

・ ドトールコーヒーショップの 150 円コーヒー(現 200 円)にいたるまで  
⇒「カフェ コロラド」によってそれまで不健康で退廃的なイメージ(当時の喫茶店は美人喫茶や同伴喫茶などで、店内にはタバコの煙が充満していて、本来の喫茶業とはかけはなれた汚いイメージのお店が常識で、喫茶店に行くこと自体さげすまれるといったような状況であった)だった喫茶店をまさにコロラドの「健康的で明るく老若男女ともに親しめるお店」というコンセプト通りのお店に変わった。

このように喫茶店のイメージがよくなってゆくにつれ、コーヒーを飲まない朝の仕事が始まらないといったビジネスマンも増えていた。そんな中、第二次オイルショックの影響で日本経済は低迷し、ビジネスマンの所得の低下が起きていたため、そのような人達には朝一杯のコーヒーも大きな経済的負担となっていた。

こんな中、創業者兼当時社長であった鳥羽博道氏は「これは大変だ。ビジネスマンの生活を守らなければならない。なんとかして経済的負担を軽くしたい。」と強く思い、ちょうどその頃原宿の駅前という一等地に空きがでたため、ドトールコーヒーショップの出店を決めた。

コーヒー一杯 150 円という値段の設定については、当時社長の鳥羽博道の「価格設定をする際に考えるべきことは、いくらで売ろうかということではなく、お客様はその商品にどういう価値を見出しているか、いくらなら買ってくれるかということだ。それが価格を決定する最大の要素とも言っている。」という考えによるものだ。この 150 円という価格は、鳥羽博道氏曰く「特に朝一杯のコーヒーを飲まない仕事を手につかないというビジネスマンが毎日飲んでも負担に感じない価格、さらに 180 円とかではいかにも値引きした感があるので、きりのいい価格」ということを考えた結果だ。

しかし、何も考えずにただコーヒーを 150 円で売るというだけでは利益は到底見込めない。そのため、150 円で売っても利益を生み出せる仕組みを作る必要があった。しかしだからといって、コストを抑えようとするあまりアルバイトの数をむやみやたらに少なくして人件費を抑えたり、また店のつくりを安っぽくして建築費を浮かせようとするのは愚の骨頂に他ならないと鳥羽弘道氏は考えた。

そこで彼が考えたことは、「一杯 150 円なのだから、ひとりでも多くの人にドトールコーヒーショップを利用してもらえるようにする。」ということだった。そのためには出店する場所は繁華街のような人が多く集まる一等地にして、ひとりでも多くの人に利用してもらえるようにしなければならない、と考えた。

次に彼が考えたことは、「より多くのお客様に行き届いた細かいサービスを提供するためにはどうしたらいいか」ということだった。これを実現するために、お客様を待たせないためにセルフサービス化し、徹底的に機械化し、働くスタッフの労働負担をすくなくして笑顔でサービスにあたるようなコーヒーショップにしようと考えた。

このように、お客様のことを第一に考え、それを実現するための企業努力を惜しまなかったことで、一杯 150 円のコーヒーの販売という当時としては非常に画期的なことを成し

遂げることができたのである。

- ・ ドトールコーヒーのメニューに対するこだわり

⇒・(概論)

鳥羽博道氏曰く、「どんなに価格が安いものであっても、それだけでは多くのお客様に長く利用してもらえないものではない。やはり、おいしいコーヒー、おいしい食べ物、清潔で気持ちの安らぐ店舗、行き届いたサービス。これらすべての要素が高いレベルで実現できて初めて、お客様の満足に応えることができる。つまり、お客様に選ばれる企業となる条件、ビジネスを成功させるための条件というのは、商品の魅力と、店舗の魅力、人の魅力なのだ。」・(コーヒーのこだわり)      いくら 150 円(現在 200 円)でコーヒーを売るからといって品質を落とすわけにはいかない。世界最高品質のうまいコーヒーを追求しなければならない。そのことについて、鳥羽博道氏は「うまさとは人の感動を呼び起こすものでなければならない」といっている。

そんな世界最高品質のうまいコーヒーの追求のために、現在ドトールコーヒーではブラジルや自社農園のあるハワイなど世界約 10 カ国から豆を輸入し、またその最高の豆を世界一の焙煎機で焙煎しようとしたのだが、ドトールの求める焙煎機がなかったため、なんと自社で焙煎機を独自に開発し、それを使用している。

- ・ フランチャイズ・ビジネス(主に小売業において、一方の会社が自社と同一のブランドで営業を行わせる代わりに、他方の会社がこれに対して対価を支払うことで成り立つ事業形態)を成功させる秘訣

⇒創業者の鳥羽博道は、「フランチャイズ・ビジネスを成功させるポイントは、①本部の側でフランチャイズ・ビジネスのノウハウをどれだけ蓄積しているか、②チェーン店に加盟するオーナーがどれだけ本気で商売をしてくれるか、③本部とチェーン店が共存共栄の関係にあるかどうか、の3つだ。」と言っている。

① 店舗経営に関して、その店舗の経営は全てフランチャイズのオーナーに任せておけばいいというのではなく、本部が直営店を運営して店舗ビジネスのノウハウを日々高めて、そのノウハウをフランチャイズ店に伝えていかねばならない。また、特に売り上げが上がらない店舗などに関しては、本部のトップ、つまり社長が赴いて時には厳しい姿勢で臨むことも必要だ。

② 外食産業などは「店長産業」といわれるように、店長に求めるものの比重は大きい。つまり、いかにオーナー、店長が本気で正しいマニュアルに基づいた商売をしているかということであり、過度の本部依存的な考えの持ち主では商売は難しくなる。このため、ドトールコーヒーのフランチャイズに加入することになったオーナーの人達には、ドトールの「IRP 経営学院」(IRP とは Ideal Revolution Prosperity、すなわち高い理想を掲げ、現状を打破し、革新し続けることが永遠の繁栄をもたらすという考え)で一ヶ月教育研修を

受けてもらい、「お店を成功させるために最も重要なのは経営者その人の魅力」というドトールコーヒーの考え方、また調理・接客・運営の技術にいたるまで店舗経営に必要なノウハウを身につけてもらっている。

③ フランチャイズ・ビジネスで失敗する原因は、本部と店舗が支配者と被支配者の関係、強者と弱者の関係になっているからである。だが、両者が共栄共存の良い関係になれば、どちらもうまくいくのだ。

・世代間の価値観の相違はむしろ歓迎すべきことである。20代や30代と50代や60代の人達の意見が同じであることはまずない。若い人達の言動にもその裏には若い人たちのそれなりの思想や哲学に基づいてやっているのだから、それはそれでいいはずだ。だから、若い世代の価値観を否定することはすべきではない。若い世代のアイデアに先見性や真理性があるのなら、それに耳を傾けなければならない。

・ ドトールコーヒーが考える、将来的に成功を収める性格の人

⇒①負けず嫌いな人(自分に負けまい、また他人にも負けまいとするところから、常に止まるところなく自分を成長させていこうと考えるから。)

②正義感のある人(正義感に裏打ちされている以上、倫理観や責任感も当然伴っているから。)

③人に喜んでもらうのが好きな人(この性格だと、「どうしたらお客様に喜んでもらえるだろうか」「今度はもっと喜ばれよう」と考えて惜しみなく努力をするから。)

④厳しさを持った人(自分自身に対する厳しさ、仕事に対する厳しさ、他人に対する厳しさを持った人。ただ、その厳しさのなかにも「思いやり」はなければならない。)

⑤清潔好き、整理整頓が上手な人(身の回りの整理整頓に限らず、仕事全般において必要と不必要を区別し、物事をつかひやすい状態にしておくことができるから。)

⑥利害得失だけで物事を判断せず、何が正しいのかを判断できる人(利害得失や打算だけにとらわれると、商売をやっても結局うまくいかないから。)

⑦根気強い人(物事は何をやるにしてもそう簡単には結果が出ないから、自分の目標や理想をさだめたら、それに向かって根気強く努力を積み重ねていける。)