

塚越 寛 氏 [伊那食品工業会長]

# 成長の秘密は「社員の幸せ」

リストラなし、成果主義なし、年功序列維持、低成長で高利益は目指さず…。大不況の今、こんな理念を守りながら安定した経営を維持する。人に、社会に優しい会社の正しさを証明するのが目標だ。

長野県伊那市にある従業員400人、売上高200億円に満たない寒天メーカーが、注目を浴びている。「かんでんばば」ブランドで知られる伊那食品工業である。

最近だけでも、6つのテレビ番組から取材の申し込みがあった。雑誌、新聞からの依頼も多く、とても対応し切れないという。マスコミだけでなく、大手・有名企業から「視察させてほしい」という要望も、多数寄せられている。

伊那食品は寒天の国内シェア8割というトップ企業ではあるが、地方の中堅企業に過ぎない。その一地方企業がなぜこれほどまで注目されるのか。

その理由を知るには同社が掲げてきた経営方針を読んでみればよい。以下それを抜粋する。

1. 人件費はコストではない。だから、リストラはしない
2. 社員が安心して働けるように、年功序列制度を守る。成果主義、能力給は導入しない
3. 急成長は必ずしも善ではない。低成長でも末広がり「年輪経営」を目指す
4. 売り上げや利益は目的ではなく、企業経営の手段に過ぎない。企業の成長とは、去年より今年、今年より来年と、社員が幸せや豊かさを感じられるようになること

## 寒天ブームに惑わず

サブプライムローン(米国の信用力の低い個人向け住宅融資)問題をきっかけとする世界的な大不況の中、米国型の経営手法に対する反省がわき上がっている。注目される理由は、多くの日本企業が伊那食品の経営のあり方に今後のヒントを見つけないかと考えているからなのだろう。

創業から半世紀の間、実質的に経営のリーダーシップを取ってきた会長の塚越寛の企業観は明快だ。「会社は社員を幸せにするためにある。当たり前のことです」。

もちろん、企業である以上、社員の幸せが会社の利益につながっていなければ意味はない。その点でも注目されるに十分な実績を持っている。塚越率いる伊那食品は1958年の創業以来、48年間にわたって堅調に増収増益を続けてきた。

例外は、2006～08年だけである。というのも2005年、突然の寒天ブームが巻き起こったからだ。ブームは思いがけない急成長を呼び、この年の売り上げは前年比4割増となる。その反動で、ブームが去った2006～08年までは、売上高が減少する憂き目に遭った。

だが、塚越の真骨頂はこのブームを常に冷めた目で見ていることにある。

「テレビの健康番組などで寒天ブームが起きた時も、本当は増産などしたくなかった。でも、商品が品薄になって、以前から買ってくれていたお客様や医療・福祉関係の人から頼み込まれて、困ってしまったわけです」

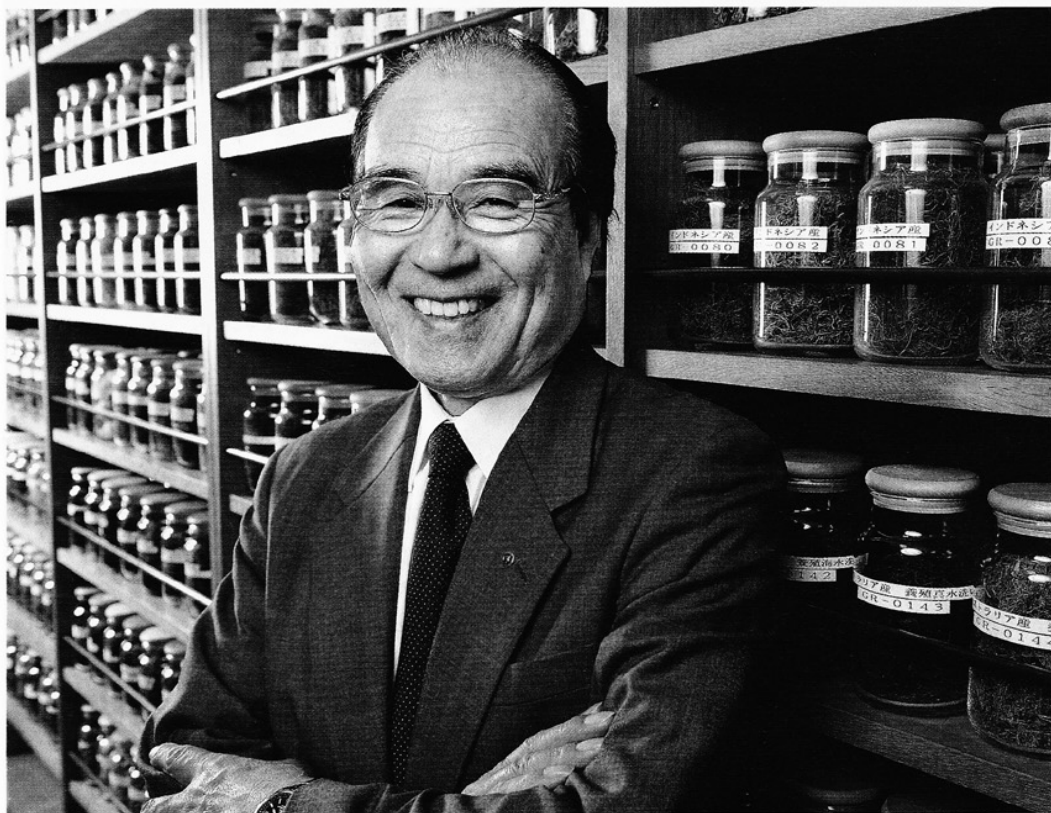
ブームから距離を置きたい塚越に生産設備を増強する考えははなからなかった。「社員の幸せの追求」を旗印に掲げる塚越は当時、社員に率直にこう問いかけたという。「ブームは最大の不幸だと思う。ブームに乗ることはしたくない。けれども、お客さんからの要望もある。どうしたらいいだろうか」。

社員たちが出した答えは、それまで未経験の3交代制による増産体制である。以降、昼夜兼行の生産体制が敷かれることとなった。これがブームの去った後でも、すぐに伊那食品が通常の成長軌道に戻れた理由である。

だが、それでも塚越には忸怩たる思いが残ったようだ。「過剰な投資をしなかったのが、痛手は小さくて済みました。でもそれよりも、社員たちがだんだんと疲れていくのが分かって、これは早くやめなければと思いましたね」。

寒天ブームは塚越の掲げる経営理念の正しさを自ら再確認する契機ともなった。

塚越は、低成長でも自分たちで需要を創り出して末広がりを目指す「年輪経営」の正しさを再認識したという。50年も経った木の年輪が、急に大きな輪になることはない。一方で、前年より小さくなることもない。「それが



塚越 寛(つかこし・ひろし)氏

1937年長野県生まれ。伊那北高校を肺結核のため中退。58年請われて伊那食品工業に社長代行として入社、実質的な創業者に。83年代表取締役社長に就任。2005年から代表取締役会長に。相場商品だった寒天の安定供給に努めるとともに、食品だけでなく医薬品、バイオ、介護食など新しい市場を開拓する。2007年に社団法人中小企業研究センターから「グッドカンパニー大賞」の最高賞「グランプリ」を受賞した。

▲利益至上主義を徹底して排してきた

自然の摂理で、経営も一緒だ。

「リストラはやっちゃいけない」

そんな塚越だから、業績不振の世界中の企業でごく普通のことのように行われている賃金カット、リストラには極めて批判的だ。実際、塚越は、寒天ブームが終わり、売り上げが落ち込んだ後も、リストラはもちろんのこと、社員の賃金カットもしなかった。ベースアップもボーナス支給も、それまでと変わらない。

塚越は言う。「業績が悪くなると、すぐに賃金カットやリストラに走る会社もありますが、目的と手段を取り違えているのではないのでしょうか」。

塚越にしてみれば、リストラをして利益を出そうとするくらいなら、社員を守って利益をなくした方がいい。昨今のリストラや非正社員の雇用打ち切りなどは、本末転倒だ。「赤信号みんなで渡れば怖くない。今の日本企業はそんな状態ではないでしょうか。どこもかしこもやるから、リストラが当たり前になっているでしょう。リストラなんて、経営者が最後の最後まで、やっちゃいけないことなんですよ」。

そんな塚越だから上場の誘いにも応じない。実は15年ほど前に上場を真剣に検討したことがあった。何十年も増収増益を続け、市場シェアナンバー1。ほぼ無借金経営の優良企業を証券会社が放っておくはずがない。上場への条件は揃っていたし、上場すればかなりの株価がつくことも期待できた。

しかし悩んだ末、塚越の出した結論は、「私が経営しているうちは、上場しない」というものだった。悩んだ時は原点回帰。理由を尋ねると、答えは

即座に返ってきた。「社員ののためにならないから」。

上場すれば、株価を維持・上昇させるための経営を余儀なくされる。そこには、これまでの“塚越経営”との矛盾が一気に噴き出してしまおう。「証券会社の人たちに、社員の幸せのためにと言っても、なかなか分かってもらえませんでした」。

塚越が経営目標として掲げる“幸せ”は社員に対してだけではない。社会にも同様のアプローチを取る。だから、社会貢献やメセナ活動に力を入れるし、利益が減った寒天ブーム後も続けてきた。

例えば、本社敷地3万坪を

「かんでんばばガーデン」として整備し、一般に開放している。ガーデンには、アカマツの巨木が立ち並び、足元には季節の花々が咲き誇る。レストランやギャラリーも揃っている。ガーデンの整備には費用もかかるし、レストランやギャラリーは赤字である。それでも、塚越は意に介さない。

「年間30万人が訪れるこのガーデンが、少しでも地域貢献になればと思っています。それで、当社のファンが増えてくれれば、それでいい。よりたくさんの人から、「いい会社ね」と言ってもらえたら、働いている社員も幸せな気持ちになれるでしょう」

塚越の企業観を語るのにもう1つ、塚越が常々口にする面白い言葉がある。

「利益は“ウンチ”である」

「健康な人は自然に良いウンチが出るでしょう。それと同じで、健康な企業からは、良い利益が出るものだと思います。利益は企業の健康さの結果です」

抽象的な物言いが、会社が健康になるように経営を心がけていれば、利

益は自然とついてくるということらしい。では、健康な会社とは何か。

「バランスが取れているということです」

例えば事業の中に極端な強弱がないこと。もちろん、弱い部分があれば、それをなくすように考える。製品でも、1つだけ強いものがあるのではなく、まさにバランスよくラインアップされている。商売がうまくいだけでなく、社会貢献やメセナ活動を行う。強さだけでなく、優しさや思いやりを持つ。それが、塚越の考える健康な企業の姿だ。

「社員を安い給料でこき使い、社内はギスギスして、仕入れ先にも無理強いし、必要なメンテナンスや設備投資もしない。それで最高益を出したからって、いいわけありません」

社員や仕入れ先に適正なお金を払い、十分なメンテナンスを行い、長期的な視野で設備投資や研究開発を続けたうえで、出てきたものが塚越にとっての「良い利益」である。

だが塚越は実質的な創業者である。上場による創業者利益に魅力は感じなかったのだろうか。金持ちになりたいと思わなかったのだろうか。

「ウーン、それがあんまり、思わなかったね。ここが東京でないからかな。東京だとお金で何でもできるような気持ちになるけど、伊那にいと違うよね。子供の頃に、欲をかくなど教わったことも染みついているしね」

塚越の答えから分かることは、どうやら地方で育ち、地方で創業したことと、伊那食品での経営理念は深いかかわりを持っているということだ。

塚越は1937年に長野県駒ヶ根市で生まれた。8歳の時に父親が死去して、母親は1人で5人の子供を育てた。塚越も小学生の時から畑仕事を手伝い、アルバイトをしながら、何とか地元の

高校に入学した。

その塚越をさらなる不運が襲う。高校2年の時に無理な生活がたたり肺結核を患うことになったのだ。そのため高校も中退し、療養所で「外を歩いている人を羨ましく思う」生活が3年続いた。病が癒えた時、塚越は「何も贅沢は言いません。ただ一生懸命に働き



1959年、伊那食品工業入社直後の塚越氏(後列左から3人目)

ます」と心に誓ったという。

今でも塚越は、小さな時に、母が聞かせてくれた「鶴の恩返し」や「花咲か爺さん」の話を、それを語る母の声とともに強烈に覚えているという。人間の優しさと無欲の大切さ。母の語る昔話が結核の体験と相まって、己の欲深さを押しとどめている、そう解釈できないだろうか。

## 使命は利益ではなく永続

利益を追求するはずの企業を営みながら、自らはストイックさを維持し、社員や社会の幸せを企業理念に掲げる。それはある種、矛盾と言えなくもない。だがその矛盾が塚越の中では無理なく同居しており、会社としての伊那食品も同様に無理なく寒天業界のトップ企業の座を維持している。

不思議と言えば不思議だが、「塚越さんの最終的な経営目標は何ですか」と尋ねた時に返ってきた次の言葉を聞けば、妙に納得もさせられる。

「企業にとって大事なものは、大きく

なることではない。永続することです」

「近頃、社員に優しい経営と言われるけど、それが目標かと言われると、ちょっと違います。やはり、会社の価値は永続することにあると思います。永続するために、社員を大切にします。永続するために、仕入れ先を大切にします。永続するために、研究・開発をする。永続するために、社会貢献するんです」

リストラをするような会社や、仕入れ先をいじめるような会社は、社内外の人たちから嫌われる。その会社を嫌う人が増えていくようでは、永続はできない。逆に、その会社が好きになる人が増えれば永続できる。

永続が目標だから革新にも積極的になれる。時代の変化に応じて革新できない企業に明日はない。

そのためには、製品の研究・開発や新しい経営手法・業態などへの取り組みも不可欠だ。「拡大」ではなく、「永続」を目標にすると、経営の考え方も企業行動もガラリと変わるが、企業に必要な要素はしっかりと確保できる。

それでもこんな疑問は出るかもしれない。社員に優しいだけで、ノルマも課さず、成果主義も採用せず、果たして社員のモチベーションは上がるのだろうか、と。

塚越はきっぱりとこう答える。「今日よりも明日が幸せになれると感じられることが、最大のモチベーションアップにつながる」。そして、そう断言した後、塚越は最後にしみじみと続けた。もしかしたら、こちらの方が本音かもしれない。

「社員や仕入れ先を大切にするとか、地域貢献とかメセナとか、外からは甘いと言われそうな経営でも、十分成り立つことを証明することが、私にとっての挑戦なんです」

＝文中敬称略(榊島 弘文＝ジャーナリスト)