

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 浜松オーガニックカレー「スパイスカフェ Bija」

5

オーガニックのカレーとチャイをメインに提供する「スパイスカフェ Bija (ビージャ)」(<http://bija.jp/>) は、気持ちよく、おいしく、豊かな時間を過ごす slow life、slow food のスタイルを体感する場として、2007 年 5 月に静岡県浜松市内にオープンした。

10

自然や地域とのつながりを感じられる健康的な食を提供し、リラックスできる空間や人のつながり、食に関する知識を提供する、社会志向性レストランというのが同店のコンセプトである。地元浜松の有機農家から仕入れた新鮮なオーガニック野菜や、貧困や飢えの問題を抱える途上国からフェアトレード<sup>[1]</sup>で購入したスパイス類、味醂や魚醤といった和の調味料を用いた、インド料理をベースにしたヘルシーカレーを提供している。

15

この店の創業者である清川氏は、開業に先立ち、楽観的なものから悲觀的なものまで、いくつもの売上シナリオを描いていた。しかし、年が明けて 2008 年を迎えて、Bija の売上は悲觀的なシナリオにも達しない水準に留まっていた。

20

## 清川氏のバックグラウンドと開業の準備

清川孝男氏(きよかわたかお 34 歳 独身男性)は、浜松市から車で 1 時間の、人口 3.8 万人(2005 年)の静岡県天竜区で生まれた。彼の一家は、曾祖父は浜松で米屋を、祖父は天竜区で下駄の輸出を、父親は靴の卸売業と英会話スクールを営む起業家一家であった。そんな家族のもとで育つ

25

<sup>[1]</sup> フェアトレード (Fairtrade、公平貿易) とは、発展途上国の原料や製品を適正な価格で継続的に購入することを通じ、立場の弱い途上国の貧困問題の解決や持続的発展を目指すもの

本ケースは、慶應義塾大学ビジネススクール博士課程の国保祥子がクラス討議の資料として用いるため作成した。経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。文中の固有名詞、経営数値、および事実は一部偽装されている。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

た清川氏は、自分もいざればビジネスを始めたいと子供のころから考えていた。「仕事を通じて自分の人生を楽しんでいたり、家庭にすごく時間を使ってくれたりしていた父の姿が、自分にとつては理想の姿だったのです」。

5 高校を卒業後、東京の一橋大学商学部に進んだ清川氏は、ワンダーフォーゲル部に所属し、自分が一番リラックスできるのは自然の中だと悟り始めていた。このころから、サークル活動として羽村<sup>[2]</sup>に田んぼを借りてアイガモ農法や有機農法で米を作っていたり、伝統的な調味料を使って自炊したりという食生活を送っていた。同時に、バックパッカーとして途上国を数多く旅して歩いたことから、貧困や飢えに対する理解も進んでいった。大学卒業後は、「コンサルティングファームに入れば、起業にむけて経営の勉強ができるだろう」と考え、外資系コンサルティング会社の東京事務所に就職する。一方で、清川氏は就職活動中に株式会社形態でNPO・NGOのような活動を行っているプレス・オールターナティブ<sup>[3]</sup>でインターンをしており、事業のイメージはこのときの経験が元になっている。「利益は組織を維持していくための前提ではあるけれど、それだけではない経営の指標を持っていたり、働いている人が意義を感じられたりする企業を、自分の力でつくってみたいと思うようになりました。ただ、いいことをやっていたとしても、待遇が良くない場合は人の定着率が低い。しっかり良いことができて、しかも稼げる仕組みや組織をつくるためには、プロフィットセンター側の事業に触れられるコンサルに行った方が、自分のやりたいことがより実現しやすいと思って、結局コンサルに就職したのです」。就職してからは土日を問わず赤坂のオフィスに通い、日本参入戦略の立案、マーケティングプロジェクト、M&A、新規事業の立ち上げなどのビジネス経験を積みながら、築地のマンションでまさに寝るだけの生活を送っていた。

しかし、就職して4年目、祖母の認知症が進み、母親もその介護疲れで病気になる。すでに父親は他界していたため、清川氏はコンサルティングファームを退職して実家に帰ることにする。  
25 「コンサルという職に就いて、コンサルタントとしての自分を成長させたいという気持ちも強くなりましたが、成長課題も見えてきて、充実感を持って面白く仕事をしていました。コンサルタントとしては、プロジェクトマネージャーになって、部下を持って、実際にプロジェクトを運営するぐらいになってからが一人前だと思ってましたが、家族がサポートを必要とする状況になつたとき、改めてコンサルタントの職を離れることを考えました。家族をサポートするには忙し過ぎるし、いろいろな事業に出会いはしたもの、結局プレス・オールターナティブで自分が感動

<sup>[2]</sup> 東京都の北西にあるベッドタウン

<sup>[3]</sup> プレス・オールターナティブは女性や若者の起業サポート、地域の活性化、そのための融資、フェアトレード等を行っている。(http://www.p-alt.co.jp/)

sample

sample

sample

sample

sample

したような事業には出会えなかった。コンサルにいても、自分が将来取り組みたい事業を見つける可能性は少ないだろうと思うようになっていました。あとは、若いうちに海外に出て暮らすことで、視野を広げたいとも思っていたのです」。

sample

sample

sample

sample

sample

そこで清川氏は実家に戻り、海外留学のための勉強をしながら祖母の介護をする。認知症に加えガンであることも判明した祖母のために最適な医療方法を探す中で、清川氏は食事療法への理解を深めていった。「食事が人体に与える影響は非常に大きいことを学びました。それで、何か事業を始めるのだったら食のビジネスをしたいと思ったのです。よく起業家の方は言うのですが、人が生まってきたら、その人にはその人生ですべきことというか使命がある。僕の場合は、食の分野で健康な食を提供することが自分の使命だと感じました」。

5

10

sample

sample

sample

sample

sample

清川氏の2年に渡る献身的な介護を経て、幸運にも祖母は順調に回復したため、清川氏は自分自身の次のステップを考えるようになった。食のビジネス、かつ自分が好きなカレーのビジネスに狙いを定めた清川氏であったが、フード分野での経験はない。そこで、当初考えていたMBAではなく、より直接的に食べ物に関して最先端のことを学べるニューヨーク大学大学院のフードスタディーズ・アンド・マネジメントコースに留学する。ニューヨーク大学で得た知識は事業のビジネスプラン作りに役立ち、また、大学が休みの間に、アメリカのオーガニック事情を調べたり、有機農家で働いたり、エコビレッジ<sup>[4]</sup>を訪ねたりした経験で得た価値観は、事業のコンセプトづくりに役立った。「アメリカは、日本よりも先に危機的な食の事情に直面しています。日本もアメリカの後を追う可能性が高い中で、留学は、今日本で何をしておかなければいけないかを考えるいいきっかけになりました。それはBijaのカレーをはじめとするメニューや、食材の調達方法に生かされています。油を少なくする、玄米を出す、素材の仕入れでオーガニック、地元、フェアトレードを重視するとか。何を出したら健康なものかというインプットは、やはりニューヨークの大学院で勉強したことから得たものが大きいです。ニューヨークで身に付いたものはノウハウではなくて、思考力とか、展開力とか、表現力とか、自己管理力だと思います」。

15

20

25

sample

sample

sample

sample

sample

2005年に帰国した後、清川氏は本格的に事業立ち上げの準備に入る。東京のインド料理店の厨房やオーガニック＆フェアトレードカフェで研修を積み、インド料理教室やインド滞在を通してカレーの作り方を研究した。浜松駅から車で約15分、幹線道路から1本入った住宅街で、周辺にはドラッグストア、雑貨店、ケーキ店などがある立地の物件を借り、40席のレストランとして改装した。開業資金は、幼いころから起業を視野に入れて貯めていた貯金と、身内からの借

30

<sup>[4]</sup> エコロジカルな暮らし方を標榜するコミュニティ

sample

sample

sample

sample

sample

金、そしてAP銀行<sup>[5]</sup>からの500万円の融資で、トータル2千3百万円を用意した。清川氏が目指したのは、意識の高い人だけが集う店ではなく、浜松の普通の人が訪れて浜松の素材の良さや地元の魅力に気付くきっかけとなるような店である。だから人のつながりをうまく活かせるような仕組みを作ることを優先している。そのために、店の造りや内装、スタッフのウェアには、開業の段階からできる限りこだわってお金や時間をかけている。つながりを活かして展開していくためには、ストーリー性や店のこだわりが強みになるとを考えているからである。国民金融公庫ではなく、審査が厳しいAP銀行から融資を受けているのも、その考えがベースになっている。

sample

sample

## Bija の開業と現実

10

15

綿密なビジネスプラン作成と市場調査を経て2007年5月にオープンした「スパイスカフェBija」であるが、客足は思ったように伸びなかつた。現在の1日平均来店者数は約40人、月の平均売上は150万円前後である。平均客単価は、ランチが1,350円、ランチとディナーの間のカフェタイムでは1,500円、ディナーは2,100円となっている。浜松駅構内にあるレストランの日替わりランチが950円である浜松において、1,000円以上のカレーは高価に映る。想定していた悲観シナリオをはるかに下回り、損益分岐点を超えない日が続く。農家と直接取引で仕入れている有機野菜が多いため、原価率としては飲食店として常識的な範囲に収まっているが、店舗の固定費は小さくない。

20

25

また、Bijaは非常に明確かつ細部までこだわったコンセプトを持つが、コンセプトの完成度と、それを地元客が受け入れるかどうかというのは必ずしもイコールではない。商圏人口の多い都市で飲食ビジネスを行う場合は、コンセプトがはっきりしていて差別化要因があるような店であれば、経営が成り立つようになるまでのスピードは速いが、浜松ではそうはいかなかつた。どこまで当初のコンセプトにこだわるのか、それとも受け入れられる形に修正していくのか。

30

「基本は、自分のメッセージ性やこだわりの部分を変えないで受け入れられる形を追求したいです。浜松に何店舗か店を持っている飲食店のあるオーナーと話したときに、浜松で店を成功させるなら、いかに妥協するかがポイントだと言われました。店の方針を変えてお客様の好みを反映したり、クオリティを落として安くしたりとか。ですが、僕はそれはやりたくない。自分

<sup>[5]</sup> 音楽プロデューサー小林武史と、Mr.Childrenの櫻井和寿の2名に、アーティストによる自然エネルギー促進プロジェクト「Artists' Power（アーティスト・パワー）」の発起人である坂本龍一氏を加えた3名が自己責任において拠出した資金をもとに設立された、環境プロジェクトに融資を行う非営利組織。<http://www.apbank.jp/>

のこだわりの重要性と、それがお客さまにとって持つ意味との、ぎりぎり譲れる線引きを考えています。そして、自分のやりたいことができて、それをお客さまが評価してお金を払っていただけるという接点を探り続けています」。例えば、メニューにしても、オープン当時は清川氏が個人的に好きなスパイスの効いた辛いカレーに少量のごはんを添えて出していたが、お客にはあまり受けなかったため、今では辛さを抑えたカレーと増量したごはんを提供している。しかし、Bija のメニュー やスタイルが新しいから受け入れられないだけで、体験してもらえば納得してリピートしてもらえるのか、それとも本当にお客さまに受け入れられていないのかを見極めるのは難しいという。「その辺は、日々自分が現場に立ちながら試行錯誤している感じですね。まだ完成していません。コンセプトとしては練りに練って店を始めたのですが、お店に足を運んでくださるお客さまの数が店が成り立つ数に至っていないということは、やはり何かを変えなければいけないのだろうと思っています。それを今少しずつやっているところです」。

5

10

15

実際に店を訪れた人に感想を聞いてみると、以下のような声があった。

「オーガニック＝薄味という固定観念がありましたが そんなことはなく、不自然な辛さや甘みがなく驚くほど美味しいいただきました。ただ値段が高い。」(30代男性)

「油っぽさがなく重たくないカレーであっさり食べられました。アレルギーを持っているので、乳製品などの動物性のものが使われていないと安心して食べられます。店の中もおしゃれで、友達と来て何時間も話せそうな居心地のいい店でした。」(20代女性)

20

「内装・外装・ロゴ・音楽・ユニフォーム・メニュー・雑貨、どこを見ても店舗コンセプトに合致しているが、ここまで徹底してやられると理念を押し付けられている感じがある。」(30代男性)

## Bija を支える組織

コンサルタントやニューヨーク大学大学院での経験がある清川氏は、合理的なマネジメント手法や論理的思考力には非常に長けている。「ロジックを鍛えられたことは役に立っています。マーケティングやいろいろな分野に関して、フレームワークも学んでいるので、問題の整理はうまくできていると思います。ファイナンスや特にアカウンティングの部分に関しては、管理会計に留まらず財務会計もみられて、記帳の仕方や節税の方法といった細かいところもできていると思っています」。しかし、一方で感性や人をリードする力が弱いと感じており、次の課題は、感性と論理的思考能力のバランスであるという。「飲食業では、そもそもロジックだけではうまくいかないと思います。感動するとか、おいしいとか、気持ちを素直に出すとか、お客さまの喜びを酌

25

30

んで店に反映させるとか、そういったことを大切にしていかないといい店にならない気がするのです。でも、それを一番いい形で実現できる仕組みをどう作るかに関してはロジックが必要です。これから自分に必要とされる能力は、感性とロジックの両方です。特に感性の部分を今よりも伸ばしていかないと、個性的な従業員についてきてもらえないと思っています」。

優秀で学習意欲の強い人間が集まりやすいコンサルティングファームでは、人を使うのは比較的簡単である。しかし、いろんな人が集まる飲食ビジネスでは、同じやり方はできない。それぞれ自分の専門分野を持ち、コンセプトに惹かれて集まったスタッフは、上下関係というより仲間というイメージの方が強く、人間関係に配慮した言い方でないと動かない。清川氏は、当初はやつて欲しいことをストレートに伝えていたが、今ではやり方を変えて相手が気付ける機会を作るようしている。「みんな30代で、ある程度キャリアがあって、自分のやり方もプライドもあるので、彼らができる仕事を尊重した上で、仕事を頼まないとうまくいきません。相手に建設的な意見を出してもらいながらよりよい形を持っていって、お互いに気持ちよく働けるという環境はまだできていないです。これからそれがどうできるかが挑戦です。最初の頃は、周りのスタッフにも自分と同じような立場で参加してもらって一緒に事業を作っていくという感覚でいたのですが、今は自分が持っている危機感とか、やろうとしているいろいろな計画を同じ立場でシェアしてもらうのは無理だと思っています。また僕は彼らに成長してもらいたいからあえて難しい仕事の振り方をしていた部分もあったのですが、今はそれは求めないで、彼や彼女たちが働きやすい仕事の任せ方をしようと試みています。自分でそれがいいと思っている今までの自分の仕事の進め方もありますが、それを押しつけたり、合わせてもらおうしたりすると、軋轢が生まれて人間関係が悪化してくるというのが今までのパターンでした。今は、まず自分の中の基準を1回捨てて、相手に合わせようとしています」。

Bijaのスタッフは、清川氏を含めて4名。仕入れを担当しているAさん（30代、男性）、キッチンを担当するBさん（30代、男性）、フロアやイベントを担当しているCさん（30代、女性）である。すべて正社員で、Bさん以外は清川氏のコンセプトに共感して浜松に移住し、開業当時から在籍している。Bさんは、立ち上げ当時にキッチンを担当していたDさんという女性シェフが半年後の11月に退職した際に後任として入社した。「学部時代やコンサル時代に、チームプロジェクトで個人個人のメンバーが相乗効果すごい力を発揮していくたり、そのプロセスが化学反応みたいに楽しかったりという経験をしました。価値観は共通するけど、違う能力を持っている人たちが集まって、何か一つの目標に向かって結果を残していくというのが、自分の働き方のイメージだったのです。なので、最初から一人で事業を始める気はなく、志と一緒にできるメン

バーを集めたいと思っていました」と清川氏は言う。

Aさんは横浜出身、清川氏が米国からの帰国途中で立ち寄ったグアテマラで、同じく旅をしていた時に知り合った。Bijaで扱うオーガニック野菜やフェアトレード商品は仕入れ先が非常に細分化されており、発注に大変手間がかかるが、その作業を一手に引き受けているのがAさんである。もともと外資系の化学メーカーで物流を担当しており、その後青年海外協力隊として行ったブータンを始め約40カ国を訪れて、途上国の豊かではないが幸せな暮らしなどを経験しているAさんは、清川氏と価値観が共通している部分が多い。「青年海外協力隊から帰ってきてこれからどうしようかなと考えていた時に、清川くんによかつたら一緒にやらないかと声をかけられて、その時は、飲食業の経験がないし、食に対するこだわりもなかったので断りました。でも、半分自給自足みたいな生活ができたらいいなと考えていたので、もしかしたらBijaではそれができるのかな、自分の人脈や知識がいかせるかな、と思うようになっていった。なので3ヵ月後くらいに、まだ空きがあったらやっぱり一緒にやりたいんだけど、と申し出てメンバーになりました」。清川氏に付いて、何の縁もない浜松に来たAさんであるが、「すごく面白い人たちに繋がっているなと思います。興味を持ってくれる人がどれくらいいるのかなと思ったけど、思いのほか多くの人がコンセプトを理解して、協力してくれてファンになってくれて。有機農家さんなどたり、仕入先のフェアトレード団体だったり、自然食品店の人だったり、こだわりの酒屋さんなどたり、もちろんお客様などたり。そういう繋がりが僕にとっては財産です。そういう人たちと一緒に、ちょっとでも社会に働きかけられているのかなーと。東京だと飽和状態ですけど、浜松の人たちにとっては新しいこのコンセプトを紹介していること、情報発信していることの意味は大きいんじゃないかなと思っています」。

キッチン担当は岐阜県出身のBさん。調理師学校を出た後、レストランで働いたり、フランスで修業をしたり、モナコの日本食レストランで勤務した後に、土地柄に惹かれて浜松へ移住した。Bijaの取引先である有機農家で農業研修をしているときに、後任のシェフを探していた清川氏に誘われて、2007年11月よりBijaに参画する。Bijaではカレーの調理は清川氏が担当するので、それ以外のサイドメニューをBさんが担当している。なお農業研修は今も継続中で、Bijaでは彼の作った野菜が提供されることもある。「もともとオーガニックやフェアトレードには興味がないけれど、有機野菜を使ってレストランをやっていることに惹かれました。ただ実際にやってみると難しいですね。有機野菜にこだわると旬のものしか使えないから、枠が定まっちゃうんですね。魚介類を使わないなど、この店独特のルールもありますし。それを理解した上でどこまでできるか自分を試したくて入ったんですけど、正直、野菜だけだとお客さんに演出すのは難し

sample

sample

sample

sample

sample

いです」。Bija のメニューは、シェフである B さんが提案し、清川氏が確認して作られる。「ただ、カレー以外の調理を担当するのは僕しかいないので、席数を考えると提案できることは限られてくる。通常この規模（40 席）だとシェフが 2,3 人は要るので、誰か協力してくれる人がいないと、僕がやりたいことを全部やろうとすると店が回らなくなってしまう。でも、ここはイベントなど料理以外にもやることが多いし、清川くんは事務所にいることが多いから、それぞれ自分の仕事をする感じになるのは仕方ないかな」。

5

フロアやイベントは、大分県出身の C さんが担当する。清川氏は渡米前のオーストラリアでの語学研修中に、現地でパーマカルチャー<sup>[6]</sup>を学んでいた C さんに出会う。C さんは飲食業の経験はないが、Bija では店の価値観であるエコロジー・スローな暮らしを伝えるためのイベント

10

を頻繁に行っており、その企画運営などを行っている。

ともに Bija を立ち上げ、開業後半年で退職したシェフ D さんについて、清川氏と A さんに話を伺った。清川氏によると、「D さんは、僕についていけば店がうまく軌道に乗っていくと考えていたのではないかと思います。ただ、僕の方は彼女にはフィールドとしてのこの店を活かして、

15

キッチンやメニュー開発の部分でいろいろ提案して自分の責任の範囲で成果を出す、という自主的な働き方を求めていたのです。働き始めた当初からそこにギャップがあって、それに端を発してディスコミュニケーションが重なり、結果として、彼女は店を去りました。実は、業績が低迷

したことでスタッフに対する待遇や労働時間は厳しいものになりました。そうした中で、想いを

20

持つて Bija に参加してくれた彼らに対して優しい言葉や励ましの言葉をかけられれば良かったのに、僕は自分のことでいっぱいになっていてできなかったのです。それで、この人にはついていけないと判断されて、去っていかれたのではないかと思っています。自分が声を掛けた人の期待に応えられなかっただのは本当に残念なのですが、そこから学び、自分が変わっていくことでしか彼女には応えられません。スタッフへの接し方は努力して変えようとしています」。

A さんによると、「彼女と清川くんではこれまでの働き方が全然違う。僕は元々デスクワークだから、清川くんが事務所に引き下がっているときに、何をやっていてどれくらい忙しいかも検討がつくのですが、皆が一丸となって同じ仕事をしていくという働き方に慣れていた彼女にはそれが見え

なかつたみたいで、清川くんがやっている仕事に対する理解があまりなくて、『何で飲食店で現場に出てこないの？』って言っていた。清川くんはもっと彼女に提案してもらいたかったみたい

25

ことでしか彼女には応えられません。スタッフへの接し方は努力して変えようとしています」。

A さんによると、「彼女と清川くんではこれまでの働き方が全然違う。僕は元々デスクワークだから、清川くんが事務所に引き下がっているときに、何をやっていてどれくらい忙しいかも検討がつくのですが、皆が一丸となって同じ仕事をしていくという働き方に慣れていた彼女にはそれが見え

なかつたみたいで、清川くんがやっている仕事に対する理解があまりなくて、『何で飲食店で現場に出てこないの？』って言っていた。清川くんはもっと彼女に提案してもらいたかったみたい

30

<sup>[6]</sup> オーストラリアのパーマカルチャー研究所・所長ビル・モリソン氏が 1979 年に確立した理論。パーマネント（permanent：永久の）とアグリカルチャー（agriculture：農業）の造語で、カルチャー（culture：文化）の意味も含む。単に環境に配慮しただけの生活ではなく、持続可能な無農薬・有機農業を基本とし、水・土・植物・畜産・水産・建造物・人々・経済、都市と農村、これら全てを考慮し、組み合わせて地域全体を設計する。

5 ですけど、飲食店の経験を持っていないから彼女が分かる形で指示が出せなかつた。あと僕の場合は、もちろん最終的に決定するのはお金を出している清川くんだと思つてゐるけど、彼についていくというよりは自分のやりたいことをここでやるぞと思つてゐる。だから、状況が悪く大変なときでも自分の選択したことだからという気持ちになれるのだけど、彼女はなかなかその辺の切り替えがうまく出来なくて清川くんに頼りすぎているところもあつた。お互いの働き方や経験が本当に違うので、しっかりコミュニケーションをとらなくてはいけなかつたのに、その時間が取れなかつた。まずはちゃんと人間関係を作らなきやいけなかつたし、そのために仕事と関係ない話もして打ち解けるべきだったと思うんだけど、そういうのが少なかつたかなと。従業員同士のコミュニケーションがとれていないのに仕事がいっぱいあつて、仕事がいっぱいあるから時間がなくなつて、時間がないからコミュニケーションが取れなくなつて、コミュニケーションが悪くなつて雰囲気が悪くなつて、雰囲気が悪くなるから経営も悪くなる、という悪循環」。

10

## 起業にかける想い

15 苦労しつつも浜松でオーガニックにこだわったカレーレストランを営むという選択をしたのは、“自分の人生の原則”が理由であるという。「自分にとって居心地のいい場所は東京ではないし、働き方として実現したいことはチェーンレストランに入ることではできないのが分かっていました。起業するというのは、自分にとっては創造することったり、自分がこれまで出会ってきた大切なものとか、好きなことを詰め込んだりすることなのです。Bija を通じて、今の日本や世界には絶対必要だし広がってもらいたいことをやっているつもりです。地域に根を生やして地元の有機農家さんと近い距離で店をやったり、広い土地を所有して菜園を作ったりというの 20 は地方都市や田舎だから実現できる豊かさで、この浜松ではそれができる。自分がいいと思ったものを、自分にとって縁のあるこの場所で事業として形にしたいと思っています」。ただし、地域に根付いた事業を展開すると、どうしてもマーケットの限界という課題に直面する。清川氏はアメリカ時代に食分野におけるソーシャルビジネス<sup>[7]</sup>の事例分析をしたところ、レストランでうまくいっているケースは少なく、成功例の多くは製造小売や製造業であった。オーガニックの市場は世界中にあるため、差別化要因やストーリー性が明確であれば会社がどこにあろうと売れしていくが、その地に足を運ばなくてはならないレストランでは、どうしてもアクセスの面から商圏が限られる。その限界を克服するために、清川氏は店にフェアトレード製品やオーガニック食品の物販コーナーを設けている。

25

[7] 経済的価値と社会的価値の両立を目的としたビジネスのこと

ベンチャービジネスでは、多くの起業家は株式公開を目指し、ベンチャーキャピタルはそこでリターンを得ることを期待して出資する。そのようなベンチャーは、売上や規模の拡大が目的となる。ベンチャーキャピタルを入れず、上場も視野に入れていない清川氏にとっての、ゴールのイメージは何だろうか。

10 「短期的には、キャッシュフローをプラスにしてみんなの給料をもっと上げたい。その後は、店を通してお客様に健康な食を提供するという、この事業が世の中に提供する価値のレベルを上げたいですね。ここで働いていることによって得られる報酬というのは、普通の会社や組織よりもお金以外の部分が大きいと感じています。僕は日本で Ben & Jerry's<sup>[8]</sup> みたいな会社を作りたいのです。商品もいいし、やっている社会貢献が分かりやすいし、従業員もいい感じで働けて、しかもきっちりキャッシュが回っている。アメリカの場合は、衣食住の分野の中小のソーシャルビジネスがいっぱいあります。こうした企業をモデルに、ソーシャルインパクトがあって、売り上げや規模の拡大を追わない、働く人どうしの顔の見える規模のビジネスを作ることを目指しています。世の中のほとんどは家族経営の中小企業です。僕もビックカンパニーを作りたいわけではなく、気心の知れた人たちと意味のある仕事をする仕組みや、プロセスが楽しめる仕組みを作りたいですね。それは規模の拡大を目指して利益を極大化していくのとは違う組織の在り方だと僕は思っています。」

<sup>[8]</sup> アメリカ発の世界的アイスクリームブランド。幼なじみのベン・コーベン氏とジェリー・グリーンフィールド氏が 1978 年に 12,000 ドルで開業した同社は 97 年に売上高 1 億 7400 万ドルの企業に成長、NASDAQ に上場した。同社の特徴は、豊かなフレイバーのアイスクリームと、社会貢献である。「Product, Economic, Social」の 3 つのミッションを掲げ、1988 年から税引前利益の 7.5% を地元社会に寄付することを決めている。日本では一時期セブンイレブンで販売されていた。<http://www.benjerry.com/>

## 附属資料

### ①店舗写真



### ②商品写真



よくばり2種カレー ￥1,200



アンチョビ・バーニャカウダ ￥980

### ③浜松市の基本情報 (Wikipedia を基に編集)

静岡県西部にある政令指定都市で、面積 1,511.17km<sup>2</sup>、総人口 826,241 人（2008 年 12 月 1 日現在）。北部の山間、東部の天竜川、南部の遠州灘、西部の浜名湖と、豊かな自然に囲まれている。浜松市に合併された地区を中心に農業が盛んで、農業産出額は全国 4 位となっている（2006 年）。  
5 野菜や花卉、果実の他に、浜北区では植木生産が行われ、天竜区などの北部森林地域は、東海地方屈指の林業地帯である。一方で工業都市としても有名で、繊維、楽器、自動車・オートバイに関連する大企業の下請けの小規模工場が多い。浜松には多くの繊維工場が存在し、特に浴衣の生産では全国有数の生産地域となっている。楽器の中でもピアノは全国シェアの 100%を占める独占産業で、市内にはヤマハ、河合楽器製作所、ローランドと日本の三大楽器メーカーが存在する。  
10 オートバイ産業はヤマハ、スズキ、ホンダを中心に全国の 60%以上を占める。なお市街地が放射状に形成されている浜松市では、商圈が JR 東海道本線や遠州鉄道線の沿線に沿わない車社会となっており、郊外型商業施設が多い。

### 15 ④ Bi ja の原材料に関する各種指標

指標	全体に占める割合	取引先数
オーガニック素材率	85%	38
ローカル素材率*	76%	16
20 国産素材率	87%	31
フェアトレード素材率**	67%	31

(2008年4月の仕入れ金額ベースで計算)

\*ローカル素材率は、浜松市産および隣接の磐田市産のものを対象に計算。

\*\*フェアトレード素材率は、輸入品に対するフェアトレード品の割合。

### 25 ⑤初年度 B/S, P/L

(クラス内配布に限定。)

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2009.1 P100