

正垣泰彦のサイゼリヤ革命

【「トータルな食文化」をわれわれは提案する】

1995年 3月

— 最終回 —

料理体系の決め手は“砂糖”

サイゼリヤが必ず実現しなければならないと考えていることのひとつが、規模の拡大である。

母親が子供たちに「これを食べさせてあげたい」と考えるのと同じように、われわれにもぜひ食べてもらいたいという食べものがある。当然、それはひと握りの人々ではなく、より多くの人々に食べてもらいたいのである。それを実現するためにも、規模はとことん大きくしていきたいし、いかなければならないと思う。

おいしいものを食べさせてあげたいという思いは、フードサービス業のすべての企業が共通して持っているものであろう。ただし、食べさせてあげたいと考えるものが企業によってそれぞれ異なっているのである。

サイゼリヤがみんなに食べてもらいたいものとは、現在提供している料理であり、さらに将来メニューに入れていきたいと考えている料理ということになる。それらは、いま売れているものや、人気のあるものというのではない。われわれが仮説を立て、そこから出発して考え出した料理がサイゼリヤのイタリア料理なのである。

「仮説を立てて考えた食べもの」という表現は、なかなか説明しにくいのだが、たとえば次のような考え方から、サイゼリヤの料理の方向性は決定されている。

どのような人間であっても、口に入れば明確に感じられる味とは何かをわれわれは考えた。その結果、それを甘味であると仮説を立てたのである。

なぜ甘味が感じられるかという、カロリーが高いからだ。カロリーは身体を動かすエネルギーとなる。生命を維持していくうえで大切なものだからこそ、だれでもが真っ先に感じる味となったのだろう。

甘味としていちばん簡単に使えるのは砂糖である。われわれが地球規模で食文化を考えたとき、砂糖を鍵にすると、砂糖を使わない食文化と、砂糖を

使う食文化のふたつに分かれるのではないかという結論に至った。もちろん、デザートは別である。料理に使うか否かというのがここでの論点だ。

砂糖を使わない食文化とは、イタリア料理でありフランス料理である。一方、砂糖を使う食文化とは、日本であり、中国であり、アメリカなどの料理である。

われわれの仮説では、どちらの食文化が豊かであるかといえば、豊かな食事体系ができるという意味で、砂糖を使わない食文化のほうではないかというのが結論となった。生きる糧として砂糖などのエネルギー源を摂取するために食事をしているのではなく、楽しむためにできた食文化だからこそ、砂糖を使わないで料理を組み立てているのだろうと考えたのである。

料理に砂糖を使わない食文化では、甘味はデザートとして楽しんでいる。料理とは別の楽しみではあるのだが、トータルとしてのコーディネーションはきちんと成立している。そして、こうした文化圏ではソフトドリンクにはすべて砂糖が入っている。一方、料理に砂糖を使う文化圏では、料理に甘味があるからソフトドリンクには砂糖が入らない。日本でいえばお茶、中国なら烏龍茶、アメリカならアメリカンコーヒーとなるが、どれも砂糖を入れずに飲むのが普通である。

日本ではとくにそれが顕著ではないだろうか。日本人が好きな料理、日常的に口にする料理には砂糖が使われているものが多い。売れている飲料も、だから砂糖の少ない、あるいはストレートの紅茶であり、烏龍茶なのだろう。

サイゼリヤではそうした傾向に抵抗を感じている。だから、いかに砂糖を使わないで料理をまとめていくか、という方向で料理の体系をつくっているといっている。

もうひとつ、日本の食文化の特異性を挙げると

すれば、水分で食べものを流し込むという食べ方であろう。これはどこでも安心して水が飲めるという特殊性から生まれたものではないかと考えているのだが、水でやわらかく炊いたごはんを味噌汁などで流し込むというのが日本人の食べ方なのである。だから、ものをよく噛んで飲み込むという食べ方が苦手なのだ。

これに対して、中国とかイタリアとかフランスは、水が安心して飲めない地域であり、流し込むという食べ方はできず、だから噛んで味わうという食文化ができたのだろう。

われわれは、食事とは流し込んで飲み込むものではないと考えている。よく噛んで口の中で味わってこそ、食事なのだ。だから、サイゼリヤではよく噛んでいないと飲み込めないような硬いパンなどを、将来出していきたいと考えているのである。

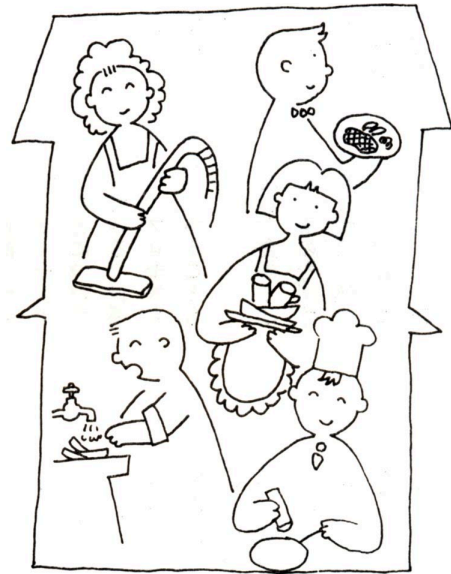
したがって、サイゼリヤがみんなに食べてもらいたいと考えている食べものとは、砂糖を使わず、しかもよく噛んで味わってもらえる硬いものということになる。言ってみれば日本人の食の嗜好とは正反対の方向に位置する食べものだ。データ上のシミュレーションが、やわらかいもの、甘味のあるもの、一品完結型のものでなければ売れないという結果をはじめ出したとしても、われわれは自らが仮説から導き出した砂糖を使わない、硬い食べものを守り続けていこう。しかも、硬いもの、糖分の少ないもの、動物性の脂肪の少ないものが今の日本人には絶対必要なものだと思っている。われわれが食べてもらいたいものとは、このようなものなのだ。

もちろん、こうした提案は日本の食の流れとは逆行しているわけであり、なかなか受け入れがたいも

のであるということは、始めるときから考えていた。だから、それを売るためには何をしなければならないのか、と考えたとき、価格という部分が浮かび上がってくる。単純にいつてしまえば、安くしなければ売れないということだ。安さは誰にとっても容易に判断できる指標なのである。

しかし、安さを実現していくためには、これまでの連載で述べてきたように生産性を高くしていかなければいけないし、さらに店数も増やしていかなければならない。そうした方法論の結果として、より多くの人々にわれわれが食べてもらいたいものを提案できるようになるのだと考えているのだ。

“楽しんでやれる”のはなぜか



外食業は他産業と比べて生産性が低い。だからむちゃくちゃ働かなければならない。本来、楽しくなければやっていけない仕事なのだ。ではなぜ楽しいか。それは最終的な到達目標と、そのための方法論を働くみんなが共有化しているからだ。産業化のために、それは不可欠なことなのである。

食事とはトータルシステムだ

サイゼリヤでよく指摘されるのは、組織上みんなが同じことを考えているという点である。一般的にはトップと末端で意識のズレがあったりするようだが、たしかにわれわれは全員が同じ考え方で仕事に取り組んでいる。それはなぜかといえば、自分たちがやっていることが楽しいからであろう。

しかし、私が「好きな人だけ集まってこの仕事をしようじゃないか」といっているのは、たぶん産業になっていないからだということもできる。産業になりければ楽しくなくても生産性は上がる。ところが、生産性が他産業と比べて半分程度のフードサービス業では、楽しくなければやられていないというのが現実だ。だからサイゼリヤが、仕事をしているのが楽しいという人ばかりの集団であるということは、未だ産業以前の段階にあるということなのである。

大企業の場合を考えてみてほしい。はたして、自分たちのしている仕事が好きで楽しいという人がどれだけいるのだろうか。しかし、その組織の中にいけば高い給料がもらえるし、安定しているということが、ある種のやりがいになることはたしかだ。だから生産性を上げる仕組みの中に入っても、やっていけるのだろう。

その意味では、フードサービス業が楽しんで仕事をしようと呼びかけているのは、逃げ口上に過ぎない。好きなんだからむちゃくちゃ働けといっているのと同じだと私は考えている。

しかし、産業になる途上には、仕事楽しくてむちゃくちゃに働いた人々がいたことも事実なのだ。それは自動車やコンピュータなど、どの産業でもそうなのだと思う。われわれはいま、世の中の食を楽しく豊かにしていきたいという考えのもとに、楽しんで仕事に取り組んでいる。これが産業化につながる唯一の方法ではないだろうか。

もちろん、産業化以前だから意味もなく楽しん

でやれ、といっているわけではない。内容的には非常に辛い作業の多いフードサービス業の中で、自分たちだけのやりがいを見出すためには、全部のフードサービス業がやっていることを否定していかなければならないのではないかと思う。うちは違うぞという差別化を打ち出さないと、働いている人は楽しくならないだろう。われわれはそれをやっている。自分たち自身で調査し、仮説を立て、実験していくという、たぶんどこのフードサービス業もやっていないことをしているから楽しいのである。

自分たちで考えたことをたしかめているのだから、世の中の売れ筋とかはまったく関係ない。たとえば、われわれが当初からセットを排してコーディネートと呼びかけていても、誰も振り向かなかった。しかし、昨年1年間で日本のフードサービス業はセットから単品へと移行し、コーディネートさせるようになった。それをいちばん最初に言い出し、やってきたのはサイゼリヤだということが、われわれにとっての楽しさだったりするのだ。

あるいは、まだわれわれの力では本物を出し切れていないというものを本物に近づけていくこと、ワインと食事のコーディネートができるお客さまを増やしていくこと、こういうことが楽しさとなっている。

だから、素材を選んで、サイゼリヤのトータルとしての食文化を築き上げていくことがわれわれの楽しみであるのと同時に課題なのである。そして、多くの人々がそのような食べ方をしてくれるようになると、ほっとするのだ。

その完成度はまだ20%程度だろう。未熟な部分があるということは、マニュアルにも書いてあるし、サイゼリヤの差別化とは何かということについても、いつもみんなに話している。目標の地

点もわかっているし、プロセスもわかっているから楽しいということもできる。

何度も繰り返してきたが、食事とはトータルシステムだ。硬いものを出すようになれば、簡単に水分で流し込めなくなるから、まずビールが出なくなっていくだろう。また食べものに甘味がなくなっていくと、苦味が出てくるからワインがおいしくなってくる。食事の合間にワインを飲むのか、ビールを飲むのか、お茶を飲むのかで、トータルシステムはまったく違うのである。

こうしたトータルシステムというのはコーディネーションだから、決して真似できるものではない。

トータルシステムという意味では、われわれが共鳴できるフードサービス業はバーミヤンである。バーミヤンはひとつのトータルシステムを持っている。コーディネーションが得意な商品の構成になっているし、軽装備の店舗も東洋系のトータルシステムの中にあっては、とてもマッチしたものになっている。中国料理としてはいちばんいいところを掴んでいるし、レストランの中では発展性のあるチェーンだと思う。今後は追撃するところがどんどんでてくるだろう。競争になることで、中国料理のジャンルは活気を帯びていくことになるだろう。

デニーズもトータルシステムとしてのコーヒーショップを実現していると思う。現在はいろいろと新しい業態や安いところが出てきているので浮動票的なお客さまがあちこちに行っているけれども、いずれデニーズに戻っていくはずだ。デニーズはいちばんいいものを持っているのだけれど、

まさにコーヒーショップであるがゆえに特徴がないから今は目立たないだけなのだ。

商品に対するこだわり方という点でさすがと思うのは、あさくまでである。トータルシステムの考え方はわれわれとはまったく違うのだが、トップのこだわりがびんびんと伝わってくる。近藤社長の料理に対する勘、研ぎすまし方などは、フードサービス業ではトップクラスだと思っている。自分で大きなリスクを負ってやっていることもすばらしい。たとえばホテルの料理人が凄いいっても、自分で投資してやっているわけではないのである。

われわれもまた、マーチャンダイザーを育て、自分たちのリスクを背負って食材を仕入れていく仕組みをつくらなければならないと思う。そのためにも、店数は必要なのである。また、産業化をめざす前段階として、楽しく仕事をしていきたいものである。

十分な給料がもらえるというのもひとつの理由ではあるのだろうが、社員の楽しさを自発的に引き出すのは倫理観ではないかと思う。サイゼリヤは自分たちのやっていることが人々の食生活を豊かにしていくことだと心底信じている集団なのだ。われわれは、自分たちが提供しているものがいちばんおいしいと思っているし、なぜおいしいのかも説明できる。周りに違うといわれようとも、われわれはこれを信じ、いつまでも守り続けていきたいと思う。

これは規模がどれだけ大きくなろうと維持すべきものだし、それを維持していくのが私の仕事なのだ。