



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Sushi Zushi Inc. 2010 (B)

2010年11月1日に行われたエグゼクティブチームと初ミーティングの数日後、10月の業績レポートがアルの手元に届いた。リタの加入によって経理部が強化され、これまでにない早さでレポートが届いたことは大変喜ばしかった。

数字を追いかけていくうちに、アルは自分の顔色が変わっていくのが分かった。10月単月を見ると、会社の業績は赤字なのである。これまで、あれだけ業績が好調だったのにである。そのときの気持ちを、アルはこう語っている。

大変利益率の高い良い会社をつぶしてしまったような気持ちでした。メキシコで若いときにやったのと同じことを又してしまったと。

実は、何かおかしいのではないかという感じは、随分前からアルの心にはあった。基本的にアルの業績管理は創業当時からキャッシュフローで行っていたが、どこかこれまでと違う、おかしいという気持ちは、2010年の3月ころからあった。ただ、当時は本社部門に随分人を採用したから、そのせいだろうと軽い気持ちで考えていたのである。実際、これまでの3年間はアルが充電モードでそれほど深く経営にコミットしていなかったにもかかわらず、業績は順調に伸びてきたのである。しかし10月の業績を見て、更に仔細にこれまでの業績を見てみると、そもそも夏からかなり業績の悪化傾向が見られていたことが分かった。

こうした状況で、アルは新しいエグゼクティブチームに、この危機をどう打開するべきかの案を早急に提出するように求めた。11月中旬過ぎのミーティングでエグゼクティブチームが出してきた

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)

のは「アルはキャデラック（高級車）を買うべきではなかった（つまり、高給なエグゼクティブチームを採用したために、人件費が上がり、会社が赤字になったのだということ）」という結論だった。

アルは驚いた。そして、次のように指摘した。

5

僕がキャデラックを買ったのが悪いとは思っていません。問題は、キャデラックを買ったのに、それがおんぼろのトラックよりも走らないということです。みんなは、これまでのマネジメントが甘いとか、問題が多いとかいろいろ言っていたくせに、創業当時に行った人たちのほうがよっぽど利益に貢献していたではないですか。

10

本当の力を出してください。12月は10%の利益を目指します。原価、人件費、そしてその他経費を30%以内ずつに抑えるようにするのです。この3-3-3計画を、徹底的にやってください。

15

このミーティングが契機となって、エグゼクティブチームは業績回復のために一丸となって取り組み始めた。更なる分析によって、問題は次の2点にあることがはっきりした。

1. 人件費のアップ

20

これは単にエグゼクティブチームへの給与が高いということだけではなく、エグゼクティブチームの提案によってより Sushi Zushi の体制を固めるために行った施策がうまくコントロールできておらず、店舗の人件費が高くなってしまったことによる要因が大きかった。具体的には、これまで一部のマネジャーには時給で支払っていたものを、良い人材の採用のために固定（サラリー）制にしたこと、バック（シェフ）の残業代をきちんと計算して払うようにしたことである。いずれも、ある意味あたりまえのことであったが、こうしたやり方になっていない店長やスーパーバイザーたち、更にはオペレーション担当のバイスプレジデントであるテリ・ハリソンでさえ、コストを十分コントロールできなかったのである。

25

2. 消耗品経費の放漫

30

店で使用する消耗品類については、実は全くコスト管理がされていないことが分かった。そもそも、倉庫から店に必要なものが届かないというテリのクレームが発端であった。しかし、

それは倉庫サイドの問題ではなく、店サイドで使い放題しているからであることが分かった。実際、テリの店の従業員の教育内容には、消耗品に関する項目がないこともわかった。更に、本来必要な商品ごとに業者を選定し、1年ごとに価格交渉して大口の契約をするはずであったが、それも十分できておらず、小売店にちよくちよく買いに行くこともあったことまで分かった。

5

アルは、今回の問題について次のように感想を述べている。

顧問弁護士からは「もっと、もっと」という現場の声に気をつけろといわれており、そうしたつもりだったのですが、結果として見過ごしていたようです。弁護士の言葉を借りると、こうした問題は「影もなく忍び寄る (creeping)」というのですが、全くその通りでした。

10

結局、私が安心してしまったのだと思います。メキシコでチェーンをつぶしたときに強く感じたのは「ちゃんと経験のある幹部を雇っておけばよかった」ということだったので、今回、経験豊富なエグゼクティブチームが採用でき、ほっとしてしまっただけで、自分のコミットが薄れてしまったのだと思います。だから、Ziquidなんていう話が出てきたのです。Ziquid はやるつもりですが、本業の Sushi Zushi の建て直しが第一ですから、少し先に伸ばしました。

15

もう一つ強く感じたのは、自分で自分のことを「経験豊富なエグゼクティブチームに比べて、力がない」と過小評価しすぎたということです。確かに彼らは経験はある。しかし、Sushi Zushi のことはまだまだ分かっていないし、やはり経営に関しては、私のほうがより深く関わってきたことも事実です。単にエグゼクティブチームを作っただけではだめで、自分がリーダーとなってみんなに経営マインドを教育し、引っ張っていかなくてはいけないんだということが良くわかりました。

20

25

アルのリーダーシップの下、12月に行った3-3-3計画はほぼ達成された。アルは、この3-3-3計画を徹底して行ったことを、ブリタニカ時代の経験から学んだといていた。危機感を持ったら、とことんやること、それなくしては事態を開きできないということが今回エグゼクティブチームと共有化できて、実は良かったとすら思っているという。まだまだ今後の成長においては様々な問題が起きることは間違いないが、今回の経験を通じて、自分も、そしてエグゼクティブチームの1人1人も一皮向けたのではないかとアルは感じていた。

30

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 2011.2 P0