

伊那食品工業・塚越寛さんのお別れの会 「年輪経営」提唱し共感 - 日経新聞 9.4

「かんてんぱぱ」ブランドで知られる寒天メーカーの伊那食品工業（長野県伊那市）の社長や会長を務め、6月29日に死去した塚越寛さんのお別れの会が4日、同市内で開かれた。

100 年カレンダー、長期視点を体現

塚越さんは1937年に同県駒ヶ根市で生まれた。農家の副業だった寒天作りの工業化を進め、同社を世界企業へと育てた。業績以上に、塚越さんを広く知らしめたのは独自の経営哲学「年輪経営」だ。

塚越さんは「急激な勢いで業績を伸ばすのではなくて、少しでもいいから確実に伸ばす。絶対リストラをしない。そういう会社になるのが年輪経営の本質」と語っていた。

年輪経営をもとに会社の目的は「社員の幸せ」であり、利益はその手段であるとも説いた。「利益は残りかす」とまで言ったこともあった。社是として「いい会社をつくりましょう」という言葉を掲げ、その考えに多くの経営者が共感した。

トヨタの豊田会長もその1人だ。2014年の決算発表で「意志ある踊り場」と表現したことに触れた。塚越さんから『これからさらに堅実に成長の階段を登っていくために一呼吸置く。登り続けると息が切れますものね。それで良いんですよ』と勇気づけられた」と振り返った。

「親父のような存在だった…」トヨタ自動車の豊田章男会長も参列…伊那食品工業の最高顧問を務め、88歳で亡くなった塚越寛さんを偲ぶ「お別れの会」(SBC信越放送) - Yahoo!ニュース 2026.9.4



塚越寛（つかこし・ひろし）

1937年生まれ。肺結核により高校を中退し、地元の木材会社に就職。58年、業績不振の伊那化学寒天を引き継ぎ、寒天の通年生産を目的に設立された伊那食品工業に「社長代行」として入社。以後、原料価格に左右されない寒天の安定供給体制を確立し、新商品開発に取り組んで市場を開拓。

83年に同社社長に就任、2005年に会長。創業から48年間、増収増益を続ける。グッドカンパニー大賞グランプリ受賞（2007年）。著書に『リストラなしの「年輪経営」』（2009年、光文社）など。



凡事継続

少しでも人のお役に立つよう心がけ
「あたりまえのことを、きちんと」
続けていくことを大切にしています。



かんてんばばガーデンの清掃活動



朝の出勤時、右折はしません

「目的と手段」 当社 HP より

経済活動をはじめ、世の中のあらゆることには「目的」が存在します。ですから、会社の在り方、経営には必ず目的が存在します。では、その目的はいったい何でしょうか？

製品やサービスを販売し、利益を上げ、再投資し、売上を上げていく・・・当り前の企業の姿です。
ですが、これは目的ではありません。企業の姿であり、手法です。では目的は何なのか？

当社ではこう考えています。「社員をはじめ、取り巻く人を幸せにする」これがあるべき姿です。みなさん、異論はないかと思いますが、実際に世の中はどうでしょうか。

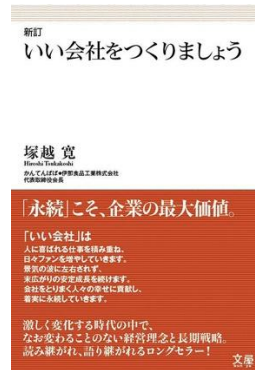
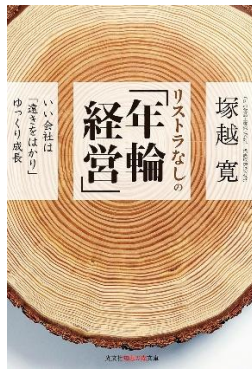
いつの間にか、本来の目的よりも利益や売り上げが優先され、いつの間にか、目的と手段が変わってしまっている・・・そんな姿が多く見受けられるような気がします。

一つの例をお話しします。

一般に、人件費は経費であり、コストです。人件費削減が経営課題との話もよく聞きます。確かに、経費であることは間違いありませんが、本当に減らすべきものでしょうか？

利益を主に考えれば、確かにそうかもしれません。ですが「人の幸せ」から考えた場合、削減することがいいこととは思えないのです。お金がすべてではありませんが、今の時代、幸せになるためにはお金は必要な要素です。ですから、幸せになるためにはお金、収入を増やす、つまり人件費を増やすことが目的そのものだと考えます。

ですので、業績、利益にとらわれず、当社では毎年、少しずつ社員の収入を増やすことを最も大事にしています。そうすれば、結果として消費が増え、景気の向上につながり、取り巻く人の幸せにつながっていくのだと思います。



「未踏の時代のリーダー論」（日本能率協会「編」：日本経済新聞出版社 出版より抜粋）

遠きをはかる「年輪経営」が社員を幸せにする

創業以来 48 年連続で増収増益を続け、寒天メーカー・シェアトップの伊那食品工業。明確な思想と経験に裏打ちされた「年輪経営」を提唱する。トヨタ自動車の豊田章男社長をはじめ、多くの財界人が共感する、その経営哲学とは――。

会社決算は 3 年ごとでいい

アメリカのトランプ大統領が、企業の決算発表を四半期から半期に変更したほうがいいと提言して話題になっていますが、私は半期どころか 3 年決算にするべきだと以前から言っていました。

上場企業は四半期ごとに決算を義務付けられているわけですが、そのための労力はかなりのもので、会社経営にとってマイナスが少なくありません。

株式市場関係者や投資家たちと話をしたとき、誰も社員の幸せなどという言葉は口にしませんでした。代わりに株価の評価のために四半期決算は当たり前で、月次、日次決算さえ話題になりました。これでは会社がダメになると思ったのです。

会社は「終わりのないマラソン」

私が大事にしている二宮尊徳の言葉があります。

〈遠きをはかる者は富み 近きをはかる者は貧す〉

35 年ほど前に私が「会社は永続することに価値がある」と考え始めた頃、この言葉に出会い、ハッと気づいたのです。短期間で利益を求めるのではなく、中長期的に遠きをはかりながら、「いい会社」をつくり、永続させていく。それが私の経営戦略となりました。

遠きを見ず、目先の近きに振り回されてしまうのは、企業の目的を「利益」と勘違いしているからでしょう。目的と目標は違います。会社の目的は「人を幸せにすること」であり、利益や売上を上げることはそのための 1 つの目標に過ぎません。この当たり前のことを見誤り、目的を見極められない人が最近、多いように感じます。

急成長は会社をダメにする

企業が永続し、社員や周囲の人を幸せにするには、利益を継続的に上げていかなければなりません。夢や希望は末広がりの中にあるので、右肩上がりで成長する必要があります。

木の年輪のように少しずつ、前年より着実に成長していく。これが私の理想で、「年輪経営」と呼んでいます。幸い、こうした考えに賛同してくださる人も増え、年輪経営という言葉も広がってきました。大手スーパーから商品を全国展開しないかというありがたいお話も何回かいただきましたが、身の丈に合わない急成長はつまずきのもとになるとお断りしてきました。

会社が成長するという事は、必ずしも売上や規模の拡大ではありません。社員が前より快適になったな、前より幸せになったなと実感できることが成長です。幸せを感じるには、給料が上がったとか、職場がきれいになったとか、働きがいを感じる、制度など働きやすい環境が整っているなど、いろいろとあるでしょう。これらの実現と会社永続のバランスを取りながら経営することが大事だと考えています。

いまでも年功序列型の給与制度

伊那食品工業の本社敷地は3万坪あり、「かんてんばばガーデン」と命名して、地域の人たちも自由には入れる公園にしています。

わが社の始業は午前8時20分ですが、ほとんどの社員が始業前には出社して整備や掃除をしています。もちろん、会社として強制などしていません。社員の中には朝早く来られない人もいたので、後ろめたさを感じてはいけなと、掃除は就業時間内でいいからと言うのですが、それでも早く来てしまうのです。

会社は運命共同体であり、私は社員を家族だと思っています。昔の日本企業は、どこもそうした考え方を持っていましたが、いつの間にか手段と目的を取り違えて、金儲けが目的になった企業が増えました。成果主義や能力給を導入して、経済的な効率を求めています。が、目先の効率は長期的には非効率を生み出すのです。

わが社はいまでも年功序列型の給与制度を守っています。子供が成長し、出費がかさむ40～50代の生活を支えることは、子どもに等しく教育を受ける機会を提供することになるのです。

また、ノルマも経費削減も求めませんが、人に迷惑をかけないことだけは徹底して実践しています。マイカーで通勤するときは、渋滞を招かないように右折で本社敷地入らないとか、スーパーや病院などに行ったときは他のお客さんを優先して建物から離れた位置に駐車するとか、外食したときも皿を片付けてテーブルを拭くなど、言わなくても自然にやれる社員を誇りに思っています。

100年カレンダーで命日を知る

わが社の新人社員教育はスキルの習得など後回しで、「100年カレンダー」を見せることから始まります。これは社内のあちこちに貼ってあり、社員は1日に何回か目にします。

このカレンダーを前にして新人社員にこう言います。

「この中に、君たちの命日が必ずある。私ののは、カレンダーの上のほうだろう。君たちはこのあたりかな。でも必ずこの中にある。ここに君たちの命日を入れてください。一度きりの人生をどう生きるか考えてみましょう」

