

経営の「こつ」を尋ねる 第23回

記録より「記憶」、数字より「筋」 独りより「一緒」 そして、過去より「未来」



細川 匡氏
デリカウイング会長兼社長

1971年早稲田大文学部中退。広告代理店勤務を経て、78年ヒロシマフーズ（現デリカウイング）に入り、専務。83年社長に就任。2007年から廿日市商工会議所会頭。11年から中国地域ニュービジネス協議会（NBC）副会長。1947年5月8日生まれ、鳥取県出身。

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ア牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

「創る」ことが好き
そこから今につながった

細川会長の言葉からは、いつもクリエイティブな匂いがする。記録より「記憶」。数字より「筋」。独りより「一緒」。そして、過去より「未来」。

コーポレート・スローガンは、「Happy Together」。中国地区のコンビニエンスストアのセブン・イレブンは、弁当やサンドイッチ、総菜、デザート等を開発・製造・納品し、年間139億円を売り上げる同社。

発展の理由は何なのか。「結婚した時から、僕の人生観が変わった」

と細川会長。どうせするならば結婚は早い方がいいと考え、学生結婚をした。その後、

「自分にはこんな職業がいいだろうか」「どういう時が幸せだろうか」と考えた時、

「創る」ことが好きだなあ」と思ったのだという。

創るからには、人に見て評価してほしい。銀座でコピーライター養成講座に通った。群を抜く素質を見込

ミニ店舗を置き、「山椒の実」という屋号で14店舗まで拡大し、後に撤退した。（サラヤより早く始めた）新しい事業形態だった。

そんな頃、初めて父の年収を聞く機会があった。30歳の細川会長の年収が720万円だった当時、父の年収は600万円。

「なのに、自分は、二浪もして、東京の大学へ行かせてもらい、仕送りまでしてもらって」

「悪かったなあ…」
父への憐憫の情がわいた。

後日、父とビジネスの話をして口論になった時、

「なら、やってやる！」
とたんかを切り、広島へ帰ることになったのだという。

決めて、動く
そして言ったことはやる！

30歳の若さで突然、東京から帰ってきて専務と言っても、簡単ではないことは分かっていた。

「10年間、必死でやろう」と心に決め、40歳までのライフプランを考えた。3年で黒字にし、5年目に自社工場を建てて…。

そんな頃、「山椒の実」三越店で、閉店時にも開店時と同じだけの商品数を並べてほしいと要望があり、

「デパートよりコンビニがいいな」と思っていたところに、セブン・イレブンが広島に進出するという噂を耳にした。広島ではコンビニの可能性がまだ理解されていなかった時代。かつてダイエーの広告を手掛け、ローソンの出店を見てきたから、

その確信。何のつても無かったが、2年間に数度も東京へ出向きアプロイチした。初めは相手にもされなかつたが、幸いにもチャンスが訪れ、

「そういえば、若い男がいたな」と声が掛かったのだという。

細川会長の先見の明と、信じて突き進む力が、デリカウイングの未来を切り開いたのだ。

(第3種郵便物認可)

コンビニが、品質や衛生設備など製造に求める要求度は、かなり高いと聞く。しかし、

「厳しいなどと思っていない」
販売していただけのだから、

「当たり前なこと、感謝こそしている」

と細川会長。

そしてセブン・イレブンの関係は、パートナーとしての立場を徹底。下請け的な、受け身の卑屈な態度ではなく、志を同じくし、

「言うべきことは言い、言ったからには、それだけのことはやる」
切磋琢磨できる関係を築いてきた。だから、いいものが生まれる。

現在、同社が納品する店舗数は1000店舗超。30年余、セブン・イレブンのパートナーとして、その役割を担っている。

ツキをつかむには
公式でなく「私式」を創る

36歳で社長就任。自社工場建設に続き、第二工場、広島工場、デザート工場と拡大を続け、目まぐるしい発展を遂げた同社。

大きなリスクを伴う決断の時、その勇気はどこからわくのか。

「公式ではなく「私式」をつくり、ツキをつかむこと」と細川会長。そして先手必勝のために、

①相手の立場を、考える。
②時代の変化を、考える。
③あらゆるケースを、考える。

初めて自社工場を建てた時にも実は、最善と最悪を考えて、

「万一の時にはどこにでも売れる工場に」と意図して立地も選び、レイアウトも考えた

一方、米資からは、

「細川さんは、3年以内に第二工場を建てる人だ」と挨拶を頂き、その言葉通りに現実させた。

大手資本を入れた時には、心配した方もおられたそうだが、

「乗っ取られるような会社？いいじゃない！」

「乗っ取れるけど、「細川がいない」と言わせる会社に！」

「どこまでもポジティブ。その言葉からは、「この人ならきつとやる」と確信できる、意地の強さを感じる。

そして、数字より「筋」。数字を作るためにどうしたらいいのかを考えるが、これには「カンニングの極意」があると聞く。

①自分一人ではできないことは知れているでも、やるからにはベストを尽くす

②ベストのカンニング源は、常日頃のネットワークから

③卓越した情報は開示されないだから、日頃から与えることを惜しまない。例えば、腕力に自信がある人なら、優等生をカラダを張って助けなければ必要な時に助けてもらえる。

「自分は何にもできないけど、何でもできる」

そう語る、細川会長のツイテル理由は、八方美人な人的ネットワークだった。

経営とは、
人を幸せにするツール

好きな言葉は、「楽則能久」。

楽しくやれば永続できる。永続すれば成果は上がると言う意。

人生の目的はハッピーになること

で心の問題だ。社会や制度が変わっても、人間が変わらなければ真に変わったとは言えない。だから、家庭、職場など自分の周りからハッピー



(第3種郵便物認可)

1に。そして地域を元気にしたい。30歳で専務として入社した時、「うちの会社を広島で1番にする！」と言った細川会長。「1番」というのは売り上げや規模ではなく、働く人が「うちが1番」と感じる会社にする。

志は、38年を経て変わらない。「大はら吹き」の専務、インテリぶつた専務が返ってきた

かつてそう言われた若者が、今では1500人の社員の笑顔に囲まれている。



＜インタビュー！記事＞牛来 千鶴
ソアラサービス代表取締役社長。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】広島県総合計画審議会委員、広島市産業振興センター理事、中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザーほか。