

寄稿 商社マンの経験を生かして

(社名五十音順)

物語から生まれたプロジェクト



遠山 正道 (とやま まさみち)
株式会社スマイルズ 会長
三菱商事株式会社 フードサービス事業ユニット

はじめに

現在、スープストックトーキョー (SST: Soup Stock Tokyo) のビジネスをしており、^{はた}目には順調に映っても、内実はなかなか大変で、このような機会に論をたれるような立場でもないのですが、商社の中であって、特殊な道を歩んできたのも事実なので、その経験や感じたことなどをご案内できればと思います。

1. 個展の開催

(1) 私の歩んだちょっと変わった経緯

1985年に三菱商事に入社し、情報産業の部門におり、個人的には学生時代から絵を描くのが好きでした。33歳の時、単純なサラリーマン状態に不安のようなものを感じ、自らのチャレンジのつもりで個人的に初めて、絵の個展を開催しました。仲間が大変な努力を払って手伝ってくれたおかげで、70点の作品はすべて売れ、成功裏に終わりました。

(2) 個展で学んだこと

その時、私はいくつかのことを学びました。

1つは、自分達が一生懸命、納得して創り出したものは、迷いがなく、評価されるかどうかは別としても、遠慮せずに堂々と提案できること、2つ目は、それが評価されたときは素直に喜べること、3つ目は、行動にはオマケがついてくること、です。

(3) 個人性と企業性

70点の作品を描きあげるには、大変なエネルギーを要しましたが、そのようなエネルギーを仕事に活かさない手はない、その方が個人も会社もハッピーに違いないと感じました。

各々の個人の情熱と企業の持つ仕組みや信用力を合わせれば、強いものができると思い、「個人性と企業性」という言葉に置き換えてみました。新聞やデータから借りてきたことではなく、自分達が良いと信じて創り上げたものは、苦労があっても情熱を持って取り組める、ニーズではなくシーズが生み出すビジネスだとも言えます。自分達が信じられるもの、自分達が創り上げ、磨き上げたものを、自信を持って提供する、そんな個々人の思いが重要であり、パワーを生むと思います。

仕事は、スムーズに進むことの方がまれで、いつも障害や苦労を伴いますが、個々人の中に思いがあれば頑張れます。

2. スープストックの立ち上げ

(1) 出向

個人性と企業性、などとかっこよいことを思いながらも、どうしてよいか分からず、とりあえず興味のあるリテールや食のビジネスとして、ケンタッキーフライドチキンジャパン(KFCJ)に出向させていただきました。情報産業のメンバーだったので、IT系のソリューション提案というのが本題でしたが、出向という行動にオマケがついてくるものと信じていました。

出向時に、当時の大河原社長に私信を渡しましたが、新たなビジネスを構築し、42歳までに社長になりたい、と勝手なことを書きました。大河原さんはニコニコして頑張れと言って下さいました。

(2) 物語の企画書

KFCJへの出向中、ある時、女性がスープを口にしてホッとしている姿が頭に浮かび、SSTを起想しましたが、それを「スープのある1日」という物語の形に3ヵ月かけてまとめました。書いてみると、物語には良い点がいくつかありました。

物語はパワーポイントの個条書きではなく、映画の脚本のようなものです。女性が1人でスープを飲んでいるとすれば、その女性はどのような属性の人で、誰と、どんな時、どんな思いで店に来たか、などなど非常に細部までの情報が必要とされます。私が書いた物語では、SSTの名前、ロゴマーク、ポスター、内装のCG、メニューなどの具体的なビジュアルをはじめ、店舗展開、SSTに取り組むことの意義、将来の展開など、すべて網羅しました。

プロジェクトスタートの可否にあたり、物語は関係者の頭の中で具体的にイメージしながら判断するうえで役立ちました。プロジェクトが進んでからも、「スープのある1日」はバイブルと呼ばれ、目標設定そのものとなりました。

(3) 意思決定

スープは前例もなく、食事になるのか、夏場は弱いのではないのか、などプロジェクトをつぶす点をいくつも指摘することが可能でした。しかし、KFCJの大河原社長と三菱商事の当時の外食ユニットマネージャーの新浪氏が設立の意思決定をして下さいました。

丸の内の会議室の合議では、スタートはできなかったと思います。出向先で、個性的な経営者と提案者の情熱とが化学反応して生まれたのだと思っています。その意思決定に大変感謝し、何が何でも成功させる、と誓いました。

3. SSTのコンセプト

(1) 美しさ

世の中に刺さっているものには、美しさがあると思います。MACやナイキ、岩波文庫もそうかもしれません。グーグルのトップページのシンプルさには驚きです。近視眼的には広告バナーを貼



アトレ四谷店

り付けるべきでしょう。しかし、その表情が、知性や謙虚さ、信頼を得ています。マーケティングや理屈ではなく、美意識だと思います。ビジネスの世界での美意識は合議制では獲得できないでしょう。SSTは美意識を持って設立したいと思いました。

(2) コンセプト

「なんでこうなっちゃうの?」という、従来のファーストフード (FF) への反骨の気概に溢れていました。「低投資高感度」という言葉で、無駄と思える投資はせず、センスや知恵でカバーしようと思いました。

従来のFFの看板は、電飾でグルグルまわる巨大なもので、周りの環境を無視した独りよがりに見えましたし、極彩色の巨大なメニューやコーラのディスペンサーは、時代の要請と異なるものと思っていました。

SSTのマークは墨一色です。それまでFFで墨のロゴはあり得ませんでした。主役のスープの彩を引き立てるために、墨一色にしました。

インテリアは、木やレンガ、ステンレス、ガラスなど素材の色をそのまま活かし、意味のない着色はしませんでした。日本発、東京発の思いから、頭には手拭いを巻きました。これらのことは、その後、ほかの外出でも当たり前のように浸透していきました。

スープは無添加です。当時、わが家は娘のアトピーが激しかったため、食材を選別していたので、無添加は自然な成り立ちでした。言うはやすく、行うは本当に困難でしたが、そのおかげでブランドの意志がはっきりとしました。

(3) 人物想定

コンセプトを具体化させる過程で、物語と並行して、「秋野つゆ」という人物を想定しました。SSTは彼女が好むスープ、店、という設定です。彼女は「装飾より機能を好む」「フォアグラよりレバ焼きを好む」など、その属性を数多く提示しました。

例えば、店のインテリアを決める時、装飾的なドアノブと機能的なものがあった時、「秋野つゆ」だったらどっちを選ぶだろう、と考えます。装飾的ではなく、機能的である方を選ぶのに、私でなくとも、秋野つゆ目線で考えられれば他の人でも選ぶことができます。また、言いにくいことも秋野さんの口を借りれば言いやすかった、ともいえるでしょう。

(4) 現場

ヴィーナスフォートの1号店がオープンし、3ヵ月だけですが店長として店に入りましたが、施設自体の話題性が高く、一日中長蛇の列となり、大繁盛しました。

後に、スープの製法を根本的に変えたり、3種類あった価格を全品統一にしてお客さまの意思決定を早めたり、スープのサイズを変えるなど、店での実感をベースにさまざまな変更を加えましたが、やはり現場に入ることは必須でした。

(5) 企業理念

「生活価値の拡充」という企業理念と、「スマイルズの5感」(低投資高感度、誠実、作品性、主体性、賞賛) という5つの言葉を作りました。単にスープという液体を注ぐ外出産業ということではなく、もっと社会に対する生活の価値を拡げて満たしていきたい、と本当に思いました。

スマイルズらしさを表す「5感」は、3ヵ月をかけて、社内のメンバーにヒヤリングを繰り返し、

もともと社内にあった言葉を抜き出してまとめたことが正解でした。当初、自分達の熱い思いを、理念や5感という短い言葉で表現しきれないわけではない、などと思っていましたが、実際には逆でした。

この言葉を、店を作る時にも、経営の話をする時にも、事あるごとに使う中で、個々の矢印の向きが大きな矢印と重なって、大きなエネルギーとなり、ますます強固になっていくのを実感しました。



大崎店

(6) 退店

1号店は順調でしたが、3号店である溜池の路面店は、調子に乗って3階建ての大きな箱を借りてしまいました。

この店は売り上げが全く上がらず、本当に苦勞しました。本社を店の一部に移動したり、あらゆることをしましたが、ある月、300万円の赤字を計上し、心臓がペタリと張りつくような恐怖を覚えました。お金で恐怖を感じたのはこの時が生まれて始めてでした。商社に入社した時の建設部門の予算表はケタが億単位でしたが、個人の肌感覚として、300万円は途方もないものでした。

並行して始めた恵比寿の店は面積が10分の1で、売り上げはそれ以上でした。1年経って溜池の店を閉店し、小さな店による「低投資高感度」に戻しました。立地の失敗は、スタッフの努力では覆せません。皆に苦勞をかけてしまいました。

4. 商社で行う意味

1号店ができて、私が出向から戻る時、三菱商事と私も一部の出資をさせていただき、スマイルズが設立されました。前例のない会社であり、当時の関係の方々の大変なご苦勞によってできあがりしました。後に社内ベンチャー制度ができたので、私は社内ベンチャー0号、などと呼んでいます。社外から三菱商事は柔軟な会社だと驚かれますが、本当にそう思います。

そもそも商社が、われわれのような小さな飲食チェーン店を行うことに意味があるのかは難しい問題です。外食は手間がかかる割にはもうからないし、拡大のスピードも遅い、BtoCのリスクも日々隣り合わせです。せっかく生んでもらったベンチャーですが、なかなか歩みが遅くて、苦勞ばかりかけています。

しかし、ここではあえて意義があると言いましょ。われわれが一生懸命スープを作って、一つ一つお客さまに手渡す。全くもって地味ではありますが、しかし小売業は商売の基本だと思います。商業もかつての財閥も、最初は行商などからスタートしたはずです。

商社は、燃料や素材などを世界規模で扱い、日本や世界のインフラを構築しています。SSTは、年間約300万食のスープを提供しており、われわれもまた、小さな生活のインフラだと思っています。忙しい都会の雑踏の中で、女性でも1人で入れ、ホッとできる。無目的になりかねない日々の中で、生活価値を拡充できたら…。

まだまだ至らぬことばかりですが、でもスープによって「世の中の体温が少しでも上がれば」などと、皆、本気で思っています。

