

働き方改革を先駆的に進めるイクメン起業家

青野慶久が塚越さんに聞きたいこと

..... 15

Q1 職場を快適にすると

..... 17

Q2 どんないいことが起るのでしょうか？

半分の人生で幸せか / 経費削減はNG言葉 / 会議室にキッチンがある？ / 田舎の魅力を磨こう

**要点1** 掃除は無駄と軽視すれば多くを失う

..... 30

**要点2** 工場を潜水艦にしてはならない

..... 36

## Q2 売り上げや利益より大事なもの、 やっぱりありますよね？

43

利益は残ったウンチにすぎない／働くママの動画に1億円／経営理念は変わってもいいのか／  
経営の目的はハピネス／利己主義の横行は身を滅ぼす

**要点3** 経営の目的と手段を混同しない ..... 62

**要点4** 社は会社が立ち返る原点 ..... 68

**要点5** 経営も自然の摂理に従えばうまくいく ..... 74

## Q3 会社は絶対、 永続しないとダメなのですか？

.....  
79

理念を実現したら会社は解散？／会社を守るべきか、事業を守るべきか／  
ありがとうと言われるように、言つよつに／なぜ役員会議で数字の話をまるでしないのか

**要点6** 会社経営も個人の人生も末広がり

.....  
98

**要点7** 長期的視点で備えれば危機に動じない

.....  
102

**要点8** 価格の意味を考え直してみませんか

.....  
106

## Q4 幸せを生む人事制度のツボを 教えてください

.....  
111

年功序列型と市場評価型賃金の共通項／狙いが分かりやすい制度でなければ定着しない／  
会社の掃除道具は持ち出し自由／嘘をつかなければ善悪は議論できる／

現場  
視察

陰徳主義はもう古い？／楽しいだけじゃない海外旅行／  
月1回、350人が顔を合わせる非効率が生む効率／「ノマドワーク」に若手が猛反対

**要点9** 年功序列型の賃金は前提条件付きで……………136

**要点10** 非効率でも直接顔を合わせる意味……………140

**参考資料** サイボウズと伊那食品工業の主な社内制度……………144

**密着！伊那食品工業の朝行事**……………147

強い企業の神髄は、朝に凝縮される

ミドリムシで世界を救う社会派起業家

出雲 充が塚越さんに聞きたいこと

159

Q5 経営者としての価値観は  
どのように形成されましたか？

161

価値観形成に母が影響 / なぜ居酒屋で自主的に食器を重ねるのか /  
100年先を見据えた経営

要点11 先哲に学べば経営はぶれない

176

要点12 小・中・大の「立派」を積み重ねる

180

要点13 「100年カレンダー」に学ぶ人生の短さ

184

# Q6

## 「年輪経営」は万能ですか？

189

事業スピードの追求は悪か？／右脳型人間が日本を変える？／  
運の良さは引き寄せられる

**要点14** 「年輪経営」が意味するもの

200

**要点15** 急成長には落とし穴がある

204

**要点16** 「年輪経営」の根幹はファンづくり

208

おわりに

212

本書は「日経トップリーダー」2016年から17年にかけて連載された「伊那食品工業 塚越 寛の永続するいい会社のつくり方」社員が幸せな人生を送れるために」を加筆・編集したものです。

編集・構成／久保俊介（日経トップリーダー編集部）

写真／上野英和、菊池一郎、栗原克己、堀勝志古

装丁・カバーデザイン／小口翔平、岩永香穂 (countme)

本文デザイン／川瀬達郎、高橋一恵、桐山恵 (エステム)