



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、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「モンスーン・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)