

# 年輪経営伊那セミナー 報告書



令和5年5月11日12日

スローウォーク 西村 徹

# 1 なぜ、参加したか。

長野の小布施に「文屋」という小さな出版社がある。

小さいが、気骨のある出版社だ。

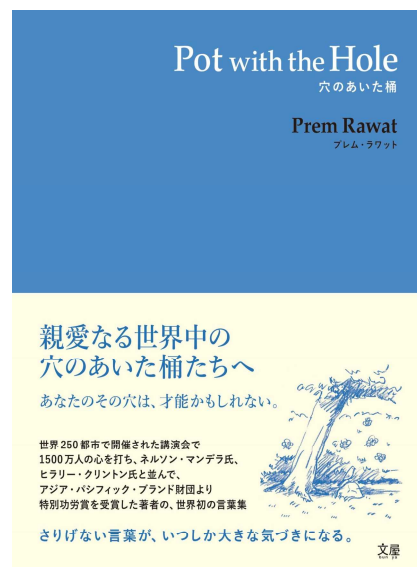
「文屋」の経営者である木下豊さんは、志のある方で、自分が納得した内容の本しか出版されない。

なぜなら、本を出版するとその内容を多くの人を読む。

読んだ皆さんが、人生を幸せに歩めるような本しか出版されないのである。

木下さんと出会わせていただいたのは、10年ほど前になる。

それから、「文屋」さんで出版された以下の本を読んできた。



どの本も私の中にすうっと入っていく。

その中で塚越寛さんの『末広がり的好い会社をつくる』を読んだとき、こんな会社が世の中にあるのだな…と思った。

にわかには信じがたい気がした。

すると、木下さんからのメールで塚越さんが経営されている「伊那食品工業」で研修会があることを知った。

即、申し込んだ。

それは、3年前のことである。

開催日が近づくが、それに呼応するようにコロナも蔓延し始めた。

何度かの延期を経て、3年間越しで会が開催された。

根気強くこの会を主催してくださった木下様には本当に頭が下がる。

この二日間、木下様とご一緒させていただいたが 木下豊さん  
こんなに燃える思いを持ち、それ静かに燃やしておられる方を見たことがない。

「七人の侍」の映画の勘兵衛のような方である。武士である。



## 2 何を学びたいか。

研修に参加する前に自分に問うた。

「私は、この研修で何を学びたいのか」

自問自答する内に、いくつかのキーワードが湧き上がってきた。

- その会社の空気を吸いたい。
- 会社で働いている皆さんの様子を見たい。
- 会社の理念を知りたい。
- 会社が永続する年輪経営を知りたい。
- 会に参加されている方と出会いたい。

## 3 伊那食品工業はどんな会社か。

まず、伊那食品工業のことを紹介したい。

寒天を中心とした食品を製造・販売している会社である。

本社敷地内には、直営のレストランやカフェなどもある。

全国に支社があるが、それほど数は多くない。

社員数も600人ほどである。

売り上げは好調であるが、上場はしないという方針である。

上場してもよいことが無いかららしい。上場して利益を株主に配当するよりも、



利益を社員に分配することが大切だという考えによる。

この会社は、採用枠20人のところに1000人の応募があるらしい。すごい人気である。

980人は採用されないのであるが、それらの人全員に人事部の社員が手紙を書くとも聞いた。驚く。

#### 4 その会社の空気を吸いたい。

伊那食品は長野県伊那市にある。八鹿からおよそ7時間ほどかかる。

今回の日程だと名古屋で前泊・後泊しないと参加が難しい。

JRとバスを乗り継いで現地に着いた。

九州方面からの参加者は、飛行機で東京まで行き、電車で茅野に移動。

東北からは自動車等、参加は決して簡単ではない場所であるが、今回は定員を大きく上回る50名近くの参加があった。

こういうセミナーは女性参加者が7割以上を占めるのが通常であるが、今回は経営者セミナーでもあり、男性が7割であった。

本社に着いて驚いた。

森の中に会社があるのである。

会社敷地面積東京ドーム2個分。

会社敷地に赤松が600本あると聞いた。



ガーデン内の榎



中央アルプス

赤松だけでなく、生えている草花・木々もよく手入れされている。コケにさえ、愛情をもって育てておられる。

まるで植物園を歩いているような開放感と気持ちよさがある。

それは、毎朝、社員の皆さんが自主的に掃除をされているからである。

オレンジのユニフォームを着て軽やかに掃除されておられる姿は見ていて気持ちが良かった。

ちなみに、掃除道具を初め、様々な備品があるが、これらは、社員であれば手続きなしに自由に借りられるそうである。

これには、二つの意味がある。

一つは、社風が性善説に基づいた空気であること。

もう一つは、道具を使うことで社員の利益に繋がっているという考え方である。

この二つは、会社の土台となる理念につながっている。



掃除する皆さん

前頁の「かんたんぱぱガーデン」の全体図を見ると、会社を二分するように公道があることがわかる。とても交通量が多い道である。

この公道から社員が会社に入るときに、決して右折をしないそうだ。右折することによって、渋滞が出来て地域の皆さんに迷惑をかけるからである。

迂回して左折をしているらしい。

また、二分された会社の公道を行き来するには、危険も伴う。来社された皆さんの安全を考えて、会社で歩道橋を造ったそうだ。



歩道橋

この会社には門扉がない。これも、地域に開かれた会社作りという思いがあったことである。

かんてんぱぱガーデンにはそば屋もある。このそば屋は地域に広い駐車場を持つお店がないからということで造られたらしい。

美術館もあるが、無料である。

5 会社で働いている皆さんの様子を見たい。

社員さんはショップやレストラン、カフェで働いておられ、様子を間近に見ることができた。

みなさん、とにかく明るい。マスク越しにも分かる笑顔で対応してくださる。

挨拶も、社員さんからされる。

疲れた感じや嫌な感じがしないのである。

会社案内DVDで社員さんの感想があったが、どの方も、会社が楽しいと話していた。

それを裏付けるエピソードがある。

寒天は水を使うために、工場内が水浸しになることが多いそうである。また、寒天を粉にすることで粉塵もでる。

そういったこと一つ一つを塚越寛顧問が丁寧に解決していかれたようだ。

現在も、会社への改善点を社員が伝えたと、否定されることはない。必ず検討され、それが社員の安全や仕事のしやすさに繋がるのであれば、即改善される。

社員全員のガン保険を会社が払っていたり、社宅の駐車場には屋根をつけて入社しやすくしたりしているとも聞いた。

また、給与も年功序列を守っている。これは、どの社員も人生設計がしやすいためである。

「年功序列だと、突出した業績を上げてても報われないのではないか」という質問もあったが、「その業績を出せたのは、他の社員やこれまで勤めていた社員がいたからだ」という考えが定着しているので不満は出ないようだ。

若い社員がこう話していたことも印象的だった。「先輩社員さん、みんないい人です。とても勤めやすいです」と。

ある社員に次のように尋ねてみた。

「あなたは性善説のこの会社にいますが、あなたの家庭は性善説で回っていますか」意地悪な質問である。

その方は素直に「子どもや妻にも、そういう思いを大切に接しています。会社で学んでいることが家庭で生きています」と話された。「変な質問をしてごめんなさい」である。





## 6 会社の理念を知りたい。

伊那食品工業の理念は敷地内の碑に刻んであった。  
あまりにシンプルで驚いた。それは「いい会社にしま  
しょう たくましく そして やさしく」である。

では、誰にとっていい会社か。

経営者が、地域か、お客さんが…。

塚越社長が何度も言われていたのは、「会社はみんなをハッピーにするためにある」という言葉だ。

経営目的は利益を上げることではない。利益とは、会社経営をしていて、必然的にでてくるうんこみたいなものであるとも言われた。

では、経営目的は何か。それは「社員が幸せになること」であると。

どの社員も、1日の最も多くの時間を仕事に充てている。その仕事が幸せに繋がらなくて社員の幸せはないという。

HPから社是についての社長の思いを抜粋する。

『「いい会社」とは、単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社を取り巻くすべての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくださるような会社のことです。「いい会社」は自分たちを含め、すべての人々をハッピーにします。ハピネスこそ人間社会すべての究極の目的だと思います。「たくましく」とは、手を抜かず、仕事に一生懸命取り組むこと。また自分を律し、その厳しさに耐えることです。永続していく強い会社という意味も含みます。「やさしく」とは、他人を思いやることです。どちらを欠くこともなく、両立させている人たちの集まりが「いい会社」と呼ばれるのだと思います。』

さらに、経営理念についても抜粋する。

「経営理念は、企業の目指す方向性であり、あるべき姿です。だからこそいつの時代でも変わらない目的そのものです。ではそれは、何なのでしょう。利益を上げる、売り上げを増やすこと、これらは企業にとって必要なことですが、これはあくまで手段です。企業の目的、あるべき姿は社会、人々の幸せを追求することであり、その中で最も重要で身近な社員の幸せを追求することではないか…そう考えています。だからこそ、判断基準を社員を軸に考えれば、おのずと答えは出るのではないのでしょうか。そう考えれば、いわゆるリストラ、給与カット等の発想は出てきませんし、もっとシンプルに判断できるのではないかと思います。経営はそんなに甘いもんじゃない、それは理想論だ…などと思われるかもしれませんが、しかし、当社は最高顧問が社員の幸せを追求する「年輪経営」を掲げ、50年以上実践してきました。まだまだではありますが、このあるべき姿を追求し、実践することが、当社



にとっても私にとっても「挑戦」だといえます。そして、この思いをさらに進化させ、永続できるようバトンを引き継いでいくことが、私の役割です。まだまだ未熟ではありますが、社員とともに成長し、永続を目指していきます。」

## 7 会社が永続する年輪経営を知りたい。

会社を創業されたのは、最高顧問の越塚寛さんである。

現在の社長は、息子さんの越塚英弘さんである。

どちらの方も穏やかで温かい方だった。

「兵庫から研修に来ました」とお話しすると、どちらの方も「遠いところから、伊那までお越しですね。変わった方ですね」と笑っておられた。

このような自然体で、これほどの会社ができることが不思議にさえ思えた。

お二人とお会いしながら、鍵山秀三郎相談役のことを、よく思い出していた。

どこが同じで、どこが違うのか。

今も、ずっと考えている。



越塚英弘 社長



越塚寛 最高顧問

経営理念の中に「年輪経営」という言葉があった。

実は、この年輪経営こそが伊那食品工業の土台となる考えである。

樹木は、毎年、一つずつ年輪を作っていく。

寒さが厳しいときも、暑さが厳しいときも、毎年、成長をしている。

会社経営もそれと同じで、毎年、少しずつ成長をしていくことが大切であり、ブームが来たからとそれに乗ったり、景気が悪いからとそれに合わせたりしない。

過去に寒天ブームが来たとき、施設を増設して多く売ると、その時は儲かるが、長い目で見ると増設した施設がお荷物になってくる。

また、リーマンショックで減収したときも、従来の幅で社員の給与をアップしたそ



うである。

再度、塚越寛顧問から年輪経営について聞いてみよう。

「起業したばかりの若い会社は勢いよく伸びていくのが良いでしょう。ある程度の規模に達したら 成長のスピードをゆるめ、景気の波などの外部環境に左右されることなく、毎年わずかずつでも着実に成長し、末広がりな永続して行くことが肝要です。適正規模に育った会社は、やみくもに成長を急ぐのではなく、社員や地域に貢献することを第1の使命とすべきなのです。このようなあり方を「年輪経営」と呼んで理想的な会社の姿ととられています。会社に関係する人たちの幸せを真剣に考えたとき、利益の多さや成長の速さではなく、末広がりな永続こそが価値だという結論に達したのです。」『末広がりな会社を創る』(文屋)

## 8 講師・参加者から学んだこと

今回のファシリテーターは、高野登さん(ザ・リッツ・カールトン元日本支社長)であった。

塚越社長の話や参加者の話をうまく引き出され会を穏やかに進めてくださった。

その高野さんから、いくつか印象に残った言葉を紹介する。

- ・自分は強運と意識するだけで強運になる。
- ・日本の老舗の考え方(三方よし)を伊那食品工業はもっている。



高野登さん

- ・伊那食品工業の社風は性善説である。
- ・誰も顧問や社長が好きである。
- ・意識的に自分のエネルギーを作り出す時間をつくる。

高野さんは懇親会でお酒もよく飲まれたがよく話された。

質問される方には、全力でお話をされていた。

74歳(?)とは思えないエネルギーで驚いた。

すごい方である。

参加者の中で偶然出会ったのが井上悟さんであった。

健康関係のお仕事をされていると言われたので、詳しくお話を伺っていく内に井上さんは只者ではなかった。

既に文屋から『楽しむために生まれてきた』という本も出されていた。



文庫

何度かお話を伺い、最近、私が疑問に思っていたことに、面白く的確に答えてくださった。井上さんとお出会えできたことも嬉しいことであった。

半田さんや平形さんも参加されていた。お二人とも、じっくりお話しすることができ、秋に実施する「東北学習支援サポートツアー」案も検討できた。それにしても、半田さんのエネルギーはすごい。天狗並みである。

石川県の村田さんも参加されていて久しぶりにお会いできた。

木下さんにご紹介いただいたのだが、豊岡の税理士の作花さんも参加されていた。吉盛さんとも親しいようだ。伊那で同郷人と出会え心強く思えた。

最後に洋菓子店「菓匠SIMIZU」に行き、清水慎一社長のお話を聞いた。

若い方だが、やはり只者ではなかった。

文屋さんから本も出されている。

とてもエネルギーで自分の思いを自分で語った方だった。

清水さんは「夢ケーキプロジェクト」をされている。

これがまた素晴らしい。

以下、ご紹介する。



清水慎一さん



菓匠SIMIZU



< 夢を持てば人は輝く。夢は必ず叶う。夢しか叶わない >

「今、毎日のように報じられる家族間の悲惨な事件…。子供たちのいじめや不登校、そして自ら命をたってしまう悲劇。一方で社会問題となっている若者のニート傾向…。

子供たちをとりまく様々な環境の変化により、今、日本という国がおかしな方向へ

揺れていると感じませんか？子供たちの夢や希望、目標の稀薄化、それは紛れもなく僕たち大人が作りだしたものではないでしょうか。「早く大人になりたい！」「大人になって夢を叶えたい！」子供たちが本気でそう思える日本にしていく為に、まずは僕たち大人が夢に向かって輝いている姿や生き方を見せて行くべきだと思います。

子供たちは、夢を描く天才です。無限の可能性が未来に広がっています。僕たち大人が夢を語り、子供達の夢に本気で耳を傾け、本気で支え、本気で応援すること。そして未来を共有して日々過ごすことで、子供達は輝いていきます。

子供達が夢を持ち、キラキラ輝いて未来へ歩いて行ける地域、国々、宇宙をつくるのが僕たち大人が果たすべき責任ではないでしょうか。

僕は菓子屋です。菓子屋として、一人でも多くの子供たちと夢を共有したいと思えます。本気で子供達の夢を応援したい！子供達に夢ある未来を残したい！世界中の子供達に、めいっぱい輝いて欲しい！！大人が変われば、子供が変わる。子供が変われば未来が変わる。大人が輝けば子供が輝く。子供が輝けば未来が輝く。お父さんの夢、お母さんの夢はなんですか？あの頃描いた夢はなんでしたか？僕の夢、私の夢はなんですか？

家族みんなで、夢の話をしましょう。語り合いましょう。この企画を世界中に広めること、そして一人でも多くの子供たちに夢を与えること。一つでも多くの家族の絆を紡ぐこと、それが Dream Cake Project の夢であり使命です。」

## 9 最後に

3年越しの思いが叶い、伊那食品工業に行け、多くの皆さんとお出会いすることができた。

今回の研修を一つの言葉で表現すると「好き」である。

塚越さんは、寒天が好き。仕事が好き。社員が好き。伊那地域が好き。そして誰もが幸せになることが好き。

清水さんも自分の好きな菓子づくりに邁進することで道が拓けてきた。

「自分の好きに遠慮しないで」とは、井上悟さんからの言葉。

塚越最高顧問がこういっておられた。

「伊那食品工業を見れば、誰もが幸せそうにしています。でも、それは、湖の白鳥の姿。水面下では、一生懸命に足でこいでます」と。

好きなことをしても困難はやって来るし、苦労もある。

でも、好きなことは楽しいからエネルギーが出る。だから困難も乗り越えられる。

スローウォークでしていること、スローウォークやモリ・プランズの皆さんが、私は



好きである。

この気持ちをあらためて感じさせていただけただけ研修であった。

今回の研修は実に多くの皆さんの心からのお世話があったから実現した。

文屋の木下豊様や石曾根様のご尽力、高野登様のサポート、伊那食品工業の塚越寛最高顧問、塚越英弘社長、社員の皆様。

ホテルの皆様、運転手様、清水慎一様、菓匠SHIMIZUの皆様。

伊那の地域の皆さん、伊那の自然。

そして、参加された皆さん。

本当にありがとうございました。

四日間もの長い研修に参加できたのは、スローワークをしっかりと守ってくださった職員の皆さんのおかげである。私がいなくても、連絡を密にしてくださり、子どものサポートから外部との調整も的確にしてくださった。

ありがとうございました。

そして、4日間の出張を許してくださり、私に学びの機会を与えてくださった吉盛代表取締役様に心より感謝いたします。

ありがとうございました。