

## 第1回：究極のリゾート

### 1. イントロダクション

- ・ 2007年春、東京の投資家から「究極のリゾート」開発の依頼
  - 伊計島40万坪、総事業資金200億円
  - 日本はもちろん、東アジアにおける最高級リゾート ▶ フリーハンドで描く事業計画 ▶ およそ1年かけて調査、分析、構想をまとめる ▶ 2008年5月「トリニティリゾート事業計画」(50万円)
  - 素朴な問い：最高級とは何だろう？
- ・ 無から付加価値を生み出すプロセス
  - 全くのゼロから、最高級の事業を実現するのが事業家の本質である
    - ◇ まったくの素人から、1年でプロになる
    - ◇ 最高級のもの、道に転がっていない ▶ 最高級のものを生み出すためには、自分が最高級の人材になるか、自分が最高級の人材の手助けを借りられるようになる以外に方法はない
    - ◇ 最高級の人材の力を借りるためには、結局自分自身が最高級の知識や知恵やビジョンや情熱を持たなければならない
    - ◇ 運がいいだけの真の事業家は存在しない ▶ 真の事業家は運がいい人が多いが、それは運がいいから事業家になったのではなく、真の事業家になった結果、運がついて回るためだ
  - 本を読む
    - ◇ アマゾンで関連する書籍をどんどん購入し、片っ端から読みあさる ▶ 10冊も読めば、その分野の概要が相当掴める
    - ◇ 書籍の内容だけではなく、著者と経歴に注目して、この分野にどのようなプレイヤーがいるのかを理解する
    - ◇ インターネットに関連する情報を検索 ▶ 専門家のブログ、論文、書評、記事など、無数にアクセス可能 ▶ 分野にもよるが、一通り目を通すと、情報が以外に浅いことが分かってきたり、特定の引用が大量に出回っていることに気がついたりする ▶ その分野の「先端」概念のイメージを掴み、それを追い抜くイメージで思考する
  - テレフォンショッキング
    - ◇ 一流の人に会う ▶ 「自分が話を聞ける人(たいした人物ではない筈)」ではなく、「自分が話を聞きたい人(この分野のプロ)」にアプローチする ▶ 「この世の中で、誰にでも話を聞けるとしたら、誰の話を聞きたいだろう？」
    - ◇ 自分の目的を告げ、相手から教を請う ▶ かっこをつけず、嘘をつかず、正直に、謙虚に、情熱を持って、ストレートにお願いする ▶ 人は熱心に耳を傾けてくれる人に対して自分の話をすることが大好き ▶ 真っすぐをお願いして断られることはない
    - ◇ ただ相手に話をさせるのではなく、思いやりを持って聞く、共感を持って聞く、聞きたい

ことを遠慮なく聞く、そして、相手が聞いてもらいたいことを聞く

- ◇ 相手に誰か他の一流人を紹介してもらおう ▶ ただ漠然と「誰か」を紹介してもらうのではなく、「この分野のこんな専門家」、「この問題に得に詳しい人」、「この業界で注目されている人」など、具体的に尋ねる ▶ 「お名前を出しても良いですか？」と許可を貰って、あとは自分で連絡 ▶ 誰か紹介してもらえなかったことも、その次の人に会えなかったことも殆どない
  - ◇ 無理なく辿っていても、2週間程度で、各分野の専門家20人に会える ▶ 2時間ずつ話を聞けば40時間、大学の講義4単位(2コマ分)に匹敵する ▶ 現場の専門家から40時間真剣に話を聞き、自分の聞きたいことを直接問えば、大学の講義とは比較にならない密度で学ぶことができる
- 本を読み、資料をあさり、人の話を聞くことを繰り返すことで、あっという間に「プロ」になる

## 2. 質の追求

### ・ 徹底した「質の経営」の追求

- 質の高い答えを得ようと思うならば、質の高い質問(自問)をする必要がある ▶ 例えば料飲(レストラン)部門であれば:
  - ◇ 「自分の大事な人にご馳走するときには、どのような食材で、どのような料理を作るだろうか？」
  - ◇ 「最も心のこもった料理とは、素晴らしい料理とは、具体的にどのような要素によって成り立つのだろうか？」
  - ◇ 「最も安全で、最もおいしい食材は、誰が、どのようにして、どのような考え方で栽培し、どのような流通経路を経て入手するものだろうか？」
  - ◇ 「子供の頃食べた、ハッとするような新鮮で味の濃い野菜はどうしたら手に入る？」
  - ◇ 「可能な限り質の高い料理を提供するために何ができるだろうか？」
- 自分なりに納得のいく回答を見つけようと思い、「専門家」という人たちに会いに行っては山のように質問を浴びせ、色々な場所にある色々な農法の畑を訪れ、関連書籍や雑誌や資料を手当たり次第に読み漁るところから取り掛かる

### ・ 「高品質」を定義する

- 質の追求とは、例えば、「仮に、提供する全ての食材の詳細、栽培方法、管理方法、原価、調理方法などを全面的にお客様に開示しても、自分の商売に胸を張ることができる」、別の言葉では、「嘘がない商品とサービスを提供しながら経営が成り立つ」こと、と定義
- 私の「素人感覚」では、農薬漬けの食材、新鮮でない素材、化学調味料でごまかした食材、添加物だらけの加工食品、安物のオイル、薬品入りの配合飼料で育てられた食肉や卵などはもちろん、だしを引かずに化学調味料で下味をつけたり、時間をかけてスープを作る代わりに缶詰を開けたりすることも論外。ケチャップやマヨネーズやバターやその他たくさんの調味料も手作りした方がおいしさに決まっている。
- 更に考えていくと、「子供のとき食べた、果物のようにみずみずしい、濃い味の野菜はどこに

あるのだろうか?」「アルプスの少女ハイジが飲んでいそうな、おいしい牛乳はどうしたら飲めるのだろうか?」というようなことがとても知りたくなる

- ・ 品質に関する二つの発見
  - これらの疑問を突き詰めていくと、少なくとも二つの発見をすることになる。一つは、レストラン・ファーストフードなどの外食産業、お弁当・コンビニなどのいわゆる中食産業、流通業者、食品加工業、食品の生産者である農家などが扱う食品・食材の質の低さ、生産量と流通効率を優先するあまり食品の質が犠牲になっている既存の流通システム、驚くべき量の食品が添加物と農薬漬けになっている現状、流通・販売効率を上げるために生産の現場が直面する惨憺たる経営状況、それらの食品を当然のようにかつ大量に提供し続ける社会のしくみに啞然とすることになる。
  - そして、もう一つは、その道の専門家やプロといわれている人たちは、事業の「効率化」と量的拡大に力を発揮する人たちであり、高い質を追及するために何が必要か、ということに対しては殆ど無知といっても良いほどの状態であるということ。
  - つまり、料飲部門の事業計画において自分の大事な人を心からもてなす気持ちで最高の料理を提供しようと思っても、第一に、その目的に合う食材が、社会に現存する一般的な仕入れルートでは入手することができず、第二に、目的に合う食材を生産するために何が必要か、ということを知る専門家も存在しない、ということ
  - 自分が創り上げる以外に方法はない、それが事業の本質である

### 3. 食の生態系

- ・ 世の中には正直に提供できる食材が殆ど存在しない、という一事をだけを見ても、現代社会の事業環境(「生態系」)をそのまま活用するだけでは、究極のリゾートの定義における、「質の高い」ホテル経営は不可能と言うべきであり、それを実現する事業モデルや専門家も恐らく存在しない
  - 既存の産業生態系は、量の追求によって収益の最大化を行う目的のために合理的に出来上がっているが、長年の量的・短期収益的な搾取によって、いわば産業の「砂漠化」が進行
  - これに対して、質の追求によって事業性を生み出すという、産業生態系「緑化」作業のための現実的かつ具体的な計画を作成する必要がある
  - 既存の産業生態系を見直し独自のバランスで再構築を試みる作業には、自分で情報を分析し、仮説を立て、検証し、回答を独自に導く作業が不可欠で、具体的には、①現状社会の生態系を理解し、②問題点とその原因を明らかにし、③経営バランスが最も効率的に機能する新しい生態系のモデルを構築・検証する、というステップを要する
- ・ 「①生態系の現状を理解する」作業において重要なこと
  - 生態系における個別の問題点を指摘することは比較的容易なことだが、生態系のバランスを理解せずに個別対処することで問題を却って大きくしてしまう可能性がある。食品添加物の事例においても、現状そうならざるを得ない一定の理由が存在するため、単に個別の問題を排除するという手法によって解決方法を導くことはできない。まして個別問題の責任を特定し追及することは、生態系をバランスすることとは関係のないことで、殆ど生産性がない。

- 指摘される問題は確かにどれも重大で、即刻排除すべきものばかりなのだが、自然界の「害虫」も実は生態系を支える役割があることと同様に、この部分だけを排除しても他の重大な問題を引き起こす可能性が高い。例えば、食品添加物を一切使用しない、という対処方法は誰にでも思いつくのだが、そのことによって従業員数や作業工程を圧倒的に増やす必要が生じ、収益を大きく悪化させることへの対処方法はそれほど単純ではない