

### 経営の「こつ」を尋ねる 第1回

## 入社3年間、書き続けたノートも 毎朝300回の縄跳びも 負けず嫌いだから続けられた



中村 成朗氏  
中村角会長

慶応大経済学部卒。1962年、総合食品部の中村角（西区草津港）に入社し、84年、2代目社長に就任。2010年から現職。1939年5月13日生まれ、広島市西区出身。

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ー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

### 創業64年、地元大手ののれんを 継ぐ2代目として

1948年、中村角は、中村成朗会長の父である中村角太郎氏（故）が、海産干物卸として西十日市町で創業した（81年から現在地）。

中村会長は、4人兄弟の長男。中学、高校時代は、朝4時には加古町の市場に出て、重い荷物を運び家業を手伝ったという。

後継ぎだからという特別な意識ではなく、「アルバイトと割り切っていた」と中村会長。

そうは言っても、10代の若者が毎日、早朝から重労働をするなんて、並大抵の気持ちでは続かなかつたらう。家業を目的にしたり、また、創業者である父親の後ろ姿を見て、学んだものは少なくないはずだ。

### 「3年間、社長にも言わぬ」 から、学んだこと

大学卒業と同時に中村角に入社した中村会長は、大番頭（当時の専務）が、立派なノートを差し出し、こう言った。

「これから3年間、言いたいことはすべて、このノートに書きなさい」

なかなかここまでできないと納得したが、しかし、温かい笑顔で私を迎えてくれた中村会長からは、ちよつと想像しにくい負けず嫌いというイメージ。

確かに経営というものは、よい人というだけではやっていけない。中村会長の、人当たりのよい温厚な雰囲気は、きつと長年の経験から得られたものだろう。

中村会長の言う負けず嫌いとは、決して人と競うことではない。自分と戦い、努力することなのだということ、その言葉の奥に感じた。

### 基本を大切に。それを、しつこいほど継続する

中村角の社是「基本は大切に。継続は力なり」について、

「営業（ものを売る）でも、製造でも、基本が大切。そして、それを継続する。しつこさ」が大事」と語る中村会長の言葉に、力を感じた。

言葉にするは一瞬だが、「継続」は、そう簡単なものではない。相当な忍耐が必要とされる。しかも、大きな組織である。それを背に負い、何十年も続けたゆえの苦勞は、計り知れない。それを乗り越え、事を成した人だからこそ、その言葉には説得力がある。

### ほかと同じではダメだ。大胆な戦略が、社を革新した

中村会長が2代目社長に就任した84年、45歳のとき。当時、大きな借入金を抱え、財務改善に迫られていた中村角を建て直した、その戦略は…

社長就任早々、着手したのは、大手卸が手の出せない分野の徹底強化だった。4割近くを占めていた瓶詰・缶詰やインスタント食品などの常温食品（ドライ）の扱いを大幅に減らし、営業の主力を日配品の低温食品（チルド）へ移したのだ。ドライ食品は、保管が簡単だから、

(第3種郵便物認可)

一度に大量発注できる全国卸には、仕入れ条件で太刀打ちできない。

一方、練製品などの水産加工品や総菜などのチルドは、多品種少量販売の上、日持ちが悪い。賞味期限や在庫を管理するリスクは大きい。結果、予測通り売上高は一時的に落ちたが、数年で利益を上げた。

現在、低温・冷凍食品の扱いは、総売り上げの8割を占める。簡単に売れる商品は絞り込み、手間暇かけて提案しなければ売れない商品に注力するという戦略。

その選択に、保証はない。自身を信じるその覚悟はきつと言葉では表せない大きなものだったに違いない。それを、さらりと語る中村会長から、経営者としての器の大きさが感じられた。

### 商品開発で築いた、メーカーとの信頼関係と提案力

「中村角は、工場を持たないメーカー」と、中村会長。中小メーカーに売れ筋商品となるようレシピや価格帯の提案を積極的にし、商品を開発。販売は、中村角に任せてもらう。

そして、このクライアントには、この商品、と売れるストーリーを具体化して提案。小さな生産者とクライアントをつなぎ、物量ではなく質で勝負する、この営業スタイルは、同業者には扱えない、中村角ならではの強みを不動にした。

現在、中村角は年商220億円（2012年3月期）、従業員数146人の地元大手。中村会長の偉業である。

### 出処進退、引き際の美学

仕事は「人」。マンパワーである。従業員の育成について、「経営者は学校の先生みたいなもの」と、中村会長。繰り返す、伝える。そして時には



老驥伏櫪 志在千里  
烈士暮年 壯心不已

降格という厳しい判断もする。それがバネになり、成長し昇格した社員もいるという。

縁あって雇った社員を、降格させたいと願う経営者なんて居ない。それでも心を鬼にして決断すべき時がある。

2010年、社長を退き会長に就任した中村会長は、社長職を、長男の中村一朗専務に継いだ。「本人が望む少し前に」と、その時の思いを語る中村会長。12年には代表権も手離し、社長から相談された時だけ「判断する」というスタンス。

中村会長が入社時に3年間書いたノートの件は、新社長にも伝えていくという。

### 三国志の曹操が詠んだ、「歩出夏門行」に習う

50歳代の時に、広島商工会議所の副会頭を担った。その時の会頭で当時の広島銀行頭取の橋口収氏（故）から学んだことは多いという。氏から贈られた直筆の書は、中村会長の宝の1つである。

三国志の曹操が詠んだ「歩出夏門行」から抜粋した書。その掛け軸を広げ、言葉の意を伝えてくださった。「老驥、櫪に伏すも、志、千里に在り。烈士暮年、壯心已ます」

1日に千里も走るといわれる駿馬は、年老いて馬屋につながれても、志だけは千里のななにはせている。それと同じように、男らしい男は、人生の晩年になっても、やらんかの気概だけは失わないものだ。という意。

### もの言わぬ教え

取材を通して、私が学んだのは、中村会長の「もの言わぬ教え」である。

それは、2年前に中村角が桑宗と経営統合した時のエピソードにもある。桑宗は、備後地区の食品卸の老舗。本社は福山である。統合後、中村会長が桑宗の社長に就任した折、「自分へのプレッシャー」と、「拙速になつてはいけない」という思いから、1年間、広島・福山間を高速バスで日帰りしたという。バス停から徒歩で通う新社長を見て、桑宗の社員は、どう思つたらうか。行動は、言葉以上のものを伝える。多くを語らなくても、その背中から、学ぶことは大きい。



〈インタビュー〉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、あつたらいいな」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。

(第3種郵便物認可)