

業務用寒天のトップメーカー「伊那食品工業」(本社・長野県伊那市)ほど型破りの企業はないかもしれない。社員の幸せと企業の永続を理念に掲げ「利益はまず社員のために」を実践する。急成長を戒め、あえて低成長の道を歩み続ける。それでいながら国内シェアの約80%を占め、1958年の創業以来、48年間にわたって増収増益を確保してきた。目指すは「良い会社」でなく「いい会社」と語る塚越寛会長に、その経営哲学を語っていただいた。

特別  
03  
サクセス  
ポイント

# 塚越 寛 Hiroshi Tsukakoshi

社員の幸せを大切に  
どこまでも“いい会社”を目指す



伊那食品工業株式会社 塚越寛

<http://www.kantenpp.co.jp>

1937年、長野県駒ヶ根市生まれ。肺結核のために高校を中退。58年、就職した木材会社の命により「社長代行」として伊那食品工業に入社。赤字続きの零細企業だった同社の経営を実質的に担い、生産技術の向上、原材料の海外調達、商品の用途開発による販路の拡大などに取り組み、同社を国内トップメーカーに育て上げた。83年、代表取締役社長。2005年、代表取締役会長に就任。96年に「紫綬褒章」を受賞、2002年には中堅・中小企業の優れた経営者に贈られる「優秀経営者懸賞制度」(日刊工業新聞社)の最高賞「最優秀経営者賞」を受賞するなど、数々の賞を受賞している。趣味の写真はプロ並みで、毎年、地元の風景をカメラに収め、同社のカレンダーを彩っている。

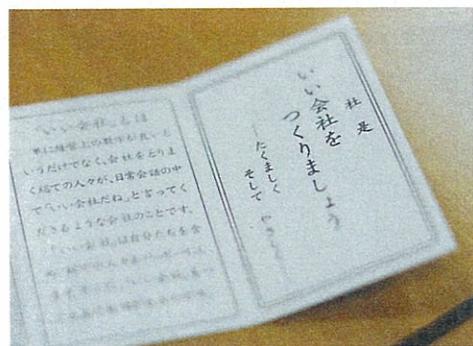
Text: Kan Isomura Interview Photo: Youko Mochizuki Direction:Takumaru Isshiki



■本社・北丘工場周辺の緑地一帯は『かんてんぱぱガーデン』と呼ばれ、体について調べるさまざまな健康機器が設置されている健康パビリオン（写真左下）や美術館、アートギャラリー、レストラン、雑貨屋、かんてんぱぱショップなどがあり、平日から多くの人々が訪れている



■伊那食品工業本社（写真上）には赤松の木々が生い茂り、四季折々の花が咲いている。敷地内は一般の人にも開放している。寒天を使ったさまざまな健康食品（写真右下）



「いい会社」とは、本当に精神上の潤滑油があり、いいだけでなく、食事をどうよくしての人が、日常会話の中でも、「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、自分たちを会社として見えてくれる会社なんですね。

「良い会社」ではなく、「いい会社」です。「良い会社」には、業績が良いとか急成長を遂げたとか、数字を基準にして評価するイメージがつきまといますが、当社が目指しているのはそういう会社ではなく、「あの会社はいい会社だね」と、日常会話のなかで地元の方々にいわれるような会社なんです。

実際、大抵の会社は、利益が出ると新しい機械や工場の建設に使つてしまっていますよね。利益の多くを再投資につぎ込みながら、一方では競争が厳しいことを理由に人件費や資材調達費を削り、社員や取引先に我慢を強いています。社員の幸せより会社を成長させることが目的と化しているからです。

この会社が四十八年間も增收増益を続けられた理由を知りたいといってマスコミから取材を多く受けますが、「あるべき姿を求める経営を心掛けてきただけです」というと、大抵の人はきっととんとされてしまいます。そんな時は、全社員が持っている「社是力」をお見せするんですね。「いい会社をつくりましょう」と書いてあるでしょう。「良い会社」ではなく、「いい会社」です。

## 「いい会社」をつくりましょ

会社の目的は本来、社員の幸せを実現するにあるはずです。事業活動を通じて社会に貢献し、人々を幸せにすることが使命のはずなんですね。ところが、その目的を忘れて売上至上主義や利益拡大主義に走ってしまっている会社が実際に多い。

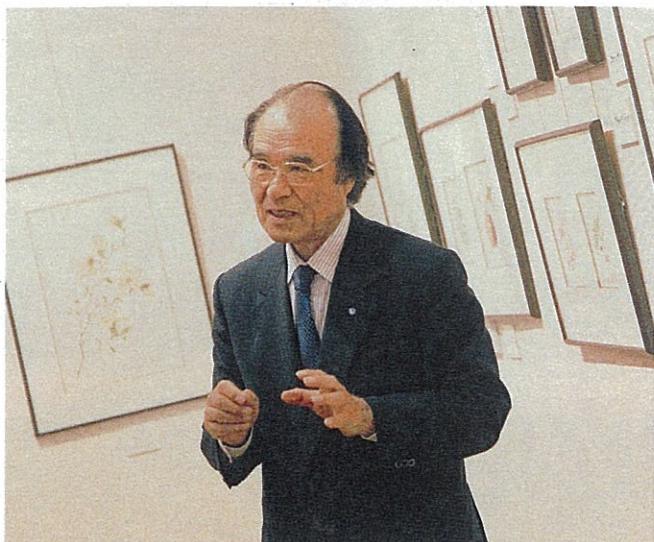
むろん、利益を確保することは大切です。会社が安定して利益を出していかなければ、社員を幸せにすることなんてできませんからね。しかし、利益は手段であつて目的ではない。そこを履き違えていると思うんです。

当社の方針は、世間とは逆でしてね。儲けたお金はまず、社員のために使います。社員住宅を建てたり、休憩室を直したり、職場や生活環境を良くすることを優先的にしてきました。

## 社員が気持ちよく働く職場を



■伊那食品工業本社の玄関に入ると、社員全員が「いらっしゃいませ」と迎えてくれる。スタッフ一人ひとりが明るくさわやかな社内



■かんてんぱばガーデンにある「かんてんぱばミュージアム野村陽子細密画館」では長野県出身のアーティストが植物を描き自然の素晴らしさを伝えている

社員食堂だって、社内の一一番いい場所にあります。もちろん必要な設備投資はしますが、それはあくまで本当に必要なときだけです。数年前の寒天フレームのときでさえ、生産ラインの増設はしませんでした。生産を急拡大すると、後々必ずしわ寄せが来ると考えたからです。

ご覧になつたと思いますが、当社は緑に囲まれているでしょう。二十年以上も前から敷地内の綠化を進めてきました。当時は苗木だった木も、いまでは立派に成長して、ご覧の通りの森になつています。ガーデン内には美術館やアートギャラリーも開設して一般のお客様に開放していますし、事務所の窓辺には一年中、花や植物が咲いています。それもこれも、社員に気持つからなんですね。経費がかかることからといって事務所の観葉植物を撤去してしまう会社もありますが、そういう職場は殺風景で、気持ちもすさんでしまいます。それに、いくら立派な工場を建てたところで、従業員の休息室やバックオフィスが貧相では働く意欲もわきません。

社員食堂だって、社内の一一番いい場所にあります。もちろん必要な設備投資はしますが、それはあくまで本当に必要なときだけです。数年前の寒天フレームのときでさえ、生産ラインの増設はしませんでした。生産を急拡大すると、後々必ずしわ寄せが来ると考えたからです。

ご覧になつたと思いますが、当社は緑に囲まれているでしょう。二十年以上も前から敷地内の綠化を進めてきました。当時は苗木だった木も、いまでは立派に成長して、ご覧の通りの森になつっています。ガーデン内には美術館やアートギャラリーも開設して一般のお客様に開放していますし、事務所の窓辺には一年中、花や植物が咲いています。それもこれも、社員に気持つからなんですね。経費がかかることからといって事務所の観葉植物を撤去してしまう会社もありますが、そういう職場は殺風景で、気持ちもすさんでしまいます。それに、いくら立派な工場を建てたところで、従業員の休息室やバックオフィスが貧相では働く意欲もわきません。

## のモチベーションを高めることが最善の方法な

りません。この経営理念を愚直に実践してきたからなんですね。社員の幸せを第一に考え、そこにお金を使うからこそ、社員は「会社の期待に応えなきや」と

いつて働く意欲を持つてくれる。生産性を求めるならば、社員は刻まれています。

会社の成長も、これとまつた

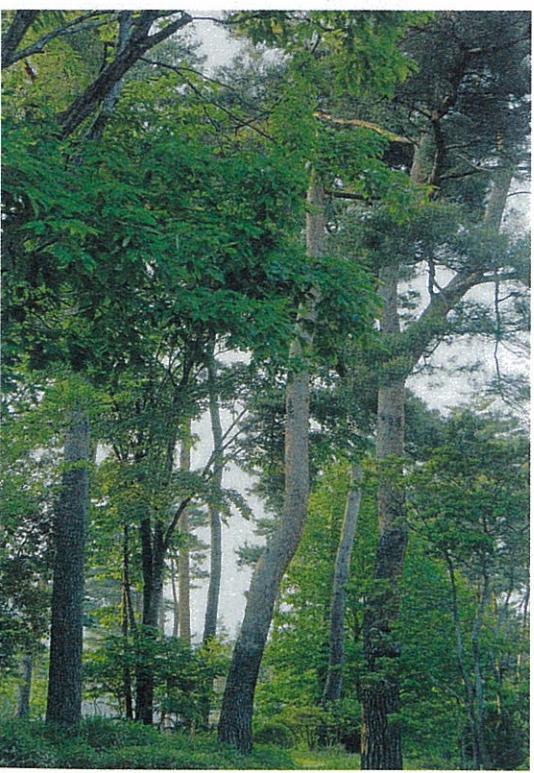
く同じなんですね。私は「年輪経営」と呼んでいますが、会社を永続させるには地道に少しずつ成長していく必要があります。

それに、ムリをして会社を成長させても、決していい結果を生みません。必ずどこかにしわ寄せがきます。

会社の成長というのは、木が成長するのと同じなんですね。木は、少しづつ少しづつ年輪を重ねながら成長するでしょう。年輪と年輪の間が狭いところは

非常に堅くて丈夫ですが、広い部分、すなわち急激に成長した部分は折れやすいんですね。そういう木は、ひとたび台風に襲われたら折れてしまします。屋久杉の年輪を見てください。数千年の時間をかけて少しづつ成長した、非常に密度の濃い年輪が刻まれています。

会社の成長も、これとまったく同じなんですね。私は「年輪経営」と呼んでいますが、会社を永続させるには地道に少しずつ成長していく必要があります。べきであり、急激な成長はむしろ戒めるべきだと思つています。現に、私はかつて、海外からのビッグビジネスの話を断つたことがあります。会社にとつては大きなチャンスでしたが、長い目で見れば、逆にマイナスになると判断したからです。



■社員が自主的に会社の内と外を掃除し、植物のせん定までを行っている。自分たちの庭は自分たちの財産であるという

# ガクセスポイント 塚越寛



■「会社はみんなの幸せのためにあるものです。経営者も社員も『労使』ではなく、同じ理念、同じ方向を目指す『同志』ではないでしょうか」と語る塚越会長



■会社の敷地とは思えないほど自然豊かで、訪れる人々が安心してのんびりできる場所となっている



■かんてんぱぱガーデンの松林のなかには山野草園があり、四季折々の山野草が楽しめます

遠くをはかり、進歩軸に基づく研究開発の種まきをする。地道な成長を重んじ、急激な成長を戒める。そして、会社の本来の目的のために邁進する。私はこれが会社のあるべき姿だと思っているんですね。

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  
まして春まで秋実る物においてをや  
故に富有り  
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

重ねていますが、経営者にとってもっとも大切なことは、社員の幸せを第一に考え、会社を永続させることです。そのためには遠くをはかること、つまり会社の将来像を常に明確に意識することです。これが私の経営戦略といつてもいいかもしません。

かの有名な「宮尊徳がこんなことをいっています。



### 相手をとことん信じる

なかでやっていかなければなりませんでした。

私がこの話をすると必ず「それは会社に余裕があるからできることだ」という声が返ってきますが、これはすべてお金のない零細企業だった時代からずっと続けてきたことなんですよ。

当社は一九五八年の創業で、ずっと寒天一筋の歴史を歩んできました。最初は貧乏でね。力

ねがなければ技術もない。おまけに寒天は天候に左右されやす

い相場商品だったので、経営を

安定させることが非常に難しい

ですから、**社員に向かって夢を語りました。**これにもお金はかかりません。人に親切にする。職場の5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を徹底する。凡事続

### 相手をとことん信

じじて「性善説」に立った経営を続けていけば、相手の方からコストを抑える努力をしてくれるんです。結果として、価格交渉をするまでもなく効率的な経営が可能になるんですね。

いますが、そんなことからでも、継続していくうちに会社は大きく変わりました。

それはそうです。あの会社はいつも行つても社員がちゃんとあいさつをしてくれて、社内の清掃も行き届いていて気持ちがいいとなれば、取引をしたいという気持ちになるでしょう。

親切をして人に喜ばれれば、社員だって嬉しいし、もっとできるのではないかと自発的に考えるようになります。エチベーションが上がれば、率先して商品開発のアイデアを出すようになる。まさに自然の摂理に従うがごとく、会社が、物事がいい方向へと回り始めるんですね。実は、当社では取引先に対して価格交渉のための相見積もりを取ったことがないんです。最初はふっかけてきた業者もいました。それでも相手のいい値通りのお金を払い続けました。最初はふっかけてきた業者もいました。それでも相手のいい値通りのお金を払い続けました。コ

ストダウンを口実に取引先を泣かせたくはなかつたからです。でも、そうすると相手も気が引けてくるんでしようね。そのうちに適正な値段を提示するようになりました。



「他人の幸せを自分の幸せと感じられる会社って素敵だな、この会社だったら自分も成長できるのではないかと考え、入社を志しました。入社して2年たつたかといえば、一つには、若いころに肺結核を患った経験があるからです。長い闘病生活のなかで、生きることの素晴らしさを知ったんです。だから、働くことに幸せを感じられるんです。もう一つは、貧乏の辛さを身に染みて知っているからですね。相手の立場に立てば、会社の成長のために人を犠牲にする気などとてもなれません。

人として、会社としてあるべき姿は、**常に「利他」を実践**することです。社員のためにお金を使う、世の中のため役立つ——。利益を目的化し、急成長することが会社の成功だと思い込んでしまうと、どうしても「我利」に走ってしまします。これでは長続きしないんですね。

私も会社が貧乏なときは、毎日を乗り切るために必死で、こんなことを考へるゆとりはありませんでした。人間もそうですが、会社にも成長期というものがありますから、ベンチャー企業や中小企業は特に無我夢中で走る時期があつてもいいと思います。が、ある程度の年輪を重ねたら、会社のあるべき姿を見定めて、確たる信念、生き様を持つて「年輪経営」に徹する

## 「一日」をいかに生きるか

私がなぜこのような考え方になつたかといえば、一つには、若い

べきだと思うんですね。こうした私の思いや考え方は、徹底した社員教育と日頃の「ミミコニケーションを通じて社員全員に浸透させています。

当社には一世紀分の歴史を記した「百年カレンダー」がありましてね。これを見ると、自分があと何年生きられるかがひと目で分かります。私も社員も、このカレンダーを見て、十年後、二十年後、三十年後の自分の姿を思い描くんです。そうすると、一日という時間がいかに貴重なものであるかが実感できます。いまの若者は夢がない、気骨がない、刹那的だとかいいます。が、ウチにはそんな人間は一人もいません。限られた人生のなかで、いかに自分を磨き、成長するかを社員一人ひとりがしっかりと考へています。会社のあるべき姿や自分のあるべき姿を考えるようになると、自ずから利他の道を歩むようになります。

大切なのは、そうやって少しずつ成長している自分を実感できるような会社であり続けることです。**成長を実感できること**が社員には一番の幸せだと思います。この会社で働くことで成長し、幸せになれる。そんな会社こそが「いい会社」なのではないでしょうか。「いい会社」を目指していくば、業績は後ろからついてくるものだと私は思います。