創業以来、曲げずに続けてきたことがある。それは、印紙代をケチらないことだ。

通常の取引では、約束手形の代わりに為替手形を利用することがある。この場合、手形を受け取った方が印紙代を支払うことになる。今でこそ少なくなったが、印紙代のコストを削減するため、為替手形を振り出す企業は存在している。これは自分が支払うべきコストを取引先に押しつけているのと同じことだ。それに対して、伊那食品工業は貧乏だった時代も印紙代は自分が負担してきた。無理な下請け叩きはせず、長期的な関係を構築してきた。

そんな小さな積み重ねが信用を生み、ファンを醸成してきたのだろう。

昨年に関いた50周年の記念イベント。終わってみると、参加した企業から様々なお返しが来た。寄付や協賛を求める企業が多い中、ご祝儀は一切受け取らず、逆に取引先に引き出物を出した。その返礼だった。「本当に要らないと言っているのに、『どうしても』っていろいろ送ってくるんだよ。そうするとさ、結局は得しちゃうんだよ。世の中はそういうものなんだよ」と塚越会長。「損して得取れ」を地でいく話である。

そして、本業で稼ぎ出した利益は地域社会にも積極的に還元していく。

伊那市の郊外にある伊那食品工業の本社。その敷地に一步足を踏み入れると、まるで公園のような光景が広がっている。アカマツに囲まれた本社棟、アカマツの幹の色に合わせた建物は松林の中に溶け込んでいる。2008年5月に完成したR&Dセンター、立木をできるだけ残すために、あえて斜面に建てられていた。

こうした本社機能に加えて、近隣住民が気軽に使える文化会館、寒天をふんだんに利用した3カ所のレストラン、水芭蕉や片栗が咲き乱れる山野草園、中央アルプスの伏流水を汲み上げた無料の水汲み場。3万坪の敷地には、様々な施設が点在している。その名も「かてんぱぱガーデン」。入り口には門もなければ守衛もない。誰もが自由に入出入りできる。事実、昼時にもなれば、レストランの駐車場は車でいっぱいになる。



伊那食品工業自慢の「かんでんぱぱガーデン」。森の中に本社がある  
 画像のクリックで拡大表示  
 画像のクリックで拡大表示

### 本社の敷地に無料の水汲み場がある会社

塚越会長が「かんでんぱぱガーデン」を作り始めたのは1987年のことだった。「職場を緑溢れる環境にすれば、社員が幸せに感じるのではないか」「緑豊かな公園を作れば、美しい街並みにつながるのではないか」。そう考えたためだ。

その後、本社棟、レストラン、水汲み場、文化会館、R&Dセンターと徐々に施設を増やしてきた。バブル崩壊後、多くの企業が社会貢献活動から撤退していったが、伊那食品工業は継続して投資を続けた。現在も、美術館を新設するために敷地の一部を造成している。

「前は伊那市内の文化会館で開いていたけど、ここだと集客力があって、一般の人が大勢来てくれる。だから、この会場を使うようになりました」。敷地内の文化会館、「かんでんぱぱホール」で手作りの木目込人形展を主催していた女性は笑った。施設利用料は格安。ペイできるレベルではない。だが、それでも意に介さない。

「はっきり言って大赤字。ひどい店は人件費と売上高が同じくらいだよ。かんでんぱぱショップの物販でカバーして何とかペイさせている」。塚越会長がこう語るように、一つひとつの施設に損得勘定はない。それを証拠に、レストランは夕方6時までしか営業していない。夜まで営業すれば、飲食の売り上げは伸びるが、伊那市内の飲食店の客を奪うことになる。「それはするべきではない」と判断している。

この森は毎日、従業員が手入れしている。よほどの大雨でも降らない限り、従業員は7時50分頃に出社し、敷地内の掃除をしている。敷地内のゴミ拾い、草むしり、落ち葉拾い、雪かき。会社が強制しているわけでもないのに、自発的に集まり、ガーデンの管理に精を出している。それは土日も同様だ。

「儲かっているからできること」。そうした声もあるだろう。だが、伊那食品工業はカネがない時代から社員や取引先、地域社会を大事にしようと努力してきた。その姿勢が信用と評判を生み、競争力を高めてきたことは間違いない。社員の幸せを願う気持ちが従業員のやる気を引き出し、取引先や社会を思う思想がファンを生

business.nikkeibp.co.jp/.../191444/?...

間違いない。社員の幸せを願う気持ちが従業員のやる気を引き出し、取引先や社会を思う思想がファンを生み出した。この循環が、伊那食品工業の強さの本質である。

### 「成長は善ではない」

---

「いい会社をつくりましょう」。その理念を実現するため、生産設備の改善、従業員や取引先への還元、地域社会への貢献などに惜しみなくカネをつぎ込んできた。毎年10億円、この10年で100億円を超えるカネを投じている。売上高を考えると、かなりの金額であることが分かるだろう。

理想の会社を作るためには継続した投資が必要だ。継続した投資を実現するためには利益を上げなければならない。そして、リストラせずに利益を上げるには企業の成長が不可欠だろう。「いい会社」を作るためには企業の成長が不可欠である。

#### 画像のクリックで拡大表示

だが、その成長は急であってはならない。企業の成長は年輪を重ねるように、地道なものでなければならない。そして、身の丈に合った腹八分の成長でなければならない。塚越会長はそう考えてきた。

「どんなに厳しい環境だろうが、年輪ができない年はないでしょう。それは企業も同じこと。木が年輪を積み重ねるように、緩やかに強くなればいい」

年輪の幅は若木の時は大きいですが、年月を経るごとに狭くなっていく。成長率は低下するが、木は一回り、大きくなっている。良いときも悪い時も無理をせず、持続的な低成長を志す。年輪のような企業作りを塚越会長は目指してきた。

塚越会長の年輪経営に照らすと、急成長は会社の健全な発展をゆがめる。急成長の過程では、設備や人員を増やしている。だが、急成長の後には必ず反動がくるもの。その時初めて、設備や過剰の人員に直面する。

そして、設備の廃棄や給与カット、人員削減、最悪の場合は廃業に踏み切らざるを得なくなる。これは目先の利益を追った結果である。成長は必ずしも善ではない。急激な成長は組織や社会、環境に様々なゆがみをもたらす。それは、社員を幸せにはしないだろう。

あえて低成長を貫く。その姿勢は徹底している。こんなことがあった。

「かんてんぱぱ」ブランドの中に「カップゼリー80」という商品がある。その名の通り、80のお湯で溶いて放置しておくだけでゼリーができるという商品だ。1981年に販売を始めたところ、大手スーパーから全国展開の話が舞い込んだ。全国販売が実現すれば、売り上げは一気に増える。幹部の誰もが賛成した。だが、塚越会長は申し出を断った。

### 低成長のためにスーパーの全国展開を拒否

---

増産するには設備や人員を増強しなければならないが、販売が低迷した時、その設備と人を維持するだけの需要を作り出せるのか、疑問が残った。それに、急な拡大によって、品質管理が疎かになる可能性は否定できない。販売チャンネルが1つに偏ることで経営のバランスを損なうことも考えられる。

それよりも、業務用や家庭用など様々な分野の商品を開発し、生産拠点を分散させ、販売チャンネルを多様化していく。その方が、バランスが取れた経営につながることは間違いない。「身の丈に合わない」。そう感じた塚越会長はあえて売らない道を選んだ。

## 画像のクリックで拡大表示

そんな塚越会長も2005年に訪れた寒天ブームの時は道を誤った。「寒天は体にいい」。テレビで紹介されたことをきっかけに、この年は寒天の需要が爆発的に伸びた。初めのうちは、「ブームの後の反動に苦しむだけ」と静観していた。

だが、店頭から寒天が払底。治療の一貫で寒天を利用していた糖尿病患者や医療関係者、介護関係者から増産の要望が相次いだ。さらに、質の悪い中国産が流入し始めており、寒天の信用が傷つくのではないかと、いう恐れもあった。「増産するべき」。そんな社員の声に押されて、創業以来、初めて昼夜兼業の増産体制に踏み切った。その結果、売上高は前年比40%増、経常利益に至っては2倍に増えた。

もっとも、ブームの反動はやはり大きかった。

## 身の丈に合った成長率を考える      それが経営者の役割

2005年12月期に約200億円だった売上高は2006年12月期には176億円に減少した。この瞬間、創業以来続いていた48期連続増収増益が途絶えた。落ち込みはさらに続いた。2007年12月期には165億円、2008年12月期は159億円と3期連続の減収を強いられた。

2004年12月期の売上高が146億円だったことを考えれば、前期の159億円でようやく巡航速度に戻った格好。ブームがなければ、年数%の着実な成長を実現していただろう。「今振り返っても忸怩たる思い。でも、逆に年輪経営の正しさがよく分かった」。塚越会長は振り返る。



「急成長は善ではない」。それが塚越寛会長の信念だ

経営の目的は社員を幸せにすることにある。売り上げや利益は社員を幸せにする手段に過ぎない。会社の成長とは、「前よりもよくなった」と社員が感じる事。そのために急成長は必要なく、低成長でも永続する方が

いい。いわば腹八分。少し足りないという頃合いが企業の成長としてはちょうどいいのだろう。

「適正な成長は業界によって違う。創業間もないベンチャー企業は若木同様、成長率が高くて当たり前。ただ、食品業界を考えれば、人口減少と高齢化によって確実に市場は減少していく。これ以上、胃袋は増えないんだ。その中で、急成長を目指したらどこかに無理が出るよな、普通は」

「今話したのは食品業界であって、ほかの業界は状況が違うよ。海外市場を目指すという選択肢もある。でも、地球が有限であることを考えると、どこかで限界が来るのではないかな。みんな何となく5%成長、10%成長と言っているけど、自分の企業や業界に合った成長率を考えることが必要。それを考えるのが経営者の役割だと思う」

終身雇用と年功序列は企業の競争力をそぐ。経済界やメディアはバブル崩壊後、こう批判してきた。多くの場合はそうだろう。現実には、苛烈なグローバル競争を生き抜く企業にとって、終身雇用をやめ、成果主義を導入し、固定費を削減することは必要なプロセスだったに違いない。

だが、伊那食品工業の発想は全く違った。

雇用の不安をなくせば、従業員は集中して仕事に励み、生産性向上につながる、と考える。取引先と正しい商売を続ければ、信用が高まり、結果として得をする、と捉える。地域社会に貢献すれば、会社のブランド価値が磨かれる、と見る。48期増収増益。同社の考え方が間違っていなかったという証左だろう。

### 画像のクリックで拡大表示

「非上場だから可能なこと」。そう批判するのはたやすい。実際、伊那食品工業が上場していたら、今のような経営は不可能だろう。だが、「会社は従業員を幸せにするために存在する」という伊那食品工業の基本原理は1つの真実。それぞれの立場で会社の意味を考えることが重要なのではないか。

革新のエネルギーは人間の欲望である。飽くなき欲望があったからこそ、資本主義は発展し栄華を誇った。だが、時に欲望はバブルを生み、人々の生活に計り知れない衝撃を与える。人の欲望に箍(たが)をはめることは難しい。倫理を説いたところで、倫理で欲望を制御できる人間はそう多くはない。

だが、どこかで欲望を制御しない限り、誰もが幸せに生活できる経済社会は維持できないだろう。持続する資本主義をどう構築するか。そして、継続して富を創出する会社をどう作るか。「いい会社をつくりましょう」。伊那食品工業の経営に未来を見たい。

\* \* \* \*

「この国のゆくえ」シリーズは今回が最終回となります。ご愛読いただき、ありがとうございます。

