



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### (株)グローバルダイニング

「ディナーレストランが売っているのは空気です。それは一番危ない商売です」  
「この中にどれだけ競争力をつけるかという点、同業者が来た時に戦意を喪失させるものがたくさんなければならない。すぐにパクられてしまうのではダメです」

---(株)グローバルダイニング代表取締役社長 長谷川耕造

2003年4月(株)グローバルダイニングは銀座に2店舗目となる「G・Zone」をオープンさせた。従来展開してきた4つの業態を一つの店に組み込んだ複合店だった。グローバルダイニングは最近、出店を一段と加速していた。ただし2002年度の既存店売上は前年比8%減と厳しい結果となった。

それが影響して、2002年12月期連結決算では売上高12,438百万円(前年比6%増)、営業利益779百万円(同3%増)と前年より増えたものの、経常利益は526百万円(同60%減)に減少した。

同社は5つのコンセプトのレストランを主体に、チェーン展開していた。豪華な空間でテキサス料理を味わえる「ゼスト」、ブッシュ米大統領と小泉首相の会食で一躍有名になった蔵屋敷をイメージした和食「権八」、東南アジアリゾートを思わせる空間とエスニック料理の「モンsoon・カフェ」、イタリアン料理の「カフェ ラ・ボエム」、高級感ある非日常空間と国際折衷料理を提供する「タブローズ」の5つである。同社は独自のエンタテインメント性に溢れた「外食界のディズニーランド」を目標にしていた。

関東圏に44店舗、米国に2店舗をもつグローバルダイニングは、実力主義を貫いていた。店長の給与は勤続年数に関係なく、前月の売上高によって自動的に決まり、賞与も売上達成率や原価率など5項目の数値のみによって決定された。結果として、最高で月給18ヶ月分の年間賞与を手にする店長もいれば、ゼロもいた。売上実績が3ヶ月連続で前年同月比ワースト3に入った店舗の店長は、降格対象となる。業績を上げて1,000万円を超える年俸を獲得するか、店長職を剥奪されるかは、すべて数字次第だった。以前実力があつたかではなく、今の実力が評価のポイントとなり、年功序列はなかった。

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節の指導のもとで、杉山大輔(MBA25期)が公表資料と取材によってクラス討議の資料として作成した。 (2003年8月)

## 反逆児 長谷川耕造

グローバルダイニング社長・長谷川耕造は1950年3月、横浜の漁師町に生まれた。酒屋兼米屋の長男として育った彼は、小学生のとき親の意向で上品な私立カソリック校に入れられる。しかしそこで彼は教師から「反逆児」のレッテルを貼られる。長谷川は「皆と一緒に、右ならえ」的な生き方は自分にはできないと実感したという。他人と群れたり、従属したりすることを徹底して嫌う性格だった。

小学校を卒業すると中高一貫校を受験し、ぎりぎりですり込む。勉強嫌いのため、成績はクラスの60人中58番だった。教師から「お前の成績ではうちの学園の高等部には上がれない。今からどこかの馬鹿高校に行く準備をしろ」と言われた。こんな長谷川が『少年サンデー』の自己催眠の記事に出会う。それから彼は毎晩「自分は勉強が好きだ」と自分自身に言い聞かせ、猛勉強の日々を過ごした。その努力の甲斐があって、学期試験は58番からいきなり12番に上がった。担任から呼び出しがかかったとき、褒められると思った長谷川に、担任はこう言った。「お前、カンニングしたろう」。長谷川はすぐにその学校に見切りをつけ、周囲を見返すために死に物狂いで猛勉強した。そして神奈川県一の名門校・県立湘南高校に合格するのである。

この経験から、長谷川は自分に必要なのは、皆が尻込みするものにチャレンジする精神と、その達成感だと知る。「この2つがあれば、自分はいつでもハッピーだ」という考え方が、現在まで彼を支えているという。しかし秀才校の湘南高校でも長谷川は異端だった。自由な校風に影響を受け、映画・ジャズ・小説に興味を燃やす。同好の友人と映画館やライブハウスに頻繁に通い、読書に励んだ。自由な文化は粗野な青年を変えた。彼がこのとき吸収したものは、後の人生に大きな影響を与えることになる。一方で大学は紛争に揺れていた。目標のない長谷川は周囲に引きずられて東大を受験するが失敗。目標をあくまでも東大とした長谷川は、浪人生活の間死ぬほど嫌いな勉強を毎日13時間半こなし続けた。浪人時代の長くつらい1年間が、長谷川のかけがえのない財産となった。大嫌いな勉強に1年間集中できたことで、どんなことでもやればできないことはないかと確信する。ピンチに直面した時はいつも、18歳の時の浪人生活を思い起こすという。

皮肉なことに翌年の東大入試は、紛争の影響で中止となる。しかたなく早稲田大学商学部に入学したものの、もはや長谷川には大学は何ら興味の湧かない対象だった。2年で大学に別れを告げ、1971年5月長谷川は横浜港からヨーロッパに旅立った。レストランで皿洗いのアルバイトをしたりしながら、お金を蓄えヨーロッパを放浪した。やがてフィンランドの女性と出会い、恋に落ちる。結婚を約束するが、しかし彼女の両親は大反対だった。長谷川と彼女は駆け落ち同然で日本に戻り、結婚した。

帰国後長谷川は実家の家業を継ぐが、すぐにその旧態依然さに落胆した。そして独立を志すことになる。横浜で繁盛していた人気店を徹底的に研究し、東京に喫茶店をオープンした。これがグローバルダイニングの歴史の第一歩となった。

## 有限会社長谷川実業

1973年10月(有)長谷川実業が誕生した。23歳の長谷川は祖父から融資を受け、1,200万円の資金を元手にして、まもなく高田馬場駅前のビル地下に喫茶店「北欧館」をオープンした。店の名前は愛妻の母国にちなんでつけた。ノウハウもなく、せめて営業時間を長くして売上をあげようと、朝9時から夜11時まで店を開いた。店員は長谷川夫妻とアルバイト数名だった。

オープンにはこぎつけたものの、資金があつという間に足りなくなった。思ったより店作りに金がかかり、内装業者への300万円の支払資金が工面できない。内装業者が集金に来るたびに逃げ回る始末だった。長谷川は同じビルの1階にあった東海銀行から融資を受けようと掛け合う。

しかし銀行からみれば、相手は商売を始めたばかりの大学中退の若者にすぎず、話は進まなかった。そこで融資担当者にまず店の売上推移を見てもらうことにした。長谷川は毎日、売上金を銀行の夜間金庫に入金していたので、融資担当者に事業が上向きであることを納得してもらえ、やっとのことで一年半返済の約束で300万円を借りることができた。

その頃の長谷川は必死だった。午前8時には店に出勤し、帰宅するのは午前1時。それから給与計算や業者への支払いなど経理事務を、アパートの卓袱台でこなす。信号待ちをしているときに貧血で倒れそうになったこともある。しかし努力の甲斐あって、1日の来店客は最高480人、月商は370万円に達した。面積がわずか15坪に過ぎない喫茶店からは、かなりの成績といえた。

長谷川は都市銀行と取引がなくては成長ができないと考えていた。そのころ読んだビジネス書には「どれだけ持久力をもって預金を続けたかが、銀行の信用につながる」と書いてあった。この言葉を信じて「全力で金を貯める」と銀行に宣言した。2年間で1,000万円貯金したら、長谷川実業に融資してもらおうという約束を銀行から取りつけた。結果として長谷川は2年で1,300万円貯めた。

「言った通り、貯めたでしょう。この僕に貸さないで誰に貸すんですか」。銀行は即座に2,000万円の融資に応じた。

1976年長谷川はこの2,000万円で飲食の激战区・六本木に、パブ「六本木ゼスト」を開店する。ZESTとは「ZEST for Life」＝「生き甲斐」という意味である。これが快進撃の始まりとなる。北欧館のある高田馬場は人通りも多く庶民的な町だが、もともと長谷川はここに店を出すつもりではなかった。70年代の六本木はスノッブな香りの漂う高感度な街で、ファッションブルな店が多かった。外国人たちも深夜まで徘徊していた。欧州帰りの長谷川にとって、放浪時代の海外の空気を唯一感じさせてくれる街だった。日本にいながらにして、あのヨーロッパやまだ行ったことのないアメリカの空気が感じられる街。いつか世界に出るには、この六本木で繁盛店をつくりたいと考えていた。

六本木ゼストは半年すると軌道に乗った。続けて「原宿ゼスト」を出店する。ここもほどなく利益が出た。会社設立時の目標「5年で3店舗」を、28歳の長谷川は達成した。しかし長谷川は調子に乗って、思わぬ失敗を経験する。飲食業だけでは飽き足らず、アンティーク家具の輸入販売に手を出し

だが、結果は惨憺たるものだった。わずか1年で家具店は閉めたが、このアンティーク家具店「ラ・ボエム」の内装や家具を利用して、初の Pasta レストラン「原宿ラ・ボエム」を開店させた。ラ・ボエムとは同名のプッチーニのオペラからとり、「ボヘミアンのように自由に生きたい」「因習にとらわれない自由な生き方をしよう」という長谷川のロマンを込めたものだった。

## 企業組織の構築

北欧館からゼストを展開した1970年代、長谷川はサービスの重要性をあまり考えていなかった。客は店の魅力に惹かれるのであって、店員のサービスに惹かれるべきではないとむしろ考えていた。もし客が店員目当てに来るのであれば、その店員が他の店に移れば客も一緒に移ってしまう。ナンバーワン・ホステス1人の力でもっていたキャバレーやクラブが、そのホステスの移籍でアツという間につぶれる話を長谷川は何度も聞いていた。しかしそんな思い込みにやがて転機が訪れる。

長谷川実業は社員やアルバイトの出入りが激しかった。自ら言うように「他人の痛みが分からない獣」だった長谷川は、他人も自分と同じ我慢ができると思っていた。口調はいつもストレート、無遠慮できつい。腹が立つとすぐに語気が荒くなり、言葉が刺々しくなる。「自分みたくなのが上にいたら下につく連中はたまったものではない。」と述懐するが、社員教育もないのにいきなり現場で働かされ、ミスを犯せば要領が悪いとすぐに怒鳴りつけられるのでは、社員もたまったものではない。このままではまずいと長谷川もさすがに感じた。70年代の長谷川実業には社員教育はおろか、そもそも会社組織の体をなしていなかった。あえて言えば「長谷川耕造」そのものが会社だった。

「各店舗の経営を誰に任せればいいのか…。」多店舗展開するようになってから、長谷川は現場を離れることが多くなった。しかし社長がいなければ店舗が成り立たないようでは、チェーン化はできない。長谷川はそう考えて、むしろ意識的に現場の連中と顔を合わさないようにしたこともある。しかし意に反して、現場に思いは伝わらず、また現場も社長の声を聞かなくなっていた。

そこで適材を確保して教育し、現場を動かすシステムをつくるために、長谷川は独学で労務管理を学んだ。その知識を生かし、店のマニュアル作りや組織改革に励んだ。1985年には有限会社から株式会社への改組も果たした。しかし長谷川のわか知識の改革が裏目に出る。店長ら幹部社員がどんどん辞めたいと言い出したのである。

長谷川の見るところ、問題は辞めたいと言い出した社員たちではなく、組織改革で現場の統括を任せ最も信頼していた部長にあった。その部長は、店長と長谷川の間のパイプ役を務めていた。しかしどうやら長谷川には現場トップのネガティブな情報を上げ、店長など現場スタッフには「社長が彼らにネガティブな評価をしている」と伝えているようだった。社長は現場に不満が募り、現場はトップが信用できない……。まず入社1年で西麻布ラ・ボエムの店長になった「やり手」の新川店長が辞めると言い出した。続いて六本木ゼスト開店から店長を務めた代官山ラ・ボエムの中川店長が辞めると言

ってきた。おかしいと思った長谷川はかれらと直に話をする。そこでまったく相互理解とほど遠いことがわかった。一人の管理職にコミュニケーションの要を委ねていたせいだった。長谷川の「組織経営」は仇になった。

あらためて一人一人の社員と面談を行った長谷川は、部長を問い質し店長職に降格した。彼はまもなく辞めていった。会社の一部の人間に人事を任せるのではなく、能力ある人間が伸びていける環境を作らなければならない。その環境を作れないようでは会社の成長はこれ以上望めない。

「これからは会社の風通しを良くし何でも皆に相談していくから、皆も僕に相談してほしい」

1990年長谷川は、同族経営を捨てた。そのころまで実弟が右腕役だった。監査役は父親だった。しかし弟とぶつかることが多くなり、結局彼は兄から離れた。長谷川は同族経営にこだわるつもりはなかったが、しかし社員から見ればそのようには見えない。そうなれば優秀な人間はやめていく。良い人材を残し社員のベストの能力を引き出すには、同族経営を捨てるしかないと考えた。

### 世界に通用する本物の店

「私たちは全力でお客様を楽しませ、高い利益を上げ、株主価値を向上させ、

無限の可能性にチャレンジして、人生を楽しく生きる、楽しく仕事をする」

「上司にサービスをしている暇があったら、お客さんを喜ばせる。それが仕事だろ。」

上司の方を向いて仕事をする奴は叩きのめしてやる」(長谷川耕造)

2000年4月新業態として、東京・台場の新しいスポットとして話題となったソニーのエンタテインメント施設「メディアージュ」の最上階に、施設内最大のエンタテインメント・レストランゾーン「グリエンパサージュ」を出店した。「ラ・ボエム」「モンスーンカフェ」「ゼスト」に加えて、新業態の和食処「権八」の4店舗で構成された。権八は、グローバルダイニングとしては初の和食レストランだった。いきのいい旬の和食メニューと地酒、手打ちそばを出し、日本の蔵をイメージした内装に、土間、梁、炉辺、格子など「古きよき日本の家」の演出を施した。

ただしこのメディアージュへの出店は、大きな苦勞がともなった。長谷川は店長会議で大反対されたのだ。お台場はまだインフラも整備されていなかった。アクセスも悪く、観光客がメインになるので土日中心の営業となり、これまでのグローバルダイニングには不向きと考えられた。さらに4店舗同時出店は負荷が大きく、しかもその一つは新業態である。反対は当然だった。

このメディアージュ出店は、店長会議での投票の結果、否決されてしまった。それでもこのメディアージュへの出店は、グローバルダイニングが2005年までに売上250億を達成するためには必要なチャレンジの一つであると長谷川は考えていた。確かに現在はアクセスが悪いが、将来は有望と見えた。しかも出店予定の区画はオーシャンフロントで、都内の大型店舗で「海の見えるロケーション」を売りに出来る店は他にない。長谷川は店長たちを説得しようとしたが、役員の中川や新川も今回ば

かりは反対の姿勢を崩さなかった。

その時長谷川は社長の権限である「拒否権」を発動した。失敗したら責任は自分がとらなければならない。店長会議の参加者は唖然としたが、「社長がそこまで覚悟するなら、やりましょう」としぶしぶ同意してくれた。しかし実際の店舗づくりは困難の連続だった。店づくりに妥協できない長谷川は、各店舗の内装を何度もやり直させた。ところが4店舗同時開店を目指したため、人練りから金練りまで、あらゆる作業が錯綜し、現場の仕事は混乱に陥った。メディアージュの開店はきわめて慌しいものとなり、地域の集客力の問題もあって、なかなか結果を出せなかった。店が月次ベースで黒字に転換したのは、オープンから4ヶ月たった8月だった。

長谷川は続けて出店攻勢に出た。2000年7月7日東京ディズニーランドに隣接する、JR舞浜駅に直結した大型複合商業施設「イクスピアリ」の中に、モンスーンカフェの新店舗をオープンした。イクスピアリは、ディズニーランドとコンセプトを融合させた劇場型の大型商業施設である。入居テナントもディズニーショップだけでなく、服飾のユナイテッド・アローズ、高級スーパーの成城石井、そして宝飾のティファニーなど、郊外店らしからぬ一流店ばかりそろえていた。

2階の中庭に面したところにモンスーンカフェは位置し、営業面積300坪、席数300と、グローバルダイニングの店舗でトップクラスの大型店舗となった。内装もこれまでとは趣向を変え、洞窟風の圧迫感のある入り口通路を抜けると、いきなり大きな客席スペースが広がった。家族連れを意識して座敷型の席も用意し、「ディズニーランドの街」を意識したデザインとした。営業時間は朝の10時から夜の11時までとし、ディズニーランドの客を当て込んだ。しかし長谷川の目論見とは違い、地元舞浜の周辺住民の来店率が予想以上に高かった。

台場店や舞浜店は店舗オーナー側がグローバルダイニングに出店を持ちかけてきた案件だった。テナントとして誘致されるようになったことは、グローバルダイニングが認知された証だった。

2000年の出店経験で郊外店舗に関して、目処がついたことから、2001年には横浜・青葉区の東急田園都市線沿いに「モンスーンカフェ」の大型店舗をオープンした。東京の中心部から郊外へ、とりわけ田園都市線沿線にはかなりのグローバルダイニングの潜在顧客がいると長谷川は考えていた。昔、原宿のゼストにきていたお客さんの子供世代が、グローバルダイニングのレストランで結婚式を挙げるケースもあった。2代にわたって利用してもらえる、あるいは彼らが子供と一緒に来られるレストランを作れば、永続性のある事業になる。

長谷川は再婚し、今は10才を頭に3人の娘がいる。しかし幼い子供連れの家族が周囲に気兼ねなく外食できるのは、ファミリーレストランしかない。こう考えて、「子連れの家族が食事できるお洒落な店＝“カフェ ラ・ボエム コンバンビーノ”」が誕生した。グローバルダイニング初の郊外型業態となった。フラットで広々とした店内の奥、厨房の手前に子供が遊べるキッズルームを用意した。木製の柵で囲い、スロープをつけ、積木などのアミューズメントグッズを備え、幼児が安全に遊べるように工

夫した。親は席から柵越しに中が見えるようになっている。

グローバルダイニングの店作りのイメージは、長谷川が若い頃に観たたくさんの映画や舞台、実際にその目を見た欧米の街がベースになっている。「ゼスト」は西部劇からヒントを得ている。西部劇といえば、「荒野の決闘」のラストシーンであるモニュメント・バレーが象徴的だが、三宿のゼストの壁画はモニュメント・バレーを描いたものである。

また「ラ・ボエム」はイタリア映画『甘い生活』や、名画『カサブランカ』のリックスカフェからもヒントを得た。映画や劇場の美術装置や、ブロードウェイのショーなどは一つの世界をもっている。グローバルダイニングの店は人が入るとそのまま映画や舞台のシーンになるように目論まれている。「何の店？ 倉庫？」と話題になった恵比寿のゼストで使われている小物を含めたインテリアはすべて、テキサス郊外の荒野の真っ只中にある業者から、長谷川自身が買い付けた本物である。外装のさびた鉄板も、米国からインターネットなどを利用して集めた。

「店に置く家具もポコポコ音がする偽ものは絶対に許せない」

「人間の魂を奪うのは、虚構しかない。土着にしてしまうとダメだ」

長谷川はディズニーを「アニメの中に子供が無邪気に入りたくなるような空間を再現している」とみている。ヨーロッパの古い都市の虚構には人を引きつける魅力がある。

料理もサービスも虚構が魅力のポイントである。本物のアフリカ料理は誰も食べたいと思わないが、ヨーロッパのアフリカ料理はおいしい。「本場の味はそのままではなく、ちょっと薬味をきかさなければダメ!」。グローバルダイニングの料理は、メキシカン料理、エスニック、イタリアン、フレンチ、どれも日本人の味覚に合うように工夫されている。

また誰でも一回会っただけで自分のことを覚えられていたら嬉しい。二度目に来店したときに店員が「〇〇さん、この前と同じお飲みものでよろしいでしょうか?」と言え、お客は店のファンになる。ただしこの情報を店員に独り占めにさせない仕組みが必要だ。独り占めしていると自分がいないときにそのお客が来たらいつものサービスが提供できず、お客は逃げてしまう。お客は無限にいるはずだから、お客を囲い込もうとするのは開拓能力のない人間がやることだ、と長谷川は考えている。

味がよければお客は来る。まずければ二度と来ない。しかしどんなにうまい料理でも、気分の悪いサービス一つでお客は来なくなる。料理とサービスの両方が分かかって初めて店が仕切れる。グローバルダイニングでは厨房のわからない人間には店長はやらせない方針をもっている。まず全員厨房に入らせる。そうすることで、ホールでサービスする人間と料理を作っている人間が対等に主張し合えるようになる。その過程で店全体の舵取りができる実力をつけた人間が生まれてくる、というのが長谷川の考え方だ。

「寿司屋では8年、10年の修行が必要だというのが、努力すれば1年で覚えられる人間もいる。だが

日本では、若い衆に稼がれたら困るので、昔から徒弟制度にしているだけのことだ。年功序列と同じである。有名ホテルの厨房に10年いましたと自慢したが人間ほど、教えられたことしかできない。基本の理論をいろいろなものに応用していくのが料理じゃないのか。料理はとても楽しいものだ、創造性のある人間にとっては教えられた料理よりも、過去の料理よりも、うまいものを作ってやろう。そう思ってもらいたい」

現在、海外店舗は米国ロサンゼルス「ラ・ボエム」とサンタモニカの「モンスーンカフェ」の2店である。長谷川は今後ニューヨーク、そしてヨーロッパの主要都市に、社名通り「Global Dining」を根付かせたいと構想している。

### コミュニケーション・システムとインセンティブ

「会社には私より優れた人材が何人もいます。私自身はシステム信奉者ですからシステム構築に関しては誰にも負けない。しかし、接客やチームづくり、人間性となると負けましたというしかない、社長の私でさえ“存在の耐えられない軽さ”を感じるほど秀でた連中がいる」「終身雇用・年功序列はくそ喰らえ！」(長谷川耕造)

グローバルダイニングの店長会議は、店長以上の計40人が出席し毎月2回開かれる。実質的な経営意思決定機関である。人事や各店の運営方針など、経営の中核問題はこの会議で決められる。決定は出席者の多数決で決まる。

店長らの昇格、昇給は自己申告制である。試験制度はなく、昇格時の心構えなどを問う面接があるだけだ。昇格を望むものが成果をあげた場合、それを店長会議にはかって多数決で決める。

店長の業績はすべて数字で判断される。売上高、原価率・人件費率、利益率など、客観的な数字だけで評価される。「頑張っているが、なかなか数字が伸びない」のは、「頑張っていない」と判断される。店長には店のほぼ全権が委譲されている。「どうぞ自分のやり方でどれだけ売上を伸ばせるか、楽しんでください」。これがグローバルダイニングの方針だという。

店長は1日の営業時間17時間半、年間10億円前後の売上の店舗を任せられ、アルバイトを120人程度使い、ほぼ年中無休で働く。「できる人間にはメンバーもお客さんもついていきます。たった1人の人間が代わっただけで店の売上は2割も3割もアップする。だから数字で結果を見せろと明確に言っています」

長谷川が作った給与制度は、かつて労務管理の独学で得た知識が生かされ、ボーナスのウエイトが大きくなっている(1985年導入)。ボーナス支給はかつて年二回一律に給与1ヶ月分が支払われるだけだったが、それを半年ごとの売上額を中心とした予算の達成率に比例して、年間最大18ヶ月分のボーナスが支給される。店長クラスには、20代で冬のボーナスが数百万、年収1,000万円を超え



る人も現われている。

「欲のあるヤツ、ナンバーワンにならないと気の済まないやつ。牙があつて、自分の人生のために生きているやつ。こうと決めたら諦めないやつ。言いたいことを言わずにはいられないやつ。仕事を最高のゲームだと思っているやつ」。長谷川はこういう社員とだけ仕事をしたいと言い放つ。

「昇給とか昇格は会社の問題ではなく、本人の問題であり、申告のない人間はまだ自分に自信がないのだろうと考えます。新しい店舗をオープンするときはその情報を全店に FAX します。希望者は自分で手を挙げることで、その後、店長会議でまず店長を決定しその店長がメンバーを選ぶ」。メンバーの人事異動に関しては、希望先の店長が OK と言えばいつでもその店に異動することが可能である。人事異動は会社が仕切らず、本人の主体性が重んじられ、動きたい人間が勝手に動くことになっている。またメンバー個人が申告しなければ昇進も昇給もない。店員の昇進・昇格も、店内の会議でメンバー全員の多数決で決められる。

「できる人間が競い合い、力を合わせて大きく成長していける環境をつくる。それが社長としての仕事だ。昇給、昇格、人事異動も自己申告制にしよう。人事権を持つ職そのものを廃止しよう。すべてを合議と結果で決めるスタイルにしよう」

反面、店長会議は“公開裁判”の場にもなる。誰かの失敗はすべて会議で公開され、降格やペナルティは会議で決められる。自分から降格を申し出る社員もいる。いちばん容赦ないのは社長であり、時として会議は紛糾する。社員に厳しい一方で、社長も社員からヒ首を突きつけられることになる。しかし社長や役員の一存で裁くより、フェアだと考えられている。どんな問題が起こったとき、それはどう判断され、どんなペナルティを課されるのか、全員に明らかになる。

この公開裁判で同僚を裁くのは、心理的にはメンバーにとってきつい。経営はオープンなので、経営者も間違った行為をすれば糾弾される「完全な民主主義」になっている。社長の一票も 23 歳の店長の一票も同じ一票であり、社長の提案も過半数が反対すれば廃案となる(ただし社長には拒否権が留保される)。

グローバルダイニングでは IT 化を進め、全社情報の公開を徹底しようとしている。会社の業績、社長の給料や毎日の行動、スケジュール表やアドレス帳も、社員全員が知ることができる。徹底した情報共有とドラスティックな人事制度には、徹底して白黒つけるという長谷川の性格が反映されている。

一方でレストランで働く人々は、料理人もフロア係も独立志向が従来から強い。99年112月東証2部上場を果たした時、手持ちの株を売ることによって独立資金が得られたこともあって、3人の店長が相次いで退社した。長谷川が信頼と好意を寄せる人々だった。こうした優秀な人たちにいかんにしてグローバルダイニングの会社で働き続けてもらうか、それがこれからの課題の一つと長谷川は考えている。

「レストランは、資本さえあれば独立しやすい業態です。優秀な人間ほど独立すれば成功します。だから、優秀な人間が残るインセンティブ・システムを付け加えることにいつもこころを砕く。常に独立を考えるやつのその欲望よりも大きな『絵に描いた餅』を出していなければ、うちの会社にいるわけが

ない。実際うちの会社では雇われていると思っている人間は少ないだろうが、私はいつも店長会議で話すのです。『おまえらは雇われ社員じゃない。グローバルダイニングの組織を利用して、自分の人生を生きていけばいい。その結果として、おまえらは大スターになれる。各々経営者になれる。そういう優秀なやつらで大リーグを作ろうぜ!』

現在グローバルダイニング社の現場担当役員は3人いる。店長から昇格した人々である。役員は英語もコンピュータもできて MBA も持っているのが理想だと、長谷川はかつてしきりに語っていたが、そのような人材に CFO (最高財務責任者) を任せている。

## 東証二部上場

1999年12月7日 株式会社グローバルダイニングは東証二部に上場した。1999年12月期連結売上高は78億円だった。現在本社には「2005年度に250億円!」と書かれたポスターが貼ってある。

一步一步階段を上がるように目標を達成しながら、20年かけて年商2,000億円を超える外食エンタテインメント産業に育てる、それが長谷川の目標だ。そのためには常に新鮮で、人々をアッと驚かせる企画を次々と生み出していかねばならない。そのためにグローバルダイニングは様々な新規事業に取り組み始めている。

一方で、今長谷川は原点に戻れないかと考えているという。かつて北欧を放浪し、アンティーク家具を求めて欧州をさ迷い、70年代の六本木を徘徊していたあの頃、長谷川が魅力された店はレストランにせよ、バーやディスコにせよ、ある一点で共通した匂いを持っていた。それは「妖しさ」という。薄暗い店内、香水とタバコの香り、喧騒と音楽、さまざまな年齢や国籍の名前もなき男女たちの、上気したむせ返るような熱気が店内に溢れる。そこにいるだけで自分も熱に侵されたように日常を忘れ、飲んで歌い踊る。

あの熱気こそが最大のエンタテインメントであり、サービスではないか。今の長谷川の店にあの空気があるか? もし消えかかっているのであれば、もう一度一から出直すつもりでいるという。

繁華街の片隅にある雑居ビルの地下に、誰が始めたのかわからない店がある。看板も見当たらない。しかし扉を開けば、そこには異次元空間が広がる。日本でもなく、アジアでもヨーロッパでも米国でもない、その店だけがもつ妖しい、魅惑的な空気。グローバルダイニングの名を捨て、そんな店をこっそり開く。そんな思いを馳せながら、長谷川は次の策に頭を悩ませている。

長谷川の悩みが思わず溢れ出たのか、2003年4月銀座に開店した「G-zone」のオープニング・パーティーで、ケース・ライターに漏らした長谷川の言葉が印象的だった。

「当ればいいんだけどなあ・・・」

## 【参考文献一覧】

- ・グローバルダイニング HP <http://www.global-dining.com>
- ・Works August - September 2001
- ・株式会社グローバルダイニング平成14年決算報告書
- ・日経ビジネス 2002年9月16日号
- ・タブ&クール「Tokyo midnight レストランを作った男」日経BP社
- ・日本経済新聞、日経流通新聞

## 付属資料1. 会社概要 (平成14年12月31日現在)

- 商号 株式会社グローバルダイニング(GLOBAL-DINING、INC.)
- 本社住所 〒107-0062 東京都港区青山 7-1-5
- 主な事業内容 レストラン経営による飲食事業
- 設立年月日 昭和48年10月5日
- 資本金 12億500万円
- 従業員数 219名  
(上記従業員に臨時従業員を含まない。  
平成14年12月における臨時従業員平均雇用人員は1,178名)
- 店舗数 40店舗
- 子会社 グローバルダイニング・インク・オブ・カリフォルニア  
米国ロスアンジェルスでレストラン2店舗の経営
- 役員(平成15年3月29日現在)
  - 代表取締役社長 長谷川 耕造
  - 取締役 新川 義弘
  - 取締役 ブライアン・マーティン
  - 取締役 榎原 純
  - 取締役 浜尾 泰
  - 常務監査役 若畑 博
  - 監査役 大滝 敏夫
  - 監査役 佐久間 利章

付属資料2. 連結財務諸表

【上場会社名】株式会社グローバルダイニング 【上場取引所】東京証券取引所(市場第二部)

【コード番号】 7625

【URL】 <http://www.global-dining.com>

【連結貸借対照表】

(単位:千円、太字は合計)

科 目	01年12月	02年12月	科 目	01年12月	02年12月
<b>【資産の部】</b>			<b>【負債の部】</b>		
1.流動資産	<b>*5,126,303</b>	<b>*5,180,946</b>	1.流動負債	<b>3,162,430</b>	<b>2,967,193</b>
現預金	4,474,814	3,146,286	支払手形買掛金	468,296	461,479
受手・売掛金	294,454	352,475	短期借入金	—	3,825
有価証券	—	1,192,416	長期借入返済	1,151,512	1,587,860
棚卸資産	218,186	228,948	社債償還	200,000	50,000
その他	140,325	261,936	未払金・費用	745,154	705,031
貸倒引当金	△1,477	△1,118	未払税金	498,805	89,618
2.固定資産	<b>*7,087,787</b>	<b>*8,236,573</b>	2.固定負債	<b>3,125,488</b>	<b>4,360,212</b>
*有形固定資産	<b>5,912,653</b>	<b>6,775,997</b>	社債	150,000	100,000
建物・構築物	3,344,744	3,585,846	長期借入金	2,909,312	4,221,452
機械装置ほか	473,458	485,273	退職給与引当金	31,231	30,404
土地	2,094,449	2,077,818	その他	8,694	8,356
建設仮勘定	—	627,058	負債合計	<b>6,287,918</b>	<b>7,327,406</b>
*無形固定資産	<b>57,267</b>	<b>57,681</b>	<b>【資本の部】</b>	<b>1,205,000</b>	<b>1,205,000</b>
*投資その他	<b>1,117,866</b>	<b>1,402,894</b>	資本金	1,860,000	1,860,000
投資有価証券	8,959	3,720	資本準備金	2,871,736	3,084,714
長期前払費用	44,971	37,305	連結剰余金	71,585	25,930
その他	1,063,935	1,361,868	為替換算調整	△81,826	△85,395
			自己株式	5,926,495	6,090,249
			資本合計		
資産合計	12,214,414	13,417,519	負債資本合計	12,214,414	13,417,519

【連結損益計算書】

(単位:千円)

科 目	01年12月31日	02年12月31日	増 減
1.売上高	11,722,795	12,438,366	715,571
2.売上原価	10,120,361	10,846,603	726,242
<売上総利益>	1,602,433	1,591,762	△10,670
3.販売費及一般管理費	844,641	811,793	△32,848
<営業利益>	757,791	779,969	22,177
4.営業外収益	660,971	123,030	△537,940
4.1 受取利息	127,717	50,566	△77,150
4.2 為替差益	453,606	—	△453,606
4.3 取引先協賛金	—	50,000	50,000
4.4 その他	79,647	22,463	△57,183
5.営業外費用	91,854	376,735	284,880
5.1 支払利息	89,458	78,165	△11,292
5.2 為替差損	—	284,873	284,873
5.3 その他	2,396	13,696	11,299
<経常利益>	1,326,908	526,264	△800,644
6.特別利益	248	358	110
7.特別損失	16,049	9,034	△7,015
7.1 固定資産所却損	158	3,795	3,636
7.2 固定資産売却損	18	—	△18
7.3 投資有価証券評価損	15,872	5,239	△10,633
<税金等調整前当期純利益>	1,311,107	517,588	△793,518
法人税、住民税及び事業税	651,098	239,129	△411,968
法人税等調整額	△14,926	36,321	51,247
当期純利益	674,935	242,137	△432,797

### 付属資料3. 事業の系統図

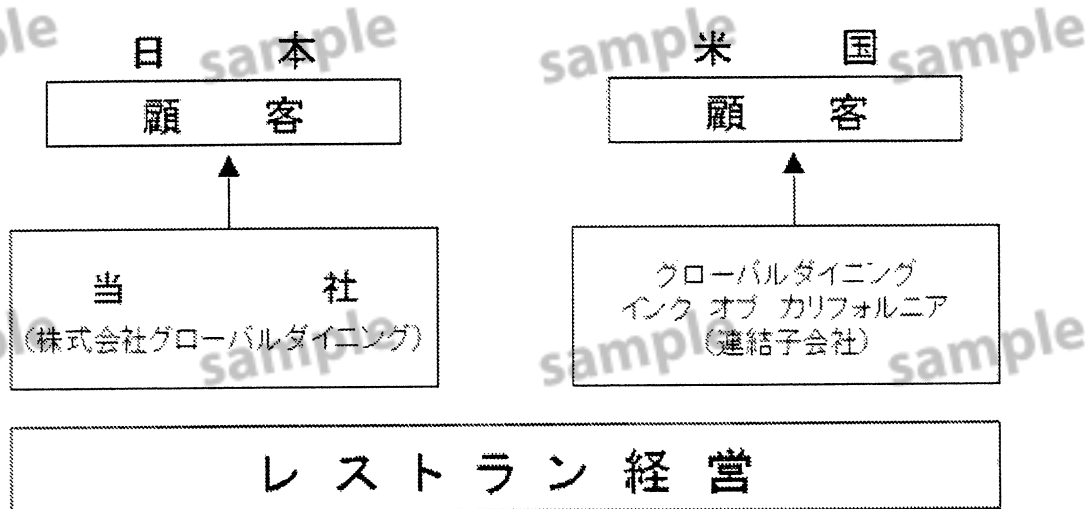
(当社)株式会社グローバルダイニング

都内を中心にイタリアン料理、メキシコアメリカ料理、東南アジア料理、国際折衷料理、和食の飲食店等、計40店舗を経営

(子会社)グローバルダイニング・インク・オブ カリフォルニア

米国内においてレストランチェーンを展開するためカリフォルニア州に設立され、現在ロスアンジェルス(ウエストハリウッド、サンタモニカ)において2店舗を経営

【事業の系統図】



#### 付属資料4. グローバルダイニングの沿革

- 1973年 01月 有限会社 長谷川実業を設立  
12月 喫茶 北欧館を高田馬場 F1 ビルにオープン
- 1976年 02月 パブレストラン六本木ゼストを六本木ランディックビル 1F にオープン
- 1978年 03月 「ゼスト 原宿」を神宮橋ビル B1 にオープン
- 1979年 09月 アンティークショップ ラ・ボエムを神宮橋ビル 2F にオープン
- 1980年 01月 アンティークショップ ラ・ボエムを閉店  
11月 「ラ・ボエム 原宿」を同所にオープン
- 1981年 11月 喫茶 北欧館を改装後、名称変更して高田馬場ラ・ボエムをオープン
- 1982年 03月 原宿ゼスト・アネックスを表参道飯田ビル B1 にオープン  
06月 事務所を西麻布パレスビル 6F に開設  
07月 「ラ・ボエム 西麻布」を麻布パレス 2F にオープン
- 1983年 12月 「ラ・ボエム 代官山」を、金城旅行社ビル 1F～B1 にオープン
- 1984年 02月 事務所を西麻布早野ビル 3F に併設、本部機能を旧事務所より移転  
04月 有限会社 長谷川実業を、長谷川実業株式会社に組織変更  
08月 新形態インド料理レストラン サン・スーシを南青山金子ビル 1F にオープン
- 1985年 05月 南青山サン・スーシをイタリア料理店に業態変更  
07月 高田馬場ラ・ボエムを閉店  
08月 西麻布にサン・スーシ・クラブをオープン
- 1986年 03月 南青山サン・スーシを「ラ・ボエム 南青山」に名称変更
- 1987年 08月 ラ・ボエム 横浜店、ゼスト 横浜店を同時オープン
- 1988年 05月 サン・スーシ・クラブを業態変更し、「ゼスト 西麻布」としてオープン
- 1989年 09月 「ゼスト 世田谷」をオープン  
11月 「ラ・ボエム 世田谷」をオープン
- 1990年 04月 「ラ・ボエム 渋谷」をオープン。  
1990年 7月 米国でレストラン経営を展開するためにロスアンジェルズに子会社  
GLOBAL INVESTMENT CONCEPT INC.  
(現在、GLOBAL DINING INC. OF CALIFORNIA)を設立
- 1991年 08月 ゼスト 六本木店を業態変更し、「ラ・ボエム 六本木」としてオープン  
10月 「タブローズ」を、代官山にオープン  
11月 米国第一号店「ラ・ボエム ロスアンジェルズ店」をオープン
- 1993年 08月 「モンスーンカフェ 西麻布」をオープン
- 1994年 03月 「ラ・ボエム 表参道」をオープン  
08月 「ゼスト 飯倉」をオープン
- 1995年 08月 「ゼスト 渋谷」をオープン  
09月 「モンスーンカフェ 代官山」をオープン  
08月 「モンスーンカフェ 渋谷」をオープン  
10月 本社を港区南青山のコラム南青山 1F に移転  
11月 米国第2号店「モンスーンカフェ サンタモニカ店」をオープン
- 1997年 01月 社名を、株式会社グローバルダイニングに商号変更  
03月 「タブローズラウンジ」を代官山にオープン  
12月 ラ・ボエム 横浜店とゼスト 横浜店をビル取り壊しのため閉店
- 1998年 05月 「ゼスト 恵比寿」をオープン  
09月 「ラ・ボエム 白金」をオープン

- 12月 「モンスーンカフェ 南青山」をオープン
- 1999年03月 「ラ・ボエム 銀座」をオープン
- 12月 東京証券取引所市場第2部上場「ラ・ボエム 北青山」をオープン
- 2000年03月 横浜のモザイクモール港北内に「ラ・ボエム モザイクモール港北」と、ラ・ボエム エスプレッソをオープン
- 04月 お台場のメディアージュ内に「グリーンパサージュ」をオープン(新コンセプト和食の新業態、「権八」、「モンスーンカフェ」、「ゼスト」、「ラ・ボエム」)
- 07月 舞浜のイクスピアリ内に、「モンスーンカフェ 舞浜イクスピアリ」をオープン
- 2001年04月 「モンスーンカフェ たまプラーザ」、「ラ・ボエム 恵比寿」をオープン
- 07月 「モンスーンカフェ 恵比寿」をオープン
- 09月 「権八 西麻布」(寿司業態を新設)をオープン
- 12月 「モンスーンカフェ 麻布十番」をオープン
- 2002年06月 チョコレート専門店「Decadence du Chocolat」を、代官山にオープン
- 08月 新コンセプト「Dancing-Monkey(ダンシングモンキー)」オープン
- 08月 「ラ・ボエム 新宿御苑」をオープン
- 12月 新業態「レガート」、「権八 渋谷」を渋谷・道玄坂ビル内にオープン
- 2003年04月 銀座に「G-Zone」をオープン  
(「ゼスト」「ラ・ボエム」「モンスーンカフェ」「権八」)
- 05月 「カフェ ラ・ボエム麻布十番」をオープン

#### 付属資料5. 長谷川耕造社長とグローバルダイニング社訓

- ① 公正、礼儀、感謝の心
- ② どんどんやれ、失敗を恐れるな
- ③ 上を見て、より困難な道を選べ
- ④ 考えろ、そして反省しろ
- ⑤ 勇気をもって主張しろ
- ⑥ 人の意見には耳を傾けろ
- ⑦ 経営感覚を身につけろ
- ⑧ 仕事はより単純に行え
- ⑨ 現場第一主義
- ⑩ すべては君次第だ



日経ビジネス 2002年9月16日号より  
 (株)グローバルダイニング代表取締役社長  
 長谷川耕造氏



付属資料6. グローバルダイニング能力給表

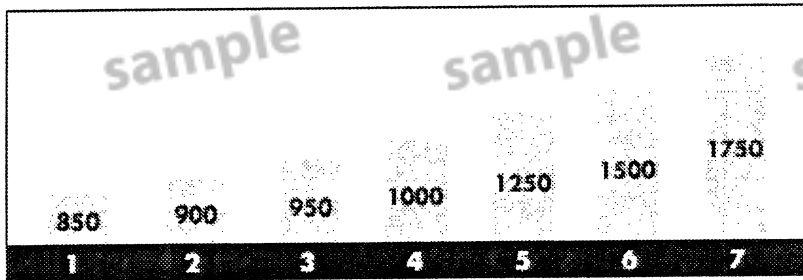
売上額(月額) 単位:万	店長給与	チーフ 給与	シニア AM 給与	AM 給与	一般給与
1000 万以下	¥370,000	¥350,000	-	¥300,000	¥235,000
1001 万～1250 万	¥395,000	¥363,000			
2001 万～2250 万	¥495,000	¥455,000			
3001 万～3500 万	¥595,000	¥547,000			
4001 万～4500 万	¥645,000	¥593,000	¥350,000	¥300,000	¥235,000
5001 万～5500 万	¥695,000	¥639,000			
6001 万～6500 万	¥745,000	¥685,000			
7001 万～7500 万	¥795,000	¥731,000			
8001 万～8500 万	¥845,000	¥777,000			
9001 万～9500 万	¥895,000	¥823,000			
1 億 1 万以上	¥970,000	¥869,000			

付属資料7. アルバイト採用情報

■給与・職種		
	職 種	時 給
キッチン	ラインクック	1,000～2,000 円
	プレップ	900 円～1,250 円
	ディッシュウォッシャー	
ホール	ウエイター・ウエイトレス	A 1,250 円～2,000 円 B 売上歩合制 (基本給+売上歩合金)
	エキスパタイザー	1,000 円～2,000 円
	レセプション	
	バーテンダー	
	バスボーイ	850 円～1,000 円
* 上記金額は店舗により異なる * 未経験者の方はホール 850 円・キッチン 900 円のスタート		

【キッチン】	
ラインクック	火を使った温かいものを調理する係
プレップ	料理の仕込みを行う係
ディッシュウォッシャー	皿やシルバーを洗浄機を使って洗う係
【ホール】	
ウエイター・ウエイトレス	お客様に喜んで頂く為に料理の組み立てから、会計までを担当する係
エキスパタイザー	出来上がった料理を伝票に合わせて各テーブルへ振り分けるよう、担当者 者に指示する係
レセプション	来店されたお客様や予約などの電話対応を行う係
バーテンダー	ドリンクを作る係
バスボーイ	料理の下げ物やテーブルをセティングする係

時給アップ例



- ※ 時給は毎月見直しされます。
- ※ 実力次第で2段階3段階の昇給が可能です。
- ※ 深夜の時間(22:00～翌 5:00)は時給 25%UP

昇給	随時(自己申告の上、会議で承認が得られた場合)
諸手当	交通費支給、制服あり、食事付
勤務時間	11:00～翌 5:00(1日 8時間以内でスケジュール申告制) ※営業時間 11:30～翌朝 5:00 (店舗により若干異なります)
勤務地	<p>【Cafe La Boheme】 原宿、西麻布、代官山、南青山、世田谷、渋谷 六本木、表参道、白金、銀座、北青山、港北 お台場、恵比寿、G-Zone 銀座、麻布十番</p> <p>【ZEST CANTINA】 原宿、西麻布、世田谷、飯倉、渋谷、恵比寿、お台場、 G-Zone 銀座</p> <p>【Monsoon Cafe】 西麻布、代官山、渋谷、南青山、お台場、舞浜 たまプラーザ、恵比寿、麻布十番、G-Zone 銀座</p> <p>【権八】 お台場、西麻布、渋谷、G-Zone 銀座</p> <p>【TABLEAUX】 代官山 【STELLATO】 白金 【LEGATO】 渋谷 【TABLEAUX LOUNGE】 代官山 【Décadence du Chocolat】 代官山</p>

付属資料8. 業態別売上表と地域別売上表

(1) 営業形態別販売実績

(単位:千円)

	自 01年 1月 1日 至 01年 12月 31日		自 02年 1月 1日 至 02年 12月 31日		前年同期比 (%)
	売上高 (店舗数)	構成比(%)	売上高 (店舗数)	構成比(%)	
ラ・ボエム (イタリアン料理)	3,692,214 (14)	31.5	3,663,071 (15)	29.4	99.2
ゼスト (メキシコアフリカ料理)	2,008,605 (7)	17.1	1,816,890 (7)	14.6	90.5
モンsoonカフェ (東南アジア料理)	3,781,725 (10)	32.3	3,908,146 (10)	31.4	103.3
権 八 (和 食)	640,148 (2)	5.5	1,580,267 (3)	12.7	246.9
タブローズ (国際折衷料理)	1,511,324 (4)	12.9	1,287,673 (5)	10.4	85.2
そ の 他	88,777 (-)	0.7	182,316 (2)	1.5	205.4
合 計	11,722,795 (37)	100.0	12,438,366 (42)	100.0	106.1

(2) 所在地別販売実績

(単位:千円)

		自 01年 1月 1日 至 01年 12月 31日		自 02年 1月 1日 至 02年 12月 31日		前年同期比 (%)
		売上高 (店舗数)	構成比(%)	売上高 (店舗数)	構成比(%)	
日 本	東 京 都	9,406,142 (32)	80.2	10,134,327 (37)	81.5	107.7
	神 奈 川 県	822,908 (2)	7.0	893,252 (2)	7.2	108.5
	千 葉 県	801,798 (1)	6.9	772,771 (1)	6.2	96.4
小 計		11,030,850 (35)	94.1	11,800,350 (40)	94.9	107.0
米 国		691,944 (2)	5.9	638,015 (2)	5.1	92.2
合 計		11,722,795 (37)	100.0	12,438,366 (42)	100.0	106.1

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.