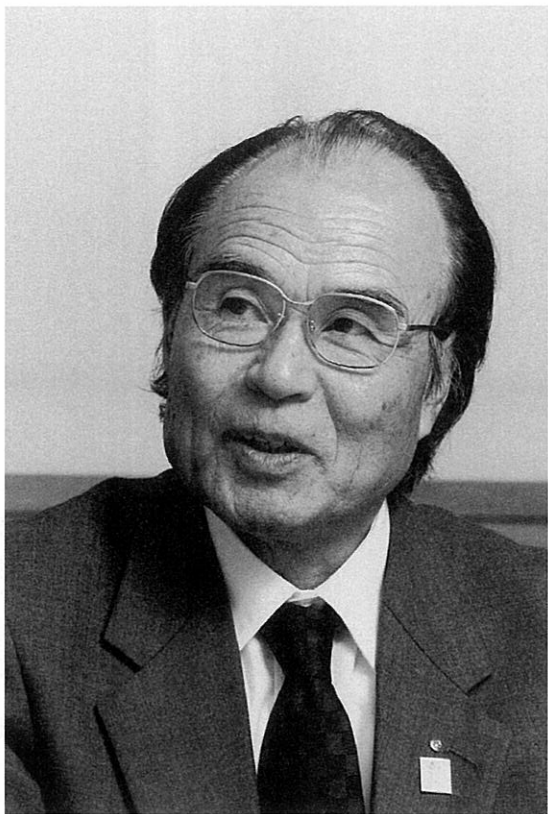


●インタビュー

# いい会社をつくりましよう



伊那食品工業会長

## 塚越寛

つかし・ひろし 昭和12年長野県生まれ。33年伊那食品工業入社。58年社長就任。平成2年日本寒天工業協同組合理事長に就任。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・介護食などに新たな市場を開拓した功績から、科学技術庁長官賞、農林水産大臣賞、優秀経営者顕彰制度の最優秀経営賞を受賞。17年会長に就任。著書に『いい会社をつくりましよう』（文庫刊）がある。

### 健康で働けるだけで ありがたい

塚越会長率いる伊那食品工業は、寒天という食材に光を当てて、いまの食生活に沿ったユニークな商品を提供してこられました。「かんでんば」というブランド名とともに、たくさんの人に親しまれていますね。

塚越 ありがとうございます。二十一歳の時、赤字に陥っていたこの会社の立て直しを命じられて以来、きょうまで夢中でやっています。気がついていたら七十歳になっていました。自分でもビックリですよ(笑)。

自分の年齢に対して、同じような思いを抱く方はたくさんいらっしゃるんじゃないでしょうか。だから私は社員

長野県は伊那谷の麓に本社を構える粉末寒天の総合メーカー伊那食品工業。技術も、資金も、人材もなく、赤字経営に陥っていたこの会社の立て直しを、弱冠二十一歳で命じられた塚越寛氏は、並ならぬ努力によって、同社を四十八年間にわたって増収増益を続ける優良企業に育て上げた。その過程で塚越氏が追求し続けた、会社のあるべき姿を通じて、組織を率いる者の条件について考える。

に、人生についてしっかり考えてもらいたいと思って、そこに「百年カレンダー」を貼っているんです。

——百年分のカレンダーが一枚の紙に表示してありますね。

塚越 誰でも、このカレンダーの中に必ず命日があります。現役の社会人として働けるのは、たかだか二万日程度で、やがて間違いなく土に帰るわけ

です。だからよく若い社員に言うんです。ハワイ旅行に行って、ホテルのベッドにずっとゴロゴロしている人はいないでしょう。しっかり計画を立てて、一時間もムダにしないように過ごすはず

です。それは、数日後に日本に帰ることが分かってからです。人生も同じです。いずれ土に帰るのだから、その間は毎日懸命に働いて、楽しんで、自分の能力をフルに使い切

って、多くの人から感謝されるような悔いのない一生を送ろうと。

——一枚のカレンダーが、様々な示唆を与えてくれるんですね。

塚越 そもそも私が人生について深く考えるようになったのは、十七歳で結核にかかった時からです。いまの人は分からないでしょうが、

に結核の人が出たら、皆その家の近くを避けて通るような時代でした。

私は二十歳まで三年間、病院生活を余儀なくされて、その間に死ぬかもしれないと思うことが幾度となくありました。だから、健康な人が普通に歩いているのを見るたびに、「ああ、あの人は幸せだな」と羨ましく思ったものです。

その体験が、私の生き様に大きく影響しているんです。幸いにも病気を克服して当社の親会社に就職させていた

だいた時には、「働ける。それだけであるがたい」という思いで、どんな雑用も嬉々として懸命に取り組みました。また事業をやっていると、お金や地位などに対して際限なく欲が出てくるものですが、そういうものは最初から卒業していたおかげで、躓くこともありませんでした。

### 本来あるべき姿を 追求する

——そうした姿勢は、会社を経営していく際の理念にも通ずるものと言えそうですね。

塚越 そうですね。会社経営とは、正しい理念を確立して実行させることです。しかし理念というとなんとなく難しいので、私はそれを「あるべき姿

と言っているんです。

——会社として、組織としてあるべき姿と。

塚越 はい。私は今日まで経営を通じて、人にとって仕事とは何か、経営者はいかにあるべきか、会社の目的とは何かといった、基本的な課題についての本来あるべき姿を求めてきました。それは、誰が見ても正しいと思えるものに限りなく近いほうがいい。

では、何が正しいか。釈迦やキリストが説いたことは、二千年たったいまでも世界中の人が崇めていますから、おそらく人間として正しい根本原理を説いているのでしょう。私は宗教を深く学んだことはありませんが、たぶんそこで説かれていることは、人間がどうしたら幸せになれるかということであり、その方法として利他ということ

を説いているんじゃないかと思うんです。だからビジネスの世界でも、なるべくその原理に沿って活動することが大切だと思うんです。お互いに幸せになるために、利他というものを追求する

のが、会社の本来あるべき姿ではないかと私は思います。——御社は「いい会社をつくりましよう」というとてもユニークな社是を

掲げておられます。この社是を通じてそうした思いを凝縮し、シンプルに言い切っておられますね。

塚越 私は、単に経営上の数字がいというだけでなく、会社を取り巻くすべての人が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくださるような会社でありたいと願っています。

いい会社のイメージというのは私たちの中でははっきりしています。それは例えば、社員が親切だとか、笑顔がいいとか、隣近所に迷惑をかけないとか、よく掃除をして周辺の環境をよくすることに貢献しているとか、これらはみんないい会社の特長としてあげられると思うのです。

残念ながら、そういうものを評価する仕組みがいまの株式市場にはありません。だから私は上場は考えないので。利益も成長も、「いい会社だね」と言っていただけのような企業活動をした結果得られるものです。

そのためには、まずリーダーである私が自分を律していかなければなりません。そこに「二十一世紀のあるべき経営者の心得」というのを掲げています(次頁の表参照)。私は三十年以上も前からこうした視点で自分を省み、自分を律してきました。当初は「一九