



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 155号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.08.27

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年8月27日号 no.1655
『失敗こそ進化の道標～サイゼリヤ会長 正垣泰彦』」より

【プリンシプル】

私は、普段あまりファミレスを利用する機会はないのですが、どういうわけか先週は2回ほど「サイゼリヤ」で食事をしました。

最初は、さいたま新都心の駅にあるサイゼリヤです。この時は、昼食を取る時間が少なかったのも、目についた店のうち、「当たり外れがないから」という理由で入りました。

2回目は、五反田のサイゼリヤです。水曜日に娘の出演するイベントがあったので、子どもとじいじ・ばあばと一緒に。「帰りにお茶でも」ということで、駅までの道すがらにあったサイゼリヤに入りました。私はビールが飲みたかったのと、子どもがアイスを食べたいといっていたので、あそこなら間違いのない理由からサイゼリヤを選びました。

サイゼリヤは、「イタリア料理中心の、安くておいしいファミレスだ」というイメージがあります。知らない町で、あるいは特に目的がない場合、店を選ぶ決め手となるのが「イメージ」です。

ファミレスとしては後発でありながら、順風満帆に成長しているサイゼリヤの強さの秘密はどこにあるのでしょうか。

サイゼリヤの創業者である正垣泰彦氏は、1946年生まれ66歳です。東京理科大学の応用物理学科出身で、まだ在学中であった1967年に、アルバイトをしていた店を譲り受けたことからサイゼリヤがスタートしました。

「これからはイタリア料理の人气がでるであろう」という予想のもと、洋食店から当時では珍しいイタリア料理専門店へと業態を変更しました。

ところがこれが裏目に出て、ぱったりと客足が途絶えてしまいます。そこで正垣氏は、その原因は価格にあるとらみ、メニュー価格をすべて7割引きにしたところ、行列ができる店へと変貌を遂げました。

「この方針なら売れる」と自信を持ったことから、低価格レストランのチェーン化の成功につながり、現在のサイゼリヤがあります。

ところが、ここ最近のサイゼリヤの業績に陰りが見え始めました。このことについて、正垣氏は、こう答えています。

「自分たちの信念に向かっている途上では、客数が減った、売上が減ったなど、プラスマイナスは必ずできます。」

クルマと一緒になんです。クルマを安全に走らせて目的地にたどり着くためには、アクセルとブレーキが必要。ブレーキを踏んだらダメだと言う人は誰もいないでしょう。大切なのは、目的地を見失わないことです」サイゼリヤの目的地とは、「できるだけ多くの人に毎日、楽しく食事をしてもらい、その食事で健康になってもらうこと」だと正垣氏は言っています。

それが起業のきっかけであり、サイゼリヤのビジネスの目的です。

だから、明るく陽気に食べられるイタリア料理が中心で、数多くのワインの用意があり、ヘルシーなオリーブオイルをたくさん使ったメニューが用意されているのです。

この先、お年寄りが増えていきます。お年寄りでも楽しめることのひとつに食事があります。今は若者やファミリーが多い客層も、今後はお年寄りが毎日くるような店づくりになるのかもしれない。

最近では、素材作りから取り組む外食産業が多くなっていますが、サイゼリヤは、すでに12年前から農業を手掛けています。その理由について、正垣氏はこう答えています。

「巷に流通している野菜は、スーパーマーケットで売られるために作られています。大きさ、色、形などにこだわり、高く売れるものがいいとされています。そうじゃなくて、食べておいしい野菜を作ろう。そこに私たちが農業を始めた理由があります」

サイゼリヤが必要とする野菜は、見栄えは関係ありません。おいしくて栄養素があればいいのです。特に重視しているのが葉物の野菜です。おいしい葉っぱ、露地完熟の葉っぱをお客様に出したいとの一心で、社内でいろいろと勉強を重ね、契約農家に対して温度管理から収穫まで様々な指導をしています。

お客様に良いものを出そうと思えば、原価がかかります。それを安く出せば値打ちが出て、お客様に喜んでもらえることは分かっています。それならば、どうやって安く出すかを考えなければなりません。

サイゼリヤは、その答えを「自分たちの無駄をなくすこと」に求めています。

店舗数が増えれば自分の工場で作ることができる。原料の貯蔵から製造までにかかる時間とお金を減らせば、もっとお客様に安く出すことができます。そのような取り組みを行ううちに、サイゼリヤは今のような製造直販の形になりました。

正垣会長は、こう言っています。

「生産性を向上する余地は、無限にあると思っています。だから諦めちゃダメ。それに無駄を削れば削るほど社員の作業が楽になるから、どこまでも削ったほうがいいんです」

これは、工場だけの話ではありません。店舗スタッフが効率よく仕事をするためのポイントでもあります。

仕事量や仕事の種類が多いと、お客様のタイミングを見計らうといったことがしにくくなります。そのため、サイゼリヤでは、仕事を増やすのではなく、絞り込んでいくことを重要視しています。

「絶対にやる仕事」と「やってはいけない仕事」に二分し、絶対にやる仕事だけを徹底的に遂行しているのです。

こうしてみると、900店舗を超える規模に成長したにも関わらず、創業当初の事業の目的であった「できるだけ多くの人に、毎日、楽しく食事をしてもらい、その食事で健康になってもらうこと」から、全くずれていません。一貫しています。

その一方で、成功体験に囚われず自らも変化し、さらなる進化を目指しています。

サイゼリヤの強さはまさしくここにあります。

これこそが、企業の在り方としてのプリンシプルです。