

### ――ピンチは受けて立つて 初めてチャンスになる

**中井** 「ばんどう太郎」さんの本社は茨城県の古河市にあります。あそこに「餃子の丸満」という企業があります。その鹿島節子会長と私はすごく親しいんですよ。

**青谷** 存じております。私は鹿島さんから中井社長のご著書を薦められましたから。それですぐに読んで「うわあ、すごい人がいるな」と。うちの「ばんどう太郎」が今年で創業三十二年、中井社長の「千房」さんも大体同じくらいだと思いましたが、同じ外食産業に素晴らしい経営者がいると強い感銘を受けました。

**中井** うちが私が小さなお好み焼き屋を始めてから四十年、千房を始めてから三十四年です。

青谷社長もお分かりになると思いますが、「企業二十年説」ってありますでしょう。確かにあれ、当たっていると思います。うちも順調に会社を大きくしてきましたが、二十五五年目を越えたい

ました。

ただ企業としてみれば、そういうことがあったからこそ、平成十七年に会社分割を行って千房商事から千房株式会社へ移行し、「百店舗、売り上げ百億円、経常利益十億円」という中期計画を立てたり、内部統制から人事評価制度まであらゆる改革を断行できました。

よく「ピンチはチャンス」って言うでしょう。だけど、どう考えてもピンチはピンチですよ。誰がなんと言っても。ただ、そこで逃げるか受けるかの違いです。受けて立つたからこそ、乗り越えた時、「ああ、あれはチャンスやっつてんな」と思える。だから、やっぱりあの時点では私にとってピンチはピンチでしたね(笑)。

### ――原点を学んだ バブル期の危機

**青谷** ばんどう太郎グループは、味噌煮込みうどんがメインの「ばんどう太郎」を中心に、いくつかの和食レストランを経営しています。現在は関東を中心に五十三店舗、昨年の十二月決算で六十億円の売り上げを計上していますが、私どもの一番のピンチは逆にバブルの真っ最中に訪れました。

昭和五十年の創業以来、時代が好景気だったこともあって、二店、三店と

あたりで大きな倒産の危機がありました。

原因ははっきりしているんです。バブルの真っ最中、平成二年に道頓堀にビルを建設しました。忘れもしない、一坪一億二百六十九万六千円で約四十九坪。土地代と建設費用全部合わせて四十九億円で。その時分で売り上げが年間四億円。十億を自己資本で、四十億を借り入れました。

しかし、その後バブルがはじけて、ちなみにいまその四十九億円の物件の評価、なんぼやと思います？

**青谷** ……失礼ですが、十億円ぐらいですか？

**中井** 三億。十分の一以下です。これは間違いなく債務超過ですから銀行

からは経営破綻先とみられ、全部融資を止められました。

私は創業以来、毎月給与袋に従業員にメッセージを入れていますが、その時は土下座する思いでこう書きました。「申し訳ありません。賞与は出ません。自力で頑張るしかないんです」と。それで四、五回ボーナスカット。手当関係もみなカット。だけどその時、退職者が出なかつたんですね。

**青谷** それは素晴らしいですね。

**中井** 経済不況ということに身にし

みて分かっていましたけど、「本当のことはどうなの？」というところで、現場へ行ってみると「あつ、まだまだいけるな」と感じました。もつと感動的な接客ができる、もつと店もきれいに

できる。売り上げももつと上げられると自信を持ちました。

そうやって改善を重ねて、おかげさまでいまムチャクチャいい会社ですよ。**青谷** 現在は全国に何店舗くらいありますか？

**中井** いまはハワイにも店がありまして、全部で五十六店舗です。今年の三月決算では四十六億円の売り上げを計上しました。

**青谷** そうですか。しかし、よく乗り越えられましたね。

**中井** 口では従業員たちに「危機だ、危機だ」と言っていました。私の中では何か乗り切れそうなる予感はありません。だから夜もぐつすり寝られていましたし、朝起きれば希望が湧いてき



坂東太郎社長

## 青谷 洋治

あおや・ようじ 昭和26年茨城県生まれ。35年中学卒業後、家業の農家を継ぐ。40年農業から飲食業に転身して修業を積み、44年「ばんどう太郎」を開店。61年に榎坂東太郎を設立、日本一幸せな企業を目指し「人間大好き・親孝行」を理念に掲げる。青谷氏の企業経営について綴った『親孝行、人間大好き』（福嶋美香著／飛鳥出版）がある。

千房社長

## 中井 政嗣

なかい・まさつぐ 昭和20年奈良県生まれ。36年中学校卒業と同時に乾物屋に丁稚奉公へ。48年大阪ミナミ千日前にお好み焼き専門店「千房」を開店。大阪の味を、国内はもちろん海外にも広めている。その間、61年40歳にして大阪府立桃谷高等学校を卒業。現在は社会教育家としても活躍。著書に『無印人間でも社長になれた』（ぱるす出版）『できるやんか』（潮出版社）がある。

大阪名物のお好み焼きを国内外でチェーン展開している千房社長・中井政嗣氏。一方、関東で煮込みうどんのばんどう太郎を中心とする和食レストランを経営する青谷洋治氏。ともに片親を早くに亡くし、裸一貫から創業、

幾多の壁を乗り越えながら今日まで会社を大きくしてこられた。

お二人が体当たりで掴んだ良い会社をつくるための法則、そして良い人生を歩むための法則とは。

# 良い会社をつくる法則

●対談——中井政嗣 & 青谷洋治