



学びの里 美六山荘 [神郡塾]

株式会社 坂東太郎

代表取締役会長 青谷洋治氏

■企業概要

本 社：茨城県古河市高野540-3
 創 業：昭和50年4月
 法人設立：昭和61年11月
 従 業 員：2,000名(坂東太郎グループ全員)
 事業内容：そば・うどん・寿司の和食ファミリーレストラン
 「ばんどう太郎」の運営など

古河市に本社を置く株式会社坂東太郎は、茨城県を中心として北関東一円に「ばんどう太郎」など和食ファミリーレストランを展開し、日本の外食産業をリードし続けています。

同社は「親孝行・人間大好き」を社訓に掲げ、「最高の想いやり・最高のおもてなし・最高の料理」そして「いつも期待を超え続けること」を追求しながら、日本の食文化の大切さを伝えています。

農家の長男として生まれ、小学生の時に「社長になりたい」という夢を抱きながら奮闘した同社の創業者・青谷会長のドラマのような人生と、同社の将来像などについてお話を伺いました。

(インタビュー日：平成29年6月7日)

[聞き手：筑波総研(株) 専務取締役 藤咲耕一]

ご自身の略歴と創業までの経緯についてお聞かせください。

■ 今も心に生き続ける母の躰

私は、昭和26年に八千代町に生まれ、専業農家の長男として育ちました。父は戦争で身体を壊し、重いものが持てなかったため、私は朝早くから農作業を手伝い、その後に学校へ行くという苦労の日々を過ごしました。

自宅では、幼少期から母の厳しい躰のもとで育ちました。母は文字を全て漢字で教え、私は3歳で「躰」という漢字を覚えました。

また、食事の際、私は身内の家具職人が作った引き出し付きの机から自分の茶碗を出し、母は私が片づけまで上手にできたかどうか、厳しく〇×評価をつけていました。

このように、私は日々の生活を通じて「身を美しく(=躰)」することの大切さを学び、現在もこの躰は私の中で生き続けています。

■ 農家の長男「夢は社長になること」

私は農作業を手伝いながら「どうしたら、この環境を脱せるか、家族にお腹いっぱい食べさせてあげられるか」といつも考えていました。その想いから、小学校の卒業文集には「社長になりたい」という夢を描きました。

しかし、当時「農家の長男は、家業を継ぐのが当たり前」の時代です。私の儂い夢を知ったはずらっ子は「青谷が社長になりたいらしいよ!」と冷やかして回りました。この体験は私にとって大変悔しいものでしたが、同時に奮起のきっかけにもなりました。

今、世界で活躍する人たちの卒業文集を見ると「プロになる!」という言葉や具体的な年俵などが綴ってあります。私も彼らと同じように、当時の強い想いが今に生きているのです。

■「社会に認められる人間になる」

幼い時から母の厳しい躰で育てられた私は、子どもの頃から他人が驚くほど「良い子」でした。

しかし、私は中学生の時に「素直に親の言葉を受入れ、素直になればなるほど、自分がどんどん小さくなり、殻を作ってしまう。これは自分の将来に良い影響を与えない」と気付きました。

そして「親に認められるのではなく、社会に認められる人間になろう」と心に決めました。

■ 親孝行できないまま、最愛の母を亡くす

中学を卒業後、私が選択できた道は家業を継ぐことだけでした。私は「高校進学も就職もできなかった私は、間違いなく人の世の本流から外れてしまった…」と暗澹たる気持ちが込み上げ、何度も眠れない夜を過ごしました。

また、私が15歳の時、一家の精神的な柱であった母が52歳という若さで天に召されました。昔から病弱でしたが、名家の娘として女学校を卒業した母は、私を高校へ進学させられなかったことを非常に悔やんだと思います。

そして、私も親孝行できないまま、愛する母を亡くしたことが大変悔やまれました。この時の辛い思いが、当社の社訓である「親孝行」につながっています。

■ アルバイトが「社長の夢」の道を開く

日本は高度成長期に突入し、世の中がどんどん変わっていく姿を横目に、私は毎日変わらず畑で野菜の世話をしていました。「このままで本当に良いのか」と繰り返し自問しましたが、私には為す術がありませんでした。

しかし、20歳を目前に転機が訪れました。蕎麦屋でのアルバイトです。私は一度は手放した「社長の夢」をかなえたい一心で、朝方から17時まで農業、18～22時まで修行の毎日を過ごしました。

私は「早く1人前になりたい」という信念で、習得に1年かかる仕事を3カ月で覚えたいという一念で必死に努力しました。しかし、この無理がたたり6カ月後には過労で倒れてしまったのです。

■ 自分の夢をあきらめ、家族を救った妹

その後、私の状況を知った妹から「私、学校を辞めて農業をやる。だから、お兄ちゃんは早く仕事を覚えて独立して」と伝えられました。

妹は教師を目指して学校に通っていました。私は「妹の夢を犠牲にしてしまった」と人知れず男泣きし、そして「夢を夢で終わらせない決意」を固めました。その後、修行を約3年半で習得し、24歳で晴れて自分の生蕎麦店を境町に開店することができました。

修行は年数では表せません。私はこの経験から「人が寝ている時、暑い・寒いと休んでいる時に頑張ることで差が付く」と学びました。



これまでの歴史を語る青谷会長

事業の転機についてお聞かせください。

■「坂東太郎で働けば安心」を目指す

当社は開店当時から「親孝行」を理念に掲げ、ざるそば1枚でも配達する出前事業を強みに、売上を伸ばしていきました。

しかし、出前担当者が生死をさまよう事故に遭い、私は「社員を危険な目に遭わせて、なにが親孝行だ」と愕然とし、それ以降は店舗中心に切り替えました。

さらに、順調に店舗数を拡大していた頃、「水商売の店で大事な娘を働かせられるか！」と父親が店から社員を連れ去る事件が起きました。

私はこれらの経験を通して、親御さんから「坂東太郎に子どもを預ければ安心」と思って頂ける企業を目指そうと決意しました。

■「働いている人を幸せに」

当社は、売上・店舗数「日本一」を目標に掲げ、順調に業績を伸ばしていました。しかし、5店舗目を開業後に労務倒産の危機に見舞われました。

連日、副社長である妻の机の上に多くの辞表が置かれ、数多くの社員が離職。しかし、私には社員の辞める理由が分かりませんでした。

私は社員を会社に留めたいという一心で、まず社員の帰宅時間を22時に徹底し、その後の片付けや仕込みは私と妻が全て引き受けました。

明け方に全店舗の仕込みが完了した後、そのまま車に敷いた布団で眠るという出口の見えない重労働は、約3カ月間も続きました。

私は極限状態の中、毎日母の墓石に手を合わせ「お袋、助けてくれ、一体どうしたら良いんだ…」と念じ続けました。そしてある日、全身の力がスーッと抜け、母の言葉が聞こえてきました。

「お前のところで働いている人が幸せになれないから、会社を辞めていくんだよ。みんなを幸せにしておやり…」これは間違いなく母の声でした。

■「売上日本一」から「幸せ日本一」へ

私はすぐに全店舗を休業して全社員を集め「みんなの話を聞かせてくれ」と深く頭を下げました。すると社員から「雑巾の搾り汁を飲ませようと思った」「後ろから靴で殴ろうと思った」など、社員の本音が次々と飛び出しました。

この時に私は、バブル時代を生き残るために掲げた目標が、知らず知らずのうちに大切な社員を苦しめていたことに気が付いたのです。

私は「今、この問題を見過ごしたら会社が危ない」と直感しました。この能力は最も多感な時期に母を亡くし、どん底まで追い込まれた経験から身についたものです。

私は全社員に「今までみんなの幸せを十分に考えられていなかった。これは経営者としての自分の責任である。これからは膝を交えて、みんなの人生を一緒に考えていける会社づくりをしていきたい」と伝え、さらに「社員が幸せになる日本一の会社をつくろう」と新たな目標を掲げました。



本社の前で青谷会長(中央)を囲んで。
社員のみなさん(左4名)、山口室長(右から2番目)、
境支店 鈴木支店長(右から3番目)と聞き手・藤咲耕一

御社の社訓や会長が考える働き方改革論について お聞かせください。

■ 社訓「親孝行・人間大好き」

創業時から「親孝行」という社訓を掲げていましたが、もっと分かりやすい言葉で若い人に伝えたいと考え「親孝行・人間大好き」と改めました。

当社の「親孝行」の「親」は「目上の人、上司、先輩、親、すべてお世話になった人」、「孝」は「相手に理解していただくまで誠心誠意人に尽くすこと」、「行」は「自らの行動で実行し続けること」を意味しています。

現在、外食産業は人材採用が困難と叫ばれていますが、当社に入社を希望する学生は後を絶ちません。志望動機を聞くと「坂東太郎で親孝行したいから」と話してくれます。私は「目指した目標が現実になった」と大変嬉しく感じています。

■ 日本型の働き方「おもてなし改革」を

坂東太郎グループは、2007年から全店で「女将さん・花子さん制度」を導入しました。この背景には「坂東太郎らしいおもてなし」をもっと多くのお客さまへ届けたいという想いがあります。

現在、働き方改革に向けた取り組みが行われていますが、私はアメリカ型ではなく、日本型「おもてなし改革」も必要だと感じています。

私はアメリカ型の働き方を「会社の指示で動き、労働は苦勞の連続」、一方、日本型は「自分から

進んで働き、労働の中から喜びを見つける（=おもてなし）働き方」と定義しています。これからは後者の日本型（おもてなし）の働き方が、将来的に重要になっていくと感じています。

次世代への願い、御社が目指す将来像、社会貢献活動についてお聞かせください。

■ 次の世代に送る「忍」と「信」

私は2年前に社長に就任した息子に対し「代々、初代になれ」と伝えています。いつの時代も苦勞を語ることができるのが「初代」なのです。

しかし、親子なのでどうしても出過ぎてしまう時があります。私は2つの文字「忍」と「信」を表裏に記したカード（P.3写真参照）を2枚作り、1枚を社長に渡し、私も常に手帳に入れて自分を戒めるよう心掛けています。

次世代のリーダーは「社員の夢をかなえられる人であるべき」です。私は「社員の幸せ」を1つひとつ実現し続けながら、新社長が築く新しい時代に期待しています。

■ 「幸せ創造産業」、「百年企業」を育てる

当社が追い求めるのは「最高の思いやり・最高のおもてなし・最高の料理」そして「いつも期待を超え続けること」です。

私は新聞情報や売上数値には表れない「社会の風」を経営判断の基準にしています。会社に吹く風が強いと感じた時は、窓を閉めて過ぎ去るのを待ってきたように、これからも社会経済に負けない「百年企業」を創造し、当社の事業を外食産業から「幸せ創造産業」へと高めていくことが、自分の生まれてきた使命だと感じています。

■ 里山の素晴らしさを未来の子どもたちへ

当社は2012年からつくば市^{かんごおり}神郡地区で、現代の寺子屋「学びの里^{みろくさんそう}美六山荘『神郡塾（P.2トップ写真参照）』」を開講し、リーダー育成事業などを展開しています。

さらに、神郡塾を中心に自然の大切さや里山文化を伝承する「母の里山つくば」構想を立ち上げ、

現在、実現に向けて着々と準備を進めています。

大自然は私たちに謙虚さや自尊心、感謝の気持ちを取り戻し、高い人間性を生み出してくれます。



「神郡塾」塾長として挨拶をする青谷会長

私は神郡塾を中心に里山文化を発信・伝承するとともに、豊かな食卓を通して食文化を未来の子どもたちへつなげて参ります。



「母の里山つくば」の将来像を表現した模型を説明する青谷会長

この度は、長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただきまして、誠にありがとうございました。御社の今後益々のご発展をご祈念いたします。

■ 文責・写真：筑波総研株式会社 研究員 富山かなえ