



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ベニハナとロッキー青木

鉄板焼レストラン・チェーンのベニハナは1964年にロッキー青木が24歳の時に設立した事業で、1997年末現在、アメリカに51店、米国外で10店の鉄板焼レストランを運営していた（附表1）。¹⁾ 同社の1998年3月に終る年間売上高は9,976万ドルで、594万ドルの純利益をあげていた。ベニハナの近年の業績推移は附図1に示されている。日本流に言えば還暦を迎えたロッキー青木は、これまでのベニハナ・レストランその他の事業の展開と自分の生活の来し方、成功と失敗の数々を顧みて、今後どのように事業経営してゆくべきかを考えていた。²⁾

ベニハナの誕生

ロッキー青木（本名青木広彰）は1938年生まれ、慶應高校在学中にレスリング部に入り、レスリングのフライ級チャンピオンとなり、1959年、大学2年の時に日本レスリング協会派遣代表団の一員としてアメリカ遠征に参加した。ロッキーはそのままアメリカに居ついて、ニューヨーク市立大学に入学し、1963年同大学ホテル・レストラン科を卒業、64年4月、ニューヨーク5番街ウェスト56丁目に「ベニハナ・オブ・トーキョー」を開店した。

ロッキー青木の父、青木湯之助は戦前、ボードビリアンやタップダンサーとして浅草ムーランルージュなどで活躍した後、ジャズ喫茶店や洋食店「紅花」を運営した。ロッキー

このケースは、クラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫により作製された。ケースは経営管理に関する処理の適切または不適切な例を示そうとするものではない。このケースの作製はベニハナとロッキーH. 青木氏の協力によって可能になったことを記し、感謝したい。1998年8月作製。

- 1) 附表1に記載されている61店の他に、1996年に買収したベニハナ類似店の「サムライ」と「京都」の計9店がある。日本ではロッキー青木が会長を務める紅花（株）が20のレストラン（鉄板焼は2店のみ）を運営していた。
- 2) ベニハナの1972年までの経営状況を記述したものとしてハーバード・ビジネス・スクールのケース「ベニハナ・オブ・トーキョー」がある。ロッキー青木とベニハナをアメリカ人ジャーナリストが描いた本としては Jack McCallum, *Making It in America: The Life and Times of Rocky Aoki, Benihana's Pioneer*, Dodd, Mead & Company, New York 1985 がある。ロッキー青木の著書として以下のものがある。『人生、死ぬまで挑戦だ』東京新聞出版局 1989年、『虹をつかめ—アメリカで成功するビジネスノウハウ』学習研究社 1991年、『パワー・ビジネス』こすも出版 1994年。

の母青木かつによると長男広彰は「生まれつきのワイルドボーイ」で、高校時代は“番長”として有名だったが、レスリングの道に入って「けんか」をやめたと言う。

アメリカに一人残ったロッキーは、ニューヨーク・アマチュア・レスリング協会会長宅に寄寓して英語学校に通い、大学に入ってからにはニューヨーク・アスレチック・クラブでレスリングの練習に励み、1962年から3年連続全米チャンピオンとなった。64年の東京オリンピックにはアメリカ代表選手に選ばれたが、市民権がとれなかったので、「故郷に錦を飾る」ことはできなかった。大学在学中、ロッキー青木はレスリングの練習に励むとともに、レストランの皿洗い、駐車場の係員、キャンパスでの私設床屋「ロッキーズ・バーバー」、屋台のアイスクリーム屋などのアルバイトに精を出した。大学最後の3ヵ月間、ロッキーが従事したアイスクリーム売りは小型トラックのリースで、ライバルのいないハーレムに入り込み、日本から取り寄せた童謡のレコードと小さな紙の傘で人気を集め、大いに繁昌した。ロッキーはこの間三度、不良少年や強盗に襲われたり、警官とのいざこざから留置場で一夜を過ごしたりしながらも1万ドルを貯え、開業の資金を準備することができた。

次にロッキー青木はレストラン・ビジネスの実地経験を積むために、サンフランシスコの「蝶々」という日本レストランに見習いとして住み込むとともに、学生時代には行けなかった一流レストランで食事をとって、繁昌している店には、味やサービスだけではなく、何か客にアピールするものがある（サムシング・ニュー、サムシング・ディファレント）と観察した。西海岸には当時からいくつもの日本レストランがあったが、いずれも駐在員や留学生など日本人相手で、演歌を流すような店だった。ロッキー青木は次のように述べている。

「どうもボクはあの雰囲気が好きになれない。郷愁は誘うが、なんだかうら悲しい場末的な感じだ。日本人の溜り場になっていて、あすの活力につながるような“アメリカ的バイタリティ”を感じさせない。ボクはそんな日本レストランをつくりたくなかった。お客の対象は日本人よりもアメリカ人を考えていた。... ボクはテーマのあるレストランをつくりたかった。“雰囲気は日本、味はアメリカ人好みに”」。³⁾

ロッキーはサンフランシスコの町を気に入ったが、レストランを開くならニューヨークでと固く心に決めていた。ニューヨークにもどったロッキーは、日本から応援にかけつけた父・湯之助と共にマンハッタン中を探しまわって5番街に「バンブー・ハウス」という失敗した日本レストランが売りに出ているので、そこに入居することに決めた。日本に戻った父から、富山県八尾の山奥で古い合掌造りの家を70万円で購入、それを解体して送るという手紙がとどいた。

税関、建設局検査官、交通警察、大工の労働組合などとさまざまな摩擦をくりぬけな

3) ロッキーマグ 『人生、死ぬまで挑戦だ』 pp. 66-67

から、ロッキーはニューヨークの中心街の一角に、日本の“合掌ハウス”を再現させ、4
テーブルの小さな鉄板焼レストランを1964年4月6日にオープンした。店の名「ベニハナ
・オブ・トーキョー」は東京の父の店「紅花」がニューヨークに進出したとして、父への
感謝の意を表わしたのである。オープニングの日はロッキーの友人やレスリング仲間が多
数かけつけてにぎわった。調理は日本から二人のコックがやってきた。母かつと三人の兄 5
弟、更にニューヨーク万博のコンパニオンとして来ていた幼なじみの小林千鶴も手伝いに
かけつけた。

鉄板焼の料理は日本ではお好み焼きなどで長い歴史があった。ステーキでは神戸の「み
その」が名を知られていた。日本の「紅花」ではお好み焼きもサービスしていた。マンハ
ッタンではガラスごしにコックがハンバーグを焼いて見せる店がいくつもあった。このよ 10
うな背景があって、ロッキーは鉄板焼形式のレストランにすることを決めたが、アメリカ
人客が相手なのだから、量が多く、リーズナブルな値段で、アメリカ人の好きなものをサ
ービスすべきだと考えていた。アメリカ人の食生活の好みは、皿洗いの体験から知ってい
た。「一が牛肉、二がチキン、三がシュリンプ（エビ）。これは全米レストラン協会の統
計とも一致していた。」⁴⁾ スキヤキは最も早くアメリカ人がなじんだ日本料理だが、すで 15
に何軒かのスキヤキを出す店があり、リスクは少ないが斬新とはいえなかった。「ロッキ
ー青木のヌーボー・アメリカン・スタイル」として鉄板焼がえらばれ、牛肉、チキン、え
びのビック3をメニューとする新たなレストランがスタートした。

ロッキーがビザの問題で知り合った弁護士は、開店前に料理の実演を下見して、出資を
求められたが、店の先行は暗いと感じて断った。その理由は「第一に、鉄板の前の席は暑 20
い感じだ。第二に、店に若い女性を同伴したとすると、知らない客との相席は嫌だろう。
第三に調理する食材のにおいが衣服につくのが心配だ」。⁵⁾

ロッキーが貯えた1万ドルに加えて、父・湯之助の保証によってニューヨークの東京銀
行から1万ドルの融資を受け、設立運営の元手とした。新会社ベニハナ・オブ・トーキョ
ーの株式の95%を青木湯之助、5%をロッキー青木が保有した。 25

クッキング・ダンスと新聞報道

ベニハナの店は大にぎわいだったオープニングの翌日から客足がぼったり途絶えた。1
日の客の数が従業員より少ないような日が1月も2月も続いた。1日の売り上げが平均 30
250ドル～300ドルというのでは材料費、コックの給料もまかなえない。応援に来たロッキ
ーの母かつは日本料理店に勤めてロッキーの生活を支えた。ロッキーはいろいろな新聞や
雑誌社に電話して店を見に来てくれるよう懇願したが手応えがなかった。ある新聞社の担
当者が「行ってみようか」と言うので、ロッキーはキャデラックを借りて迎えに行ったが、

4) 『人生、死ぬまで挑戦だ』 P.65

5) J. McCallum, *Making It in America* p.49

「とても小さな店で、気づかずに通り過ぎてしまう」という気乗りうすの小さな記事がただけであった。

このような苦境にあった時に、父・青木湯之助が再度ニューヨークにやってきて、ロッキーにアドバイスした。「独力でよくがんばった。… 食事をしたアメリカ人がもっと喜ぶサービスをしたほうがいいんじゃないかな。私はショービジネスの世界で生きてきたが、料理にもショーマンシップが大切だと思うよ。それをやれば他の店にはないベニハナ独自の特徴がでると思うんだがね…」。アメリカ人はジョークを好み、エンターテインメントに熱中する。ロッキーは早速シェフを集めてショーのレッスンを開始した。「カウンターに座るお客の前で、ナイフを空中にポイント放り投げ、それをさっと取り、ステーキを切る。鉄板上の肉が焼けてきたら、すかさず塩とペッパーの入った木製の筒を、くるくると回しながら、パッパッと肉の上にかける…。」⁶⁾

開店後6ヵ月たったある晩、一人の女性が店に入って来て、いろいろ質問し、ビッグ3のメニューをみなたべてから、「ニューヨーク・ヘラルド・トリビューン」のクレメンタイン・パドルフォードだと自己紹介した。彼女は厳格な評価で有名な食事評論家であった。何日か後の新聞にベニハナを激賞する記事が載った。「サムライ・シェフが料理する高級レストラン、室内装飾は日本古来の美術建築」という記事を見て客が店につめかけた。ロッキーはその新聞記事を大量にコピーしてニューヨーク在住の実業家や上流社会の家に発送した。ベニハナには有名人もしばしば現れるようになった。ロッキーは開業資金を1年間で回収した。またベニハナの成功により「ジョー・フランクリン・ショー」を皮切りにテレビの人気番組にも引っぱり出されるようになった。最初の店の開店2年後、66年5月には、マンハッタンのイースト56丁目に第2号店がオープンの運びとなった。

ヒルトンよりの誘いとシカゴ進出

ロッキー青木がある夜、ベニハナ・ウェスト店にいる時、イースト店のマネジャーから「ホテル王のバロン・ヒルトン氏がディナーの注文をされ、ロッキーはいるかと聞かれました」と電話があった。ロッキーは自転車でイースト店に駆けつけた。ヒルトン氏は「君がロッキーか、すごいやり手だと聞いたので、てっきりユダヤ人かと思っていたら、日本人なんだね」とジョークをとばして、緊張していたロッキーの手を握った。ヒルトン氏はその場でベニハナをシカゴのヒルトン・ホテルに出店しないか」という提案をした。「お願いします」とノドまで出かかった声を抑えて、「大変有難いお話ですが、今度私の方からヒルトンに見学にまいります。提携の話はそれからにして下さい」と答えた。

ロッキー青木はヒルトンについての情報を集めた上でシカゴに赴いた。シカゴではヒルトンに会う前に車で街をくまなく回り、不動産屋で聞いた候補地を見て歩いた。

6) ロッキー青木『虹をつかめ』 pp.170-171

ヒルトン氏は「ベニハナのすばらしい日本の伝統建築に敬意を表して、家賃はとらない、その代り売り上げの20%をいただこう」と提案した。それでは利益が出ない、ベニハナは「ヒルトンの店子という名誉をもらって、ヒルトンのためにタダで働くことになる」と抗弁するロッキーに対してヒルトン氏は「これはヒルトンのルールだ」と言った。ロッキーは「残念ですがそれではノーです」と拒んで、出店の話は立ち消えとなった。

1968年4月、ベニハナ・オブ・トーキョーの第3号店、シカゴ店がオープンした。ロッキーはその1ヵ月前からPR作戦に打って出た。十数人の若い日本人女性を集め日本髪、振り袖姿で宣伝キャラバンを1週間つづけた。彼女らを連れて、「シカゴ・トリビューン」の編集長に面会を求め、日本通のフォーガス記者に取材に来てくれるように依頼した。新聞には非常に好意的な記事が大きく載った。開店初日から店は大盛況で、売り上げは5,000ドルを突破した。この時、自分の胸の中に“全米制覇の夢”が芽生えたとロッキー青木は語っている。

招待客の中にはヒルトン氏の笑顔があった。「ロッキー、君のビジネスはビジネスという精神に私は感服した。ヒルトンとの提携は今後も考えてほしい。私は君の出資者になろう」と言った。⁷⁾ ヒルトン氏とロッキー青木の間関係は、その後ラスベガス、オーランド、ホノルルのヒルトン・ホテルへのベニハナの出店で結実したが、いずれも好業績店の代表的存在となった。

ベニハナ・レストランのチェーン展開

ベニハナは創業当初の数年間平均して年1店ほど店をふやしていたが、70年代と80年代には年平均2店のテンポで事業を展開し、80年代終りには全米に50の店を擁するまでになった。最初のうちはフランチャイズの申込みが引きもきらず、自前の店とフランチャイズ店が半々であった。やがて、ベニハナ独自の経営方針を徹底するには、フランチャイズよりも自社所有のレストランの方がよいという考えに至って自前の店をふやした。1980年代後半になって、外国への出店が多くなると再びフランチャイズの店が多くなった。フランチャイズのロイヤルティは売上げの2%乃至5%であった。

ラスベガスのヒルトン・ホテル内のベニハナは470席と最大規模で収益性も最高のフランチャイズ店であるが、歌手のエルビス・プレスリーが常客で、クッキングダンスが気に入りだったという。ロッキー青木の自慢の店は1970年にマンハッタンの中心街にオープンしたベニハナ・パレスであった。日本の古城を模した豪華なつくりで、開店前には「ニューヨーク・タイムズ」に全面広告を5回続けて出した。オープニング当日の1500人の招待客にはフランク・シナトラ、ダイアナ・ロス、グレン・フォード、オノ・ヨーコなど有名人が多数集まった。ベニハナ・パレスは有名人、美女たち、ビジネスマンが集まる「セ

7) 『人生、死ぬまで挑戦だ』 pp.110-112

クシーなレストラン」としてロッキーのお気に入りであったが、84年に閉店した。日本の新聞には「ベニハナのニューヨーク本店店じまい」と伝えられたが、15年の借地契約が切れ、契約更改にあたって借地料を2倍に要求されたため採算性から断念したのであった。

公私とも多忙になったロッキー青木は、1976年に友人が社長を勤めるレジャー業界の経営会社ハードウィック社との間で25年間の長期マネジメント委託契約を結び、全米のベニハナの経営を全面的に同社にまかせることにした。ハードウィック社の本社はマイアミにあり、ベニハナの本社もニューヨークからマイアミに移された。しかしながら、ロッキーが期待した成果—ロッキーが自由時間をもっと持てるようになること及びベニハナの業績の向上—はいずれも得られなかった。「他人の手になる経営ではベニハナはうまくいかなかった。82年に違約金800万ドル（約16億円）を払って委託契約を破棄した」⁸⁾。「ぼくの失敗だった。たぶんこれまでのビジネスで最大の損失だった」⁹⁾とロッキーは語っている。

ベニハナの組織と社員

1964年に設立されたベニハナ・オブ・トーキョーは、1983年にNASDAQに店頭登録され、ベニハナ・ナショナル・コーポレーションとなったが、ロッキー青木の個人会社ベニハナ・オブ・トーキョーも残され、両社が併存していた。その後1994年に両社は合併してベニハナ・インクとなった。ロッキー青木は同社の株式の54%を所有した。ベニハナのマイアミ本社には70人の幹部社員が働いていた。ベニハナの顧問弁護士やマイアミ本部の幹部などブレインのほとんどはユダヤ系アメリカ人だとロッキーは語っている。ベニハナの社員総数は約3,200人、ベニハナ・レストランの中核をなすシェフは約300人で、そのうち日本人は約60人であった。かつてはシェフも店のマネジャーも全て日本人であったが、今では各店の主任シェフだけは日本人をおき、マネジャーも日本人以外という店がめずらしくなくなった。かつてはアメリカで日本人の働ける場が少なかったから、ベニハナで職を得ようとする若者が後を絶たなかったが、今では他のアジア人のシェフも多くなっていた。以前からベニハナの模倣店は多かったのでベニハナのシェフが高給で引き抜かれることはしばしばだった。「ハングリーでよく働く日本人が少なくなった。アジアやヒスパニックの連中はよく働き、とても朗らかで芸（パフォーマンス）もよく覚えるし、客への対応もよい」とロッキーは語っている。

マイアミのベニハナ本部の幹部は次のように語っている（附図2を参照）。

入社して十数年になる社長のシュバルツ氏は「なぜロッキーと働くようになったのか」ときかれて、「ロッキーと居ると退屈することがないからだ。ロッキーに終りはなく、い

8) 『人生、死ぬまで挑戦だ』 p.156

9) McCallum前掲書 p.96

つも新しいことが始まる」¹⁰⁾と述べている。執行副社長のヨシモト氏はアメリカのビジネス・スクールを出た日本人で、ベニハナのオペレーション全体の責任者であった。操業コストの上昇傾向に対して目を光らせ、仕事さえできればシェフやマネジャーも日本人でなくてもよいという考えに立っていた。

ライセンス担当副社長のカタ氏はベニハナの成功要因として、ベニハナの基本を維持するためのマニュアルと教育訓練、ならびにロッキーが推進するマーケティング・広告・プロモーション（その費用は売上の6%を占める）をあげた。「ベニハナの基本コンセプトは素晴らしい。30年経った今もなお新しい。ロッキーは常に新しいことにチャレンジしている、要求の多いボスである。彼はベニハナに自分のすべてをささげており、社員にも同じことを求める。部下からみてロッキーはフェアで、接しやすい上司だ」と言う。

建設担当部長のバーゲン氏は「ロッキーのアイデアに従って店をつくる。客の嗜好の変化に合わせてベニハナに寿司バーを置くなど柔軟性もある。ベニハナは100%アメリカの会社ではない。日本人がかなり居るし、いつも日本からの影響がある。ロッキーは忠誠な社員に報いる」と言う。購買担当マネジャーは「この会社では日常の決定は任せられ、自治と責任があり、アメリカと日本の会社のミックスだ。ロッキーと一緒に働いて楽しい。彼はワンマンではない」と述べた。

マイアミ地区担当マネジャー、森下氏は次のように語っている。「私は皿洗いのアルバイトとして20年前に入社し、アトランタ店長を経て現職に就いた。日本人シェフの採用がネックとなっている。日本人の目から見ると、マネジャーにもチーフシェフにも日本人が居ないという体制では無理だ。外国人は或る水準まではトレーニングでやれるが、その上更に磨きをかけるという点で弱いように思う」。或る店の日本人マネジャーは「青木会長は1~2ヵ月に1回店にくる。我々が気がつかないことを指摘され、歯に衣をきせないの

でこわい。こわい反面、店に活力を与えてくれるのでうれしい」と語っている。かつてベニハナの社員で、現在もベニハナ関連の仕事を主としている日本人は次のように語っている。「ロッキーはアイデアマンで、すごいバイタリティをもっている。ベニハナの成長期には要所に日本人がいて、今より活気があった。ワンマン・カンパニーとしては大きくなりすぎたと言える。アイデアはロッキーが示すが、明確な方向性を具体化する人がいない。ロッキーはレストラン・ビジネスに疲れ、いささか飽きがきているのではないか。組合もないし、不満吸収システムがないので、社員の不満が彼に伝わらず、問題があっても変わらない」。

事業の多角化

ベニハナ・レストランが軌道にのると、ロッキー青木はいろいろな事業に手を染め始め

10) McCallum前掲書 p.149

た。早くは1960年代終り頃、ベニハナの常連であるブロードウェイのプロデューサーの依頼によって、再度かなり高額の出資に応じ、ミュージカルのスポンサー（エンジェル）となったが、いずれも見事に失敗した。

70年代前半には、男性向雑誌『ジェネシス』を創刊した。ロッキーはベニハナの成功のきっかけとなったマスコミの威力を知り、マスコミ事業にあこがれていた。また、有名な雑誌『プレイボーイ』や『プレイボーイ・クラブ』で知られたヒュー・ヘフナーのライフスタイルにロッキーは憧れの念を抱いていた。ロッキーは彼に会いに行き、日本語版の雑誌とクラブを日本でひろめたいと訴えたが、ヘフナーは「私は他人と組まない主義でね。それに東洋人にはプレイボーイ哲学は理解できないだろう」とあしらわれた。そこでロッキーは自前で雑誌「ジェネシス」を発行し、マンハッタンに会員制クラブ「ジェネシス」をつくった。雑誌は最盛期75万部発行したが、8年間に100万ドルの損失を計上して幕を下ろした。¹¹⁾ 1970年代の中頃、ニュージャージー州のかつて栄えたリゾート地アトランティックシティはカジノ誘致によって町の再興をはかろうとした。ロッキーは日本の有力若手資産家と手を組んで、そこにカジノ・ホテルをつくらうとして、由緒ある2つのホテルの買収・改造計画に乗りだした。所要資金1億ドルという大計画であった。工事が順調に進んでいた時、ニューヨークの大衆紙が「ロッキー青木のカジノ経営の共同出資者はマフィアとの黒い関係がうわさされている」と報じた。¹²⁾ それを聞いて怒った日本の共同出資者が手を引いたので、ロッキーは計画を断念した。ベニハナの損失は500万ドル、ロッキー自身も500万ドルの損害をこうむった。

ベニハナの冷凍食品事業はロッキー青木の多角化事業の最大のものであった。ベニハナの日本人シェフの中に‘中華料理の名人’がいた。彼がつくった中華料理は冷凍しても味が変わらないことから、ベニハナのオリエンタル冷凍食品事業が始まった。それは発売とともに評判になり、全米の東洋系冷凍食品の40%を占めてトップにたった。86年の売上高は1億ドル近くに上り、冷凍食品事業はベニハナの将来の方向を示すものと評価された。¹³⁾ しかし、ベニハナの成功をみて、大手食品会社ははるかに安い値段でオリエンタル冷凍食品分野に参入してきた。生産と配送の規模の差でベニハナは対抗できず、なお15%のシェアをもつ冷凍食品事業を600万ドルで売却した。3年間つづいたこの事業の損失は2,700万ドルに上った。

同じ頃ベニハナは独特のシーフード・レストラン「ビッグ・スプラッシュ」をマイアミで、和風ファースト・フード・レストラン「オリエンタル・エクスプレス」をカリフォルニアで開業した。シーフード・レストランはロッキーがマレーシアで見た新しい形式（客が生の魚介類をえらんで調理させる）のレストランにヒントを得たものであった。一時的

11) 『人生、死ぬまで挑戦だ』 pp.170-172

12) 同書 pp.161-169

13) McCallum前掲書 pp.136-137

に店は評判となったものの、人気は永続させず、700万ドルの損失で閉鎖した。ロッキー青木は、ベニハナの多角化事業として、製造会社を始めようと考えたことはないと言った。ベニハナの組織を活用できるようなもの、つまりフード・ビジネスならやれると思ったと言う。ケースライターが「新しい事業を始める時、人の意見を聞きますか？」とたずねると、ロッキーは「それは聞くけれど、しかしまず反対される。ベニハナ社内の連中はみな冒険心がない。ぼくは自分が一番正しいと思っている。アントルプルナーは自分で考え、自分で動くものだ」と答えた。「社員からなかなか良いアイデアが出てこない。アイデアをどんどん出すような人材が欲しいけれども難しい。社員よりもむしろ、ぼくのビジネス関係者のアイデアを求めるようにしている。社員はベニハナが小さい会社だったころからの人間が多いので、彼らにはベニハナをがっちり運営してもらって、ぼくのアイデアの良し悪しについては社外の人達に聞くようにしている」。

新事業を起こす時に人材をスカウトして新事業を担当させることはあるのかという質問に対して、「そのためのスカウトはほとんどしていない。社内のスタッフに新事業を担当させたことが失敗につながったかもしれない」とロッキーは答えた。

ロッキーの冒険

ロッキー青木は24歳でベニハナ・レストランを始めてから、レスリングもやめて仕事に専念した。10年後、ロッキーは人に誘われてボートレースを見に行った。アメリカの「パワー・ボート」は千馬力以上のエンジンを備え、最高時速100マイル(180km)のスピードで海上を200マイル競走するというものであった。ロッキーは泳げない「カナヅチ」であったし、スピードがこわいという人間だったが、やがてパワーボートに魅せられ、1973年から82年まで「ベニハナ・グランプリ」を主催して、毎年50万ドルをつぎこんだ。ロッキー率いるベニハナ・レーシング・チームはその2回目に優勝し、その後も毎年2～3回は優勝した。

ロッキーはボートレースで前後3回大きな事故に遭ったが、その2回目1979年9月14日サンフランシスコ湾で起こった事故でロッキーは瀕死の重傷を負った。3日間昏睡状態であって3度の内臓手術を受け、生死をさまよった末、奇蹟的に助かった。かつぎこまれた陸軍病院から大学病院へ移され2ヵ月間のリハビリで回復したが、その間ロッキーの身边でいくつかの「事件」が起きた。ニュージャージーのロッキー宅に住み込み、ロッキーが信頼しきっていたメカニックが、ロッキー所有の高級車の内12台を売り払い、現金10万ドルを奪って逃走した。カジノ・ホテル計画の破局もこの時に起こった。雑誌「ジェネシス」とファースト・フード「オリエンタル・エクスプレス」など赤字部門の切り捨てもリハビリ中に決断した。その時、ロッキーはニュージャージーの28室ある自宅を含めて5軒の家をもち、小型飛行機4機のオーナーとして2人のパイロットを雇っていたが、家は本宅とマイアミの家を残して売却し、飛行機もすべて売り払った。身ひとつでニューヨークに来

た時の若い日の自分を思い起こし、「もっとシンプルに生きよう」とロッキーは考えたのである。

ロッキーはパワーボートを始める以前から熱気球に魅せられ、ベニハナ・バルーン・チームをもっていた。79年11月、ロッキーは松葉杖についてフィラデルフィアのバルーン大会に赴いた。そこで彼は1年前にバルーンによる大西洋横断に初成功した英雄、ベン・アブルッツオに初めて会った。アブルッツオはロッキーにアメリカ横断バルーンのスポンサーになってくれないかと言った。ロッキーはそれよりも太平洋横断をやらないかと提案した。ロッキーは病院療養中に、第二次大戦末期に日本軍がアメリカに向けて敢行した「風船爆弾」の史実を読んでいたのである。アブルッツオはすぐに計画にとりかかり、少なくとも100万ドルはかかると言ったが、ロッキーは大丈夫だと答え、自分も4人の乗組員の1人になると言ってアブルッツオを驚かせた。

パワーボートの大事故から九死に一生を得たばかりのロッキーは「死を恐れることは生きることを恐れることだ」という言葉が好きだと述べた。アブルッツオと組んで大西洋を横断した僚友の1人と多数の希望者からえらばれたもう1人を加えた4人はNASAで6ヵ月間にわたる訓練を受け、1981年11月10日、三重県の長島温泉から出立し、9,280kmを84時間31分飛行して、カリフォルニア州カバロに着地した。太平洋横断に史上初めて成功したバルーン「ダブル・イーグルV世号」はワシントンのスミソニアン博物館に陳列保存された。¹⁴⁾ 所要資金125万ドルの半分は日本のスポンサー2社、半分はベニハナが負担し、ロッキー自身も25万ドルを負担した。

その後、ロッキーはミラノーモスクワ間「第1回国際クラシック・カー・レース」に出場して優勝した。

ロッキー青木が現在手がけている「冒険」は、100年近く前にニュージャージーの海で沈没した帆船SINDIA号を引き揚げるプロジェクトであった。1902年1月4日、ロックフェラーが灯油を日本に運んで行った神戸からの返り荷を積んで戻った船が座礁して沈没した。海岸に近かったため人命は救助されたが、積み荷は伊万里の陶磁器など目録がそっくり残っていた。必要資金は500万～1000万ドルで十数人が参加したいと名乗りをあげ、ニュージャージー州も参加の意志を表明していた。

「冒険も一般のひとが関心を持つものでなくてはならない。全く利益にならない冒険では長つづきしない。そして冒険は夢のある話でないとダメだ。帆船の引き揚げは震災後の神戸のためになるだろうし、ベニハナのためにもなる」とロッキーは語った。

「冒険は自分も大いに楽しんだが、ビジネスのためにもなった」とロッキーは言う。「ロッキー青木を売ることがベニハナを売ることになる。ロッキー青木を決定的にポピュラーにしたのはモーターボートとバルーンのスポート・アドベンチャーだった」と彼は言う。

14) Ben L. Abruzzo, "First Across the Pacific: The Fight of Double Eagle V" *National Geographic* 1982年4月号

何のために冒険するのかと問われて、ロッキーは「生きている証（あかし）が欲しいからさ。ボクにとって人生はチャレンジだから」と答えている。「ビジネスで成功するのも、冒険で成功するのも、つまるところは同じだと思う。それは‘夢をもつ’、‘手段を徹底的に考え抜く’、‘命がけでやる’の三つがある。... チャレンジする気さえあれば、だれにも成功のチャンスはあるものだ」。¹⁵⁾

ライフ・スタイル

ロッキー青木はベニハナの開店時に献身的に助けてくれた幼なじみの千鶴と開店半年後の64年10月に結婚したが、1980年に離婚し、85年に1,000万ドルの慰謝料を支払うことで解決した。ベニハナの事業が多忙になると「1ヵ月のうち3日間しかニュージャージーの自宅で千鶴のそばにいてやれない」ような生活となり、ガールフレンドとの浮名も流すこともしばしばであった。ガールフレンドのアメリカ人パメラとは1981年太平洋横断のバルーンに乗り組む直前日本で挙式したが、85年には破局を迎えた。12年間生活を共にした彼女との離婚はロッキーのビジネス最優先の生活が原因だった。最初の妻千鶴のために離婚訴訟を担当した弁護士がパメラのケースも担当し、千鶴のケースより低い額の慰謝料で解決したという。両者の慰謝料の分割払いが重って、これからの支払いがたいへんだ、とロッキーは苦笑している。

千鶴との間に3人の子供、パメラとの間にも3人の子供があり、更に最近、かつてのガールフレンドの1人の子供が現れて、認知を求め養育費を10年間支払うことになった。慰謝料の支払いや、子供の養育や学費が重なって生活はラクでないとロッキーは言う。長男はベニハナのハワイ店のゼネラル・マネジャーとして働いていたが、98年にはベニハナ・インクの取締役マーケティング部長に就任した。イギリスに居る十代の末娘はロンドンでモデルとして名を挙げていた。

ロッキー青木の個人資産と年収はときかかれて「個人資産は1億ドル、ベニハナ会長のサラリーは100万ドル、交際費が100万ドルというところかな」と答えている。

1979年のボートの大事故の際にロッキーは数回にわたる大手術で大量の輸血を受けたが、十数年たってC型肝炎が発見された。ロッキーは衝撃を受け、半年位は遠出を止めたという。ニュージャージーの大きな家に日本人男性秘書と2人で住んでいたロッキーは「死んでも死にきれない」ともらし、「インターフェロンを信じ、あと20年から30年生きのびるため病気と闘わなければならない」と述懐した。時間を節約するためにロッキーは週3回自分で薬を注射し、高単位のインターフェロンが許されている日本にもよく飛んで行って治療を受けた。

「何よりもビジネス中心の生活だった。今は病気だから健康第一だが、ビジネス以外は

15) 『人生、死ぬまで挑戦だ』 p. 250

すべて二の次だ」とロッキーは語っている。前妻のパメラは「彼はビジネスと自分の楽しみの境界もはっきりつけない」と述べている。ボートやバルーンでもベニハナのプロモーションがたえずロッキーの念頭にあった。ベニハナの株式が公開された時（1985年）、会長のロッキー青木の全時間の半分はベニハナのために使われるべしという一種の契約が結ばれたという。

5

ロッキー青木は何千人という知り合いがいるが、親友はごく少なかった。親友の1人、有名なタレントのフィリップ・ウィルソンは、ロッキーが大事故から生還した病院で「たのむからボートレースをやめてほしい」と訴えた。その後もう一度事故を起こしてさすがのロッキーもボートを止めた。一番好きなスポーツは何かときかれて「ボートかな」とロッキーは答えている。ロッキー青木はクラシックカーと現代絵画のコレクターとしても知られている。

10

ロッキーは「ぼくは事業でも私生活でも過去を振り返らない性分だ」と語っている。「私は何事にも満足しないから不幸な男かもしれない。幸せは短い時間しか続かない。金をもうけても、欲しいものを買っても満足は持続しない」¹⁶⁾と語っている。彼は1997年にニュージャージーの家を競売にかけ300万ドルで売却し、ニューヨーク市内のタウン・ハウスを購入して移った。「ニューヨークはぼくがアメリカ生活のスタートを切った、一番好きな町だ。ベニハナもサンフランシスコやロスアンゼルスではなくニューヨークで始めたからこそ全米にひろがった。日本人は西海岸がなじみやすいので、そこからスタートしたがるが、ニューヨークから出発してこそ、全米、全世界に発信できる」と語っている。

15

「アメリカ、とくにニューヨークには世界中から我も我もと“世界一になろう”という人間が集ってくる。日本では右を見ても左を見ても日本人ばかりで、日本からでは世界を見通すことが難しく、東京しか見えない。これでは日本でアントルプルナーが花開く可能性は低いと思う。その上、規制、規制が重なり、政府を説得するのが難しい。アメリカではいまレーザービームで近眼を治したり、シワをなくするのがブームになっているが、日本では規制で当分ムリだ。アメリカでは、何回失敗しても立ち直れるという風土がある。日本で失敗して日本に居られなくなり、アメリカで成功した人もいる」とロッキーは語っている。

20

25

ロッキーは京都にあるパストツール研究所を支援しているが、そこでの講演で次のようにビジネスでの成功要因を語った。

16) McCallum前掲書 p.154。US News & World Report誌は1978年4月に“Today's “Poor” Millionaires”という特集を組み、ロックフェラーやデュポン一族と共にロッキー青木を取り上げている。ロッキーは著書の中で、ベニハナの有能なアメリカ人幹部が契約更新の時に「1年間に2ヵ月のバケーション」を条件にしたためロッキーの気に入らず、不調に終わったが、（ボート事故のあと療養中の）いまになって彼の偉さがわかった。休戦は戦うための重要な武器なのである。... 責任ある人ほど... リフレッシュしなければグッドアイデアを生み出すことはできない」と述べている。『人生、死ぬまで挑戦だ』pp.198-199

第一に、健康であること。

第二に、良きブレインをもつこと。人からの情報は生命線だから、パーティでもぼさっ
としていないで、自分から人に接し、聞く耳をもつこと。

第三に、常にチャレンジすること。

第四に、常にスローガンを定め、自分自身の確固たる生き方の哲学にたって、すぐにア
クションを起こすこと。 5

第五に、夢を余り高い所に置くと、失敗する人が多い。土台をつくって着実に目標を上
げてゆくこと。

第六に、ワーク・ハード、ワーク・スマート。ガムシャラに働いているだけでは貧乏ひ
まなしになる。 10

第七に、自己PRは大切だ。創造的な宣伝、ノウハウとノウフー（誰を知っているか）が
大事だ。

第八に、リスクをとらなくては人生面白くない。

ベニハナのサービス 15

1988年にベニハナは「アメリカで最も人気のあるファミリー・レストラン」の1位にえ
らばれた。ロッキー青木はシェフのパフォーマンスとユーモアを顧客サービスとして大切
だと考えていたが、近年ではシェフのパフォーマンスの意欲が低下しているのではないかと危惧していた。ケースライターがベニハナで食事をした時、焼き方を「レア」と答える
と中南米系らしいシェフは生のままの肉を皿に置く真似をして笑わせた。ケースライター 20
は若い日本人駐在員夫妻をニューヨークのベニハナ・イースト店に案内した。「駐在員は
ほとんどベニハナには来ないと思う。理由はベニハナでは仲間だけでゆっくり飲み食いし
て話合えるという雰囲気ではないし、料理もアメリカ人向きだから」と述べた。初めてベ
ニハナに来た駐在員夫人は「食べ物おいしいし、値段もリーズナブルだから、友達とま
た来たい」と言った。テーブルのシェフは日本人で、目立ったパフォーマンスをしなかつた 25
が、隣のテーブルでは、東南アジア出身らしい若いシェフが派手なパフォーマンス
を演じアメリカ客のこっさいを浴びていた。駐在員夫人は「私たちは静かなシェフの方
が好感がもてる」と述べた。

ケースライターは他の国や他の都市で鉄板焼レストラン何軒かで食事した経験があった。
シドニーのレストランでは、ベニハナよりはるかに派手なパフォーマンスで客をわかせ、 30
失敗しても客は大喜びであった。しかし調理後の後片づけはおざなりであった。

ベニハナの店の広さは平均7,500平方フィートで、テーブル（8人が座れる）の数は12
から24という店が多かった。一席8人の「ヒバチ・テーブル」が10数卓あり、1席に1人
のシェフと1人のウェイターかウェイトレスがつき、調理場で用意された注文の食材が運
ばれて来て、客の目の前でシェフがパフォーマンスを交えながら調理するというベニハナ 35

流の顧客サービスの基本はベニハナの初期から不変であった。

ベニハナのサービスの基本を維持するために何をしているかと問われて、ロッキー青木はマネジャーやシェフの教育とマニュアルの重要性をあげた。ベニハナはかつてニューオーリンズにトレーニング・センターを設け、年間50万ドル以上かけて社員教育に力を入れていた。せっかくトレーニングしたシェフがライバル企業に引抜かれるケースが多くなったので、閉鎖した。現在はベニハナのシェフとマネジャーは年1回1週間の教育訓練を受けるとともに、店のひまな時間に職場でのトレーニングが行われていた。教育訓練の場には会長、社長、副社長らトップも出て話をした。またシカゴ駐在の加藤総チーフ・シェフが各店を巡回して指導にあたっていた。ベニハナ・レストランのきめの細かい顧客サービスを高い水準で維持するためには、きれい好きで細部に目を配る日本人の監督が今も不可欠だと考えられていた。

ロッキー青木は早くからマニュアルの効用に気づいていた。ベニハナ第1号店をスタートする時にも、他の店に入って気づいたことや自分のアイデアを書きため、自己流のオペレーション・マニュアルをつくった。「日本人同士だけだとマニュアルなしでやれるだろうが、アメリカではメキシカンや東洋人などいろいろな人間が集まっているからマニュアルが必要になる。マニュアルはたえず修正していかなければならないし、専門家の意見も取り入れるので、高価につくが、マニュアルのおかげで経営はずっと楽になった」とロッキーは言う。マネジャーとシェフにはマニュアルを渡しており、退職とともにマニュアルが流出してしまうけれども、ベニハナではたえずマニュアルを更新しているし、またマニュアルだけで上手に経営できるものでもない、とわり切っていた。

最近の事業活動

ベニハナの類似店は後を絶たなかったが、ベニハナはその基本を維持するとともに、広告やプロモーションによってライバルとの差別化をはかっていた。ベニハナの悩みは出店コストが高くなっていることであった。平均的な8,000平方フィートの店で出店コストは120万~180万ドルに上っていた。ベニハナの経営陣は従来より小さいマーケットにミニ・ベニハナを出店することを検討した。1995年の秋にカリフォルニア州サクラメントにベニハナ・グリルの第1号店をつくり、翌年テキサス州ヒューストンとダラスに出店した。その規模は3,500~4,000平方フィート、出店コストは60万ドル、スペースは既存店の半分の大きさで、コスト的には1/2から1/3程度であった。テーブルは10卓、鉄板焼だけでなく、焼そば、お好み焼、どんぶり物もメニューに加えていた。幹部の中にはベニハナの名をつけない方が良いのではないかという意見もあったが、ロッキーはそれに反対してベニハナ・グリルと命名した。

ベニハナの客はかつては酒類をよく飲んだので、ベニハナ・レストランには相当広いバー・ラウンジ（席があくのを待っている場を兼ねる）がおかれていた。アメリカ人は以前

のようにアルコールを飲まなくなり、他方、寿司の人気は一部のインテリだけではなく大きな広がりを見せていた。にぎり寿司はロッキー青木の好物であったから、ベニハナのマイアミ店やアトランタ店では80年代前半から寿司バーを置いていた。現在、ベニハナは20数箇所の店のラウンジに寿司バーを設置し、更にそれをひろめようとしていた。たとえば寿司自体で収益があがらないとしても、寿司人気からベニハナに客を呼び寄せるために有効だと考えられた。更に、若い客層にアピールするつくりで、「寿司道楽」という回転寿司店を開店した。

ベニハナの“コピー店”といってよい2つのチェーン店「サムライ」と「京都」の計9店を1996年に2,100万ドルで買収して傘下に収めた。シンシナチ、クリーブランド、ディアボーン、トロイなど中西部を地盤とした店であった。

ベニハナは地元民（アメリカ人）を相手にするレストランであったが、客には従来から観光客（ニューヨーク、ハワイ、ラスベガスなどへの観光客）が多かった。ロッキーは日本人の観光客に着目し、日本の旅行業者と手を組んで予約システムを利用して日本からの観光客を呼び込むことを始めた。地元の客の少ない午後から夕方の時間や10時以降の時間帯をうめる客層として収益源となった。

20店のレストラン（ただし鉄板焼は2店のみ）を経営する日本は別として、アジアでのベニハナの開店は、1989年の韓国ソウル店が第1号であった。当初、地元資本との50対50の合弁を計画したが、行政から「待った」がかかってフランチャイズとされた。5%で相手と合意したロイヤルティも行政の介入で3%に下げられたという。その後、92年にタイのバンコク、94年に同じタイのパタヤに開店（いずれもフランチャイズ）した。

1995年中頃、ロッキー青木は「これまで数年間アメリカ経済が停滞していたので、成長と利益が見込めるのはアジアしかない。アジアは労務費も建設費も安いし、観光客も多く、日本のレベルの価格を維持できる。アジアでは各国ごとに地元の会社と組み、従来よりもハイペースで店を展開したい。いずれアジア・パシフィック統括オフィスが必要になるだろう」と述べた。

その後の出店状況を見ると、フィリピンのマニラで開店したが、インドネシアやマレーシアはアジアの経済危機によって取り止めとなった。中国ではヤオハンとの提携による上海での出店計画がヤオハンの不振により中止となった。中国では他に香港の有力財閥と日本本社との合弁で上海のシェラトンホテルでの出店を交渉中であった。

アジア以外では、90年代に入ってオーストラリア、カリブ海のアルバ、南米のコロンビア、中東のレバノン、ドバイに出店した。ロンドンには86年から94年にかけて3店設立されたが、日本の福井県の小野グループとの合弁であった。ロンドンのベニハナの店は立派な造りで、客単価も60～80ドルと高く、ロッキーの言葉では「懐石鉄板焼」であった。高級住宅地のチェルシー店にはかつてダイアナ妃が王子を連れて来店して評判になったという。ロンドンやアジアの値段にくらべると、アメリカの平均客単価はディナーが25ドル、

ランチが13ドルと安く、アメリカは「マスセールの薄利・多売型」であった。

ロッキー青木はミラノーモスクワ「クラシックカー・レース」で優勝して以来、ロシア市場に関心をもっており、パートナーからのさそいもあったが、安全上の問題があり出店にふみ切れなかった。しかしウクライナのキエフには1998年10月に開店の運びとなっていた。ヨーロッパではパリ店の計画がロンドンで進められていた。

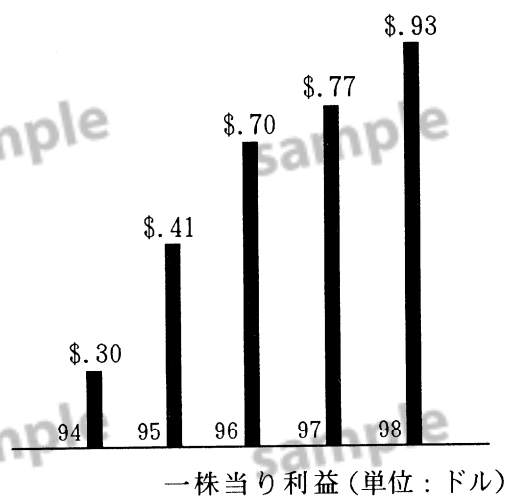
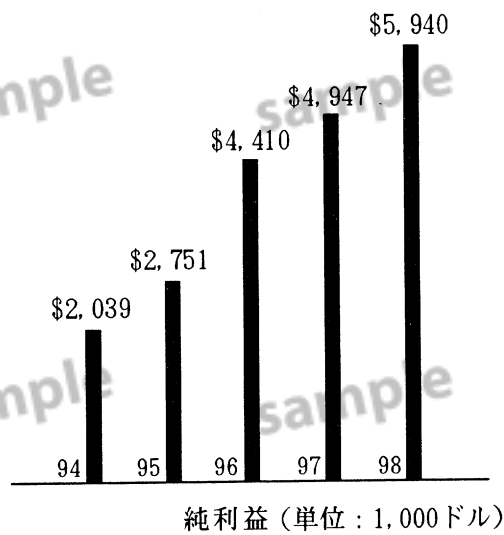
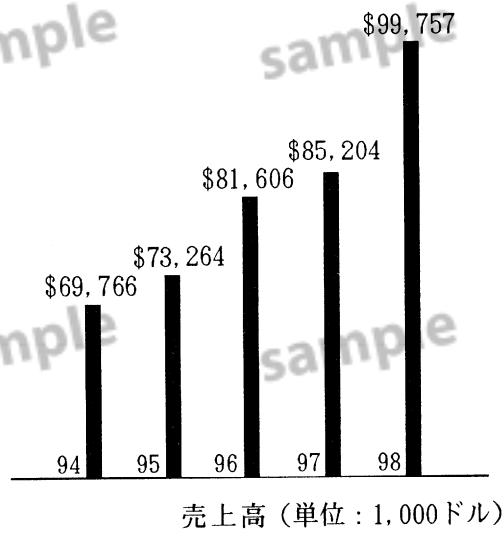
ロッキー青木は以前から白血病や子供糖尿病治療への支援を行ってきたが、1997年にロッキーH.アオキ財団を設立してそのような支援活動とともに、欧米と日本の画家の国際交流などの支援を始めた。財団への100万～200万ドルの寄付の要請に対してはベニハナの役員の一部から、その分で店を一軒オープンできると反対の意見もあったという。

1998年にベニハナ・インクの取締役役に就任したロッキー青木の長男(最初の妻千鶴の子)ケ빈はロッキーの後継者なのかときかれて、ロッキーは「必しもそう考えているわけではない。しかしベニハナの株式の過半数を所有する自分としては、身内がベニハナのオフィスに居てほしいという気持はある」と答えた。

付表1 ベニハナ・レストラン一覧 (★フランチャイズ店)

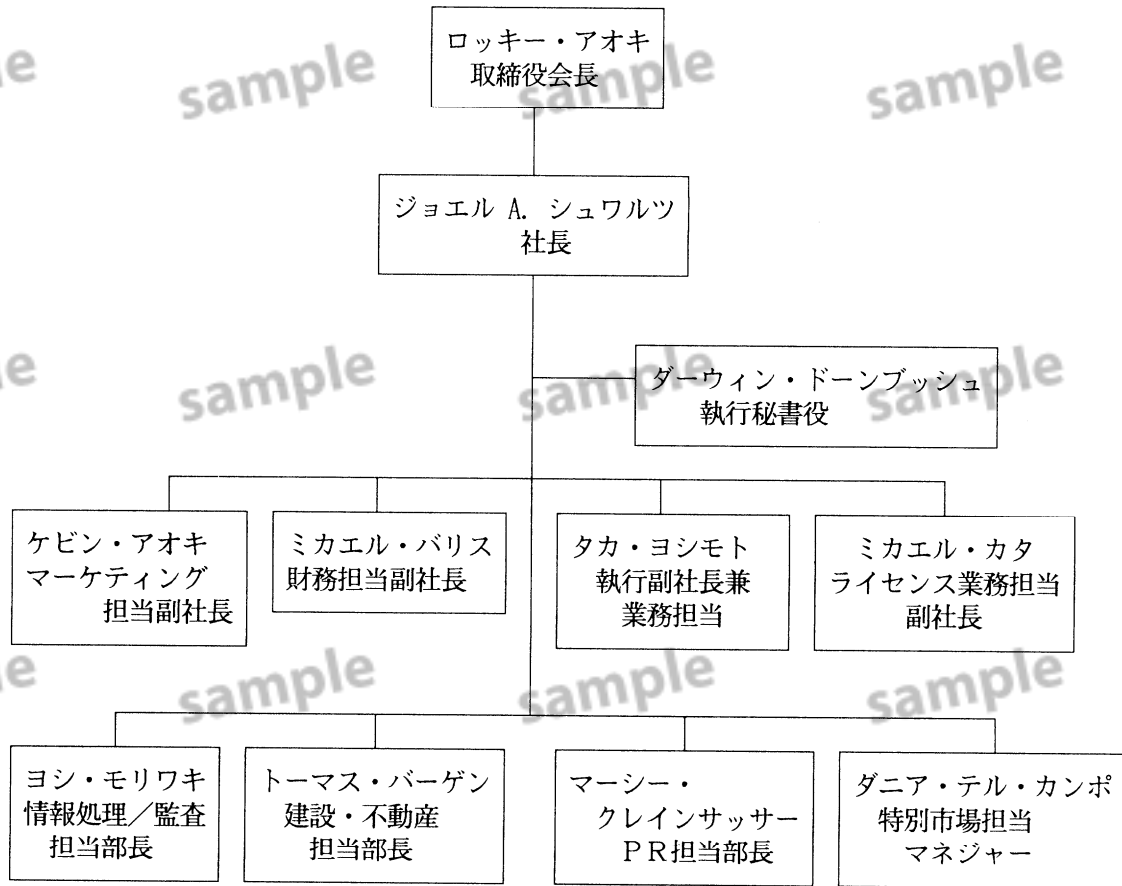
開店の年	都市、州(国)	広さ(平方フィート)	客席数
1964	ニューヨーク、ニューヨーク	7340	171
1966	ニューヨーク、ニューヨーク	3859	110
1968	シカゴ、イリノイ	7288	248
1970	ハリスバーグ、ペンシルバニア	5673	183
1970	ローダーデール、フロリダ	8965	230
1970	エンシーノ、カリフォルニア	6360	186
1970	★シアトル、ワシントン	6000	182
1971	★ビバリーヒルズ、カリフォルニア	5500	134
1971	ホノルル、ハワイ	5536	227
1972	マリナデルレイ、カリフォルニア	4840	162
1973	★トロント、カナダ	6000	160
1973	マイアミ、フロリダ	8938	292
1974	アトランタ、ジョージア	8244	201
1974	★ラスベガス、ネバダ	38,000	469
1974	ベセスダ、メリーランド	6374	175
1975	ヒューストン、テキサス	6938	188
1976	ダラス、テキサス	8007	275
1976	ショートヒルズ、ニュージャージー	11,500	200
1977	スチュアート、フロリダ	8485	229
1977	デンバー、コロラド	7572	210
1977	ソルトレイクシティ、ユタ	6000	192
1977	サンディエゴ、カリフォルニア	7981	212
1977	ヒューストン、テキサス	7669	264
1978	チェリーヒルズ、ニュージャージー	7000	229
1978	バーリンゲイム、カリフォルニア	8740	259
1978	ニューポートビーチ、カリフォルニア	8275	265
1978	シンシナチ、オハイオ	7669	235
1978	ルイビル、ケンタッキー	7572	216
1978	マンハセツト、ニューヨーク	8252	232
1979	インディアナポリス、インディアナ	8460	237
1979	メンフィス、テネシー	8680	222
1980	コンコード、カリフォルニア	8250	228
1980	アナハイム、カリフォルニア	8710	275
1980	トーランス、カリフォルニア	7430	191
1980	クパティーン、カリフォルニア	7937	189
1980	サンフランシスコ、カリフォルニア	7990	185
1981	アトランタ、ジョージア	6372	171
1985	ロンバート、イリノイ	9200	229
1986	ビーバートン、オレゴン	6077	166
1986	★ロンドン、イギリス	6850	186
1986	★キーウエスト、フロリダ	4353	127
1988	オーランド、フロリダ	8100	208
1988	プエントヒルズ、カリフォルニア	8000	233
1989	★ソウル、韓国	8500	116
1989	マイアミ、フロリダ	8700	148
1992	ショーンバーグ、イリノイ	8388	208
1992	★バンコク、タイ	8000	146
1992	★サーファーズパラダイズ、オーストラリア	7700	141
1993	★ロンドン、イギリス	7500	180
1993	★トレイシー、カリフォルニア	2400	80
1994	★パタヤ、タイ	5350	100
1995	★ピカデリー、イギリス	9000	160
1995	サクラメント、カリフォルニア	3798	88
1995	★モデスト、カリフォルニア	5200	166
1996	★マニラ、フィリピン	5000	156
1996	★レノ、ネバダ	5000	115
1996	★リトルロック、アーカンサス	5500	120
1996	★オランジェスタド、アルバ	5300	152
1997	サグラード、テキサス	3800	113
1997	ダラス、テキサス	4000	108
1997	★ドバイ、アラブ首長国連邦	4200	84

附図1 ベニハナの業績の推移
(1994～1998)



(出所) 1998 BENIHANA Inc. Annual Report

附図2 ベニハナの組織図



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

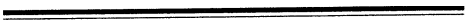
sample

sample

sample

sample

sample



sample 不 許 複 製 sample

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.