

### 連載 サービス経営最前線 第2回 常識を もてば、わかるはず

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

---

(出版者 / Publisher)

流通産業研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

RIRI : 流通産業 / RIRI : 流通産業

(巻 / Volume)

28

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

38

(終了ページ / End Page)

40

(発行年 / Year)

1996-03

## 常識をもてば、わかるはず

川喜多喬

(かわきた たかし・法政大学経営学部教授)

### ●身の回りをみればわかる

35歳という働きざかりに失業してしまった男がいた。3か月、家にぶらぶらしていると、いろんな御用聞きがやってくることに気がついた。東京ではもうそんな御用聞きという習慣は廃れ、家にいると宗教団体の勧誘か新聞の押し売りしかこないが、地方都市では魚屋、八百屋、乾物屋などが続々とやってくる。

みなバラバラに来ないで、いっしょにまとめればいいじゃないか、と考えたのが今の商売を思い付いたきっかけである。しかも食にこだわった。それは戦中、戦後と食えなかったからである。社長は、いまだに「衣・食・住」と言わない。「食・衣・住」と言うのである。私はインタビューの間、何度も訂正を求められたから、嫌というほど、その思いを知った。

失業して家でごろごろしている間でも食べねばならない。考えれば失業などしていなくても家にいる人々はいずれ食べねばならない。有り合わせのもので満足せず、おいしくて栄養価も高いものが食べたい。しかも店屋物（てんやもの）は嫌だ……そういう場合には魚、野菜、調味料その他まとめて惣菜材料の宅配があればいいではないか……。

もちろん、今では大手、中堅から零細企業まで、たくさんの企業が参入している大市場である。しかし最初に思い付いた人はえらい！ 急いで付け加えておくと、他にも思い付いた人はいた。たまたまこの会社の社長にお会いしたからといって、他の会社が遅いとか遅れていると

か言うつもりはない。しかしケーススタディとはそういうものだ。試みにヨシケイさんなどは？ と社長に聞いてみたら、全国でしのぎを削っているとのこと。したがって社長さんから聞いたことすべては書かない！ しかし、あえてこんな、難しい論文ばかりが載っている雑誌の読者に言っておく。新事業の開発はたくさんの本を読んでできるというものではないのである。身の回りをじっと眺め、そして立ち上がらないと食っていけないというハングリーな状態が必要なのである。

### ●カネに飽かせた企業文化とは違う

というのも、惣菜宅配をなぜ始めたのか、他の理由はないのかと追いかけた私の質問に（人の行動には理屈があるはずだと考えるのが私のようなインテリの悪いところである）、それはカネがなくなったからですよ、と。野菜や魚を現金で買ってくる。家族と、仲間としてついてきてくれた元の会社の仲間と数人のパートさんとで包丁をふるい、配達し、1週間ごとの集金を支払いにまわす。数千万円の会社の独立開業資金融資制度があっても、独立は嫌だと言う多くのサラリーマンとは違う。何しろ、この事業に賭けて家まで売ってしまったからである。それだけにカネ廻りのいい商売しか、思いつけないのである。

日銭で稼げる商売ではあっても簿記の知識がないのには困った、という本田良社長は、実は30年ほど前に発足した、わが法政大学経営学部の2期生なのである。経営学部ぐらい学生にち

ちゃんと簿記ぐらい分かるように教えて下さいよ！と皮肉を言われた。なに、財務の勉強に走っている大企業のサラリーマンだって、東大京大早稲田慶応の経済学部卒業者だって、ベンチャーの初期の資金ぐりの格闘などはできはしないのである。

ここで社長の名前が出たから、付け加えておく。良（りょう）という名前は理容師になれ！と親が見つけたのだそうだ。職人になっておけば食いはぐれがない、と小さい頃から言い聞かされて育ったのである。勉強なんかするなと、としばしば言われた。勉強ばかりしていい成績で人事院試験に合格し、官僚になった人々の親とは違い、いい親である。しかし親の言うことに反発するのが子供というものである。しかも本田という、そう、静岡に多い名前である。静岡というと福井などと並んで社長が多い。ひと様の言うままにはならないのである。

そこで本田良さんは、法政大学経営学部に入ってしまったのである。しかし当然ながら教授の授業は面白くない（川喜多教授の授業は別である、そしてむろん矢作教授の授業も）。一方、職人になれと言われて育ったわけだから、手を動かすことが好きだった。手を動かす……絵を書くことに夢中になった。

そして、本田良さんが社長を務める静岡ディナーサービスと関連グループ企業の献立表の表紙には、毎号、必ず、本田良さんの絵の写真が載る。当然ながら毎号、違う。そして何年、続いているか……およそ20年である。文化的な企業と称して、社長に実はそういう趣味などないのにカネにあかせて何億もの絵を買ったり、芸術家と称する人々に取り巻かれて喜んでいる、といった愚は犯さないのである。むろん本田良さんの絵は本格的な絵である。しかし毎週の献立表に載せるとなると、苦悶に近い。夜立ち寄ることもある飲食店やスナックの中には、社長の絵の道具とキャンバスがちゃんと預けてある店まである。そして社長の絵は、全てお客様に

抽選でプレゼントされるのである。社長が道楽で書いた本や絵を無理矢理幹部が買う会社とは、わけが違うのである。

### ●お客につき合う

こんな会社というと、知らない人はさぞ社長の趣味だけでこじんまりしている会社だろうと思いかねないので急いで付け加えておく（あえて言うておくが、こじんまりやっている会社も著者は大好きである。こんな面白い会社があるよと言うと売上はいくらだとしてすぐ聞く銀行の調査部の人や、こんな市場があるよと言うと、市場規模は、とすぐ聞くようなタイプの役人には、うんざりしているのだ）。本田良さんが主宰する(株)中央ディナー・サービスの平成8年の売上目標は380億円、グループ企業数の目標は200社である。1日の配食は40万食が目標である。すでに平成6年には、100社、20万食、240億円を達成しているし、平成7年にもその目標を目指すように数字はのびている。1994年度の売上などによる日経新聞の「無店舗ランキング」によると、静岡ディナーサービスの売上は720億、15位である。

本田良さんにも当初は当て外れがあった。実はその当て外れが成功の秘訣になったのである。事業を始める時に市場調査をしてみると、集合住宅の共稼ぎの人にニーズがあると思ったのに、一戸建てに住む当時20代後半の団塊の世代の専業主婦にニーズがあることがわかったからである。その後、この世代の中にお客様が伸びていくうちに、その様々なニーズを追いかけていけば、新しい商品が開発できることがわかった。「年齢層」をターゲットとしたマーケティングではなく、「世代」をターゲットとしたマーケティングなのである。

具体的には？ 団塊の世代は大量の老人世代となるであろう。それでは老人食の宅配を今のうちから研究しておけばいいではないか。ではどのようにして研究するのか？ それはノウハ

ウになるから、教えないでおこう。しかし、これだけは言える。老人向けと唄わないということである。そりゃそうだ。

研究熱心と商品開発は今に始まったことではない。一般の夕食の宅配に続いて、オフィス向けの弁当、「レディス・ランチ」を開発した。日替わり弁当という配送先の社員同じメニューとなるのでは惜けないのである。

女性向けの商品でヒットをとると、次に開発したのが「重役弁当」である。しかし別に重役をターゲットにしたのではない。重役にかなかなれない(だろう!)一般のサラリーマンがせめて昼飯ぐらい「重役弁当!」と大声で注文してくれてもいいではないか、という発想である。

### ●形だけ盗んでも真似はできない

毎週、毎週工夫される総菜メニューが決定的なノウハウと思われがちである。1年間もグループの傘下に入ってメニューのちらしを集めれば(2度と同じ1週間メニューが繰り返されないようにちらしはどんどん捨てろというのが本田良さんのポリシーだが)、勝手に独立して商売を始められるように思う……しかし、実際はそうではない。なぜそうではないか。食はまたある意味では手段である。食を届けるというサービスこそが商品であるからである(突然、哲学的になった。詳しく言うとまたノウハウになるので、ここで止めよう)。

さて、総菜や弁当の宅配サービスで難しいことの一つは人材確保である。特にセントラルキッチンなど、各社とも人材確保に苦労しているところであろう。さて、本田良さんはセントラルキッチンの一つに「おさかな元気工場」と名付けた。ある支店に「焼津面白店」と名づけた。別のキッチンに「広野元気工場」と名づけた。また新しい店に「おさかなネクタイ店」と名づける予定である。茶目っ気である。しかし社長が明るいと思議に人が集まるものである。このへんは社長のセンスである。社長のセンスが

よければC I屋に名をつけてもらう必要はないのである。

サービス経営の一つの極意はこの明るさ、ネアカであることにあるのではないだろうか。そういえば、アメリカの有名な小売店チェーンも、面接試験の間に7回以上ほほえみを見せた人を優先的に採用し、また半径10フィート以内にいる人には全てほほえむように社員をしつけたことでサービスの評判を倍化したのである。ところがアメリカにも「面接の達人」といった本を書くことを商売にする人がいるとみえて、くる応募者、くる応募者みなニタニタするようになったので、この採用方法を止めたとか。

自然にニコッと笑うのと、「陽気なロボット」(アメリカの社会学者、ライト・ミルズの言葉)として教えられた通りニタツとするのとでは違うのである。それは客のココロがたぶん感じるのである。

本田良さんのメニューを盗んで商売をして失敗したような社長は、それだけでネクラであるからサービス業にはむかない、と社長の言である。他に社長にむかぬ条件は?との筆者の問いに(経営学者は経営者に学を聞く者の意であり、学を教えようという者ではない)、①計数オンチであること(サービス業だから感性だけでいいなどと考えるはならない。そういえばバブル時代に感性、感性と言うと泣く子も黙る感性信仰がはりましたね)、②人の意見を聞かぬこと(廻りにたかってくる商売人の声ではなく、お客様の声に耳を傾けましょう!もっと)、③自分の幸せだけしか心がないこと(最近のベンチャーブーム本を見ると社長がいかに儲けたかばかり書いている本があるので気になりますね)、④他罰的であること(俺以外のみんな悪い)症候群:住専問題での関係者の発言を聞くとそういう症候群の蔓延を感じます。(続)