



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)くらコーポレーション*

— 自然の幸を、日本の心を、人の幸せに —

私たち「くら寿司」は、外食産業の原点である“安全・安価・本物の味の提供”を今こそ再確認し、“食の安全”を願うべく、日本の伝統的な食事に立ち戻る、いわば「食の戦前回帰」を理念にかかげ、本物の食を提供し続けていきます。さらに、日本の食文化の代表である「寿司」を通して、世界に人々の幸せに貢献できる企業となるよう、邁進してまいります。

代表取締役社長 田中邦彦 (写真1)

株式会社くらコーポレーションが展開する回転寿司チェーン「くら寿司」(写真2・3)では、店舗オペレーションにおいて様々な工夫がされている。店舗に入って客席を眺めると、他と変わらない回転寿司チェーン店である。しかしその背後には、アイデアや独自の技術を次々と特許化し、オペレーションの効率化を目指す、サービス・ファクトリーと呼ぶにふさわしい様々な工夫が潜んでいる。

会社の沿革

株式会社くらコーポレーションは、1977年に通常の寿司店として大阪府堺市に開店し、1984年に「100円で本物」をキャッチフレーズに「回転寿司くら」を開業した(以下、付属資料1参照)。これまでの売上推移・店舗数推移(付属資料2参照)を見ると、1993年以降、順調に業績が向上していることがわかる。2004年10月期現在、同社の売上高は279億円、社員数は約400名(アルバイト・パート約8,500名)で、東京証券取引所二部に上場し、ISO9001認証も取得している。創業の地である大阪府堺市に本部を置き、店舗は関

*本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学ビジネス・スクールの河野宏和教授と坂爪裕専任講師が共同で作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。(2005年10月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

西地区が中心であるが、関東地区・東海地区にも出店し、合計で111店舗に及んでいる（付属資料3参照）。同社では、外食産業の原点である「安全・美味・安価」を目指し、鮮度・無添加・天然にこだわり、一皿100円均一を貫いている。一般に、外食産業では、利益を出すために材料の質を落としたり、合成添加物を大量に使っているケースが少なくない。

5 しかし、くら寿司では、すし飯は、100%の米酢と天然のだし、塩・砂糖だけで味付けしており、その他の食材も含めて、化学調味料・人工甘味料・合成着色料・人工保存料という4大添加物を一切使用していない（同社の3つの特徴については、写真4参照）。

接客オペレーションの工夫

10 まず、顧客が店舗に入ると、店員さんが「いらっしゃいませ、お客様何名様ですか」と明るく元気な声で迎え、席に案内してくれる。通常、家族連れであれば、6名が座れるテーブル席に、また1～2名であればカウンター席に案内される。一見何気ないこの接客の背後にも、以下に述べる様々な工夫が施されている。

■Eパークシステム

15 くら寿司では、土・日の夕方などのピーク時には、多数の顧客が来店し、入店するまでの待ち時間が30～40分になる。それに対応し、少しでも待ち時間を快適に過ごしてもらうため、くら寿司の各店舗では、「Eパークシステム」（写真5）と呼ばれるシステムの導入を進めている。Eパークシステムとは、顧客自らタッチパネルを操作して、人数・席の好み（テーブル席・カウンター席・どちらでも良い）などの情報をキー入力すると、画面上に現時点での待ち人数のリスト、及び過去のデータから類推した想定待ち時間が表示されるシステムである。顧客はこの情報から、自分が何番目で概ね何分程度待たなければならぬかを把握でき、その結果他の店舗へ行くか、このまま待つかを判断できるようになっている。

20

25

30 また、入力と同時に1枚の番号札が出力される。この番号札には、日付・受付時間・番号札ナンバーのほか、インターネット・アドレスも表示されている。顧客は携帯電話でこのアドレスにアクセスすることで、その場に並ばなくても待ち人数や待ち時間を確認でき、他店に買物に行ったり、車の中で待つなど、時間を有効に活用することができる。また、店舗に行く前に混み具合を確認したり、携帯電話から順番待ちを登録することもできる。そして、自分の順番がまわってくると、「番号札〇〇番でお待ちの△△名様、お待たせいたしました」と呼び出されて入店する。この際にも、店の外の駐車場に停めた車の中にい

でも呼び声が聞こえるように、マイクを使って大きな声で点呼され、聞き逃しがないように配慮されている。

■来店顧客数の評価

顧客が店内に入店すると、店員さんが「いらっしゃいませ、こちらどうぞ」と言って片手を挙げ、分かりやすく店内を誘導し、席に案内してくれる。顧客を席に案内した店員は、その後、レジの脇にある顧客数カウンター（写真6）に入店人数を大人と子供に分けて入力している。

実はこのデータは、ある換算式を用いて、厨房に伝えられている。くら寿司の標準店舗では、顧客単価が約1,000円で、一皿100円均一で寿司を提供しているので、顧客一人あたり約10皿を消費する計算になる。また、顧客の平均滞在時間は、店舗や地区によって多少のバラツキが存在するものの24分前後で、過去のデータを分析してみると、平均的には、最初の8分間で6皿、次の8分間で2皿、最後の8分間でもう2皿を消費しているという消費パターンが明らかになった。

そこで、くら寿司では、成人1人あたり持ち点を10点（子供は5点）と定め、入店後8分以内は6点、次の8分は2点、最後の8分も2点と換算して、厨房に顧客係数として表示している。仮に、10人の顧客が同時に店舗に入店したとすると、最初の8分間は顧客係数60点となり、60皿の寿司を消費することが予測される。厨房の担当者は、この数字をもとに、何をいくつ作るかという生産数量を判断している。

■フレキシブル・コンベアシステム

くら寿司では、寿司を搬送するコンベアの長さを、店舗の混み具合に応じて多段階に変更できるようになっている。それに合わせて、顧客を座席に案内する際の誘導方法にも工夫が施されている。くら寿司の標準店舗では、付属資料4に示すように1本の直線型回転式ベルトコンベアを用いて3つの島状の座席配置が形成されている。

それぞれの島には、コンベアの両側にそれぞれ5～6つのテーブルが配置されている。通常、顧客を案内する際には、入口に近い1つの島の厨房に近い方から着席させるように誘導している。そして、顧客が少ない時には使用していない島のコンベアを切り離し、全体のコンベア長を短くして寿司の無駄な滞留を防いでいる。また同じ島でも、コンベアにはクイックターンと呼ばれる長さ調整ユニット（写真7参照）が2カ所設けられており、厨房に近い方から顧客を着席させることで、コンベア長を3段階に調節して、寿司の無駄な滞留を回避している。徐々に入店顧客数が増えてくると、2つ目の島のコンベア上に寿

司を流し始め、顧客をスムーズに誘導できるように工夫されている。

生産オペレーションの工夫

5 ■タッチで注文

着席した顧客は、席の前を流れているコンベア上の寿司の中から好みの皿を取って食べる。また、各席の前にはタッチパネルの液晶ディスプレイが設置されており、食べたい寿司を画面のメニューから選び、タッチすることにより簡単にオーダーできる「タッチで注文」というシステムが導入されている（写真8）。このシステムにより、注文した寿司がコンベアに載って自分の席に近づくと、メニュー画面に表示され、同時に注文皿がピーピーと音を鳴らして到着を知らせる。厨房で皿を流すときに作業者が完成ボタンを押すと、予め設定された厨房からテーブルまでの皿の移動時間によって、顧客の席の近くでチャイムが鳴る仕組みになっている。厨房で皿を流すときに作業者が完成ボタンを押すと、厨房からテーブルまでの移動時間が予め設定されており、その時間が経過するとチャイムが鳴るように設計されている。このシステムにより、顧客の注文を受けたりそれを届ける工数が削減されると同時に、口頭伝達に伴う受注のミスがなくなり、一種のゲーム感覚で好みの寿司を注文することができる。

20 ■時間制限管理システム

このように、コンベア上に好みの寿司がなくても注文することができるが、くら寿司の基本思想は、いかにコンベア上に流れている寿司を顧客に食べてもらうかということである。目の前を流れている寿司は見込み生産品であり、「タッチで注文」で受けたオーダーは受注生産品である。もし、繁忙期に顧客全員がすべての寿司を「タッチで注文」により注文すれば、厨房の能力が足りなくなり、長時間顧客を待たせることになり、顧客不満足と人件費の増加に結びついてしまう。そこで、いかに魅力的な寿司を見込み生産品として予めコンベア上に流しておくかが重要になる。

しかし、寿司は生鮮食品であり、安全でおいしい寿司にとって鮮度は命であるから、長時間コンベア上に在庫しておくことはできない。くら寿司では、「時間制限管理システム」（写真9）と称するシステムを開発・導入し、特許を取得している。寿司皿の裏についたICチップを利用して、握ってから30分経過した皿が厨房に戻ってくると赤ランプが点灯し、ネタに応じて作業者が廃棄し、最大でも55分経過するまでの間に寿司を自動的にコンベア上から廃棄するシステムが導入されている。

■ポップフローシステム

廃棄率を少なくするため、魅力的な寿司を見込みで生産し、いかに短時間で消費してもらうかが重要になる。くら寿司では、このようなニーズに応えるため、ポップフローと呼ばれるシステムを導入している。コンベア上を流れている寿司を見ると、皿の前に商品の写真・ネタの名前のついた看板と一緒に流れていることに気づく。この看板がポップと呼ばれるものである（写真10）。

このポップには2つの機能がある。ひとつは、文字通り看板に相当するもので、商品の内容を説明・表示し、遠くの物でもどのような寿司が流れているかをひと目で確認することができる。もうひとつの機能は、入店顧客数と稼動コンベア長に応じた生産パターンを表わす看板という役割である。ポップは黄・赤・青・白・緑という5つに色分けされている。また、各色には、漢字で「無添」と書かれたポップと、ひらがなで「くら」と書かれたポップがある。入店顧客が少なく、コンベアの長さを最も短く設定している最小レーン時には、黄色のポップだけがコンベア上に流されており、各ポップの後ろには1皿ずつ寿司が置かれている。

黄色ポップのうち、「無添」と書かれたポップは、主にマグロやハマチといった売れ筋の寿司ネタである。くら寿司では、売上の75%に相当するAランク商品が17～19アイテム存在するが、これらの売れ筋商品には「無添」と書かれたポップが付けられている。残り25%に相当するBランク以下の商品（50～60アイテム）には、ひらがなで「くら」と書かれたポップが付けられている。

■ポップの流し方

くら寿司では、ポップの流し方が、顧客満足を高め、「タッチで注文」による受注生産のコストを減らし、同時に廃棄を抑えるために重要な役割を担っている。刻々と変化する顧客係数に応じて、最も顧客係数が少ないときに流されるのが黄色のポップである。顧客係数が大きくなるにつれて赤・青・白・緑のポップが順次投入され、ベルト上を流れる寿司の数が増えていく（当然、ベルトの全長もクイックターンを利用して長くなっていく）。昼や夜のピーク時間帯を過ぎて顧客係数が小さくなっていくと、投入時と反対に、緑・白・青・赤の順でポップが抜き取られ、流れる寿司の数が少なくなる。ポップの投入・抜き取りの順序はどの店舗でもポップの色でルール化され、顧客係数がいくつになったら新たな色を投入したり抜き取るかも過去のデータに基づいてマニュアル化されている。

それぞれの色のポップをどのネタで構成するかは、くら寿司にとって重要なノウハウである。関西で最も売れ筋であるハマチを黄色のポップだけに入れてしまうと、混んできた

ときはハマチの流れる頻度が少なくなってしまう。反対に、あるネタを青のポップだけに入れてしまうと、そのネタはある程度店が混んでいるとき以外には流れないことになり、タッチで注文の割合が増えてしまう。同様にして、人気のないネタを上位色のポップに入れると、廃棄が増えてしまうことになる。

- 5 回転寿司では、一般に常時40アイテム程度流しておかないと顧客の不満に繋がるため、黄色のポップには、「無添」と書かれたAランク商品以外に、「くら」と書かれたBランク以下の商品や、3ヶ月間で変更していく季節商品・キャンペーン商品などがミックスされている。また反対に、青・白・緑のポップであっても、「無添」と書かれたAランク商品と「くら」と書かれたBランク以下の商品がバランス良く含まれている。このポップ構成
- 10 は、毎月、先月1ヶ月間の売上データに基づいて、関西・東海・関東の各エリア単位で、店舗規模別に、くら寿司本部が一括で見直しを行なっている。

厨房では、徐々に顧客係数が増えていくと、まず同一ポップの後ろに流す寿司の皿数を1皿から4皿まで増加させ、稼働コンベア長を長くするとともに、赤・青・白・緑のポップが順次追加されるという形で、増産パターンが標準化されている。色別のポップの投入

15 規則は本部が月ごとに見直すマニュアルに準拠し、ポップの後ろに流す皿数の増減は、店内の様子や一回転して戻ってくる寿司の分布を見て店舗を統括するマネジャーの判断で決められている。したがって、厨房で寿司をにぎる作業者は、何をいくつ作るかを考えずに作業に専念することができる。標準店舗では、1日のピーク時の売上皿数が1時間当たり1,500～1,800皿であるのに対して、売上の少ない時間帯は1時間当たり100皿以下と変動

20 が大きく、そのため、ピーク時の生産能力に合わせた寿司ロボット（2,000個/時間の生産能力）（写真11）を導入している。寿司ロボットはすし飯を握り、作業者がネタを切ってその上に載せて寿司を作っている。ポップシステムによって、売れ筋の商品から優先的に見込み生産を行ってコンベア上に流し、たえず魅力的な商品を流しつつ、売れ残りを極力回避して鮮度を維持している。実際に、標準店舗では、握ってから30分ないし55分ま

25 での間に廃棄される寿司の数量は全体の6～7%に抑えられている。

後片付けオペレーションの工夫

■皿カウンターとビックラボン！

30 顧客が食べ終えた皿を「皿カウンター」（写真12）と呼ばれるテーブル脇にある皿ポケットに入れることで、食べ終えた皿の枚数が自動的にカウント・デジタル表示される。1皿100円であるから、顧客は支払金額を把握することができ、会計時に店員が皿の枚数をカ

ウントする工数とその間の待ち時間、カウントミスによるクレームがゼロになっている。また、5皿につき1回、液晶ディスプレイ上のルーレットが回り、当たりが出るとくら寿司オリジナルのキャラクターグッズがもらえる「ビックらポン！」(写真13)というシステムもある。このシステムは、特にファミリー層の集客に効果を発揮している。

「皿カウンター」は単に皿数をカウントするだけの道具ではない。その背後には、使用済みの皿を水を循環させて運ぶ「水回収システム」(写真14、特許取得)と呼ばれるシステムが設置されており、顧客が「皿カウンター」に入れた使用済み皿はそのまま水流に乗って自動的に厨房まで運ばれている。これは、清算後に店員が後片付けを行う際の効率を上げる仕組みである。従来は店員が皿の枚数を計算し、会計を行った後、皿の後片付けをしていた。しかし、ファミリー客の場合には、40皿～50皿を一度に片付けなければならず、テーブルと厨房との間を何往復も歩行するムダが発生していた。「皿カウンター」を各テーブルに設置し、5皿に1回ルーレットが回る「ビックらポン！」を導入することで、顧客自らが使用済みの皿を「水回収システム」に投入することを無理なく促し、店員の後片付けを1往復で終わらせることが可能になっている。

また、この「皿カウンター」は、顧客の清算後、店員が鍵を開けると、皿以外にも湯のみやコップなど、他の使用済み食器と一緒に投入することができるようになっている(写真15)。実際に店員が後片付けする際には、鍵を開けてこれらの使用済み食器を「皿カウンター」に投入した後、割り箸とおしぼり、残飯を回収して、テーブルを拭くだけの作業となっており、会計後に次の客を案内するまでのアイドルタイムが大幅に短縮されている。

社長のビジョン

くら寿司のオペレーションに見られるユニークな工夫・改善の背景には、いくつかの基本的な考え方がある。その内容を、田中社長とのインタビューから要約して以下に示しておこう。

■建設と破壊を繰り返す

「私がこれまでやってきたことを一言で言えば、建設と破壊を繰り返していくことです。たとえどんなに良い方法であっても一定期間経ったらそれをぶち壊して、より良い新たな方法を考えるんです。作り、それからぶち壊す。ひとつのやり方に安住している者には雷を落とす。お客様が変化を求める限り、それを繰り返さなければならぬんです。繰り返すというのは、元のやり方に戻るのではなく、ニューバージョンに

進化することです。いきなりいいやり方は見つかりません。まあ、社員の皆は大変かもしれませんが。

例えば、『タッチで注文』というオーダーシステムを開発する前、15年ほど昔にインターフォンを各席に導入し、電話で厨房にオーダーできるシステムを導入しました。そのときには、3年以内に顧客の求めるものを完全に流す方法を考えて、3年でインターフォンをやめることを基本方針として導入したんです。そうしないと、流れているものを食べてもらうという回転寿司の本来の姿にいつまで経っても近づいていかないんですよ。

でも実際には、インターフォンの利用は少なくならず、1時間に1,500皿売れるようなピーク時には150～200件のリクエストが入るようになりました。そうすると、聞き間違えて注文した品物が届かないというトラブルが起こるんです。そこで、インターフォンはやめてタッチにしようと考えたんですが、もっと注文が増えますよという反対が多かった。実際、タッチで注文にしたらピーク時の受注は400皿に増えてましたが、従業員は注文品を流してボタンを押すだけですから、聞き間違いのトラブルがなくなっています。

ポップフローについても、人件費の点で有利な見込みによるまとめ生産を破壊した結果生まれたんです。1時間に500皿しか出ないのに1,500皿まとめて生産していたら、古くなっていくのは当たり前です。早晩それが許されない時代がくるだろうと、15年前から考えていました。最初は、作りやすい一部の商品だけをポップにして、あとはまとめ流しにしていました。全部をポップに変えるまでには、いろいろと試しては破壊し、10年近い年月がかかっています。

ここ2年間、1皿200円とか一貫で200円といった試みも実行しています。ある期間実施してまた元に戻す、それによってお客様が求めている変化に対応するんです。絶えず何かをやっているワクワク感、そういうものが今の日本人には必要だと思うんです。」

■シンプルな方法の追求

くら寿司では、店舗のオペレーションについて、できるだけシンプルな方法にこだわっていた。この点について、社長は次のように語っている。

「例えば以前、顧客係数を算出する方法として、男女で消費皿数を変える方法や、単位時間ごとに細かく消費皿数を設定する方法、さらにコンベア上に流れている現在の皿数をカウントして顧客係数との差し引きで生産指示を与える方法など、きめ細かい

ルールを試行錯誤的に適用したことがありました。でも、例えばレジでの入力をパートやアルバイトの店員に徹底するのは難しく、入力してくれないと誤差が出てオペレーションの効率が悪くなってしまったんです。一番難しいのは人間の作業、入力なんです。機械を使った自動入力も可能ですが、ものすごく費用がかかります。だから、細部にこだわるよりもシンプルに実行できる方法を追求することが大切なんです。1人当たりの持ち点も、厳密に言うと1人当たり9皿強ですが、データが扱いにくくなるから、10皿で充分だと考えています。」

■人間の行動をよく見る

シンプルなお方法へのこだわりは、人間の行動をよく見るという思想と結びつく考え方である。この点について社長は次のように語っている。

「店員の後片付け作業の効率化を狙って、『水回収システム』と呼ばれる使用済み皿の回収システムを導入した際、このシステムを導入すれば、テーブルと厨房との間の往復回数が削減され、すぐに作業効率が向上して人件費が下がるだろうと考えていました。しかし、システム導入後も、人件費は全く下がりませんでした。そこで、店員の後片付け作業を1週間、観察してみたんです。すると、『水回収システム』によって皿・湯のみ・コップなどが自動で回収できるようになったため、従来持っていったお盆を持たずにテーブルの後片付けに行く店員が多く、1回当たりに運べる量が減ったため、テーブルと厨房との間の往復回数は一向に削減されていないという事実が分かったんです。だから、システムを導入するだけでは不十分で、人間の側面というのをしっかり見ないといけないんです。」

■社員教育

人間の側面を重視するとなると、教育が大切な役割を果たすことになる。その点について、田中社長は次のように説明してくれた。

「社員教育としては、入社前の研修として1回、2泊3日で社会人の心構えを教えます。それから2週間に1回、店長会議をやっていますが、システムとか技法ではなく、愛社精神とかあいさつといった人間教育の方に重点を置いています。全社員の集合研修も半年に1回やっています。製品を作る前に人を作る、そこから始めなければなりません。教育には本当にコストがかかります。」

パートやアルバイトと店長の仕事は明確に区分しています。店長の仕事は、教育、哲学、指導、人のワークスケジュールの作成と管理です。寿司を作る1次作業はパー

トさんとアルバイトさんに任せて、店長にはさせていません。材料の仕入れは、前年や前週の実績に基づいて売り上げ予測を本部で立て、本部が一括して行なっています。店長は在庫を本部に報告するだけです。1次作業をする人も、ポップに応じて作って
5 いくだけで、何も考えないでいいように仕組みを作っています。ポップの増減は、店長ではなく、各店に配置されている店舗統括マネージャーが判断しています。

寿司というと、一般に寿司職人を思い浮かべますよね。でも、うちでは職人を使っ
ていません。ロボットならば1時間に2,000貫握ります。人間には絶対できません。そ
れに、ロボットには教育は要りません。人間の職人だと、どうしても自己顕示が強く
10 なってくるんです。ピークの時間を人に任せると、ああしんどい、ようやくた、そう
なってくるんです。まだ店舗が3つの頃、ロボットを入れても職人たちは使おうとし
なかつたんです。自己顕示の場がなくなるからでしょうね。使えと言っても使わない。
だから結局全員辞めてもらいました。』

■くら寿司の歩みと今後の展望

15 これまでのくら寿司の歩みを振り返り、田中社長は彼の考えを説明してくれた。

「まず私がこだわっている無添加ですが、最初に寿司を始めた頃から、化学調味料を大
量に使っている食材を何回か目にして、自分が嫌なもの、自分に危害があるものを他
人に提供すること自体が幸せではない、と考えるようになったんです。ラーメン1杯
20 に10グラムの化学調味料が使われているなんて、自然界にはあり得ないことですよ。
アルミ食器についても、いろいろと危険性が指摘されているので、うちの厨房は全て
ステンレスでやっています。価格は2倍ぐらいしますが、最初だけのことです。

なぜ回転寿司が売れたかを考えてみると、安心感、分かりやすさ、注文しやすさが
関係していると思うんです。無添加の安心感、100円均一という安心感と分かりやす
さ、そして9割方の品物が流れていてそこから取るだけという注文しやすさ。それを
25 支えているのがデータに基づいた流し方とオペレーションの工夫なんです。』

くら寿司の今後について、田中社長は彼の展望を次のように語っていた。

「回転寿司というのは、面白さがあって、ビックラポン！や皿回収システムも、お客様
30 から見れば常に何か新しい変化・発見・驚きを与えるきっかけづくりになっているで
しょう。でも、それも一般的になるともう飽きてくるんです。では次は何がくるかと
言えば、アイテム数でやっていきたい。でも、物理的に80アイテムが限度、それを超
えると店の冷蔵庫で欠品や余剰を管理できなくなってしまいます。そこで、今チャレ

ンジしているのが天ぷらです。揚げたての鮮度が求められるので、寿司と共通する点があります。既に15店舗で導入し、売り上げ構成比で5%を占めています。売れ筋のハマチで8%ですから、それに迫っていきたくないと予想しています。

それから、関東や名古屋で新規の出店を増やしていますが、地域性の違いが大分あります。例えば関西で取られるうどん類が関東では取られません。反対に、関東では赤出汁が出ます。魚では、関西はハマチ、関東ではマグロが売れ筋です。それから、名古屋ではなぜか在席時間が長く、45分近くになっているんです。そういう地域性を全て理解してデータを集計・分析できる人材が本部にいないと、いい仕入れができなくなります。今は北大を出た優秀な人間がその仕事を的確にこなしてくれています。

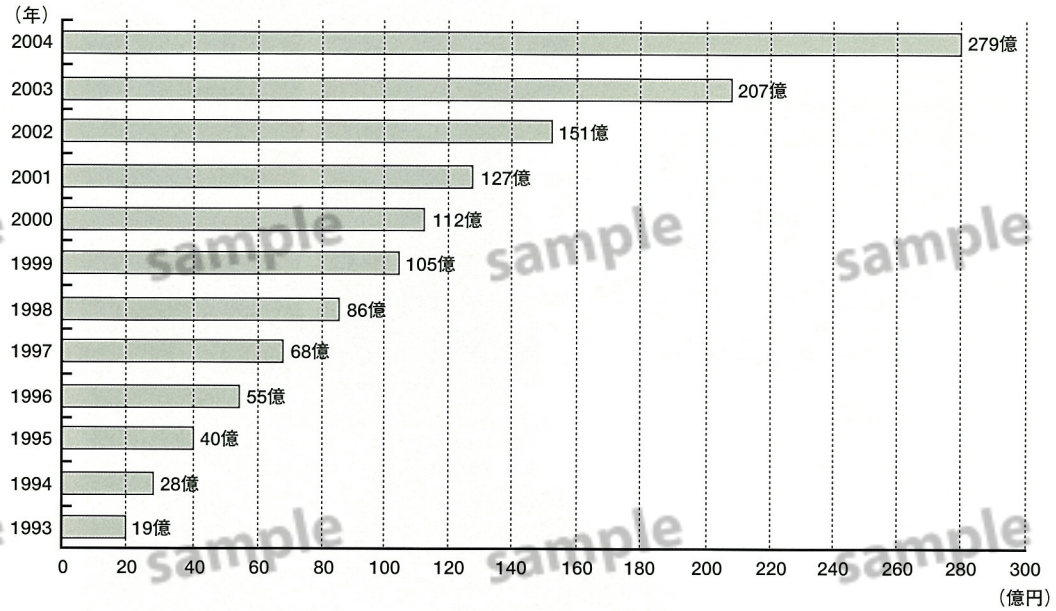
もう1つ、出店ですが、私は新規を出すときは5つの要因、ロケーション、味、価格、クリーンネスと接客で決まると言っているんです。ロケーションは、基本的には周辺の人口とかアクセスの利便性で判断しています。2キロ圏内の人口が8万人以上でアクセスが良ければ、競合条件もありますが大体外れません。うちは、方針として駅前には出していない。駅前にはホームランも出るけれど、外れると目算の半分以下になってしまうからです。あと、アクセスの悪い田舎でも、外れると半分以下になります。我々は月商2,000万円という目標ラインをもっていますが、郊外店であれば、外れても1割程度です。実際に出店するときには、開発の人だけでなく、現場で実際に店をやっている人間に事前に見に行かせるようにしています。彼らの言うことは大体当たります。もちろん、10店に1つぐらいはチャレンジも必要ですが、私が色気を出して安く作ろうとした店は大体悪いですね。幸い、これまでは閉店した例は1つもないんです。皆は勘や、勘やと言っていますが、違うんですよ。やはり、基本をきちんと押さえて、それ以外の所は絶対にお断りするという態度だったら、ほとんど間違いはない、そう信じています。」

付属資料1 会社沿革

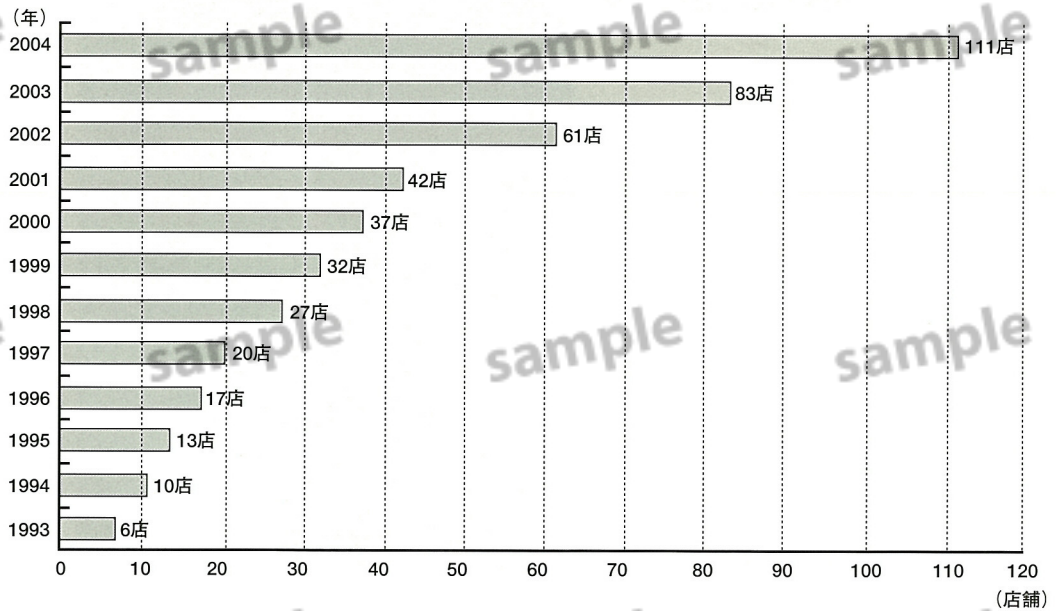
昭和 52年 5月	一般的な寿司店として堺市に開店
昭和 59年 7月	「100円で本物」をキャッチフレーズに「回転寿司くら」を開業 それまで大型店としては存在しなかった直線型タイプの回転寿司を 導入
平成 2年 3月	株式会社くら寿司設立
平成 7年 7月	本部、深阪工場完成
11月	(株)くらコーポレーション設立
平成 9年 2月	時間制限管理システム導入
平成 11年 4月	自動廃棄システム導入
平成 12年 12月	ビックらポン 導入
平成 13年 2月	タッチでポン 導入
5月	株式上場 (ナスダックジャパン <現ヘラクレス>)
平成 14年 11月	タッチで注文 導入
平成 16年 10月	東京証券取引所市場二部上場
12月	ISO9001 認証取得

付属資料2 売上高と店舗数の推移

■くら寿司の売上高の推移

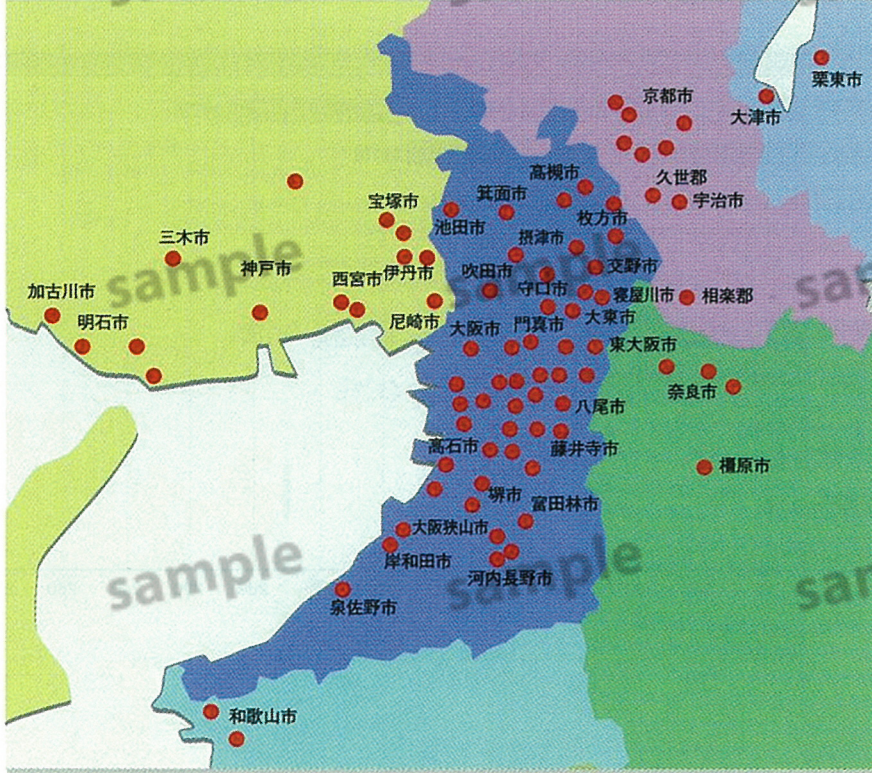


■くら寿司の店舗数の推移 (2004年10月末現在)



付属資料3 エリア別店舗地図

▼ 関西地区店舗地図



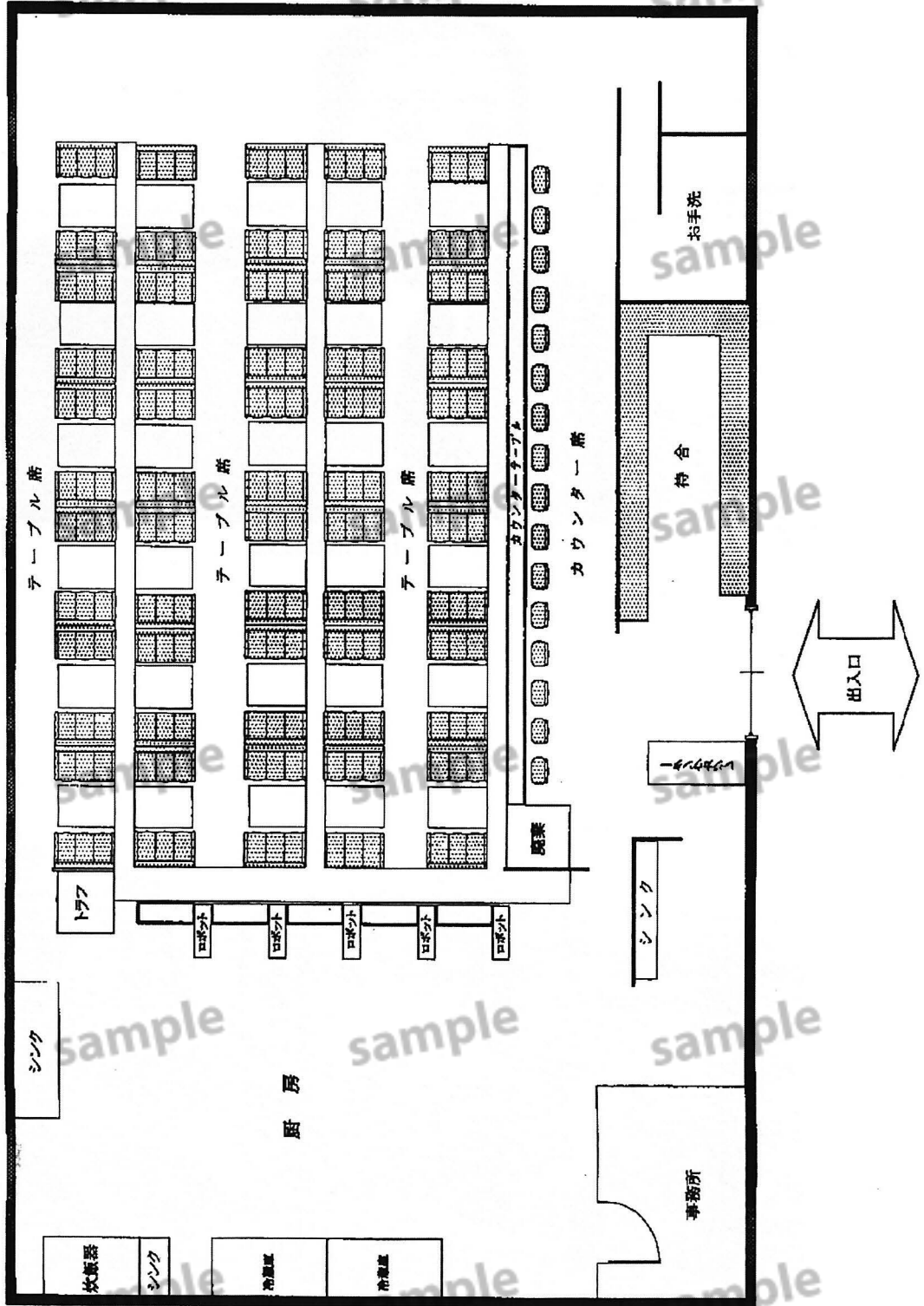
関東地区店舗地図 ▶



東海地区店舗地図 ▶



付属資料4 標準店舗レイアウト図



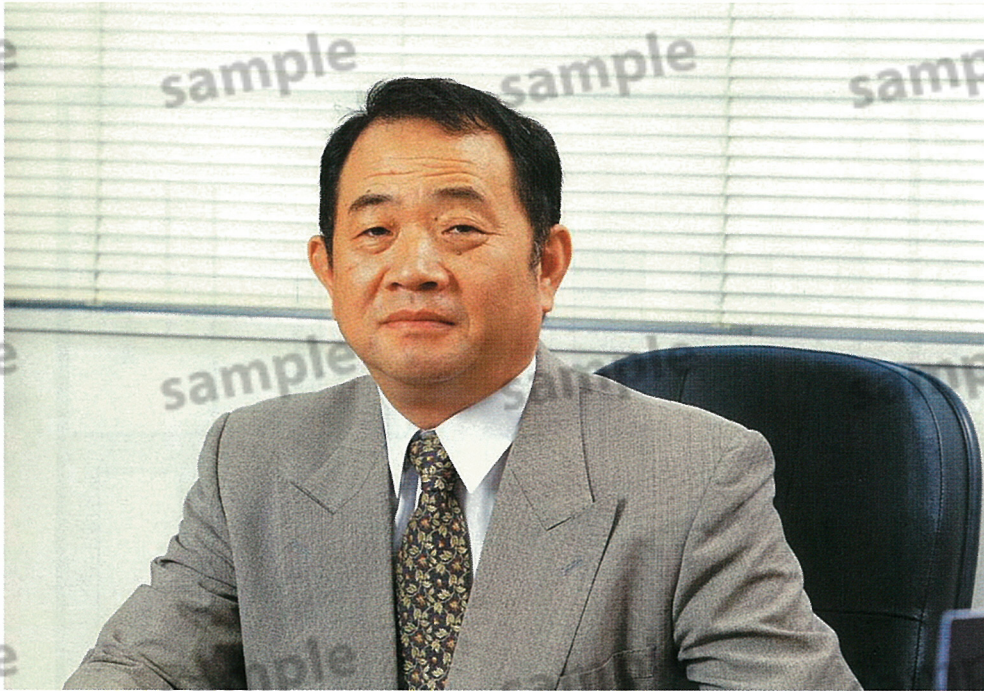


写真1 田中邦彦社長



写真2 店舗外観



写真3 店舗内部



写真4 同社の3つの特徴



写真5 Eパークシティ

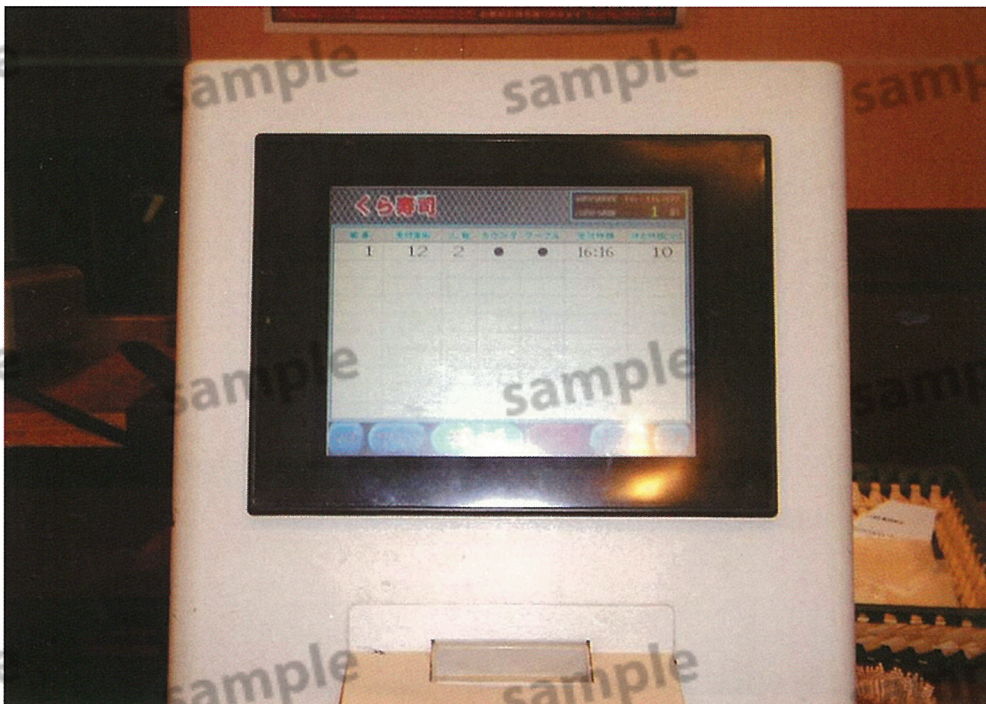


写真6 顧客数カウンター



写真7 コンベアの長さを調節するクイックターン



写真8 タッチで注文

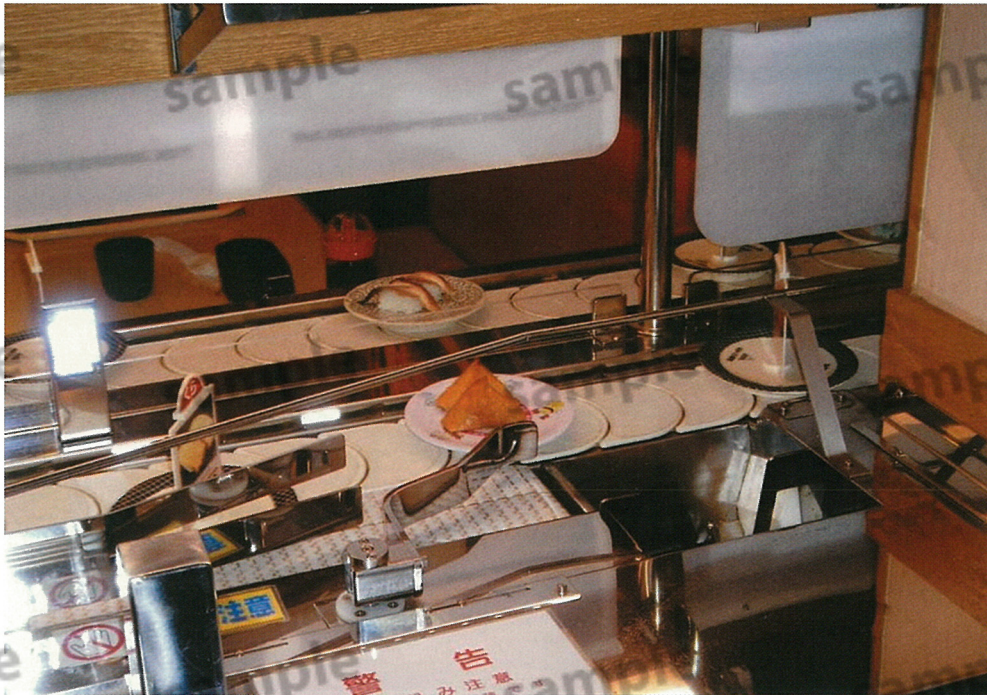


写真9 時間制限管理システム



写真10 ポップ



写真11 寿司ロボット



写真12 皿カウンター



写真13 ビックくらポン!



写真14 水回収システム (厨房開口部)



写真15 皿カウンター開口時

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

共立17.11・P100