

# 個人の成長を促す組織づくりが、チャレンジする企業風土をつくる。

健康な会社として成長を続ける条件とは何か。「健康で強い組織づくり」を支援するレアリゼ眞田茂人社長が、日本茶飲料、中国茶飲料の市場を開拓し、その後も総合飲料メーカーとして、コーヒー飲料、野菜飲料、紅茶飲料等へチャレンジを続け、創業以来45期にわたって増収を達成されている株式会社伊藤園 代表取締役会長 本庄八郎氏にその条件を聞いた。

**創業以来受け継がれてきた、「社員一人ひとりが自分の頭でものを考える」を浸透させる**

【眞田】伊藤園の社員の特徴が、ありましたら教えてくださいませんか。  
 【本庄】あまり人頼みをせず、自分の頭を使うということを実践できている所が特徴だと思います。人の物まねをするのは簡単ですが、その代わり自分で考えなくなりません。「社員一人ひとりが自分の頭でものを考える」というのが創業以来の企業文化なんです。

【眞田】これだけの企業規模になられると途中でイズムが変質してしまうというのによく聞く話ですが、そうならずにいられた秘訣は何だと思われませんか。  
 【本庄】企業規模が拡大しても経営陣と社員が同じ方向を向いていることは重要です。失敗を受け入れる風土も「自分の頭でものを考える」を浸透させることにつながっているかもしれません。

自分の頭でものを考えても失敗を怖れる気持ちが、何かを始めようという気持ちを阻む。何もしなければ失敗もしないが、成長もしない。だから新入社員教育のときから「失敗しないと君らは成長しない、失敗しなさい」と言っています。失敗すれば必ず反省しますからそこから何か生まれるものです。  
 【眞田】失敗したら困りませんか。  
 【本庄】そうしたら皆でカバーすればいいんです。そのために組織があるんですから。経営者が失敗すると会社は潰れますが、社員が失敗しても会社は潰れません。また、わが社は失敗しても減点はしません。その代わり成功したら加点し

ます。だから色々とチャレンジして、くれる土壌が生まれる。  
 【眞田】組織としてカバーするには、団結力が必要だと思いますか？  
 【本庄】当然、必要です。同じ釜の飯を食うという言葉がありますが、やはりそこから団結力が生まれます。その時にどんな話をしたか、どんなコミュニケーションをとったかが重要です。  
 【眞田】なるほど。他に伊藤園ならではの取り組みはありますか。  
 【本庄】わが社には「Voice」と呼んで

いる新商品提案システムと売り方提案システムというものがありません。社員が営業の現場などで消費者のニーズを発掘し提案、それが採用されると商品開発に結びついたり、全国にその売り方が伝えられるという制度です。自分の考えた提案を皆が即使用、商品化されるということはやる気につながりますし、成功体験は自信につながります。  
 商品企画部の中の「Voice」担当者、こうした提案に対してのフィードバックを必ず行なってい

ます。提案しつつ放しという状態ではなくフィードバックされるので、次の提案への道しるべになりますし、経営の方向性を共有できるといのは大きいようです。  
 【眞田】実際に「Voice」が反映された商品はありますか。  
 【本庄】ほとんどの商品がそうです。  
**「お客様第一主義」の範囲は、関わりのある方々すべて。企業風土の醸成には実践が一番**  
 【眞田】社員の教育はどういった形

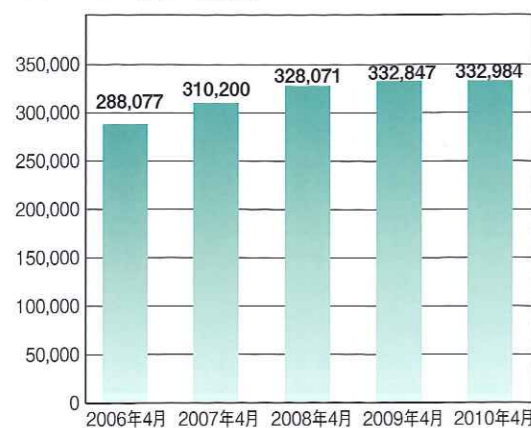


株式会社伊藤園  
代表取締役会長  
本庄 八郎氏

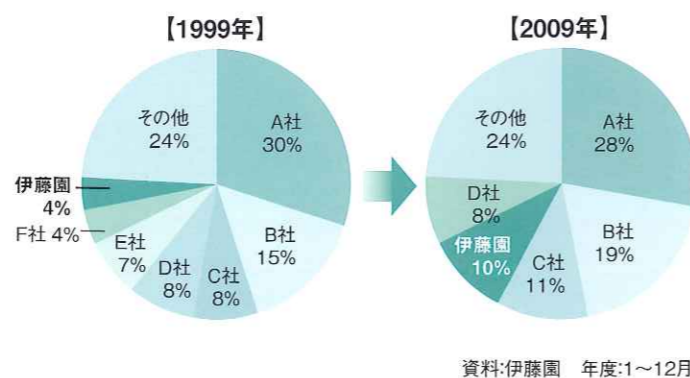
【プロフィール】  
 ほんじょう・はちろう/1940年兵庫県生まれ。  
 63年早稲田大学卒業、  
 64年日本ファミリーサービス(株)設立取締役、  
 66年兄の本庄正則とともにフロンティア製茶(株)設立、  
 88年代表取締役社長、  
 2009年5月より現職。



■売上高 (単位: 百万円)



■伊藤園および飲料市場シェアの変化 (数量ベース)



でなされているのですか。

【本庄】例えば新入社員教育では、最初に必ず社是「お客様第一主義」を教えますが、そのお客様第一主義を実践するために行動することを、分かりやすい言葉に置き換えています。それが市場調査（お客様を知る）、商品化計画（お客様に添う）、販売活動（お客様にサービスする）、販売促進（お客様をひきつける）、広告宣伝（お客様に知らせる）です。この5つを完全丸暗記させます。新入社員から徹底的に覚えさせるので全員が知っています。

【真田】「お客様第一主義」という社是は会長が考えたのですか。

【本庄】私の父が手紙でくれた言葉で、セールスマンはいかにあるべきかを教えてくれました。一銭もお金をくれませんでした（笑）

【真田】「お客様第一主義」は多くの会社が掲げていますが、実際は徹底できていません。御社では、どのように実践しているのでしょうか。

【本庄】わが社にとってお客様とは消費者の皆様、株主の皆様、販売先の皆様、仕入れ先の皆様、金融機関の皆様、地域社会の皆様など、伊藤園と関わりを持たれるすべての方です。例えば銀行にも創業以来、毎月1日に出向いて前月の報告をさせていただきました。もちろん借りたお金は

期日に返す、これが信用につながります。また報告をすることで企業の内部状況も相手方に理解していただき、信頼関係を築けると同時に、いざというときの融資も早いという恩恵もあります。経済の動向など、今は良くてもこれから厳しくなることもありまから、金融機関もお客様として大事にしなさいという姿勢を見せています。経営者自身がそれぞれのお客様に対して当たり前のことを当たり前に実践して見せることが、企業風土の醸成につながると考えています。

### 積極的、前向きが呼び込む運とツキ。一所懸命が導き出す健康な会社経営

【真田】今後の伊藤園をどういう組織にしていこうとお考えですか。

【本庄】まず第一に世代交代。世代交代を徹底的にやらないと若い者がやる気を出しません。それがこれからの伊藤園にとっての最大の課題です。あとは国内での商品強化です。日本茶だけでなく、コーヒーや紅茶など、総合飲料メーカーとしての展開、個別ブランドの強化。またアメリカ、東南アジアなどへの海外強化を図るといったところですね。

【真田】本庄会長が考えられる健康

な会社の条件とは何でしょうか。

【本庄】トップの考え方一つで会社は変わりますので、まず経営者は考え方をしっかり持つことが大事です。肩書きで人を動かすと肩書きの範疇でしか人を動かせません。肩書きなしで人を動かすことができる、それが本当の指導者だと私は教えています。会社というのも人間対人間ですから、本質をついていかないと絶対に指導はできません。それからやる気、生き生きが指導者の絶対条件です。積極、前向き、後ろを向いたら終わりです。前向き、プラス思考でいかないと。

【真田】最後に読者である若手の経営者宛にメッセージをお願いいたします。

【本庄】若いから色々大変だと思えますが、それは若さゆえだから積極的に、前向きにやることです。失敗してもくじけずに積極的に、前向きでやれば必ず運とツキが巡ってきます。いい加減にやっていると幸運の女神が来ても見えませんが、一生懸命にやっていると見える。本来は「一所懸命」という字ですが、これは今立っている所、今やっている事に命をかけるという意味です。そうすると必ず知恵が出てきます。

【真田】ありがとうございます。

### 健康なトップの考え方、トップの姿勢が「自分の頭でものを考える」集団をつくる

創業以来45期にわたって連続増収を達成された秘訣は、やはり「健康な会社」にあると感じました。本庄会長が実践されている健康な会社の条件は、大きく分けると2つあると思います。

まず、トップを始めとする指導者の考え方が健康であること。

「公明正大であること」「肩書きを抜いて人を動かすこと」「やる気」「生き生き」「積極的に前向き」「プラス思考」どれも当たり前のことですが、会社の中身は人間対人間なので、最も重要なことなのでしょう。

もう一つは、社員が健康であること。これは

「一人ひとりが自分の頭でものを考える」ということです。現在の激変するビジネス社会では、会社や上司に依存する受身社員の集団では、とても継続して会社を発展させることはできません。勝ち続けるためには「社員一人ひとりが自分の頭でものを考える」集団にすることが不可欠です。しかし、それができている会社はそんなに多くありません。伊藤園には何故できるのか。それは組織運営や人材に対するトップの考え方、そして現実におけるトップの姿勢が可能にしているのだと思います。

私たちが伊藤園本庄会長から学ぶべきものは非常に多いと感じました。



【インタビュー】  
アジア経営者連合会 会員企業  
株式会社レアリゼ 代表取締役社長  
NPO法人日本サー vant  
リーダーシップ協会 理事長  
真田 茂人氏

【プロフィール】  
1962年大阪府生まれ。株式会社リクルート、外資系金融機関、人材教育研修会社設立を経て、2001年株式会社レアリゼを設立。人を成長させ、社会に貢献しながら健康に成長し、継続的に発展する「健康で強い組織づくり」を支援している。