



緑陰対談

伊那食品工業株式会社  
代表取締役会長

塚越 寛 氏

聞き手  
株式会社インテック  
代表取締役会長

中尾 哲雄 (左)

# 五十年連続増収増益 会社を永続させる年輪経営



伊那食品工業 健康パビリオン(R&Dセンター)前にて

## 会社は永続させることに最大の価値がある



**中尾** 一年ぶりですね。いつお会いしても増収増益、うらやましいというより驚きですね。言葉は悪いかもしれませんが、アキアキしてしまいます。

**塚越** 中尾さんのところだつてすごいじゃないですか。

**中尾** いやいや。当社、確かに伸びてはきましたが、「連続」なんてことはなく、上がり下がりつらりの上下運動のようなものです。ところで、貴社の五十二年前の決算書を見せていただいたんですが、最初の年が九百万円、それから一千万、一千五百万というように着実に半世紀、成長してきました…。

**塚越** 伊那食品工業の創業は昭和三十三年。創業の頃は赤字で経営の危機に陥っていたんです。二十一歳で社長の立場になり、ずいぶん苦労しましたが、今日まで来ることができました。感無量ですね。

**中尾** 高校時代に病気になるで大変でしたね。その頃の話をしてくださいませんか。

**塚越** 高校に入学したものの二年生のときに結核になり、三年間、療養生活を余儀なくされました。外を歩いている人を見てうらやましく思いました。歩けるだけで幸せと思つたら、その後の人生、働くことがあきらめ、高校を中退して木材会社に就職したんですが、その子会社の伊那食品工業の経営建て直しを命じられたんです。

**中尾** そして寒天製造世界一の会社に。いまや伊那食品の名声は「増収増益」、「かんてんばばガーデン」とともに本当に有名になりましたね。多くの賞もおとりになりました。

**塚越** いやいや、利益も賞も単なる結果に過ぎません。私はひたすら「会社を永続させたい」、「永続することに最大の価値がある」と考えて経営に邁進してきました。

**中尾** それが塚越さんの「年輪経営」ですね。お話を聴きしていると、「会社とは何のためにあるのか」「成長とは何なのか」をあらためて考えさせられます。

**塚越** 会社は永続することに価値がある、会社は社員を幸せにするためにある、と思うと売上高や利益至上主義に疑問が湧いてくるんです。「収入ー費用＝利益」、この利益極大化のために収入を増やし費用を抑える努力をする。でも私は違うと

社です。

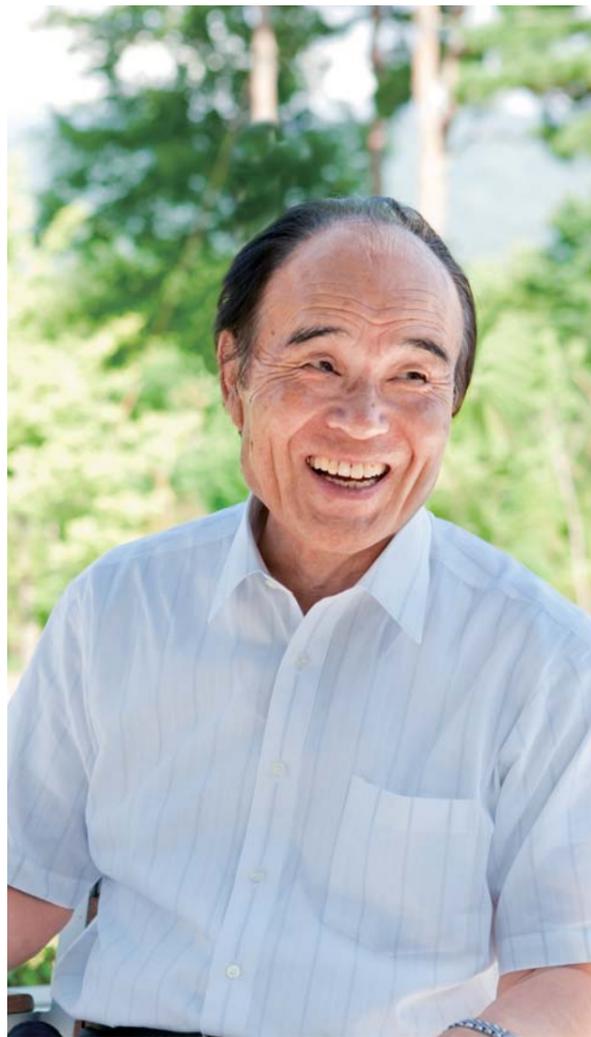
**中尾** 塚越さんのいう「いい会社」、よくわかりました。人件費はコストではない。だからリストラはしない。社員が安心して働き、職場の和も保たれるよう年功序列制度を守り、数字の成果主義はとらない。同感、大賛成です。

**塚越** そりゃ時々には抜擢もしますが、長い経験から年功序列制が社内の和を保つと確信しています。

## 売上高も利益も 目的ではなく手段だ

**中尾** そして急成長は善ではない、むしろ

## 会社は社員を 幸せにするためにある



塚越 寛氏 (つかこいひろし)

1937年長野県駒ヶ根市生まれ。伊那北高校時代に肺結核を患って中退。1958年伊那食品工業株式会社に入社。1983年代表取締役社長、2005年代表取締役会長に就任。相場商品だった寒天の安定供給体制を確立し、医薬・バイオなど食品以外の用途を開拓。「最優秀経営者賞」(2002年)、「グッドカンパニー大賞グランプリ」(2007年)など多くの賞を受ける。「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)など著書多数。



かんてんばばガーデン

## 良い会社より いい会社をつくりましょう

思うんです。中尾さんも雑誌に書いておられたように「収入ー人件費を除く費用＝利益＋人件費」であり、私の目指してきた経営は利益と人件費を一定に保つために努力することなんです。売上や利益の大切なことはもちろんよくわかっていきますが「社員の幸せ」を二の次にしてはいけません。要するに人件費はコストではなく経営の目的そのものだといいことです。給料を減らして利益を増やしても事業を起した意味がありません。最近の経営、数字に重きが置かれ過ぎていませんか。私の「年輪経営」とは低成長でも需要をつくり出して、わずかでも末広がりを目指すということ。五十年も経たず年輪は去年より決して小さくなることはない、ということです。

**中尾** なかなか真似はできませんが、全く同感です。会社はまず社員のもの、お客さまのもの、社会のもの、そして持主の株主のものだと思います。私の算式は、「売上ー汗を流し知恵を出して努力している社員の人件費を除く費用＝人件費＋利益」です。よくグローバルスタンダードに反する古い経営者といわれますが、この考え方は

## 数字だけの成果主義はとらない 将来のために どんな種を播いたか



敵だと。

塚越 そうです。低成長の時であつてもわずかでも未広がり「年輪経営」を目指す。売上高、利益は目的ではなく手段だ。今年より来年、社員が幸せ、豊かさを感じられるようにすること、それがわが社の「経営方針」です。繰り返しになりますが、私は、会社は社員を幸せにするためにある、そしてそのことを通して社会に貢献するためにあると考えてきました。ですから、企業価値を測る物さしとして「社員の幸せ度」をつくれなかつたか考えているんです。  
中尾 数字のみの成果主義には私も反対ですね。会社の将来のためにどんな種を播

和、博愛の心など日本の伝統的徳を学ぶのは何故悪いって騒ぐんでしょうか。経営者は教育者でなければならぬと思つています。わが社の教育の目的は「立派な社会人」をつくること。①人に迷惑をかけないこと、②人のお役に立つこと、そして③社



梨の摘果作業をするインテック社員と家族

インテックでは農家から梨畑を借り受け、社員とその家族が「棚結い」や「受粉」「摘果」「収穫」などの作業を行っている。農地の維持・保全に協力するとともに、親子の共同作業や自然とふれあふ体験が社員の家庭教育の一助にもなると考え、取り組んでいる。

いたか、新しい顧客をどのように開拓したか、社員の育成は…定性的な面での評価を私は重視してきたつもりです。経営とは「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」、数字ばかり追いかけていくと結局は貧に。

塚越 二宮尊徳の言葉ですね。

中尾 幸せ度といえば、先日、経済同友会の全国セミナーにブータンのジグミ・ティンレイ首相をお招きして国民の幸せ度の話をききました。何でも、GNH (Gross National Happiness) が世界でも上位とか。ちなみに日本はその指標、六十位とか八十位とかずいぶん低いんだそうです。伊那食品の幸福度は日本一ですね。

塚越 いやいや。ところで、ブータンには自殺者はいないそうですね。

中尾 首相のお話ではないということでした。さて、今日は万緑の「かんでんぱばガーデン」での緑陰対談ということになりましたが、ここは今や人気観光スポット、年間三十万人もの人々がやってくる。このガーデン、そもそも本社の敷地内なんですね。

塚越 このガーデンは約三万坪。そこに本社、研究棟、ギヤラリー、寒天レストラン…等々が豊かな緑に囲まれている空間なんです。快適な環境をつくらうと二十年前から整備を始めました。これは赤字ですが、多くの人々に楽しんでいただき、当社のファ

会の役に立つことです。そしたら「コンプライアンス」はあたりまえのこととして特別騒がなくてもよくなりますよ。

### リーダーの条件は やさしさ

中尾 もう少し楽しい話にしましょう。あなたは今や有名な写真家、子どもの頃から芸術が好きだったそうですね。何年も塚越さんの写真のカメラを使っています。が、まだ残っている日本の古い農村風景、自然…。あなたのレンズを通すと立派な芸術になってしまふ。作品からにじみ出るお人柄、農村に育つたものとして作品を見ていると胸が熱くなりますね。御社の社是の通り、あなたの写真作品にはやさしさににじみ出ているんです。リーダーの条件には知識、指導力、体力…などいろいろありますが、私はベースにやさしさがなければならぬと思つています。いくら叱つてもベースにやさしさがあればいい。

塚越 共に農村に育ち農作業をしてきた同志、そして長野と富山の地方で起業し、地方を拠点としてがんばっている、自分だけのものヘンですが、やさしい二人の対談、今日はとても楽しかったですね。

中尾 二人、同じ頃に生まれて、高校時代に同じように結核を患い、兄弟も五、六人、そして貧しく…。

ンが増えて「いい会社だね」といついただければそれでいいんです。社会貢献も会社永続のためですね。

中尾 数年前には農業生産法人「ばば菜農園」を設立されましたね。私も真似をして社員みんなで梨の栽培をやっています。休日に社員とその家族が土の上で作業する、とてもいいことだと思つてんです。儲かりませんが…。

### 社員教育に教育勅語

塚越 利益ばかりを追いかけていくと、人件費、福利厚生費、地域貢献の支出もみんな経費に見えてきます。法人税だけが税ではありません。人件費の源泉税もメセナ活動費も一緒でしょう。ところで中尾さん、コンプライアンスをどう思われますか。私はこれ嫌いなんです。一流会社の立派な社員はちゃんと法令を守っているでしょう。こんなことが何故こんなに強調され費用や時間がかけるんでしょうか。

中尾 今は避けて通れないことですが、法令遵守という当然のことにこんなに人と時間がかけられること変だと思いません。それより日本の伝統、道義、倫理がちゃんと守られるようにしたいですね。ところで塚越さんのところは社員教育に「教育勅語」を取り入れていたりとか。

塚越 教育勅語の親孝行、兄弟愛、夫婦の

塚越 同じくパス、ヒドラジドを服用し、ストマイを打ち…。二人とも会長になって…。  
中尾 二人で一杯やってもいつも話がかみ合つてしまう。これではいい対談になりませんね。私はあの結核や野良仕事で自分は強くなったと思つてるんです。病氣やいろいろな困難は人をやさしくもするんじゃないかな。

塚越 逆境が、人、そして企業も育てるんだと思つています。私を育てたのは貧乏、辛く苦しい日々、そして逆境だと思つています。だからこそ人の苦しさ、悲しさがよくわかるようになり、人にもやさしくなつたんじゃないかと。

中尾 今日はありがとうございました。

