

塙 越 寛

(つかこし・ひろし)

# 企業の作法

遠きをはかる「年輪経営」の貫き

アメリカから導入された「合理的經營」は、日本の企業、特に老舗と呼ばれる永続性を価値とする日本企業のあり方を否定したが、最先の利益や急成長志向の裏側で、働く人々の幸福感は「お金」だけに縛られていった。マネーゲームの象徴ともいえるリーマン・ブラザースの倒産劇は、世界を激震で包みながら、その一方で当事者である経営者たちはいつも簡単に会社を捨て、自らの利益を確保するという不可解な結果を迎えた。

翻弄された者だけが、その後遺症を引きずっているのが現実だ。

そもそも、企業経営とは何か。われわれがこの問題から学ぶべきことは、そこへ行き着く、どんな幻想に踊られ、何を捨ててしまつていたのか。

これが明らかにされないかぎり、いつかまた同じ轍を人は踏んでしまうに違いない。

「人件費はコストではなく目的である」およそ多くの経営者にとっては奇異に感じる言葉を口にするのは、伊那食品工業の塙越寛会長。

若冠二十一歳にして倒産寸前の会社の再建を任され、以来、五十年近く、毎年增收増益を続けた企業経営の実践哲学が、その言葉には表れている。

現代人がなくした作法、それが企業にあるとすれば、それは、「マネー」ではなく、「働く者の幸福」を第一に考えることであろう。

野心的経営者たちとは一線を画すその志に、「るべき企業の姿」「るべき経営者の姿」を見る。



## 企業内に対立は必要か？ 企業の成長とは何か？

わが社の社長は、「いい会社をつくりましょーーたくましく、そしてやさしくーー」です。このシンプルな社長は多くの方が「オツ」と目を留められます。私は、自分たちの会社が何を目指そうとしているのか、社員の誰にも分かるものでなければ意味がないと思っています。

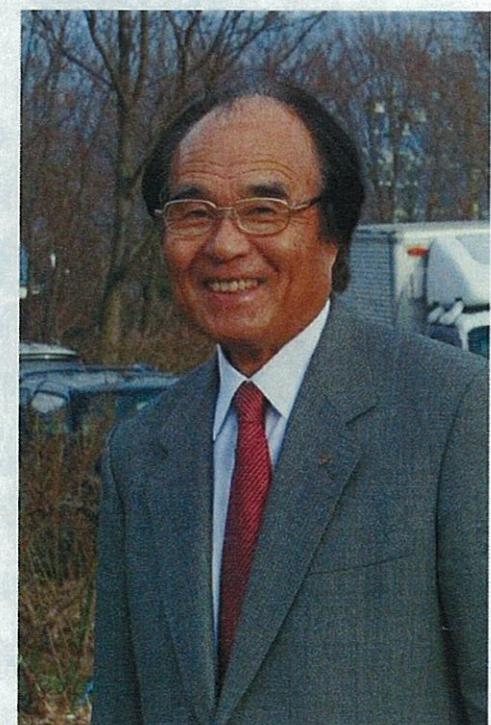
しかし、「いい会社」とは何か、と考えると簡単ではありません。一般的には「良い会社」という言い方をすることが

つてしまふ会社もあると聞きますが、そう思われてしまうのは経営者に問題がある場合が少なくありません。

マネージャーのためには社員の幸せを犠牲にする会社や、社員よりも株主を優先する会社であつては、何のために会社経営をするのか分からなくなってしまいます。

企業の究極の目的は何か、と考えると解ると思うんです。それは、みんなが幸せになることです。それ以外の目的はどこにもありません。人間の営みのすべて、例えば、家庭を持つことも、会社を興すことも、食事を作ることも、法律を作ることも、お互いが幸せになるためにあるのだと思います。不幸になろうと思つてやつている営みなどないはずです。

お金を儲けることが幸せだ、という言葉もあります。それを否定するものではありません。しかし、それは自分あるいは自分の会社だけ良ければいい、という発想になりがちです。ユーモアも、取引先も、すべてが幸せになることを私は考えたいと思っています。誰かが犠牲になつて自分が幸せになることは本当の幸せとは呼べないのでしょうか。競争社会ですから、奇麗事ばかりでは済まされることは承知のうえで、それでも極力、自分の急激な成長の陰で誰かが



塚越 寛 つかこし・ひろし  
伊那食品工業株式会社代表取締役会長。1937年（昭和12）長野県生まれ。伊那北高校を肺結核のため中退。58年、伊那食品工業入社。83年、代表取締役社長就任。相場商品だった寒天の安定供給体制を確立し、医薬、バイオ、介護食など新たな市場開拓の功績が認められ、96年に黄綬褒章を受賞。会社設立から48年間の増収増益、理念、将来性などが総合的に高く評価され、2002年に優秀経営者顕彰制度（日刊工業新聞社）の最優秀経営者賞を受賞。07年には社団法人中小企業研究センターからグッドカンパニー賞のグランプリを受賞。著書に『リストラなしの「年輪経営』（光文社）、「いい会社をつくりましょう』（文屋）などがある。写真は趣味とし、地元・伊那地方の自然や、旅行で訪れた世界各地の風景をカメラに収めている。

多いうですが、この場合は、売り上げや利益、株価などが上がることを指しています。私たちが目指している「いい会社」とは、社員が幸せになり、消費者も仕入れ先も取引先も地域の方々も「いい会社だね」と思つてくださる会社のことです。

「たくましく」は自分を律することで、その厳しさに耐えるということ。「やさしく」は相手のことを考えられる能力を持つということ。「つくりましょー」としたのは、みんなで一緒に、という意味もさることながら、常に満足という状態はあり得ないことを前提として、永続的

犠牲にならないようにしたいと思っています。

私が親会社からこの会社の立て直しを任せられた二十一歳のときは、とにかく水面に顔を出せるようにして精いっぱい、そんなことを考へる余裕もありませんでした。日本一汚くて、日本一哀れで、日本一真っ黒になつて仕事をしていたんじゃないかなと思つています。とにかく稼がなければ、そんな思いでやつていた時代も確かにあります。「衣食足りて礼節を知る」と言いますが、そういう時代を私も経てきたから言えることで、決して聖人君子気取りで言つてゐるわけではありません。ですから、創業期になりましたが、がむしゃらに儲けようがふりかまわず、がむしゃらに儲けようとするこの重要性も認識しているつもりです。

ただ、社会的に責任感も生まれてきたときに、いつまでも同じでは成長がありません。どう生きるか、経営とは何か、そういうことを考へるようになることが成長の証でもあります。私も普通の人間です。生活に困らない程度のお金は欲しい、不安に駆られながらの経営はしたくない、たまには旅行もしてみたい。そうなるためには、会社が永続的に順調でなければなりません。分かりきつたこ

とです。じゃあ、どうすればいいのか。それを考へるのが経営者の本来の仕事です。

### コスト削減とリストラ その企業に大志はあるか

人間がモチベーションを持つて働くためにはお金だけがあればいいかというと、そうではありません。「自分の会社だと全社員に思つてもらえることが第一です。であるならば、社員がそれぞれの立場で会社のことを考えられるようにしてあげるのが私の役目だろうと考えました。一緒に楽しもう、一緒に苦労しよう、みんながそう思えるために必要なことをしていこう。つまり、ファミリーだ。ファミリーが幸せになることを私は考えればいいんだ。そんなことを思つたわけです。幸せには、いろんななかたちがあります。その定義は難しい。けれど、言えることは二つあると思います。末広がりの未来が思い描けること。そして、健全であるということ。

末広がりというのは、昔の人が「縁起がいい」という言葉で伝えてきたことですが、言つてみれば「閉塞感」の逆な

いたわけです。現代を一言で言い表すなら、その「閉塞感」です。なぜ、そうなつたのかといふと、急速に上り詰めてしまったからです。山の頂上にたどり着いたら、後は下るしかないんです。上のときは苦労するけれど、そのときが楽しいのですから、いつまでも山登りを続けられるようにすればいいんです。限りなくゆっくり上つていけば、常に上り坂でいるわけです。急成長しようとすると、下りが早くやつてくる。ものの道理です。末広がりの幸せとは、そういうことだと考えています。

もう一つの健全さの幸せは、言い換えると、計画が立てられるということです。わが社は、年功序列でリストラなしの方針ですから、社員が自分の将来に計画を立てやすいんです。三十代で家を建てる人が多く、子どもの数も「三人」と答える人が少なくありません。それでも、子育て期間中には共働きをしなくても生活できるようです。こういう家庭の健全さが幸せの大きな要因です。社会には、野心的な幸せを目指せ、とでもいうような幸福論も一部あります。普通の人たちはそういうものを幸せとして望んでいます。毎年毎年、「去年よりもよくなっている。去年より



## 近江商人の「三方よし」と 二宮尊徳の教え

昔から「三方よし」という言い方があります。売り手よし、買い手よし、世間よし。近江商人の教えですが、自分だけ良ければいいというのは、日本の価値ではなかつたはずです。例えば、相手の会社に送金しなければならないとき、送金の手数料を引いた額を送る会社もありますが、うちではそれは絶対にやりません。相手の幸せを無視したやり方だからです。会社の評価とは、そういうところでなされるものです。「利他」という言葉を好んで使う経営者もありますが、やはり、長い間真剣に経営をやつてきた人はそれこそが極意だと感じるのでしょうね。私の好きな二宮尊徳翁もそういうことを言っています。

尊徳翁の言葉でわが社の経営戦略の柱にしたのが、先ほども言いました「遠きをはかる経営」ということです。尊徳翁は、こういうことを言っています。  
尊徳翁の言葉でわが社の経営戦略の柱にしたのが、先ほども言いました「遠きをはかる経営」ということです。尊徳翁は、こういうことを言っています。  
尊徳翁の言葉でわが社の経営戦略の柱にしたのが、先ほども言いました「遠きをはかる経営」ということです。尊徳翁は、こういうことを言っています。

昔植えて秋実る物をも尚遠しとして植えなくてはならなくなります。  
そんなことを考えると、幸せな社会になるためには、基本は人を育てる教育なのだなと思います。社会が性善説の構造になつていないと、そこには、戦後教育の見直しというところへ行きかざるを得ないのかもしれません。

も幸せになつていて「そう思えることがいちばんいいのです。そうして社員のモチベーションを上げることが会社にとって最大の効率化であるんです。それは人件費はコストではありません。それどころか会社の目的そのものと言つてもいいと思います。人員減らしの時代を過ぎて、いまや派遣社員切りが横行しています。それで何とか企業の業績が回復したところで、世の中の人たちは不幸になります。それに矛盾を感じない経営者が多いのかもしれません。商品の付加価値

を高めるという本来の工夫をしないで、コスト削減やリストラを持ち出すのは本末転倒です。

要するに、「遠きをはかる経営」こそが大事だということです。「ボーアイズ・ビー・アンビシャス」を曲解しているのかもしれませんね。「大志を抱け」の「志」は、読んで字のごとく「武士の心」です。武士の心とは、自分さえよければいいとかもしれませんね。「大志を抱け」の「志」は、読んで字のごとく「武士の心」です。武士の心とは、自分さえよければいいということの逆で、いかに私を滅するかということです。大きな志とは、公のためになるということですから、それが「ビー・アンビシャス」の真意であろうと私は思います。大きな会社をつくるとか、売り上げを上げるとか、そういう自分のためだけのことが大志ではないのです。しかも、急激に大きくなつた場合は、年輪と同じで密度が低く、折れやすい木にしかなりません。三千年の屋久杉のようになるには、ゆっくり時間をかけて成長していくのがいちばんいいのです。

- 七 メセナ活動とボランティア等の社会貢献を行う。
- 八 仕入先を大切にする。
- 九 経営理念を全員が理解し、企業イメージを高める。

- 六 上品なパッケージ、センスのいい広告を行う。
- 五 美しい工場・店舗・庭づくりをする。
- 四 お客様の立場に立つたものづくりとサービスを心がける。
- 三 できるだけ定価販売を心がけ、値引きをしない。

ぶれてはいけない。それは、会社経営はロマンではないからです。ロマンを実現するために起業する、実現できなかつたらつぶす、という人もいるようですがけれど、人を拘束し、資源を使い、さまざまなもの犠牲にしているのが経営ですから、その責任は重いものです。大志はロマンとは違うことを心に刻んで、自分を律することを若いころから強く意識してきた。

そうして「いい会社」をつくるための十ヵ条として考えたのが、次のことです。

- 一 常にいい製品をつくる。
- 二 売れるからといってつくり過ぎない、売り過ぎない。

- 三 できるだけ定価販売を心がけ、値引きをしない。
- 四 お客様の立場に立つたものづくりとサービスを心がける。
- 五 美しい工場・店舗・庭づくりをする。
- 六 上品なパッケージ、センスのいい広告を行う。

- 七 メセナ活動とボランティア等の社会貢献を行う。
- 八 仕入先を大切にする。
- 九 経営理念を全員が理解し、企業イメージを高める。



**売り上げだけの成長は  
アンバランスで逆効果**

多くの会社は、それがどんな業種であつても、ブームに乗つて勢いをつけたいと思うようですが、私はブームはマイナスだと考へています。一時的なニーズに合わせて作つたり売つたりすると、そのときは儲かるし気持ちもいいけれど、消費者から見向きもされないときがきたら、設備や人員や原材料は余分なものになってしまいます。あるいは、特定の販売ルートだけに頼つてしまふ。結果的にはバランスの悪い構造になつてしまふのです。

一度ありました。それが分かつていて、けれど、「寒天を食べて体調が良くなつたのに、どこを探してもないじやないか」という声がたくさん寄せられて、社員も「自分たちががんばれば、消費者に応えられる」と意欲があつたので、昼夜

を示さないと思うかもしれません、そんなことはありません。自分の会社がやつていることに感動する心はきちんと持っています。義憲にかられて朝礼で話したことには「そのとおりだ」と敏感に反応してきます。仲間意識の芽生えもそうやって生まれてくるのだろうと思ひます。

兼行で市場に出すことになりました。それがきっかけで会社の業績は二〇〇五年には前年比四〇パーセント増と、たいへんに伸びました。ところが、そのブームが一段落したとたん、それまで四十八年間、じわじわと増収増益できた会社が、三年連続で減収減益。でも、それはある程度分かつていたことなので、社員にも先回りして話をしていました。さまざまなお規参入業者が社会に送り出した粗悪品で消費者に嫌気をさせてしまつたことも、ブームによつて高騰した原材料を手当てするしかなかつたことも、たいへんな後遺症でしたが、これも「年輪経営」の正当さを教えられた出来事でした。私は会社を始めたときからずっと、ブームなどなく、フォローの風も吹かないなかでやつてきたので、自分たちの実力と、何かの力で押されていることとの違いは、実感として感じることができたのです。「身のほどを知る」というありがたい言葉を思い起します。

考えてみれば、「身のほど」を重ねてきたのでしようね。工場の設備もできるだけオリジナルのものを独自に作つてきました。もともとその資金がなかつたこともあります、これによつてメンテナンスも効率的に行えますし、微細な改善

唯眼前の利に迷うてまかずして取りえずして刈り取る事のみ眼につく  
植えずして刈り取る事のみ眼につく  
故に貧窮す

どうしても目先のことで手いっぱいになりがちなことは誰にでもあります。うまくいくやり方はその逆で、常に先のことを考えて手を打っていくのがいちばんいいのです。それを経験から分かっていただけですが、確信が持てませんでした。そのときに尊徳翁の言葉に出会つて、「間違つてはいない」と思えた。だつたら、それを実行しようと決めたわけです。

一寸先がどうなるか分からぬのが経営です。でも、そこにどれだけ種蒔きができるか。それに耐えられれば、時期が来れば刈り取りの連続になつてきます。目標のことしかやつていないと、刈り取るもののが限られたり、不十分でも刈り取るしかなくなる。これは、商品開発のことだけでなく、会社のファンづくりにおいても同じです。いずれも一朝一夕にはできないことです。社会貢献活動も寄付活動も、「遠きをはかる」ことの一つです。「徳を積む」「積善」などと言つて昔の人が教えていたことを思い起こすと、本当にそのとおりだなあと思えます。

若いたちは、そういうことには関心

が可能になるのです。加えて、独自の研究開発チームを持つことで、まったく新しい商品を開発して、独自の市場も開拓することができます。

「売り上げを伸ばす」と言えば、多くの人は「売り上げ」にしか目が行きません。売り上げと同時に、生産力も、社員の能力も、管理力も、経営者の意識も、社会的な信用力も、すべてが同時に伸びなければ、売り上げに対応できなくなるだけです。どこかに必ず無理が生じます。

また年輪の話を持ち出しますが、ある部分だけが成長するということは、年輪としてはいびつな形にしかなりません。どこも同じ伸びで、なるべく幅の狭い、密な年輪で成長していく木ほど上に真っすぐ伸びいくものです。それが木會檜のように「いい木」と呼ばれるものです。しかも、そういう木は、中心よりも外のほうが年輪の目が狭い。それは成長が落ちているわけではなくて、同じ成長で伸びているから、円周の外側にいくほど幅が狭くなつて当然なんです。これを無理して中心と同じ幅の伸びにしようとすると、急激な成長を続けざるを得なくなる。全体としてこの一年でどれだけ伸びたか、という見方が正しいのです。

おかしさの例として、GDPによる比

えていたことの何倍もの幸せが社員には感じられているとしたら、これはどうれしいことはありません。

社員を安いお金で使うにはどうすればいいかとか、仕入れ先からどうやって値切るかとか、そういうことは考えたことがありません。逆に、中小企業に必要なのかと思われるような美術館を建てたり、地域の人が自由に使ってくださるように多目的ホールも開放しています。会社のファンづくりが自分の仕事だと思えば楽しく仕事ができるんです。そして、お互いが信頼関係で仕事をしていると、海外の協力会社や工場に顔を出す必要もなくなってきます。一年に一度くらい行けば十分です。要は、相手のことを考えて、決して搾取しないこと。これも「三方よし」です。信用もないのに、海外は人件費が安いから、というだけで提携してひどい目に遭つて撤退する日本企業が後を絶たないのは、信頼関係よりも儲けを考えるからだと思います。こういうことは原理原則であり、真理なのでしょうね。

今日も、五人のパートさんが正社員に昇格しました。優秀な人は、そうして登用することにしています。会社としては人件費がその分かかるわけですが、それがわが社の目的だからいいのです。ただ、

あるいは、ある国の一パーセントと日本の一パーセントが単純比較できるはずがないと、さも正しそうな言葉に流されてしまっています。

### 社員が正しい社会人になる それ以上の喜びはない

こういった話を、私は時間が許す限り社員とも語り合います。特に意図してやっているわけではありません。単に、「みんな一緒に」と考えているからです。朝の掃除から、社長も、専務も、一般社員も関係なくやります。上座・下座を分けて座ることもなく、誰も偉ぶることはあります。

隠すことでもありませんし、自慢げに言うつもりもないのですが、わが社の社員は社会人として正しい人間になつていません。これだけは私も想定できなかつた、予想外のうれしさです。消防団のような地域活動にもみんな積極的に参加しますし、地域の人たちとの付き合いもいいし、家族も大事にしている。会社の

考えなければならないのは、今後も上がり続けるであろう人件費をカバーしていくためには、何が必要なのかということ。それは、設備や販売ルートの拡張ではなく、働く個々の人間のスキルを上げることです。

ある取材で来られた方が、社員たちの本音を聞こうと、何人かを呼び止めたそろは、設備や販売ルートの拡張ではなく、働く個々の人間のスキルを上げることです。

昨日は全体会議の日だつたんですが、一人ひとりにどんな特技があるのか、隠された才能をみんなに紹介することもやっています。四百数十人の前で紹介すると、みんなが自分のことを知つてくれるようになります。そのほうが働きやすくなるんですね」と答えたそうです。それを取材の人から聞かされたときは、なんだかうれしくなりましたね。そういう自主性のある社員ばかりだから、始業開始の三十分前には出社して広い敷地をみんなで掃除しますし、雪が降れば誰が言うともなく休日でも出社して雪かきをします。ですから、私も社員に対しては性善説になるのは当然です。ファミリーなのだと自然と出てくるんです。床暖房で快適な空間にもしてあげたりります。がん保険、生命保険も会社で加入していますし、スタッフドレス・イヤヤ手当てというのも設けています。三年以上使ったイヤヤは新しくしなければならないという決まりです。それは社員の命を守るためにあります。

### 生まれて学ばざれば 生まれざると同じ

経営に関しての普遍的なことや、変えてはいけない軸はそのままにしておくべきです。「不易流行」というように、変えていいのは流行の部分だけです。会社経営で言えば、終身雇用や年功序列は日本の企業の「不易」であつたはずです。アメリカから持ち込んできた成果主義やリストラなどは軸を動かすことで、永続を願う企業の考え方とは相容れないと思

私は、進歩軸とトレンド軸があると考えているのですが、トレンド軸だけに乗つていると過ちを犯しやすくなります。進歩軸に乗つて、少しだけトレンド軸を使うのがいちばんうまくいく方法です。

例えば、最近人気の納豆には、ビニール袋をつかわぬタレを使つています。これはわが社で開発した寒天製剤を使つた「どろみたれ」で、指が汚れることがないで、よく売っています。

進歩軸が見定まつていないと、ロスばかりが多くなつてきます。ということは、世の中を良くする動きにならないということです。「いまの流行は」とか「今後はこういうものが売れる」という情報がマスコミから伝えられます。それに乗つかっていけばどうなるかというと、市場の「取った・取られた」の繰り返しです。本当のやりがいはそこにはあります。マーケット・リサーチでいい商品は生まれないです。それよりも、自分たちがいいと思うものを作る、それこそがやりがいがあり、仕事の喜びです。いい商品とは、人の役に立つ、人を幸せにする商品のことです。これが「三方よし」の原点です。

いま、日本の企業ではコンプライアン

ス（法令遵守）が厳しくなっていますが、そのこと 자체が日本社会の病巣をしていると思えます。人の善行よりも法令が優先されることは多くの人が矛盾を感じているはずですし、それでも人の幸せを超えて法令を第一に守れと言い続けることへの不安を禁じ得ません。

私だって算盤ははじますが、それは目の前の算盤ではなくて、遠くをはかつた算盤です。そして、全体で考える算盤です。老舗といわれるところは、永続性という時間で差をつける、信用はお金に勝る、その両方を価値として持つています。そういう経営をしていれば、自分の生き方との間にも矛盾がなくなると思います。

自分のやりたい仕事をするのが本当の仕事なのだと考へている若い人たちがいますが、自分に向く仕事や本当にやりたい仕事はそう簡単に見つかるものではありません。仕事の楽しさは、どんな仕事であれ、本当に一人前になったときに感じられるものです。

私は高校時代に肺結核にかかり、三年間の療養生活を強いられました。外で自由に動けることがどんなにありがたいことか、病院のベッドの上で感じ続けていました。ですから、ようやく退院でき

仕事ができるとなつたとき、もう何でもいい、とにかく働くだけでありがたいと心から思いました。やつと入社したのは木材を扱う会社でしたが、つくつたばかりの子会社である寒天の会社が思うようにならず、私は会社から「何とか立て直してこい」と命じられました。何も分からない、機械らしい機械もない、研究設備もない、そんな中でも仕事ができることがたさを噛みしめながら今日までやつきました。社員を幸せにする会社にしたいと思うようになったのも、自然なことでした。もし、売り上げ至上主義、利益拡大主義、時価総額主義でやつたら、寒天製造で世界シェア一位、売り上げ百六十五億円、経営に関するさまざま受賞などということもなかつただろうと思ひます。

誰にも言えないつらいこともあります。そんなときは、「いまは小説の一ページなのだ」と思うようにしてきました。これをハッピーエンドにしなきやいけないと思ってきました。それくらい、自分を客観的に見てきました。だから、自己満足だけにはなれないし、お客様だったらどう見るだろうかと気になつてしまふんです。

私は、苔むす会社をつくりたいんです。

掃除のゆき届いたところにしか苔は生えません。苔は永続の象徴でもあります。そうして老舗になつていきたい。

老舗になる条件を考えてみたんです。

一 無理な成長はしない。

二 安いというだけで仕入先を変えない。

### 三 人員整理をしない。

四 新しくより良い生産方法や材料を常に取り入れていく。

五 どうしたらお客様に喜んで頂けるかという思いを常に持ち続ける。

つまり老舗は、自分の先の代のことまで考えて行動している会社だということです。そして、自分の考えてきたあるべき会社の姿がここに重なります。

「人、生まれて学ばざれば、生まれざると同じ」

二宮尊徳翁は、そう言います。「道」とは、それぞれの人が持つ「本来のあるべき姿」と私は考へています。学ぶことは、自然の中にも限りなくあります。

それが、この地域を私が好きな理由でもあるのです。長野県の伊那谷に会社があることに感謝しながら、先人たちの言葉を日々噛みしめています。



写真提供・塚越 寛