

今月のBook Review

『俺のイタリアン、俺のフレンチ —ぶっちぎりで勝つ競争優位性の作り方』 坂本孝

山根 匡博



【書籍紹介】

開店前から長蛇の行列ができ、ピーク時には2時間待ちも当たり前。高級店で活躍した一流の料理人が高級店の2分の1以下の価格で料理を提供することをコンセプトに2011年9月に東京・新橋にオープンした「俺のイタリアン」。超不景気時代に、飲食業で唯一繁盛している立ち飲み居酒屋とミシュランガイドの星付きレストランを組み合わせようと発想し、誕生した。経営するのは本書の著者でありブックオフの創業者坂本孝氏だ。

ビジネスの中で著者が最も重視するのは競争優位性だ。「俺のイタリアン」にとって一番の競争優位性はコストパフォーマンスである。ミシュラン3つ星レストランの平均フード原価率は18%、回転数は0.75回転と想定されている。これに対して、俺のイタリアンは立ち飲み形式なので客の回転数が4回転。すると損益分岐点フード原価率は88%となる。回転率さえ維持できれば三ツ星レストランで3,000円する料理を5分の1の価格で出せることになる。原価を「じゃぶじゃぶ」とかけて、本当に美味しいものをリーズナブルな価格で沢山の人の心というビジネスモデルは沢山の一流の料理人たちの心を動かし、仲間にしていった。

同社では、日々のオペレーションの中でこのビジネスモデルに磨きをかけ、参入障壁を確立している。一例をあげると、同社の店舗の厨房はたった3坪しかない。人がすれ違うこともままならない狭さで、夏は暑く、仕事は過酷である。最初は料理人からあまりにも評判が悪かった。しかし、狭さゆえに最短で動ける範囲に全ての調理器具をおく必要があり、一つ一つの工夫から、今では使い勝手の高い厨房に変容し、会社の生産性を支えている。また、3回転以上をこなすためには、提供時間をいかに短くするかが勝負になる。この課題には仕込みの時間を大きく前倒しすることで、妥協せずにじつくりと時間をかけた料理を最短時間で提供できるようにした。こういった日々の工夫が、16坪の店舗面積から1900万円の平均月商を売り上げるという、他社には真似できない

オペレーションノウハウとして参入障壁を築いている。

私自身、クラークやメディカルスタッフの生産性が抜群に高い病院に何件かご訪問したことがある。「なぜ、このようなスタイルになったのですか？」と質問すると、「いや、したくてしたわけではなくて、こうするしかなかったんですよ」という答えが非常に多い。本書を読み、強い競争優位性と参入障壁を作るのは、共感を生む理念とその組織固有の制約条件ではないかと感じた。制約条件は自分たちにはコントロール出来ないもので、おのずと向き合うしかなくなる。また、多くは偶発的に生まれたその組織固有のものであるため、それを克服するための工夫もオリジナリティの高いノウハウになる。

以前、ある病院を見学に行った際に、「自分の頭で考え抜いた方法は、方法を教えたとしても絶対に他の人には真似できない。How toが大切なのではなく、それを自分の頭で考え抜いたという事に価値がある」という言葉を院長先生から頂いた。ひるがえって自分自身の組織に目を向けると、当然不自由さや難しさを感じることもある。しかし、そのなかでどんな工夫が出来るだろうかと悩み、考えることが、自分達にしかない独自性や強みを作るきっかけになるのかもしれないと感じた。



出版社： 商業界
初版 (2013/4/3)
ISBN-10: 4785504544
ISBN-13: 978-4785504540
発売日： 2013/4/3

発行所 株式会社日本経営 福岡オフィス
〒812-0013
福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F
TEL 092-409-4466 FAX 092-409-4588

担当: 崔 夢起(サイ ムキ)
EMAIL muki.sai@nkgr.co.jp

株式会社日本経営 福岡オフィス Communication Letter

職員が動くとき、

連載

組織が変わるとき (4)

～調剤薬局再建記～

株式会社日本経営
福岡オフィス責任者

橋本 竜也

1. 店長会議にて

前号で紹介した店長会議は私が出向してから最初の店長会議であり、多くの不満や批判が飛び交うのだと覚悟していました。しかし、事前に各店舗に足しげく通ってそれぞれと話をしていたのが効いたのか、有意義な話し合いと意思決定を行うことができました。

この会議で私は、現場から最も不満の多い人員の補充の状況についても報告しました。採用がまったく進んでいません。しかし、採用ができていない状況であっても、現在どのような活動をしているのか、見通しがどうであるのかを正直に報告しました。経営状況についてもオープンにしました。職員の信頼を得るためには、まずこちらがオープンにならなければならないと考え、透明性を大事にしました。私が何を考えているのか、説明を尽くしました。そして、会議の最後をこのように締めくくりました。

「今、不定期に各店舗を回らせていただいている。その中で、緊張感の足りなさや、店舗の雰囲気悪さや、気が抜けたような患者様への対応などを感じた。

現在、会社は非常に苦しい状況にあり、それは本部の採用活動がはかどっていないかったり、十分な対応ができていないことによる部分も大きい。そうしたことで、各現場に多大な負担をかけてしまっていることは大変申し訳なく思うし、何とかしようと懸命に取り組んでいる最中である。

ただ一方で、会社が良くないからとか、本部の動きが悪いからとか、社長がどうだからということを理由にして、日常の業務や患者様への対応を疎かにしないでほしい。それは、自分たちの仕事を自分たちで否定するようなことであり、自分たちの仕事の価値を下げていることになるのではないかと。

すばらしい仕事をされているのだから、会社のせいにして仕事に対する誇りや意識を落とすことのないようにしてほしい。店長の方々は非常に大変だとは思いますが、職員たちをよく見ていただき、必要なフォローをして欲しい。本部としては、事態が改善するために全力を尽くすし、会社の状況などについては各

店舗を回って責任を持って説明するので、どうか協力してほしい。」

店長の方々はうなずきながら聞いてくださっていました。そして、一緒にがんばりましょうといってくれました。私は手帳に記した「逃げない、投げない、あきらめない」を読み返しながら、店長の方々の確かな変化に勇気を頂き、感動していました。

2. それでも混乱は続く

日が差したかなと思えばすぐに雨、そんな状況が繰り返されます。そう簡単に何でも上手くいくわけはありません。上手くいっていることは上手くいっていること、課題は課題と割り切って考えていく必要があります。

ある日、本部に戻ってみると女性の事務職員(Aさん)が、社長と本部長をつかまえて、怒鳴り散らしています。社長と本部長がAさんの業務を他のB職員に移すと指示をしたところ、B職員はそのことをまったく知らず、やったこともないので混乱したということでした。そして、こんな啖呵をきったのです。

「今後、私の上司は本部長だといわれたが、現場の業務を何もわかっていない人間が上司などできるのか。給料だけもらって仕事をしない人にえらそうに言われたくない。」これだけで驚愕のコメントですが、そこになぜだか他の職員も加わってきて、こう叫びます。

「あなたたちは何の役に立ってるんだ！現場に出てきて仕事を見てみる。あなたたちが指図できる立場か！」

よくもそこまではっきりと・・・、とは思いますが、口の利き方から何から、まったく社会人とは思えません。現場優先で走り回っていましたが、足元の本部はまだまです。というよりも、少し上手く回り始めたというだけで、どこもかしこも大小さまざまな噴火が起きているのです。その中で組織を改善していかなければなりませんでした。

そして最後に、大声を張り上げていた職員たちから、こういわれたのです。

「橋本さんはどう思うんですか？こんなことでいいと思っているんですか？納得できる説明をください。」結局、矢は私にも放たれるわけです。私は話を始めました。



お役立ち情報
■顧客の創造の捉え方 経営学の大家であるドラッカーは、「企業の目的は顧客の創造である」という名言を残しました。これを医療機関に当てはめてみるとどのように解釈できるでしょうか。「病院の目的は、患者の創造」となると、なんだかしっくりきません。 そこで、「顧客の創造」の意味を理解する必要があります。「顧客の創造」とは、新たなニーズを生み出すこと、そのために新たなサービスを開発したり、マーケティングをしたりすることだといえます。 これを病院に当てはめて、さらにシンプルに整理すれば、患者にとって魅力的なサービスを提供すること、それを知ってもらうためのPRを実践すること、ということになるでしょうか。例えば、これまで遠方の病院まで行っていた患者が近くの病院でサービスを受けられる、これまで健診を受けていなかった人が受けるようになる、これまで手術をためらっていた人が安心して手術を受けられるようになるといったことが考えられるでしょう。 こうした結果は、新患者数・新入院患者数に表れます。もっと進んだところではID新患(新しく診察券を発行した数)という指標を重要指標としている病院もあります。新患者数が伸びていかなければ、中長期的に病院経営はジリ貧です。病院にとっても顧客の創造は非常に重要です。 (橋本 竜也)
今月の日本経営
■創業者講話 今月紹介するテーマは創業者講話について。当社では、創業者の菱村による講話を、毎週月曜日の7:30～8:20にかけて実施しています。それも会長(二代目社長)・社長の役員からパート社員まで全従業員が対象で、コースを役員、部長・副部長、次長・課長、一般職、パート社員等、階層別に11コースに分けて実施しています。 社員は講話を聴いた翌々朝までにレポートを提出することが必須となっており、また菱村も300名分を超える全てのレポートにコメントをつけて返却してくれています。 講話の内容を一部抜粋し、ご紹介します。 今日は、「報告・連絡・相談」について検証を進めることにする。私たちは日ごろ、「報告・連絡・相談」と、口癖のように言っている。このように「口癖」は、逆に、大変危険である。空念仏であつたら、一旦沈黙してみなさい。機械的に口から出てきて、あたかもできているような錯覚に陥るからだ。よく、考えてほしい。 君たちの部下は、実際に「報告・連絡・相談」を、やっているだろうか。君たち自身は、どうだろうか・・・ (引用:embodiment:課長代理コース:H23/10/24)

内容は理念・哲学が中心ですが、どの話も社員は**実践実行すべき**ことばかりです。机上の空論ではなく実学としての学びと哲学を創業者自ら教えていただいています。

講話の要旨、社員のレポートをまとめた冊子「**embodiment**」をお客様に限定5部、お配りします。ご希望の方は読者アンケートにその旨をお知らせください。



(課長代理 高園 忠助)

日本にいる中国人から見た日本

福岡に転勤して半年が立ちました。福岡でも路線バスを使いますが、これまで住んでいた大阪と比べて一つの違和感を抱くことがあります。それは、バス停で乗客が並ばないこと。バスが来ると人が一気に集まって乗り込む光景を目にします。それをみると、中国に住んでいた頃の光景が頭に浮かんでしまいます。「バス停で並ばない」ことは中国も同様で、公共マナーの悪さとして取り上げられることもしばしばでした。

中国のバス事情は、路線数がとても多いことが特徴で、そのため一つの停留所に何台も連なることもありました。すると後方に連なるバスへの乗降は、停留所から離れたところでせざるを得なくなる。整列することがあまり意味を為さなかったのです。さすがに最近では、北京オリンピック、上海万博開催をきっかけにマナー向上運動が行われたため、今ではバス事情も乗降マナーも幾分か改善したようです。そんなにストレスを感じることはないでしょう。

話は変わりますが、福岡オフィス長の橋本に「**代表意識を持て**」としばしば言われることがあります。「崔くん。君と接する人は君の振る舞いを見て、中国人とはどういう人物かを判断するものだよ。(日本人からみて、)中国人のイメージの一つにマナーの悪さがあるだろうけど、君の行動を見たことをきっかけに考えが変わるかもしれない。だから、自分は中国人の代表なんだという意識を持って、良き行動をしようじゃないか。」と。

日本人のマナーの良さや素養の高さは有名で、感心する中国人も多いいます。私も「中国人の代表であるとともに、**福岡県民の代表、日本経営の代表**なんだという意識」で世界に誇れるような振る舞いをし、微力ながら貢献したいと思っています。



(崔 夢起)

社員の氣付き

論理的思考と現場主義を結び付ける

外来のフローを見直している病院の事例です。先日、時間外に外来診療スペースで検討ワーキングを行いました。外来看護師と医事課スタッフの皆さんとで見直しを検討しているのですが、なかなか整理できずまとまりません。

それは、改善すべき重要ポイントを決めないまま、「**何か改善すべき点はないか**」という命題のもと、各々が主観的な見解を出し合うように話し合っていたからでした。

実際に「初診の間診時間をどう改善しようか」という議論に終始していました。しかし初診は件数が少ないので、これは枝葉末節の議論です。全体を俯瞰してみても外来フロー全体の検討が必要であつたのですが・・・うまく整理してまとめることはできないか。

そこで**ロジックツリー**で課題点を体系立てた資料と外来フロアマップの資料をもとに整理してみることをご提案しました。すると、スムーズに検討が進んでいったのです。

第三者認証の取得もあるので、業務内容を論理的にフローチャートにまとめたり、マニュアル化したりすることは多くの病院で実施されています。しかし、認証取得のためだけとなっていて、実際に活用されていないケースもしばしばです。

マニュアルやフローチャートは論理的に組み立てたものですので、きちんと活用できればとても役に立ちます。きちんと現場スタッフの皆さんと共有し、検討していくことは改善をスムーズにすることにもつながることでしょう。

私は考える手助けとなるフレームワークを提示しただけで、あとは皆さん自身で作られました。論理的思考やフレームワークと現場実感とをどう結び付けるか。このことが重要だと感じた事例でした。



(チームリーダー 太田 昇蔵)

いつでも、どんなことにでも

「感謝のフィードバック」がある病院

私が担当しているお客様の事例。表題の通り、いつでもどんなことにでも「感謝のフィードバック」がある病院ですが、その**徹底ぶり**が物凄い。

「新制度になって変わった点を、お電話で詳しく教えてもらって安心しました。」とは、電話を切る前に頂いた事務職員の方からの一言。

「新しい人事考課表を手にすることができて嬉しいです。いろいろとお手数をおかけしますが、よろしく願いいたします。」とは、窓口の方のメールの一文。

「今日の打ち合わせでは、こういう風にすればいいんだと新しい発見を実感したような打ち合わせでした。いい時間でした。ありがとうございました。」とは、プロジェクト終了後にいただいた総務部長からのコメント。

こうした感謝のフィードバックが、毎回の訪問の帰り際、お電話お切りする直前、メールの末尾といったところに、必ずと言っていいほど出てきます。

このような**組織文化**を作られていることが素晴らしいのです。きっと、誰に対してもそうなのでしょう。行動規範もここまで職員一人ひとりの一挙手一投足にまで徹底的に浸透していると「**感動**」です。いつも私の方が心を満たしていただき感謝しております。

(高園 忠助)

■お客様への同行訪問

コンサルティングの現場を実際に見て学ぶことができる同行は、新入社員の私にとって貴重な機会となっています。最近は、上司と週2回程の頻度でお客様のところへ訪問しています。その中で氣付いたことがありました。それは「お客様が求めていること、**お客様の悩みや期待**を適切に把握することの難しさ」です。

同行中、上司から「同行中は、お客様と私のやり取りをよく見るように」「医療の現場の方々は、どういったことに困っているのか考えながら見るように」とよく言われます。私は上司のアドバイスを受け、現場を見て得た幾つかの**氣付き**や感じた点をまとめています。その氣付いた点を帰り道で上司に伝えるのですが、「観点が違う」「そういう見方ではない」という言葉ばかりが返ってきます。先日も上司の太田から「聞き方とか言い方とか、そういうテクニックが重要なのではない。お客様の表情とあの場の雰囲気を見ていたか？あの場で大切なことは、* * *ということでしょ?」と一喝されてしまいました。

適切にお客様のニーズを把握することは難しいです。上司の注意はどこに向けられているのか、会話のなかで重要なポイントはどこなのか、その視点を学ばせていただく日々です。



(山本 一登)

セミナー情報

平成26年4月に診療報酬改定が行われます。改定に向けた論議は今秋から本格化しますが、事前に「過去の経緯」や「医療をめぐる動向」を抑えておかなければ、十分に対応することはできません。そこで、日本経営グループでは、24年度を振り返りながら**26年度改定を見通すセミナー**を開催します。東京・大阪で毎月、医療政策セミナーを開催し、「とても分かりやすい」と評判の、医療政策ニュース『WIC REPORT』の編集長が講師を勤めます。ぜひご参加ください。今年8月に福岡で開催する予定です。セミナー詳細については改めてご案内致します。