

伊那食品工業の概要

事例企業研究

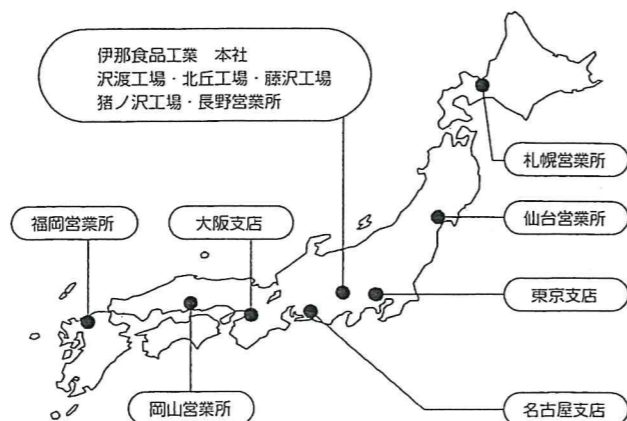
「遠きをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。それ遠きをはかる者は百年のために杉苗を植う」。塚越会長が座右の銘とする二宮尊徳の言葉だ。目先の利益を追わず、常に長期的な視野に立って種まきを続ける伊那食品工業は、まさにこの言葉の具現者。短期的な急成長、拡大こそ善とする価値観が行き詰るなか、この会社の経営に注目が集まっている。

PROFILE

長野県、南アルプスのふもとにある伊那食品工業の本社。働く人が少しでも安らげるようにと整備された敷地はまるで外国の庭園のような佇まいだ。数十年まで厳しい労働環境があたり前だった寒天の製造。それを少しでも良くしたい、社員がいつまでも安心して働ける会社になりたいと、改革につぐ改革を重ねてきたのが同社の歴史だ。今売れるから、儲かるからと無理に生産を拡大し、社員に苦勞を強いることはしない。ノルマで人をしぼることもない。給料は年功序列。社員は「家族」であり、皆で協力して「幸せ」を目指そう、働く人や地域の人々に心から「いい会社だね」と言われる会社になろう、それが伊那食品工業が目指す経営だ。しかしどんなに素晴らしい理念も掛け声だけでは成り立たない。この会社の成長原動力は将来への絶え間ない「種まき」。和菓子の材料でしかなかった寒天の「新しい用途」を開拓し、常に新市場を切り開いてきたこと。社員の1割を研究開発に充てたり、家庭用商品の地道な販売で寒天の認知度を高めていくなど、今日の売上よりも未来への種まきを重視する戦略が47年連続増収増益の基盤だ。限られたパイを奪い合う無益な競争を超える新しい戦い方、前向きに働く社員を育む風土。人間が生きて働くこの会社に21世紀の経営のヒントを学ぶ!

DATA

社名: 伊那食品工業株式会社
 代表取締役会長 塚越 寛さん
 代表取締役社長 井上 修さん
 本社: 長野県伊那市西春近5074番地
 設立: 1958年6月18日
 資本金: 9,680万円
 売上高: 144億1106万円(2004年実績)
 工場: 沢渡工場、北丘工場、藤沢工場、猪ノ沢工場
 事業所: 東京、名古屋、大阪、札幌、仙台、長野、岡山、福岡
 社員数: 352名(男187名、女165名) ※平成17年4月現在
 事業内容: 寒天(一般食品用・乳業用・化粧品用・医薬用・培地用)、アガロース(試薬)、天然安定剤、家庭用「かんてんばば」製品各種、食品用機械の製造販売、直営レストラン(寒天レストランさつき亭・味のレストランひまわり亭)、輸入インテリア雑貨サンフローラ、かんてんばばホール等の経営
 URL: <http://www.kantenpp.co.jp>



発展の歴史

- 1958年 会社設立、業務用粉末寒天の製造開始
- 1964年 家庭用「かんてんクック」及び粉末食品の製造開始
- 1973年 本社・研究室を新築。業界初の廃水処理装置を建設
- 1980年 「かんてんばば」シリーズ発売
- 1981年 業界で初めて脱水方法の自動化に成功
- 1982年 新脱水工場建設
- 1983年 沢渡工場第2工場建設(特殊用途寒天製造)
- 1986年 沢渡工場第3工場建設(ハイテク製品等) 東京支店開設
- 1987年 名古屋支店開設
- 1988年 沢渡工場第4工場建設(アガロース専用)
- 1989年 沢渡工場第5工場建設(即溶性寒天製造)
- 1990年 猪ノ沢工場建設(産廃のリサイクル工場)
- 1992年 大阪支店、福岡営業所開設
- 1993年 藤沢工場建設 仙台・札幌営業所開設 「日本緑化センター会長賞」受賞
- 1994年 寒天レストラン「さつき亭」オープン
- 1995年 「科学技術庁長官賞」受賞。本社及び研究所を新築移転
- 1996年 「ひまわり亭」オープン 「日経ニューオフィス推進賞」「農林水産大臣賞」受賞

伊那食品工業株式会社 代表取締役会長 塚越寛さんのプロフィール

1937(昭和12)年、長野市駒ヶ根市生まれ。伊那北高校2年生の時に病気になり、3年間療養生活を送る。その後木材会社に就職するが、21歳の時、木材会社の関連会社である「伊那食品工業」の建て直しを依頼され入社。1983年、代表取締役社長に就任。1990年、日本寒天工業共同組合理事長に就任。1995

経営理念・企業目的

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~

いい会社とは

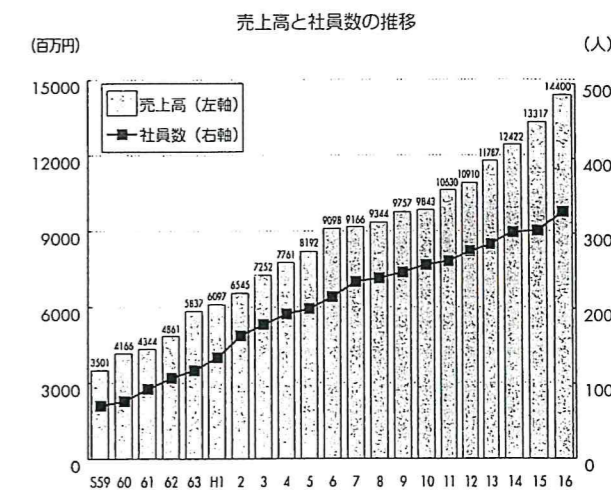
単に経営上の数字が良いだけでなく、会社をとりまく総ての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくれるような会社のことです。

「いい会社」は自分たちを含め、総ての人々をハッピーにします。そこに、「いい会社」をつくる真の意味があるのです。

企業目的

企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです。私達は、社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸せを感じるような会社をつくると同時に、永続することにより環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社会に貢献したいと思います。したがって、売上や利益の大きさよりも、会社が常に輝きながら永続することにつとめます。

- 2002年 多目的ホール「かんてんばばホール」開設
- 2003年 日刊工業新聞「最優秀経営者賞」受賞
かんてんばばカフェ & ショップ「駅前いなっせ店」オープン
- 2004年 かんてんばばカフェ & ショップ「仙台店」「初台店」オープン
岡山営業所開設
「食品産業功労賞」(日本食料新聞社)受賞



年、科学技術庁長官賞受賞、1996年、農林水産大臣賞(リサイクル推進協議会)、黄綬褒章を受章。2002年には、産業と地域発展に貢献した中小、中堅の優れた経営者を表彰する「優秀経営者顕彰制度」の最高賞「最優秀経営者賞」(日刊工業新聞社)を受賞。趣味は写真でその腕前はプロ級。



社是を実現するための会社としての心がけ

- 遠くをはかり、進歩軸に沿った研究開発に基づく種時きを常に行います。
- 永続のために、適正な成長は不可欠です。急成長をいましめ、環境と人との調和をはかりながら、末広りの堅実な成長をめざします。
- 収益性、財務、営業力、開発力、取引先、知名度、メセナ等について企業規模との好ましいバランスを常に考えて行動します。

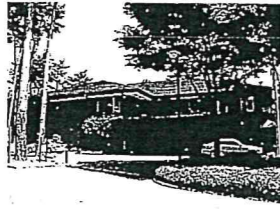
社是を実現するための社員としての心がけ

- ファミリーとしての意識を持ち、公私にわたって常に助けあおう。
- 創意、熱意、誠意の3意をもって、いい製品とサービスを提供しよう。
- すべてに人間性に富んだ気配りをしよう。
- 公徳心をもち社会にとって有益な人間であるように努めよう。

(「伊那食品工業」社是カードより)

いい会社をつくりましょう

伊那食品工業は、業務用寒天から家庭用寒天まで、「寒天」をテーマにした研究開発型企業として、国内市場の80%、世界市場の15%のシェアを誇る寒天のトップメーカー。社員だけでなく、地域の人や関わる人から日常会話



美しい松林に囲まれた本社工舎

の中で「いい会社だね」と言われる会社を目指そうと、「いい会社をつくりましょう～たくましくそしてやさしく～」を社是に掲げ、目先の利益を追求せず、長期的な視点に立ち社員の幸せを第一に考える経営で、創業以来47期連続増収増益という素晴らしい実績をあげている。

伊那食品工業の本社は南アルプス、中央アルプス、駒ヶ岳に囲まれた自然豊かな伊那谷にあり、敷地面積2万坪の広大な敷地の美しい環境に囲まれた社屋だ。社員が快適に働ける環境、地域の人との憩いの場として利用していただけるようにと、会長の塚越寛さんが社員と共にこの素晴らしい環境を作り上げてきた。

塚越会長は、常に会社の存在意義を「社員の幸福」においてきた。困難にあう度に、それは社員の幸福につながるかどうかを考えると。その塚越会長の座右の銘としているのが二宮尊徳の言葉だ。今儲かるからといって無理に拡大して、社員に負担をかけた。環境を無視した経営はしたくない。常に将来を見据え、未来に種まきをし、十年後、二十年後を考えた長期的視点にたった経営こそが大事であると、塚越さんは言う。常に企業のあるべき姿を考え、その理想に向かって挑戦を続けてきた。

二宮尊徳の言葉

遠くをはかる者は富み

近くをはかる者は貧す

それ 遠く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おや

故に富有なり

近くをはかる者は

春植えて秋実る物をも尚遠しとして植えず

唯眼前の利に迷うてまかずして取り

植えずして刈り取る事のみ眼につく

故に貧窮す

経営とは社員を幸福にすること

高校時代に病を患い、3年間も療養生活を送ってきた塚越さんは、高校を中退し、地元の木材会社に入った。療養生活で悶々としていた塚越さんは「働けるだけでもありがたい」と夢中で働く。その働きぶりを認めた当時の社長から「系列会社の経営が思わしくないから建て直してこい」と言われて「社長代行」という肩書きで入ったのが伊那食品工業。粉末寒天を製造する会社であったが、社員は十数名。設備もほとんどない倒産寸前の会社だった。

あるのは借金だけ。お金も信用も技術もない会社だった。塚越さんは何とか立て直そうと独学で化学の参考書を読んだり、生産技術の勉強を行うが、お金もない、人もいないでは手の打ちようがない。取り組めるのは人の問題。みんなの「やる気」が起きる会社にするしかなかった。しかし人はテクニックでは動かない。悩んだ塚越さんが考えたのは「社員が自分の家と同じように思える会社」。社員みんなの為に会社づくりが大切だと考えるようになる。会社

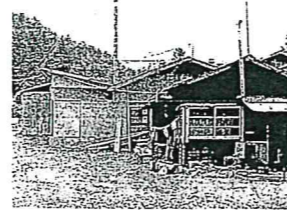
は次第に発展していくが、社員の苦労は大変なものだった。寒天をつくる工程では多くの水を使うため、床はいつも水浸し。また海藻を煮るので工場は暑い。徹夜続きの毎日もあった。そんな劣悪な環境のなか汗まみれで働く社員に対して何ができるのか、どうすれば幸せにつながるのか、塚越さんは突き詰めて考えていくうちに「経営とは社員を幸福にすること」という結論に行きつく。会社は経営者のものではない。共に苦労を重ねた社員全員のものであり、社員に報いるために健全に発展し、利益を生まなければならない。その為には会社を永続させなければならない、長期的視野が重要になる……。塚越さんの経営の考え方が固まっていた。

安定成長を優先させた「売らない決断」

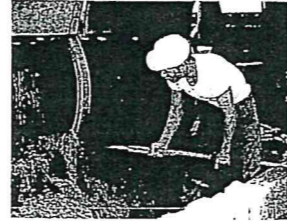
塚越さんが実践してきたのは企業の永続を目的とする長期的視野にたった経営。急成長を戒める「自然体経営」だ。木の年輪が確実に成長を続けることから塚越さんは「年輪経営」と呼んでいる。樹木が毎年毎年、年輪を重ねて成長するように、企業も毎年成長していく必要がある。しかし木も年月を経るに従い成長の幅が小さくなっていく。企業も無理な拡大路線をとらず身の丈にあった必要なだけの成長に留めるべきだというのがその考え方だ。だから伊那食品工業では成長の数値目標を掲げたり、社員にノルマを課すようなことはしない。前年を下回らないように毎年少しずつ成長していけば良い、というのが塚越さんの持論だ。

こんな逸話がある。1981年に販売を始めた家庭用商品「カップゼリー 80°C」が大ヒットをした時、ある大手スーパーから全国で取り扱いたいという要請を受けた。過去にない大きな取引だったが、その時塚越さんは自社の体質に合わないことを理由に断った。能力を超えた成長は反動を招き、永続存続という視点で見たとき障害になると考えたからだ。売上や利益を上げるのが企業の目的ではない、社員が幸せになること、社会に貢献するための手段に過ぎないというのが伊那食品工業の経営だ。

短期的利益や株主優先の経営、社員を酷使して急成長を目指す拡大主義が多くのひずみを起こしている。企業は本来人々の幸せのために存在するはずなのに、幸福感を感じず働く人が多い。伊那食品工業の経営は我々に多くの示唆を与えているようだ。



創業間もない頃の伊那食品工業



重労働だった寒天の製造



社員が安心して働ける環境をつくる

「経営とは社員を幸福にすること」という考えにたどり着いた塚越さんは、様々な面で改革を続けてきた。水浸しの工場で長靴で働く環境をなんとかしようと始めた「長靴よさようなら運動」。危険な作業で社員が怪我をしないように機械化、自動化を進めたり、社屋や工場の環境を良くするなど「会社は社員の幸せにあるのだから」と様々な改革に取り組んだ。普通、工場の稼働率を高めるには機械を止めず24時間動かすのが効率的である。しかしこの会社は「人が夜働くのはおかしい」と、夜間は工場をストップさせている。取材の時、朝礼で上司の人が「作業環境が良くなることはほとんどんするので、提案して欲しい」と呼びかけていたが、社員がこうして欲しいと願うことはどんどんと実現する会社なのだそう。

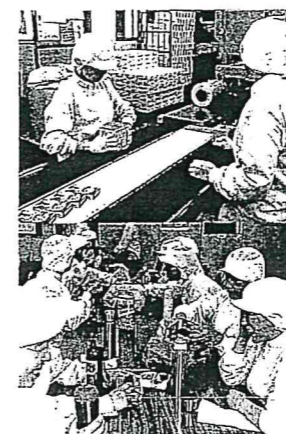
また伊那食品工業は、人事制度は年功序列が基本。時代遅れだと言われたこともあったが、鼻にニンジンをつぶら下げて走らすようなやり方はおかしいと成果主義を否定する。社員がベストを尽くせる環境や風土を整えるのが経営者の役割であり、それが出来れば社員は自分で考え、自主的に行動するという考え方だ。毎年少しずつでも給料が上がることは社員にとって安心して働くための条件。また個人がたまたま良い成績を出したといってもそれは過去に先輩達が種まきをしてくれたからこそ。企業は運命共同体であり家族であり、家族はお互いに敬い助け合うことが大事だと「ファミリー」という考え方を大切にしている。

こうした助け合いの心を伊那食品工業では「結の精神」と呼ぶ。昔の村で茅葺き屋根を村人全員で葺き替える習慣から出た言葉であるが、この会社では忙しい部署があれば誰でも助けに行き、上司だからといってふんぞり返っている人もいない。

そんな伊那食品工業では社員旅行もファミリーとしての大切な行事だ。見聞を広げてセンスを磨くことを目的として始められたが、参加率は100%に近いという。

将来への種まき。寒天の用途開発

「本来のあるべき姿を見つめながら将来に備え、リスクを回避するために種まきを怠らないこと」。伊那食品工業の発展の歴史は、まさにその種まきの連続であると言っても過言ではない。寒天は従来、生産や加工とも天候や相場に左右される不安定な商品であった。原材料の調達には海女さんの仕事で、加工も農業に依存していたので、生産性が極めて低かった。塚越さんは生産と価格を安定させるのがメーカーの責務だと考え、昔から原料の海藻の備蓄と海外での産地の開発を続けてきた。今でこそグローバル化が叫ばれているが、当時だれも行っていなかった海外取引に果敢に挑戦したのは塚越さんだけだ

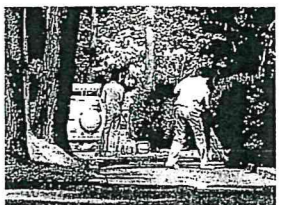


社員の1割が研究開発スタッフ

た。また伊那食品工業では、以前から全従業員の1割を研究開発に充てている。企業が大きくなったから研究開発部門を拡充するというのではなく、十数名の社員の頃からその割合を維持している。寒天の用途開発。これが伊那食品工業が成長し続ける要因のひとつだ。「限られた市場を競争によって奪い合う時代は終わった。どうしたら市場そのものを大きくするかが経営者の課題だ」と塚越さんは語る。そもそも寒天は和菓子業界という小さな市場だけで使われるものだった。しかしそこに頼ってばかりでは将来はない。伊那食品工業は昔から「とける」「かたまる」という寒天の物性を多角的に研究することで、「固く固まる寒天」や「解けやすい寒天」など様々な物性を持った寒天を作ってきた。そしてその新しい寒天を様々な業界にプレゼンテーションしていく。その結果、和菓子業界だけでなく、食品業界、飲料業界、医薬業界、化粧品業界などへ、その用途はどんどん広がっている。営業マンは塗料、自動車、電気メーカーでも訪問する。「最初は見向きもされなくてもいつか花が咲く時がくる」と話す営業マン。新しい市場開発へのたゆまぬ努力、将来を見据えた「種まき」。こうした努力の結果が47年間増収増益という輝かしい成果につながっているようだ。

社員の幸せを通じた社会貢献

伊那食品工業では、始業の30分前には社員が出勤して、会社の敷地や周辺環境を整備を行う。2万坪の敷地がいつも綺麗に保たれているのは社員による環境整備の賜物だ。誰に命令される訳ではなく、皆が進んでやるこの環境整備の活動は、伊那食品工業にとって大切な意味を持つ。自分たちの働く環境を個人の欲得を超えて、喜んで綺麗にする気持ちこそ、「いい会社」の条件だと考えているからだ。例えば大雪の翌日、休日であるにもかかわらず社員が会社に来て雪かきをするということもあたり前の風景になっているという。お互いを助け合うことや自ら進んで誰かの役に立つ行動をすることは伊那食品工業の社員の体に染み付いた特質のようだ。また社員は、スーパーなどの駐車場で車を止めるとき、店から一番離れたところへ車を止めるという。自分が少し譲れば、荷物の多い人や体の不自由な人が喜ぶ。そんな気配りを大切にしている。また、社員が通勤時間帯に会社に入るときなども、道路が渋滞しないようにと右折による進入をやめ、遠回りになっても左折で進入するようにしている。このような社会人としてあたり前のこと、できることをみんなが進んでやるようになろう、これが伊那食品工業が続けてきた人づくり。何かに強制されて働くのは楽しくない。楽しく働けないなら、幸せになれるはずがない。幸せを感じていない人が他者を思いやったり、地域や社会に貢献しようと思うはずがない。「幸せを感じている人は働くことを惜しみません。モラル(志気・やる気)の高い人は、モラル(公德心)も高くなります。」企業の目的は社員を幸せにすること。それが社会貢献活動であり、企業の存在価値だと塚越さんは考える。そして今、その信念が着実に花を咲かせている。



全員が自主的に行う毎朝の環境整備



社員に語りかける塚越会長