

第 1 章

何が  
問題だった  
のか？

---

2012年のある夜、私たちは予期せぬ来訪者を迎えました。パン工場が突然警察に包囲され、「地下室への秘密の入り口を見せろ」と迫られたのです。警察は私たちが不法移民を働かせていると信じ込んでいました。そんなことは一切ないと私は言ったのですが、彼らは立ち入って調べると言い張ります。警官たちはすべての設備を移動させて、何時間もかけて地下室を見つけようと搜索しました。もちろん、そんなものは存在しません。警官たちは自分たちの間違いを謝りもせず、帰って行きました。

数週間経ってわかったのは、警察は密告に基づいて搜索に来たということでした。ライバルのカフェ・チェーンの人たちは、ウチのような小さなパン工場であんなにたくさん、しかも質の高いパンをつくれるなんて信じられなかったのかもしれませんが。不法移民を密かに雇って、地下室で日に20時間も働かせているに違いないと疑ったのでしょう。しかし、私たちが持っていたのは、不法移民の秘密工場ではなく、要するに、「自分たちの仕事のやり方をしっかり整えてくれる、とても優れた1つのシステム」でした。そのシステムは「リーン・シンキング」と呼ばれるものです。

ある意味で、私たちが何か狡いことをやっている、ライバルたちが勘ぐるのも無理はないと思います。私たちが今までにやってきた変革は非常に大きく、たった650㎡のパン工場で、83軒のカフェが毎日売るほぼすべてのパンとペストリーを焼くことができているなんて、ときどき自分でも信じられない気がします。特に、始めた頃に比べてどのくらい変わったか、どれだけの困難があったかを考えると、ここまでやれるようになったのは到底普通のことではないと思うのです。

私たちの大変革は、わが社を訪れる人々に強い印象を与えるらしいのですが、それと同じくらいよく言われるのが、ここではリーンが「リアルだ」ということです。私たちは新たな変化に対応すべく常に挑戦を続け、改善と進化に終わりはないと考え、行動していますが、それを「リアル」

と感じてくれたということでしょう。変化へ向かう私たちのやり方は、実験してみてそこから学ぶに尽きるのですが、長い目で全体を俯瞰するなら、そうしたやり方を導く「リーン・シンキング」が正しい選択だったとわかってもらえると思います。

しかし、会社を大きく変えるために私たちがやってきたことに深く立ち入る前に、365カフェの歩みをざっと振り返り、私たちが「リーン・シンキング」に出会い、ついには自らのプロセスと仕事のやり方にそれを活かすようになる以前に、いったい何が問題だったのかを短く説明しましょう。

## 365カフェができるまで

私は人生のほとんどを、人々にサービスを提供する仕事に就いて過ごしてきました。私が12歳のとき、バルセロナで家族が「バー・エスパーニャ」という名前のカフェを始めました。私は両親を手伝い、キッチンで母と働いたり、ホールでウェ이터をしたりしたものです。お客様に直接するのは楽しかったのですが、一番好きだったのは、表からは見えないカフェの心臓部、キッチンで働くことでした。

食べ物をつくるプロセスは私をワクワクさせました。お客様が来店し、自分がつくった料理を食べて幸せな気持ちで帰っていく。私にはそれがとても魅力的でした。両親の仕事ぶりはたいそう真面目で、きちりしており、いつもお客様のニーズを第一にしていました。たとえば、最初の数カ月、近所の道路舗装工事の人々から深夜に「何か食べるものをお願いしたい」という電話がよくかかってきました。私たちはリクエストに応じて階下へ降り、店を開けて料理を始めます。朝の3時にたくさんのお客様がいっぺんにやってきて、それはもう大変でした。

---

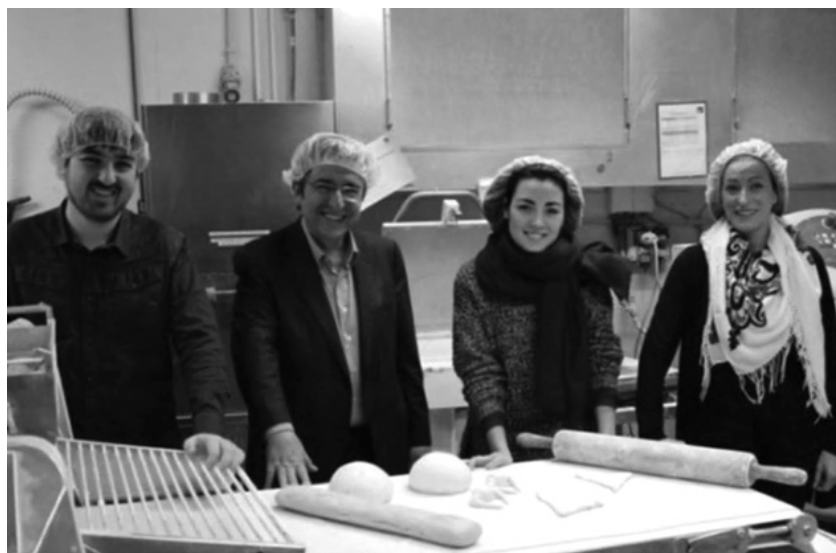
成功したいという両親の切なる願いは、おそらく、それまでずっと苦勞してきたことから来ていたのでしょう。私がまだ1歳半のとき、家族でエストレマドゥーラ州からカタルーニャへ、より良い暮らしを求めて移って来ました。1936年から1939年の内戦の後、普通のスペイン人の生活は非常に苦しくなりましたが、バルセロナとその周辺地域は、工業基盤と海運アクセスのおかげで他の地域に比べて豊かさが残っていたのです。

大企業グループの存在が都市の成長を後押ししていました。SEATは当時のバルセロナで最大の雇用主の1つで、いわば羨望の的。自動車メーカーで職を得ることは、安定した収入と地位を手に入れることだと見なされていました。両親も私にそれを望みます。当時、カタルーニャの親なら誰でも子供に同じ期待を抱いたでしょう。両親の望み通り、兵役から戻った私はSEATで職を得ました。

SEATでは、初めは見習い工として、後には小さな金属部品をつくる生産ラインのワーカーとして、トータルで6年働きました。仕事や職場に不満を感じたことはありませんでしたが、おそらく父親譲りなのでしょう、私は大変な働き者で、9～17時の安定した仕事に対して、次第にどこか飽き足りない気持ちを持つようになっていました。

私が本当にやりたかったのは、ファミリー・ビジネスへ戻って働くことでした。あるいは、自分で事業を始めてもいい。折しもSEATは人余りを認めるに至り、離職手当つきで退職者を募り始めました。言うなれば、私はお金を貰って会社を去ったというわけです。

その頃、私の家族はバー・エスパーニャの経営を続けていましたが、加えて、コーチ（大型タクシー）配車の会社を1社、それに、コーチの修理工場もいくつか経営していました（私たちは実に起業家精神にあふれたファミリーなのです）。続く6年間、私は家業のすべての分野でさまざまな仕事をし、その後、私たち家族はモザイクに新たなタイルを1つ加えると決めてベーカリーを始めました。パンは自分たちではつくりず、他の



家族経営の365カフェ：左から息子・アーガス、ファン・アントニオ、  
娘・レオノーラ、妻・エミ

---

ベーカリーから仕入れて売ります。私たちのベーカリーのビジネスは、うまくいきそうでした。

しかし、私たちはあまりに多くの事業を同時並行で行っていた上に、銀行からの借りに依存し過ぎていたのだと思います。1992年の経済危機で投資資金の借りにできなくなり、困ったことになりました。ゆるやかではありましたが、私たち家族の事業は確実に滞り始め、経済危機後の5年間は実に苦しい日々でした。

その頃、私たちはバルセロナに7つの店舗を持っていて、1995年になると私は負債とともに不振のベーカリー事業を引き継ぎました。懸命に働いたものの——と言っても、主に私が1人で頑張っただけですが、1997年には店を閉めるに至ります。

破産を経て、何もかも失った状態で過ごしたのは、トラウマのような経験でした。私たちの事業はそれまで長い間うまくいっていたにもかかわらず、倒産してしまいました。その事実をなかなか受け止めることができません。「何が間違っていたのか?」「どうしてこうなってしまったのか?」という自問が私を苛み続けました。しかし、徐々に、過ちを責めてばかりではダメだという気持ちが湧いてきたのです。

当時は自分でも気づいていませんでしたが、今はわかります。私たちは成功したいという強い願いと決意を持っていましたし、当然のように昼夜を分かたず懸命に働きました。しかし、その一方で、経営のやり方への理解が必要だったにもかかわらず、それがすっぽり欠けていたのです。経理や調達や販売について、私たちは何も知らなかった。道案内をしてくれるようなプロセスも手法もありませんでした。別の言い方をすれば、私たちは経営に不可欠な確固とした基盤を持っていなかったということです。

幸いなことに、私は非常にきっぱりした人間です——時に石頭と言われるくらい。もっと重要なのは、私が、新たな挑戦や間違いを恐れないことでした。それゆえ、それまでの自分を全部捨てて、再起をめざすと決心で