



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# Sushi Zushi Inc. 2010 (A)

アルフォンゾ（アル）・トミタは、自分がわくわくすることを抑えきれなかった。なぜなら、1 か月後のクリスマス前に、新たに 30 歳以上向けのバー Ziquid を地元テキサス州サンアントニオにオープンするからである。長年の友人であるスペイン語テレビ局のプロデューサーと組んで、これまでにない大人向けのバーを開くのである。やはり、自分は新しい事業を立ち上げることに魅力を感じる起業家なのだと改めて感じざるを得ない。

しかし、そうした高揚の中にも、一抹の不安を感じていた。ある大学教授の次の言葉が忘れられない。「多くの会社は、チャンスがなくて失敗するのではない。多すぎるチャンスに目がくらみ、消化できなくて失敗するのだ」。実際、2010 年段階で 7 店、総売上 1900 万ドルまで順調に成功してきた Sushi Zushi のオペレーションに関しても、小さな問題から大きな問題まで、まだまだ自分が取り組まなくてはいけない課題が多い。昨年からオペレーション、人事、会計といった分野でそれぞれ経験豊富な幹部を採用し、より組織としての体制は整いつつあるものの、まだまだ過渡期であることは疑いない。2020 年に 40 店舗を目指しているが、そのためには現在のようにフロント（サーバー\*等）とバック（キッチンの調理人等）が分離した組織構成でいいのだろうか？すし店では、サーバーのチップの半分以上をキッチンのすし職人と分けるのが通常だが、そうした慣習のない普通のレストランから転職してくる優れたサーバーは、たった数%を分けるのすら嫌がる。さらに言えば、今後チェーンとして拡大するに当たり、どの程度データを収集し、どのくらいの頻度やタイミングで各店舗の管理をするべきかという点についてもはっきりしない点が多かった。

\* 日本でいうウェイター

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水勝彦（2011 年 1 月作成）

またアルは今後の多角化では、より店舗間の品質と均一性を上げ、さらに効率性を高めるため、セントラルキッチン方式も検討したいと考えていた。さらに、40 店舗まで拡大する過程で、どのような資金調達がベストなのか、そのように大企業になっていく中で、大きな組織のマネジメントを経験していない自分が本当に CEO にふさわしいのかという疑問も残っていた。

5

## アルフォンゾ（アル）・トミタ

Sushi Zushi の創業者であり CEO でもあるアル・トミタは、1962 年メキシコシティで富田真三と菊江夫婦の間に生まれた。父真三は、早稲田大学卒業後メキシコに留学し、そこで日系 2 世の菊枝と知り合って結婚した。その後、真三は文房具を中心とした雑貨を商う小売店をメキシコシティで始め、卸にも手を広げ、約 30 年をかけて約 40 店舗、従業員約 1000 人を持つチェーンにまで育て上げた。

アルは大学卒業後 10 年間（1986 ～ 1995）この父の会社でファイナンス部門を率いていた。15 当時を振り返って、次のように述べている。

あの会社は 1960 年代から 80 年代にかけて学用品の需要拡大に伴って急成長したので、気が付いてみると、メキシコの会社になっていた、と言うのが実情でした。

20 父は会社を母の兄弟と共同で所有かつ経営していたのですが、巨大になったグループの経営を巡って、1990 年代半ば、株主間に意見の相違が起こり、グループを解散せざるを得なくなったのです。

父の会社を離れたアルは、以前より考えていた MBA の取得のため、1995 年からアメリカのテキサス州にあるテキサス大学サンアントニオ校に進んだ。失敗した後だったので、本当に食欲に25 いろいろ勉強できたと、アルは感じていた。

1997 年、ブリタニカを買収した企業のアドバイザーを務めていた友人の紹介で、アルはブリタニカのコンサルタントとして日本に渡ることになる。さらに、ブリタニカから乞われ、日本法人に入社し、2000 年にはウェブ部門の責任者になる。しかし、その後インターネットバブルが30 はじけ、2001 年 4 月ブリタニカは日本法人を閉鎖することになったため、アルは次のキャリアを考えなくてはならなくなった。

## Sushi Zushi の始まり

以前より、アルと妻のクリスティーンは引退したらスペインで小さなビストロを開くことが夢だった。ブリタニカジャパンの閉鎖によりそうした構想が「少し早まる」ことになり、アルとクリスティーンはなじみがあるサンアントニオに戻ってレストランを開くことを2000年の終わりがごろから考え始めた。

当初、友人がメキシコシティでフランチャイズ展開をしているメキシコ料理店の支店を出したいとアルは考えた。しかし、その考えを家族に相談すると、当時10歳の長男リックが大反対をした。サンアントニオにはメキシコ料理店などいくらでもある。自分も大好きなすしがいいというのがリックの意見だった。

そのアイデアにも一理あると思ったアルは、日本にいる間にサンアントニオですし店を開く情報を集めようとした。味銀という家の近くにあった寿司屋で1月間無休でアルバイトをし、すし屋のノウハウを学ぼうとした。しかし、日本ではよくあるように、当初の4週間は主に皿洗いで、少しすし屋のまねごとをしたのは最後の1週間だけだった。フランチャイズを行っているすしチェーンも探してみたが、当時深刻な不況に陥っていた日本では海外展開を考える余裕のあるすしチェーンは見つからなかった。また、アルは厨房メーカーの展示会に出かけ、すしロボットを開発している会社3～4社にもあたった。こうした情報収集を通じて、サンアントニオにすし店を開く構想を徐々に固め、5月には日本からインターネットを通じて、法人税に優遇のあるデラウェア州にSushi Zushi Inc を設立しながらビジネスプランを練った。日本からサンアントニオに移動途中では、ロサンゼルス、ダラスに立ち寄り、現地のすし店を訪れ、Sushi Zushi のコンセプトについてもいろいろ考えを巡らせた。

一方で、夏の間クリスティーンは3人の子供たちを連れてメキシコシティに里帰りしていた。そこで訪れたすし店が大変奇抜で面白い料理（例：すしの天ぷら）を出し、しかも味もよかったので、そこシェフの1人に声をかけ、料理の仕方を習うことにした。両親の実家まで来てすしを作ってくれたそのシェフと話をしているうちに、そのシェフの弟が同じテキサス州のダラスですし職人として働いていることがわかり、紹介してくれることになった。連絡を取ると、その弟は当初乗り気であった。しかし、当時働いていた日本料理店で給料が上がったこともあり、Sushi Zushi の誘いを最終的には断ってきた。

アルの Sushi Zushi のコンセプトは、サンドイッチのサブウェイのように、客がカウンターに立って並んでネタを選び、ロボットを活用してすし職人がその場ですしを握り、顧客は出来上がったすしと好みのドリンクを自分で席に戻って食べるというものだった。スターバックスのようなゆったりした雰囲気、多くの人に伝統的なすし（Sushi）だけでなく、クリスティーナたちがメキシコで味わったような創造的なすし（Zushi）を気軽に食べてもらいたいと考えていた。当時のビジネスプランには、次のようにコンセプトが記載されている。

- Operates like a Subway
- With the Personality of a Starbucks
- And the food display and service concept of a Corner Bakery or La Madeleine

アルは、こうしたコンセプトによって、フランチャイズ化を行い、10年間で約1000店の展開を目指すという、野心的な計画を持っていた。当初のビジネスプランに書かれていた店舗展開の計画は資料1に抜粋してある。

2001年7月にサンアントニオに戻ったアルは、MBA取得のために残っていた2単位のための授業を取りながら、さらにビジネスプランを発展させると同時に、店舗のための物件探しに時間を費やした。アメリカ人ではないアルは、学生ビザ、そしてMBA取得後1年間有効であるプラクティカルトレーニングの期間を利用しての活動だった。まったくレストラン経営の経験がなく、またフランチャイズでもない Sushi Zushi に対して、物件を貸そうというオーナーは多くなく、やっとのことでいづれも最高の場所とは言い難い3つの物件を見つけ、その中から元ベーグルショップで、3年近く空いていた1つの物件を借りようと考えていた。すでに厨房などに関する配管工事がなされており、改装に関して大幅な節約が出来ると考えられた。そのための資金は、自分たちの貯金、複数のクレジットカード、そして知人たちからの借金で賄わなくてはならなかった。

## 9・11 とその後

アルが Sushi Zushi 開店に向けて店舗については何とか見通しがついた（シェフはまだ見つかっていなかった）ときに起きたのが9・11であった。当時、インターネットバブル崩壊の影響ですでに後退気味だった景気、消費者のマインドはこの事件によって一気に冷え込んだ。アルも、こうした状況で本当に新しいレストランをオープンしてよいのか、不安にかられる毎日を過



ぐすことになった。アドバイスを求めるために訪れたテキサス大学の企業支援センターでも、「サンアントニオでなぜすしなのか」、「なぜそんな悪いロケーションでやるのか、やめたほうが良い」と論されることになった。

友人たちもアルのことを心配し、ある友人はサンアントニオの繁華街の川沿い（リバーウォーク）にあるレストランの経営者を紹介し、いかにレストランビジネスが難しいかを、今はやめたほうが良いかを説明してもらおうとした。しかし、友人の意図とは相反して、アルの話聞いたその経営者はむしろ興奮してぜひやるべきだと積極的に薦めた。彼によれば、「景気が悪い時は、店舗にしろなんにしろ、いい条件で借りやすい」ということだった。またロボットメーカーの紹介で会った食品卸の担当者も、ここ数年のサンアントニオでのすし関係の注文の大きな伸びを理由に、チャンスだと応援してくれた。そして、一番大きかったのは家族の支援であった。アルは、当時6歳の次男ホゼが「市長に頼もう」と言ってくれた言葉が一番胸にしみたと述懐している。反対の声が圧倒的多数であったが、数は少ないが信頼できる人たちからの応援を重視し、アルは Sushi Zushi オープンに向けて引き続き頑張ることを決めた。

11月14日にリース契約を結んだアルは、そのわずか1月後、12月12日に Sushi Zushi をオープンすることにした。経験もないのに、なぜそんなに急いだのかと問われたアルは「とにかく、家賃が惜しかった」と答えている。オープンしなければ、何もしないのに家賃がかかるからだ。さらに、アルとクリスティーンは自分たちで店のペンキ塗りなどをできる限りやり、初期のコストの節約に努めた。床の修理は知人の紹介でキッチンを直しに来てくれた業者に頼む始末だった。

開店を2週間後に控え、相変わらずすしシェフも見つからず、自分がロボットとすしを握るしかないのかとアルがあきらめかけていたとき、以前話をしたがかなわなかったすし職人の別の弟、ルイス・ラミレスから連絡があった。彼によれば、9・11の後ダラスで勤めていたすし店の売り上げが急激に落ち込んだうえ、店が火事にあい、不況でちゃんとしたシェフの口も見つからないので、サンアントニオに行って Sushi Zushi で働いてもいいということだった。アルは明日にでも来るように頼んだ。2日後にサンアントニオを訪れたルイスは「スペイン語をしゃべるメキシコ人のアルを探していたら、日本人の顔なのでびっくりした」と当時を振り返っている。

アルは会ったその夜にルイスを近くの La Madeleine の店に連れて行き、自分はこのように感じですし店を展開したいのだと力説した。しかし、ルイスはアルの意見をその場で却下した。サ

ンアントニオの雰囲気からして、普通にやれば十分繁盛するし、そのほうが良いとルイスは言い切り、アルはそれに従った。これまで何か月も温めてきたビジネスプランをたった1人の意見で、しかも1日で葬り去ることにしたことについて、アルは次のように述べている。

5 1つは私は専門家ではないので、専門家の意見を聞こうということでした。そして、もう一つは、当初ロボットを入れるつもりで、そのコストが1万2千ドルくらいだったのですが、ルイスの意見に従えば、その支出が浮くのです。「サンキュー、ルイス」と思わず叫びそうになったくらいです。

10 翌日アルとルイスはヒューストンに買い出しに出かけ、必要な調理器具をそろえた。開店までには、ルイスのついで、さらに2人のシェフが Sushi Zushi に参加した。

## Sushi Zushi のオペレーション

15 Sushi Zushi は、アメリカには珍しい出前を最初から取り入れていた。したがって、それぞれのレストランは、レストランとしての食事の提供 (dine-in)、バー (bar)、そして出前および持ち帰り (to-go) の3つから成り立っていた。売り上げの比率はおおむね dine-in による食事が65%、バーを含めたアルコール類が10%、to-go が25%であった。ランチタイムと夜とでの売上の比率は約1対2であった。

20 それぞれの店は、キッチンのシェフによるバック部門とそのほかのフロントからなっていた。それぞれの部門の役割分担と階層については資料2にまとめてある。

25 フロントで顧客に直接料理を運び、サービスを提供するのはサーバーである。アメリカのレストラン業界では、彼らの報酬は最低賃金だけ保障され、そのほかはチップで稼ぐのが通常であった。テキサスの最低賃金は最低時給\$2.13であったが、より良い人材を求めようと Sushi Zushi では\$4を保証した。すし業界はレストラン業界の中でも特異な点があり、サーバーが稼ぐチップに関して、その50%をシェフに提供するのが通常と言われていた。Sushi Zushi ではサーバーがそれぞれが顧客から得たチップから、売り上げの5%をシェフ、1%をバーテンダー、1%  
30 をかたづけを担当するバッサーに提供するためにさしひかれた。サーバーのランクがC→B→Aとあがるにつれて、シェフへの提供は5%→4%→3%と下がっていった。通常、チップは売り上げの15%~20%程度であり、たとえばCサーバーは15%のうちの約半分(7%=5+1+1)

をほかのメンバーに提供することになっていた。

フロントではチップの実入りの多いサーバーの人気の高かったが、一方でサーバーは Sushi Zushi ならではの多くのメニューに関しての知識を持ち、顧客を啓蒙する役割も持っていた。当初入社した社員はまずホステス（案内係）またはバcssサー（片づけ係）を担当し、トレーニングを経てサーバーに進むのが通常であった。一方で、すでに経験のある優れたサーバーを採用するために、そうした採用・昇進の仕組みも少しずつ変わってきていた。

## Sushi Zushi の試行錯誤と成長

ルイスの予想したとおり、Sushi Zushi は最初の月からキャッシュフローがプラスになる順調な滑り出しを見せた。そして、第1店開店からわずか半年後の2002年6月末に第2店をダウンタウンにオープンした。アルは次のように述べている。

私の頭にあったのは、Sushi Zushi が自分1人に頼らなくてもうまく回るような仕組みを作り上げることでした。1店だけなら全て私が見られますが、2店目が出来ればそういうわけには行かない。その意味で、わざと早めに2店目をオープンしました。

もう1つは2店目の物件も元ベーグルショップだったことです。神の啓示ではないかと、半分本気で思いました。

更にその6ヵ月後、2002年12年には、第1店目を約2倍に増床した。その1年後の2003年12月には、サンアントニオの新興の高級住宅街で病院も多いストーンオーク地区の新しいモールのキーテナントとして呼びがかかった。Sushi Zushi としてはじめて1から店舗を設計し、内装に関してもプロを雇って行った。のちに Sushi Zushi のプロトタイプ店といわれるようになる。

こうした順調な成功の裏では、さまざまな試行錯誤があった。当初の予想と全く異なったのは、第1店ではベーグルショップの設備を利用し、顧客にドリンクをセルフサービスで提供しようとしたのだが、顧客は全く反応しなかったことである。Sushi Zushi にきた顧客は、テーブルに座りサーバーがドリンクのオーダーをとるのを待っていた。ルイスの指摘したように、より普通のレストラン形式を顧客は期待していたのである。

また、2 店目開店 6 ヶ月後に効率化のため給与の手続きを外部の会社にアウトソースを行った。その会社のミスで、1 店目のシェフたちの給与が数%低く支給されてしまった。シェフたちは何も言わず、ある日いきなり全員でボイコットをした。アルはダウNTOWN 店に応援を頼むと、ル  
5 イスのアパートに向かった。そこでは、裏切られたと腹を立て、ぐでんぐでんに酔っ払ったシェフたちの姿があった。

2005 年に 4 店目の店をダラスにオープンした時のことである。そもそも、ダラス店はあるパート  
10 ナーから持ち込まれたジョイントベンチャーの話が発端であった。そのパートナーはダラスに物件を探した後、事情があつて出資が出来なくなった。どうしようかとアルが社員の声を集めたところ、多くのシェフがかつてダラスの店で働いた経験を持つことから、「故郷に錦を飾る」的な勢いで盛り上がり、出店することになったという経緯があつた。

世界的に有名な日本食レストラン「ノブ」もあるダラスに開店するに当たって、アルは「サン  
15 アントニオから来たすし屋」であることは、あまり顧客に良いイメージを与えないのではと考えた。その結果、これまでの 3 店とは全く異なった開店およびオペレーションの仕組みを取り入れた。まずメニューもサンアントニオのものとは異なる、より洗練されたものに作り変え、PR 会社を雇ってブランド確立のためのプレスリリースを行った。また、店長もこれまでの Sushi  
20 Zushi を良く知っている生え抜きの人物ではなく、ダラスの別の店（ルイスが以前働いており、火事になった店）の元店長を雇った。ユニフォームもダラス用に新たにデザインを一新した。

しかし、結果はことごとく裏目に出、業績も低迷した。実はダラスの顧客は「サンアントニオ  
から来たすし屋」に対して好意的であり、良かれと思って新たにした施策は何の効果ももたらさ  
25 ず、単にコストを押し上げただけだったのである。特に大きな問題は店長だった。実績があるはずが、特定の顧客と話ばかりをして、全く管理職としての勤めを果たさず、別の顧客や部下から苦情が出ていた。本当にそうかとサンアントニオから数名の部下を送った後には、セキュリティ  
30 カメラに店長が部下と殴り合いのけんかをしている映像が見つかった。結局すったもんだの末、半年後に店長は解雇した。そして、全てをサンアントニオでやっているように戻し、その後業績は急回復することになった。

こうしたレストランのオペレーション以外でも、トレードマークの登録、店舗拡充のための資  
金集めなどで、アルができるだけコストを節約するために自分で行おうとしたために起きた失敗

もいろいろあった。

また、こうした Sushi Zushi のオーナー兼 CEO であるアルも外からは大変な成功者であると見られたが、これを振り返って、次のように言っていた。

開店 1, 2 年目くらいは朝 9 時前から閉店まで、1 日 14 ～ 15 時間毎日働きました。休んだのは年に数えるほどです。当時の自分の仕事は「何でも屋」で、店に担当のいない仕事、雑用、人の採用、そしていろいろな書類作り、仕組みづくりを全部やっていました。確かに今よりもすごく働いていましたが、高揚感で、それほどつらくは感じませんでした。

こうした仕事は店にいらなくてもできるのですし、必ずしも自分がいる必要がないことが分かっている、店のことが気になって仕方がありませんでした。最初に借りたオフィスも、その窓から店が見える部屋でした。店は自分の子供のようでした。自立して欲しいのだけど、心配で仕方がなかったのです。

起業家というのは、確かに自分の好きなことができるという意味で魅力的ですが、すべてが自分の責任であるという意味では大変です。たとえば、レストランというのは、土日はもちろん、サンクスギビングとかクリスマスとか、ほかの人が楽しく遊ぶときに一番一生懸命働かなくてはならないのです。そうしたライフスタイルを受け入れることができない人は、レストランはできないし、また起業をする前に、本当にこれが自分の求めているものなのかをよく考える必要があると思います。

小さな失敗をいろいろ繰り返しながらも順調に成長してきた Sushi Zush にとっても、アルにとっても、開業以来最も大きな出来事は 2006 年に起きたクリスティーンの突然の病死であった。その年、すでにアルは母親をがんで失っていた。これまで二人三脚でがんばってきたパートナーの死は、Sushi Zushi の経営にもアルのモチベーションに対しても大きな打撃を与えざるを得なかった。

結果として、2006 年 12 月にサンアントニオに 5 店目を出した後、アルはしばらく充電期間を取ることになる。次の出店は 2 年半以上後の 2009 年 8 月のオースティンであった。痛手から立ち直ったアルは 2009 年再婚をし、新たなパートナーとともに事業に取り組むことになる。2010



年3月には全体として7店目、オースティン2店目の店をアルが関ることなくオープンさせ、2011年初頭には8店目の店をダラスに出店する方向で進んでいた。Sushi Zushiの成長の経緯、店舗数、売り上げ、従業員数に関するデータには資料3にまとめてある。

5

## Sushi Zushi の経営

### 基本戦略

ルイスの意見によってレストランの形態は変わったものの、Sushi Zushiの基本的な考えは「おいしいすしを良い雰囲気で、気軽に楽しんでもらう」(Joy of Sushi)にあった。Sushi Zushiの名前が示すのは、伝統的なすし(Sushi)とクリエイティブなすし(Zushi)の両方が味わえる店ということである。

アルはルイスをはじめとするシェフの主導の下、伝統的なすしを期待する顧客、クリエイティブなすしを期待する顧客、そしてすしのことはあまりわからないが日本料理に興味ある一般アメリカ人全てが満足するように、大量のメニューを作り上げていた。資料5はSushi Zushiのメニュー(2010年11月現在)である。

その意味で、Sushi Zushiの核となる強み(core competency)は料理であり、その料理を作り上げるシェフたちである。メキシコ人のすしシェフは、その容姿のために、一般的な日本料理店やすし店では日本人はもちろん、そのほかのアジア人(例、韓国人)よりも一段下に見られることが多かった。Sushi Zushiでは、基本的に全てのシェフがメキシコ人であり、そうした劣等感払拭され、シェフたちの意欲も高かった。ルイスがその人脈を通じて採用したことも加わって、シェフの離職率は低く、例外的な月はあるものの、おおむね年間10~20%で推移していた。この結果、離職するシェフを通じてSushi Zushiの競合相手が出来たり、その料理がまねされたりという危険は少なかった。

こうした理由から、Sushi Zushiでは店長は存在するものの、店長の基本的な仕事はフロント(サーバー、バーテンダー、バッサ)の管理であり、バック(キッチンにいるシェフ)は別に管理されていた。シェフたちには料理の質はもちろん、食品の原価管理の責任があった。一般的なレストランの原材料費は35%程度といわれているが、Sushi Zushiでは原価はおおむね28%~30%程度で管理されてきており、アルはキッチンのシェフたちに絶大な信頼を置いてその管

理をルイスを中心とするシェフたちに任せていた。「Sushi Zushi の成功は、アルがキッチンに手を出さなかったことだ」と笑いながら言うシェフもいた。

## マーケティング

Sushi Zushi では、一般のレストランが行うようなプロモーションや広告を行わず、あくまで訪れた顧客を「伝道師」に変えることで、新たな顧客を呼び込む (word-of-mouth) ことに力を割いていた。したがって、サーバーなどがより高いレベルの接客をすることを目指したことはもちろん、顧客が提案したアイデアをメニューとして取り込むことでよりその顧客のロイヤリティを高めるなどとした。

## ヒューマンリゾースマネジメント

Sushi Zushi は開店当時どのようにして採用をしていくかの明確な方針があったとは言えず、「雇ってほしい」といつてきた人間に関しては、ほぼ 100%採用してきた。実際、Sushi Zushi の第 1 採用者（現在も在籍）は、Sushi Zushi が出来たのを見てドアを叩いたスケボーを片手にした 20 歳前の若者であった。

シェフの採用に関しては、ルイスに全権が任されていた。

アメリカのすし店では、サーバーが得たチップの 50%はすしシェフに渡されることが通常であった。一方で、すし以外のレストランチェーンでは必ずしもキッチンにサーバーが自分のチップを渡すことは比率として少なかったり、あるいは全くないこともあった。

## 新エグゼクティブチームの採用

アルの頭には、自分がいなくても Sushi Zushi が組織として回るような、システム化を図らなくてはならないという問題意識が第 1 店開店当時から常にあった。そのためには、それぞれの部門に必要な能力を持った経営幹部が不可欠であると感じていた。こうした思いは、必要な人材ではなく、縁故・友人を採用して最終的にすべてを失ってしまった父の会社での経験が大きく関係していると思われた。Sushi Zushi では、サーバーやキャッシャーといった店舗レベルでのマニュアルの作成やトレーニングの仕組みづくりを進めていたが、管理職に関する教育まではなか

なか手が届かないでいた。そのため、経験のある人材を外部から求めることが必要であると感じていた。

Sushi Zushi がまだ小さく無名である時代は、経験のある良い人材を採用することは大変難しかった。クリスティーン の死後とった充電期間を終えて、第一線に復活してからも、実情はそれほどは変わらなかった。どのようなプロフィールの人材が Sushi Zushi にとってふさわしいのか、アルが今一つははっきりと理解できていないことも 1 つの原因だった。アルはまた、オペレーションの担当幹部と、人事の担当幹部の、どちらを先に採用すべきかということにも悩んでいた。CFO が必要であると考えていたが、実際に必要なのはコントローラー（経理部長）であるとわかったこともあった。

こうした幹部人材の採用には、外部の人材採用会社を雇うなど試行錯誤を重ねた。有名なレストランチェーンの経験者の中には、法外な報酬を要求する者もいて、そうした候補者からは距離を置くようにした。

2009 年になり、これまでの苦労が実を結んだかのように、アルのめがねにかなった人材が何人も採用することができた。2009 年 3 月には、店舗設備・建築担当のバイスプレジデントとして、2003 年に開いたストーンオーク店からの付き合いのあったハワード・ジョンソンを採用した。12 月には、複数の大手のレストランチェーンの経験のあるテリ・ハリソンと偶然の出会いから話がまとまり、まずコンサルタントとして Sushi Zushi に加わってもらい、2010 年になってオペレーション担当のバイスプレジデントに昇進させた。2010 年 3 月には、人事の専門家であるデビット・スタイツをヒューマンリゾースのバイスプレジデントに、7 月には、会計士の資格を持ったリタ・ゴンザレスをコントローラー（経理部長）としてそれぞれ迎えた。財務のバイスプレジデントにはパートタイムではあるが、リタを推薦してくれたブライアン・ポッツを迎えた。こうした専門家の採用と入れ替わりに、創業以来アルと一緒に働いてきたメンバーが会社を去っていった。2010 年の 10 月現在、エグゼクティブチームの中で創業当時を知る者はアル、購買担当の Kouji・クボとシェフのまとめをするルイスだけであり、残りはすべて 2009 年以降に Sushi Zushi に加わったメンバーであった。2010 年 11 月末で、Kouji も退職することが決まっていた。資料 4 は 2010 年 10 月時点での組織図である。

これによってアルが長年望んできた経験と能力のあるエグゼクティブチームが形を成してきた。ただし、いずれのメンバーも専門的な能力はあっても企業の「経営」を経験してきたわけで

はなく、その面では未知数の点も多かった。また、これまで培われた Sushi Zushi の企業文化が、何人もの創業メンバーの離職と他の企業やレストランを経験してきたエグゼクティブチームのメンバーによって、どのように引き継がれ、あるいは変わるのかに関する懸念の声も社内にはあった。実際、サーバーが受け取ったチップの何%かをシェフと分けるのは当然といった雰囲気はこれまではあったが、1 人の新任幹部が、何の考えもなく「フェアじゃない」と叫んでから、この問題に対してフロントサイドからしばしば疑問が上がるようになりだした。テリ・ハリソンに関しては、前任のバイスプレジデントがあまりに現場にコミットしないことに懲りたアルが 1 年余り後任を探し続けた結果、彼女にかけるしかないという形で採用が決まっていた。デビット・スタイツに関しても、アルは採用の際に面接をしていなかった。「結果オーライ」ではあるものの、幹部の採用に関してもシステムティックに行われたとはいいがたいのが実情であった。

## テリ・ハリソン（オペレーション担当バイスプレジデント）の話

私は、これまで 26 年間レストラン業界で働いてきました。Sushi Zushi は将来性のある会社で、私はアルと知り合えてとてもラッキーだったと思います。

Sushi Zushi に入って驚いたことは、フロントとバックが完全に分離していることです。私はフロントを担当しているわけですが、バックのことはまったくわかりません。バックではミッションステートメントもないのではないのでしょうか。Sushi Zushi が成長していくためにはフロントとバックが同じ方向を向いていかなくてはならないのは当然なのですが、それもよくわかりません。バックの人たちは管理職の研修も受けていないと思いますし。実際、キッチンの衛生管理が不行き届きなことがあったのです。もちろん、バックはこれまで良い仕事をしてくれていますし、私たちも信頼はしているのですが、店が増えるにつれて、この問題は深刻になると思います。もっとコミュニケーションをとらないといけないと思います。

もうひとつ驚いたのは、標準化されたデータによる管理システムのないことでした。7 つの店ごとのデータに加え、使っている複数のシステムが必ずしも信頼の置けるものではありません。さらに HR や経理がそれぞれ微妙に違ったデータを持っているのです。やろうと思ったら、基本的には手作業で集計したりしなくてはなりません。これまで、多くの理由がわからない損失などがあったのはそのためだと思います。これからは、やはり POS (point of sales) を整備し、集中管理しておく必要があると思います。この話は一度これまでも出たのですが、IT の担当者が辞めてうやむやになってしまいました。確かに初期投資は高いので、よく検討する価値はあ

るのですが、いずれは投資しなくてはならないと思います。

また、現在のチップ制度では、良いサーバーの採用や維持が難しいと思います。キッチンに支払うのが多すぎるのです。最近オープンしたオースティンの2号店で離職が多いのはそのせい  
5

今後外部から人を採用していくことになると思いますが、内部昇格と外部採用のバランスをどのようにとっていくのかも1つの課題になるのではないのでしょうか。

## 10 リタ・ゴンザレス（コントローラー）の話

わたしがSushi Zushiに入って一番驚いたのは、きちんとした数字がぜんぜん取れていないということでした。アルは、ちゃんとしたデータがないのに、これまでどのように意思決定してきたのか、これで失敗しなかったのはすごいと思いました。

実際、これまでは予算制度すらなかったのです。ですから経費に関しても、誰が、いくら、なぜ使っているかという点についてはきわめてコントロールが甘かったと思います。来年度からやっと予算を作っていくことが出来そうです。私が入社してこれまでは、何しろめっちゃめっちゃだった経理のシステムをきちんとするのに精一杯でした。

もうひとつ驚いたのは本社スタッフの数の多さです。なぜこんなに多いのか、これまでの私の経験では理解できません。

アルが『7つの習慣』を使って、企業の文化を作ろうとしているのはいいことだと思います。ただ、この大事な時期にバーをオープンするのはどうかと思います。Sushi Zushi内部の投資でも大変なのに。起業家の考えていることはよくわかりませんが、きちんとしたデータが取れるようになれば、アルもまたそれを見て考え直すこともあるかもしれません。

## 30 デビット・スタイツ（ヒューマンリゾース担当バイスプレジデント）の話

私は、これまで20数年間ヒューマンリゾース（HR）一筋でやってきました。そうした経験から見るとSushi ZushiのHRは、大変遅れているといわざるを得ません。法律上遵守しなくては



ならない点の不備があったり、店を預かる店長達のきちんとした評価制度もありませんし、また採用に関してもきちんとした基準がありませんでした。

今後はそうした不備をなくし、評価制度と目標制度を連動させたトータルパフォーマンスマネジメントが必要だと考えています。そのためには、明確な目標設定や評価が可能なように定量化された仕組みを作らなくてはなりませんし、プロフェッショナルな管理職を育てていくためのトレーニングも考えていかないといけないと思います。トレーニングはないわけではありませんが、今後より大きな企業になっていくとすれば、それにふさわしい質のものがなくなってしまうでしょう。

またそれに関連して、Sushi Zushi の価値観、文化というものを共有化するために、もっと頻繁に価値観や文化を「刷り込み」、更に確認をしていくという仕組みが必要になっていくでしょう。現在のように、採用時に説明するだけで、その後何のフォローアップもしないということでは不十分だと思います。

ビデオシリーズを使うなどテクノロジーを活用して、トレーニング全般の効率を上げ、また成果をモニターしていくことが必要だと思います。

## ルイス・ラミレス（エグゼクティブシェフ）の話

わたしはこれまで料理と人の採用に注力してきました。シェフとして、働き者で、不満を言わず、きちんとスキルを持った人を採用し、誰か1人に頼るのではなく、仕事を分担して行うようにしてきました。今後は、効率のよいセントラルキッチンを考えていく必要があると思います。そうすれば、今後 Sushi Zushi が成長を続けてもシェフの採用やトレーニングは大きな問題ではなくなるでしょう。

実際、シェフの間で Sushi Zushi の評判はいいのです。1つは報酬が良いことがあげられますが、もうひとつは職場の雰囲気が良いこともあると思います。実際、離職率も低いです。

今後は、ヘッドシェフが料理だけでなく部下の管理ももっとできるようにならなくてはならないでしょう。管理職としての研修も必要かもしれません。

店が増えたら、私一人で全ての店のバックを管理するというわけには行かなくなります。おそらくフロントと同じように、ディストリクトマネジャーをおくことになるでしょう。もちろん、店ごとに最高責任者がいて、フロントとバックの両方を管理するという体制でもかまいません。その場合は、フロントとバックのより密なコミュニケーションがかぎになると思います。

5

## Sushi Zushi の課題

ここ 2 年、アルは Sushi Zushi を家内的、起業家的な企業から、よりシステム化された企業に脱皮させようと腐心していた。2009 年から 2010 年にかけ、主だった部門に経験のある人材を採用することができ、いよいよその土台は整ったと感じていた。アルは、それぞれの部門長に、その専門性や経験を活かして、アルの前を走る、つまり様々な提案をし、責任を持って実行することを期待していた。ただ、一部から出ていたアイデアは、「店をもっと大きく、もっときれいに」という、「もっと、もっと」の声だった。レストラン業界に詳しい顧問弁護士からは、初期の成功がしばしば過剰投資につながることを忠告されており、アルは、部門の長にビジネスマインドを持って自分たちの提案を考えてほしいと思っていた。確かにこれまでは売り上げ (top line) を上げることをまず第一に考えてきたが、今後はより効率化、コストコントロールに注意を払って収益性 (bottom line) を上げていくことが必要なステージになるからである。

2010 年 11 月 1 日、アルは初めて新しいエグゼクティブチームとミーティングを開いた。これまでは、部門の長といっても半ば素人が多かったため、安全のためにそれぞれの部門から複数名を参加させており、トータルとして 20 名を超える会議になっていた。そのため、1 つ 1 つの戦略案件について、じっくりと議論することが難しかった。

初めての会議は、9 月の業績について議論を行った。残念ながら、部門ごとにデータの定義が一定でなく、またその意味するところも異なるため、2 時間の会議のうちの多くを言葉やデータの定義に費やすことになった。それでも、第一歩を踏み出したことに、アルは喜びを覚えていた。

業績こそ好調であったが、現実の Sushi Zushi には様々な課題が山積していた。創業以来初めて行う予算設計に関しては来季から実行のめどが立っていたが、それ以外については、まだまだ十分な検討もされていない重要な課題が残されていた。

まず、今後フロントとバックをどのような形で管理していけばよいのかという点については、

全く手付かずであった。今のように完全に分離することも1つの手ではあるが、より店舗が増えてきた場合、それでよいのかアルには自信がなかった。また、それと関連して、フロントがバックに提供するチップのパーセントについても、より検討する必要があるように思われた。アルとしてはこれまでのやり方でやったほうが良いような気がするが、バックにチップを提供する仕組みのないレストランから採用する人材が増えたり、あるいはそのチップのパーセントが採用の障害になったり離職率に関係しているとすれば、無視できない案件であると思われた。さらに、今後どの程度データを収集、管理し、どれだけ情報システムに投資するべきかという点も問題だった。確かにデータは重要であるが、ITへの投資は底なしである。チェーンによってはリアルタイムで店舗ごとの売り上げがわかり、上司がリアルタイムで指示を出したりすることもあるという報告があったが、そこまでマイクロマネジメントすることが良いか疑問であった。

さらに中期的にはセントラルキッチンについても考えなくてはならないと思われた。それによって、各レストランの料理の質の平準化を図ることができるし、シェフへの負担もへり、それがより多店舗体制の確立を可能にすると考えられた。

長期的には2020年40店体制を目指していた。アルは、いつかの時点で、もっと企業の経営の経験のあるプロフェッショナルにCEOの座を渡したほうが良いのではないかと考えていた。また、40店にするための、資金繰りについても、もっときちんとした計画を持つ必要もあった。アルとしては、Sushi Zushiと同じようなアッパーミドルをターゲットにし、すでに上場しているチャイニーズレストランチェーンのPF Chang (PF Changはビストロという比較的高級店とペイウェイというカジュアル店の2業態を持ち、合計約360店をアメリカ全土に展開していた)をよく分析し、参考にしたいと考えていた。

また、Sushi Zushiの多店舗化以外にも、アルには様々な案件が持ち込まれていた。アルの基本哲学は「まずNoとは言いたくない」ということであり、話だけは常に聞くようにしていた。そもそも、ダラス店は知人がJVの話を持ち込んできたからだし、それ以外にも過去にマイアミやサンディエゴに店を出さないかという話や、居酒屋をやろうという話もいろいろあった。これまでSushi Zushiで手いっぱいだったが、今回Ziquidという大人向けバーを開店するプロジェクトを始めて味わう興奮に、アルは改めて自分が起業家向きであると感じざるを得なかった。また、Sushi Zushiで使っているソースを「Joy Source」として商品化し、スーパーなどで販売するというアイデアもあった。

そうした様々な機会に恵まれながらも、アルは大学教授に言われた「多くの会社は、チャンスがなくて失敗するのではない。多すぎるチャンスに目がくらみ、消化できなくて失敗するのだ」という言葉が忘れられなかった。自分はフォーカスを失ってはいないだろうかと思う一方で、せつかくのチャンスが無駄にしたくないという気持ちも強かった。

5

10

15

20

25

30

資料 1

オリジナルビジネスプランでの店舗展開計画

		Total:
•2001:	1 restaurant	1
•2002:	5 restaurants	6
•2003:	20 restaurants	26
•2004:	30 restaurants	56
•2005:	50 restaurants	106
•2006:	100 restaurants	206
•2007:	150 restaurants	356
•2008:	150 restaurants	506
•2009:	200 restaurants	706
•2010:	300 restaurants	1,006



## 資料 2

### Sushi Zushi の店におけるオペレーション構成

バック（キッチン）：合計 15 人程度

ヘッドシェフ

すしシェフ

ホットキッチン

準備係 (Prep cook)

皿洗い

フロント：合計 40 人程度（パートタイマーを含む）

店長（マネージャー）

Dine-in

ホステス（案内係）

サーバー（A, B, C- 能力と知識によって昇格し、報酬も異なる）

バッサー（片づけ係）

エクスぺディター（キッチンからでた料理を、サーバーが運びやすいように顧客ごとにアレンジする補助）

バー

バーテンダー

バーバック（補助）

To-go

キャッシャー（レジ）

ドライバー

## 資料 3

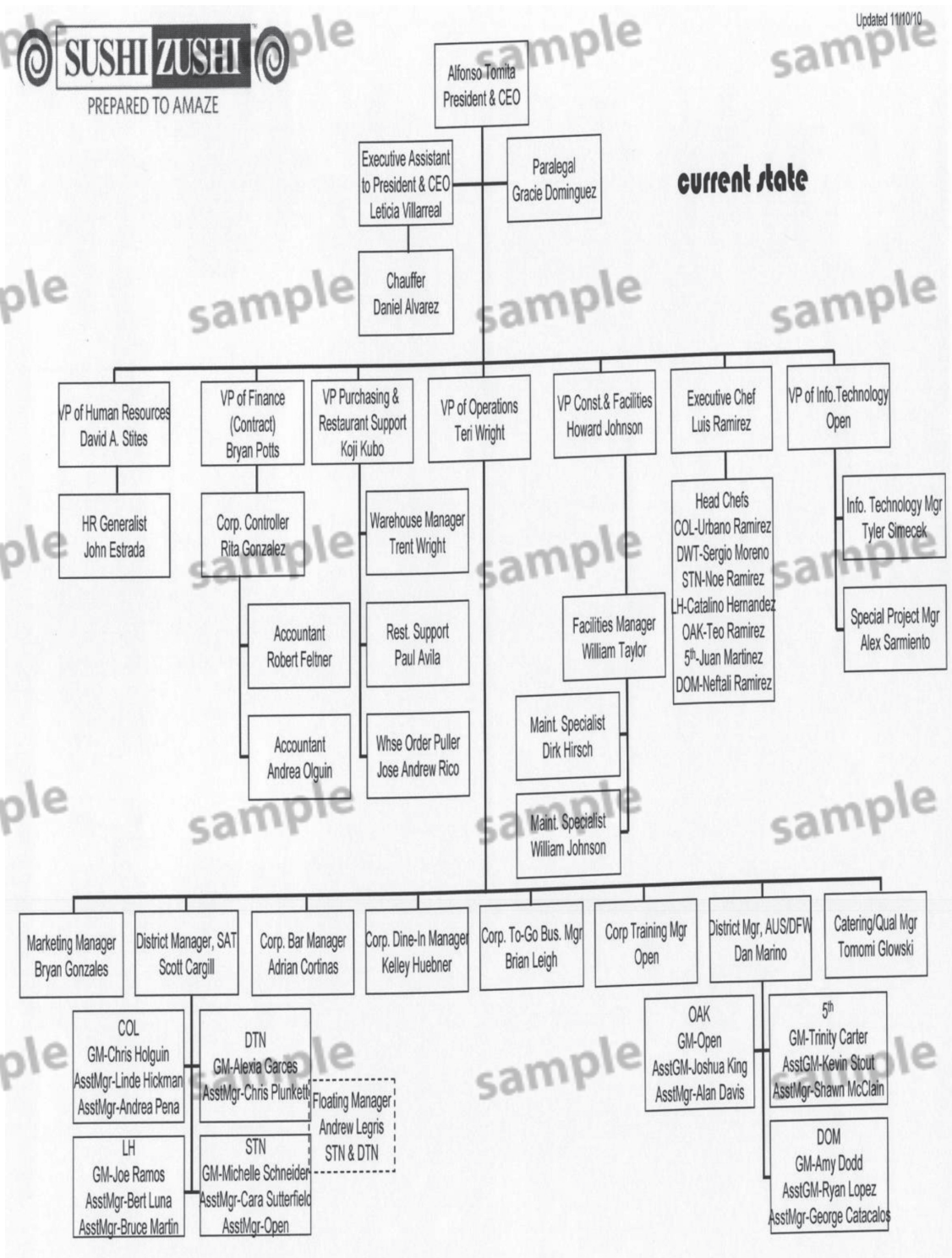
## Sushi Zushi の成長経緯

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
店舗数	1	2	2	3	4	5	5	5	6	7
売り上げ(\$million)	0.0	1.0	1.6	3.5	5.9	8.7	12.7	13.8	14.7	19.1
1店当たり売上	0.0	0.5	0.8	1.2	1.5	1.7	2.5	2.8	2.4	2.7
従業員数(含part-time)	5	58	81	160	163	220	251	260	317	441

Source: Sushi Zushi

# 資料 4

## Sushi Zushi の組織構成 (2010 年 11 月現在)



資料 5-1

Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



**Appetizers**

<b>Agedashi Tofu</b>	5.50
Deep-fried tofu topped with a touch of ginger and dried bonito, flavored with light sweet soy broth	
<b>All Shrimp Tempura Appetizer</b>	12.00
Tempura battered and deep-fried shrimp	
<b>All Veggies Tempura Appetizer</b>	5.50
Tempura battered and deep fried veggies	
<b>Beef Negimaki</b>	7.00
Thin sliced beef rolled with scallions, drizzled with teriyaki sauce, and then grilled on skewers	
<b>Beef Sashimi</b>	10.00
Seared beef, raw on the inside and served with special joy sauce and chives	
<b>Blackened and Seared Pepper Escolar</b>	14.00
Served with two types of spicy sauces	
<b>Blackened and Seared Pepper Salmon</b>	14.00
Served with two types of spicy sauces	
<b>Blackened and Seared Pepper Tuna</b>	12.00
Served with two types of spicy sauces	
<b>Blackened and Seared Pepper Yellow Tail</b>	14.00
Served with two types of spicy sauces	
<b>Crab Sunomono</b>	4.00
Crab, wakame, and a touch of ginger-flavored light, sweet vinegar sesame seeds	
<b>Crawfish Dynamite</b>	6.50
Baked crawfish topped with spicy mayonnaise, chives and masago caviar	
<b>Cucumber Only Sunomono</b>	2.50
Cucumber and a touch of sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Edamame</b>	3.50
Boiled soybeans in salted pods	
<b>Escolar Razor</b>	12.00
Thinly sliced escolar topped with cilantro, serrano chiles and sriracha sauce, finished with yuzu sauce	
<b>Green Mussels Dynamite</b>	6.50
Baked green mussels topped with spicy mayonnaise, eel sauce, and chives	
<b>Gyoza</b>	5.50
Japanese pot-sticker dumplings (5 pieces)	
<b>Hamachi Kama</b>	12.00
Grilled yellowtail cheek served with special joy sauce.	
<b>Hiyayakko</b>	4.00
Block of cold tofu topped with dried bonito shavings and chives, lightly seasoned with low sodium soy sauce	
<b>Octopus Razor</b>	12.00
Thinly sliced octopus topped with cilantro, serrano chiles and sriracha sauce, finished with yuzu sauce	
<b>Octopus Sunomono</b>	4.00
Octopus, cucumber, wakame seaweed, and a touch of sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Plain Sunomono</b>	3.00
Cucumber, wakame seaweed, and a touch of sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Salmon Razor</b>	12.00
Thinly sliced salmon topped with cilantro, serrano chiles, and sriracha sauce finished yuzu sauce	
<b>Salmon Tar Tar</b>	14.00
Spicy salmon topped with sliced avocado, habanero masago, tobiko, and wasabi tobiko	
<b>Salmon Tower</b>	14.00
Foundation of rice topped with sliced avocado, spicy salmon, habanero masago, sprinkled with sesame and furikake dressed with creamy wasabi sauce. Garnished with tobiko, wasabi tobiko and black tobiko	

<b>Samon Skin Sunomono</b>	5.00
<b>Sea Garden Squid Appetizer Salad</b>	4.50
A small serving of mixed seaweed and Squid prepared with sesame oil	
<b>Shrimp Shumai</b>	5.50
Japanese style Dim Sum w/ shrimp filling (7 pieces)	
<b>Shrimp Sunomono</b>	4.00
Shrimp, cucumber, wakame seaweed, and a touch of ginger-flavored light, sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Snow Crab Sunomono</b>	7.00
Snow Crab, cucumber, wakame seaweed, and a touch of sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Soft Shell Crab Kara-agge</b>	7.00
Crunchy on the outside and tender on the inside. Dip into our tasty special joy sauce with chives	
<b>Special Sunomono</b>	5.50
Shrimp, octopus, kanikama, cucumber, wakame seaweed, and a touch of ginger flavored light sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Spicy Tuna Sunomono</b>	6.00
Spicy tuna topping on a cucumber and wakame seafeed, and a touch of sweet vinegar dressing topped with sesame seeds	
<b>Tempura Appetizer</b>	9.00
Shrimp (2) and Vegetables (6), battered and deep-fried tempura style	
<b>Tiger Eye</b>	10.00
Baked squid, smoked salmon & asparagus rolled together and sliced to make it look like a tigers eye and seasoned with eel sauce	
<b>Tuna Razor</b>	12.00
Thinly sliced tuna, topped with cilantro, serrano chiles, sriracha sauce finished with yuzu sauce	
<b>Tuna Tar Tar</b>	14.00
Spicy tuna topped with sliced avocado, habanero masago, tobiko, and wasabi tobiko	
<b>Tuna Tataki</b>	12.00
Seared tuna, raw on the inside and served with special joy sauce and chives.	
<b>Tuna Tower</b>	14.00
Foundation of rice topped with sliced avocado, spicy tuna, habanero masago, sprinkled with sesame and furikake dressed with creamy wasabi sauce. Garnished with tobiko, wasabi tobiko and black tobiko	
<b>Yellowtail Razor</b>	13.00
Thinly sliced yellowtail tuna topped with cilantro, serrano chiles, and sriracha sauce finished with yuzu sauce	

**Salads**

<b>Japanese Garden Salad</b>	4.50
Mixed garden lettuce, asparagus, cucumber, and tomatoes. Served with your choice of sweet miso sesame dressing or ginger dressing	
<b>Shabu-Shabu Salad</b>	11.00
Mixed garden lettuce, asparagus, cucumber and tomatoes topped with strips of very thinly sliced beef. Served with your choice of sweet miso sesame dressing or ginger dressing	
<b>Spicy Sashimi Salad</b>	14.00
Mixed mesclun and iceberg lettuce with assorted sashimi and spicy dressing	
<b>Tofu Salad</b>	8.00
Mixed garden lettuce, asparagus, cucumber and tomatoes topped with tofu squares. Served with your choice of sweet miso sesame dressing or ginger dressing	

**Soups**

<b>House Seafood Bowl</b>	9.00
Special combination of seafood mix and fine spices	
<b>House Seafood Bowl w/Udon</b>	10.00
Special combination of seafood mix and fine spices with udon noodles	

www.sushizushi.com



## 資料 5-2

## Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



PREPARED TO AMAZE™

<b>Miso Shiru</b> The traditional miso soup with tofu cubes, sakame seaweed, and chives	2.50	<b>Shrimp Yakitori</b> Broiled shrimp skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	8.00
<b>Tori Zosui</b> Chicken, mushrooms, wakame seaweed, egg drop & green onions in a light fish broth sprinkled with rice	9.50	<b>Kushi-Agge</b>	
<b>Yakimeshi (Rice)</b>		<b>Asparagus</b> Breaded and deep-fried nuggets of asparagus served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Beef Yakimeshi Rice</b> Teppan-fried Japanese rice with beef, eggs and vegetables	4.00	<b>Asparagus, Beef Wrapped</b> Breaded and deep-fried nuggets of asparagus and beef served with a rich dipping sauce	5.00
<b>Chicken Yakimeshi Rice</b> Teppan-fried Japanese rice with chicken, eggs, and vegetables	4.00	<b>Cheese</b> Breaded and deep-fried nuggets of cheese served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Gohan</b> White Japanese Steamed Rice	1.50	<b>Chicken &amp; Onion</b> Breaded and deep-fried nuggets of chicken with onion served with a rich dipping sauce	4.00
<b>Shrimp Yakimeshi Rice</b> Teppan-fried Japanese rice with shrimp, eggs, and vegetables	7.00	<b>Chicken &amp; Pepper</b> Breaded and deep-fried nuggets of chicken with peppers served with a rich dipping sauce	4.00
<b>Special Yakimeshi Rice</b> Teppan-fried Japanese rice with beef, chicken, eggs and vegetables	5.00	<b>Ebi Prawn &amp; Cream Cheese</b> Breaded and deep-fried nuggets of ebi prawn and cream cheese served with a rich dipping sauce	5.50
<b>Sushi rice</b> A serving of sushi rice	3.00	<b>Mushroom</b> Breaded and deep-fried nuggets of mushrooms served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Tampa Bay Sauce</b> Special Kanikama Crab salad, perfect combination for Yakimeshi or Gohan	1.50	<b>Onion</b> Breaded and deep-fried onions served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Vegetable Yakimeshi Rice</b> Teppan-fried Japanese rice with an assortment of vegetables and eggs	3.00	<b>Plantain</b> Breaded and deep-fried plantain served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Yakimeshi Combo</b> Teppan-fried Japanese rice with beef, chicken, shrimp, eggs and vegetables	7.00	<b>Plantain &amp; Cheese Balls</b> Breaded and deep-fried nuggets of plantain and cheese served with a rich dipping sauce	3.00
<b>Yakisoba (Noodles)</b>		<b>Salmon</b> Breaded and deep-fried nuggets of salmon served with a rich dipping sauce	4.00
<b>Beef Yakisoba Noodles</b> Stir-fried soba noodles (buckwheat) with beef and vegetables	5.50	<b>Teppan Yaki</b>	
<b>Chicken Yakisoba Noodles</b> Stir-fried soba noodles (buckwheat) with chicken and vegetables	5.00	<b>Beef Teppan Yaki</b> Teppan-grilled beef with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	16.50
<b>House Special Yakisoba Noodles</b> Stir-fried soba noodles (buckwheat) with beef, chicken and vegetables	6.50	<b>Chicken Breast Teppan Yaki</b> Teppan-grilled chicken breast (white meat) with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	16.50
<b>Shrimp Yakisoba Noodles</b> Stir-fried soba noodles (buckwheat) with shrimp and vegetables	7.50	<b>Chicken Teppan Yaki</b> Teppan-grilled chicken (dark meat) with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	14.50
<b>Vegetarian Yakisoba</b> Stir-fried soba noodles (buckwheat) with vegetables	4.00	<b>Combination Teppan Yaki</b> Teppan-grilled beef, chicken and shrimp with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	20.50
<b>Yakitori (Skewers)</b>		<b>Ribeye Teppan Yaki</b> Teppan-grilled salmon with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	19.00
<b>Beef and Asparagus Yakitori</b> Broiled beef and asparagus skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	6.00	<b>Salmon Teppan Yaki</b> Teppan-grilled salmon with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	19.00
<b>Beef Yakitori</b> Broiled beef skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	6.00	<b>Scallops Teppan Yaki</b> Teppan-grilled scallops with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	18.50
<b>Chicken Breast Yakitori</b> Broiled chicken breast (white meat) skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	6.00	<b>Shrimp Teppan Yaki</b> Teppan-grilled shrimp with an assortment of vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	18.50
<b>Chicken Yakitori</b> Broiled chicken (dark meat) skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	5.00	<b>Vegetarian Teppan Yaki</b> An assortment of teppan-grilled vegetables (asparagus, zucchini, mushrooms, onions, soybean sprouts, and bell peppers)	8.50
<b>Escolar (Super White Tuna) Yakitori</b> Broiled escolar skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	8.00		
<b>Mushrooms Yakitori</b> Broiled mushrooms skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	5.00		
<b>Scallop Yakitori</b> Broiled scallops skewered on bamboo and topped with a thick rich house special sauce	8.00		

www.sushizushi.com



## 資料 5-3

## Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)

**Battera-Zushi**

**Independence** 12.50  
Pressed sushi with eel with cream cheese, masago & avocado topped with eel sauce

**Mackerel (Saba)** 9.00  
Pressed sushi with mackerel topped with chives

**Salt Water Eel (Anago)** 14.00  
5 slices

**Spicy Tuna** 10.00  
Single hand rolled cone shape roll with tuna, spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives

**Unagi Eel Kabayaki** 10.00  
Pressed sushi with eel topped with eel sauce

**Japanese Comfort Food**

**Chicken Katsu Curry** 12.00  
Curry rice with tender-breaded chicken breast cutlet

**Curry Rice** 7.00  
Steamed rice with curry sauce, which contains many kinds of spices, vegetables and fruits essences. Accompanied by Japanese pickled vegetables.

**Katsu Curry** 12.00  
Curry rice with tender-breaded pork cutlet.

**Mini Curry Rice** 4.50  
Mini order of curry rice

**Mini Katsu Curry** 7.50  
Mini curry rice with tender-breaded pork cutlet

**Mini Katsu Curry** 7.50  
Mini curry rice with tender-breaded pork cutlet

**Special Tempura Dinner** 17.00  
Shrimp and Vegetables

**Sukiyaki Udon** 14.00  
Tasty Beef Sukiyaki based dish with udon noodles and vegetables

**Tempura Udon** 9.50  
Shrimp (3), Kamaboko (boiled fish paste) and green onion in a bonito broth, with udon noodles and shredded bonito on the top

**Ton Katsu** 8.50  
Tender breaded pork cutlet, comes with rice and sliced cabbage, carrots, and tomato

**Zaru Soba** 7.00  
Cold buckwheat noodles topped with shredded nori seaweed on a bamboo tray. Accompanied by a cold soy sauce base dipping sauce.

**Zaru Udon** 7.00  
Cold udon noodles topped with shredded nori seaweed on a bamboo tray. Served with your choice of goma (sesame) base or soy sauce base dipping sauce.

**Musubi-Zushi**

**Japanese Pickles Musubi** 3.50  
Rice mixed with Japanese pickles, shaped like a triangle, lightly baked with a touch of sesame oil

**Salmon Musubi** 3.50  
Rice mixed with grilled smoked salmon, shaped like a triangle, lightly baked with a touch of sesame oil

**Tampa Bay Musubi** 4.00  
Rice mixed with Tampa Bay sauce

**Umeboshi (Salted Japanese Plum) Musubi** 4.00  
Rice mixed with umeboshi and shaped like a triangle

**Nigiri-Zushi**

**Albacore (Bin-toro)** 5.00  
2 slices

**Black Tobiko** 4.50  
Oblong of vinegared rice covered with Black Tobiko

**Bonito (Katsuo no Tataki)** 4.00  
2 slices

**Crab\* (Kani-Kama)** 4.00  
2 slices

**Eel\* (Unagi)** 5.00  
2 slices

**Egg Omelet\* (Tamago)** 3.00  
Oblong of vinegared rice covered with sweet egg omelet

**Escolar** 5.00  
2 slices

**Fatty Tuna (O-Toro)** 15.00  
Oblong of vinegared rice covered with Fatty Tuna

**Flying Fish Caviar (Tobiko)** 4.50  
Oblong of vinegared rice covered with Flying Fish Caviar

**Habanero Masago** 4.50  
Oblong vineared rice covered with smelt Habanero Caviar

**Inari\* (Sweet Fried Tofu)** 3.00  
Small pouch of sweet fried tofu filled with sushi rice

**Japanese tai** 6.00  
2 slices

**Mackerel\* (Saba)** 4.00  
2 slices

**Octopus\* (Tako)** 4.00  
2 slices

**Red Snapper (Tai)** 4.00  
2 slices

**Salmon (Shake)** 4.50  
2 slices

**Salmon Caviar (Ikura)** 5.00  
Oblong of vinegared rice covered with Salmon Caviar

**Salmon, Smoked** 5.00  
2 slices

**Salt Water Eel (Anago)** 5.00  
2 slices

**Scallop\* (Hotate)** 4.00  
2 slices

**Sea Urchin (Uni)** 7.00  
2 slices

**Shrimp\* (Ebi)** 4.00  
2 slices

**Smelt Caviar (Masago)** 4.50  
Oblong of vinegared rice covered with Masago Caviar

**Snow Crab\* (Kani)** 6.50  
2 slices

**Squid (Ika)** 4.00  
2 slices

**Sweet Shrimp (AmaEbi)** 7.00  
4 pieces of raw sweet shrimp with fried heads of shrimp

**Tuna (Maguro)** 4.50  
2 slices

**Wasabi Tobiko** 5.00  
Oblong of vinegared rice covered with Wasabi Tobiko

**Yellow Tail (Hamachi)** 5.00  
2 slices

**Chirashi-Zushi & Donburi (bowls)**

**Chirashi** 15.50

Bowl filled with sushi rice and then scattered with tuna, yellowtail, salmon, shrimp, octopus, albacore, mackerel, kanikama crab, bonito, ikura, tamago, shiitake mushrooms, kampyo, daikon and shiso leaf

**Hamachi Don** 17.00  
Bowl filled with sushi rice and yellowtail tuna

**Katsu Don** 10.00  
Breaded pork cutlet, egg, onion, and shiitake mushrooms on top of rice

[www.sushizushi.com](http://www.sushizushi.com)

## 資料 5-4

## Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



<b>Mini Chirashi</b>	10.00	<b>Combination Platters</b>	
Mini bowl filled with sushi rice and then scattered with tuna, shrimp, octopus, izumi tai, salmon, albacore, bonito, tamago, masago, shiitake mushrooms, kampyo, daikon and shiso leaf		<b>Sashimi Sampler</b>	15.00
<b>Mini Hamachi Don</b>	12.00	Delicious assortment of sashimi that includes tuna, salmon, yellowtail, and octopus (no substitutions)	
Mini bowl filled with sushi rice and yellowtail tuna		<b>Sashimi Sampler (Thin Sliced)</b>	20.00
<b>Mini Salmon Don</b>	12.00	Delicious assortment of sashimi that includes tuna, salmon, yellowtail, and octopus. Thinly sliced (no substitutions)	
Mini bowl filled with sushi rice and salmon		<b>Sushi Sampler</b>	14.00
<b>Mini Tekka Don</b>	9.00	Delicious assortment of nigiri and maki-zushi that includes tuna, salmon, yellowtail, octopus, and shrimp and your choice of California, Philadelphia, Spicy Tuna or Spicy Salmon Roll. (no substitutions)	
Mini bowl filled with sushi rice and tuna		<b>Te-Maki-Zushi (Hand Rolls)</b>	
<b>Mini Una Don</b>	11.00		
Mini bowl filled with eel		<b>California Kani-Kama</b>	4.00
<b>Salmon Don</b>	17.00	Single hand rolled cone shape roll with avocado, cucumber and kanikama	
Bowl filled with sushi rice and salmon		<b>California Shrimp</b>	4.00
<b>Tekka Don</b>	14.50	Single hand rolled cone shape roll with avocado, cucumber and shrimp	
Bowl filled with sushi rice and tuna		<b>California Snow Crab</b>	5.00
<b>Una Don</b>	16.00	Single hand rolled cone shape roll with avocado, cucumber and snow crab	
Bowl filled with sushi rice and eel		<b>Favorite</b>	5.00
<b>Sashimi</b>		Single hand rolled cone shape roll with shrimp, cream cheese, avocado and kanikama	
<b>Albacore (Bin-toro)</b>	9.00	<b>Negihama</b>	6.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with yellowtail and chives	
<b>Bonito (Katsuo no Tataki)</b>	8.00	<b>Philadelphia</b>	4.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with smoked salmon, avocado and cream cheese	
<b>Crab* (Kani-Kama)</b>	8.00	<b>Q</b>	7.50
5 slices		Rolled in a fine sheet of cucumber with smoked salmon, kanikama, avocado, Tampa Bay sauce and cream cheese	
<b>Eel* (Unagi)</b>	10.00	<b>Salmon Skin</b>	4.00
5 slices		Crunchy salmon skin, yamagobo (pickled burdock), cucumber & kaiware sprouts	
<b>Escolar</b>	10.00	<b>Spicy Salmon</b>	4.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with salmon, spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives	
<b>Fatty Tuna (O-Toro) Sashimi</b>	30.00	<b>Spicy Scallop</b>	4.50
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with scallops, spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives	
<b>Japanese tai</b>	11.00	<b>Spicy Tuna</b>	4.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with tuna, spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives	
<b>Mackerel* (Saba)</b>	8.00	<b>Spider</b>	5.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with soft shell crab, cucumber, and avocado topped with masago caviar and spicy chipotle mayo	
<b>Octopus* (Tako)</b>	9.00	<b>Tampa Bay</b>	4.50
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with Tampa bay sauce (mayonnaise based crab salad)	
<b>Red Snapper (Tai)</b>	8.00	<b>Unagi (Eel)</b>	5.00
5 slices		Single hand rolled cone shape roll with Unagi eel, cucumber, avocado topped with eel sauce	
<b>Salmon (Shake)</b>	9.00	<b>Maki-Zushi House Specials</b>	
5 slices			
<b>Salmon, Smoked</b>	9.00	<b>Bora Bora Roll</b>	13.50
5 slices		Shrimp tempura, avocado, cucumber and cream cheese on the inside wrapped with chopped snow crab, mayonnaise and masago caviar. Rolled uramaki style and topped with wasabi honey dressing, eel sauce, sriracha sauce and a special spicy mayonnaise.	
<b>Salt Water Eel (Anago)</b>	10.00	<b>Cayman Roll</b>	12.00
5 slices		Kanikama, habanero masago, seaweed salad, cream cheese, pickled jalapenos, and avocado topped with fresh jalapeno and honey wasabi sauce	
<b>Scallop* (Hotate)</b>	9.00		
5 slices			
<b>Sea Urchin (Uni)</b>	13.00		
5 slices			
<b>Shrimp* (Ebi)</b>	8.00		
5 slices			
<b>Snow Crab* (Kani)</b>	12.00		
5 slices			
<b>Squid (Ika)</b>	9.00		
5 slices			
<b>Sweet Shrimp (AmaEbi)</b>	13.00		
4 pieces of raw sweet shrimp with fried heads of shrimp			
<b>Tuna (Maguro)</b>	9.00		
5 slices			
<b>Yellow Tail (Hamachi)</b>	11.00		
5 slices			

www.sushizushi.com

資料 5-5

Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



<b>Champion Roll</b>	12.00	<b>Saturday Roll</b>	12.00
Kanikama crab, crunchy julienne carrot kaki-agge tempura, avocado, cream cheese & serrano chiles rolled uramaki and covered with Tampa Bay sauce. The Champion of all Rolls (Spicy)		Fried shrimp with cream cheese and Tampa Bay sauce rolled uramaki style, wrapped in avocado and topped with kushi-agge sauce	
<b>Cosimo Roll</b>	13.50	<b>Spicy Escolar Roll</b>	8.00
Fried shrimp, avocado & cream cheese rolled uramaki with a tempura finish topped with Tampa Bay sauce, eel sauce, and sprinkled with furikake seasoning (10 pieces)		Escolar with spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives rolled uramaki style	
<b>Cristina Roll</b>	16.00	<b>Spicy Octopus Roll</b>	7.00
Spicy yellowtail and cilantro rolled uramaki style, topped with escolar, jalapeno and sriracha drizzled in yuzu sauce		Octopus with spicy mayonnaise, kaiware sprouts and chives rolled uramaki style	
<b>Dallas Roll</b>	13.00	<b>Spicy Yellowtail Roll</b>	9.00
Tuna, yellowtail, fresh salmon, snow crab, wasabi tobiko, and avocado wrapped in a fine sheet of daikon radish		Yellowtail with spicy mayonnaise, kaiware sprouts, and chives rolled uramaki style	
<b>Delicato Roll</b>	12.50	<b>Spicy Roll</b>	13.00
Breaded shrimp & avocado rolled uramaki style with cream cheese, deep-fried for a crunchy tasty finish with Tampa Bay sauce; topping on each slice (10 pieces)		Spicy scallops and avocado inside with salmon and escolar on the outside and topped with spicy sauce	
<b>Diamond Roll</b>	16.00	<b>Stone Oak Roll</b>	10.00
Spicy shrimp, avocado and cilantro inside wrapped with yellowtail and habanero masago with spicy sashimi salad sauce		Eel, Kanikama crab, avocado & cream cheese rolled uramaki and tempura-fried topped with eel sauce (6 pieces)	
<b>Dynamite Roll</b>	12.00	<b>Summer Roll</b>	12.00
Crunchy salmon skin, cream cheese and cucumber rolled uramaki style with an avocado wrap and topped with Tampa Bay sauce and masago caviar		Tuna, salmon, yellowtail and avocado rolled with nori on the outside and topped with Ikura caviar (6 pieces)	
<b>Flores Roll</b>	12.00	<b>Sushi Zushi Roll (Riceless)</b>	12.00
Kanikama crab, avocado, cream cheese & fried julienne carrots, rolled uramaki and topped with Tampa Bay sauce		Rolled in a fine sheet of cucumber & seaweed with smoked salmon, chopped kanikama crab, asparagus, yamagobo, avocado, and cream cheese topped with eel sauce	
<b>J Roll</b>	13.00	<b>Teo Roll</b>	11.00
Kanikama crab, masago, avocado, tempura crumbs and cream cheese inside topped with red snapper and chives.		Kanikama crab, avocado & cream cheese rolled uramaki with a wrapping of julienne carrots deep-fried tempura style, and eel sauce on top (8 pieces)	
<b>Jalapeno Roll</b>	9.00	<b>The B&amp;G Roll</b>	15.00
Crab Kani-Kama, Ika squid salad & finely chopped Jalapeño; Rolled Uramaki Style with Masago Caviar.		Spicy octopus, fresh jalapeno, avocado, cilantro and scallions inside and wasabi tobiko, escolar tuna and habanero masago on the outside	
<b>Kapalua Roll</b>	12.00	<b>The Favorite Roll</b>	12.00
Eel, cream cheese and avocado wrapped with rice and topped with pineapple and eel sauce. (No Seaweed)		Shrimp, Cream Cheese & Avocado, Rolled Uramaki with Crab Kani-Kama.	
<b>Las Vegas Roll</b>	9.00	<b>The Jack Roll</b>	15.00
Shrimp tempura and avocado rolled uramaki style, wrapped with kanikama style and topped with special spicy mayonnise (6 pieces)		Soft shell crab and avocado inside, topped with a blend of snow crab and mayonnaise, tempura fried with eel sauce and ragin cajun sauce	
<b>LIR Roll</b>	12.00	<b>The Jen Roll</b>	12.00
Spicy tuna and avocado on the inside, fresh salmon on the outside drizzled with a sweet and spicy sauce		Spicy crab and sprouts on the inside with tuna, salmon, and escolar on outside drizzled in creamy wasabi sauce	
<b>Monterey Roll</b>	10.00	<b>The Urban Roll</b>	10.50
Melted Monterey cheese on the outside, breaded kanikama crab and avocado rolled inside with chives, chipotle sauce and serrano pepper		Yellowtail, cream cheese & jalapeño rolled uramaki style with a tempura battered finish (10 pieces)	
<b>My Mavericks Roll</b>	12.00	<b>Toreado Crawfish Roll</b>	12.00
Shrimp tempura and cucumber wrapped with salmon and escolar		Toreado serrano peppers, kanikama crab, avocado, topped with fried or broiled crawfish in spicy mayonnaise	
<b>My Spurs Roll</b>	10.00	<b>Toreado Roll</b>	11.00
Yellowtail, cilantro, avocado, tomato, chives, serrano chiles (Spicy)		Toreado serrano peppers, kanikama crab, avocado topped with baked scallop in spicy mayonnaise	
<b>Q Roll</b>	10.50	<b>Tropical Roll</b>	12.00
Rolled in a fine sheet of cucumber with smoked salmon, kanikama crab, avocado, Tampa Bay sauce, cream cheese		Asparagus, avocado, cucumber, carrots, sprouts and cream cheese rolled uramaki style with mango on the outside and topped with a spicy sriracha sauce	
<b>Rainbow Roll</b>	12.00	<b>Valentine's Roll</b>	12.00
Kanikama crab, cucumber & avocado rolled uramaki with colorful combinations of tuna, salmon, yellowtail, shrimp & avocado		Avocado and soft shell crab, rolled uramaki style, and wrapped with salmon and tuna	
<b>RMH Roll</b>	12.00	<b>Yummy Yummy Roll</b>	15.00
Snow crab, mayonnaise, cucumber, avocado inside and anago outside topped with eel sauce and sesame seeds		Eel on top, shrimp tempura, snow crab and avocado inside rolled uramaki style	
<b>Rooster Roll</b>	10.00		
Kara-agge fried chicken breast, Monterey cheese, jalapeno chiles rolled uramaki style with sesame seeds and topped with sriracha sauce			
<b>San Antonio Roll (Riceless)</b>	12.00	<b>Maki-Zushi Shrimp, Etc.</b>	
Rolled in a fine sheet of cucumber & fresh salmon with spicy kanikama crab, kaiware sprouts and chives		<b>California Roll (KaniKama)</b>	6.00
		Kanikama crab, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds	

www.sushizushi.com

## 資料 5-6

## Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



<b>California Roll (Shrimp)</b> Shrimp, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds	6.00	<b>Crunchy Salmon Skin Roll</b> Crunchy salmon skin, yamagobo (pickled burdock), cucumber & kaiware sprouts rolled uramaki style	6.00
<b>California Roll (Snow Crab)</b> Snow crab, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds	8.00	<b>Green Bay Roll, Salmon</b> Asparagus, cucumber & kampyo rolled uramaki style with a salmon and avocado wrap	11.00
<b>California Roll (SP) KaniKama</b> Kanikama crab, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds and masago caviar on the outside	7.00	<b>Green Bay Roll, Tuna</b> Asparagus, cucumber & kampyo rolled uramaki style with a tuna and avocado wrap	11.00
<b>California Roll (SP) Shrimp</b> Shrimp, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds and masago caviar on the outside	7.00	<b>Inari Roll</b> Smoked salmon, cream cheese and avocado rolled uramaki style with a lightly sweet Inari fried tofu wrap	9.00
<b>California Roll (SP) Snow Crab</b> Snow crab, avocado & cucumber, uramaki style with sesame seeds and masago caviar on the outside	9.00	<b>Philadelphia Roll</b> Smoked salmon, avocado, cream cheese & cucumber rolled uramaki style	7.00
<b>Colonnade Roll</b> Shrimp tempura, asparagus, cream cheese and avocado topped with plantain and chipotle sauce.	12.00	<b>Philadelphia Roll Special</b> Smoked salmon, avocado, cream cheese & cucumber rolled uramaki style with masago caviar on the outside	8.00
<b>Italian Special Roll</b> Tri-colored rope pattern of red, green & white (sun dried tomatoes, avocado and cream cheese) with an inside of marinated mackerel and shrimp	9.00	<b>Scandinavia Special Roll</b> Smoked salmon, kanikama crab, cream cheese & avocado rolled uramaki style	8.00
<b>Key West Roll</b> Shrimp tempura, avocado, cucumber topped with tasty eel sauce (6 pieces)	6.50	<b>Spicy Salmon Roll</b> Salmon with spicy mayo, kaiware sprouts and chives rolled uramaki style	6.50
<b>Oahu Roll</b> Fried shrimp, masago caviar & avocado rolled uramaki style with a crunchy breaded finish (10 pieces)	11.00	<b>Spicy Tuna Roll</b> Tuna with spicy mayo, kaiware sprouts and chives rolled uramaki style	6.50
<b>Spicy Scallop Roll</b> Scallops with spicy mayo, kaiware sprouts and chives rolled uramaki style	6.00	<b>Maki-Zushi Unagi Eel</b>	
<b>Tempura Roll</b> Shrimp tempura, lettuce & mayonnaise (6 pieces)	6.00	<b>Caterpillar Roll</b> Eel, cucumber, cream cheese & sesame seeds wrapped in avocado and topped with tasty eel sauce	11.00
<b>Maki-Zushi Crab, Crawfish, Etc.</b>		<b>Dragon Roll</b> Eel, cucumber rolled uramaki style and wrapped with avocado, masago caviar & sesame seeds	11.00
<b>Alaskan Roll</b> Kanikama crab, avocado, Tampa Bay sauce & masago caviar (6 pieces)	8.00	<b>FBI Roll</b> Kanikama crab, cream cheese, avocado & sesame seeds wrapped with eel and topped with eel sauce	13.00
<b>Boston Roll</b> Kanikama tempura, avocado & cream cheese rolled uramaki style with a crunchy breaded finish topped with eel sauce (10 pieces)	12.00	<b>Janie Roll</b> Eel, shrimp tempura and cucumber rolled uramaki style wrapped with avocado, masago caviar, and sesame seeds	13.00
<b>Cajun Roll</b> Fried crawfish & spicy mayonnaise rolled uramaki style	6.00	<b>New York Roll</b> Eel, avocado & cream cheese rolled uramaki style with chunks of Kanikama tempura on the outside and covered with eel sauce	12.00
<b>Galindo Roll</b> Kanikama crab, avocado, serrano pepper, julienne carrots, and cream cheese with spicy mayo and eel sauce (6 pieces)	10.50	<b>Maki-Zushi Vegetarian, Etc</b>	
<b>Godzilla Roll</b> Fried crawfish, cream cheese, serrano chiles, chives wrapped in avocado and topped with sriracha sauce (Spicy)	12.00	<b>Spicy Vegetable Tempura Roll</b> Tempura fried onion, sweet potato, zucchini, and asparagus with spicy may rolled maki style	6.00
<b>Oaklawn Roll</b> Fried crawfish, avocado and spicy tuna or spicy salmon rolled uramaki style, topped with colorful tobiko and honey wasabi sauce	16.00	<b>Tuscany Roll</b> Sun dried tomatoes, takuan radish pickles & cream cheese rolled uramaki style with sesame seeds	6.00
<b>Ragin Cajun Roll</b> Fried crawfish with cream cheese topped with Monterey cheese and special spicy sauce	8.00	<b>Ume Shiso Roll</b> Pickled plum and shiso leaf, maki style (sour)	5.00
<b>Spicy Kani Kama Roll</b> Crab with spicy mayo, Kaiware sprouts and chives, Rolled Uramaki Style	6.00	<b>Vegetable Roll</b> Avocado, cucumber, asparagus & julienne carrots rolled uramaki style with sesame seeds	6.00
<b>Spider Roll</b> Soft shell crab, avocado, cucumber, and masago caviar topped with spicy chipotle mayonnaise	7.00	<b>Yama Gobo Roll</b> Pickled mountain burdock root, maki style	4.00
<b>St. Petersburg Roll</b> Kanikama crab tempura, salmon & avocado rolled uramaki style with masago caviar	8.50	<b>Maki-Zushi Beef</b>	
<b>Maki-Zushi Salmon, Tuna, Etc.</b>		<b>Texas Roll</b> Roast beef, cream cheese, avocado, asparagus with a crunchy breaded finish	12.00
<b>Acapulco Roll</b> Tuna and cucumber rolled uramaki style with a tempura fried finish and topped with chipotle sauce (10 pieces)	10.00		

www.sushizushi.com



資料 5-7

Sushi Zushi のメニュー (2010 年 11 月現在)



### Japanese Traditionals

<b>Futo Maki Roll</b>	4.00
Fat sushi wrap of shiitake mushroom, cucumber, tamago, kampyo, sakura dembu (5 pieces)	
<b>Kappa Maki Roll</b>	4.00
Cucumber roll	
<b>Negihama Roll</b>	9.00
Yellowtail and chives	
<b>Negitoro Roll</b>	13.00
Fatty tuna and chives	
<b>Oshinko Maki Roll</b>	4.00
Pickled yellow radish	
<b>Tekka Maki Roll</b>	4.00
Tuna roll	

### Desserts

<b>Banana Tempura Ice Cream</b>	7.00
Flavorful tempura fried bananas with your choice of vanilla or green tea ice cream topped with strawberry or chocolate sauce	
<b>Camelot Dessert</b>	6.50
Squares of rich coffee gelatin immersed in a luscious Kahlua caramel sauce and topped with vanilla ice cream	
<b>Ice Cream Tempura</b>	7.00
Deep fried vanilla or green tea ice cream topped with your choice of strawberry or chocolate sauce	
<b>Key Lime Calypso</b>	8.00
Key Lime mousse with chocolate weave texture, drizzled with sweet kiwi lime sauce	
<b>Krakatoa Chocolate Melt</b>	8.00
Unbelievably delicious warmed chocolate cake that will melt in your mouth. Sided with vanilla ice cream	
<b>Macha Ice Cream</b>	4.50
This rich green tea flavor ice cream is a favorite for those who prefer a not-too-sweet ending	
<b>Mango Sherbet</b>	5.50
This dessert is bursting with the refreshing taste of cool, smooth mango. Nothing better to clean the palate	
<b>Mochi Filled with Ice Cream</b>	4.00
Delicate and chewy light sweet flavored mochi rice dough filled with ice cream. 6 delicious flavors: Vanilla, Green Tea, Chocolate, Mango Strawberry, and Azuki (Red Bean) (3 pieces per order)	
<b>New York Cheesecake</b>	8.00
Decadent richness in this traditional dessert. Topped with pecans and ribbons of caramel and chocolate sauce.	
<b>Raspberry Mont Blanc</b>	8.00
White chocolate mousse surrounded by a white and red pyramid shell and fresh raspberries, drizzled with raspberry sauce.	
<b>Vanilla Ice Cream</b>	4.00
A traditional favorite	

### Soft Drinks

<b>Coke</b>	1.75
<b>Colombian Coffee (Reg.)</b>	1.50
<b>Diet Coke</b>	1.75
<b>Dr. Pepper</b>	1.75
<b>Green Iced Tea</b>	1.75
<b>Iced Tea</b>	1.75
<b>Lemonade</b>	1.75
<b>Republic Of Tea (Passion Fruit)</b>	3.50
<b>Republic Of Tea (Ginger Peach)</b>	3.50
<b>Republic Of Tea (Mango)</b>	3.50
<b>Republic Of Tea (Raspberry)</b>	3.50
<b>Sprite</b>	1.75

[www.sushizushi.com](http://www.sushizushi.com)



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

---