



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社あきんどスシロー 2013年

外食業界について

(広義の) 外食産業の市場規模は、約 30 兆円と安定しているが、(狭義の) 外食産業の市場規模は、17.4 兆円 (2013 年みずほコーポレート銀行産業調査部) と推計されており、2009 年の約 24 兆円から大きくその数字を減らしている。今後中長期的に、人口減少や少子高齢化が進む日本において、市場の縮小、市場が飽和することによる、さらなるマーケットシェアの奪い合いも予想されている。2011 年の外食チェーン企業全体の全店売上高は、震災マインドによる購買意識の冷え込み、夏のイベント自粛や天候悪化などのマイナス影響で、前年比 - 1.2% となり、外食業界各社の 2012 年度決算は大変厳しい状況にあった。2012 年は震災による落ち込みの反動により、前年同月比プラス基調での推移となった。また、2013 年も景気回復や雇用情勢の改善等、日本経済に明るい兆しが見えているため、前年比プラスという予想がなされている。しかしながら、中長期的なトレンドとして、先述した少子高齢化等の影響等により、中食市場が圧倒的に伸びており、(狭義の) 外食産業の未来は決して明るいとは言えない状況である。

また、業界内においては、牛丼業界に代表されるように、「安さ」を売りにした企業が増えてきている。その結果、「安さ」は消費者にとって当たり前になってきていることから、業界内でも新たな競争の軸が求められてきている。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎監修のもと、遠藤啓、小澤美月、佐々木俊介、新倉理人、平田健、水野順子、若松孝夫 (すべて M35 期生) が公表資料および取材によって、クラス討議の資料として作成した。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© 村上裕太郎、遠藤啓、小澤美月、佐々木俊介、新倉理人、平田健、水野順子、若松孝夫 (2014 年 4 月作成)

回転寿司業界について

もともと日本人に慣れ親しまれてきた寿司であるが、かつては数居の高い高級料理であった。回転寿司の歴史は古く、1958年には最初の回転寿司が誕生したと言われている。回転寿司業界も、他の外食業界と同じく日本経済の拡大に伴って成長を遂げることになる。その後、バブル経済の崩壊に伴う日本経済の停滞という逆風に外食業界全体がさらされながらも、数少ない成長を遂げている業界が回転寿司業界である。回転寿司は手軽で身近な食事として、現在では特にファミリー層から高く支持されている。

一口に「回転寿司」と言っても、大きく「100円均一店（あきんどスシロー、かつぱ寿司、くら寿司などはこのグループに入る）」と「グルメ系回転寿司」に二極化される。

10

(1) 大手グルメ系回転寿司

大手グルメ系回転寿司では、一皿100円～500円程度の寿司を中心に、高いものでは一皿1,000円を越す多段階の金額の寿司を提供している。100円均一店より高い値段の品目が多いが、新鮮な魚を仲買人を介さず漁港や漁船から買い付けるなどの工夫で、高級寿司店より安い価格を実現している。さらに、セントラルキッチンを構えずに店内で調理を行なうなど、魚の鮮度や味にこだわりを持っている企業が多いのも特徴である。

(2) 100円均一寿司

100円均一寿司は、TV CMなどでの広告も積極的であるため、回転寿司=100円寿司というイメージを持つ消費者も多い。だが、全国4,000店舗あるといわれるすべての回転寿司店舗のうち、大手6社の合計店舗は1,226店舗であり、大手以外の店舗を併せても業界の半分程度である。

これらの企業は、人件費やオペレーション費を削減することで、全品100円という破格の安さを実現している。特にこれら企業の中で、目覚ましい躍進を遂げたのが、あきんどスシロー（以下、スシロー）、カップ・クリエイト（以下、かつぱ寿司）、くらコーポレーション（以下、くら寿司）の3社である。3社合計の売上高は、2000年には462億9,000万円であったが、5年後の2005年には1,444億4,500万円とほぼ3倍増となった。10年後の2010年には2,403億円と売上を拡大している。以下は、スシローをはじめとする主要大手100円均一寿司店3社の概要である。

30

① スシロー

スシローは、2011年9月期には年間売上 998 億 2,800 万円となり、首位のかっぱ寿司を抜き、回転寿司業界 1 位となった。企業理念である「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」の実現に向け、ネタにこだわり、セントラルキッチンを使わず、特にマグロやえびなどについては店内調理を行っている。1984年6月に設立され、本社は大阪府吹田市にある。総店舗数は 309 店舗展開している。2010年時点で従業員数は 910 名（アルバイト 8,837 名）であり、従業員の平均年齢は 29.5 歳、平均勤続年数は 3.9 年である。

② かっぱ寿司

かっぱ寿司は、昭和 54 年に創業した回転寿司の老舗であり、2012年2月期の売上は 926 億 2,800 万円である。また店舗数は、388 店舗と 3 社の中で最も多い。また新幹線レーンによる寿司などアミューズメントにも力を入れている。さらに各店舗で使用する寿司ネタを、自社のセントラルキッチンで一括加工し、各店舗に自動的に配送することでコストダウンにつなげている。会社名（商号）はカッパ・クリエイト株式会社であり、本社は長野県から移転し、埼玉県さいたま市にある。従業員数は 2010年時点で 1,148 名（アルバイト 9,220 名）であり、従業員の平均年齢は 32.2 歳、平均勤続年数は 7.3 年である。

③ くら寿司

くら寿司は、2011年10月期の売上高は 744 億 3,000 万円で業界 3 位につけており、285 店舗を全国展開している。無添加食材にこだわりを持っており、2011年には寿司皿カプセル「鮮度くん」を全店に導入するなど、食の安全・安心による差別化を図っている。寿司ネタは一部の商品を除きセントラルキッチンで集中管理を行なっている。業界に先駆けて IT 化を行なっており、自動皿カウント・水回収システムその他、QR コード時間制管理システムや自動廃棄システムを導入することで、コスト削減を図ってきた。また、びっくらポン！（皿カウンターに皿を入れ、「あたり」が出るとグッズ入りカプセルが出てくる）といった家族層を狙ったアミューズメントにも力を入れている。1977年5月に創業し、本社は大阪府堺市にある。2010年時点で従業員数は 1,047 名（アルバイト 8,076 名）であり、従業員の平均年齢は 28.3 歳、平均勤続年数は 3.8 年である。

スシローの沿革

スシローの原点は、1984年にまでさかのぼる。大阪の阿倍野区で寿司屋を営んでいた「鯛すし」の清水義夫氏が、大阪府豊中市に回転寿司「すし太郎」をオープンしたのが、その原点である。「鯛すし」は、“味の鯛すし”と呼ばれるほど、新鮮で良いネタが食べられると評判の店であった。そのよ
5 うな「鯛すし」が回転寿司を始めたのは、ふだん気軽に寿司店に入ることができない家族連れなど、より多くの人にリーズナブルでおいしい寿司を味わってもらいたい、との考えからであった。当時はまだ大規模チェーン化もされておらず、各地に小規模な回転寿司が存在する中で、「すし太郎」は、当時として
10 大型の約80席を備えた店であった。

もともと、鯛すしを原点とするものの、清水義夫氏を中心とした「すし太郎」（本社：豊中市）と、その弟の豊氏を中心とした、「すし太郎」（本社：吹田市）と、名称は同じであるが2つの「すし太郎」に分かれていた。その後、豊中の「すし太郎」は「スシロー」に、吹田の「すし太郎」は「あきんど」へ、改称を行う（なお、両社は、99年に豊中のすし太郎を存続会社とし、吹田のすし太郎と合併を行
い、2000年には商号を「あきんどスシロー」に変更している。最初の転機が訪れたのは、95年であった。
15 この年、「あきんど」が全皿100円均一の価格帯を導入、それを追う形で「スシロー」も96年に導入し、低価格路線を鮮明にしたのであった。

またスシローは重要な取り組みも行っていった。2002年に導入した、寿司の廃棄ロスを最小限にとどめる世界初の「回転すし総合管理システム」である。また、04年にはセントラルキッチン方式を全面廃止
20 している。

セントラルキッチン

セントラルキッチンとは、調理を一カ所で集中して行うことで、品質の安定や規模のメリットを追求するシステムである。複数のレストラン・学校・病院などの、常に大量の料理を提供する必要がある外食
25 産業において用いられる。大手外食チェーン店では、独自のセントラルキッチンを用意しており、回転寿司チェーン店においてもその傾向は強い。セントラルキッチン化することによるメリットとは、一般的に
①～④等が挙げられる。

- ① 調理作業の集中による品質のバラツキの最小化
- 30 ② 店舗での調理作業の削減による人員の効率的配置
- ③ 店舗での設備投資の削減
- ④ 大量調理による厨房機器の効率的活用

(1) セントラルキッチン vs 店内調理

回転寿司チェーン店においても、仕入れた寿司ネタを一括加工することで、店舗でのオペレーションを最小化、均一化することが可能となる。これにより、店舗における人件費を削減できる。また、「寿司ネタを包丁でさばく」などの特殊スキルを持った人材がいなくても、パートやアルバイトで店舗を開店することができ、チェーン展開を早めることができる。食の安全が注目を集める中、衛生管理面でも、セントラルキッチンにおいて管理を徹底化することによって、店舗での食中毒などのリスクを抑えることができる。実際、かっぱ寿司、くら寿司など多くの店舗はこの方式を採用している。

一方、スシローはこのセントラルキッチンを持っておらず、メーカー加工及び一部主要商品については店内加工を実施している。2004年までは一部食材をセントラルキッチンにて加工していたが、これを廃止した。寿司ネタは切り置きすれば、断面が酸化され旨味成分が失われる可能性が高くなり、『味』が落ちてしまうと考えるからであり、効率の悪化、コストアップを受容している。この店内調理を実現させているのは、店舗及び店舗を管轄しているエリア単位での OJT を通じたパート、アルバイトの育成システムである。

(2) IT 化

大手寿司チェーンの急成長を支えたのは、システム面での IT 化である。これにいち早く取り組んだのが、くら寿司であった。1996年に「自動皿カウント・水回収システム」^[1]を導入したのを手始めに、1997年「QRコード時間管理システム」^[2]、1999年「自動廃棄システム」^[3]など、次々に新システムを考案した。

それまで回転寿司のシステムは、人員削減、職人不要のオペレーションを生み出すために進化してきた側面が強かったが、この頃からは廃棄ロスの削減に向けたハイテク化が進んだ。2002年には、スシローが「回転すし総合管理システム」を開発した。このシステムは、皿の裏面に IC チップを付け単品管理を行うとともに、リアルタイムの売れ筋状況を把握することで、流すべき寿司ネタをコンピュータが指示するという画期的なシステムである。お客様の属性（大人・子供とそれぞれの人数）を入力し、把握することで、着席直後及び 15 分経過後に、どの寿司をどのくらい流せばいいのかを単品管理システムのデータをもとにコンピュータで制御を行っている。

たとえば、来店後 40 分以上滞在しているお客様のいるレーンにたくさんの寿司を流しても、食材ロスになる確率は高くなる。ファミリー客のいるレーンには、子供が好きな寿司やデザートなどを流すなどの調

^[1] カウンターの皿ポケットに皿を入れると自動カウントされ、更に水流を利用して、洗い場まで皿を運ぶシステム。

^[2] 皿の裏の QR コードによって、その皿がレーンを回った時間をコンピュータ管理するシステム。

^[3] 皿に埋め込まれた IC チップにより、一定時間回った皿は自動的に廃棄されるシステム。

整ができる。それまでは現場の勘によって行われていたことをコンピュータが行うことで、食材ロスを低減させることに成功した。これにより、食べたい寿司が流れてこない、レーンに流れている寿司が少ない、流れている寿司が乾いているといった状況を防ぐことができる。これらのことを現場判断で行うには従業員の経験値が重要となるが、熟練した従業員の確保・育成には時間がかかる。これはチェーン展開していく上で大きなネックであるため、この点をいかにシステム化していくかが重要な課題になっていた。大手 100 円寿司チェーンがここまで躍進できた背景には、従業員の経験値が極めて重要な寿司の提供をほとんど経験が無い者でもできるようにシステム化したことがあった。

ユニゾンキャピタルによる資本参加

(1) 資本参加の経緯

2007 年 3 月 23 日、株式会社ゼンショーホールディングス（以下、ゼンショー）は、スシローの発行済株式の 27.23% を創業家一族の清水豊氏ら 3 人から取得したと発表した。ゼンショーは、1982 年に設立された大手外食グループである。当初は牛丼チェーン「すき家」を中心に事業展開を進めていたが、2002 年頃より積極的な M&A による業態拡大を進め、現在では牛丼、ファミリーレストラン、ファストフード、回転寿司等のチェーン展開をしており、2007 年 3 月期で売上 2,045 億円、営業利益 129 億円を計上している。ゼンショーの持ち株比率は、もう一人の創業者である清水義雄氏の 22.7% を抜き筆頭株主となるものであった。ゼンショーは、スシローの株式取得と同時にカッパ・クリエイト社の発行済株式 31.25% を取得したことから、この時点でゼンショーグループ全体での回転寿司店は 500 を超えた。

8 月 27 日、スシローは中期経営計画を発表するとともに、計画達成のために投資会社ユニゾン・キャピタル（以下、ユニゾン）と水産大手の株式会社極洋（以下、極洋）との間で業務・資本提携をしたと発表。それに伴い、ユニゾンと極洋からスシローへ取締役を派遣することも決定した。

9 月 14 日、スシローはユニゾンが運営する 2 つのファンドへ第三者割当増資を実施。本件増資により、ユニゾンが 18% を出資する第三位株主となると同時に、ゼンショーの出資比率は約 22% に低下した。ゼンショーは、今回の増資に対し事前に相談を受けておらず、同社広報部は「4 月から業務提携の話し合いを進めており、唐突な印象を受けた」とコメントしている。また、スシローが銀行借入れによる資金調達も可能であったにもかかわらず、スシローの発行済株式総数が 20% 増加してしまう増資を選択したことについて、国内機関投資家からは、「一株利益が希薄化する新株発行による資金調達が必要だったのか」という疑問の声も出ていた。これらに対し、当時のスシロー社長であった矢三圭史氏は、「今回の件はゼンショーにはまだ何も伝えていない。これまでの交渉については現時点では話せな

い。企業価値が向上できるのであれば、今後もゼンショーと積極的に話し合いの場を設けて行く考えだ」、「(ゼンショー傘下の) カップ・クリエイトとは半分以上の店舗が競合し、激しい競争を繰り広げている。現実的には提携は厳しい」、「ユニゾンは国内のプライベート・エクイティの草分け的存在。今後、店舗開発の強化など成長戦略を実践するために、ユニゾンの経営のノウハウを活用していきたい」と述べている。

その後、9月6日にゼンショーとユニゾンは、スシローの企業価値拡大に向け協力することで合意し覚書を締結、10月26日にカップ・クリエイトとの提携凍結、2008年3月28日にゼンショーがスシローの株式の買増しをするも、ゼンショーとスシローの提携は進展しなかった。

そして、2008年9月24日、ユニゾン傘下の株式会社エーエスホールディングス（以下、エーエスホールディングス）がスシローに対して TOB（市場公開買い付け）をすと発表。TOB 完了後にエーエスホールディングスを存続会社、スシローを消滅会社とする合併すると発表。ゼンショーは保有株を合併時にエーエスホールディングスに売却することで合意した。

本件について、2008年11月のインタビューでスシローの当時の社長である矢三圭史氏は、「ユニゾンは2007年8月に資本業務提携し一年間やってきた。当店はすし店の経営、ユニゾンは資本政策、物件の選定などうまく融合できていたことが決め手となった」、「ゼンショーが筆頭株主になってから約一年半、関係は不明瞭だったことは事実。(ゼンショーの) 小川賢太郎社長とは何度も議論を重ねたが、相乗効果が得られる具体策が出なかった。ゼンショーは M&A 戦略をとっており、当社の企業価値にはプラスにならないと考えた」、「不安定なゼンショーとの関係が解消されるのは経営にプラスに働くと思うが、TOB はそれが目的ではない。あくまで業容拡大のためのものであり、買収防衛のためではない」と述べている。

2008年11月14日、スシローはユニゾンによる TOB が完了したと発表。2009年2月28日のスシローの臨時株主総会において、5月31日付けでエーエスホールディングスとの吸収合併、それに伴い4月1日付けでスシローが上場廃止となる予定であることが承認されたことにより、ゼンショーが保有株式を全て売却することが決定し両社の提携が解消された。

(2) 改革のプロセス

ユニゾンはスシローに将来性を感じ、第三者割当増資に応諾した上でターンアラウンドマネージャーとして加藤智治（当時 33 歳）氏を出向させた。

スシローの改革を行うにあたり、重視したのは「逆ピラミッド経営」である。これまでのスシローは、職人気質が強く、いわゆるトップダウン型の組織であった。トップダウン型組織の特徴として、言われた

事には忠実であるが、その反面、上司の顔色を伺う社員や従業員が増えてしまうという欠点が挙げられる。特に、職人の世界では上司の命令は絶対である。もともと、スシローのDNAである寿司ネタへのこだわりは、職人である歴代社長によって支えられてきた部分も強く、それがスシローの強みを作ってきたという経緯もある。

5 しかし、多店舗展開をするチェーンとして発展を続けていくには、職人特有のトップダウン方式だけでは成り立たない。さらなる成長を目指すには、お客様を起点において、商売をしなければならぬ。そこで、お客様を頂点にし、顧客接点を担う店舗が主役であり、本部はそれを支えるサポート役である「逆ピラミッド経営」を推し進めた。これを実現するために、全店長会議を実施。本社と現場との垣根を取り払うと同時に、また、さまざまな問題点をその場にいる全員で共有することを意図したのであった。

10 さらに、加藤氏が取り組んだのはPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）の定着であった。現状の課題を抽出し、その課題に対してどういう施策を取るべきか、それを誰がいつまでにやるのかを決め、実行した後は進捗状況をチェックし、どのような成果があったか、どのように改善を行うのかを検証するという組織の仕組みづくりである。

15 業績面においては、高い数値目標を立て大規模な出店による売上向上と経費削減を行うことにより業績の改善を図ろうとした。しかし、その解釈をめぐっては、経営陣と現場との間にズレがあった。業績を伸ばすことに必死となり、経営主導で人件費削減、寿司ネタのサイズカット、サイドメニューの値上げ、持ち帰り用容器の有料化などが行われた。

20 当時の営業部長の1人は当時を振り返って次のように述べている。「昨対割れしていた店もある中で、今まで出したことのないような高い利益を求められた。皮膚感覚でいうと、これ以上やったらお客様に迷惑をかけるやろというラインを越え、現場の士気は下がってしまいました」。

25 その後、顧客満足度が大きく低下した結果、過去最大の40店という出店をしたにも関わらず、これまでの2桁だった売上の伸び率はわずか8%に留まった。売上は1位のかっぱ寿司からは離され、3位のくら寿司からは追い上げられた。

30 数値計画は完璧なのに、なぜ思うように売り上げは伸びないのだろうか。そこで加藤氏は、ユニゾンを辞めスシローへ転籍した。自ら退路を断って、改革を推し進めることを決断したのである。加藤氏が一番に取った行動は、自らが現場で寿司ネタを切ることだった。「自分は寿司のことを何も知らなかった」、そのことを認め、現場に立ち続ける加藤氏に周りの見る目も変わっていった。

2009年6月、これまでスシローの取締役仕入部長であった豊崎 賢一氏が代表取締役に就任。加藤氏は専務として支えていくことになる。

(3) 新プロジェクト「スシロー 2.0」

このプロジェクトのポイントは、第一に商品のレベルアップである。これまでは、寿司ネタの質を重視していたため、寿司ネタの質の向上に繋がらない投資を積極的には行っていなかった。また、寿司ネタのおいしさにこだわることから、揚げ物などは用いていなかった。

豊崎社長は当時をこう振り返っている。「回転寿司業界でトップになるために新しい何かが必要だと痛感していた。安くてうまい寿司をみんなに提供する。それこそがスシローの原点だと、あらためて気づく。安くてうまい寿司を多くの人に提供するという理念を守ることができればそれでいい」。新プロジェクトでは揚げ物をネタに使い、本道ではないと考えていたあぶり寿司も取り入れた。

第二のポイントは利便性の向上である。豊崎社長は創業以来、寿司のおいしさと安さに注力し、そのためあえて手がけなかった上記の施策を行う新プロジェクトに賛同した。ただし、タッチパネルを導入しても丁寧な接客を心がけるよう徹底させるなど、顧客満足度を高めることも忘れなかった。

第三のポイントは雰囲気向上である。以前は基本的に美味しい商品を出すことに注力し、内外装にはあまり注力してなかったが、お客様がわざわざ食べに来店頂いているので、雰囲気もよい環境で食べて頂きたいという思いから内外装にも力を入れるようになった。

具体的にはそれまでの店舗の外装はお店によって異なる色・質感の素材が使われていたが、2.0では寿司屋らしく基本的に白と黒のシンプルなカラーリングとした。

内装は以前まで、椅子の背もたれの高さが肩くらいまでしかなく、前後のテーブルのお客様の話の内容まで聞こえたり、場合によっては肩や頭が触れたりということがあったが、2.0では背もたれの高さを上げることで、個室感を出し、前後のテーブルを気にせず食事を頂けるようになった。照明がそれまでは明るさを重視して白っぽい蛍光灯を使っていたため寒々とした印象だったが、赤みがかった蛍光灯に変更し、より暖かく柔らかな雰囲気になった。内装全体として、寿司屋らしく白木の質感が感じられるとともに、様々なものを整理してシンプルにすることで、食事に注力し、心地よく食べられるようになった。

① 『全皿 90 円キャンペーン』と PR 戦略

スシローは、2009 年 2 月から 9 月までの 8 ヶ月間、全店舗で毎月平日 5 日限定の「全皿 90 円キャンペーン」を実施した。同時期にくら寿司とかっぱ寿司も値下げキャンペーンを実施したため、回転寿司業界は「低価格戦争」に突入し、メディアに注目されることとなった。この背景には、パブリシティを活用して認知度アップを狙ったスシローの PR 戦略があった。パブリシティのメリットは、メディアが第三者の視点で取上げ、視聴者を惹き付けるような番組制作を行うため、視聴者への訴求力が高いことにある。その一方、デメリットは、メディアが取上げる価値があると判断しない限り露出のチャンスが与えられないことである。そこでスシローは、メディアに取材してもらえるように積極的に働きかける PR 活動を戦

略的に行った。

スシローは外部の PR 会社と組み、メディアに取上げてもらうために「低価格回転寿司戦争」という企画を自ら持ち込んだ。そして、その企画と連携してスシロー自身が「全皿 90 円キャンペーン」を実施した。この結果、取材依頼が舞い込み、ニュースでも特集が組まれるようになった。また、キャンペーンが長期間実施されていたため、メディアに何度も登場することができ、スシローは認知度を上げることに成功した。

② ブランディング戦略

スシローは、2009 年 10 月よりスタートした第 26 期を「ブランド元年」とし、スシローブランド向上に向けた取組みを開始した。スシローはこれまで、スシローブランドを構築するための努力や、メディアに取り上げてもらうよう働きかける PR を他社に比べて積極的には行っていなかった。理由は、「おいしくて安い寿司」を提供し、お客様に喜んでもらうことを第一に考えてきたからである。しかし、積極的なアピールがなされていないために、スシローの強みである寿司ネタの旨さや取組みは、世の中に十分に伝わっているとはいえない状態であった。

加藤氏は、スシロー自らがアピールしていく広告と、取材という形で他者から評価されるパブリシティを獲得する PR の両面を充実させ、スシローのブランド力を高めようとした。スシローは株式会社博報堂（以下、博報堂）と手を組み、ブランディング戦略を進めていった。スシローと博報堂がこだわったブランディング戦略のポイントは大きく 2 つある。

1 つ目は、ブランドの原点を表し、人々が求める価値の本質をとらえるキャッチコピーを創ることであった。これによって生まれたのが『うまいすしを、腹一杯。』である。このキャッチコピーは、新聞広告、店内ポスター・卓上ポップ（テーブルの上におかれるメッセージ・スタンド）、テレビ CM 等に使用され、スシローのうまさと品質に対するこだわりを日本中の人々に表明すると同時に、従業員の気持ちをひとつにした。

2 つ目は、様々な広告媒体をリンクさせることによりスシローブランドを高める仕掛け作りだ。具体的には、パブリシティ、テレビ CM、チラシなどでスシローの品質へのこだわりをお客様にアピールし、実際にお客様が店舗を訪れることでお客様が品質の良さを実感し、競合他社との違いを理解していく、というサイクルである。また、従業員に対しては、店内にあるポスターやポップを目にすることで、スシローの強みを浸透させ、自分の会社、店舗を誇りに思うようになり、モチベーションを向上させた。

さらに、スシローはブランディング戦略と同時に、引き続き PR 戦略にも力を入れた。スシローの強みである「商品の品質」と「寿司職人 × 経営科学」の 2 つにフォーカスし、単に高い露出を狙うのではなく、集客と企業イメージの向上を狙った。「寿司職人 × 経営科学」とは、寿司職人出身の豊崎氏と、戦略コンサル会社出身で経営科学のプロである加藤氏、というバックグラウンドが異なる 2 名がタッグを

組んで会社経営を行っているというユニーク性をさしている。具体的には、テレビ出演等の際は、豊崎氏と加藤氏が一緒に登場するようにし、企業及び経営チームとしてのユニーク性を伝えるというものである。これによって、さらに取材申込みが増え、スシローのPRに大きく貢献することとなった。

これらの施策の結果、日本版顧客満足度指数（2009年度）で外食業界NO.1になり、売上においても2010年9月期には回転寿司業界で首位に立つなど着実な成果をみせている。

5

スシロー加藤専務へのインタビュー

ケースライター：

スシローの売上を上げるために原価以外にこだわったことがありますか。

10

加藤専務：

スシローでは「うまさの3つのかけ算」という考え方をしています。高い原価率×目利き×店内調理。この3つのかけ算でスシローのうまさというのは具現化されています。原価率を高くして、食材に最大限のコストをかける。厳しく目利きし、かけたお金で買える最も良い物を買う。その食材が商品力として最大となるよう、店内調理をする。

15

まず、コスト。単にコストと言っても、規模の経済や、取引先との関係性というものがなければ、原価率を50%かけたところでその中で手に入る最上の食材というところにはアクセスできないんです。その点、スシローは、社長の豊崎が元々寿司職人で、そのときから取引先と良好な関係を築いていました。良い食材が入ったら、まっさきにスシローへ、という関係性を、過去から作り上げました。

20

次に、目利き、買い付け力。当社の売上×原価率と、他社の売上×原価率を考えれば、年間買い付けている金額が出ますが、それを比較していくと実際はかなり差になります。その差はバイイングパワーになって現れて、買い付け力への差につながっていきます。

そして店内調理。鮮度や質へのこだわりです。たとえばマグロ。多くの外食チェーンは、水産メーカーからマグロが納品されたら、一度セントラルキッチンに運び、そこで解凍をして、1枚1枚スライスした形にしてからもう1度凍らせ、各店舗に配送するんです。しかし、2回凍らせて2回解凍するわけですから、そういうプロセスを経ると身質は劣化します。その点、スシローではセントラルキッチンという中間の関所を設けない形にすることで、お店にお客様に提供されるまでのプロセスの中で、1度の冷凍と解凍で、鮮度を保つ工夫がされています。

25

また、鯛やハマチも、早朝に水揚げした魚を工場ですばいいてパックに包み、そのまま店舗に配送するんです。だから1度も冷凍せず、鮮度が高い状態で店舗に配送ができる。それを店内調理でスライスしてお客様に提供します。このあたりの店内調理という工夫にはコストをかけています。

30

ケースライター :

ユニゾンキャピタルが参加してからはメディアにも多く出ている印象を受けます。それにも関わらず、全般的に他社に比べて販管費が非常に低く抑えられているのはどうしてなのでしょう。

5 加藤専務 :

ユニゾンキャピタルが参加する前というのは、とにかく商品にお金をかける、それ以外のところにはコストは割かないというスタンスだったんです。広告宣伝も、それまでは店舗のまわりにチラシを定期的に配るくらいでした。その結果、なかなか当社の商品のおいしさが世の中に伝わっていなかった。

10 そこで、ユニゾンキャピタルの参加後は、商品だけでなく広告宣伝、社内教育など、適切な箇所にお金をかけるという方針を取り入れたんです。商品の強みを軸にしなが、お客様が体感する統合的な価値に付加価値を作っていこうとし、そのための施策へ投資をしていきました。スシローの強みを最大限に引き出して、最も分かりやすい形で伝えていくというのが、この5年間の改革のポイントでした。

15 その施策の中でも、広告宣伝費へのコストのかけ方はとても工夫しました。広告代理店、クリエイターなどを含め、非常に良いメンバーのチームを構成できたところが大きな成功要因だと思います。スシロー側もマーケティングを大きな経営問題として捉え、チームメンバーのクリエイターとしての能力を引き出すために真剣に向き合いました。その結果、協力会社との関係性を非常にうまく作れました。これが1番大きかったんだと思います。

20 結果として、チームには、商品を軸にしたQSC(Quality, Service, Cleanliness)、全体の体験価値を業界内で1番にしていこうという、企業理念のミッションという経営の深い部分にまで関与してもらうことにつながりました。

ケースライター :

25 今後、価格競争に陥った場合は、どのように対応されますか。

加藤専務 :

30 価格競争には乗りません。かつてスシローでも割引をした時期がありました。その時期、お客様は増えましたが、利益は逆に減ったんです。割引で勝てば割引で負けると言われる所以です。牛丼業界もすき屋がああいう風にしかけて、泥沼の闘いになっていますよね。

ケースライター：

今後、海外進出するにあたって、どの程度ローカライズしていくのでしょうか？

加藤専務：

海外展開の際に、現地でのローカライズをどの程度するのかという問題は、裏を返せば企業の何を守るのかという問題です。これは、我々が過去、韓国から始めて、失敗も含めて学習し、今中国進出を進める中で感じました。

スシローの場合は、守るのは「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という、この理念の部分だけです。要するに、この理念を、出店した先の国々でどう具現化するかということに尽きると思っています。

マクドナルドのように商品のアイテムが絞られていて、かつ食材に関してもマस्पロダクションできるところは、グローバルチェーンとして強い。ああいうところはグローバル展開していることで、その地域のローカル店よりも食材が安く調達でき、原価自体が競合優位性になるんです。コストが同じであればその分高いクオリティで勝負ができる。しかし回転寿司業態というのはファストフードではなくテーブルレストランタイプで、さらに生ものも扱っているので、一括管理したグローバル展開というのはなかなか難しい。コールドチェーンの整備も国によって違いますし、食材の輸出入などには、多額の関税もかかる。また、そうしてクオリティを再現したところで、必ずしも現地の方がそれをおいしいと感じるとは限らないという問題もあります。好き嫌いがありますから。そういうこと考えていくと、日本のクオリティを現地で再現するというのはオーバースペックなんです。

iPhoneなどの機械であれば、嗜好性が高いのでワンプロダクトでグローバルに展開できる。でも、食文化は、生活にしみこんでいるとてもローカルなものなんです。土着しているものであるからこそ、最もローカライズしないといけないプロダクトなんですね。そういったプロダクトを他国に輸出するときには、コアプロダクトと必要なもの以外は削ぎ落として、根っこのところだけ守ったら、それ以外は全部変えるという、それくらいしないと現地の人には絶対受け入れられない。

だから、現地の舌でおいしいと思えるものを、現地の競合企業よりも、よりバリューフォーマネーで提供する。それができれば勝てると思っています。それが、その国での「うまい寿司を、腹一杯。」であって、それは必ずしも日本のクオリティを輸出するということではないんです。スシローの海外展開では、その国の人を主語にして「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という理念を実現する。それ以外は全部変えていきます。

あと、食材調達とマネージメントもローカライズしていきます。食材も日本から運ぶのではなく、現地で調達できるものの中からベストなものを選ぶ。ローカルの競合はそうしているわけですから。

そしてマネージメントについても、外食業界は特にピープルビジネスですので、現地化が進まないといけない。

ケースライター：

5 それでは、パートナーシップを完全に重視し、人材育成なども現地に任せるのでしょうか。

加藤専務：

10 そうです。労務管理や教育は、やはり現地に任せないと難しい。日本人が韓国人や中国人を管理できるかと言ったら、多分できない。我々は、管理する人に対して、当社のオペレーションシステムは注入するの必要はありますけども、やるべきことはそれだけです。そこから先は、管理する人がしっかり行動するという環境を作ってあげないと、結局ダブルレポートになって、現場も混乱する。だから、現地のマネージメントチームを作ったら、あとはいかに彼らに権限委譲して任せていくかという問題になります。

15 ケースライター：

今後、新興国の成長により水産資源の供給減と価格高騰が予想されますが、それについてはどう対応されていくのですか。

加藤専務：

20 値段が上がるときは一斉に上がるので、条件は同じだろうと考えています。また、値上げされたとしても、我々が業界一番で一番買い付けているので、バイイングパワーのゲームでは相対的には優位性があると考えています。数が限られているんだったら、通常売り側としては一番の得意先を優先させて売りますし、値上げ交渉も一番の得意先には最後にしてきますよね。

25 ただし、競合をどこまで定義するかで、そうも言っていられなくはなります。水産物の買い手は、強烈に大きいところでスーパーがあり、そうとう買い付けています。最近スーパーのお総菜コーナーのお寿司も低価格で売っていますから、スーパーも競合と捉えると、相対的に企業規模が小さい外食産業のスシローは、買い負けをする可能性はあります。

30 実際には、魚の値上がりだとか供給減などよりも、サプライチェーンを今後いかに効率化していくかとか、その問題がメインになってくると思います。魚が捕れてから当社に納品されるまでの間には長いサプライチェーンがあって、物流コストや加工賃など、会社の数が増えれば増えるほどそこにマージンが乗っています。そのマージンをカットするために、今後どのようにしてサプライチェーンの上流から下流までを効率化するかという点を、企業として努力をしていきたいと思っています。

ケースライター：

いま、5年の改革を振り返ってみて、どのように感じられますか。

加藤専務：

僕が実際にやってみて感じたのは、改革にはコインのようにA面とB面があるということです。A面は戦略や施策ですが、B面はやはり人です。人がどう育つか、人のモチベーションをどう上げるか、外からどうやって優秀な人をとるか。

このA面とB面がバランスが取れていなければ、改革は絶対に成功しない。やるべきことがはっきりしていることと、それを必死になってやるチームがあるということ。この戦略面と、人材面。この両面のバランスが取られなければ変革は起こせない。実体験として、このことの重要性はとても感じました。

【出典】

- 「顧客満足度 NO.1 のチームマネジメント 回転寿司スシロー 7つの秘訣」(永田雅乙、阪急コミュニケーションズ)
- 5 ● 「回転寿司の経営学」(米川伸生、東洋経済新報社)
- 「スシロー世界を握る」(フードビズ出版)
- 「2012 年度の日本産業動向 (外食)」(みずほコーポレート銀行 産業調査部)
- 2011 年 11 月 26 日号、週間ダイヤモンド「外食の逆襲」(ダイヤモンド社)
- 10 ● 2007 年 9 月 24 日号、日経ビジネス「時流超流 力づくの再編に「ノー 回転ずしトップ 2 を傘下にしたゼンショーに壁」(日経 BP 社)
- 2011 年 12 月 12 日号、日経ビジネス「あきんどスシロー 新鮮さ支える高効率」(日経 BP 社)
- 2007 年 3 月 24 日、日本経済新聞朝刊「回転ずし店の株式取得」
- 2007 年 3 月 26 日、日経流通新聞「ゼンショースシローの筆頭株主に」
- 2007 年 8 月 28 日、日本経済新聞朝刊「回転ずし大手あきんどスシロー ユニゾン、18% 出資」
- 15 ● 2007 年 8 月 28 日、日経金融新聞「あきんどスシロー ユニゾンと業務提携」
- 2007 年 9 月 6 日、日本経済新聞朝刊「ゼンショー スシローとひとまず休戦」
- 2008 年 3 月 29 日、日本経済新聞朝刊「スシロー株 ゼンショーが買い増し」
- 2008 年 9 月 25 日、日本経済新聞朝刊「スシローが「MBO」ゼンショーと関係解消へ」
- 2008 年 9 月 26 日、日経流通新聞「スシロー、ユニゾンが TOB 出店減速し効率化優先」
- 20 ● 2008 年 11 月 3 日、日経流通新聞「スシロー、ユニゾン傘下へ 海外進出、今期中に実現」
- 2010 年 5 月 20 日放送、「経済ドキュメンタリードラマ ルビコンの決断」(テレビ東京系列)
- 2008 年 11 月 14 日、日経流通新聞「スシローへの TOB 完了」
- 株式会社あきんどスシロー HP
<http://www.akindo-sushiro.co.jp/index.php>
- 25 ● 株式会社ゼンショーホールディングス HP
<http://www.zensho.co.jp/jp/>

付属資料1：(株)あきんどスシロー財務諸表

貸借対照表					
(単位：百万円、ゴシックは計)					
科目	2011年9月	2012年9月	科目	2011年9月	2012年9月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	10,268	6,655	流動負債	10,506	11,229
現預金	8,084	4,320	支払手形及び買掛金	2,018	2,014
売掛金	1	2	短期借入金	2,000	1,500
棚卸資産	720	564	未払金、未払費用	3,969	3,780
繰延税金資産	446	486	リース債務	512	587
その他	1,013	1,283	資産除去債務	152	215
			その他	1,851	3,133
有形固定資産	11,565	11,330	固定負債	8,405	2,311
建物及び構築物	8,224	8,166	長期借入金	6,000	-
工具、器具及び備品その他	3,053	2,879	リース債務	1,278	1,184
建設仮勘定	287	282	資産除去債務	945	949
			その他	181	178
無形固定資産	1,368	370	負債合計	18,911	13,541
のれん	1,083	-	(純資産の部)		
その他	284	370	株主資本	10,988	10,988
			資本金	5,801	5,801
投資その他の資産	6,795	6,174	資本準備金	2,699	2,699
投資有価証券	319	-	利益剰余金	2,488	2,488
関係会社株式	111	196	評価・換算差額等	3	
繰延税金資産	1,276	598	その他の有価証券評価差額金	3	-
敷金保証金	4,680	4,775	新株予約権	95	-
その他	407	605	純資産合計	11,086	10,988
<資産合計>	29,998	24,530	<負債純資産合計>	29,998	24,530

損益計算書		
(単位：百万円、ゴシックは計)		
科目	2011年9月	2012年9月
売上高	99,821	111,304
売上原価	49,778	55,387
<売上総利益>	50,042	55,917
販売費及び一般管理費	45,573	49,434
<営業利益>	4,469	6,482
営業外収益合計	220	275
受取利息・配当金	43	45
受取手数料	129	130
その他	46	98
営業外費用合計	240	115
支払利息	139	88
支払手数料	51	19
その他	48	7
<経常利益>	4,450	6,643
特別利益合計	7	-
貸倒引当金戻入	7	-
特別損失合計	650	4,985
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額	546	-
自己新株予約権消却損	-	4,761
減損損失	40	24
その他	64	200
<税引前当期純利益>	3,807	1,657
法人税等合計	2,827	1,657
<当期純利益>	979	0

<年度別各種データ>

(単位：百万円、店、人)

	2003/9期	2004/9期	2005/9期	2006/9期	2007/9期	2008/9期	2009/9期	2010/9期	2011/9期
売上高	29,152	36,436	44,350	51,098	59,097	63,862	26,722	81,917	99,821
店舗数	113	140	172	191	211	242	266	288	-
従業員数	428	492	556	610	681	805	840	910	-
(平均パート数)	3,048	3,713	4,742	5,358	6,140	6,614	8,499	8,837	-

<年度別CF>

(単位：百万円)

	2003/9期	2004/9期	2005/9期	2006/9期	2007/9期	2008/9期	2009/9期	2010/9期	2011/9期
営業CF	1,956	2,178	2,427	3,339	2,025	2,141	△ 1,723	8,235	-
投資CF	△ 1,393	△ 2,684	△ 2,639	△ 1,498	△ 2,335	△ 5,061	△ 15,168	△ 2,290	-
財務CF	1,303	△ 698	1,564	△ 492	4,634	△ 310	14,559	△ 4,211	-

付属資料2：カップパ・クリエイト(株) 財務諸表

連結貸借対照表				
(単位:百万円、ゴシックは計)				
科目	2012年2月	2013年2月	科目	2012年2月 2013年2月
(資産の部)			(負債の部)	
流動資産	13,253	13,051	流動負債	18,124 18,662
現金及び預金	7,026	5,212	支払手形及び買掛金	3,037 3,375
受取手形及び売掛金	656	693	短期借入金	10,291 9,475
有価証券	3,200	4,000	未払金・未払費用	2,691 2,896
棚卸資産	685	790	リース債務	733 1,005
その他	1,687	2,355	株主優待引当金	211 231
			その他	1,161 1,680
有形固定資産	32,947	32,160	固定負債	16,955 16,640
建物及び構築物	41,871	42,410	長期借入金	12,960 12,285
工具、器具及び備品その他	7,427	8,268	リース債務	1,730 1,906
土地	3,714	3,955	資産除去債務	1,170 1,221
リース資産	4,058	5,282	その他	1,094 1,228
建設仮勘定	301	970	負債合計	35,079 35,302
減価償却累計額	△ 24,423	△ 28,052	(純資産の部)	
			株主資本	24,167 21,597
無形固定資産	261	297	資本金	9,552 9,552
			資本準備金	8,675 8,668
投資その他の資産	12,906	11,653	利益剰余金	13,911 11,218
投資有価証券	577	704	自己株式	△ 7,971 △ 7,840
繰延税金資産	715	178	その他の有価証券評価差額金	2 45
敷金及び保証金	9,158	8,671	為替換算調整勘定	△ 95 △ 45
その他	2,455	2,100	新株予約権	95 95
			少数株主持分	118 168
<資産合計>	59,366	57,162	純資産合計	24,287 21,860
			<負債純資産合計>	59,366 57,162

損益計算書		
(単位:百万円、ゴシックは計)		
科目	2012年2月	2013年2月
売上高	92,628	94,143
売上原価	40,524	42,388
<売上総利益>	52,104	51,754
販売費及び一般管理費	48,746	51,013
<営業利益>	3,358	742
営業外収益合計	425	541
受取利息・配当金	108	111
受取家賃	125	119
その他	191	311
営業外費用合計	645	551
支払利息	412	365
賃貸収入原価	86	89
雑損失	147	97
<経常利益>	3,137	731
特別利益合計	1,610	321
固定資産売却益	6	-
持分変動利益	43	-
事業譲渡益	1,480	-
その他	124	321
特別損失合計	2,067	2,070
固定資産除去損・売却損	259	99
店舗閉鎖損失	190	110
減損損失	299	1,861
災害による損失	874	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	364	-
その他	82	-
<税引前当期純利益>	2,680	△ 1,017
法人税等合計	1,328	1,163
<少数株主損益調整前当期純利益>	1,353	△ 2,180
少数株主利益	△ 180	37

<年度別各種データ>

(単位:百万円、店、人)

	2004/5期	2005/5期	2006/5期	2007/5期	2008/2期	2009/2期	2010/2期	2011/2期	2012/2期
売上高	64,030	65,621	62,951	61,213	50,085	77,312	87,613	92,258	92,628
店舗数	257	290	297	296	302	326	354	379	391
従業員数	1,005	1,010	1,002	1,000	978	1,093	1,163	1,177	1,412
(平均パート数)	5,774	6,741	6,733	6,445	6,961	7,850	9,053	9,644	10,592

<年度別CF>

(単位:百万円)

	2004/5期	2005/5期	2006/5期	2007/5期	2008/2期	2009/2期	2010/2期	2011/2期	2012/2期
営業CF	△ 520	4,180	2,699	3,835	6,537	6,878	6,608	6,182	5,700
投資CF	△ 4,153	△ 2,669	△ 11,023	△ 1,516	△ 7,852	△ 4,016	△ 7,835	△ 5,062	△ 3,522
財務CF	△ 1,259	△ 2,721	10,233	△ 3,586	1,857	△ 7,376	△ 164	△ 1,745	△ 2,508

付属資料 3 : 参考写真



代表取締役社長 豊崎賢一



取締役専務執行役員 加藤 智治



店舗写真外観



店舗写真（店内）

企業理念

スシローの使命

**うまいすしを、腹一杯。
うまいすしで、心も一杯。**

うまいすしを、ひたすら多くの人に腹一杯食べてもらいたい。
この誓いで、心をこらうまいのかし、とお客さまを喜ばせたい。

一般の食卓から刺身寿司をはじめたときの思いこそ、
スシローが創業以来、ずっと実践しつづけていることです。

美をきびしく仕入れる、その精進修行を徹底する。
手間をかけた店內調理にこだわる。
新鮮でうまいすしを提供するために、できることすべてを。
毎朝、お客さまの御食卓に丁寧に、
心くばりを、店內のすみずみまで届けるべし。

すしが持つおいしさと楽しさで、
お客さまのお腹と心をみわけて一杯にしたい。
「スシローがあったらよかった」と、
地域の人々から愛されるお店でいたい。

うまいすしを、腹一杯。
うまいすしで、心も一杯。
それが、私たちスシローの使命です。

スシローの信念

スシローの信念を貫き、すしを届けてお客さまに満足していただくためには、おなじみである料理の良質であり続け、おまかせの量を確保することが重要です。すしづくりにこだわることで、お客さまの笑顔と喜びが生まれる。そしてそれが自分の幸せにつながる。

スシローの約束

- 1 すしを愛し、お客さまと仲間感謝します
- 2 新鮮、清潔、工夫、スピード、すし屋の基本を守ります
- 3 「挨拶」と「ありがとう」のあふれる店にします
- 4 素直に話を聞き、最後まで行動します
- 5 地域に喜ばれる店をつくりたい

うまいすしを、腹一杯。

スシローの使命



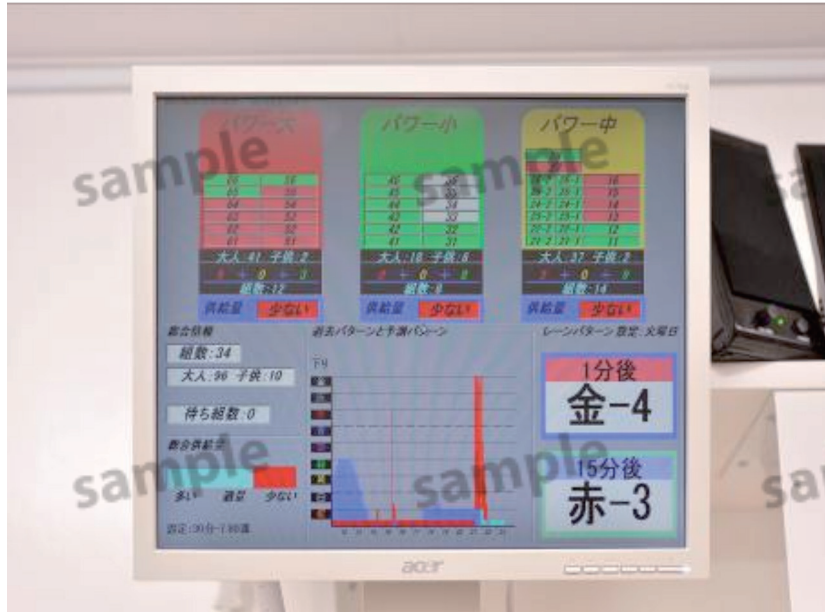
店内調理



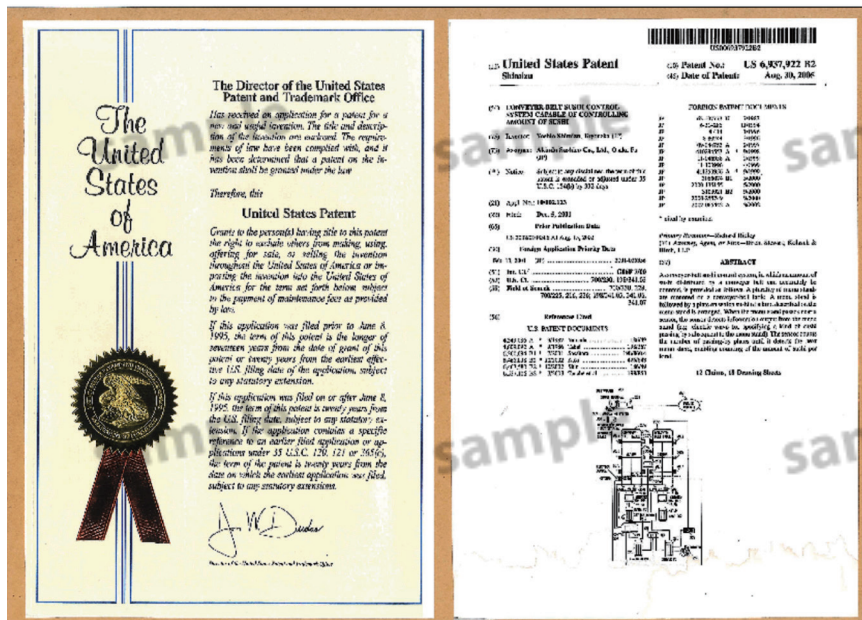
すし皿のICタグ



注文パネル



寿司総合管理システム



特許取得

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
