



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氣です。それは一番危ない商売です。

この中にどれだけ競争力を持つかというと、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

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。
(2005年9月)