経営の〝こつ〟を尋ねる　第9回

腹を割って、懐に入る　人との付き合いから　先見を得る

石井　泰行 氏
賀茂鶴酒造　名誉会長・特別顧問

早稲田大商学部卒。1957年賀茂鶴酒造に入社。79年に社長に就任。97年会長、2011年から現職。1993～98年に東広島商工会議所会頭を、2003～11年2月には広島経済同友会広島中央支部長を務めた。1934年5月12日生まれ、東広島市出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュアー牛来千鶴が、経営の〝こつ〟を尋ねる。

入社後22年間、東京で「営業」を身をもって学ぶ

大手醸造メーカーで、社長が宗家以外から出るのは珍しい。生まれは、西条の造り酒屋の分家ではあるが、父は郵便局長だった。母の里はしょうゆ屋。いつしか、

「商人になる」

と決めていたという。

大学を卒業し、賀茂鶴酒造に入社後は、22年間、東京支社で企画・販売に従事した。

当時から、料理屋などに酒を卸してはいたが、お銚子に入れて出されるお酒が、どこの銘柄かなんて客は知らない。東京で賀茂鶴の知名度は、まだまだ低かった。

広島ゆかりの人を通じ、経営者の会に参加しては、徐々に人脈を広げた。

ある時、キリンビールの社長に連れられ、ホテルニューオータニ近くの銘店で会食をした折、女将に酒の話をしたところ、

「それは売り込みですか？でしたら、明日、裏口から来てください」

と言われたという。

「筋を通す」

そういうことも、現場で学んだ。店のママや女将から、まだまだ素人扱いされていたが、板前を紹介して、信頼を得た。しかし板前を終身雇用するのは難しい。特に腕が良い人ほど、かえって独立したいという思いが強い。

「どこまでゲタを履かせるか」

そんなことも、やってみないと分からない。そこでなんと、新橋に飲食店を出した。

支店を午後5時には閉めての営業。本社に物言わせぬそのワンマンぶりには正直驚かされるが、同時に、そこまでやる〝熱さ〟に、誰にもはまねのできない、強いリーダーシップを感じた。

その店では、5年間で8000万円もうけて、すべて酒屋に渡してやめた。

「飲食店をやるのが目的じゃあないからね」

と、どこまでも潔い石井会長だ。

社長に就任し東広島に戻るが、机は無し

45歳の時、社長に就任。

「10年で実権を握るつもり」

と、22年間勤めた東京支社を後にした。

が、なんと本社には、自分の部屋も無ければ、机も無かった。石井会長が何かしたということではなく、社内の政治的駆け引きだったと想像される。

「いいことをやっても、全部が付いて来ねば！」

そんな思いから、西条商工会（現広島商工会議所）の事務所に席を置き、会社にはほとんど顔を出さない日々が続く。

「このまま社長は帰って来んのんじゃなかろうか」

そんな心配が社内でされる頃になってようやく、真に迎えられた。

「13年かかった」

と、石井会長。

そんな石井会長を支えていたのは、郷里の幼なじみの存在だった。広島大が広島市中区のキャンパス等から統合移転してくる時期と重なり、商工会も活気があったし、集まる経営者の中には幼なじみも多かった。

「郷里のありがたさを実感した」

と、石井会長。

どんな状況にあってもくじけず、自分の居場所を自身で築き、人とのつながりを味方にしてチャンスをつくる石井会長から、学ぶものは多い。

親分気質は少年時代から

中学生（当時、現在の高校生に当たる）の頃は、

「まあ、言えんくらい、不良でしたよ」

と、石井会長。

修学旅行では、酒を友人4人でかばんに忍ばせて持って行き、夜は部屋で酒盛りをした。

ある保護者が、

「大人になっていく一つの過程」だからと、担任の先生に

「早く寝なさい」

と言ってくれた。そんな時代だった。

一方、同級生にチップを渡して自分の荷物を持たせている者を見つけて、風呂場に呼び出しボコボコにした。

骨まで折って、さすがに翌日は広島に帰らされることになっていたが、前日に訪れた阿蘇で、火口に落ちた他校の生徒をたまたま助けたことで感謝状をもらい、処分は免れたのだとか。

「不良少年だった」

と言うが、どうやら

「親分肌だった」

と思える石井会長。

悪さもするけれど、筋は通っている。そんな石井少年の姿が、目に浮かぶ。

広島大付属高時代は、花札をしては授業をさぼったせいで、志望した医学部には行けず、早稲田大を受験した。政経、文学、商学部の中から選ぶとしたら、という中で、商学部を選択したのだという。

「成人してから思えば、文学部へ行っておればと思う…」

と、意外な言葉。夫人の晴子さまが日本画家の児玉希望の娘さんで、名立たる文化人らとの親交も深いことを考えればうなずけるが、きっと経営者になるべくしてなった人。ここに行きつくすべての事象が、必然だったのでは、とうかがわれる。

組織に頼らない個と個の関係づくり

誰とでも仲良くなれる性質は、突っ込んでモノを言うからか。相手が有名な議員であろうと、政府の偉い方であろうと、それは変わらない。

昨年も、隣県から国会議員が来られた折に話が弾み、後日、便せんに手書きで6枚もの礼状を頂いた。

国税庁の局長補佐官が来られた折に、所用で挨拶できなかったところ、

「石井さんに会いたかったのに」

と、同行されていた政務官が、大層悔やまれていたというので聞いてみると、以前、釧路市長だった方で、当時、本音で話をした知人だったとか。

「広島県人は、東京の人を知らない」

いくらインターネットが普及しても、会ったことのない相手には、大事な連絡はしないもの。組織に居れば、グループ内でのネットワークはあるが、独立したら付き合いはストップする。個人と個人の、人間関係を築くことは重要だ。

それを実践してこられた、石井会長の、経験に裏打ちされた言葉には重みがある。

人脈は先見性を知恵は、強運を授ける

「世界は瞬時に動く」

と、石井会長。

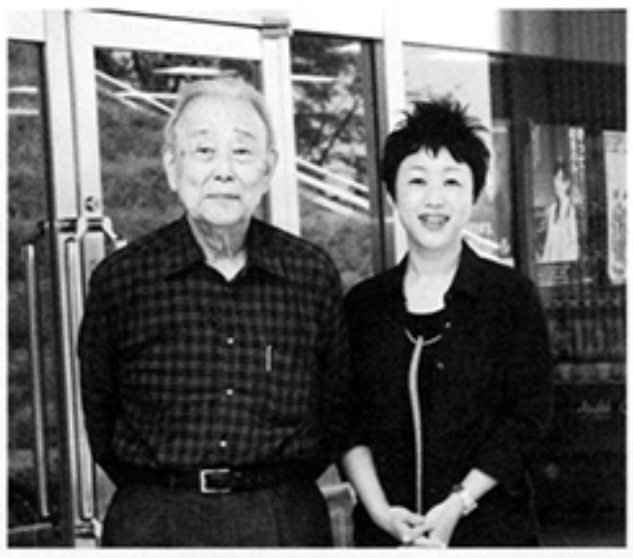
「そこに知恵者は居た」

と、長い経験を振り返る。

時代は変わる。それをキャッチし、自ら（会社）をどう変えていくかの手腕が問われる。

1950年代まであった公定価格「丸公」を自由価格にするという動きも、当時、大蔵省に出向していた民間企業のさまざまな人脈からキャッチしたという。

58年、大吟造りの清酒「特製ゴールド賀茂鶴」を発売。公定価格撤廃の60年には、十三代柿右衛門作の美術花びん詰め「豪華賀茂鶴」を、他社に先駆け発売することができた。



「周りには、運がある」

その短い言葉の中に、石井会長の言わんとする深い意味が感じられる。運は目の前にあり、誰にでも平等にあるもの。

そして、それをつかめるのは、

「知恵者」

ありのままを見、真理を見極める力が、必要とされる。

〈インタビュアー〉牛来　千鶴
ソアラサービス社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に〝あったらいいな〟をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボレーション商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。主な公職に、中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大 経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。