

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくらう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉)「自分中心」から「人のために」へシフトする

- ①お客様のために安さ・おいしさを追求する
- ②反省こそが成長につながる
- ③人時生産性を上げる工夫を行う

2024年10月号(第242号)

「お客様のことだけ考えていたら、年2億人が来る店になった」

サイゼリヤの創業者正垣(しょうがき)会長の言葉です。サイゼリヤは、今や国内1051店、海外498店を展開する世界最大のイタリアンチェーンとなっています。(2024年8月期決算説明資料から)今年に入り、創業者と二代目社長(堀埜一誠氏)が相次いで、本を出版しています。『サイゼリヤの法則』と『年間客数2億人の経営術』です。今回は、前者の『サイゼリヤの法則』を紐解きながら、成長の秘訣を学んでいきたいと思えます。

「自分中心」から「人のために」へシフトする

■ お客様のために安さ・おいしさを追求する ■

正垣会長の原点は、「安くておいしい料理を提供することで、日本中、世界中のすべての人に、豊かな食を届けたい。みんなに幸せになってほしい」です。

そのためには逆説的ですが、「サイゼリヤの料理はまずくて高い」と言い続けています。現状に満足しないためです。満足すれば、欠点が見えなくなります。改善、改革する余地があることを把握できず、進化していくことができなくなるからです。

【安さを追求し、お客様に喜んでもらう】

正垣会長は、ずっと「人に一番喜んでもらえることをしよう」という気概でやってきました。では一番お客様に喜んでもらえるのは何? 飲食業では「安いのにおいしい!」ではないでしょうか。

そのために最も売れている人気商品「ミラノ風ドリア」を480円から一気に290円に値下げしました。結果、爆発的人气となり、売上数量は3倍、お客様は激増したのです。

【お客様に喜ばれる価格に設定する】

サイゼリヤでは、お客様が満足してくれそうな価格、売れる価格を先に決めていきます。そしてお客様に喜ばれる価格にするために、次のようなコスト低減策に取り組んできました。

- ・一括大量仕入れで原価を安くする そのためにも多店舗展開する
- ・現場オペレーション以外の業務を本部に集中させて、店舗の運営コストを下げる
- ・すべての業務を「IE(インダストリアル・エンジニアリング)」の手法で科学して、ムリ、ムラ、ムダを省いて標準化する

【製造直販体制をつくる】

この間、最も力を入れてきたのが製造直販体制です。レストラン運営にとどまらず、自ら素材開発、食材の生産、加工、配送、調理までの一連の流れを垂直統合型で一貫して行う形態です。この一連の工程すべてに踏み入り、品質向上とムダ削減に取り組んできました。

例えば、福島県の自社農場では、種や土壌・栽培方法の開発研究、オーストラリアの自社工場ではソーサやハンバーグの生産、そして国内各地の自社工場では加工、毎日配送などを行っています。

【大きなロマンとビジョンを掲げる】

正垣会長は、「自分中心」の罠に陥らないための予防装置として、ロマンとビジョンを掲げる大切さを強調しています。

■反省こそが成長につながる■

「反省しているときに人生で一番幸せです」（正垣会長）

反省とは、自分の至らなさを見つめることです。見たくないものを見て、認めたくないものを認めることです。望み通りの結果が得られないとき、どうしても運や景気、他人のせいにしがちです。それでは成長につながりません。「結果がよくないときは、必ず自分が間違っている」と反省することこそが、成長につながるのです。

【最悪の事態を最高のことと考える】

サイゼリヤ1号店は、駅から近くもない、商店街の長屋の2階、1階の八百屋が野菜を載せた台を店の周りにずらりと陳列しているために、2階のサイゼリヤへと続く階段がを見つけにくい、入りにくいという最悪の立地、しかも屋間から閑古鳥が鳴いている最低の客足でした。

この最悪の状況を、「料理はうまいというのは間違いで間違い」「価格は安いというのは思い込みで高い」「立地は最悪ではなく最高」と反省し、たくさんの工夫や改善を重ねました。その結果、サイゼリヤの強みである「低価格・高品質・高生産性」に向けて努力することができたのです。

【失敗や挫折からチャンスをつかむ】

サイゼリヤでは、1年間に全店長の5%が店長の補佐に戻ります。店長としてのリーダーシップ能力が不十分で、評価基準に満たなかったからです。

しかし、その後、店長補佐から再び店長に復帰する人が多数存在します。

「3歩進んで2歩下がる」ようなプロセスを経た人には、共通して大きな特徴があります。それは、人として大きく成長していることです。昔の仕事の進め方を反省しているため、前と違って格段に仕事の質が上がっています。また、仕事ができない人たちの気持ちが手に取るようにわかるため、よい指導ができるようになります。「挫折」は、自分を省みるかけがえのないチャンスとなっているのです。

■人時生産性を上げる工夫を行う■

サイゼリヤの人時生産性（従業員1人1時間当たりの粗利益額）は、5000～6000円とのことです。飲食業平均の人時生産性は2000円程度ですから、倍以上。同社は人時生産性を上げるために様々な工夫を行っています。

【「決まり」をつくり、標準化する】

店舗が増えるにしたがって、店ごとに仕事のやり方にばらつきが出てしまい、クレームやトラブルが多発しました。「このままでは、組織が腐り消滅してしまう」この危機感に駆られて取り入れたのが「標準化」です。標準化とは、最良の行動をとるための「決まり」をつかって、どこの店舗もすべて「同じ」にし、例外行動をなくしていくことです。例えば

- ・その業務分野の道具、動作、手順について最良の方法が決められている
- ・その業務にまつわる禁止事項が共有されている などです。

【科学的手法でムリ、ムラ、ムダを省く】

サイゼリヤの実験店では、接客や調理などの全工程を一つひとつ撮影し、作業を秒読みの動作に分解・計測して、コンマゼロ秒単位で改善を続けています。その結果から導き出された手順の最適解、つまり「道具」「具体的な動作」「求める結果」「所要時間」を標準化しているのです。

こうして標準化された作業を、マニュアルによって徹底しているのです。これを「完全作業化」と呼んでいます。例えば、「テーブルを拭く」という作業について「布巾をテーブル上で4往復させ、ムラなくきれいにする、これには3秒かかる」というようにです。

【優れたやり方をベンチマークする】

サイゼリヤでは、優れた人や優れた企業から学ぶことも積極的に進めています。正垣会長は、特に世界で4万店を展開しているマクドナルドを、経営を最も科学している企業と捉え、大いに学んだと言います。従業員にも、サイゼリヤとマクドナルドの違いを300個以上書かせて、社内で討論し、改善策を出して実行することを何回も繰り返してきました。

「ストアコンパリゾン（競合店視察）」を行いながら、成長企業をつくっているのです。