

# 正垣泰彦のサイゼリヤ革命

〔 ポピュラープライスはこうして決まる 〕

1994年 11月

— 連載第8回 —

ずいぶんと昔のことになる。私がコックとして勉強をはじめたときに、いちばん最初に疑問に思ったことは、なんで西洋の料理は高いのだろう、ということだった。たとえばスパゲティである。同じように麺を使った料理なのだから、ラーメンの親戚みたいなものなのに、なぜラーメンよりも高くなるのだろうか、とすごく不思議に思ったことが記憶にある。スパゲティだってラーメンと同じく原価は低いし、利益も上がるんだからラーメンと同じ価格で出すべきだし、スパゲティ以外の料理もラーメン屋と同じような価格で売ってやろうと当時私は考えたわけで、これもサイゼリヤの出発点だったということができるだろう。

なぜラーメン店なのか、といわれれば、スパゲティの他にもラビオリやカネロニのように、餃子の親戚みたいなメニューがあるのだから、ラーメン店の値段に合わせるのが当然だと思ったのである。原

価から積み上げていっても、スパゲティの値段なんてやはりラーメンや焼きそばの値段と似たようなものになる。それが2倍も3倍もするのは問題だと思うし、その点から外食の値づけにはすごく不信感を抱いていたのである。だから私は、店を引き継いだとき、すべてのメニューの価格を下げた。そのときはまだラーメン店と同じ値段にはできなかったけれども、いずれは絶対に同じにするぞと心に決めていたのである。

その努力を続けていくうちに、安くておいしいということで、お客さまがたくさん来てくれるようになった。このとき、価格というのは“類似品”との比較で決定されるものであり、その国でいちばん売れている類似品、われわれの場合でいえばラーメンと同じ価格にすれば売れるんだ、ということを経験できたわけである。

## “中間点”が納得の条件

現代の社会の中では、お金がさまざまな物事の基準となっている。レストランで食事をするのも、ものを買うのも、遊ぶのも、お金を通じて提供される。自分の今までの経験でいえば、安いお金で満足できるというのがいちばん快適であった。満足というのは、言い換えれば支払った価格に対して十分な値打ちがあるということだ。これはたぶん人間誰もそうなのでないかと思う。だから、食べもの屋においては、安くておいしいものを出すというのがめざすべき方向であろう。

自分たちで食べもの屋をやっていても、お客さまがおいしかったね、安かったね、と喜んでくれることがいちばんの快感である。だから、何としても安くておいしいものをつくらなければならない。サイ

ゼリヤは常にそのことを考え続けているのである。

モノの値段について考えてみると、人間は払っても惜しくない、誰でもが気軽に出せる価格、というものがある。その品質が多少期待はずれであっても、後遺症が残らない値段、それがポピュラープライスといわれるものだ。われわれの社会では、雑誌やタバコなどの値段がそれにあたる。

人間が判断できる基準は、数字でいえば倍数である。人類の商法の原点ともいえるベニスの商法では、たとえば1万円で売りたい人と5000円で手に入れた人が価格の折衝を続けていると、必ず両者の真中である7500円で落ち着くといわれている。二つの価格の間での折り合いがつくのは必ず真中、双方から半々の位置なのである。モノの価格は、本来タダで

あればそれにこしたことはない。しかしある価格をつけて売りたいという人がいるから、両者の中間点としてあるモノの価格は決定される。

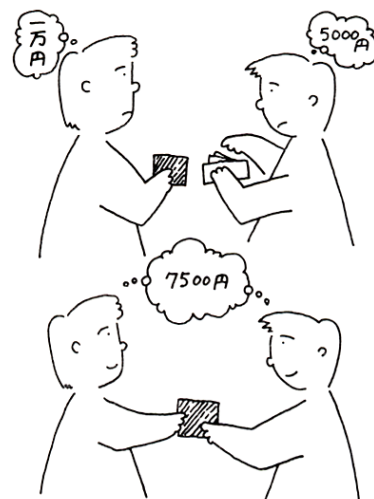
食べものの価格はどうか。消え去ってしまうという点では、タバコや読み捨ての雑誌などと同様ではある。しかし、口に入れ身体に取り込むということは、後遺症というか、簡単には諦めきれない感覚が残るということだ。だから、ポピュラープライスの倍までなら、払っても惜しくない価格であろうと、私は考えている。なぜなら、モノを食べるとするのは、人間の本能に関わるものだからだ。生命活動を維持していくためには、一般でいわれているところのポピュラープライスの倍までは何の躊躇もなく支払えるのだ。

むしろ、その範囲までであるなら、人間は高いほうを選ぶ傾向がある。お金に余裕があれば、本能にまつわるものはよりよいものを選ぶ。たとえば、栄養ドリンクを例にとってみよう。500円の栄養ドリンクと1000円の栄養ドリンクがあった場合、お金に余裕があれば、ほとんどの人は1000円のものを選ぶだろう。なぜなら、そのほうが効能が高そうに思われるからだ。薬の場合などは、とくにそれは顕著であろう。そういう感覚が食べものにはあり、しかしその限度は倍ではないか、したがって一般のポピュラープライスの倍が食べもののポピュラープライスではないか、と私は仮説を立てているのである。

その下げ方も、ベニスの商法で双方にとって中間の距離で折り合うということがわかっているから、タダと現在の価格の中間点、すなわち5割引きにしなければ、安さというものは伝わりにくい。直感的に安さを理解させるには4割5分引きではダメなのだ。いまある価格の半分になっていることが絶対条件なのである。

ただし、ポピュラープライスは下がっていかねければならない。生活に欠かせない、重要なものであればあるほど、その価格はどんどん下がっていかねければならないのだ。だから、人間にとっていちばん必要な空気はタダであり、水も安くなければならないのである。同様に食べものの値段も生活に欠かせぬものだから安くあるべきなのだ。すなわち、外食が生活の一部となっていくために、いかにポピュラープライスを下げていくかが重要な課題となってくる。

### 価格は“中間”に落ち着く



モノを売りたい人と買いたい人が価格の折衝を続けると、それぞれが考えている価格の中間で落ち着く、というのがベニスの商法。双方から等距離の位置、これが直感的に安さを理解できる価格だ。すなわち今ある価格の5割引きということになる。

したがって、われわれは食べもののポピュラープライスを半額に下げよう努力し続けなければならない。しかし、いきなりそこをめざすのは非常に難しいことだ。そのため、努力目標としてさらにその5割にあたる、もとの価格から見れば2割5引きを設定していき、次に5割引きをめざすというように、努力を続けながら段階を踏んで努力目標を変

えていくことが重要なのである。

ただし、ただやみくもに下げているのでは、行く手に待ちかまえているのはビジネスとしての崩壊でしかない。優先順位で考えれば、必要な利益を確保したならば、まず社員に十分な給料を支払わなければならない。従業員はお客さまに喜んでもらうことが楽しくて働いているのだけれど、その報酬として給料をもらうわけだから、それが十分なものでなくてはならないということは、これまで何度も述べてきた通りだ。その次には、自分たちの目的を実現するためには店を増やしていく必要があるから投資を行わなければならない。そして、それで余った利益を価格を下げるために投資していくという順序になる。

ということは、生産性を高めていくことが、価格を下げるための第一歩になる。ムダをなくし続ける努力が自分たちを豊かにし、会社を大きくし、さらに最終的には価格を下げることでお客さまに喜んでもらうことができるわけである。

われわれも努力をし、まわりの競争相手も努力した結果、食べもののポピュラープライスが現在の半

額になったとしよう。そのときはさらに、その価格の5割引きにしていかなければならない。値打ちのある店、人々にとってなくてはならない店となるためには、それを繰り返していかなければ、お客さまは理解してくれないのである。そして、最後には誰もそれ以上安くすることができないという価格に落ち着くはずだ。それが、モノの最終的な価格ということになる。

みんながそれほど努力せずに安くできているうちは、まだ本当の競争ということではできない。しかし競争が本格化、激化していくなかで、これ以上安くすると共倒れになってしまうという価格。あるいはその価格で売ったとき、同業他社がバタバタ倒れていくという価格が必ず生まれてくるはずだ。それが真の意味でのポピュラープライスということになるのだろう。

したがって、われわれのビジネスは競争すればするほど、社会貢献できるのである。外食はまだまだ本格的に競争の域に達していない。せいぜいそのとば口まで来たにすぎないのである。われわれの社会に対する貢献はこれからはじまるのだ。

## 淘汰の果てに真の価格がある

外食の価格を高くしていた要素のひとつとして「サービス」というものがある。サービスのある種の代価として価格に付加するというのも、ある場合は正当な手段ではあったと思う。しかし、サービスとは“相対的なもの”であるということを常に意識していなければならない。

前回は、昔はピザとライスと一緒に注文する人が多かったと述べた。そのとき、ピザは手でもって、キャンティワインと一緒に食べるとおいしいですよ、教えてきた。初めて口にすることを説明しておいしく食べることができるように案内していく。こ

れは接客サービスとして、十分価値があった。しかし、ピザというものをみんながわかっている今となつては、同じようなサービスはうっとうしいだけで、何の価値もないということになる。むしろ、放っておいてもらうことこそ、サービスだと受けとめるお客さまもいるはずだ。

では、サービスとは何かといえ、その時代に合った、お客さまがいちばん満足してくれる方法ということになるだろう。誰でもがピザの味がわかるようになったら、器や接客に凝るよりも、安くおいしいものを出すということが何よりもの

サービスということになる。

また個人の定義の仕方によってもサービスとして提供されたものが、そう受けとめられない場合が多々あるのだ。ホテルのレストランでワインを飲む場合、私たちは銘柄でその価格がすぐにわかる。グラスを置くとウエイターがスッとワインを注いでくれるわけだが、原価がわかっているから、ああこの人たちの人件費を飲んでいるんだな、と感じるときがある。注いでくれてうれしいと感じる人にはサービスであったとしても、人件費を飲んでいると感じる人にはサービスとはいえないのである。

しかし、みんながワインの味をわかるようになって、おいしいワインはこれだという判断ができるようになったときは、そのワインが安いことがサービスとなる。注いでくれることなどは関係ないのである。ある食べものを誰でもが知っている、つまり小商圏化したときは、みんながあたりまえに支払っている価格を3割とか5割とか下げることこそがサービスだと、われわれは考えているのだ。

われわれの考えるサービスをお客さまが喜んで受け入れてくれているかどうかは、客数の増減で測ることができる。価格を引き下げ、お客さまが殺到するようになって、オペレーションを維持できなくなる場合は、同じ価格帯で近所に出店して客数をコントロールするのがチェーンストアの理論である。さらに価格を引き下げ、来店頻度が高くなった結果、現状の店舗数ではコントロールできない客数増を見たら、また店を増やしていくことになる。この繰り返しができるのはチェーンストアシステムということができるのではないだ

ろうか。

支店経営の場合は、反対の道を歩めばいいのである。現在の価格で客数が飽和点に達するのであれば、価格を引き上げて客数を減らせばいい。働く人が疲れることなく、技術を十全に生かしていくためには、その方法がいちばんふさわしいと思う。

われわれの場合は、多くの人々に食文化、食べることはほんとうに楽しいことなのだという事を知ってもらいたいということが、理念としてまずある。それを実現していくためには店を増やしていくことが不可欠であり、だからチェーンストアシステムを選択している。したがって、常に価格を引き下げる努力を続けていかなければならないと考えている。

サイゼリヤの価格はまだ下げられると思う。食べものの本当のポピュラープライスは、今のサイゼリヤの価格よりももっともっと低いところにあると思っている。どの程度なのかはまだわからないが、競争の原理で下げ続けていったとき、誰も追従できなくなったならば、そこがポピュラープライスとなるのだろう。ある意味では淘汰の果てにモノの真の価格が潜んでいる、といってもいいのではないか。

ビジネスであるからには、すべては価格で判断される。だから、価格が何よりも優先されるということは何度も述べてきたが、ここで決して誤ってはならないのは、この値段でこの味ならいいだろう、でとどまってはならないということだ。どこよりも安く、しかし頂点の味をめざさなければならぬのである。