

伊那食品工業㈱ 代表取締役 塚越 寛さん
長野県伊那市西春近5074 〒399144
TEL0265-781121

地場の伝統産業(寒天生産)への こだわりが生んだ グローバルな展開

害悪を社会に
流さないことが「貢献」

二月のある日、長野市内で行われた経営フォーラムで、パネラーの塚越寛社長(五十四歳)は次のように語った。「企業による地域貢献が本日のテーマですが、下心見えみえの貢献策をアピールする前に、なすべきことがたくさんあるはず。従業員や取引先、顧客、広くは社会へ意識無意識を問わず流している害悪を止めること。マイナス(害悪)をゼロに戻すことが、プラスを考える前にまず必要。「貢献」です。文化、教育、福祉などへの貢献例を期待していた私は、理解しきれないまま会場をあとにした。ほかの参加者はどうであったろう。」

伊那食品工業㈱は、創業三十年余りで年商約七二億円、国内シェア六割強の世界最大の寒天メーカーに成長した。「害悪」の訴えを理

解するためには、設立間もない同社の経営陣へ迎えられた塚越さんが培ってきた経営理念を知らなければならぬだろう。三月、伊那市内の本社を訪れた。

いちばんいい時間を
快適にすごしたい

日本アルプスに挟まれた伊那谷は、清澄な空気と便利な物流条件に恵まれ、電子・精密メーカーが集積している。同社は伊那谷を縦断する天竜川の支流沿いに、本社・工場をもつ。本社棟から傾斜地を少し上がった標高七百メートルに完成した北丘工場を、豊岡悟専務(生産本部長)にご案内いただいた。この新工場は約二万坪の松林に建てられ、敷地の八割は緑地で、公園工場とも呼ばれている。どこの工場にもある煙突や電線が見当たらない。舗装された駐車場を包むように芝生が張られ、春になるとツツジやサツキ、花ショ

ウブ、水芭蕉などが緑に映えて咲き競う。テニスコートやゴルフ練習場も備わっている。松の手入れから苗の移植、落ち葉拾いや雪かきまですべて社長をはじめ従業員が自主的に取り組んでいるそうだ。

工場の屋根の向こうを指さして「あれが南アルプスの駒ヶ岳、その右が仙丈ヶ岳。素晴らしい景色でしょう」と弾む声で語る豊岡さんと玄関に入ると、すれ違った若い男性が「おはようございます」と笑顔付きのあいさつを

贈ってくれた。どのスタッフも、いかにも自然にすがすがしい声をかけてくれる。応接室にスーツ姿で現れた塚越さんもまた、笑顔で迎えてくださった。

さっそく、害悪をゼロにすることが「貢献」とセミナーで強調された真意を尋ねてみた。

「寒天の需要開拓のために、かんでんば」というブランドで家庭用商品に力を入れています。食品業界は多くの問題を抱えています。消費者ニーズを考えない新製品のラッシュ、販売者の仕入れや管理に問題がある商品まで平気で返品する慣習。その結果、無駄な流通経費をかけたうえで焼却され、ばい煙をまき散らす。こういうことを改めないで地球への優しさや社会への貢献を云々しても意味がないのです」と強調する。

商取引の害悪も指摘する。「小売り業者の一部は仕入れ値を徹底して値切り、運賃着払いで返品して、おまけに支払いは印紙代を相手に払わせる為替手形です。これまでして売値を一円、二円下げても、本当のお客様サービスと言えるでしょうか。その商品が、消費者に満足していただける価値があるものならば、寿命は短くないはず。消費者は決して、安物のサービスを求めてはいない。うちでは、仕入れ先を不当に値切るようなことは、固く禁じています」きっぱりと語る。伺っているうちに、メセナ(企業の文化貢献)やエコロジー(環境保護)のブームに乗り遅れまいと盛んにマスコミに流される広告の白々しさが見えてきた。

業界内の課題を指摘し、足元から改善することを訴える塚越さんの理念は、従業員への

姿勢とも重なる。「労使という言葉は嫌いです。経営者の役割は従業員を幸せにすることであり、社長と社員は同志なのです。この言葉に裝飾がないことは、公園工場に足を踏み入れた人ならば納得できるであろう。」

「一日のうちで一番長く過ごすのが職場です。だから、職場を快適に楽しく生きがいがあるようにするのは社長として当然のこと。経営内容とのバランスは必要ですが、福利厚生費は多いほどいいと思っています。二年に一回、全社員を対象にした海外旅行を二十年も前から続けていることも、その具体例だ。」

本社や工場を歩いていると「もったいない」「あたり前」と墨書きした張り紙が目につく。今年の標語なのだという。塚越さんは年頭の社内報で、飽食の時代における食品メーカーのあり方について、次のように書いた。「商品を大切にし、時間や人との出会いを大切に、グローバルな視点で、ビジネスを大切に、時、社会から支持され、適正な発展を約束される会社になるのです。「もったいない」は感謝の心に通じます。」

快適な環境に包まれて、「もったいない」という気持ちをもって「あたり前」のことをす





寒天業界全体のボトムアップを

メセナやエコロジーを華やかに謳う前に足をまず大切に、という同社の姿勢は、寒天の需要開拓や製造技術の開発を通じて業界全体のボトムアップにも発揮されている。

寒天は海藻から搾られた凝固性のエキスを乾燥させた食品。成分のほとんどが食物繊維で、すべての食品の中でも食物繊維を多く含んでいる。ノンカロリーであり、健康食品として歓迎されている。また強力な凝固力は、歯科用や医薬品としても活用できる。しかし現実には商品化できなければ、秘められた可能性は死蔵されたままになってしまふ。

伊那食品では従業員約二百人の一割を開発スタッフとしてキープし続けている。企業規模からして決して少ない人数ではない。新しい需要の開拓を怠っていると、寒天業界がほかの食品業界につぶされてしまう。一企業としての新商品開発の志向と同時に、業界人としての危機感が背景にはある。

百数十種類に上る業務用に加えて一九八〇年からは家庭用の「かんでんばば」シリーズを発売した。「健康」と「手作り」をコンセプトに、「三色かんでん」、「カップゼリー80℃」、「インスタントケーキの「パバロリア」、「パオオ杏仁」、「寒天海藻サラダ」とほぼ毎年「かんでんばば」ブランドのシリーズを発表してきた。

研究開発の成果は八六年、バイオテクノロジーの主役である「アガロース」の初の国産化に成功するという快挙に結びついた。遺伝

子組み替えの「電気泳導」という操作に必要な物資で、「二グラム二千五百円(食品用は四十―五十円)」という高付加価値商品である。同社の強みは、高純度の精製を行う生産プラントを、すべて自前の技術陣によって開発した点にある。

寒天の総合プラントは八九年、旧ソ連(サハリン)に輸出され、翌年にはインドネシアにも輸出された。生産ラインには排水や産業廃棄物が付き物だが、排水の処理装置は七三年に業界で初めて自社開発している。廃棄物である海藻のカスは、エノキダケなどの菌糸活性化剤「アグライト」として再生する道を開発、九〇年に専用工場が操業を始めた。

経営は木から学ぶ

塚越さんには「栗のイガ理論」や「企業年輪論」といった、樹木の生態を例にとった経営理念が多い。「イガ理論」は、開発力に対する年商、販売高に対する輸出割合、従業員の年齢分布、年商と知名度、業務用と家庭用との割合など、企業を取り巻くファクターをイガのトゲにたとえて「どれかが異常に低すぎないように、つねにバランスを考えると年輪の間隔は中心から遠ざかるほど狭くなる。企業の成長も歴史を重ねることに穏やかな傾斜なるのが自然」。

「急成長しないことも『貢献』とさえ言い切る。企業は長く長く成長を続けなければなりません。すぐに大人にならなくてもいい。これまで前年比約一〇%の成長ができました

れば、「ごく自然にTQCが完成し、地域社会から理解される素晴らしいトレンドリーな会社になる」とも書いている。

TQCとあるが、同社ではQCもTQCも採用していない。「時間外まで活動を強制されたり、賞金獲得が目当てになったり、一部の優秀な人」だけがスターになったり――人間阻害的ですね。世間でTQCが全盛のころうちでは、今は公園工場になった松林を歩きながら、どの木を残そうか、ここに水を流して水芭蕉を植えよう、なんて楽しくやってました。」

が、年商が百億円を越えたら、五%程度の成長で十分だと思えます。バランスのとれた経営をすることの大切さを、木は語りかけてくれます。一時のブームに惑わされない冷めた目をもってこれたのも、その成果です。社内報は、じっくりと均整をとりながら育成していく「さつき」にあやかって命名した。

八五年から始まった円高によって輸出型産業が打撃を受けた。同社はかつて売上の七割を輸出に頼っていたが、円高不況が始まる二年前から国内向け重視へ方向を転換しており、打撃は小さくて済んだ。「輸出に傾きすぎている姿が、冷静に見ても疑問でした。バランスを欠いていたのです」。

輸出の比重は全体の五%まで下がったが、ハイテク商品の輸出比率は高い。日本と同レベルの生産設備と技術をもつ国が増えて新しい需要が開拓されれば、寒天業界のパイは地球規模で広がり、やがて国内トップの同社にも「積善の余慶」がもたらされる。そのため海外の同業者への支援もおしまない。現在、技術・プラントで協力している国は数カ国になる。長期的で広い視野に立った「種まき」である。

地元で三百五十年の歴史がある寒天にこだわり続け、地場にしっかりと根を張った上で、太い幹から枝葉を世界へ茂らせていく――。求人倍率が三―四倍を超えることもある伊那地方にあって、同社には採用予定の五倍もの応募が寄せられる、ということも納得できる。公園工場の玄関で見送られて春浅い外の空気に身を戻した。常緑の松の枝葉から、心地よい陽光が降り注いでいた。(取材・文 木下豊)

考え方ではなく感じ方が人間を決定する =感性こそ命の本質=



講師 芳村 思風先生

「感性の時代」の成功哲学

芳村思風の感性論哲学 (日本が世界に放つ独創的な哲学原理)

人間は感じる力(感性)と存在する力(肉体)と考える力(理性)によって生きています。従って長い間に習慣化した考え方、固定概念を変革させる為には理性教育一辺倒ではなく感性の力を豊かにし、理性能力をも高める必要があります。それによってより以上的人格が形成されてゆきます。感性論哲学のいう感性とは、一般に使われている感覚的な感性ではなく、感性を人間の本質、命の本質ととらえています。更に歴史上初めて、その感性を明確に体系化しています。人格の病が叫ばれ混迷の時代といわれる今、感性論哲学を確かな道標として、感性豊かな人間形成にお役立てください。

芳村思風の公開セミナー

受講料 無料
開催日 5/23(土) 大阪会場
毎月、東京・大阪で開催しております。

芳村思風略歴

昭和17年奈良県生まれ。学習院大学大学院哲学科卒業。思風庵哲学研究所所長、名城大学講師、MCA顧問。著書に「感性論哲学の世界」「感性の時代」「いま、感性は力」などがある。

お問合せ

MCA MICRO COSMOS ASSOCIATES (株)マインドシステムズ
〒170 東京都豊島区巣鴨3-36-6 共同計画ビル7F
PHONE 03-5567-3014 FAX 03-5394-7171

カセット版

芳村思風の感性人間学 (集中講座 27時間)
●カセットテープ 90分×18巻 ●専用テキスト
●特製ケース付●定価 248,000円
21世紀は感性の時代 (新しい人間観、生命観)
『感性』時代の自己実現とは (実践論)
職業を通じた人格向上とは (人格論)
人格向上における境涯とは (境涯論)
『感性』時代の教育とは (教育論)
『感性』時代の学問とは (学問論)
興隆と衰退の論理・法則とは (興亡の論理)
哲学から学ぶものとは (実存哲学から学ぶもの)