



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Sushi Zushi Inc. 2010 (A)

5

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。10

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をキッチンのすし職人と分けるのが通常だが、こ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。15
20
25

* 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)

30