

ビジネスの戦いに勝つ条件は、そのビジネスモデルに「競争優位性」があること。そして、参入障壁が高いことです。私は事業家として歩んできた人生の中で、この法則を学んできました。

私はこの競争優位性を、飲食業の中で追求しました。私が行ったことは、一流の料理人が、一流の料理をつくり、かつてないおいしさとリーズナブルな価格で提供し、そしてお客さまに驚くほどに「おいしい!」「安い!」と感じていただくことでした。

私は1990年に「BOOKOFF」(ブックオフ)という中古書籍販売店を始めて、1000店舗に育てました。

ブックオフのビジネスモデルは5分間でできるほど簡単なものです。ですから、たくさんの方が参入してきました。しかし今、競合店はあまり残っていません。それは、私がブックオフで競争優位性をつくったからです。

しかしながら、当時を振り返って森野さんはこう述べています。

「飲食業で長く働いていたので、『**原価率は30%以内に収めなくちゃいけない、その中でお客さまに美味しいと思っただけの料理をつくるのが料理人だ**』と教えられ育ってきました。山浦さん、藤井さん、遠藤さんも同じ感覚だったと思います。でも、坂本社長と安田さんの意見は、驚くような**食材をふんだんに使用して原価率を高め、そのボリュームを見せることが一番大切だ**、というものでした」

調理師専門学校を出て、10年後、同級生で料理界に残っているのは1割に満たないといえます。その理由は「仕事がつまらない」「未来が見えない」ということではないでしょうか。

飲食店が企業となり、大きくなっていった、**品質の均質化を追求して機械化を進めていくと、冷凍食品や調理済み食品を使うことになります**。こうして、お客さまがわざわざ来店して食べる料理から「おいしさ」が消えることになります。

私は、たくさんの料理人と面接して気付きました。

それは、「飲食店にとって大切なのは、**料理人に裁量権を与えることだ**」と。

アイデアと技術のある料理人が、その腕を十二分に振るうためには、切磋琢磨する環境が必要になるでしょう。料理人に裁量権を与えることは、その出発点となります。

「会社はどんどん『**コックレス**』になっていく。原価と品質を安定させるために、セントラルキッチンで効率化するようになる。好況の時は、その仕組みで会社に利益をもたらしていたかもしれないが、不況になると、今度は即座に原価を修正し、メニューの改訂を行い、給料の見直しを始める……」

海外で修業した経験のある料理人も、名店で料理長クラスになっている人も、話題の入り口は異なっても、ことごとくこのような話で落ち着きます。

飲食業界の常識では、料理人には仕入れの交渉をさせないということになっているようです。料理人は価格や人事について決定権を一切持つてはいけないというおかしな決めごとがあるのです。

当社では、店舗での裁量権を料理人に与えています。これこそ、大企業にはまねできない、後発の飲食業だからこそできる考え方だと思います。また、これまでのよくない常識として、料理人は業者さんと癒着するだとか性悪説がはびこっていました。

私たちが株式公開を目指す段になれば、監査法人と証券会社の審査部は「料理人に仕入れの権限を与えるなど、それはとんでもない」と、まずは狙われるでしょう。基本的に性悪説の立場をとっていますから、料理人が悪いことをやらないようにと「ダブルチェック」するのです。

ビジネスで成功するためには、差別化をいくつつくれるかが勝負です。

「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」の差別化とは、まず、**原価率を高くして、優秀な料理人によって価値を高めていく**。そして価格を、大衆の手の届くところにきちっと決めるということに取り組んできました。

大衆の手の届くところに値決めをするというのは、ものすごく難しいことです。これは、皆さん、知恵の競い合いになります。

安田さんは、こんなことをさらさらと語る人です。

「バリュークリエイトに入る前は、飲食について何も知りませんでした。飲食というよりも、完全に坂本社長個人に興味があって入社したのです。証券会社時代は、法人関係だったので、**接待費だけはすさまじく使いました。3億円は使った**と思います」

「長期にわたって海外にいたので、世界中の有名店を訪ねた経験があります。証券会社時代も恵まれた環境で、新しいことを好きにしていいたいというポジションでしたので、何をどう順序立てて進めていくかを考えるのはとても面白いです。今度は全く違う飲食の分野ですが、『どう戦うのか考える』、その基本は同じです」

では、なぜ「**銀座8丁目ドミナント戦略**」を追求していくのでしょうか。

それはずばり、激烈な自社内競争をして、自社の全部の店をどどんいい店にしていくためです。銀座で繁盛したら、次は、六本木、新宿、渋谷と考えていくのは、自社内競争を避けて、お客さまのボリュームが厚い立地に出店していくということですが、店にとって本質的に大切なのは、お客さまに無数のお店の中からわが社の店を選んでいただくことです。そのために、お客さまのボリュームの厚い立地に転々としていくことよりも、**自社**

内競争で切磋琢磨して、すごい店になることがはるかに重要なことです。

~~~~~

ドミナント戦略（ドミナントせんりやく、strategic dominance）とは、チェーンストアが地域を絞って集中的に出店する経営戦略である。同一商圏内で市場占有率を向上させて独占状態を目指す経営手法で、ドミナント出店、エリア・ドミナンス戦略、ドミナンス、などと称する。

dominance 優位

~~~~~

ならば、従来の古本屋さんとは莫逆に、目利きは存在せず、本がきれいかきれいじゃないかで、ブックオフ独自の価値基準、判断基準をつくろうと考えたのです。

その一つが、仮に定価 1000 円のきれいな本を、**100 円で仕入れて、500 円で売る**という基本です。

希少本、絶版本など、スタッフが査定できないわかりにくい本は、「うちより神田の古本屋さんのほうが高く買い取ってもらえますよ」と言っていました。ブックオフは、本の価値ではなく、きれいかどうかだけで価格を決める。それ以外のことは絶対にやりませんでした。

本は、紙ヤスリで本の断面を磨くと新品同様になるという手法を教えていただき、取り入れました。

当初、紙ヤスリは目の粗いものと細かいものを組み合わせて使っていましたが、磨くと紙の粉がちり、かなりほこりになるので、メーカーと集塵機や研磨器を開発しました。

フランチャイズとは一体何なのでしょう。

このことを、ある会社の本部の人に聞くと、「加盟店に投資させて金儲けをする商売で、リスクが少なくていいですよ」という。

加盟店に聞くと「フランチャイズは儲かるからいいよと言われるのに、売上が伸びないし、本部に指導を希望すると自分たちでやるようにと言われる」という。

加盟店は、命を懸けて、家を担保に入れてまで取り組んでいるのに、本部さえ儲かればいいという考えが少なからずあったのではないのでしょうか。

さらに、本部と加盟店の関係性に性悪説がはびこります。本部も加盟店も、業績がよくないのは相手のせいにしてしまう。本部は、金儲けだけを考え、加盟店は、何もかもを本部に頼っているからです。こういう関係性には、明確なビジネスモデルというものが存在していません。フランチャイズを始める際には、他が追随できないような競争優位性をつくらなくてはいけないのです。

ブックオフのビジネスモデルは、たった 5 分で説明できるものです。定価 1000 円のきれいな本を 100 円で仕入れて 500 円で売る。3 カ月経過して売れないものは 100 円に値段を落としていく。これは、価格と価値がアンバランスになって市場が「500 円は高いよ」と言っているということだからです。また、3 冊以上同じ本がたまったら 100 円にする。他に、研磨機の使い方、在庫の処分の仕方など、あらゆることがパート・アルバイトで運用できる、かなりシンプルなものです。

それが、いまや 1000 店舗あるチェーン店の仕組みなのです。

その時に印象に残ったのは「利他の心」です。これは、「人のために汗をかく、人によかれかし」ということです。

当時の私は、「人のことを考えるなんて、いまの私には想像できない。一体なぜ、そんなことを考えるのだろう」と思っていたものです。

稲盛氏は、若い頃からたくさんの経験を重ねてきた人であり、その経験の中から独自の哲学を説かれるようになりました。それが、たくさんの経営者にとって大いなる教えとなっているのです。

鹿児島大学工学部を出て、就職が困難な時代、教授の紹介で受けた京都の松風工業に入社。いつ倒産するかわからないけれど、食事をする間も惜しんでセラミックの研究を続けていった努力の人です。

そんな経験からでしょうか、「人生の中で一番大切なことは、仕事を好きになって、仕事に没頭して、それを全うすること。それが人生だ」と、言い切っ飛ばしています。

「会社というのは、自分だけが儲けようとするのではなく、人によかれかし」

「従業員の物心両面の幸福をつくるのが会社の役割だ」

こういう境地が「利他」です。だから、利他の精神を経営理念として実践している会社は、マイカンパニーではなくて「アワーカンパニー」という考え方が浸透しているのです。

「俺のフレンチ Table Taku」フレンチとジャズライブのコラボレーション

~~~~~

俺のフレンチ 銀座コリドー街 (【旧店名】俺のフレンチ Table Taku)

~~~~~

日本の景気は未だ低迷していると言わざるを得ません。お隣の中国の経済成長にもかげりがでてきています。国際的にも経済分野の話題はあまり芳しくありません。

となると、外食で大きく影響を被るのは高級レストランです。今やコンビニが取り扱うフードメニューも充実していて、飲食店が扱う弁当・惣菜などの中食はコンビニに奪われてしまうような気がします。

そういう環境の中で、飲食業における競争優位性とは何でしょうか。

それは、「コンビニにない」「家庭では食べられない」「通販で買えない」「出前してもらえない」という分野、そういうメニューを提供しているということにほかなりません。

ですから、「俺のフレンチ」は当初、私が道楽で始めたと思われたかもしれませんが、

競争優位性をつくり上げるための大きな挑戦だったのです。そして、ジャズとのコラボもその延長線上にある挑戦なのです。

「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」は、**30代からの女性が3人でやってきて、ワインを2本空けて、肉をガッツリ食べる。女性が英気を養うための空間**です。ジャズライブが入ってもこのターゲットは変わりません。

IPO(株式公開)を目指すためには、整備しなければならないものがあります。従業員に対して労働基準法をきちんと守っているか、食品衛生法も不備がないかどうか徹底してチェックされます。そういうことを**整備するために一度収益を落とすこと**になりますが、このようなことを徹底して行う会社にならないといけない。IPOは全員が全力投球をしなければ達成できないことなのです。

料理人のお給料は、日本にいる料理人で、かつて海外で活躍して名声を得ている人でも、**年収が600万~700万円**というのが実態です。私は、飲食業界の賃金体系は低すぎるのではないかと思います。

~~~~~

「グランメゾン」という言葉は和製フランス語、つまりフランスでは使われていない言葉で、ミシュラン3つ星クラスのフレンチレストランを表す言葉として日本で定着しています。

~~~~~

~~~~~

パテ、テリーヌ、リエット、ムースの違いは？

パンにつけて食べると美味しいパテ。

パテはパイと同じ語源だそうです。

テリーヌとは、「陶製の型」という意味だそうです。

リエットとは、豚肉の塊の意。

ムースは、いうまでもなく「泡」です

~~~~~

<https://precious.jp/articles/-/2426>

1：パイ生地で包みオーブンで焼く「パテ」

本来は細かくした肉や野菜をパイ生地で包み、オーブンで焼いたものを「パテ」と言います。

しかし近年ではパイで包まず、「練り物」一般を「パテ」と呼び、広く用いられる言葉となりました。

「パテ」はパンやクラッカーなどにつけて食べるのではなく、元々は焼き上がりを冷まし、一切れずつ切り分けて盛り付ける料理だったのです。

2：煮てペースト状にした「リエット」

パンやトーストなどに塗って食べる「リエット」は、フランス料理のひとつ。フランスの一般的な保存食として親しまれています。「パテと何が違うの？」と思った方もいらっしゃるでしょう。

「リエット」は豚やガチョウなどの肉を、脂肪のなかで簡単にほぐれるまでゆっくりと「煮て」つぶし、脂肪分がペースト状になるまで冷やす、というのが本来のつくり方。

つまり「パテ」はオーブンで”焼く”のに対し、「リエット」は”煮る”という調理方法を用いるのが大きな違い。

ただ、「リエット」の定義も変わってきており、ペースト状になった「練り物」全般を「リエット」と呼び、煮てつくるもの以外を指す場合もあります。

3：四角い型でつくる「テリーヌ」

「テリーヌ」は、元々フランス料理に使う「陶製の深い器」を意味する言葉。

本来は、四角い「テリーヌ型」の容器に肉や魚、野菜などを細かくしたものや、ムース状にしたものを詰め、蓋をして調理したものを「テリーヌ」と言います。

すり潰したり、刻んだりして固めて調理する点が「パテ」と似ていますね。

~~~~~