



Interview

塚越

伊那食品工業株式会社 最高顧問

寛

ひろし

さん

プロフィール：1937年、長野県生まれ。高校時代に肺結核を患い中退。1957年、地元の材木会社に入社し、翌年、関連会社で赤字だった伊那食品工業株式会社に社長代行として着任。1958年の会社設立から48期連続の増収増員増益を達成し、財務内容、理念、実績、将来性などを総合的に高く評価され、1996年に「黄綬褒章」を受章。2018年、埼玉県が創設した全国的な表彰制度「第16回渋沢栄一賞」を受賞。著書にベストセラーの「いい会社をつくりましょう」(文屋)をはじめ、「リストラなしの「年輪経営」」(光文社)、「幸せになる生き方、働き方」(PHP研究所)など。

社是は理念を込めた羅針盤

“How to Do”よりも“How to Be”を

【取材・文】 増田 雅英 中小企業診断士 【写真提供】 伊那食品工業株式会社

— The prologue

伊那食品工業の最高顧問である塚越寛氏は、一貫して「企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべき」としてきた。人員は削減せず、年功序列型賃金制度を維持し続け、「急成長は必ずしも善ではない」として「リストラなしの年輪経営」を推進してきた。その結果、会社設立時から48期連続で増

収増員増益を達成する。「忘己利他」(自分忘れて他人のために尽くす)の精神が社員全員に浸透しているのである。

トヨタ自動車をはじめ、多くの企業経営者が「経営の師」と仰ぐ塚越氏に、コロナ禍に対する思い、経営理念の役割や過程、経営者がとるべき行動などを伺った。

Interview >>> Hiroshi Tsukakoshi

一番の本質は“How To Be”

— コロナ禍で2回目の緊急事態宣言が発出されましたが、どう感じていますか。

「思いやり」という言葉がありますよね。天台宗の開祖である最澄に「忘己利他」という言葉があります。「他人を利する」ことは、決して利益を与えるのではなく、「思いやる」ということです。現在のコロナの対策も「もし、誰かにうつしたら大変だな」という思いやりが人々にあったら、自ずと行動も自制されるわけです。また、それを教えるのが教育なのですが、今の時代は間違っていますよね。

私は、二宮尊徳を尊敬していますが、当時の教育は技術書も何もなくありません。彼が薪を背負いながら読んでいた本、あれは理念というか、考え方、人間としてどう生きるか、それを学んでいるわけです。ところが今は世の中が複雑になり、技術的なことや一般知識も必要なため、学ぶことの意味が変わってきました。学ぶとはどう生きるか、これを難しく言うところ「How to Be」です。ところが、みんな、「How to Do」のほうが大事だと思ってしまっています。たった一度の人生をどう生きるのが正しいのか、これが教育の根幹でなくてはならないのです。

— 社員教育に力を入れてこられたわけですね。

私は社員にどうあるべきかをずっと教えてきました。自慢話になりますが、うちの会社は本当に悪い人は一人もいない。来ていただければわかりますが、みんな親切で、掃除も朝早くから自発的にやってくれますし、私が何もしなくても、みんな自発的にやってくれます。

— 21歳で社長代行として着任された時の伊那食品工業はどんな状況だったのでしょうか。

会社の体をなしていませんでした。技術的にもゼロ。ろくな機械もない。人がまったく集まらない。貧乏会社で労働環境も悪く、給料も低い。「どうやっ



朝の掃除も会社で決めたわけではなく、自発的に社員全員が行っている。

たら人が来てくれるのか」、「どうやったら人が定着してくれるのか」が、当時は大きなテーマでした。会社の魅力を少しでも増すにはどうしたらいいか、作業環境を少しでも楽にしてあげるにはどうしたらよいか、徹底的に考えました。

— そこから数字よりも社員の幸せを目的とされたのですか。

会社の儲け、数字は結果ですから。経営は借金を作ってもやっていけばいいと思っていました。それよりも社員が辞めない、募集したら来てくれる会社にしたいと思いました。誰だって夢が欲しいものです。「だんだん良くなるという末広りの夢」です。社長は末広りの夢を持っていて、本当に行動しているという信頼感が生まれたら、人はついてきてくれます。それから思いやりです。「辛いだろうな、重いだろうな、寒いだろうな」、そういう思いで少しでも改善してあげる気持ちがあれば、社員は徐々に応えてくれるものです。

理念はペンギンのくちばし

— 社は「いい会社をつくりましょう。～たくましくそしてやさしく～」ができてからの社員の意識変化を教えてください。

以前から私の考え方をよく話していたので、社員がバラバラといった感じはもともとありませんでした。