

ナ
カ
リ
語
録

伝えたい100の言葉



伝えたい100の言葉 発行に寄せて

ナカリ(株)は2023(令和5)年に創業100周年を迎えました。大きな節目を迎えるにあたり、『新たな歩みを、変わらぬ心で』を基本テーマに掲げ、ナカリ組織活性部のメンバーを中心として、(株)タナベコンサルティングの専門チームとコアラスブランディング(株)の協力を得ながら、2020(令和2)年より100周年記念事業を検討、着手して参りました。

『ナカリ語録 伝えたい100の言葉』は、この100周年記念事業の一つとして、創業以来培ってきたナカリの考え方・やり方・想い・こだわりなどをこの機会に見える化し、これからの100年の大きな変化(流行)に適應するためのベース(不易)とするべく「不易流行」の思いを込めて制作したものです。

本誌制作のきっかけは、2001(平成13)年に私が宮城県倫理法人会主催の経営塾で、自社の経営理念を策定するにあたり、創業の精神やその時代の背景などを遡って探求したことでし

た。100の語録は、現社長の私が幼少の頃から現在に至るまで、二代目良一、あきゑ、三代目光良をはじめとする諸先輩方から聞き教わってきた内容や、現在の経営で心がけていることなどを基に、時には夜中に思いついて暗い寝室でスマートフォンに記録したり、車の運転中に思いついて路肩に停めて記録したりしながら、約4カ月間でなんとかまとめ上げました。そこからはコアラスブランディング(株)の野村氏による31時間超に及ぶヒアリングとアルティシークの石原氏による校正を経て完成に至っています。

これまで経営を担ってきた中村家の、創業以来四代にわたるDNAを記録に残し、伝えることは、これからの新たな100年の継続繁栄のために必要なことだと確信しています。本誌をいつも手元に置いて、その一つひとつの語録の解説を何度でも読み返してみてください。思いを一つにし、私たちが地域に、業界に、世の中に必要とされる「ファーストコールカンパニー」となることを願っています。



伝えたい100の言葉

目次

発行に寄せて

ナカリ株式会社 代表取締役社長 中村信一郎 002

良い会社を創るために

(001) 当たり前の事を、当たり前前に。(三代目 中村光良) 022

(002) 挨拶、返事、後始末。(三代目 中村光良) 024

〔003〕清く、正しく、朗らかに生きる。(四代目 中村信一郎) 026

〔004〕人の話を聞くよりも実際に見について確認すること。(三代目 中村光良) 028

〔005〕仕事を通して自分の人生のストーリーを構築し、

なぜ、何のための行動かを常に意識して、

自己実現を目指す。(四代目 中村信一郎) 030

〔006〕自己の人格を上げるための努力を続け、

亡くなる時が最高の人格になっているように努める。(四代目 中村信一郎) 032

〔007〕人生で決まっているのは、

① 100%いつかは亡くなる

② それがいづなのか分からない

③ 人生は二回しかない

だから今を精一杯生きる。(四代目 中村信一郎) 034

〈008〉仕事の報酬は4つ。

① お金 ② スキルアップ ③ 仕事の報酬は仕事

④ 仕事を通じて人間性・人格の向上を目指すことである。(四代目 中村信一郎) 036

〈009〉仕事を通して社会の発展に貢献することにより、

人生において自身の自己実現を目指すべきである。(四代目 中村信一郎) 038

〈010〉人間の使命は、

① 生きていくこと

② それ自体を次の世代へ引き継ぐこと

③ 自己の能力を使って仕事を通して人類社会の発展に寄与することである。

(四代目 中村信一郎) 040

〈011〉「安全第一、効率第二」。安全衛生委員会の活動は、

全員参加型で会社の重要な活動となっている。(四代目 中村信一郎) 042

〈012〉活力朝礼は35年以上継続しており、

会社の活動の柱となっている。(三代目 中村光良) 044

〈013〉経営計画書の作成は2001(平成13)年より始め、

20年以上継続しており、

企業活動の指針として共有している。(四代目 中村信一郎) 046

〈014〉組織活性部のメンバーが牽引役となり、

社員一人ひとりが自分事と捉え、なぜ、何のための活動なのかを

意識して仕事を行っている。(四代目 中村信一郎) 048

〈015〉主語を「あなた↓私↓私たち」に進化させ、

多様性に富んだ未来に相乗効果を発揮する。(四代目 中村信一郎) 050

〈016〉「いい会社をつくろう!!」の想いを

「共有↓共感↓納得↓共走」への実践で実現する。(四代目 中村信一郎) 052

経営姿勢

〔017〕 思い立ったら、先送りせずにやるべきときに即座に行動する。

行動するまで諦めない。(二代目良一妻 中村あきゑ) 054

〔018〕 商売人は、猫にでも頭を下げていけば、

人の目に不安はない。(二代目良一妻 中村あきゑ) 056

〔019〕 戦後の第二創業期にはお金がなくて、資金繰りには相当苦労した。

小さなお金も決して粗末にはしてはならない。(二代目良一妻 中村あきゑ) 058

〔020〕 隣の土地は高くても買っておく。(二代目 中村良一) 060

〔021〕 身の丈に合った行動・運営・経営をする。(三代目 中村光良) 062

〔022〕 競合する同業者の成功・発展に惑わされない。

同業者と比較をしない。(三代目 中村光良) 064

〔023〕 情熱は負けない。堅実経営と行動の指針五箇条。(三代目 中村光良) 066

〈024〉経営は衆知独裁で進める。

個人の単独の考えでの判断は避ける。(三代目 中村光良) 068

〈025〉上手い話は急いで案内して来るものだ。

上手い話にはのるな。(三代目 中村光良) 070

〈026〉お米の商いは、現場・現品・現実主義に徹する。(三代目 中村光良) 072

〈027〉ダム経営を常に意識して実践し、災害や環境変化など「まさかの坂」に遭遇しても

継続できる体質にする。(三代目 中村光良) 074

〈028〉納税と減価償却で内部留保を積む。(三代目 中村光良) 076

〈029〉利益は申告すると60%は会社に残るが、

経費は使ってしまったら全額残らない。(三代目 中村光良) 078

〈030〉収益は分配せずに会社に蓄積する、株主配当はしない。創業以来出していない。

会社の内部留保で残す。(二代目 中村良一) 080

〈031〉「まさかの坂」に遭遇し、仮に単年度で数億円の赤字が発生しても、

潰れない強靱な体質の会社をつくる。(三代目 中村光良) 082

〈032〉米穀以外の収益の柱を構築するために、

内部留保は賃貸不動産などの

収益物件に投資する。(三代目 中村光良) 084

〈033〉競争力を高めるために、

内部留保は設備投資に充てて

会社の生産性を上げる。(三代目 中村光良) 086

〈034〉無駄な経費は徹底的に抑えるが、

生きたお金は惜しみなく使う。(三代目 中村光良) 088

〈035〉月次試算表を欠かさず作成し、業績を毎月見える化して確認し、

感覚による判断ではなく、根拠に基づいた判断を行う。(三代目 中村光良) 090

〔036〕繁忙期においても同様で、

無理してでも月末在庫を確認して、毎月方針を検討する。(三代目 中村光良) 092

〔037〕お米の仕入れの限度は、

「資金」と「置き場」の歯止めを仕入れ数量の目安とする。(三代目 中村光良) 094

〔038〕仕入れたお米は、すべて現金と同様であり、

その気持ちをもつて大切に取り扱い扱う。(三代目 中村光良) 096

〔039〕ダルマは傾いても起き上がる。

失敗しても3割位の損なら起き上がる。(三代目 中村光良) 098

〔040〕業績は長期の視点で捉え、3年間の中で6勝4敗なら

継続できると捉えて経営を行う。(三代目 中村光良) 100

〔041〕収益の柱を複数立てて、

お米の相場のリスクをカバーする。(三代目 中村光良) 102

〈042〉企業体力の範囲内でお米の相場リスクを抑えることが求められる。

複数の収益の柱を立てて、企業体力が増した結果、

最も相場変動が大きいくず米において業界NO・1の取り扱い量となった。(三代目 中村光良) 104

〈043〉地域を含めた社会貢献の中で最優先すべきことは、

自分の得意とする事業(会社)活動を通して

納税し続けることである。(四代目 中村信一郎) 106

〈044〉(家訓)株の相場にはのるな。(三代目 中村光良) 108

ステークホルダーとの向き合い方

〈045〉創業以来お世話になった登録農家さんには、

その恩に応えていく。(三代目 中村光良) 110

〔046〕お世話になっている登録農家さんからのお米の集荷は、

今後最も優先で行う。(三代目 中村光良) 112

〔047〕生産者から直接集荷する雑穀業者さんからの買い入れは、

どんな状況でも買い止めはしない。(三代目 中村光良) 114

〔048〕雑穀業者さんが集荷に集中できるように、常に現金決済を行う。

銀行が休みの日であっても同様である。(三代目 中村光良) 116

〔049〕雑穀業者さんの決済は、これまで現金払いをしなかったことはない。

常に現金払いである。(三代目 中村光良) 118

〔050〕雑穀業者さんの中には商売の行儀が悪い人もいるが、

来る者は拒まず、感情に左右されない取り引きを行うようにする。(三代目 中村光良) 120

〔051〕過去と将来の実績を勘案して、どんな状況でも雑穀業者さんを守り、

元々の関係性を忘れずに、共に成長を目指す。(三代目 中村光良) 122

〔052〕お米の商いは仕入れも販売も現金が基本。

販売における与信管理は最優先で、貸し倒れはなくす。〔三代目 中村光良〕 124

〔053〕各産地の問屋から仕入れるお米は、請求書が来てから3日以内に払う。

業界の中で日本一決済が早いと自負している。〔三代目 中村光良〕 126

〔054〕金融機関と借り入れについての取り決めをしっかりと履行してきたため、

十分な借り入れ枠が可能となっている。〔三代目 中村光良〕 128

〔055〕仕入れ資金である金融機関からの短期借入金は、

決算月(7月末)までに返済する。〔三代目 中村光良〕 130

〔056〕お米の仕入れ以外の一般経費の支払いは、月末に締めて基本的には翌月10日に現金で支払う。

約束手形は発行しない。〔三代目 中村光良〕 132

〔057〕仕入れ先、調達先はできるだけ変えない。

共存共栄を目指す。〔三代目 中村光良〕 134

（058）販売先だけでなく、仕入れ先などすべてのステークホルダーは

お客様として真摯な姿勢で共に歩む。（三代目 中村光良） 136

この先の100年を創るために

（059）見取学問。自分で見て取って学ぶ。（二代目 中村良二） 138

（060）どんな優秀な大学よりも社会の実践大学。（二代目 中村良二） 140

（061）肉を切らせて骨を断つ。（二代目 中村良二） 142

（062）我は我、人は人。自分の信念を貫く。（二代目 中村良二） 144

（063）会社の大きさより、努力する者はおつかない。（二代目 中村良二） 146

（064）経営の目的は、理念経営がすべてであり、オールライスマーカーとして世の中の役に立つ活動を

社員と共に目指し進化し続ける。（四代目 中村信一郎） 148

〈065〉 会社は社員の幸せのためにある。それが経営者を含めたステークホルダーの

幸せにつながる。(四代目 中村信一郎) 150

〈066〉 年輪経営の考え方にて、健全で強い体質作りを心がけ、

しつかりした根と幹を地道に育てる。(四代目 中村信一郎) 152

〈067〉 仕事を通して物心両面の幸せを目指し、

自己実現を図る。(四代目 中村信一郎) 154

〈068〉 競争相手に勝つことを優先にせず、「負けない経営」にてしつかりと進み、

業界NO・1のファーストコールカンパニーを目指す。(四代目 中村信一郎) 156

〈069〉 投資先行型のビジネスモデルにより、

常に最新のハードとソフトを更新し続ける。(四代目 中村信一郎) 158

〈070〉 社員の幸せ実現のために「人間力の向上」を目的とした社内外の研修にも

積極的に投資していく。(四代目 中村信一郎) 160

〔071〕ナカリが入会している倫理法人会の活動に、多くの社員が積極的に参加して

自己研鑽を目指している。(四代目 中村信一郎) 162

〔072〕経営者は、謙虚に、明るく、ひたすら努力する。(四代目 中村信一郎) 164

〔073〕次世代に適正に引き継ぐために、

会社に関わる法律の仕組みを正しく知ることに努める。(四代目 中村信一郎) 166

〔074〕経営者の使命は次世代の繁栄が最優先。

自分の代で次世代のためにやれる備えを尽くす。(四代目 中村信一郎) 168

〔075〕会社の経営者は、継続・繁栄するための使命をもった担当者と考えて職務を全うする。

スチュワードシップの考えを徹底する。(四代目 中村信一郎) 170

〔076〕オーナー経営者が効率よく事業承継するには、

会社に財産を残し、株式異動によって行うことが

最も効率的であり、望ましい。(四代目 中村信一郎) 172

〔077〕事業承継で行う自社株式の異動によって発生する納税は、

できるだけ自分の代で行うことが望ましい。(四代目 中村信一郎) 174

〔078〕事業承継において後継者が決まり次第、

万が一の場合に備えて可能な限り

その時点での遺言書を作成することが望ましい。(四代目 中村信一郎) 176

〔079〕「明朗・愛和・喜働」を純情(すなお)な心によって、

日々の仕事や生活の実践を目指す。(四代目 中村信一郎) 178

中村家〈家訓〉

〔080〕家訓

一、金銭の保証になるな。 一、儲かる話に乗るな。 一、株の相場をはるな。

一、礼儀・挨拶の徹底。 一、家族の和合。 (三代目 中村光良) 180

〈081〉天は二物を与えず。しかし一物はもっている。(三代目 中村光良) 182

〈082〉「謙虚さ」は魔除けであり、悪い人は寄つてこない。(四代目 中村信一郎) 184

〈083〉〈遺言〉

連帯保証の依頼はどんなに身近な人や会社からでも断ること。(二代目 中村良一) 186

〈084〉〈遺言〉

生活は質素に生きろ。無駄はご法度。(二代目 中村良一) 188

〈085〉夜はどんなに遅くても早起きはルール。

朝起ききの時間を使った仕事が一日の仕事を決める。(三代目 中村光良) 190

〈086〉納税と選挙の投票は、国民の義務だから必ず果たす。(二代目 中村良一) 192

〈087〉生命の元は親しかいない。親を敬う。(三代目 中村光良) 194

〈088〉子は親の心を実演する名優である。

子供は親の背中を見て育つ。(三代目 中村光良) 196

〔089〕車や身につけるものは見栄を張らない。(三代目 中村光良) 198

〔090〕会社と家族を守ることが何よりも優先の人生。

結果的に自分を取り巻く人たちのためになる。(二代目 中村良一) 200

〔091〕会社の繁栄存続には、家族の和合が必須である。(三代目 中村光良) 202

〔092〕親不孝と朝寝坊で成功した人はいない。(四代目 中村信一郎) 204

〔093〕親不孝だけでなく子不孝しないように、

年齢が上がっても心身ともに鍛錬を続ける。(四代目 中村信一郎) 206

〔094〕経営者は公私混同しない。会社優先。(三代目 中村光良) 208

〔095〕経営者は金銭面や交友関係など、身边を綺麗にする。(三代目 中村光良) 210

〔096〕会社の継続のためにも、

経営者の定期的な健康診断は欠かさない。(四代目 中村信一郎) 212

〔097〕名誉職や政治の世界には決してかかわらない。(二代目 中村良一) 214

〔098〕中村家がもらう給料は、

会社へ貸し付けて会社の資金繰りに利用する。(二代目 中村良二) 216

〔099〕生涯現役。

会社継続のため、退職金は死亡後にもらう。(二代目 中村良二) 218

〔100〕座右の銘は「生勉強一生青春」。

青春とは、好奇心と情熱をもち続けければ、

いくつになってもそれは青春だ。(四代目 中村信一郎) 220

ナカリ株式会社経営者肖像・中村家家系図 222

当たり前前の事を、
当たり前前に。

三代目 中村光良

松尾芭蕉の「不易流行」やイエローハット創業者・鍵山秀三郎氏の「凡事徹底」と同様の趣旨であり、ナカリの大切な基本となっています。この「不易」は「いつの時代も変わらないもの」を意味する「不易」と同じ意味を表しています。例えば、挨拶・返事・後始末・靴を揃える・親孝行・物を大事にするなどが、この「当たり前」の事を、当たり前前」です。これは会長の口癖です。

挨拶、返事、後始末。

三代目 中村光良

当たり前の第一として「挨拶・返事・後始末」を三代目光良は常に口癖としています。礼儀は体で示す言葉だと言われ、挨拶はその礼儀の入口です。それに対する返事は相手に対する意思表示であり誠意と言え、人間関係を築く上での大事なコミュニケーションの一つです。後始末は、「やりっぱなしは何もしないよりもまだ悪い。(管理者養成学校、地獄の特訓より)」と言われるように、最後がとても重要です。

清く、正しく、朗らかに生きる。

四代目 中村信一郎

宝塚歌劇団の校訓から導いた言葉です。宝塚歌劇団では「清く、正しく、美しく」ですが、ナカリでは、朗らかに暮らすことが今の時代のお互いの幸せにつながっていくと考えています。（語録079）

人生30000日（語録007）という言い方がありますが、これは健康で元気に生活できる期間の目安であり、約27歳で10000日、約55歳で20000日、約82歳が30000日とされています。誰にでも限りのある人生です。30000日から逆算して、限りのある日々を精一杯、「清く、正しく、朗らかに」歩んでいきたいものです。

人の話を聞くよりも

実際に見にいつて確認すること。

三代目 中村光良

ナカリの仕事はお米の現物を扱う仕事です。現場・現実・現物という言葉があります。この言葉通り、百聞は一見にしかずで、お米の商材は一つとして同じものがありません。自分の目で確かめることが重要という教訓です。この考え方と精神が、ナカリのすべての事業に活かされています。

仕事を通して自分の人生のストーリーを構築し、
なぜ、何のための行動かを常に意識して、
自己実現を目指す。

私たちが日々の仕事を行う上で、何を目指して、どのような心がけを持つことが自分の人生の幸せにつながるのでしょうか？ イソップの寓話に「3人のレンガ職人」という話があります。通りすがりの人が、中世ヨーロッパの町で重たいレンガを運んでは積んでいる3人のレンガ職人に「あなたは何をしているのですか？」という同じ質問をしました。1人目の職人は「レンガを積んでいる。暑くて大変でこりごりだ」と答えました。2人目の職人の答えは「レンガを積んで『壁』を造っている。大変だけど金が良いからやっている」というものでした。3人目は「レンガを積んで、後世に残る『大聖堂』を造っている。この仕事に就けて光栄だよ」と誇らしげな顔をしました。同じ仕事をして、考え方によってやりがいや達成感は全く異なります。仕事を通して、常になぜ、何のたために行動しているのかを意識して、自己実現を目指して参りましょう。

自己の人格を上げるための努力を続け、
亡くなる時が

最高の人格になつているように努める。

四代目 中村信一郎

「生まれたときから人格を磨き続け、人生が終わるときに生まれたときよりもできるだけ人格を高めてお返しする」という京セラの稲盛和夫氏の考え方がありません。年齢を重ねていく中で、ある年齢になると体の成長は止まり、記憶力などは衰えていきますが、人格だけは最後まで伸ばすことが可能です。心を変えるのではなく、学び続けることにより磨いていくという考え方です。自分を磨き続ける人生を歩み、人生を終えるときに自己の最高の人格になっていることを目指して行動して参りたいものです。

人生で決まっているのは、

- ① 100%いつかは亡くなる
 - ② それがいつなのか分からない
 - ③ 人生は一回しかない
- だから今を精一杯生きる。

人生の3つのそもそも論です。すべての人間に共通に与えられていることです。この前提のもとに私たちは生きています。①人生の終末は万人に共通して訪れます、その目安として人生（健康寿命）は30000日（約82歳）です。「生まれてからの日数は今日で何日目になるのか？」「これまでの経験を糧にして残りの日々を充実して送っていくにはどうすれば良いのか？」を自問し、限られた日々をしっかりと意識して、今日からの一日一日を充実した毎日にしていきましょう。②人生30000日は、あくまでも目安であって、人生の終末はいつ訪れるのか分かりません。③一度しかない人生を日々精一杯生き切れることを意識して生活して参りましょう。

仕事の報酬は4つ。

- ① お金
- ② スキルアップ
- ③ 仕事の報酬は仕事
- ④ 仕事を通じて人間性・人格の向上を目指すことである。

仕事の報酬は次の4つです。①お金は生活する上で必ず必要な報酬です。②スキルアップ(能力向上)も報酬です。自分の能力向上が喜びになるからです。例えば、職人さんがどんどん腕を上げ、仕事を任せられることが喜びとなる達成感も報酬と捉えるべきでしょう。③仕事の報酬は仕事。どんなに自分が満足した仕事であってもお客様から注文(仕事)をいただかなければ仕事は成り立ちません。つまり、仕事の報酬は仕事なのです。④仕事を通じた人間性と人格の向上です。生活の中で仕事が占める割合は他のどの活動よりも長い時間を有します。自己啓発の個人的な勉強によって人間性や人格を上げることよりも、仕事を通して時代に対応していくことによって自然に自己を磨いていくことのほうが大切です。

仕事を通して

社会の発展に貢献することにより、
人生において自身の自己実現を
目指すべきである。

四代目 中村信一郎

稲盛和夫氏が創業した京セラの経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」とあります。人生を豊かに生きるには仕事による人間性の成長は欠かせません。環境の変化によって仕事の内容は変わります。その時代要求の変化に対応していくことが、個人の成長につながっていて、間接的ですが世の中の進歩発展に貢献する一員となっています。仕事で貢献することを通して、自身の達成感と充実を感じることで、自己実現が成されていくのです。

人間の使命は、

- ① 生きていくこと
- ② それ自体を次の世代へ引き継ぐこと
- ③ 自己の能力を使って仕事を通して
人類社会の発展に寄与することである。

人間が生きている意味と使命です。①人間として生きていること自体が奇跡なのです。植物であれ動物であれ、今生きていること、存在していることに意味があるのです。どんな生き物もその時代に生きていること自体で進化していることを意味しています。生きている、存在しているだけで奇跡であり、点数を付けるとすれば100点なのです。私たちは生きていること自体に感謝して、それにプラスして100点以上の人生を目指す気持ちが重要です。②人間に限らず生きているものすべては、次の世代に命をつなげる使命を負っていることは当然の理（ことわり）です。③自分が生来もっている能力を磨き、伸ばし、できるだけ発揮して人類社会の発展に貢献することが生きている間の役割なのです。一方で私たちは生きている、普通に生活しているだけで知らないうちに人類社会の発展に貢献しているのです。

「安全第一、効率第二」。

安全衛生委員会の活動は、

全員参加型で会社の重要な活動となっている。

四代目 中村信一郎

「クロネコヤマトの宅急便」の生みの親として知られる小倉昌男氏の著書『経営学』にある一節をナカリでも採用しました。ナカリでは約20年前に大きな労災が発生しました。その当時の風潮として、怪我をするのは社員の注意不足であると考えられていました。しかし、この労災を機に安全衛生活動をすでに取り入れていた仕入れ先に約10名の社員が赴き、ナカリの安全衛生委員会は発足しました。それから現在に至るまで毎月休むことなく200回以上行っており、その活動は、ナカリの業務のすべての危険度を評価し、危険度の高いところから順次改善を行うことでした。その結果、当時リストアップした危険箇所は概ね改善され、新たな設備に関してもその都度危険評価を実施して安全管理に努めています。ナカリの仕事は社員の安全と健康を担保することが大前提です。

活力朝礼は35年以上継続しており、
会社の活動の柱となっている。

三代目 中村光良

仕事において朝一番の活動が充実した一日の鍵となります。ナカリの活力朝礼の内容は「会社の縮図」と捉えています。それだけナカリの各種の活動が朝礼の充実によって成果を上げていると考えます。1983（昭和58）年の管理者養成学校（地獄の特訓）への社員の派遣からこの活力朝礼は始まり、その研修を終えた社員が指導者となり、これまで様々な研修の成果を取り入れて現在の形になっています。新卒や中途採用の新入社員の最初の仕事は朝礼を習得することから始まります。本社構内で実施する朝礼は、毎朝約50名が参加し、そこから各現場へ移動して仕事を始めるため、仕事に就くまでに約20分から30分を要します。これを金額に換算すると、年間約500万円を超えますが、今後も会社の活動の縮図と捉え、ナカリの重要な活動として継続して参ります。

経営計画書の作成は2001（平成13）年より始め、
20年以上継続しており、
企業活動の指針として共有している。

経営計画書の始まりは、四代目信一郎が2001（平成13）年に宮城県倫理法人会の倫理経営塾に参加したことから始まります。この学びによって、経営方針を明文化しました。その最たる成果は経営の目的である「経営理念」を作成し、将来への御旗^{みはた}をあげたことです。ナカリは何のために存在するのか？ 社員の皆さん、ステークホルダーの方々と何を目指して活動していくのか？ そのリーダーである経営者は何を思って経営していくのか？ その問いかけを「見える化」することができました。そして目指す活動を考えた上で、その機会に商号を『株式会社中利商店』から『ナカリ株式会社』へ変更しました。それ以来、現在に至るまで継続して毎年経営計画書を作成し、それを全社員が共有すべく、経営計画発表会を毎年決算期の7月に開催しています。当初、この経営計画書の内容は社長が大部分を作成しておりましたが、現在は組織活性部が中心となり、社員の皆さんが自分身として9割方を作成するようになりました。

組織活性部のメンバーが牽引役となり、社員一人ひとりが自分事と捉え、なぜ、何のための活動なのかを意識して仕事を行っている。

四代目 中村信一郎

（株）タナベコンサルティングの次世代幹部育成プログラムである「ジュニアボード」を学んだメンバーが、会社の活性化を目的としてナカリ組織活性部を立ち上げました。組織活性部は毎年目指すべきテーマを掲げ、経営計画書にも明記してナカリ全体の活動として精度を上げてきました。時代環境が求める要求事項をナカリの現場の活動に落とし込んで、全社員の協力のもと、10年以上継続して進めて参りました。現在の活動においては、インナーブランディングの推進やホームページの作成・SDGs推進・健康経営の浸透などの時代要求を先取りした活動を行っています。また、ナカリ100周年事業の一環として2回目の「ジュニアボード」研修を一年間かけて行いました。その成果として「チームコネクト」が組織され、「会社の体温を上げる」をテーマに、楽しく、シンプルに「そうだよね」を合言葉に活動を開始しました。今後、その活動にも大いに期待しています。

主語を「あなた↓私↓私たち」に進化させ、
多様性に富んだ未来に相乗効果を発揮する。

四代目 中村信一郎

世界的ベストセラーである『7つの習慣』（ステイブ・R・コヴィー著）で言っている成長ステージは、「依存↓自立↓相互依存」となっています。ナカリの社員の皆さんの意識は「あなたにしてもらう（依存）」↓「私がする（自立）」↓「私たちの互いの強みを出し合って成果を発揮する（相互依存）」というあり方を目指すべきです。そして、日頃の活動における主語を「私が」から「私たち」とし、会社全体のことを自分事として捉えることによって、私たちを取り巻くステークホルダーと互いに協力し合って、win-winの方向へと共に発展していくことが多様性に富んだ未来に向けたやり方であると考えます。

「いい会社をつくろう!!」の想いを

「共有↓共感↓納得↓共走」への実践で実現する。

四代目 中村信一郎

長野県に伊那食品工業という会社があります。この会社の経営理念は「いい会社をつくりましょう」というものです。その考え方の基には「会社の目的は社員が幸せになるために存在する」という大前提があります。ナカリにおいても、現在進行形で社員の皆さんが自ら幸せになるために、自分が何をすべきなのかを社員一丸となって考えて活動しています。社員の皆さんが会社の活動を自分事として実践し、コミュニケーションを通して互いに情報を共有し、それをしっかり共感して自らが納得した活動に落とし込むことによって成果を得ています。これらのストーリーが社員一人ひとりの自己実現へとつながり、幸せに通じているのです。ナカリでは、経営者を含め、社員全員が自己実現を目指して「共有↓共感↓納得↓共走」の実践に取り組んで参ります。

思い立ったら、

先送りせずにやるべきときに即座に行動する。

行動するまで諦めない。

二代目良一の妻・あきゑ（以後、あきゑ）は、中新田の米問屋の娘さんでした。根っからの商家の娘としての考え方や行動を象徴している言葉です。例えば、秋の収穫時には、毎朝4時頃から集荷業者さんに対して業務開始を促す電話をかけ始め、それに業者も鼓舞されていました。また、自分が担当する不動産の物件の修理修繕に関しても思い立ったらすぐ手配しなければ気が済まず、昼夜問わず相手が動くまで電話をかけ続けていました。その情熱に打たれた業者さんも無理難題に真摯に応えてくれました。この即行動する精神が現在でもナカリの考え方のベースとなっています。

商売人は、猫にでも頭を下げていけば、
人の目に不安はない。

二代目良一妻 中村あきゑ

こちらも根っからの商家の娘である、あきゑの言葉です。仕事や私生活において、どんな振る舞いが経営者にとってふさわしいのかを示した言葉の一つです。自分が知らなくても周りが自分のことを知っているということはよくあることです。謙虚な姿勢を示す理屈のない行動を表した言葉です。

戦後の第二創業期にはお金がなくて、

資金繰りには相当苦勞した。

小さなお金も決して粗末にしてはならない。

二代目良一妻 中村あきさ

あきゑの言葉です。米商売の前提は「お米＝現金」です。現金がなければ何も始まらない仕事です。初めに仕入れに対する現金が必要となります。戦後の第二創業当時はそのお金の調達が困難で、業者さんへの支払いの現金がないときには、銀行にお金を借りについて戻ってくるまで業者さんに待ってもらっていたことがあったほどです。そのため、晩年になっても小さいお金も非常に大事に扱っていました。当時の苦労が頭にあり、貨幣価値が変わっても値引き交渉する場合には昔の金銭感覚を忘れませんでした。少ない端数の金額にも執着して取引業者さんに値引きをお願いしていた姿が思い出されます。

ナ

カ

リ

語

録

020

隣の土地は高くても買っておく。

二代目 中村良一

これまで事業拡張時に隣地の取得交渉はしたものの、不動産の取得がうまくいかないことが多々ありました。そのため、現在のナカリの敷地は大きく6箇所に分かれています。その教訓から、多少割高でも将来のチャンスを掴むためには無理してでも隣接する土地は買っておくようにしています。一方で、現在の6箇所に分かれている敷地は、秋のお米の集荷時に大型トラック100台が入荷しても、分散して受け入れられるメリットも生まれました。それが同業者には真似できない強みとなっています。デメリットは、倉庫に保管しているお米を使用する際に工場まで移動しなければならず、手間やコストがかかってしまう点です。

身の丈に合った行動・運営・経営をする。

三代目 中村光良

ナカリの米穀の取り扱い量の計画は、目安として年間5万tを掲げています。この数量を扱うためには、秋の収穫時期にその約6割を集荷し在庫する必要があります。ダムに例えれば、ダムの水を秋の収穫前にはできるだけ少ない状態にしつつ、9月から11月の期間にダムの水を満水状態にします。並行して放水（販売）は状況（販売量）に合わせて続け、その都度貯蔵する水を補充しながら、次の端境期（夏）頃までにできるだけ減らしていくイメージです。在庫している米穀は年間の様々な環境変化により相場の変動がありリスクが伴います。一方で、製造は糠を取るだけの精穀業のため、工場を保有しているにもかかわらず卸売業と同等の扱いとなっています。つまり、非常に薄利の商売でありながら相場リスクを負っていることになり、万が一の相場の暴落による評価損が発生しても会社を継続できるポジションで運営しなければなりません。「くじらは大海で泳ぎ、雑魚は川で泳ぐ」とあります。高い志は必要であるものの、身の丈を考えしっかりと自分の役割に合った行動・運営・経営をしていかなければなりません。

競合する同業者の成功・発展に惑わされない。
同業者と比較をしない。

三代目 中村光良

昭和30年代前半の高度経済成長期に米穀業界の中に新しく「くず米」の商材が加わりました。このくず米は急速に需要が増え、成長発展してきました。ある競合他社は、くず米で得た利益をレジャー産業や外食産業などに投資しました。その発展が目覚ましく、一時期その競合企業との間に大きな成長の格差を意識しました。しかし、ナカリは派手な業界とは性が合わないと判断し、堅実な不動産賃貸物件への投資を決断し、育ててきました。変化の激しい時代にもナカリの不動産部門の運営は大きく変化することなく地道に発展してきました。そして、現在のナカリの不動産部門はお米と並ぶ収益の柱としてナカリを支えています。これらの歴史からも他社に惑わされず独自の考えを貫くことが大切なのです。

情熱は負けない。

堅実経営と行動の指針五箇条。

三代目 中村光良

1995（平成7）年までの食糧管理法下では各種の免許制度や利権商売が多く存在し、米業界を支配していました。しかし、ナカリはそれらの特権をほとんど有していませんでした。そのため、既得権のある人たちとは違った自助努力の経営が必要でした。1996（平成8）年の新食糧法施行による大きな環境の変化をナカリは敏感に感じ、それを独自のノウハウと情熱と挑戦によってチャンスに変えてきました。その情熱を言葉にしたものが「行動の指針五箇条」です。毎日の朝礼で社員一同が唱和してきました。

- 一、愛社精神に燃え やる気を出して頑張ろう
- 一、仕事に命をかけ 汗を流して働こう
- 一、燃える男 燃える集団を作ろう
- 一、安全作業 常に事故なし 我が社の誇り
- 一、今日も一日 明るく 楽しく 元気で頑張ろう

経営は衆知独裁で進める。

個人の単独の考えでの判断は避ける。

三代目 中村光良

オーナー経営は、経営責任を担ったオーナーが経営判断していくことが原則です。ナカリの商材であるお米は年に一度しか採れない産物であり、年間供給のために多くの在庫を必要とし、在庫の相場変動リスクが避けられない商売です。さらに、お米の業界は戦後、政治が強く主導してきました。そのため、価格相場も思いがけない政策により大きく変化することが度々ありました。これらからも経営者の判断が大変重要になっています。経営者個人が得た情報だけでは大きな間違いを犯しがちです。経営者は素直な気持ちで情報を集め、判断は衆知独裁によって決める必要があります。

上手い話は急いで案内して来るものだ。
上手い話にはのるな。

三代目 中村光良

三代目光良の実際の実験から導かれた格言です。過去に北海道の原野商法に騙されたことがあります。最初から筋書きが作られていて、様々な役割を持った役者が現れて儲かる商談をもちかけてきました。即決を迫られ、判断を誤ってしまいました。この事例からの教訓は、特に上手い話は時間をかけて広く情報収集をしてから、慌てず決断することが重要だということです。

お米の商いは、現場・現品・現実主義に徹する。

三代目 中村光良

国内のお米の先物取引市場は、存在はしているもののほとんど機能していないのが現状です。つまりヘッジ機能などはなく現物を扱う商いです。お米は年に一度しか採れない産物であり、年間を通じた品質管理も必要なため、常に現品確認が必要になります。そのためには在庫を手にとって目で確認することが必須になります。その確認により、現在すべき行動を判断しなければなりません。常に市場動向を読み取り、求められる商品をタイムリーに製造して販売することが求められます。現場・現品・現実に向き合って即行動することがポイントになります。

ダム経営を常に意識して実践し、
災害や環境変化など「まさかの坂」に遭遇しても
継続できる体質にする。

三代目 中村光良

ダム経営は経営の神様と言われた松下幸之助氏の言葉です。ダムの水は内部留保を例えており、まさかの環境変化によって業績が悪化した場合、内部留保の金額が多ければ状況判断や対処するための時間的猶予が多く得られます。これは現在の危機管理やBCP（Business Continuity Plan 事業継続計画）につながる大前提です。松下幸之助は講演会で「どうすればダム経営ができるか」という質問を受けたことがあります。その解答は「思い続けること」でした。会場に笑いが起きましたが、その場にいた京セラ創業者の稲盛和夫氏は胸に響き、その後の経営の礎になる考え方になったそうです。この考えにナカリも賛同し、日頃から内部留保の充実を思い続けています。

納税と減価償却で内部留保を積む。

三代目 中村光良

内部留保は納税後の純利益と減価償却によって増やすことができます。減価償却とは、設備投資に対して税法で認められた社外に出ない経費です。いくら内部留保を積もうとしても、税金を払うことを嫌ったり、社外に出る経費を浪費しては内部留保を積み上げることはできません。この原則をしっかりと理解して、日々の経営活動や経費の使い方に注意していくことに努めています。

利益は申告すると60%は会社に残るが、
経費は使ってしまったら全額残らない。

三代目 中村光良

企業の利益に対する税金は約40%です。つまり残りの60%は会社に内部留保として残ります。一般的な会社の傾向として、納税することは損であり、納税するくらいなら経費として使ってしまったほうが得だと思われがちです。しかし、経費として使ってしまうと100%会社に残りません。会社を継続していくためには税金に対するこれらの考え方をしっかり整理して適正な納税を行っていくことが大切です。ナカリでは、過去に法人税が60%を超えた時代でも、利益が出たときには納税し内部留保の蓄積に努めてきました。この行動が現在の健全な財務体質につながっています。

収益は分配せずに会社に蓄積する、
株主配当はしない。
創業以来出していない。
会社の内部留保で残す。

創業当時は家族と会社が一体だったため、会社が潰れることは家族が潰れるのと同義でした。その考え方から、二代目良一とあきゑは会社を発展させることだけに全集中して生活していました。株はすべて中村家で保有しているので会社の体力を付けるために配当する考えがありませんでした。また、株主配当は納税した後の純利益から益金処分として支給するもので、配当した場合にはさらに個人に税金が課せられます。そのため、会社に残す内部留保が最も税制面で有利であると考えています。この2つの考え方を現在も取り入れています。個人の蓄財よりも会社を強固にすることが最善だと考え継続しています。

「まさかの坂」に遭遇し、

仮に単年度で数億円の赤字が発生しても、
潰れない強靱な体質の会社をつくる。

三代目 中村光良

語録027から030にかけて内部留保の蓄積に重点を置いてきたことを挙げてきました。ナカリでは長年にわたり内部留保の充実を目指してきたことにより、仮に在庫している米穀の大暴落や自然災害などによる業績の急激な悪化で単年度に数億円単位の赤字が発生したとしても、潰れない体質の会社になっています。今後もさらに盤石な体制を築くべく行動して参ります。

米穀以外の収益の柱を構築するために、
内部留保は賃貸不動産などの
収益物件に投資する。

三代目 中村光良

語録022で挙げたように、そもそも高度経済成長期にお米の商売（くず米・網下米・特定米穀）は付加価値が急激に伸びた業界です。その利益の一部を米穀以外の収益の柱とすべく、不動産賃貸物件に継続して投資してきました。会社によっては余裕資金を株式や商品取引の投機に充てたり、収益を生まない自社ビルなどに投資している場合が多くあります。その中でナカリは、冷静に堅実に会社を成長させる収益物件である不動産賃貸を充実させてきました。今後もお米に並ぶ収益の柱として拡充していきます。

競争力を高めるために、
内部留保は設備投資に充てて
会社の生産性を上げる。

三代目 中村光良

米穀の設備に対する積極投資が競争力強化と内部留保拡充につながり、これまでの投資判断が正しかったことを現在の実績が実証しています。米穀に関する設備投資においては、常に最新鋭の設備をいち早く導入し、品質や生産性の向上を競合他社よりも先んじて行ってきました。その結果、競争力が強化され、現在ではくず米の取り扱ひ量は業界NO・1になりました。また、お米の最先端の設備投資には税制面の優遇策（中小企業の減価償却の割り増し優遇）があったため、設備投資を繰り返すことで、社外に出ない経費を内部留保の拡充につなげることができました。

無駄な経費は徹底的に抑えるが、
生きたお金は惜しみなく使う。

三代目 中村光良

語録030の二代目良一・あきゑ夫婦の生活信条にあったように、会社の成長と安定を第一に考え、無駄な経費を徹底的に抑えることがナカリの社風となってきました。格好をつけたり、生産性が上がらないような経費の使い方はご法度ですが、語録032から033のような会社の礎を作ってきた積極投資はこれからも惜しみなく充てていくことが必要となります。

月次試算表を欠かさず作成し、
業績を毎月見える化して確認し、
感覚による判断ではなく、
根拠に基づいた判断を行う。

三代目 中村光良

お米の商売は、常に相場が変わる現物を取り扱います。そのため、月末の手持ち在庫（相場に則った原価）を把握し、一カ月ごとの月次試算表の作成が不可欠です。期中にお米の相場が変動した場合、仕入れた価格で在庫評価をしてしまうと、在庫を売り切ったときにしか損益の把握ができません。ですから、現相場に則った原価で在庫の評価をしないと、現時点の正確な試算表にはなりません。その時点で相場を反映させた在庫評価をしていくことが、正確な経営判断につながりません。

繁忙期においても同様に、
無理してでも月末在庫を確認して、
毎月方針を検討する。

三代目 中村光良

9月末と10月末はお米の収穫の最盛期となり、月末においても1日の入荷量が多く、その入荷したものの整理が終わってからでしか月末在庫の現物を数えることができません。そのため現場に多くの負担がかかりますが、月次試算表の作成に欠かせない重要な仕事のため、入荷の最盛期であっても妥協せずに行い、毎月の方針作成の根拠としています。

お米の仕入れの限度は、

「資金」と「置き場」の歯止めを
仕入れ数量の目安とする。

三代目 中村光良

お米の収穫は年に一度であり、その在庫で1年間活動します。特にお米の大産地である東北地方に位置するナカリの役割は、語録021で挙げたとおりダムのよ
うなもので、収穫時期にできるだけ多くのお米を仕入れて在庫しなければなりま
せん。この時期には無制限に仕入れをすと言っても過言ではありません。仕入
れの歯止めとする基準は、①調達した資金の限度額に迫ったとき、②米の置き場
が一杯になりそうなきを目安としています。

仕入れたお米は、すべて現金と同様であり、
その気持ちをもって大切に取り扱う。

三代目 中村光良

農協で在庫するお米は、生産者から預かって委託を受けての販売なので所有権は生産者にあります。一方、ナカリが在庫するお米は、すべて自己資金の現金で仕入れるため所有権はナカリが有します。つまり、在庫のお米は現金と同様となります。そのため大切に扱い、しっかりと管理していかなければならないのです。

ダルマは傾いても起き上がる。

失敗しても3割位の損なら起き上がる。

三代目 中村光良

企業を長く継続していくためには、環境変化に合わせて仕事を多角化していくことが求められます。仕事を通して新たな分野でチャンスと判断したときには、まず手を打つことが大切です。あまりにも慎重に構えてチャンスを逃すことは避けなければなりません。しかしながら、打った手が必ずしも当たるとは限りません。その失敗が会社の体力の3割くらいならダルマと同じで起き上がれます。しかし、それを超す大きな失敗は致命傷となるため避けなければなりません。

業績は長期の視点で捉え、

3年間の中で6勝4敗なら

継続できると捉えて経営を行う。

三代目 中村光良

環境の変化によるお米の相場変動は避けられません。管理した数字に基づいた判断で手を打っていくものの、それが最適かどうかは後にならないとわからない商材です。そのため、失敗を恐れず、その都度手を打っていくことが求められます。考え方として、単年（1年間）ではなくて2年から3年間の中で6勝4敗なら継続していける、というくらいの感覚で、先が見えない中を判断していかなければなりません。例えば話として、霧の中を手探りで歩いているとき（9月～2月くらいの時期）には正確な道を歩いているとは限りませんが、霧が晴れたとき（3月頃）に初めてわかる（その年の米穀の状況）ものなのです。

収益の柱を複数立てて、
お米の相場のリスクをカバーする。

三代目 中村光良

お米を取り扱う仕事においては米相場のリスクは避けられません。①天候による豊作不作の要因、②国の政策変更による要因、③お米の需給バランスによる要因など、これまでに想定できない相場変動が多くありました。環境変化の中で会社を維持していくためにはこのような想定できない変化を乗り越えていかなければなりません。その対策として、多くの事業の柱を立てることが必要となります。ナカリではお米の相場のリスクをカバーするために、お米の取り扱い以外に次の事業を柱として立てて参りました。

- 1 不動産賃貸業（主に仙台市内に保有する賃貸マンション）
- 2 倉庫業（備蓄米や民間米などの保管）
- 3 太陽光発電所（約2700kwの発電）
- 4 灯油販売業
- 5 物品賃貸業（航空機リース）

企業体力の範囲内でお米の相場リスクを抑えることが
求められる。複数の収益の柱を立てて、
企業体力が増した結果、最も相場変動が大きい
くず米において業界NO.1の取り扱い量となった。

米相場の中で特に大きく価格が変動するのがくず米です。くず米は年間取り扱量のすべてを自己資金で在庫しなければならず、販売する量が多ければ多いほど、供給責任を果たすためには在庫を持たなければならぬため、保管場所と資金が必要となります。くず米の相場が下落すると、在庫量によっては数億単位の評価損が発生することがあり、会社の体力以上に相場が下落して損害が発生した場合は会社は倒産してしまいます。つまり、在庫できる数量は評価損が発生しても会社がつぶれない額の範囲に抑えることが求められます。企業体力が強くなったナカリは、結果として現時点でくず米の取り扱い量が業界NO・1となりました。

地域を含めた社会貢献の中で最優先すべきことは、
自分の得意とする事業（会社）活動を通して
納税し続けることである。

会社が社会に貢献することは、企業が存在する上で大変重要な目的の一つとなります。事業活動を通して地域社会に貢献することが求められます。その中で特に貢献度が高いのは納税であると考えます。例えば、奉仕活動や慈善活動などもあります。企業が強みを生かして最も効率よく貢献できるのは、納税という手段です。

〈家訓〉株の相場にはのるな。

三代目 中村光良

1985（昭和60）年頃、高度経済成長の波にのった会社は伸び盛りだったこともあって、お米の商売だけでなく株式投資も会社の成長の勢いの中で行っていきます。三代目光良の弟である梶谷光利（当時専務取締役）がナカリに入社する以前に山一証券に勤務していたこともあり、会社の事業として銀行からの借り入れを行ってまで株式投資を行っていました。しかし、ある運用の失敗を受けて、会社として株式投資と運用から完全に手を引くことを決断しました。その後、1987（昭和62）年にブラックマンデーという大きな株式の大暴落があり、世間の投資家は大きな損害を被る事態が発生しました。また、さらに大きな株式相場の大暴落である1991（平成3）年のバブル経済崩壊時には、この教訓のおかげで株式投資による損害を被ることはありませんでした。

創業以来お世話になった登録農家さんには、
その恩に伝えていく。

三代目 中村光良

ナカリの創業時には多くの登録農家さんに協力していただき助けられました。お米の集荷の免許を取得するには一定数の農家さんの登録を受けることが必要でした。農協とナカリのどちらに登録するか競い合うような状況でした。圧倒的に力のある農協が有利の中、ナカリに登録いただき、現在に至るまでご愛顧いただいていることに心から感謝しております。今後も感謝をもってその恩に伝えていきます。

お世話になっている

登録農家さんからのお米の集荷は、
今後も最優先で行う。

三代目 中村光良

語録045の恩返しの一つです。秋の集荷時期の際、登録農家さんは刈り取り作業をできるだけ早く終えたいのです。でき上がったお米を素早く出向いて引き取り農家さんの作業の効率化につなげることは、その時期にナカリができる貢献の一つです。今後も仕事が集中する時期でも登録農家さんからの集荷は最優先に行っていきます。

生産者から直接集荷する

雑穀業者さんからの買い入れは、

どんな状況でも買い止めはしない。

三代目 中村光良

大崎地方には農家さんを一軒ずつ回ってお米を集荷する雑穀業者さんが約100名います。全国でもこれだけの人数がいる場所は他にありません。ナカリのお米の集荷の歴史は、この雑穀業者さんと共に歩んできたと言っても過言ではありません。語録045の登録農家さんと同様、お互いに共存共栄してきた仲です。他社が買い止めをするようなお米が余った状況でも、ナカリは無理をしても買入れを継続してきました。今後も互いに協力して取り引きをしていきます。

雑穀業者さんが集荷に集中できるように、
常に現金決済を行う。
銀行が休みの日であっても同様である。

三代目 中村光良

秋の収穫シーズン（9月中旬～10月末）は、雑穀業者さんの集荷においても待ったなしです。猫の手も借りたくらいに忙しい日が続き、1日も休めません。そのため、銀行でお金をおろす時間も惜しんで集荷作業を行っています。農家さんへの米代金の決済は現金に限られますが、この状況での雑穀業者さんに対してナカリができる協力は、すべてに現金決済を行うことです。両替もできる限り手数料を取らずに行っています。これは銀行が閉まっている土日であっても同様に対応しています。

雑穀業者さんの決済は、

これまで現金払いをしなかったことはない。

常に現金払いである。

三代目 中村光良

語録048で前述したように、米農家さんへの支払いは現金に限られます。そのため、ナカリから雑穀業者さんへの決済も現金が必須です。1日に集荷業者さんへ支払う現金は想定して準備していますが、思いがけず足りなくなることがあります。他の問屋さんでは、その日の手持ち現金がショートすることはよくあることです。ナカリはその場合も考慮して、常に現金を切らさないように準備しています。これにより雑穀業者さんは、安心してナカリへお米を販売することができます。

雑穀業者さんの中には

商売の行儀が悪い人もいるが、来る者は拒まず、感情に左右されない取り引きを行うようにする。

三代目 中村光良

雑穀業者さんの中には、自分の都合で販売先の問屋を頻繁に変えるような行儀の悪い業者さんがいます。それは定職を持たずにお米の集荷のシーズンだけ仕事をしている人や商売のルールを理解していない人も多くいるからです。しかし、雑穀業者さんの集荷するお米は、農家さんから直接集荷する品質の良いものであり、一人の雑穀業者さんの集荷する量は、限られた期間内では貴重なものとなります。感情的にはお付き合いしたくない場合もありますが、来る者は拒まずという姿勢で商売に徹し、相手によって差をつけない買い入れを行うようにしています。

過去と将来の実績を勘案して、

どんな状況でも雑穀業者さんを守り、

元々の関係性を忘れずに、共に成長を目指す。

三代目 中村光良

雑穀業者さんは高齢化が進み、その人数は年々減少し、集荷量が減っていくことが予想されます。しかし、過去の経緯からナカリの集荷の強みであることは変わりありません。中には若手の雑穀業者さんも加わっています。その業者さんとは今後も協力体制を続けることによって、互いに取り扱い量を増やし、新たなスタイルを築き上げることも可能です。その姿も想定しながら互いに繁栄を目指します。

お米の商いは仕入れも販売も現金が基本。
販売における与信管理は最優先で、
貸し倒れはなくす。

三代目 中村光良

お米の商いは仕入れも販売も現金が基本です。つまり現金が用意できない会社は取り扱ひ量が限られることになります。お米の売買は、玄米はもとより白米であっても加工頻度が少ないため、競合他社と差別化した独自の付加価値をつけて販売することは困難です。そのため、どうしても粗利が低い商売となり、与信管理は最優先で行わなければなりません。多少高く買ってくれる会社があったとしても、決済が遅い会社は無理をしていることが多いため、取り引きは相手を慎重に選んで判断することになります。もともと粗利の低い商いですので、元金を回収できないのでは元も子もありません。

各産地の問屋から仕入れるお米は、
請求書が来てから3日以内に払う。
業界の中で日本一決済が早いと自負している。

三代目 中村光良

お米は現金商売が原則です。しかしながら、各産地から仕入れるお米は、到着後に品質が規格通りであるのかを確認しなければなりません。その確認後に仕入れ伝票処理を行い、振込支払い完了までには最短でも3日を要します。つまり、3日以内の振込支払いは、現金で支払ったのと同じスピード感と考えます。このスピードで振込支払いしている業者は業界にはほとんど存在せず、業界の中でナカリが日本一決済が早いと自負しています。これもナカリの大きな信用となっており、ナカリが売り先として選ばれる理由になっています。お米は1年ごとに集荷量が変わりますが、その中で毎年安定した数量を確保できているのはこの信用によるところが大きいのです。

金融機関と借り入れについての取り決めを
しっかりと履行してきたため、
十分な借り入れ枠が可能となっている。

三代目 中村光良

語録053の根底には、これまで秋の仕入れ資金は期限に遅れず返済してきたことにより、金融機関との揺るぎない信頼関係を築いてきた経緯があります。年に一度の収穫の際に、仕入れ資金をいかに多く準備できるかが集荷量を増やす一つのポイントになります。年によってはお米の値段が大幅に上がり、例年よりも多くの資金が必要になることがあります。その場合でも、金融機関との間に信頼関係が構築されているため、十分な借り入れ枠を確保できるのです。

仕入れ資金である

金融機関からの短期借入金は、

決算月（7月末）までに返済する。

三代目 中村光良

銀行からの短期借入金は、毎年の仕入れ資金であり、在庫資金として調達して
います。この返済は決算月である7月末までに行うことを基本としています。期末
の持ち越し在庫の適正な数量は、短期借入金を返済し、自己資金の範囲内で収ま
ることを指標にしています。

お米の仕入れ以外の一般経費の支払いは、
月末に締めて基本的には翌月10日に現金で支払う。
約束手形は発行しない。

一般経費（運賃・部品代・修理代・備品代など）の支払いを「月末締め翌月10日払い」としている理由は、ナカリに協力してくれている業者さんへの支払いにおいて最大限に協力することを目的としているためです。支払いサイトの短さがお互いの揺るぎない信頼関係の基盤となっています。そのような考え方のため、当然のこととして約束手形などの支払いはお互いのために行っていません。

仕入れ先、調達先はできるだけ変えない。
共存共栄を目指す。

三代目 中村光良

複数社による設備や部品、資材などの購入は、相見積もりが一番安く発注できる手法の一つではありません。しかし、互いの仕事の継続性からすると0か100という商売になってしまったために、通常は行わないようにしています。長い目で見ると、継続した取り引きがメリットになる場合が多いと感じているからです。しかし、お互いの信頼関係に基づき、複数社の相見積もりで発注した場合と同様の極力抑えた金額で請け負ってもらう必要があります。それにより、取り引きが継続し、共存共栄につながります。

販売先だけでなく、

仕入れ先などすべてのステーキホルダーは
お客様として真摯な姿勢で共に歩む。

三代目 中村光良

ステークホルダーへの真摯な姿勢が社風になるよう心がけています。それが語録056と057の基になっています。販売先だけでなく、仕入れ先などすべてのステークホルダーをお客様として、真摯な姿勢で取り組むことが大切です。ステークホルダーの協力なくして会社の発展はありません。マネジメントの父と言われるドラッカーが最も大事な経営姿勢として「真摯さ」を挙げているように、真摯な姿勢で取り組んでいくことが会社の基本であり、継続発展の基になります。

見取学問。自分で見て取って学ぶ。

二代目 中村良一

これは二代目良一が学生時代に取り組んだ柔道からの教えによります。柔道や剣道のような武道には「見取り稽古」という稽古があります。これは人の稽古を見て学ぶことを指します。仕事においても同様で、一から自分の頭で考えるより、先輩やお客様など自分を取り巻く様々な人の行動を観察して学び、身に付けることが自らの糧になります。それを踏まえ、良一は仕事をする上で大切なことは「見取学問」と常々口癖のように言っていました。しかし、良一の言葉の訛りのために「みどり学問、みどり学問」と聞き取っていました。その意味を私（四代目信一郎）が理解できたのは、2001（平成13）年に経営理念を作成するために学んだ宮城倫理経営塾の受講のときでした。その学びの中で創業者の想いを整理していったときに「みどり」が「見取り」であることに気付き、その考え方に感心したことが思い出されます。

どんな優秀な大学よりも社会の実践大学。

二代目 中村良一

お米は小麦や大豆のように様々な加工品の品揃えがあり、多様な食べ方をするものとは一線を画しています。現在でも炊飯して素材を楽しむ食べ方が主流である商材です。そのため、お米の商売は頭で考えて作りあげるのではなく、体を使い、肌で空気を感じながら地道に身に付けていく商売です。二代目良一はお米の商売の身に付け方として、「どんなに優秀な大学で学んできたとしても、日々の活動の中で体で覚えていく『実践の学び』にはかなわない。だから実践大学が大事なんだ」とよく話していました。

ナ

カ

リ

語

録

061

肉を切らせて骨を断つ。

二代目 中村良一

これも二代目良一の口癖だった言葉です。米穀業界は、1995（平成7）年まで旧食糧管理法の規制が多い業界でした。その間、業界の競争の中で様々な困難や苦労がありました。ナカリは理念や信条などを日々ぶれずに実践し、社風や体質強化を図ってきました。それにより丈夫な経営の背骨を作りあげ、その時々、難局を乗り越えてきました。この教訓は、競合他社との競争の中で相手に多少の後れを取ったり失敗や損失が発生しても（肉を切らせて）、しっかりとした強い骨（理念・信条・社風・体質など）に支えられていれば、チャンスを待つて競合相手との戦いに勝てること（骨を断つ）を意味しています。また、見た目は劣勢に見えて傷ついているようでも、相手が油断している隙に機を見て一気に相手に致命傷を与える戦略を意味しています。

我は我、人は人。自分の信念を貫く。

二代目 中村良一

語録061につながる二代目良一の口癖です。これまでに競合他社の後塵を拝したときもままありました。そのときは、自分の信念を貫いて経営していくことが優先であり、「我は我、人は人」と割り切って、自分の考えをぶらさずに実践してきたと聞いています。今後も他社と比べて一喜一憂するのではなく、自社の経営理念に則って行動していくことが大切です。

会社の大きさをより、努力する者はおつかない。

二代目 中村良一

戦後、お米の商売は食糧管理法により制限されていたため、利権を持ち業界を仕切っていた大きな企業がたくさん存在していました。その状況が現在も変わっていないければ、これらの企業は今でも発展を続けていたことでしょう。その中でナカリは小さな会社で体質も脆弱であったものの、高い志と希望を持ちながら真摯に努力を続けてきたことにより、現在の米業界においてリーディングカンパニーとしての地位を確立したと自負しています。一方で、利権に頼り旧態依然としていた企業は、1995（平成7）年の新食糧法施行という環境変化の中で多くが淘汰されたと言っても過言ではありません。つまり、現在大きく発展している会社であっても、考えがぶれたり、驕り、努力を怠った企業は最終的には勝ち残れないということなのです。ナカリの事例は、小さな会社であっても努力を怠らない会社は侮れないことを示しています。

経営の目的は、理念経営がすべてであり、
オールライスマーカーとして世の中の役に立つ活動を
社員と共に目指し進化し続ける。

四代目 中村信一郎

2001(平成13)年の宮城県倫理経営塾に四代目信一郎が参加し、経営理念と経営計画書の作成を行いました。その経営塾において徹底的に経営理念の本質を学びました。経営理念とは、経営者と社員が一丸となって目指す経営の目的であり、決してぶれてはいけないものです。時代の変化にかかわらず、会社が社会に貢献していく目的でもありません。私たちナカリは、オールライスマーカーとしてこれからも経営理念の実現を通して社会の役に立つ会社であり続けます。この宮城県倫理経営塾の学びにより、2001(平成13)年に会社名を『株式会社 中利商店』から『ナカリ株式会社』へ変更しました。

【経営理念】

- 一、私達は、オールライスマーカーとして、将来を見つめ、変化に適応する進化企業を目指します。
- 一、私達は、生産者の想いを形にし、お客様との信頼の輪で地域社会の発展に貢献いたします。
- 一、私達は、「新鮮な学び」と「感謝の心」で、互いに夢を語り合い、光り輝く人生を目指します。

会社は社員の幸せのためである。

それが経営者を含めたステークホルダーの
幸せにつながる。

四代目 中村信一郎

四代目信一郎がベンチマークしている会社には前述の伊那食品工業（語録016）があります。伊那食品工業では、「会社は社員の幸せのためにある」と謳って長年に渡り進歩発展を続けています。過去には、一般的な会社の在り方として、会社の発展の後に社員の幸せがあると考えられた時代もありました。しかし、令和の時代である現在において、ナカリでは社員の幸せがあって初めて会社の発展につながるかと考えています。さらに、会社を取り巻く仕入れ先や取り引き業者などのステークホルダーと力を合わせて共に発展していくことが目指すべき姿だと考えています。

年輪経営の考え方にて、

健全で強い体質作りを心がけ、

しつかりした根と幹を地道に育てる。

四代目 中村信一郎

語録065に続き伊那食品工業が目指しているのが「年輪経営」です。これは木の年輪のように少しずつでも成長を続け、年輪を重ねるごとに強い木になっていくことを表します。会社も同様に急激な成長は後に体力を弱める「膨張」となっていることがよくあります。着実に年輪を重ね、強靱な会社を作ることがナカリには求められています。また、例え話として、利益は「ウンコ」だと表現しています。大きなウンコ（利益）を出すことが目的になってしまうと、体の調子にかかわらず、無理してでもたくさんのお腹を食べなければいけません。私たちの会社は、栄養価のある身体に良いものを食べ、健康な体を作り、継続してウンコを出し続けることが年輪経営につながると考えます。

仕事を通して物心両面の幸せを目指し、
自己実現を図る。

四代目 中村信一郎

語録009で紹介しているように、京セラの稲盛和夫氏が創業の精神として謳った経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」とあります。私たちが仕事をしていく中で全従業員の物心両面の幸せを目指すことは、現在の多様化した社会には必要不可欠な心構えです。さらに、幸せの定義の中で「自己実現」は、米国の心理学者マズローの学説である欲求5段階説の最終段階の目指すべきものであるとされています。つまり、「物心両面の幸せ」がなければ本当の幸せには到達できないのです。

マズローの欲求5段階説



競争相手に勝つことを優先にせず、

「負けない経営」にてしつかりと進み、

業界NO.1のファーストコールカンパニーを目指す。

四代目 中村信一郎

今後、米業界は生産者だけでなく消費も減り続けていくことが予想されています。競合の数が変わらず流通量が減れば、必然的に過当競争（レッドオーシャン）になっていきます。つまり、既存の業者が今と同様に営むことはできません。しかも、お米の商品は他社と差別化することも容易ではありません。この環境においてナカリが目指す経営の考え方は、「勝ち抜く経営よりも負けない経営」です。例えば、市場規模が100の業界で100社存在していれば、平均して1社当たりの取り扱い量は1になります。それが市場規模が50に縮小した場合、10社しか存在していなければ、取り扱い量は5倍の5になります。この状態をイメージするために、ナカリはお米だけではなく収益の柱を複数立ててきました。今後も会社の体力を維持し続けることができれば、将来的に「負けない経営」が実現できると信じています。

投資先行型のビジネスモデルにより、
常に最新のハードとソフトを更新し続ける。

四代目 中村信一郎

語録068のように過当競争（レッドオーシャン）に向かっていく米業界の中で、「負けない経営」のためには、積極的な先行投資が必要になります。厳しい業界の中で先行投資型のビジネスモデルを構築するには資金が必要になります。ナカリでは先行投資資金に米部門の収益だけを充てるのではなく、他の部門からの収益も含めた全体の力で、現在も毎年継続して米部門へ積極的に投資しています。それにより、現在の米業界の中で最新鋭のハードとソフトを構築し続けており、日々アップデートしていると自負しています。この考え方は前述のとおり、過去にはお米で上げた収益を不動産などの他の収益の柱を育てるために使ったことの逆で、他の部門の収益を米部門の将来の収益を得るための先行投資に使っていることとなります。

社員の幸せ実現のために

「人間力の向上」を目的とした社内外の研修にも
積極的に投資していく。

67期のスローガンとして「アップデートし続ける」を掲げています。社員一人ひとりがアップデートし続けるためには、「人間力の向上」が重要であると考えます。その第一歩として、管理者が人間力を高めることへの理解を深めるために、教育コンサルティング会社であるコアラスブランディング(株)による管理者研修を行っています(毎月1回2時間)。さらには全社員を対象とした木鶏会(致知出版主催・毎月1回1時間)を開催し、人間力向上とコミュニケーションアップを目指しています。仕事のスキルアップだけではなく、人間力が豊かになるための研修に今後も積極的に投資していきます。

ナカリが入会している倫理法人会の活動に、
多くの社員が積極的に参加して
自己研鑽を目指している。

四代目 中村信一郎

ナカリは1996(平成8)年に倫理法人会に入会しました。倫理法人会は「1. 企業に倫理を 2. 職場に心を 3. 家庭に愛を」という倫理経営の考え方を基に、会社経営を「明朗、愛和、喜働」という純情(すなお)な心で実践することを目指す会です。大崎倫理法人会のモーニングセミナー(毎週火曜早朝6〜7時)に、三代目光良は入会から最近まで、四代目信一郎は現在進行形で毎週欠かさず参加し倫理経営を学んでいます。それに賛同した多くの社員(約30名)も自己研鑽の場としてイブニングセミナー(年間約3回)などに参加しています。光良は2001年度宮城県倫理法人会副会長、信一郎は2020年から2023年度の大崎倫理法人会会長を務めています。

経営者は、謙虚に、明るく、
ひたすら努力する。

四代目 中村信一郎

これはワタミ(株)の渡邊美樹氏の言葉です。氏が著書に記した「経営者は、謙虚に、明るく、ひたすら努力すれば運は逃げない」という言葉を引用しました。経営は努力だけで上手くいくとは限らず、運がなければ成功しません。また、運を引き寄せることについての考え方は、創業者と後継者とで異なります。後継者として運について考えたときにこの教訓が必須であると考えます。毎年作成する経営計画書の中で全員が宣言する目標である「私の決意二カ条」において、四代目信一郎はこの言葉を掲げ続けています。

次世代に適正に引き継ぐために、
会社に関わる法律の仕組みを
正しく知ること努める。

四代目 中村信一郎

会社を取り巻く法律は、大きく分けて「1・会社法 2・民法 3・税法」の3つです。本来、事業承継する上ではこの順番で考えていくべきですが、一般的には逆から行っている会社がほとんどです。例えば、まず事業承継ではできるだけ税金を安くしたいという考えから税法。次に、家族と親族との相続は税も含めて穏便にまとめたいという考えから民法。最後に、会社の株主の構成などを考えるための会社法。このように考えられがちです。しかし、本来あるべき事業承継は、まず、将来の会社があるべき姿の会社法。次に、家族や親族との関係の民法。最後に定められた税金は正しく払う税法。この順番に努めて参ります。

経営者の使命は次世代の繁栄が最優先。

自分の代で次世代のためにやれる備えを尽くす。

四代目 中村信一郎

ナカリを経営してきた中村家の先代は、個人や家族よりも会社を優先することを徹底してきました。例えば、退職金は死亡退職金としてもらい、次世代の相続対策としました。また、私生活は質素儉約に努め、贅沢を控えていることは、これまでの語録にも度々出てきた考えにつながります。創業100年を迎えるにあたり、これから150年、200年とたすきをつなぎ、繁栄を目指すことがオーナー経営者である中村家の使命だと考えています。次世代の繁栄を考えて行動することが、現在の繁栄にもつながると捉えています。

会社の経営者は、継続・繁栄するための
使命をもった担当者と考えて職務を全うする。
スチュワードシップの考えを徹底する。

この考え方は、(株)星野リゾート・星野佳路氏の著書から取り入れたものです。オーナー経営者であっても、会社は「社会の公器」であり、決して自分の好き勝手に扱ってよいものではありません。スチュワードシップの意味は「他人から預かった資産を、責任をもって管理運用すること。受託責任」です。中村家がナカリを経営する上で、このスチュワードシップの考え方に則り、これからも責任をもつてしっかり経営していくことが求められます。

オーナー経営者が効率よく事業承継するには、
会社に財産を残し、株式異動によって行うことが
最も効率的であり、望ましい。

会社とオーナー家は一体と考えて、会社の資産をオーナー家への報酬として分配してしまうと、オーナーが亡くなったときに相続税として財産の一部を納税することになります。会社を継続していく上でできるだけ多くの資産を次世代へ引き継ぐには、個人ではなく会社で資産を保有し、それを株式の異動によって引き継ぐことが望ましいと考えます。ナカリはこれまでこの考え方で経営をしてきました。さらに会社は株式の保有割合によって支配権が決まるため、株主が分散してしまうと経営が安定しません。オーナー企業であるナカリにおいて、自社株を次世代に引き継ぐことは、事業承継の中で最も重要な案件です。四代目信一郎もすでに株式を信託によって、次世代に引き継ぐための登記を完了しています。創業当時から会社を発展させることが第一目標のため、中村家に財産を残すよりは、会社に内部留保として蓄積することに努めました。そのことがこの自社株式の管理方法にも表れています。ナカリでは代々安定した経営を行うために、株主構成を分散せず中村家に絞ってきました。これからもその責務を果たしていく所存です。

事業承継で行う自社株式の異動によつて

発生する納税は、

できるだけ自分の代で行うことが望ましい。

四代目 中村信一郎

事業承継による自社株式を異動するには必ず納税が発生します。それを引き継ぐ人が払うのではなく、渡す人が払うことが望ましいと考えています。そのやり方は、非上場企業であるサントリーがオーナー家によって代々グループ企業の経営権を維持している手法を参考にして、数年にわたって着実に進めています。

事業承継において後継者が決まり次第、

万が一の場合に備えて可能な限り

その時点での遺言書を作成することが望ましい。

オーナー経営者は後継者の目処が立った時点で可能な限り遺言書を残すことが望ましいと考えます。四代目信一郎は48歳の時に作成しています。その主な内容は下記の2点です。一つ目は株式異動についての明記です。これは将来の経営安定の基盤であり、ナカリではすでに株式信託によって明確化しています。二つ目が個人の財産分配についてです。これまでも度々出てきたように、中村家の考えは会社最優先であり、会社の経営に携わる次世代の担当者が財産を受け継いできました。今後も長く事業承継していくために、中村家においても親族が良好な関係を構築し、ナカリを発展させることが使命であると理解していくべきと考えます。

「明朗・愛和・喜働」を

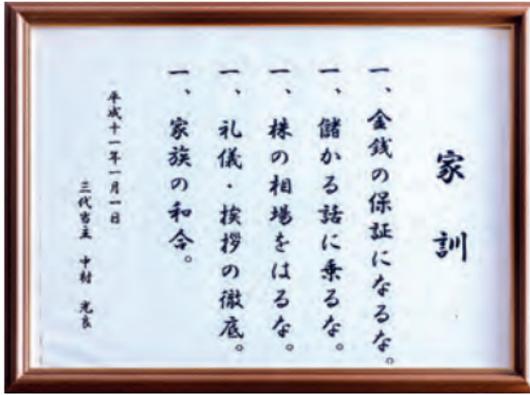
純情（すなお）な心によつて、

日々の仕事や生活の実践を目指す。

四代目 中村信一郎

三代目光良、四代目信一郎が学んでいる倫理法人会の純粹倫理からの引用です。純粹倫理とは、実行によって直ちに正しさが証明できる生活の法則くらしみちのことです。その活動は、「明朗・愛和・喜働」そして「純情（すなお）」な心を持って日々生活することにあります。

「人はわがまませず、正しく暮せば楽にすごせるものを、勝手気ままを出すので、不幸になるようになっております」（万人幸福の葉P12より引用）。この教えにあるように、経営者は自らを学びによって高めていかなければいけないのです。



家訓

- 一、金銭の保証になるな。
- 一、儲かる話に乗るな。
- 一、株の相場をはるな。
- 一、礼儀・挨拶の徹底。
- 一、家族の和合。

平成十二年一月二日

三代目 中村光良

それぞれの項目は、初代から三代にわたって経験してきた物語の中で培われた教訓を、三代目光良が中村家の家訓としてまとめたものです。この家訓は、ナカリの次の100年を目指す上で、事業承継していくために経営担当者（スチュワードシップの考え方・語録075）である中村家において代々受け継ぐべき大事な教訓と考えます。

ナ

カ

リ

語

録

081

天は二物を与えず。しかし一物はもっている。

三代目 中村光良

三代目光良が口癖のように言っていることです。すべて万能な人はいない。できないことがあったとしても決して自分を卑下することなく、自らがもっている素晴らしいところを発揮し、足りないところは周りの人たちの協力を得て物事をなしていくという考え方です。光良はこれまでの経験から、協力を得るために自らを律して人間力を高める努力を続けました。人に共感を得られる姿勢に努めてきたことにより、結果的に運が味方してくれたと話しています。

「謙虚さ」は魔除けであり、悪い人は寄つてこない。

四代目 中村信一郎

京セラの稲盛和夫氏の言葉からの引用です。自分に邪よこしまな心が潜ひそんでいるだけで、良からぬ考えをもった人との出会いが生まれるものです。自らが謙虚な心をもって行動していれば、邪な心をもった人が寄ってこなくなる。それを「魔除け」と表現しています。

〈遺言〉

連帯保証の依頼は

どんなに身近な人や会社からでも断ること。

二代目 中村良一

連帯保証の意味は自らがすべての債務を保証するのと同義語です。二代目良一は、戦後の激動時代の中で連帯保証による数々の不幸な人や会社の結末を見てきました。連帯保証は、先人が苦勞して築きあげた歴史や現在協力してくれている社員を含めたステークホルダーとの信頼関係を崩しかねない重要なことなのです。良一が〈遺言〉としてまでも連帯保証の怖さを後世に伝えようとする、強い意思が感じられます。

〈遺言〉

生活は質素に生きる。無駄はご法度。

二代目 中村良一

二代目良一と妻あきゑの言葉です。戦後の第二創業期には資金繰りに苦勞した歴史があります。私生活においても無駄を排除した徹底した質素節約の生活を行っていました。例えば、ご飯粒は残さず、食べ終わった茶碗にお湯をそそいで綺麗にして飲むという習慣がありました。また、孫である四代目信一郎が子供の頃に醤油やマヨネーズなどを必要以上に出してしまい、残した場合には叱責され、ラップして次回に使うように躡けられていました。会社においても、送られてきた使用済み封筒を裏返しにして使うことも当たり前の光景でした。そのような節約の精神が、中村家では〈遺言〉として伝えられています。

ナ

カ

リ

語

録

085

夜はどんなに遅くても早起きはルール。

朝起きの時間を使った仕事が一日の仕事を決める。

三代目 中村光良

二代目良一は大酒飲みで、時には人格が変わるくらいに飲みました。しかし、気絶するように眠ったとしても、翌早朝には二日酔いで寝過ぎたり、気分が悪い様子は見せたことがありませんでした。その姿から三代目光良、四代目信一郎も良一にならって朝は確実に活動することが中村家の暗黙の掟となっています。つまり、経営者は早朝から仕事をすることが伝統なのです。ナカリの現在の勤務体系は二交代制で、早番は朝5時から勤務しています。現経営者は朝5時30分には出社し、一度家に戻り朝食を摂って7時30分に再度出社しています。朝の時間を大切にすることは、一日の活動を充実させる一番のポイントとなっています。

納税と選挙の投票は、

国民の義務だから必ず果たす。

二代目 中村良一

企業の社会貢献は納税による方法が分かりやすいですが、個人は納税だけでなく、選挙に投票することも社会貢献につながります。経営者は国家や地域の貢献について様々な考えをもっていたとしても、政策を考えて実行するのは政治家です。経営と政治の両方に携わることは困難です。そのため経営者は企業活動に集中し、納税に注力することが役割であり、行政や政治に関しては政治家に託すことが唯一の手段と考えます。

十

カ

リ

語

録

087

生命の元は親しかいない。親を敬う。

三代目 中村光良

三代目光良が倫理法人会の教本である『万人幸福の栞 十七カ条』の教えの中で最も共感し、実践していることです。【十三】本を忘れず、末を乱さず 反始慎終はんしんしんしゅうには、「最も大切な、わが命の根本もとは、両親である。この事に思い至れば、親を尊敬し、大切にし、日夜孝養をつくすのは、親がえらいからではない、強いからではない。世の中にただ一人の私の親であるからである。私の命の根元であり、むしろ私自身の命である親だからである」とあります。光良はその実践として、両親の月命日（良一日、あきゑ29日）に毎月欠かさず墓参りを行っています。

子は親の心を実演する名優である。
子供は親の背中を見て育つ。

三代目 中村光良

これも三代目光良が特に大切にしている教えです。【六】子は親の心を実演する名優である。子女名優しじよめいゆうには、「子供自身に、あらわれた病気でさえも、例外なく、親の生活の不自然さが反映したまでである」さらに「親たちは上べを飾り、人前を作って上品に暮らしていても、子供たちは、堂々と、つつみかくしなく、親の心を実演する」とあります。これは、家庭の親子の関係だけではなく、企業における経営者と社員の関係にも言えることです。つまり経営者はしっかりこれらを認識して、自らを律していかなければならないのです。

十

力

リ

語

録

089

車や身につけるものは見栄を張らない。

三代目 中村光良

見栄は例えて言えば「贅肉」と一緒であると考えます。実務にプラスに働かないコトやモノは、生産性向上には貢献しません。健康で筋肉質な会社は、贅肉ではなく筋肉を増やすことによって成長すべきです。これまでのナカリの経営はそのような考えで行ってきました。これまで挙げてきたように、中村家は先人の教えによって、そもそも見栄や贅沢する余裕も暇も興味ありません。これが家風なのです。

十

力

リ

語

録

090

会社と家族を守ることが何よりも優先の人生。
結果的に自分を取り巻く人たちのためになる。

二代目 中村良一

二代目良一の言葉です。戦後の混乱期の再スタート時の財産は、ほぼなかったと言っても過言ではありませんでした。当時の世の中がそうだったように、復興するためには家庭や個人を考える余地がないほど必死に商売をしていました。特に良一は戦場から復員したこともあり、その考え方が徹底しておりました。何よりも商売で生き残ることが最優先であり、個人のことは後回しでした。その教えが基盤となり現在のナカリを支えているのです。

ナ

カ

リ

語

録

091

会社の繁栄存続には、
家族の和合が必須である。

三代目 中村光良

語録080の家訓にある内容です。ナカリの事業は、経営を担当する中村家において代々引き継がれてきました。これまでの語録にも出てきたように、中村家は会社を最優先として様々な手を打ってきています。仮に家族の中で協力を得られなかった場合などには、今まで打った様々な手が根本から覆ることもあるのです。そうになると、先代の考えてきたことや行ってきた業績が無になり、社員やステークホルダーにも大きな迷惑をかけてしまいます。つまり、中村家の家族の和合は、単なる一族の問題ではなく、ナカリの次の100年の継続のために重要なのです。

十

カ

リ

語

録

092

親不孝と朝寝坊で成功した人はいない。

四代目 中村信一郎

こちらでも経営の神様と言われた松下幸之助氏の言葉から引用しています。この言葉は中村家歴代の経営者が教訓とし、日々心がけている基にある考え方の一つです。親不孝しない（＝親孝行）に関しては、語録087で説明したように三代目光良が最も大事にしている考え方です。朝寝坊しない（＝朝起き）に関しては、語録085のように二代目良一の姿を見習って現在も大切にしている習慣であり、中村家の伝統として捉えています。

親不孝だけでなく子不孝しないように、
年齢が上がっても心身ともに鍛錬を続ける。

四代目 中村信一郎

「親不孝」という言葉は、昔からよく耳にし現在も変わらず使われている言葉です。一方で、人生100年時代になった今、「子不孝」という考え方をしっかりもって人生の後半を過ごしていくべきだと考えます。年齢を重ねても心と身体が健康でないと子供に迷惑がかかってしまいます。心と身体の健康を保つために最も有効な方法は、できるだけ働き続けることです。単に対価を得て働くだけではなく、いくつになっても自分の人格を上げることが目的に働けば、生涯現役でいられると考えます。亡くなるときに人生最高の人格になることを目指していくべきです。年齢には、戸籍年齢・精神年齢・肉体年齢の3つがあります。このうち戸籍年齢は、誰もが平等に一年ずつ年を重ねますが、精神年齢と肉体年齢は個別の差が大きくなります。社員の皆さんには、心と身体の健康を若々しく維持して、できるだけ長く働いてほしいと常々伝えていきます。

十

力

リ

語

録

094

経営者は公私混同しない。会社優先。

三代目 中村光良

中村家の先代経営者たちは公私混同を嫌っていました。例えば、会社で販売している「塩や肥料、農薬」を個人で購入するときにもすっかり代金を支払っていたことや、社用車においても贅沢品は避け、過度に見栄を張らず、分相応なものに留めていました。時間管理はルーズにならず、夜遅く帰宅しても朝は一番最初に出社していました。このように公私混同がなかったことは、四代目信一郎がナカリに入社して後継者としての立場で仕事をする上で、スムーズに活動できた要因と言えます。今後も継続して守っていかねばならないことです。

経営者は金銭面や交友関係など、
身辺を綺麗にする。

三代目 中村光良

経営者は多くの経営者とお付き合いする機会があります。出会う経営者にはそれぞれ様々な目指す方向があります。中には見栄や贅沢などの物欲を目的としている人や、毎晩経営者の仲間と飲み歩いている人、どんな出費も領収書を発行して会社の経費扱いにしている人などがよく見受けられます。こういった私利私欲を目的とした経営者が、社員の皆さんと共に長く継続発展する会社を率いていけるとは到底思えません。経営者は公私混同は戒め、身辺を綺麗にしていなければいけないのです。

会社の継続のためにも、

経営者の定期的な健康診断は欠かさない。

四代目 中村信一郎

ナカリを含めた中小企業の経営は、信用・経験・決断・リーダーシップ・社風など多くが経営者に委ねられ、しかも集中してしまうのが現実です。どんなに優秀な経営者であっても体調を崩して経営ができないのでは元も子もありません。過去に読んだ本で、臨床医が亡くなる前の患者から聞いた後悔したことの第一位は「定期的に健康診断をしておけばよかった」というものでした。これは症状が出てからでは遅すぎることを意味しています。つまり、健康診断による定期的なチェックは、健康維持に欠かせないことなのです。経営者に限らず、すべての人が定期的な健康診断を受けて、将来後悔しないようにしなければなりません。参考までに、「健康経営優良法人」の要求事項の前提要件に、「①経営者が社員さんの健康にリーダーシップを発揮して活動しているか、②経営者が率先して定期的に健康診断を受けているか」が挙げられています。このように経営者の健康配慮義務は欠かせないものなのです。

十

力

リ

語

録

097

名誉職や政治の世界には決してかかわらない。

二代目 中村良一

名誉職は各種業界や団体に対する多くの貢献によるものであり、政治の世界は個人が国や地域の発展に貢献するものだと考えます。これらの貢献には、どうしても多大な時間と労力が費やされます。中村家はナカリの継続と発展が使命と考え、脇目も振らず企業活動に集中して活動してきました。自らが得意とする事業を通じて社会に貢献していくことが第一に求められていることであり、やるべきことと考えます。これまでもこれからも、ナカリの経営においてはこの考え方を踏襲して参ります。

中村家がもらう給料は、
会社へ貸し付けて会社の資金繰りに利用する。

経営にかかわってきた中村家の家族がナカリから得た報酬は、基本的にすべてナカリへの長期貸付金に振り替えられています。生活費はそこから必要な分だけ引き落とすというやり方を、創業者から四代目信一郎に至るまで継続しています。この長期貸付は、考え方によってはナカリの内部留保と同等に捉えることもでき、会社の運営に貢献しています。また、この手法は中村家と会社の関係が今まで述べてきたように一体となっていることの表れです。ちなみに、信一郎はナカリへ入社以来、自分の給料を手につったことや見たことは一度もありません。

生涯現役。

会社継続のため、退職金は死亡後にもらう。

二代目 中村良一

二代目良一は85歳まで、妻のあきゑは93歳まで生涯現役でした。亡くなる直前まで、くず米の買い付けや不動産の管理を行って働いていました。昨今の会社経営では「家族が多く経営に携わると会社を私物化しがちである」「年寄りがいづまでも頑張っているのは若手が育たない」などと定石のように言われます。しかし、ナカリの商売においては、経験と実績を生涯活かしていくことが貢献になると考えます。それが名実ともに生涯現役ということです。死亡後の退職金支給は、前述のように次世代へ円滑に承継するための手法として行っているものです。このやり方にも、中村家が会社と一体になっていることが強く表れています。

座右の銘は「一生勉強 一生青春」。

青春とは、好奇心と情熱をもち続けられ、
いくつになってもそれは青春だ。

四代目 中村信一郎

四代目信一郎の座右の銘である「一生勉強 一生青春」は相田みつを氏の言葉から引用しています。青春についての解釈である「好奇心と情熱を持ち続けられ、いくつになってもそれは青春だ」は、アメリカの詩人であるサミュエル・ウルマンによるものです。この座右の銘は、これまで記してきたナカリの会社経営に対する姿勢や志を一言で表している素敵な言葉と捉えています。これからも経営者としてこの思いを常に抱きながら、自らが率先垂範し、努力を重ね、精進して参る所存です。

經
營
者
肖
像



初代 中村 利三郎

1886 (明治19) 年-1943 (昭和18) 年



良一妻 中村 あきゑ

1914 (大正3) 年-2009 (平成21) 年



二代目 中村 良一

1913 (大正2) 年-1998 (平成10) 年



三代目 中村 光良

1937 (昭和12) 年-



四代目 中村 信一郎

1964 (昭和39) 年-

伝えたい100の言葉



発行日 2023年6月1日

発行 ナカリ株式会社

企画 ナカリ株式会社

歴史・語録編集プロジェクトチーム

編集・制作 コアラスブランディング株式会社

アルティシーク

株式会社プレスアート

印刷 株式会社ユーメディア

ナカリ株式会社

〒981-4271

宮城県加美郡加美町羽場字山鳥川原9-28-4

TEL 0229-63-3167 FAX 0229-63-7528

URL <https://www.nakari.jp>