



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 —ボヘミアンにこがれて—

「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につけるか」というと、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だめです。」
——(株)グローバルダイニング代表取締役社長 長谷川耕造

2004年12月期の決算説明会で、(株)グローバルダイニング社長の長谷川耕造は厳しい表情を見せた。その期の業績は、売上高経常利益率が3%前後にとどまり振るわなかつた。地方展開を目指すパスタ専門店などの収益が上がらず、長谷川は「自ら乗り込み、続けるべき業態なのか最終判断する」と話した。

2005年秋に予定されている米国ビバリーヒルズの大型店開店に続き、アジアからの出店要請も依然として多いが、「今期は既存店の収益向上が命題」と、トップ報酬の減額と社員の新たな成果報酬制度で業績回復を狙うという¹。

グローバルダイニングは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」、東南アジアアリゾートを思わせる空間とエスニック料理の「モンスター・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。

2005年6月現在で、日本に55店舗、米国に2店舗をもつ同社は、徹底した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。以前実力があったかではなく、今の実力が評価のポイントとなり、年功序列は一切なかった。

¹ 2005年2月23日 日経流通新聞

長谷川 耕造

(株)グローバルダイニング代表取締役社長(CEO)長谷川耕造は1950年3月、神奈川県横浜市の漁師町の子安の商家に4人兄弟の長男として生まれた。実家は酒屋と米屋を営んでいた。父・敬造は隆盛期のスーパーマーケットに目をつけ、近所の商店街に出店をしたが、1年足らずで閉店。事業の失敗で居場所を失い、酒をあおる父の傍らで、母は紙幣にアイロンをかけていたという。少しでもお客様の印象が良くなればという配慮だった。こうした母の姿から、長谷川は商売の基本を学んだ。

両親は長谷川が小学生のとき、キリスト教系の小学校に入学させる。宗教の授業中にエデンの園の絵を見て、「先生、恐竜はいないんですか?」と言つただけで、「神様を信じない悪い子」と彼は教師から「反逆児」のレッテルを貼られる。長谷川は「皆と一緒に、右へならえ」という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。

中高一貫校を受験し、ぎりぎりで滑り込む。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」と言わされた。しかし、自分なりに猛勉強の日々を過ごし、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、今まで彼を支えている。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、読書に励み、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。一方で大学は紛争で揺れていた。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し、翌年は東大紛争で入試が中止となり、早稲田大学商学部に入学する。

大学に入学した長谷川には、もはや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するなどしながら、金を稼ぎ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、独立を志すことになる。横浜で繁盛していた人気喫茶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。

喫茶店「北欧館」

1973年10月有限会社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15坪の小さな喫茶店「北欧館」をオープンした。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時まで店を開けた。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ったが、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、話は進まなかつた。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、やつとのことで1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。「北欧館」は魅力ある空間作りを目指し、カウンターをU字型に作り、中央部を少し高くした。コーヒーを入れる姿が、周囲のテーブル席から見えるようにしていた。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。

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」と書いてあつた。この言葉を信じて「全力で金を貯める」と銀行に宣言し、2年間で1,000万円貯金したら、長谷川実業に融資するという約束を銀行から取りつけた。約束どおり長谷川は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。

魅せる空間

1976年長谷川は2,000万円の融資で飲食の激戦区・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はなかつた。それに比べて70年代の六本木はスノップな香りの漂う高感度な街で、ファッショナブルな店が多かつた。外国人たちも深夜まで徘徊していた。

欧洲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作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、ここで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たが、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、初のパスタ・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、長谷川はサービスを特に重視していなかった。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ッという間につぶれる話を長谷川は何度も聞いていた。その当時の長谷川実業には社員教育はおろか、そもそも会社組織といえるほど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。しかし社長がいないと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、長谷川は独学で学んだ労務管理の知識を生かし、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に改組した。しかし長谷川のに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、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つてきた。おかしいと思った長谷川は彼らと直に話をした。そこでまったく相互理解とは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からだった。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、部長に問い合わせし店長職に降格した。彼はまもなく辞職した。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。

この事件を境に店長会議による合議制、実力主義の人事が確立された。長谷川は独自では動かせないシステムを作り上げ、人事に多大な影響力を持つポストをなくした。

1990年長谷川は、同族経営を捨てた。その頃まで実弟が右腕役で監査役は父親だった。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見える。そうなれば優秀な人間はやめていく。長谷川は自分の考え方を通した。

人事権のない人事制度

グローバルダイニングの店長会議は、店長以上の60人ほどが出席し毎月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。試験制度ではなく、昇格時の心構えなどを問う面接があるだけだ。昇格を望む者は成果をあげ、それを店長会議で検討して多数決で決める。

売上高、原価率、人件費率、利益率など、客観的な数字だけで店長の業績は評価される。「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様もついていきます。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る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、ボーナス支給が中心になっている(1985年導入)。ボーナス支給はかつて年2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。牙があって、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いう。

「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アクセスします。希望者は自分で手を挙げること、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移動することができる。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る。

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。

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、社長も社員から匕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、フェアだという。どんな問題が起こると、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、メンバーにとって心理的にはきつい。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」になっているという。社長の1票も23歳の店長の1票も同じ1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)。

徹底した実力主義

ある時、店長会議で思いがけない議案が出された。

「うちのアルバイトの時給を1,200円にすることを許可してほしい」

当時、このアルバイトが働いている時間帯は900円であり、いきなり300円もあげれば、アルバイトとしては破格の待遇になる。その店長によれば、これはあるアルバイトから切り出されたという。

「今の時給は900円ですよね。300円あげてもう代わりに1時間にカクテルを一杯余計に売れば、原価率を計算すればむしろ会社の得でしょう。俺、そのくらいなら、できますよ」

そのアルバイトは実際に注文を多く取っているという。長谷川はアルバイトだけ年功序列なのはおかしいと妙に納得したという。結果は「可決」となった。

この時給交渉によって、他のアルバイトたちの目の色が変わった。お客様の注文をただ待つだけで、頼まれたものを運ぶだけではロボットと同じである。そんな人間と、お客様を喜ばせて次々と喜ばせて次から次と注文してもらえるようなサービスができる人間とでは、生産性ははるかに違う。いかにお客を喜ばせて、注文を取るか。やる気のない人材は去っていく。店の雰囲気はがらりと豹変した。

一方で、レストランで働く人々は料理人にもフロア係にしても独立志向がもともと強い。

「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碎く。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！』」

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レ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。

食のエンタテインメント

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、実際にその目で見た欧米の街がベースになっている。西部劇から「ゼスト」が誕生した。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、イタリア映画の『甘い生活』であり、名画「カサブランカ」のリックスカフェからもヒントを得ている。映画や劇場の美術装置、プロードウェイのショーなどは限られた空間に一つの世界がある。グローバルダイニングはそこに人が入るとそのまま映画や舞台のシーンになるようにつくられている。「何の店？倉庫？」と話題になった恵比寿のゼストも、小物を含め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、全米からインターネットなどをを利用して集めた。「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」

長谷川の見るディズニーの特徴は、「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」ことだ。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1回会っただけで自分のことを覚えられたら嬉しい。2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？」と言えば、お客様は店のファンになる。しかしこの情報を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様が来たらいつものサービスが提供できず、お客様は逃げてしまう。お客様は無限にいるはずだから、お客様を囲おうとするのは開拓する能力のない人間がやることだ、と長谷川は考える。

味がよければお客様は来る。まずは2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1つでお客様は来なくなる。料理とサービスの両方が分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で、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。有名ホテルのレストランに10年いましたと自慢したがる人間ほど、10年修行してきたというの

に、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つては教えられた料理よりも、過去の料理よりも、うまいものを作つてやろう。そう思つてもらいたい」

現在、海外店舗は米国ロサンゼルスの「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。

東証二部上場

1999年12月7日㈱グローバルダイニングは東証二部に上場した。長谷川は今、当時を振り返つて、次のようにその時の状況を語つている。

初日の終値は公募・売り出し価格の2倍超。空間演出に凝つたレストランがブームになっており、その草分けとして、うちの店が雑誌などでもてはやされていた。ビジネスは、何もかも順風満帆に見えた。

その直後、暗転が始まった。月末までに、非常に信頼していた店長が3人、「会社を辞めたい」と言ってきたのだ。上場前、私は社内公募で自分の保有株の一部を社員さんに分け与えていた。「ありがとう。これからも頑張ろう」。そんな思いからだ。辞める店長らは自分の店を構えるという。元手は株の売却益。高値で売り抜けた人は7,000万円前後のキャッシュを手にしたはずだ。

グローバルダイニングには「いつかは独立する」と公言する社員ばかりだ。この3人も一切、引き留めなかった。私が同じ立場なら、やはりこの機会をとらえて独立しただろうと思えたからだ。

激震は翌年も続いた。昨日までの同僚が一国一城のレストランオーナー。自分も、と意気込んで不思議はない。上場時の店舗が23店。各店の店長と料理長、計46人の幹部のうち、1年間に(最初の3人を含め)約4割の18人が退社してしまった。

それでなくてもこの年は新規出店6店が決まっており、12人の幹部を新たに必要としていた。総計30人分の幹部ポストに穴が開いたことになる。ここでも私は緊急避難的に、上からの目で見た「適材適所」型の人事異動はしなかった。若い世代のやる気と野心に賭けたのだ。ポストに立候補した30人をそのまま登用。半数は成果を上げたが半数は脱落した。空いた15のポストに15人の立候補者を募る。再び半数が生き残り、残りを公募。こうして3年以内に激震の打撃は収まった。

この間、料理やサービスのレベルが落ちなかつたと言えばウソになる。離れていたお客様も多かつたろう。株価は公開時を下回ったまま。私も年収の3割カットを続けている。

あのとき基幹となる人材を引き留めていれば、あるいは「日本の家族経営」をしていれば、現状はもっと違つたかもしれない。しかし私は若い野心を最大限に尊重する「グローバルダイニング式」を変えようとは思わない。独立組は今もそれぞれの店を続けていると聞く。だから、これは「苦笑い」ではあつても、「失敗談」ではない。「成功談」なのだ。そう思う(笑)²。

² 2005年4月25日 日本経済新聞朝刊

世界に通用する本物の店

「上司にサービスをしている暇があったら、お客様を喜ばせろ。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」

「店長には店のほぼ全権を委譲しています。誰も邪魔しに行く人間などいません。

どうぞ自分のやり方でどれだけ売り上げが伸ばせるか、楽しんでください。」（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。いきのいい匂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。

4店舗同時開店を目指したため、人繰りから金繰りまで、あらゆる作業が錯綜して、現場の仕事は混乱に陥った。メディアージュの開店は慌しいものとなり、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。

長谷川はさらに出店攻勢に出た。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だった。

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が、長谷川の目論見とは違って、地元舞浜近辺の住民の来店率が想像以上に高かった。

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た案件だった。テナント誘致の声がかけら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、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消費者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様の子供世代が、グローバルダイニングのレストランで結婚式を挙げる例もあった。2代にわたって利用してもらえれば、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。かくして「子連れの家族が食事に行ける洒落た店＝“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。

出店を一段と加速していたが2002年の既存店売上は前年比8%減少と、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)だった。

2003年4月には銀座に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「ゼスト」「ラ・ボエム」「モンスーンカフェ」「権八」を一つの店に組み込んだ複合店だった。5月には「カフェ ラボエム麻布十番」をオープンし、9月には2002年にオープンした「Dancing-Monkey」を経営不振の為に業態変更し、「カフェ ラ・ボエム 骨董通り」として再オープンした。2003年12月期連結決算では売上高13,446百万円(前年比8%増)、営業利益443百万円(同43%減)、経常利益196百万円(同63%減)に減少した。

今後の展開

2004年になって、出店は新業態の開発に主眼をおいていた。まずその1つとして、イタリアンレストラン「カフェ ラ・ボエム」のパスタ料理に注力したパスタ専門店「パスタジオ」を開発し、6月の世田谷区成城出店を皮切りに、8月に渋谷区代々木上原、9月に横浜市青葉区あざみ野、10月に横浜市都筑区、港区赤坂へ順次出店した。また、12月15日にもう1つの新業態として、既存業態のノウハウを投入したラグジュアリー・フードコート「フードコロシアム」を、沖縄県那覇市おもろまちのDFSギャラリア沖縄内に出店した。

しかし2004年12月期の決算説明会で、3%前後の売上高経常利益率にとどまる業績に、長谷川は「今期は既存店の収益向上が命題」と決意を述べる。自らの報酬減額と社員の新たな成果報酬制度で業績回復を加速したい気持ちでいる。³

しかしグローバルダイニングを去る人は数多い。優秀な店長やスタッフにいかにしてグローバルダイニングで働き続けてもらうか、これから重要な課題の一つと考えられる。

そんな中で、長谷川と21年間グローバルダイニングを共に築き上げた新川義弘 COO が、グローバルダイニングを2005年8月1日付で退職した。新川氏は外食産業支援のリンク・ワンの常務に転身するという。

新川氏は、居酒屋「権八」で小泉首相と米ブッシュ大統領が会食した際に、接客を担当した人であり、同社のサービスの顔といわれていた。転身の理由を次のように語る⁴。

³ 2005年2月23日 日経流通新聞

⁴ 2005年7月25日 日経流通新聞

質問：6月にグローバルダイニングを退任したのは？

新川：「ベンチャー企業に生きる人間の選択は創業者の後を継ぐか、専門職を極めるか、さもなければ次の道を探る、という3通り。私は42歳。40代後半になると起業精神は急激に薄れる。グローバルダイニングでは数年後に社長になれたとしても、結局は長谷川耕造社長の会社。青臭いかもしれないが、真っ白なキャンバスに絵を描いてみたかった」

質問：だが起業せずにリンク・ワンに転身するのは？

新川：「外食の人材教育に关心があった。グローバルダイニングには19歳で皿洗いから入り、25歳で役員になって、COOまでやらせてもらえた。外食に関することはほぼすべてやったつもり。この経験を伝えることは意義があると思った。しかし、自分には教育ビジネスのノウハウはない。ある時リンク・ワンの役員と一緒に席になり、外食の人材を育成する『フードビジネスアカデミー』(仮称)を設立する構想を聞き、お世話になることにした」

質問：グローバルダイニングで人材教育はできなかったのか？

新川：「あそこは徹底した実力主義。やればやっただけの仕事とお金をもらえる。ところが最近は成長して1つ上の仕事を任せられた人が壁にぶつかって、そのまま辞めてしまうことが多くなった」

「長谷川社長は人材がいなければ外から能力のある人を連れてくればよいという考え方で、教育にはお金をかけない。私は甘いのかもしれないが企業は人だと考えている。必要以上に人材が辞めるようになり、このままでは弾が尽きてしまうと感じた。長谷川社長とはこの点で食い違うことが多かった」

質問：長谷川社長にはどう話したのか？

新川：「5月17日の朝、30分時間をくださいと切り出した。『会社を辞めたい』と伝えたら、しばらく意味がわからないといったように驚かれ、しばらく沈黙が続いた。21年間一緒にいて何度もケンカもしたけれど、このときほどつらい時はなかった。やがて『新ちゃん、不満があったの？』と。慰留してもらったが、最後は『新ちゃんが決めたのなら仕方がない』と握手して別れた」

質問：リンク・ワンでは何を担当するのか？

新川：「まだ正式な就任前だが、河原庸仁社長からは『大いに暴れてくれ』と言われている。年内にはアカデミーの骨格をつくりたい。リンク・ワンの中核事業の店長派遣サービスでも店長のレベルアップを図るなど、やることはたくさんあると考えている」

【 設問 】

- ① グローバルダイニングの経営手法について、あなたはどのように評価しますか？また長谷川社長のリーダーシップの特質についてはどう考えますか？
- ② あなたが社長の立場にあったら、今後どのようにグローバルダイニングの舵取りをしていきますか？

付属資料 1

グローバルダイニング 会社概要

会 社 名	株式会社グローバルダイニング GLOBAL-DINING, INC.
設 立	1973 年 10 月 5 日
株式店頭上場	1999 年 12 月 7 日 東証二部上場
資 本 金	1,205 百万円
本社 所 在 地	〒107-0062 東京都港区青山 7-1-5
代 表 者	長谷川 耕造
主な事業内容	レストラン経営による飲食事業
授 権 株 式 数	16,896,000 株
発行済株式数	7,056,000 株
従 業 員 数	324 名 (従業員数には臨時従業員を含まず。なお、臨時従業員の 2005 年 6 月における平均雇用人員数は、1,253 名)
店 舗 数	55 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 (米国ロサンゼルスにおいてレストラン 2 店舗の経営を行っております。)

2005 年 6 月 30 日現在

付属資料 2

長谷川耕造氏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 3

グローバルダイニング 沿革 (1)

年 月	沿 革
1973 年 10 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 2 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 3 月	「ゼスト 原宿」を神宮橋ビル B1 にオープン
1979 年 9 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 10 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
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 3 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
6 月	事務所を西麻布パレスビル 6F に開設
7 月	「ラ・ボエム 西麻布」を麻布パレス 2F にオープン
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 8 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
9 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
1985 年 2 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
5 月	「南青山 サン・スーシ」をイタリア料理店に業態変更
7 月	「高田馬場 ラ・ボエム」を閉店
8 月	西麻布に「サン・スーシ・クラブ」をオープン
1986 年 3 月	南青山サン・スーシを「ラ・ボエム 南青山」に名称変更
1987 年 8 月	「ラ・ボエム 横浜店」、「ゼスト 横浜店」を同時オープン
1988 年 5 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 9 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 4 月	「ラ・ボエム 渋谷」をオープン。
7 月	米国でレストラン経営を展開するためにロサンゼルスに子会社 GLOBAL INVESTMENT CONCEPT INC. (現在、GLOBAL DINING INC. OF CALIFORNIA)を設立
1991 年 8 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
11 月	米国第1号店「ラ・ボエム ロサンゼルス店」をオープン
1992 年 10 月	「タブローズ」を、代官山にオープン
1993 年 8 月	「モンスーンカフェ 西麻布」をオープン
1994 年 3 月	「ラ・ボエム 表参道」をオープン
8 月	「ゼスト 飯倉」をオープン
1995 年 8 月	「ゼスト 渋谷」をオープン
9 月	「モンスーンカフェ 代官山」をオープン
1996 年 8 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

付属資料 3

グローバルダイニング 沿革 (2)

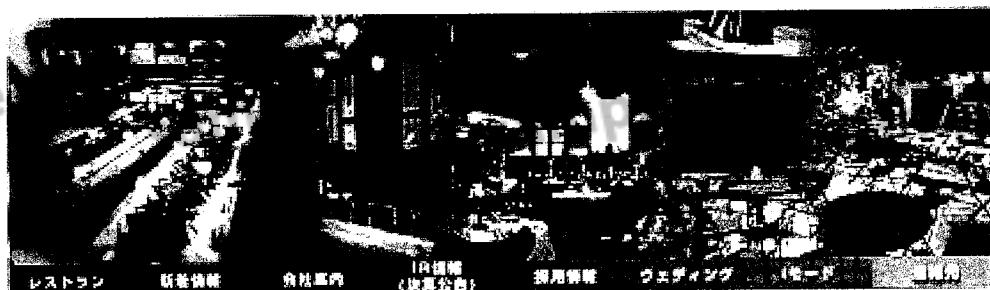
年月	沿革
1997年 1月	社名を、株式会社グローバルダイニングに商号変更
3月	「タブローズラウンジ」を代官山にオープン
12月	「ラ・ボエム 横浜店」と「ゼスト 横浜店」をビル取り壊しのため閉店
1998年 5月	「ゼスト 恵比寿」をオープン
9月	「ラ・ボエム 白金」「ステラート」をオープン
12月	「モンスーンカフェ 南青山」をオープン 「原宿ゼスト・アネックス」閉店
1999年 3月	「ラ・ボエム 銀座」をオープン
12月	東京証券取引所市場第2部上場 「ラ・ボエム 北青山」をオープン
2000年 3月	横浜のモザイクモール港北内に「ラ・ボエム モザイクモール港北」と、「ラ・ボエム エスプレッソ」をオープン
4月	お台場のメディアージュ内に「グリエンパサージュ」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」)
7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 4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
7月	「モンスーンカフェ 恵比寿」をオープン
9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 6月	チョコレート専門店「Decadence du Chocolat」を、代官山にオープン
8月	新コンセプト「ダンシングモンキー」をオープン
8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 4月	銀座に「G-Zone」をオープン(「ゼスト G-Zone」「ラ・ボエム G-Zone」「モンスーンカフェ G-Zone」「権八 G-Zone」)
5月	「カフェ ラ・ボエム麻布十番」をオープン
9月	「ダンシングモンキー」を業態変更し、「カフェ ラ・ボエム骨董通り」としてオープン
2004年 5月	「Decadence du Chocolat 渋谷マークシティ」をオープン
6月	新業態となるパスタ専門店 「PastaZio 成城」をオープン
8月	「PastaZio 代々木上原」をオープン
8月	「モンスーンカフェ 自由が丘」をオープン
9月	新業態の鶏料理専門店 「とりや権八 あざみ野」、「PastaZio あざみ野」をオープン
10月	「PastaZio センター南」、「PastaZio 赤坂」をオープン
11月	「ラ・ボエム 自由が丘」、「権八 国立」をオープン
12月	新業態となる大型フードコート「フードコロシアム」を沖縄にオープン
2005年 4月	「権八 国立」を業態変更し、「とりや権八 国立」としてオープン
5月	「PastaZio 赤坂」を閉店
7月	「とりや権八」を閉店

付属資料 4

グローバルダイニング ホームページ

<http://www.global-dining.com>

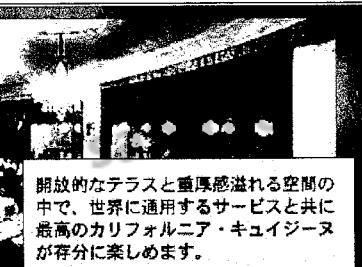
GLOBAL-DINING



レストランウェディング&パーティーサロン

<http://party.global-dining.co.jp/>

WEDDING & PARTY
GLOBAL DINING, INC.



開放的なテラスと重厚感溢れる空間の中、世界に通用するサービスと共に
造高のカリフォルニア・キュイジヌ
が存分に楽しめます。

WEDDING PLAN

■ WEDDING PLAN

最高の料理と、行き届いたサービスで、お二人の想い出に
残るレストランウェディングを。

ENTER

■ PARTY PLAN

結婚式2次会やお披露目会、歓迎会や送迎会など、
各種パーティーはおまかせください。

NEXT

ENTER

SKIP →

付属資料 5

グローバルダイニング レストランガイド(1)



イタリア料理



“因習にとらわれない自由な生き方”という意味が店舗の名前にこめられています。それと同時にプッチーニのオペラのタイトルでもあるラ・ボエム系の店舗は、本格的パスタ料理を中心にオリジナルディッシュも含めて提供しております。



テックスメックス料理



メキシコ色の強いアメリカ南西部料理を中心としたレストラン。アメリカ南西部のキャンティーナ(酒場)を思わせる、フロンティアスピリッツ溢れる活気と陽気さの中で、ボリューム満点のテクスマックス料理を提供しております。



東南アジア料理



寛ぎのオリエンタル～都市の中の楽園をイメージして作られた店内では、タイ、ラオス、ベトナム、インドネシア、中国など東南アジア各国のメニューを取り入れたヘルシーエスニック料理を提供しております。



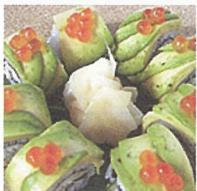
蕎麦と焼き物



本格和食ダイニング。手打ち蕎麦と備長炭で焼き上げる風味豊かな串焼きを、選りすぐりの日本酒と共に提供しております。なお、西麻布店には2002年2月、小泉首相の招待によりブッシュアメリカ大統領もお見えになっております。



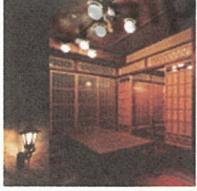
寿司料理



大正ロマンを感じさせる落ち着いた趣の店内では、江戸前寿司とインターナショナルロールを楽しんでいただけます。毎日各地から届く旬の素材を使った一品ものを厳選された日本酒やワインと共にどうぞ。



鶏肉料理



備長炭で焼き上げる風味豊かな串焼きは、定番メニューの他、“ぽんぽち”や“せせり”といった稀少な部位も数量限定にてご用意。昔ながらの町屋の素朴な温かみの空間で、産地を厳選した野菜の串焼きや素材の持ち味を生かした一品料理、お酒などを提供しております。



パスタ専門店



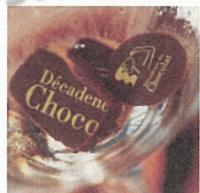
基本にこだわり、素材の持ち味を前面に押し出した、飽きのこないシンプルな味わいのパスタを提供しております。

付属資料 5

グローバルダイニング レストランガイド(2)



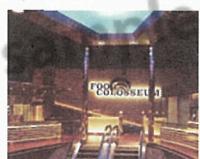
チョコレート専門店



代官山の閑静な住宅地に建つ、チョコレート専門店。カカオ豆の産地や品種にこだわった、最高級クーベルチュールや厳選された素材を使い、デカダンスオリジナル製法で、本来の苦み、酸味、コクを一粒一粒に封じこめました。



大型フードコート



沖縄県内最大級の規模を誇る大型フードコート「フードコロシアム」では、イタリアン、テックスメックス、エスニック、そして和食など、ヴァリエーション豊かな世界各国の本格的な味わいを、リゾート感溢れる空間でお楽しみいただけます。



カリフォルニア料理



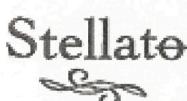
コンセプトはインターナショナルキュイジーヌ。食材や調理法にとらわれず、世界各国の味を巧みにブレンドした多彩な料理を、世界に通用するサービスで提供。インテリアデザインは、ロサンゼルス・ラ・ボエムのデザインを担当した Ms. Margaret O'Brien を起用しました。



ジャズと葉巻



米国人ミュージシャンによるジャズの生演奏と本格的ヒュミドアに美しく並べられたキューバ産の葉巻をお楽しみいただける大人のためのバー。店の一角に設えたヒュミドアには、最高級キューバ産の葉巻をディスプレイしております。



カリフォルニア料理



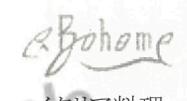
フレンチをベースにアジアのエッセンスを加味したインターナショナルキュイジーヌを提供しております。ガラス張りの天井、ゴージャスなシャンデリアや鏡が飾られたデコラティブ内装は、ロマンティックなひとときを演出いたします。



素材折衷料理



「劇場」をテーマとした臨場感溢れる約 200 席ある空間で、Eclectic Cuisine—料理方や形式にとらわれない、素材を十分に活かした素材折衷料理—を各国から厳選されたワインと共に提供するディナーレストラン。



イタリア料理



米国ロサンゼルスのラ・ボエム。

(<http://www.global-dining.com> より)

付属資料 6

過去5年間の連結貸借対照表

		第28期 00年12月				第29期 01年12月				第30期 02年12月				第31期 03年12月				第32期 04年12月				負債資本の部				第28期 00年12月				第29期 01年12月				第30期 02年12月				第31期 03年12月				第32期 04年12月			
資産の部																																													
流動資産																																													
現金・預金	3,956	4,475	3,146	2,783	2,606																																								
受取手形・売掛金	270	294	352	382	407																																								
有価証券	-	-	1,192	-	-																																								
たな卸資産	160	218	229	204	214																																								
前払費用	59	75	115	136	129																																								
繰延税金資産	47	42	33	60	62																																								
未収還付法人税等	-	-	81	-	-																																								
その他	33	23	34	55	100																																								
賃倒引当金	-2	-1	-1	-1	-																																								
流動資産計	4,523	5,126	5,181	3,619	3,518																																								
固定資産																																													
有形固定資産																																													
建物・構築物	4,106	5,198	5,860	6,683	7,667																																								
土地	2,071	2,094	2,078	2,060	2,056																																								
機械装置・運搬具	10	13	14	11	11																																								
工具器具備品	825	1,059	1,216	1,316	1,538																																								
減価償却累計額	-1,848	-2,451	-3,019	-3,730	-4,393																																								
建設仮勘定	143	-	627	540	745																																								
無形固定資産計	5,307	5,913	6,776	6,880	7,624																																								
ソフトウェア	9	10	13	56	64																																								
電話加入権	11	11	11	11	11																																								
その他	-	36	34	1	3																																								
無形固定資産計	20	57	58	68	78																																								
投資その他の資産																																													
差入保証金	869	1,001	1,326	1,346	1,522																																								
その他	105	117	77	77	89																																								
投資その他資産計	974	1,118	1,403	1,423	1,611																																								
固定資産計	6,301	7,088	8,237	8,371	9,313																																								
資産合計	10,824	12,214	13,418	11,990	12,831																																								

付属資料 7

過去5年間の連結損益計算書

(単位：百万円)

	第28期 00年12月	第29期 01年12月	第30期 02年12月	第31期 03年12月	第32期 04年12月
売上高	9,961	11,723	12,438	13,446	14,036
売上原価	4,689	10,120	10,847	12,176	12,691
<売上総利益>	5,272	1,603	1,591	1,270	1,345
販売費及び一般管理費					
広告宣伝費	208	-	-	-	-
信販手数料	-	83	103	111	115
役員報酬	75	65	65	60	56
給与手当	1,720	276	308	327	394
賞与	118	58	27	20	27
地代家賃	713	-	46	47	44
その他	1,898	363	262	262	301
販管費計	4,732	845	811	827	938
<営業利益>	540	758	780	443	407
営業外収益					
受取利息	206	127	51	26	28
為替差益	327	453	-	25	-
その他	62	80	72	24	23
営業外収益計	595	660	123	75	51
営業外費用					
支払利息	107	89	78	71	48
為替差損	-	-	285	250	58
その他	22	2	14	1	7
営業外費用計	129	91	377	322	113
<経常利益>	1,006	1,327	526	196	345
特別利益					
<特別利益計>	1	0	1	42	7
特別損失					
固定資産除却損	15	1	4	7	3
投資有価証券評価損	69	15	5	-	-
その他	20	-	-	5	-
<特別損失計>	104	16	9	12	3
<税引前当期利益>	903	1,311	518	226	349
法人税、住民税、及び事業 法人税等調整額	506	651	240	156	178
<当期純利益>	-63	-15	36	-34	-15
	460	675	242	104	186

付属資料 8
過去5年間の連結経営指標

回 次		第28期	第29期	第30期	第31期	第32期
決算年月		2000年12月	2001年12月	2002年12月	2003年12月	2004年12月
売上高	(百万円)	9,961	11,723	12,438	13,446	14,036
経常利益	(百万円)	1,006	1,327	526	196	345
当期純利益	(百万円)	460	675	242	104	186
純資産額	(百万円)	5,272	5,926	6,090	6,060	6,188
総資産額	(百万円)	10,824	12,214	13,418	11,990	12,831
1株当たり純資産額	(円)	898.51	1,016.20	870.54	866.36	884.78
1株当たり当期純利益	(円)	78.38	115.57	34.61	14.92	26.54
潜在株式調整後	(円)	—	—	—	—	26.46
1株当たり当期純利益	(円)	—	—	—	—	—
自己資本比率	(%)	48.7	48.5	45.4	50.5	48.2
自己資本利益率	(%)	9.1	12.1	4	1.7	3
株価収益率	(倍)	19.8	13.8	14.7	40.4	27.8
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	787	1,029	486	1,277	1,040
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	-827	-831	-1,276	67	-1,038
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	-1,280	268	1,520	-1,582	66
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	533	1,004	1,730	1,486	1,550
従業員数 〔他、平均臨時雇用者数〕	(名)	140 [1,093]	199 [1,232]	235 [1,241]	261 [1,389]	324 [1,524]

〔分析メモ〕

付属資料 9
販売形態別業績

(単位:百万円)

営業形態	第31期		第32期		前年 同期比 (%)	
	2003年12月		2004年12月			
	売上高 (店舗数)	構成比 (%)	売上高 (店舗数)	構成比 (%)		
ラ・ボエム [イタリア料理]	3,918 18	29.1	4,156 19	29.6	6.1	
ゼスト [メキシコアメリカ料理]	1,697 8	12.6	1,682 8	12	△0.9	
モンスーンカフェ [東南アジア料理]	3,688 11	27.4	3,712 12	26.5	0.7	
権八 [和食]	2,582 4	19.2	2,858 6	20.4	10.7	
ディナーレストラン [国際折衷料理]	1,326 5	9.9	1,291 5	9.2	△2.6	
パスタジオ [パスタ料理]	—	—	118 5	0.8	—	
フードコロシアム [フードコート]	—	—	31 1	0.2	—	
その他	235 1	1.8	192 2	1.3	△19.7	
合計	13,446 47	100	14,036 58	100	4.4	

付属資料 10
所在地別販売実績

(単位:百万円)

所在地	第31期		第32期		前年 同期比 (%)	
	2003年12月		2004年12月			
	売上高 (店舗数)	構成比 (%)	売上高 (店舗数)	構成比 (%)		
日本						
東京都	11,347 42	84.4	11,804 49	84.1	4	
神奈川県	801 2	5.9	859 5	6.1	7.3	
千葉県	752 1	5.6	772 1	5.5	2.6	
沖縄県	—	—	31 1	0.2	—	
小計	12,900 45	95.9	13,466 56	95.9	4.4	
米国	546 2	4.1	570 2	4.1	4.4	
合計	13,446 47	100	14,036 58	100	4.4	

付属資料 11

グローバルダイニング能力給表

売上額(月額)	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	—		
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	—		
5001万～5500万	¥695,000	¥639,000	—	¥300,000	¥235,000
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	—		

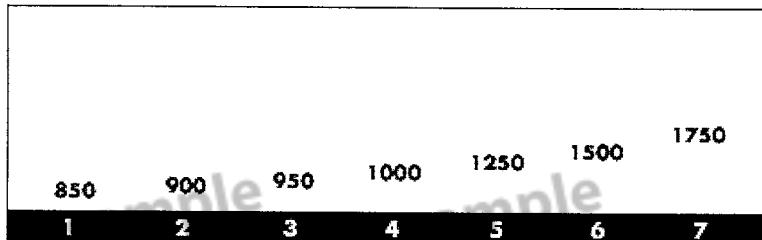
付属資料 12

アルバイト採用情報

■給与・職種

	職種	時給
キッチン	ラインクリッカ	1,000円～2,000円
	プレッピング/ディッシュウォッシャー	900円～1,250円
ホール	ウェイター・ウェイトレス	A 1,250円～2,000円
		B 売上歩合制 (基本給+売上歩合金)
	エキスパートайマー	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

時給アップ例

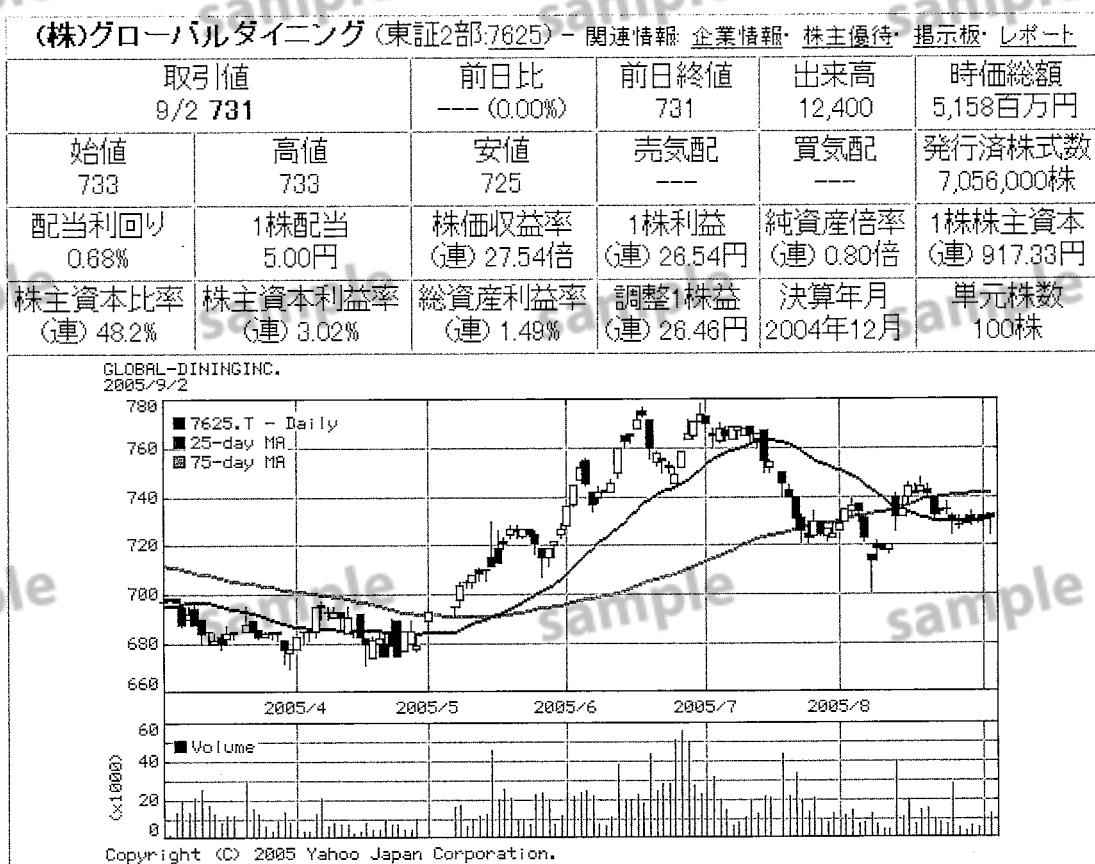


* 上記金額は店舗により異なる。時給は毎月見直しされます。

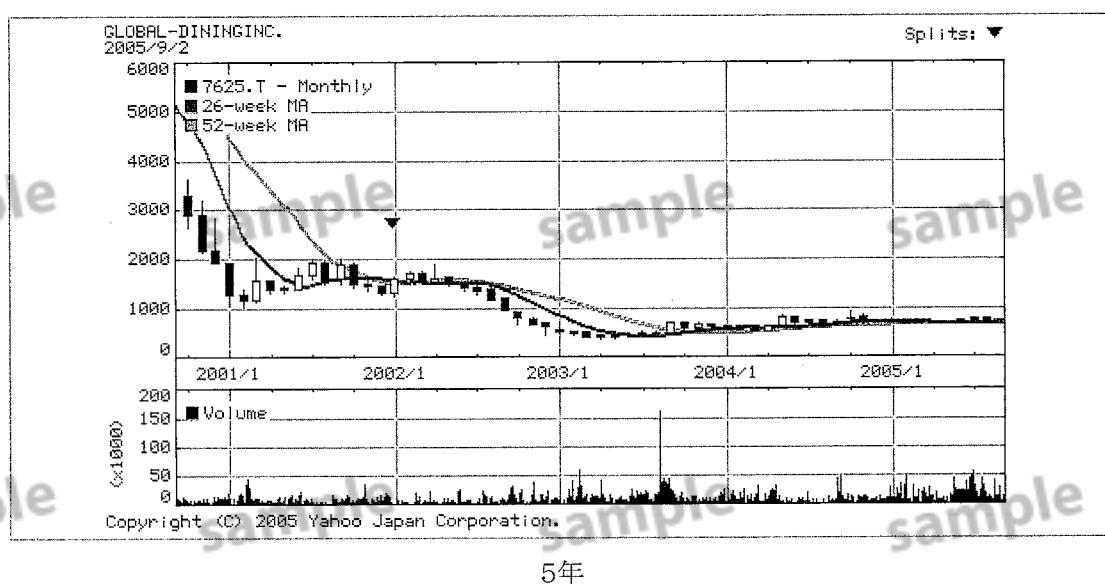
* 深夜の時間(22:00～翌5:00)は時給25%UP

付属資料 13

グローバルダイニングの株価動向グラフ



6ヶ月



5年

(Yahoo Finance <http://www.quote.yahoo.co.jp/>より)

参考文献

- ・「タフ＆クール Tokyo midnight レストランを作った男」 日経 BP 社 2000 年 12 月 Works August — 2001 年 9 月 号
- ・日経ビジネス — 2002 年 9 月 16 日 号

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

CC 2005 年 9 月・100