



関西学院同窓会 大阪支部

INTERVIEW

<http://www.kwangaku-osaka.org>

2014.12

探訪記

FILE

No.01

三和実業株式会社 代表取締役会長 松本 孝氏

人生のターニングポイント、 アメリカ留学で学んだ大切なこと

——まず、喫茶店「英国屋」を起業するという発想は、若いころからお温めていたランニングだったのでしょうか？

そんなことはありません。最初は弁護士になりました。と思っていたんですよ。

早熟というのでしょうか。小学校6年生のころからすでに身長は168センチあり、主に陸上の選手としてスポーツに熱心だったので、勉強をする暇がない。そんな青春時代を送っておいりました。ただそのおかげでスポーツマン的な「正義感」が形成されたことも事実でした。そこで志したのは弁護士だったんです。

理由はやはり敗戦後の極東裁判ですね。裁判官

体が正当であったかどうかをここで議論するべきではありませんが、その時の弁護士・清瀬一郎氏の毅然とした態度に深く感銘をうけ、自分も「ああいうふうになりたい。人のために尽くし、義のために命をかけた」と思ったのが、将来を考えたと最初だったと記憶しています。

高校の先生が家に来て言うんです。「これからの時代は絶対大学に行っておかないよ。関西学院大学というクリスチャンの学校がある。経済学部には良い先生が集まっている。そこを志望してはどうか？」と云ってくれました。折角の先生の勧めもあるので受けてみたら合格、それで門をくぐることになったんです。

——卒業後は確か「ライター」におられたのでは？

ニックが傘下に置くことにしたんですが、その連中の態度が面白くない。
「どうして傘下に入れるのか」と聞けば「ピクチャーの犬のマークがついていれば3割高く売れる」と言う。もちまへの正義感がここで顔を出してしまったんですよ。我慢ならないと辞表を出し退職しました。一言で言えば失業です。世間体もあるので女房にはそれでも毎朝お弁当を作ってもらい、7時半には近所に聞こえるように「行ってきます！」と元気よく出ていきました。

——どこに行かれていたのですか？

行く場所はない——仕方ないから関西学院に行つて芝生で昼寝をしたり、陸上の練習を見ていたりしていました。一ヶ月くらいそれを続けていたと思いますよ。

すると陸上部時代に大変お世話になっていたアメリカ人の先生が「どうしたの？」と声をかけてくださったんです。そこでこれまでの事情を話すと彼はこう言ってくれました。

「アメリカに行つてはどうだ。日本は戦後自動車をはじめ、あらゆる産業に力を注いでアメリカと肩を並べるまでに成長した。でも一つだけ遅れているものがある。それがサービス産業、特に飲食店業だ。アメリカでは千店舗規模のチェーン展開をするなど、急成長している分野だ。短期間で大きな企業にすることも出来るだろう。是非行つて見てきなさい。」

人生のターニングポイントというのは思わぬ時にやってくるんですね。「面白いなあ」と話に聞き入っていました。先生はさらに「ロサンゼルスにA&W(※)の経営責任者がいて、それが私の教え子だ。彼の下に行くといい。日本語も喋れるから心配はいらない。私の方で手紙を書き、電話もしておくから」

目の覚める思いでした。どうしても行きたい——でもお金がない。辞職したばかりで女房にもこんな話をするには出来ない。思いは燃えてくるのに、はてどうしたものか。そんなことを考えて家に帰



三和実業株式会社
代表取締役会長 松本 孝 (まつもと・たかし) 氏

そうですね。戦後の労働争議で社長が交代して、親会社が東芝から日本興業銀行になったんですが、GHQが銀行の保有株式を制限することにしたので、親会社を探さなくなった。で、私がいた時はRCAが親会社でした。それが昭和29年になって松下(パナソ

りました。

しかし女房というのは恐ろしいものですね(笑)。私の顔を見るなり「何かあったんでしょ。どうしたの?」と尋ねる。「いや別に」と何もなかったような返事をしたが納得しない。

「私が親の反対を押し切ってあなたと結婚したのは、あなたの目がきらきらしていたからですよ。でもピクチャーを辞めてから、その目はずっと曇っていた。でも今日はまた目が輝いている。何かあったに違いありません。仰ってください」と言う。仕方なく今日の話を全てしました。なんと彼女は「行きなさい」と言ってくれたんです。

とはいえ当時はレートも1ドル11360円の時代。しかも持ち出せる金の量も限られていたので、行ってくるとなると大変です。そんなお金をどうするか…すると妻は白木の箱を持ってきた。「実家を出るときに母が『いざという時が必ずあるの』で、その時にこの箱を開きなさい」と言って私に下さった箱です。まだこの箱は開けていません。これを使ってください」と言う。開けてみると200万ほど入っていました。嬉しかったですね…。

——実際のアメリカ留学はどうでしたか?——

苦勞しましたよ(笑)。フードサービスのフランチャイズ経営をする会社の勉強会にずっと参加していました。4か月間経って先生に「いつまでいるの?」と聞かれたので「出来れば西海岸で、飲食産業のモデルになるような店を何店舗か見てから帰



ろうかと思っているんです」と答えました。

「それはいい考えだ」といくつかの店舗を教えてくださいました。で、そこに行つて仕事をしたのですが…まあ、今では考えられませんよ(笑)。当時「ジャパニーズ」「ジャップ」なんて呼んでもらったこととは無かった。中国も韓国もアジア全部「イエロー」です。

で白人の店員はチップの良いテーブルと顧客をサーブする権利を持っているんです。それが結構良い収入になる。黒人の店員は表に出してもらえないので、荷物運びか厨房の中や洗い場とか。で「イエロー」は、食べた後の食器などを回収する役割。「バスポーイ」と言っただけですね。当然チップなんかあるはずはない。で、人手が足りないときはカウ

ターでハンバークを焼く学校に行っていなかった黒人の店員に理解できるよう、焼き方がイラストで書かれている紙が4枚ほど貼られている。何分焼く何分経ったら裏返す、からしをこれぐらい付ける…全部絵で描かれているので、今日入った人も出来る。これは感心しましたね。

でもうお金も無いので帰国前に下度ロスにできたばかりのビルトモアホテルに行つてみようと思つたんです。最上階にあるフレンチの高級レストランにね。衣装もスーツをきちっと着て、入り口に立つと…ボーイ長が近づいてきて「申し訳ない…この店は白人しか入れないんです」と言う。喧嘩するほど英語も達者じゃなかったので「どうですか…」と言つて帰るしかなかった。

でもね、それから10年ほどして私のほうも軌道に乗つて、店も何店舗かチェーン展開できた時に、苦勞を掛けてきた女房をつれてアメリカに旅行に行つたんです。その時に「白人しか入れなかったレストランがある。行つてみようか…」ということになった。するとね、そのおじさんがまだいて、それと一番の席に座らせてくれました。この時には日本人に対する認識が大きく変わつていて…随分時代が変わつたなとつくづく思いました。

——留学後、どのような展開を目標されたのでしょうか?——

それまでに女房も何かしたいと考えていて、心齋橋で喫茶店をしていたんです。これを本格的に大きくしよう…と考えました。女房は常に「どうせやるなら人のやらないことをしよう」と言っていました。喫茶店で「人のやらないこと」といっても難しい。そこで彼女が言うには「とにかく人の倍働かましよう」といふことで朝7時から深夜2時まで、365日無休で店をやることにしました。地震でも台風でもね。すると大きな台風の時などは、こしか開いていないということで大入り満員。膝まで水がついている状態でしたが「え、店やつてんの?」「はい、営業しております…それで有名になつたんです。365日、いつ行つても点でたての美味

しいコーヒーが飲めるということですね。

その他には「いろんな喫茶店を見て回つたけれど…着物を着ている女性のいる喫茶店はなかったわ」というこれまた女房の発案で、一年間、着物を着た喫茶店」というPRをしました。これは新聞などでも記事になりましたよ。

更には「いつも来てくれるお客さんに、なにか心からの感謝をしたい…」という、これまた女房の発案で「まあ今では一般的になつてきているポイント」ですね。あれを始めたんです。40数年前に。

景品は電気カミソリとか、トースターとか、奥さん用のアクセサリーとか。当時喫茶店では考えられないようなものばかりでした。コーヒーの好きな人は一日に3回も4回も来るんで、お客さんには好評でしたよ。それがどんどんエスカレートして「コーヒー飲んでハワイへ行こう」という景品まで用意したんです。ところがお客さんの中には細かい計算をする人がいて「これ…毎日10回コーヒーを飲みに来たとして、120年くらいかかるよ…」つて言いに来るんです(笑)。まあお遊びでしたんでね、お互いに笑いましたよ。これも新聞では話題になりました。

あとはまあ…これは私の発案で「美人のウエイトレスばかりにしよう…」と、女房は結構じぶりでしたが、来ているお客さんは男性がほとんどだったので、これも好評でしたよ。まあどうやって業績を伸ばしては店舗を広げていきました。

——「成功の背景には奥さんの力が絶大」ところですが「アメリカで学ばれた時に、もっとも日本と違うと感じられた点はどこにあったのでしょうか?——

関西学院の先生が仰つていたのでしたね。飲食業は当時、日本では家族が経営する商売だと考えられていたんです。企業として考えられてはいなかった。企業で喫茶店を営んでいるところ…50年前にはありませんでしたよ(笑)。

帰国後「このゼロの状況で何をどうするべきか?」答えてにたどり着くまでにやはり一年はかかりまし



たね。全国いろんな店舗を、ジャンルを超えて見て回りました。キヤバレー、ナイトクラブなんかもね。するとビール一本が通常の10倍くらいの値段で、平気に売っているんです。そういうのは嫌だな。老舗の料亭も検証しました。効率がものすごく悪い。あれだけの土地と建物を利用しながら、営業は夜一回だけでしょ。さらにお客は料理人の腕に魅せられて贖罪している…という構造でした。これは自分のイメージとは違っ…。

レストランも行きましたが材料費がかかる。それにコックを確保しなければいけない。これが結構難しいんですよ。コックを一人雇えば助手はすべてその弟子を入れないといけない。で、経営者ともめるとある日突然全員で辞めるという話も聞いていた。そういう事態は避けたい。

で、見聞の結果…(2)の駅前にも喫茶店があった。素材がさきちつとしたものを厳選すればクオリティを保てるわけですね。そこで(2)よりも「高い」内容を求め、(2)もしないサービスをしてゆく…という喫茶店経営を企業として進めてゆくことを考えたんです。それは今でも同じです。今、カフェと言えば女性はスターバックス、喫煙をする男性はドトールに足を向けるのですが…消費人口の分布

から考えると、一番人口が多く、経済事情も悪くない消費層というのは、団塊の世代の前後10年の層です。彼らが必要としているのは…セミナーだとか勉強会だとか、「集い」の場です。そこで店舗の中に50人規模でも集まれるようなスペースを設け利用していただく…という方針を取っています。

この「時代の動きを見る」ということがアメリカで勉強した最大のポイントですね。アメリカは滞在中ですら次々と変わっていましたよ。そこで一つのモデルを作り、世界へと展開してゆく…そういう国でした。情報の収集と処理のスピードがずば抜けて早かったんです。そこには前日のすべてのチェーン店の売上、客の男女比や年齢などの分析などがすべて整理されていたんです。先生が「見に行け！」と言ったのはこのことだったんだと感じました。

アメリカで学んだことをまとめると4つですね。一つは「人材の厳選」。当時日本の飲食業界における従業員は、もっとも安い賃金で雇われる存在でした。(2)も働くところがないから飲食店で働く…というのが一般的な考え方でした。この点はずっとも重要なポイント。人材確保のためには、そういった情報をくれるネットワークをいかに作るかが肝要ですね。私自身、何としても情報を手に入れたいと

言う場合には断られようとも一週間通い詰めたというケースもあります。

二つ目は「ナンバーワンのロケーションを確保」。日本ではターミナルです。東京駅、名古屋駅、京都駅、大阪駅…あるいは有名駅…あるいは有名な百貨店ですね。場所によっては4年以上交渉したところもあります。

三つ目は「働く人の幸せ」です。経営者はこれを真剣に考えないといけません。同時に「(2)の会社はどういう方向に進んでいくのか」ということ…つまり企業ポリシーを働く人に明確に伝えなければいけません。

最後に「経理」。銀行がどうぞお金を使ってくださいと言っような、経営をしなければいけません。クリアで明確な経営内容。

これらの方針は今でもずっと生き続けています。さらに付け加えるなら社会のために何が出来たのか。そこに出来ただけ奉仕をする。私の塚口ですと大阪の知事・市長の後援を歴代やってきました。なので喫茶店がそんなことをしなければいけないのかと言われていましたが、そこから多くの情報ももらえました。同時にこの大阪を日本で一番住みやすい街にするためには政治の力が絶対に必要です。

また社長として何をするのか——これも明確にする必要があると思います。店が一軒や二軒の時は、金融関係、どっやって資金を手に入れるか。その次はどんなロケーションを手に入れるか。そこにつながる人脈とはどういったものか…そうやって順番に、ポリシーに則った道を歩み続け、従業員とともにその達成を喜んで行ければ、会社は自然と充実していきます。

どれほど大きくなっても簡単に会社がつぶれる時代ですが、東京駅、大阪駅、名古屋駅は絶対につぶれません。誰がやっても大丈夫な場所に店を残してゆく…これが創業者の使命だと思っています。

——あしがいついれもきました。

※A&W：アメリカ合衆国の有名ファーストフードレストラン。1922年に創業。日本でも一時期近畿圏を中心に開店したが、現在は撤退し沖縄県のみ営業。

2014年12月19日

場所：英国屋なほ店にて

取材：中野暁／白根歩

編集後記

関西学院で人生を変える出会いがあったというOBOGは多いはずですが、松本先輩の「出会い」は、卒業後のキャンパス・ドラマチックです！今回のお話からは、情報収集の重要性を学びました。今まさに、時代の動きをしっかりと見極めなければなりません。他方、経歴においては、いつの時代も、「攻め」と「守り」のバランスが大事なですね。

編集室長 小島幸保（1995年法学部政治学科卒）