

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.63

伊那食品工業



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁

「創業から48年連続増収増益。その成功の秘訣はリストラなしの終身雇用と年功序列にある」。長野県伊那市の寒天メーカー、伊那食品工業はもっぱらこのフレーズで紹介される。ただ、増収増益ならリストラの必要はなく、また、年功序列をとりつつも実力ある人材の抜擢も行っている。つまり、雇用や人事に関しては、他の多くの日本企業とさほど変わりがない。では、なぜ優れた業績を残せるのか。

実は増収増益が途切れた時期があった。本来の経営とは逆の方向へ進んだときだ。2005年、低カロリーで植物繊維が豊富な寒天は健康によいと紹介され、寒天ブームが到来。高齢の消費者や福祉医療関係者から「ぜひ使いたい」と要請され、昼夜兼行の増産に踏み切った。2006年度の売上高は前年比40%増の約200億円。しかし、ブームは終息。3期連続減収減益に陥った。「身の丈に合わない急成長は後々のつまずきのもとであり、戒めなければならない」「急成長こそ最大の敵」と考える。ブームに乗った増産とその後の急落は、伊那食品工業の独自の経営のあり方が逆に正しいことを示す結果となった。

そのあり方は「年輪経営」と呼ばれる。木の年輪のように、少しずつ、前年より確実に成長していく姿を理想とする。命名したのは、1958年の創業の半年後、赤字経営の再建を託され、社外から着任して以来、舵取りを続けてきた現会長の塚越寛だ。

売上目標は設定せず、「前年を上回ればいい」が目安。「利益は経営のウンチ」であり、「健康な会社」であれば、自然と出てくると考える。利益は社員へ還元し、人件費や福利厚生費で厚遇する。県内トップ級の給与・賞与は毎年、前年を下回ることはなく、減収減益時にも増え続けた。2年に一度は社員全員（2012年7月現在433人）で海外旅行に出る。

「健康な会社」とは「バランスのいい会社」と考え、たとえば、商品の業務用と家庭用の比率は6対4が最適なバランスと決めたら、家庭用でヒット商品が

毎年成長する「年輪経営」の極意は モラルとモラルの連動にあり

出ても「バランスが崩れる」と販売を抑える。実際、人気商品について大手スーパーから「全国規模で販売を」と誘いを受けた際も断り、地元と全国7カ所の直売所、通信販売に絞ったままにした。

「他者の犠牲の上に成り立つ利益は利益でない」として、仕入れ業者には一切値引きを求めない。自らも値引きしない。それでも取引先は食品、外食、化粧品、医薬、バイオ……と多岐にわたり、国内シェアは実に75%。経常利益率は常に10数%の水準だ。

塚越の行う経営は、型破りで特異なスタイルに見える。ただ、本人は、傾倒する江戸時代の農政家、二宮尊徳の「遠きをはかる者は富み 近くをはかる者は貧す」の言葉を実践しているのだという。そして、有名なこの言葉を常に胸に刻む。「道徳なき経済は犯罪であり 経済なき道徳は寝言である」

伊那食品工業には全国から視察が絶えず、そのなかにはトヨタ首脳陣も含まれる。塚越はトヨタに招かれ、幹部社員3000人が集まる年1回の場で講演。過去最高の評価を受けた。リーマン・ショック、最近ではLIBOR（ロンドン銀行間取引金利）の不正操作問題が象徴する「強欲な資本主義」に対し、「徳に根ざした資本主義」としての日本型経営を目指す。

業績に裏づけられた年輪経営の全容を紹介しよう。

21歳で社長代行になる

塚越も、経営者人生の前半は日々数字に追われ、成長を目指す猛進型の経営者だった。本人が話す。

「明日は手形を落とさなければならない。もう余裕などありません。世間並みに売り上げを伸ばそう、儲けようと無我夢中でした」

塚越が伊那食品工業の経営再建を任されたのは、弱冠21歳のときだ。洋画家だった父親を8歳で亡くし、残された5人の子供を育てるため仕事に出る母親に代わり、家事一切を担った。学業成績は優秀。「東大に行ける」と囑望されたが、肺結核にかかり、高校を中退。3年間の闘病中、「生と死」を考え、人の生き方を説く松下幸之助の著作を読みふけた。病が癒えて地元の木材会社に就職。1年半後、潰れかけていた関連会社の伊那食品工業へ、社長代行として派遣された。真面目な働きぶりから、「見込みがあると思われたのではないか」と言う。

20年ほどは、会社を成長させるため全力を投入した。やがて経営は安定軌道へ。そんなとき、塚越は「会社はどうあるべきか」と考え始める。

長野県伊那市にある伊那食品工業の本社（右）。社屋も含む敷地は「かんでんばばガーデン」と呼ばれ、出入り自由だ。緑豊かな環境に、自社製品の直売店、寒天レストラン、手打ちそば処、小物雑貨店、多目的ホールなどがある。ガーデンの芝生に立つ石のモニュメントに刻まれた社是（下）。



「いい会社」をつくり 社員の「幸せ」を追求する

「会社が発展する過程では社員に大変な苦勞をかけた。お金がなく、機械も自前でつくったため、4日間、昼夜連続で女子社員に炊き出しをしてもらって頑張ったり。みんなで力を合わせたからできた仕事が多くあった。自分は社員のために何ができるのか。どうすることが正しいのか、自問を繰り返しました」(塚越)

塚越は考え抜いた末、きわめてシンプルな社是を導き出す。「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よいだけでなく、会社にかかわるすべての人々に日常会話のなかで「いい会社だ」と言ってもらえるような会社だ。そのための「あるべき姿」を明確に打ち出す。「会社は社員を幸せにするためにある」「同時に持続することで社会に貢献する」。

持続するには「適正な成長」が必要で、それを樹木にたとえた。密植状態の若い木は、どの木も陽光を求めて急激に背丈を伸ばす。やがて、間伐により周囲に空間ができると、木は上への成長をやめ、幹を太くし、枝も垂れ下がってバランスを取り始める。年輪の幅は狭くても確実に一輪ずつ増やしていく。これが企業の自然体であり、理想である。

「根もそうです。あらゆる方向に伸びています。われわれも寒天という1つの素材を掘り下げ、さまざまな業界とつながっていかうと考えました」(塚越)



塚越 寛氏

伊那食品工業
代表取締役会長

トイレの便器も社員が磨く

ここに年輪経営が始まる。基本は社員の「幸せ」を第一に考える。利益は目的ではなく、手段にすぎない。給与や賞与は毎年少しでも増やし続け、隔年で海外へ社員旅行に出かけるのは前述のとおりだ。社員食堂は本社最上階のいちばん見晴らしのいい場所。会社は「運命共同体」、社員は「ファミリー」。だから、全員、会社負担でガン保険にも加入する。社員の家族が難病を患ったり、重度の障害を持ったときも全面支援した。そのほか、「会社の費用で許される限り」の補助や支援を行う。

「働く場を快適な環境にすれば、社員は幸せを感じてくれるはずだ」と、本社周辺の約3万坪の土地に「かんてんぱぱガーデン」と名づけた緑地公園を整備。一般にも無料開放し、年間30万人が訪れる。

同時に社員たちに、「凡事継続」と称し、「いい会社だ」と思ってもらえることは些細なことでも実行しようと呼びかけた。会社の前の道路は片側1車線で、入るときに対向車を右折で待つと、後続車が詰まって渋滞するため、大回りして左折で入る。駐車場の周りに植物があれば、排ガスがかからないように前向き駐車をする。社外でもスーパーなどの駐車場では、店に近い場所は妊婦やお年寄りが駐車できるよう、なるべく離れた場所に止める。塚越が言う。「企業にとって大切なのはモラル（道徳）であり、モラルの根底にあるのは利他の心です。それを実行し、体感して学んでほしかった。感動したのは、凡事継続を通して、モラルがモラール（志気）に連動し、社員の誰もが高い志を持って、自分の意思でいろいろなことを始めたことでした」

伊那食品工業の1日は広大なガーデンの掃除から始まる。社員が自主的に始業前に出勤し、自分で必要だと思う場所を掃除する。社内のトイレも社員が素手で便器の外も内も磨き上げ、来客で汚れれば、見

長野県箕輪町出身の画家、野村陽子の作品が展示されている「野村陽子植物細密画館」も敷地内にある（右）。植物細密画とは、花びらの様子から根の一本一本までを細かく描いた植物画のこと。これをつくった背景には、「対象物を丁寧に観察して描くのが絵画の基本。同じように、当たり前のことをきちんと行うことが経営にも人格形成にも大切だ」という塚越氏の思いがある。入り口におかれた貸し傘の柄はきれいに一方方向に揃えられていた（左）。



つけた人がきれいにする。雨の日にガーデン内を移動するための貸し傘の柄は気づいた社員が同じ方向に揃える。来客のサービスに役立つと思えば、社員は自分の判断で実行してかまわない。新しい設備をつくるのに邪魔な木を切るため、女子社員が自分から高所作業車の運転免許を取りに行ったりもした。

「節約」を叫ばなくても、社員はエレベーターを使わず階段を上る。ガーデンにはガードマンもないし、フェンスもない。掃除道具や工具は私用での利用も可能だが、貸出・返却のチェックは不要。「性善説に基づく経営はコストが安くなる」とは塚越の弁だ。

こうした各種の施策や社員の行動は、社是にある「やさしさ」をまさに印象づける。一方、社員の「幸せ」や年輪経営を下から支えるのが、もう1つの柱である「たくましさ」だ。圧倒的シェアと高利益率は、社員の1割が投入されるほど注力される研究開発に源泉を持つ。伊那食品工業のもう1つの顔は研究開発型企業であることだ。塚越が経緯を話す。

「創業当初は寒天の市場などほとんどない状態で、自分たちで新しい用途を見つけ、需要を掘り起こすしかありませんでした。何に使えるかわからなくても新しい技術を開発し、食品とは関係のない展示会に出展すると、意外な業界の人が興味を示し、いろんなテーマをくれる。『プレゼンテーションできる会社になろう』が基本方針でした」

新技術開発は失敗を活かす

ここで1人の社員にご登場願おう。若くして研究開発部部長に抜擢された柴克宏だ。本社内の研究棟の壁には、偶然の発見を活かす能力を意味する「SERENDIPITY」の文字が掲げられている。柴によれば、伊那食品工業の研究開発は最初からターゲットは絞らず、「当たるも八卦当たらぬも八卦」的

な試みから新技術が生まれることが多いという。

「たとえば、寒天の物性が10から20あったとすれば、それを100まで広げてみることで、新しい用途のチャンスが生まれる。その際、重要なのは失敗をいかに活かすかです。固まらない寒天ができてしまったら、通常は廃棄処分ですが、見方を変えると、こんな用途があるかもしれないと話が広がる。実際、寒天が化粧品のお脂代替として使われるといった、昔は考えられなかったことができるようになりました。同じ失敗が2度できれば発見になり、安定的に繰り返せれば製品になる。失敗したら終わりと考える人が多いかもしれませんが、うちでは失敗したもののこそ、先輩や上司に見せる。それが社風です」（柴）

世間では会議の削減や短縮が課題だが、伊那食品工業の開発部隊は「会議好き」で、2時間くらいのミーティングは日常茶飯事だ。参加者が自由に意見を述べ合うワイガヤで、雰囲気は硬くならないように、お茶菓子を用意し、口を動かしながら進める。

「1人で考えていると煮詰まりますが、ミーティングで予想外の話が出て、気づきのきっかけになることが多い。だからミーティングをいい雰囲気で行うため、普段から相談し合ったり、職場内が仲よくなるよう互いに気配りもする。うちは効率についてはあまり言いませんが、みんなが同じ方向を向くようになるので結果的には効率がいいかもしれません」（柴）

年間20件ほどの特許を申請するが、メイン開発者への報奨は基本的には出ない。みんなが力を合わせた成果と考える。誰かが口にしたひと言がヒントになり、誰かが入れてくれたお茶のおいしさに刺激されて、アイデアを思いついたかもしれない。そん

利益が目的化すると 誰かが犠牲になる

な発想が会社に定着し、「個人的な報奨には価値を見いださない。それも社風」(柴)だという。

「いい会社」を志向することが、社内の風通しをよくし、創造的で効率的な研究開発力に結びつく。新技術で新たな用途開発をすれば、高シェアを獲得でき、高収益を生み、「いい会社」であり続けられる好循環。その研究開発も「進歩軸」といって、人間社会の進歩や幸福に貢献するかどうかを基準として重視する。だから長く使われる。新開発の寒天製の可食性フィルム状シートはビニールやポリエチレンに代わるもので、エコを目指す進歩軸の産物だ。

「年輪経営」は日本的経営の原点

柴もほかの社員たちと同様、毎朝、ガーデン内を掃除するのが日課で、それから仕事を始める。そんな日々社員たちが「幸せ」を感じているとすれば、その幸福感はどこから生まれるのか。柴が話す。

「部下たちを見て思うのですが、いちばん大きいのは、自分がステップアップしていくことへの満足感ではないでしょうか。こういう技術を習得できた、こんな発想で考えられるようになった、先輩に一步近づけた。そんな小さなことが、彼ら、彼女らにとって、満足感につながっているのではないかと、思います。ガーデンの掃除も同じで、新人も先輩の姿を見て始めた当初は、クモの巣があっても気づかな



柴 克宏氏

伊那食品工業
研究開発部 部長

い。でも、五感を働かせながら続けていくと、徐々に見えてきて、落ち葉が落ちているのも気になるようになる。仕事面でも、意識して努力をしていると、いろんなことが見えてきて、自分のできることがだんだん増えていくことが実感できる。ぼく自身、技術的には部下のほうが優れていることがあっても、仕事を立ち上げたら石にしがみついてもあきらめないという意識面では絶対負けない気持ちで、部下たちより多くの仕事をこなすようにしています。そんな先輩たちの姿を見て、後輩たちも近づこうとする。これがうちの昔からの伝統で、手本の最たるものが会長です」

「いい会社」とは何か。伊那食品工業の姿から浮かび上がるのは、マネジメントの施策が相互に結びつき、循環する「球体のような組織」だ。利益を目的としないことから始まり、社員の幸福感を生み出す数々のしかけを用意していくと、自ずと社員のモラルが高まり、さらにモラルが喚起されて、結果として高い生産性が生まれ、会社は永続し、社会への貢献も可能になる。このモデルの生みの親が話す。

「利益はそれを使ってみんなが幸せになるための手段です。ところが、利益が目的になると、目的のために誰かが犠牲になる。犠牲の上に成り立った利益だから、会社はおかしくなる。だから、うち是这样いことは一切やりません。イノベーションは今や原点回帰から生まれるのではないのでしょうか。うちは規模は大きくないけれど、社員も取引先も地域も、みんながハッピーです」(塚越)

利益を目的とする利己的な「強欲な資本主義」に対し、あらゆる利害関係者の利益を追求する利他的な「徳に根ざした資本主義」は社員433人の会社だから成り立つのか。塚越と交流を重ねるトヨタのトップも最近、「いいクルマづくり」というビジョンを打ち出した。年輪経営は、日本の経営が戻るべき原点を示しているように思える。(文中敬称略)

「コモンセンスの経営」を行えば コンプライアンスは不要になる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

前回、高松丸亀町商店街*の再開発を取りあげた際、近代合理主義的な都市計画を批判した建築家アレグザンダーの理論を紹介した。アレグザンダーは、歴史的な時間を経てきた自然都市には言葉では表せない住みやすさの普遍的なパターンがあると考え、「無名の質」と呼んだ。

企業経営も同様で、「いい会社」には言葉では表せない普遍的なパターンがある。塚越氏はその「無名の質」を直観的に見抜いている。それは、高校時代の3年に及ぶ闘病生活で、「自分は何のために生きるのか」という生き方の本質を問うた原体験がもとになっているのだろう。

「凡事継続」で賢慮を組織に埋め込む

「いい会社」をひと言でいえば、「コモンセンスの経営」と表現できる。コモンセンスは一般的には「常識」と訳される。一方、現代日本を代表する哲学者、中村雄二郎氏は、アリストテレスに由来するコモンセンスの概念を、五感を統合した根源的能力としての「共通感覚」と位置づけた。「すべての人々に日常会話のなかで『いい会社だ』と言ってもらえる会社」という塚越氏の定義は、この共通感覚を表すものだ。経営上の数字が「よい会社」は形式知の領域にあるのに対し、「いい会社」は誰もが“腹に落ちる”世界にあり、共通の暗黙知ともいえよう。

コモンセンスはわれわれの提唱するフロネシス（賢慮＝実践知）の概念と重なる。従って、コモンセンスの経営を実現するには、リーダーは公共善のビジョンを掲げ、細部に本質を直観しながら、日々の実践においてその都度、関係性を読み、最適な判断を下していく。塚越氏は

フロネティック・リーダーの典型だ。

そうしたリーダーの要件の1つに「実践知を伝承・育成し、組織に埋め込む能力」がある。一人ひとりにディストリビューテッド・フロネシス（自律分散型賢慮）を移植する。伊那食品工業の場合、社員は「凡事継続」などのしかけを通し、自ら動きながら考え抜き、状況に応じて最適な判断をするバランス感覚を身につける。結果、「賢い組織」が生まれる。

日本が発信すべき「賢慮の資本主義」

この過程で、社員は自己実現により達成感を得ていく。それも個人ではなく、チームとしての達成感が重視される。自己実現を目指すには目的意識が必要であり、このとき、「自分は何のために仕事するのか」という自らの生き方が問われる。こうして組織はコミュニティ化し、個人はそのなかで生き方を自問し続ける。コモンセンスの経営は「生き方の経営」「存在論の経営」であり、そこに倫理が生まれる。

一方、アングロサクソン型の経営は利益が目的化し、存在論は問わない。だから、ルールによるコンプライアンスが必要になる。日本は1980年代以降、アングロサクソン型の短期利益追求型へと傾斜し、本来持っていたバランス感覚を失った。ルールづくりもアメリカ以上に微細にわたり、オーバーコンプライアンスが組織の活力をそぐようになってしまったのが現状だ。

コモンセンスの経営はコンプライアンスを必要としない。日本はどちらの方向へ進むか。伊那食品工業の姿は、「賢慮の資本主義」こそが日本が発信する1つのモデルになることを示している。