

はじめに

本書を手にとつていただき、ありがとうございます。

この本は、「売れる会社」になるための「明日から使えるマーケティング戦略」の本です。売上や利益でお悩みの方に、マーケティング戦略の立て方とそれを実行する一連の「売れる仕組み」の作り方を平易な言葉でわかりやすく描いています。本書の差別化ポイントは2つあります。

1 ●誰にでも明日から使えるシンプルなツール

通常の戦略本には、「□△マトリックス」などの多くの手法が載っています。しかし、そうした手法のすべてを日々の経営現場で使いこなすのは容易ではありません。

それに対して、本書ではたった4つのツールで「売れる仕組み」を完成させます。

誰もが明日から、いえ、読んですぐに使えるツールを厳選しました。

2・物語で「体験」し、カラダに染みこませる

本書は物語形式になっており、イタリアンレストラン運営会社の社長を託された20代半ばの女性主人公と一緒に、売れる仕組みを考えていきます。映画を観ているかのように、マーケティング戦略の作り方とその実行方法がカラダに染みこむ構成になっています。この物語を疑似体験することで、「活きたマーケティング」がライブ感覚で体に入ってくるでしょう。

楽しくイキイキとしたマーケティングの世界を、ぜひ主人公と一緒に「体験」してくださいー！

売れる仕組みとは

本書は「売れる仕組み」の作り方を体系化しました。「売れる仕組みを作れ」とはよく言われますが、体系化された実践的なアプローチは、あまり見あたりません。

「売れる仕組み」の本質とは、**戦略立案**→**実行**→**効果測定**のサイクルだと私は考えてい

ます。「Plan-Do-See」のマーケティング版です。物語にしたのは、その思考・実行プロセスを体感していただきたかったからでもあります。

本書で紹介するツールは単純であるがゆえに考えやすく、実行しやすいものです。その一方で、単純であることは同時に奥が深く、使うほどに熟達していきます。本書のツールを使いこなせば、具体的な「売れる仕組み」の作り方がわかるでしょう。

レストランは経営の縮図

物語の舞台はイタリアンレストランです。そのようにした理由の1つは、身近で誰でも行ったことがあり、イメージしやすいからです。

そのうえ、レストランでは1店舗の中に経営のすべてが凝縮されています。経営（社長・店長）、商品開発（シェフ）、生産（キッチン・調理スタッフ）、営業・サービス（ホール・接客スタッフ）など一通りの組織が揃い、どの企業でも起こる問題が凝縮された経営の縮図だといえます。

開発部門と営業部門の対立などは多くの会社で起こりますが、レストランだとそれは例えば、シェフとホールスタッフ（接客）の対立として表れます。工場における生産管理の

問題（品質のバラツキなど）は、レストランではキッチンスタッフのスキルの差として表れます。営業担当者の売上の差は、ホールスタッフの接客・営業力の違いとして表れます。

このように、企業規模の大小や業種にかかわらず、経営で起きる問題は面白いように共通するのです。「これはウチの会社に例えるとどういうことなのか？」と考えながらお読みいただくと、より身近に感じていただけるでしょう。

舞台設定

物語の舞台は、中堅商社「広岡商事」が運営するイタリアンレストラン「それ・しちりあーの」です。店は東京S区にあり、昼の客単価は1000円・夜は4000〜5000円程度です。

広岡商事が新規事業として始めた当初はごく普通のイタリアンレストランだったので、うまくいかず、新規企画室に新たに配属された「売多真子」（うれた・まこ）本書のヒロイン）がさまざまな人の助力をえて、「シチリアの太陽の下で元気になれる店」というコンセプトを立案。それが経営陣に受け入れられ、「それ・しちりあーの」として新装開店しました。

「それ・しちりあーの」という店名は、売多真子がイタリア語の「IL SOLE SICILIANO」（シチリアの太陽）から名付けました。現在は1店舗のみの運営ですが、広岡商事は近い将来、チェーン店として展開することを目指しています。

主な登場人物

売多真子「うれたまこ」

本書のヒロイン。

20代半ばでイタリアンレストラン「それ・しちりあーの」の店長を任され、その後別会社化された株式会社「それ・しちりあーの」の社長に就任。店のコンセプトを立案し、新規開店につなげた功労者でもある。

社内でのニックネームは「うれたま」。

元気で負けず嫌い、右脳の発想力に優れているが、その分思考はちょっと短絡的。

売多勝「売れた・まけた」

米国のトップスクールMBAと中小企業診断士の資格を持ち、現在はコンサルティング会社を経営。売れっ子マーケティングコンサルタント。ヒロイン売多真子の親戚で、真子を子供のころから知る。お互い気心の知れた関係で、

「それ・しちりあーの」の立ち上げに奮闘する真子を陰から支援した。

上原望「うえはら・のぞみ」

「それ・しちりあーの」のホールマネージャー(接客スタッフのトップ)。ヒロイン売多真子とは同じ年で、店の立ち上げ時からの盟友。

立場上は真子の部下だが、「真子ちゃん」「望ちゃん」と

呼び合う親しい関係。

清川和男「きよかわ・かずお」

「それ・しちりあーの」のシェフ(キッチンの中のトップ)。

30代後半の大柄でコワモテな男性。

一時真子と対立するも、真子の実力を認めて和解。

組織上は真子の部下で上原望と同格だが、

真子たちより一回りほど年輩のためかこの2人に敬語は使わない。

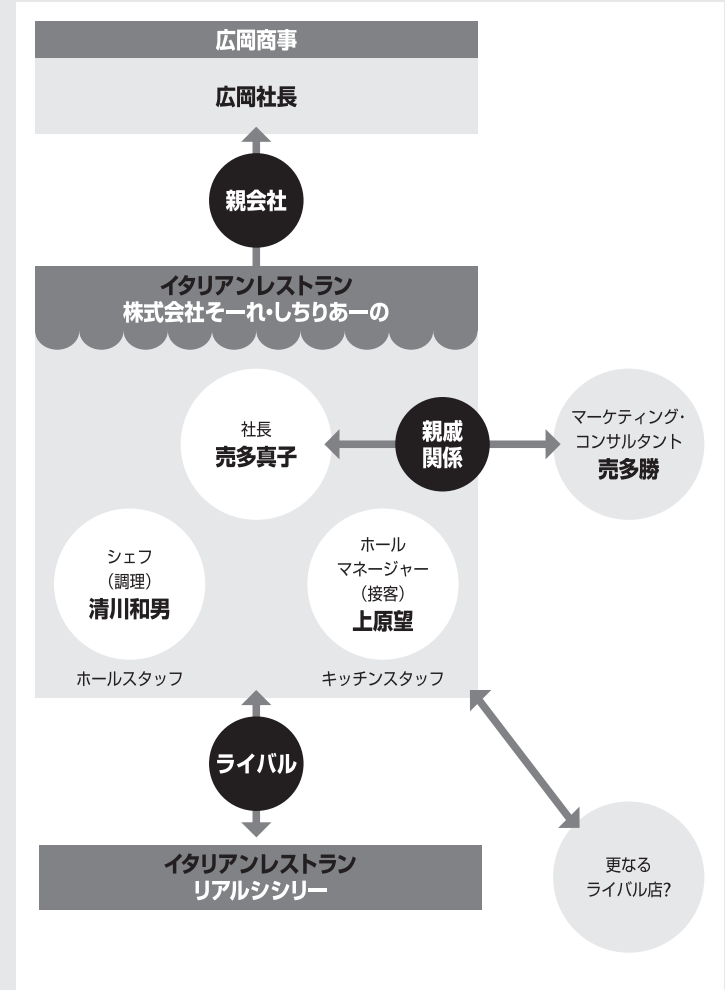
広岡達彦「ひろおか・たつひこ」

中堅商社「広岡商事」を一代にして立ち上げた創業社長であり、その子会社「それ・しちりあーの」の代表取締役会長でもある。

年齢は50代。若いころは激しい気性だったが、

最近ではあえてそれを抑えている。

図●舞台・人物関係図



売れる会社のすごい仕組み●目次

はじめに

売れる仕組みとは ●004

レストランは経営の縮図 ●005

舞台設定 ●006

主な登場人物 ●007

序章

「君には戦略がないんだよ」

バラバラ ●022

社長、売多真子 ●024

ライバル店、リアルシシリー ●027

割引チラシ ●034

空中分解 ●038

社長の責任 ●040

第1章

「売れる仕組み」は戦略教えてくれる

戦略って何？ ● 046

バラバラの理論 ● 050

勝からのメール●戦略を立てて差別化しろー ● 055

1 ● 明日から使える「戦略BASICS」 ● 055

1 ● 戦場・舞台[Battlefield] ● 056

2 ● 独血資源[Asset] ● 057

3 ● 強も・差別化[Strength] ● 057

4 ● 顧客ターゲット[Customer] ● 059

5 ● メッセージ[Selling message] ● 060

2 ● 3つの差別化軸 ● 061

1 ● 手軽軸——早い・安い・便利 ● 062

2 ● 商品軸——高品質・新技術 ● 062

3 ● 密着軸——顧客の個別ニーズに対応 ● 063

3つの差別化軸によるBASICSの1貫性 ● 065

3 ● 「戦略BASICS」の使い方 ● 066

重要なのは「貫性」と「具体性」 ● 066

既存の戦略理論の弱点 ● 067

初めての戦略づくり ● 069

競争相手は誰？ ● 070

相手の土俵 ● 072

ブれない戦略 ● 075

お客様は誰？ ● 077

「想い」の共有 ● 079

社長ならハラをくれ ● 081

第2章

人と会社を動かす「数字」の魔力

気持ち次第 ● 086

勝からのメール●戦略を数値化しろー ● 089

1 ● 売上5原則とは？ ● 089

売上は5つに分けて考えよう ● 089

- 2 ● 戦略↓数字↓実行↓評価のサイクル ● 091
 - ① 戦略↓数字 ● 戦略が重視すべき数字を決める ● 092
 - ② 数字↓実行 ● 分解して原因を特定し、打ち手を考えよう ● 094
 - 売上5原則はアイデア発想のツール ● 095
 - ③ 実行↓評価 ● 実行したら効果測定をしよう ● 095
- 戦略↓数字↓実行↓評価「せ・す・じ・評価」 ● 096
- 3 ● 戦略指標で「売れる仕組み」を作る ● 098
 - 指標で戦略を自律的に実行する ● 098
- 戦略指標を人事・評価と連動させよう ● 099
- お客様の言葉 ● 101
 - 一貫性と具体性 ● 104
- 定量と定性のやりとり ● 108
- チラシ失敗の原因 ● 111
- 社長の仕事 ● 114
- 新しいアイデア ● 115
- 仕組みは強力な独自資源 ● 120
- 数字のリーダーシップ ● 123

第3章 会社の「独自資源」はズバリある？

- 新たな強敵 ● 138
- 最大の危機 ● 140
- 勝からのメール●買わない理由をつぶせ！ ● 147
 - 1 ● マインドフローとは ● 147
 - 止まらないうちから手を打つ ● 149
 - 止まっている間門に打ち手が違う ● 152
- ① 戦略↓数字 ● 差別化軸によって打ち手が変わる ● 154
- 2 ● マインドフローとせ・す・じ・評価 ● 154

②数字→実行●すべきことは止まっている部門が決める●154

勝ち込みが激しい部門の対策を優先的に●155

メインドフローは下から改善する●158

群想ツールとしてのメインドフロー●159

③実行→評価：効果測定も仕組み化しておく●160

「せ・す・じ・評価」を一つのツールで●160

第4章

お客様が「買わない理由」をなくす

顧客の「嫌」●162

こだわりっ…押しつけっ●166

社長の「想」●168

実戦メインドフロー●171

メニューが営業してくれる●178

独自資源の勝負●179

バラツキのワナ●183

第5章

売りたい商品への「流れ」を作る

シチリアの太陽●190

「本場」って何？●192

オープンキッチンの密着感●195

マグロはシアで？●198

マルサラワイン●199

感覚から科学へ●201

それだとわかった！●203

モツバーガー!?!●205

売りたい商品●210

ハラをくくった決断●215

大改装●221

「想い」を届ける「共鳴のサイクル」

新装開店 ● 226

戦略的メニュー ● 227

楽しい注文 ● 231

くしむげる密着感 ● 237

ついにもう一品 ● 240

回り始めたサイクル ● 243

2人の経営者 ● 248

手軽軸のワナ ● 252

共鳴のサイクル ● 255

補足解説

4つのツールで作る「売れる仕組み」 ● 262

成熟社会に最適な「密着軸」の差別化戦略 ● 262

「それしぢりあー」の密着軸戦略 ● 264

1 ● シェフの料理教室 ● 開発者とお客様を近づける ● 264

2 ● オープンキッチン ● 顧客に生産現場を見せる ● 266

3 ● マグロの焼き具合・柔らかなめのパスタ ● カスタマイズ ● 267

4 ● 従業員応対 ● お客様との密着感 ● 267

5 ● 戦略指標と朝会 ● 戦略を徹底的に実行する ● 268

マルサラワインのオーダーの仕組み ● マインドフローとプロダクトフロー ● 269
最終的な戦略BASICSとマインドフロー ● 274

おわりに

おすすめの参考図書 ● 277

あなたに響いた言葉があなたへの「メッセージ」 ● 279

「想い」 ● 280

装幀 ● 日下 充典
本文デザイン ● KUSAKA HOUSE
図版デザイン ● 袖保 由香
本文DTP ● センターメディア

序章 ●

「君には戦略がないんだよ」

バラバラ

東京・S区の私鉄の駅にほど近い、カジュアルな内装のイタリアンレストラン「そーれ・しちりあーの」。月初めの平日午前10時ごろ、開店前でお客様はいないが、ランチに向けた仕込みで店内は騒がしい。店の奥のテーブル席で、今風の若い女性2人と中年の大柄な男性がテーブルに書類を広げて話し合っている。

「望ちゃん、先月の売上はどうだった？」

口火を切った女性が売多真子（うれた・まこ）。イタリアンレストラン、「そーれ・しちりあーの」の女性社長。カジュアルなスーツに身を包み、茶色があった美しい髪が肩まで届いている。パッチリとした二重の目をぱちぱちさせながら尋ねた。

「わかってはいたけど、前月比で5%ダウンなの……」

上原望（うえはら・のぞみ）が応じた。売多真子と同年の女性で、黒髪のシヨートヘアを清潔感のあるスタイルでまとめている。彼女がホールのマネージャー、つまり接客のトップ。

「厳しいな……」

野太い声をあげたのが清川和男（きよかわ・かずお）シェフ、つまりキッチンのトップ。30代後半の、大柄で白衣を着たコワモテの男性だ。

社長の売多真子、シェフの清川和男、ホールマネージャーの上原望の3人がこのレストラン「そーれ・しちりあーの」のトップ3だ。若い女性社長、売多真子はもともと「そーれ・しちりあーの」の親会社、広岡商事の経営企画室のスタッフ。数カ月前に不振で閉店の危機に直面したこのレストランを、新コンセプトで再出発するよう親会社を説き伏せ、社長に就任した。

「やっぱり最近できたあのイタリアン、『リアルシシリー』にお客様を取られてるのかな……。シチリア、っていうコンセプトはウチとかぶるしね」

望が不安げにうつむいた。

清川シェフはテーブルに置いてある紙に目をやった。お客様向けに「そーれ・しちりあーの」の由来が説明されている。清川は声に出してそれを読んだ。

『「そーれ・しちりあーの」はイタリア語で『シチリアの太陽』、という意味です。真っ

青な海の上でさんさんと輝くシチリアの太陽のように、皆様に楽しさと元気を提供したいと私たちは考えています……か。皮肉だよな。そのオレたちに元気がないんだから」

「とりあえず3人でそのリアルシチリーに食べに行ってみましょうよ」と望が提案した。「オレ、この間食べに行った」清川がぶっきらぼうに応じる。

「で、どうだったの？」真子は年上の清川にも臆することなく話す。

「リアルシチリーっていうくらいだから、本場のシチリア料理に近いんですか？」

「そんなのどうでもいいだろ」と清川がつっけんどんに返す。

「どうでもよくないでしょ!? こんなに売上が落ちてるんだから！」

売り言葉に買い言葉で真子が叫ぶ。

「そんなの社長のアンタの仕事だろうが！ シェフのオレに言うなよ！」

気まずい沈黙が、その場を支配した。

「何よ、これ……。何でこんなことになってるのよ……」真子は口に出さずにつぶやいた。

社長、売多真子

さかのぼること2カ月ほど前、真子がまだこの店の社長ではなく、店長だったときのこ

と。「それ・しちりあーの」の親会社である広岡商事の社長、広岡達彦が突然来店し、真子、清川、望の3人を呼んだ。

このレストランは、広岡商事が新規事業としてこの場所で営業を開始したが、経営不振で撤退が検討されていた。そんな中、売多真子が中心となって新しいコンセプト「それ・しちりあーの」を練り上げ、絶対に再建すると息巻いて新装オープンした期待の店であり、その記憶もまだ新しい。

社長がわざわざ足を運ぶからには何かある。呼ばれた3人が何事かと身構えるのも無理はなかった。

広岡は、テーブルに着くとさっそくこう尋ねた。

「うれたま店長、店はうまくいってるかね？」

「うれたま」というのは真子のニックネームだ。真子は広岡の真意を測りかね、「ええ、まあ何とか……」と曖昧に応じた。

「知ってる通り、広岡商事はたとえこの店1軒が成功しても満足はしない。我々のビジネスにそれなりの貢献をしてもらうには、少なくとも10店舗以上の展開が必要だ。そのことを視野に入れ、組織変更をしようと思う。それで、だな……」

一息置いて広岡が続けた。

「この店は広岡商事の新規事業企画室に属するが、別会社化しようと思う。その会社の代表取締役会長は私、広岡が兼務する。そして社長は、現店長のうれたま君、キミだ」

「は、はい……。……え、えええええっ!? わ、私ですかあっ?」真子は思わず立ち上がり、素っ頓狂な声をあげた。

「あ、す、すみません……。で、でも……」

「年が若いことなら気にするな。うれたま君はそーれ・しちりあーの発案者にして店長だ。他に誰がいるというのだね。君には代表権は無いので実質は事業部長のようなものだが、あえて別会社化し、社長とする。清川君、上原君、問題ないよな?」

清川と望はむしろ安どの気持ちでうなずいた。確かに適任者は他にいないし、今さら新しい社長を頂くよりははるかにいい。

真子にしてみれば晴天の霹靂だが、こうなることを心のどこかで密かに望んでいたような気がする。店長であることと社長であること、結局やることは同じなのではないか、とも思った。

「わ、私が社長……。はい、わ、わかりました……。頑張ります!」

「うれたま君の上司は会長である私だが、基本的には社長の君が何事も決断をし、責任を負う。登記などの手続きはこちらで進めるから、会社名は君が決めてくれ」

「会社名は『株式会社そーれ・しちりあーの』でお願いします」

真子は即答した。真子の、社長としての最初の決断にかかった時間はわずか0・5秒。

広岡は少し驚きながらも、わかった、と応じた。

「本当はもつといろいろと考えるべきだろうが、君のそういう勢いというか若さにも期待しているよ。これで君は言い訳ができない立場になった。頑張ってくれたまえ」

そんな回想にふけていた真子を、望の声が現実に戻した。

「真子ちゃん、これからどうするの?」

「うん……。とにかく明日にでもリアルシシリーに偵察に行ってみよう。それからだね」

ライバル店、リアルシシリー

翌日、真子、清川、望の3人は「リアルシシリー」へ食事に訪れた。お客として来店しているので文句を言われる筋合いはないが、一応真子はホルのスタッフに名刺を渡して名乗った。すると、白衣に身を包んだ細身の男性が挨拶に出てきた。

「ようこそ『そーれ・しちりあーの』さん。私がここのシェフです。ぜひホンモノのシ

チリアの味を学んでってね。私はシチリアで5年修行してるから、勉強になると思うよ」

「ウチの料理はニセモノだとも言うのか」清川がぼそつと言った。

「ああ、あなたがシェフだね。ニセモノだなんて言っただけで、ご本人はお心当たりがあるのかな」挑発するかのような物言いだ。

「なんだと……？」

「あなた、シチリアのどこで何年くらい修行されてました？ シチリアの太陽と名乗るレストランのシェフなんですから、本場シチリアに長らくいらしたんでしょ？」

「長らくいらしたことはねーよ」清川が小さな声で言った。

「では修行はどちらで？ 何年くらい？」

「うるせーな、日本で修行したって言っただよ!!」

「あーやっぱりね。私も貴店で食べたけど、お世辞にも本場シチリアの味とは、ねえ」

「なんだてめえ！」清川が立ち上がった。周囲の目が清川に集中する。

「清川さん、座って!!」真子は無理矢理、清川を席につかせた。

「す、すみません、お騒がせて……」望も申し訳なさそうに周囲に謝っている。

と、そこで真子は怒りをおさえながら応じた。

「大声を出したことは謝りますが、いま私たちはお客ですよ。あなたの態度はお客様に

対する態度とは思えません？」

「ま、おしいければ文句はないでしょ。文句は召し上がってから言ったださい。では」

「何よアンタ！」今度は真子が立ち上がりかけたのを望が「真子ちゃん！」と制する。

清川は悔しそうにうつむき、齒がみしていた。

「とにかく2人とも落ち着いてくださいよ」望だけが平静を保っていた。話題をそらすようにホールのスタッフを呼び、「私は食前酒にスパマンテをお願い。清川さんは？」

「オレも同じ！」と清川がつっけんどんに叫んだ。

「真子ちゃんも、ほら……」

「ご希望通り食べてやるわよ……私ビール。ユウヒのウルトラドライね！」真子は怒りを隠さずに言った。

「いえ、ございません」

「それなら、キルンの一番モルツは？」

「日本のビールはございません。イタリア料理にはイタリアのビールしか合いませんので」

「そんなのアンタたちに決められたくないわよ。じゃあ私、飲み物いらない！」

ホールのスタッフが慇懃無礼にお辞儀して下がると、真子はまたプリプリと怒り始めた。「何あれ！ イタリアのビールをすすめるのはいいけど、日本のビールを飲むなんてどういうことよ。お客様のニーズをなんだと思ってるのよッ」

「ま、真子ちゃん、落ち着いて……」

食前酒を飲みつつ3人は「シェフの任せコース」を注文した。その後はひたすら沈黙だった。重苦しい雰囲気を書わせたテーブルに料理が運ばれてくる。前菜に続き、プリモピアット（第1の皿）として出てきたのが、からすみのパスタだった。

「ふーん、結構おいしいじゃん。やるわね」と真子が悔しそうにつぶやく。

「ああ、シチリアで修行したってだけのことはあるか。ムカつくけどな」清川もしぶしぶ認めた。

「私には、ちょっとしょっぱいかな？」と望が言う。

「いや、現地の味はこんなもんだ。このくらいが正しい」と清川。

「正しい味なんてないわよ。お客様にとっておいしければ、それでいいのよ」そう真子がそう言い放つと、清川はムツとした顔で反論した。

「そんな単純じゃねーんだよ。素人はこれだから困るよ」

「あ、の、ね。じゃあその素人を唸らせる料理を清川さんが……」真子が言いかけたが、「真子ちゃん！ そういうのはオフィスでやってね」と望が制した。

そうこうするうち、セコンドピアット（第2の皿＝メイン料理）が運ばれてきた。

「こちらがウサギのアグロドルチェになります」と得意満面のホールスタッフに、真子が「何それ？」と聞く。

「ウサギの肉の甘酸っぱい煮込みですね」

「……へ？ それだけ？」

「いえ、ですから、アグロドルチェは甘酸っぱい、という意味のイタリア語で……」
「だからそれは何だっけ聞いてるのよ」

「真子ちゃん、もういいよ。あ、おいしい。よくできてますね」望が一口食べて賞賛した。「悔しいが、本場の味をかなり忠実に再現してる」清川も腹立たしそうに認めた。

ウサギのアグロドルチェは、お酢や砂糖などで甘酸っぱく仕上げている。強いて言うなら、酢豚の肉をウサギにしてイタリア風にしたという感じだろうか。

「味以前の問題よ。料理の説明にはやり方ってもんがあるのよ……」
プツプツ言いながら真子も一口味見を試みたが、突如手を上げてホールスタッフを呼

び「お醤油ちょうだい」と告げた。

「は？ そういうものは置いてごさいません。本場の味をお楽しみいただきたいので」

「真子ちゃん、いくら何でも失礼よ」

「知らないわよ、そんなこと。私がかけたいの」

ホールスタッフは言葉を濁してその場を立ち去った。

「この店、お客さん無視ね。ウチの店だったらお醤油を出すわよ」

「ダメだ。ウチの店でも出さねーよ。そんなの邪道だ」

「邪道だろうが何だろうが、おししければいいのよ。あくあ、醤油持ってくればよかったですなあ」

コース料理の最後にドルチェ（デザート）が運ばれた。カッサータというイタリアのお菓子で、チーズを冷やしたアイスのようなものだ。

「あ、これはおいしい！」と真子がほめると、今度は望が首をかしげながら「ちょっと日本人には甘すぎるかな？」と言った。「いや、これも現地ではこんなもんじゃないぞ」と清川。

最後のエスプレッソをすすりながら、3人は話した。

「確かに本場の味に近いっていうのは認めざるをえない」と清川。

「リアルシリーの名前はダテじゃないですね」と望も言う。

「でもさ、そんなにシチリアだ、本場だって言われてもね……。日本のビールがない店なんてダメよ。本場の味がどうかなんて、お客様にはどうでもいいのよ」

「それ問題発言だ。アンタ、シチリア料理店の社長だぞ！」

「要はおししけりゃいいのよ。望ちゃんだってパスタしょっぱい、ドルチェ甘いって言うってたじゃん」

そこに先ほどのシェフが来て、「楽しんでもらえましたかね」と自信たっぷりに言った。真子はそっぽを向きながら「まあまあね」と精一杯の皮肉をこめて答えた。

「そちらのシェフの方は、どうでしたかね」

問われた清川は、横を向いて無視した。

「まあせいぜい味を盗んでってください。シチリア修行で苦勞して身につけた味はそうカントンにマネできないと思うけどね」

「アンタのマネなんかしないわよ！ 言っとくけどね、アンタなんか敵じゃないの！」と、真子がライバル店のシェフをにらみつけた。

「へー、お客さんをとられて偵察に来たのかと思ってたけど、違うんだ？」

図星だった。ポーカークフェースのできない真子は苦虫をかみつぶしたような顔をした。「ま、お互い頑張りましょう」

イヤミったらしく言ってシエフが立ち去った。「なんだアイツ！ オレがあんなヤツの味を盗むわけねーだろ！」

「すっごいムカつくわね。絶対に負けない！」

真子と清川がエキサイトする中、望がボソッと言う。

「でも、ウチの売上が下がってるのは事実だしね……」この一言で2人は押し黙った。店を出て、駅へと向かう足どりは重く、誰も何も話さなかった。別れ際、真子が「じゃあ明日また対策を練ろう」と言い、3人は力なくうなずきあってそれぞれの帰路についた。

割引キリン

翌朝、3人は再び集まり、打開策を求めて話し合った。

「清川さん、どう思う？」真子が口火を切った。

「悔しいが、本格シチリア料理と自慢するだけのことはある。ウチもあれよりうまいウサギのアグロドルチェを出して、ウチの方が上だって証明してやる」

「同じメニューで？」

「同じメニューだからこそ、こっちの方が上だって証明できるんだろうが。本格シチリア料理で真っ向勝負だ」

「でも、それだと二番煎じだからなあ……。ね、望ちゃんはどう思う？」

「お客様にいらしていただくのが先決です。割引券をつけたチラシを店の前で配りませんか？」

「割引かあ……。あんまりしたくないなあ……」

「じゃあ、社長はどう思うんだよ」

清川と望の視線が真子に突き刺さった。真子にはどちらの言いたいこともわかったが、何となく違うような気もする。かといって他に妙案はない。あればとっくにやっている。

結局、清川と望の意見を合わせ、ウサギのアグロドルチェをメインにした割引チラシを作ることにした。

約2週間後、新メニューとチラシが完成した。経費を抑えるため、モノクロ印刷で千枚刷り、これを何日かに分けて真子、望、そしてホールスタッフが往来に面した店の敷地内で配った。チラシを持参すると、ディナーでウサギのアグロドルチェが300円引きにな

るといってお得な内容だったが、チラシを喜んで受け取ってくれる人は少なかった。

ある晩、店に来た常連のお客様が、他の来店客が割引チラシを出しているのを見かけ、「あれ、私にもちょうだいよ」とホールスタッフに言った。スタッフは判断に戸惑い、「いえ、あれは……」と対応に困っていると、「何それ、いつも来てる私にはくれないで、新規のお客さんにだけあげてるの？　じゃあもう来ない」というのだ。

スタッフはあわててホールマネージャーの望を呼びに行った。望が接客を引継ぎ、チラシがなくても割引することで場をおさめたが、お客は不満顔のままだった。

さらに、ホールのスタッフたちから「チラシがなくても割引できるのなら、最初からそう言うっておいてほしい」と上司である望に文句が出た。

望もその通りだと思ったが、そうすると割引を要求した人には割引をし、要求しなかった人には割引をしないという不公平が生じる。その不公平感をなくすには、ウサギのアグロドルチェの価格を一律に下げればいいのだが、それでは割引チラシを配る意味がない。

望は自分なりに考えてやった施策が、お客様にも部下にも逆に不満を生じさせたことに戸惑った。自分はどうすればよかったのか……。

ウサギのアグロドルチェがメニューに加わり、チラシの有無にかかわらず注文はあった。しかし、「これってリアルシリートのマネ？」とお客様が話すのを、望はしばしば耳にした。料理を召し上がったお客様に感想を伺ってみると、リアルシリートの方がおいしいか、似たようなものだ、という声ばかり。

悪いときには悪いことが重なる。チラシを配った後、近隣住民の1人が「店長を出せ！」と怒鳴り込んできた。踏まれて汚れた割引チラシが道に散乱して迷惑だというのだ。

真子と望は必死で謝罪し、捨てられているチラシをスタッフ総出で拾い集めた。望はロボロになったチラシを切なさうに見て言った。

「あんなに頑張って作って、声をからして配ったのに、捨てられてゴミになって文句を言われて……」

みな悲しげな顔をしていたが、何より発案者の望は今にも泣き出しそうだった。

空中分解

翌月の初旬。再び真子、清川、望の3人が集まった月次の売上報告会でのこと。望の報

告は、「残念ながら、先月も売上の下落傾向は変わらなかった」というものだった。

「あのチラシも結局は効果なしか。だからオレはそんなの意味ないって言ったんだ。しかも苦情まで言われてよ」

望は悲しげに目を伏せた。責任を痛感しているのだ。

「清川さん、そんな言い方ないでしょ！」

と真子が制する。「それで望ちゃん、ウサギのアレの評判は？」

「あの……、言いにくいんですけど『リアルシリーのマネ』って言うお客様がけっこういらして……」

清川も真子も言葉に詰まった。

「まあ実際マネなんだけど……。で、味の評判は？」

「半分くらいの方は向こうと同じくらいっておっしゃってて、残り半分は、リアルシリーの方がおいしかったって……」

「うそつけよ！」

清川は思わず立ち上がっていた。「そんなハズはねえ！ オレは、向こうの味と変えてトマトをだな……。大体そんなの誰が言ったんだ、え!? いったい何人のお客様がそう言ったんだよ！」

「そ、それは、数えてませんから……。でも、ウソじゃありません」

「1人2人の意見じゃねーのか!? じゃあ信じらんねえよ！」

「清川さん、座って！ 私だって望ちゃんだって、ウチの方がおいしいって言ってほしいわよ！ でもしょうがないじゃない！ それでも清川さんみたいに『やっても意味ない』なんて思ったりしないわよ！」

「なんだとお！ ふざけんな！」

清川が椅子を蹴り飛ばすと、大きな音が響いた。「オレはもうやってらんねえ。もう知らねえからな！」と叫び、わざと大きな足音をたててキッチンに戻って行った。

望の顔は真っ青になり、唇が震えている。望は「ごめんささい」と言うなり、トイレに駆け込んでしまった。

残された真子は感情のやり場もなく放心状態になっていたが、スタッフたちが心配そうにこちらを見ているのに気付き、はっと我に返った。「大丈夫よ」と笑顔を見せてスタッフを安心させ、持ち場に戻らせたその瞬間、真子の携帯が鳴った。画面には「広岡社長」と出ている。「そーれ・しちりあーの」の親会社である広岡商事の社長にして、真子の直属の上司からの電話だ。

「月次報告を早めに聞きたいので今から来てくれ」という。真子はハラをくくって現状を正直に訴え、いい知恵があれば授けてもらおうと意を決して本社へ向かった。

社長の責任

1時間後、真子は広岡商事の会議室で広岡と向かい合っていた。怒られることを覚悟で、売上が下がり続けていると話したところだ。

「ふむ……。で、どうするのかな？」

意外にも広岡の顔色は変わらず、真子は少しホッとした。

「これを配ったんですが…」

真子は例の割引チラシを広岡に見せた。「品質勝負の本格シチリア料理の新メニューを作って、それを割引して集客しようとしたんです。でも思ったほど売上は伸びず、そのうえ苦情まで……」

「品質勝負で割引か……。うれたま君、君はいつたい何がしたいんだ？」

「はい？ あ、あの、売上を上げたいと……」

「無論そうだが、品質勝負のメニューで、なぜ割引チラシなのかな？」

この質問の意図がわからず、真子は押し黙った。

「大事なことから繰り返す。品質勝負のメニューで、なぜ割引チラシなんだ？」

「それは、あの、清川シェフと上原さんが……」

「なんだと？」広岡の顔つきが一転して厳しくなった。

「部下のせいだと言うのか？」広岡はすさまじい形相で真子をにらみつけ、身を乗り出した。広岡がこんな鬼のような表情を真子に向けたのは初めてのことだ。

「部下のせいにするな！ 君が社長なんだぞ！ 部下の責任は君の責任だ！」

広岡がパンツ、と机を両手で叩いた。広岡に怒鳴られたこと、いや、怒られたことすら初めてだ。これが一代で広岡商事を築き上げた人物の威圧感か。真子は脇の下にびっしょり汗をかき、その滴が脇腹の上をたらたらと流れるのを感じた。

真子は広岡の顔をまともに見られなかった。うつむいたまま、「はい」と言っただけでもりだつたが、声は出ず、かすかに口が動いただけだった。

「これを許可したのは君じゃないのか!! 君はもう店長じゃない、社長なんだ！」

その通りだ……。自分は社長で全責任を負っている、ということはわかっていた。それでもつい部下のせいにしてしまった……。私は甘いんだ……。真子は自分自身に腹が立った。しばらく続いた沈黙を広岡が破った。

「罫紙で勝負する商品で割引するなんて矛盾もはなはだしい。うれたま君、君はいったい何がしたいんだ？ 君には戦略がないんだよ……」

広岡はいつものゆっくりとした柔和な口調に戻っていた。「戦略を考えることは、社長の一番大事な仕事と言っている。売上なんかより、君に戦略がないことの方が心配だ」

戦略がない者は社長失格だ、と言われていたことは真子にもわかった。だが、その肝心の戦略とは何かということがわかっていないと気づいた。

「来週の今日までに、その答えをよく考えてきたまえ。完璧な答えなど期待していない。いったい君は何がしたいのか、発案者にして社長である君の戦略を聞きたいのだよ」

「はい……」と口を動かしたが言葉にならなかった。広岡に一礼して部屋を出た真子の目から、こらえていた涙があふれ出した。真子は女性トイレに駆け込み、声をあげて泣きだした。悪いのは自分なのだ。怒りのやり場は自分以外にない。

「う、う……うあ……う……、う……」

トイレに誰もいないことが幸いだった。思い切り声を上げて泣き、一通り泣きはらすと、気分が落ち着いてきた。洗面台の前で、真子はいよいよ今しがたの出来事をもう一度思い返してみた。

「部下の責任は社長である君の責任だ」と怒鳴られた。売上の低下については怒らなか

った広岡が初めて怒った。それだけ大事なことなのだろう。

「アナタは社長の責任を果たしてる？」

真子は洗面台の鏡に映る自分に問いかけた。会議の後にトイレに駆け込んだ望のことをふと思いつき出し、望の気持ちにハッと気づいた。部下に対する申し訳なさと胸がいつぱいになった。ホールマネージャーの望や清川シエフの意見を受け入れて実行を許したのは、結局は社長である自分だ。広岡に怒られ、部下のせいにして自分が許せなくなった。

広岡商事のビルを出ても、広岡の言葉が頭の中を巡っていた。

「君はいったい何がしたいんだ？ 君には戦略がないんだよ……」

広岡に言われたことを思い出し、考えれば考えるほど気が重くなった。ふと見上げた空はどんよりと曇り、太陽は全く見えなかった。