

特集 リスタートの極意

## 第2章

# フレンチのカリスマ、 70歳からの新店開業

フランス料理のシェフ／プロデューサー／企業家 三國 清三 さん



吉江 裕子

東京都中小企業診断士協会／神奈川県中小企業診断協会

### 1. 幕間の今

37年間の輝かしい歴史を刻んだグランメゾン「オテル・ドゥ・ミクニ」のあった東京・四谷の土地は今、改築を待って更地になっている。その店は、世界的なフランス料理の巨匠、三國清三さんの店である。

新店の完成を待つ間も、三國さんは精力的だ。2023年11月に開業した麻布台ヒルズ内のグランビストロ「Dining 33」をプロデュース。開店1週間で軌道に乗せ、すでに売上目標はクリアしたという。

「プロデュースの仕事は、20年前から数多く手がけています。自ら調理をするわけではなく、1つのレシピを完成度高く作らせるために、考え方とかプロセス、歴史などさまざまなものを教育する、という仕事です」



「オテル・ドゥ・ミクニ」キッチン内の三國さん（画像提供：有限会社知的財産管理ミクニコンセイエブリヴェ、以下同じ）。

ほかに、「Mikuniブランド」ビジネスも手がけている。たとえば、取材への対応やテレビ出演、企業の商品開発プロデュースなど、四谷に店を開いた1985年より前から幅広く活動してきた。

「これらはかなり前から手がけています。その頃は誰もやっていませんでしたね」

先見の明を備えた経営者の顔が見えてきた。

### 2. 半歩先を走り続けた37年間

#### (1) 運を引き寄せた出会い

「運も実力のうち」という言葉があるが、三國さんが世界に名を馳せるまでの道程には、並々ならぬ努力と才能、機転に加えて、人との出会いがあった。

自著『三流シェフ』（幻冬舎）に繰り返し出てくるが、キャリアを形成するまで、鍋洗いを突破口に高い関門をくぐり抜けてきた。

「鍋洗いが許されたのは、誰もやりたがらない仕事だからだ。（中略）けど誰もがやりたがらない仕事を楽しげにやってる人間がいたら、（中略）少なくとも嫌われはしない。誰もがやりたくない仕事をしてくれるわけだから。そのうち顔見知りになって、挨拶くらい交わすようになり、やがて軽口を言い合う仲になる。そこから始めればいい」

このように、経験や紹介があってもなかなか入れない高級ホテルや三つ星レストランに居場所を作ることから始めるのが三國流だ。



自著『三流シェフ』（幻冬舎）。独立当初と現在の風貌の変遷は三國さんがたどった時代を表しているようだ。

その真摯に鍋を磨く姿をしっかり見ていて、評価してくれた人々との出会いがあった。16歳のとき、当時札幌グランドホテル西洋料理部課長代理の青木靖男氏が、未成年でホテルの採用条件に合わない三國少年にホテルの社員食堂の調理場という門戸を開き、半年後にはホテルの準社員に推薦してくれた。

「未成年を超一流ホテルに入れるというのは、すごいリスクではないですか」と三國さんは振り返ってありがたみを噛みしめる。

18歳で志望した帝国ホテルでは、2年間に及ぶパートタイムの皿洗いを経たにもかかわらず、熱望していた正社員昇格への機会を絶たれた三國さんを、当時総料理長の村上信夫氏が駐スイス日本大使館の料理長として送り出してくれた。これが大きな転機となる。

次の修行先として選んだフランスでは、初めに天才シェフ・ジラルデ氏のレストランに1週間の皿洗いと鍋磨きから置いてもらった。

人との出会いがあって今の地位があるから、授かった恩恵はいつか別の形ででもお返ししなければ、という気持ちを三國さんは若い頃から持ち続けている。その思いから、37年前より後進の育成にいつも努めてきた。教育システムを準備し、ホテルの責任者になったときに実績を上げられるように、また独立した場合は成功するように、10年かけて教え込む。

弟子たちの多くは現在40歳代を迎えて国

内・海外で成功しており、行けば皆歓迎して一生懸命に料理を作ってくれる。

「このような社会貢献によって我々の飲食店業界が発展していく。そういう大義とか志を持つのはすごく大事だと思います。自分自身の人生の豊かさや充実にとっても」

## (2) 三つ星オーナーシェフから経営も学ぶ

「ジラルデ」の後、「トロワグロ」、「ロアジス」、「アラン・シャペル」等々、ミシュラン三つ星レストラン、有名レストランを渡り歩いたが、三つ星オーナーシェフから学んだのは料理の技術だけではない。コスト意識からマネジメント、マスコミへの対応法など、すべてを学んだという。

最も大切なのは、お客様への気配り。同じお客様でも、1人のとき、ご家族と、仕事で、シーンによって心持ちが変わるものなので、その場面に応じた気遣いをする。

グループのお客様1人ひとりにも気を配る。「6名様でいらしてお魚料理をご注文のとき、一尾の切り身のどこをどの方に提供するか、全部指示します。海外では普通です。そのように鍛えられました。それができなかつたら、トップシェフにはなれないから」

## (3) 先の先を読むレストラン経営

8年間のフランス修行から帰国し、自身の店を開業したのは30歳のとき。

「開業以来、この2023年までこうして生き残るには、経営でも『先の先の先の先』まで読んできました」

社員の動静、世の中の動向、お客様の嗜好変化、さまざまなことを読み切ってきた。最も重視しているのはお客様の嗜好の変化である。

そのため、お客様との会話を通じて情報を得ることを意識しているという。

「お話をすることによってお客様の傾向を分析できますから。会話の中から、『あ、そうなのか。それならこうすれば』と分析しています」

特に、心理的な部分は非常に重要で、お客様の時代時代の価値観、欲しているものを読み切る。読み切って、その半歩先を提供していく。するとお客様がとても感心されて、「三國さんのお店にまた行こう」となる。それをやり続けた37年間だった。

しかし、その37年間でも「もう、明日倒産するだろう」という日は何度も何度もあったという。



かつてのグランメゾン「オテル・ドゥ・ミクニ」の内観：客席80を有し、37年間連日満席にした（スタッフ50名）。

1985年に店をオープンし、翌年に1億総ドルメブームが到来。その最中に出版した三國さんの料理本『皿の上に、僕がある。』（柴田書店）で一気に知名度が上がった「オテル・ドゥ・ミクニ」は、たちまち予約の取れない人気店になった。

しかしその後、バブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍、と大規模な災難が降りかかる。その都度、都内の高級店はどんどん店を閉めていった。それでも三國さんの店は続く。これは1つの歴史と言っているだろう。

「その中で、なんとか37年間、オテル・ドゥ・ミクニという80席あるお店を、ほぼ満席で終わらせられたのです」

その言葉には、自ら興した事業を無事に完遂した達成感と安堵の気持ちが表れていた。

### 3. グランメゾン閉店、8席の新店へ

#### (1) 人生100年時代

三國さんは2024年に70歳になる。

「本来、我々料理人のピークは60歳です。60歳になるとデスクワークが変わるか、引退していくため、70歳になると、ほとんど現場には立っていないのです。私も今年70歳ですから、ここでもう終止符を打っても構わないのですよね」

しかし、医療などが発達して、人生100年時代と言われるようになってきている。であれば、「すべてをゼロに戻して70歳から80歳まで現役で」と三國さんは考えた。誰もやったことのない、未知の世界への挑戦である。

#### (2) 店舗を建て替える意味

新しい店の客席は8席。80席昼夜満席の店を閉じてなぜ8席なのか。その決断は重く、大きい。理由は、これまでずっと重ねてきた「先読み」の延長にある。

今、世界各地で発生した軍事衝突がまだまだ収まらず、世界中が不安の中にある。また、日本は食料自給率が38%しかなく、食材のほとんどを海外から輸入しているため、輸入産品が高騰すれば国内の物価もどんどん上がっていく。地球温暖化や自然災害による被害の深刻化も進んでいて、今後さらに大変な時代を迎えると三國さんは考えている。

また、従業員のなり手も少ない。若い世代は厳しくするとすぐに辞めてしまうため、お客様に良いサービスを提供する前に、従業員の確保やケアで多くの経営者は疲れてしまう。そういう時代だ。三國さんの事実認識は鋭く厳しい。

そのような先行き不透明な時代に、これから10年、どうすれば仕事を続けられるか、どうやって生き延びていくかを考え抜いた後、「8席のお店であればなんとか仕事を続けられるだろう、しかも安全に」という読みが新店開業の計画に結び付く。

「その時代時代に即しての柔軟な対応ですね。新たにゼロからスタートするから、お店は建て替えます。物事をやる時は決断しないと」

このような柔軟な姿勢と先を読む力、決断力が、37年間の超一流レストラン経営を成功させたのだと、三國さんの言葉や表情に自信とすごみを感じた。

## 4. これからの時代の料理人に挑戦

### (1) 新店にかける思い

2024年秋にオープン予定の新店は8席なので、三國さん1人で料理を最初から最後まで全部仕上げてお客様に提供するスタイルになるという。

新店の名前を、ご縁があってよく訪れる東大寺の元管長・北河原公敬氏に揮毫していただいたそうだ。その書は新店のロゴになっている。店名は「三國」。1人でやるから「個人・三國」という意味が込められている。

「我々料理人はお店を開いてからが勝負です。お客様にご満足いただくのが最も大切なので、開店を楽しみに待つというより、大変だな、というだけです」

一方、「70歳から始めて80歳まで続けられるかの保証はない、もしかしたら身体が続かなくて73歳で辞めるかもしれない。しかし、当面の目標として10年は現役で頑張っ、て、『70歳からでもこういう仕事ができる』とか、『70歳でもこういう料理人人生がある』ということの後輩に提示していく。そういう挑戦でもあるから、非常に期待しています」と三國さんは語る。

### (2) 料理人、そして企業家の姿

名実相伴う世界の料理人、カリスマシェフ三國さんのイメージは、話の冒頭から一変し、圧倒された。語る言葉はまさしく優れた経営者のもの。そうでないと超一流のオーナーシェフであり続けられない厳しい業界なのだ。

出会いに恵まれて運が良かったと言う三國

さんだが、出会いをチャンスとしてとらえ、すぐ行動に移す力も一流である。

「チャンスは僕だけに来るわけではない。万人に来るものです。そこでボーッとしていたらそれがチャンスとは気づかない。もったいないですよ」

噛みしめたい言葉である。

お客様との会話や世の中の情勢から時代を読み解き、考え行動し続けることが自身の未来を描くことにもつながっている。

そのうえ、受けた恩義を必ずお返しする気持ち、後輩を導く使命感、社会貢献に資する志は、レストラン経営者、プロデューサーの枠を超え、社会を俯瞰して活動する企業家の姿だ。しかもその意識、行動は、当時は誰もやっていない若い頃から培ったものだ。優れた料理人でありながら、齢70を迎えてなおアントレプレナーシップを持ち続ける三國さんは、企業人の未来を照らす人材だと感じた。

### 三國 清三

(みくに きよみ)

1954年、北海道増毛町出身。フレンチシェフ。札幌グランドホテル、帝国ホテルで修行し、駐スイス日本大使館ジュネーブ軍縮会議日本政府代表部料理長に就任。フランスの三つ星レストランで修行を重ねた後、帰国。1985年、東京・四谷に「オテル・ドゥ・ミクニ」を開店。現在、店舗改築中。2013年、フランソワ・ラブレール大学より名誉博士号授与。2015年、仏レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ受賞。



### 吉江 裕子

(よしえ ゆうこ)

大学卒業後、電機メーカーに勤務。マーケティングをベースに事業企画、商品企画、販促企画などさまざまな企画業務を担当。2022年中小企業診断士登録。企業内診断士として活動中。

