



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# Sushi Zushi Inc の成長と危機 (A)

“Sushi Zushi, the popular San Antonio-based restaurant chain with locations across the state, temporarily shut its doors after an immigration audit, a spokesman said Friday.”

- San Antonio Express News, July 27, 2012

2012年7月27日金曜日、今やテキサスの人気店の1つとなった Sushi Zushi は今日もまたよい一日を迎えるはずだった(店の外観等については資料1)。しかし、実際には全8店(サンアントニオ4店、オースティン2店、ダラス1店、ヒューストン1店)をすべて休業せざるを得なかった。全店でおよそ200人いたシェフが1人も仕事に現れなかったからである。この日は、のちに「ブラック・フライデー」と言われることになる。

それは移民労働局(U.S. Immigration and Customs Enforcement = ICE)による監査(audit)が行われたためであると考えられた。この監査は、労働許可を持たない不法移民を雇い入れた会社側の体制をチェックし、ペナルティを課すものであった。したがって、アメリカの労働許可を持たない不法移民を取り締まったり、国外退去を命じるものではなかった。また、シェフたちはほぼすべてがメキシコからの移民であるものの、Sushi Zushi に採用されるときは労働許可書を持っていたはずであった。それにもかかわらず、シェフたちは職場に現れようとしなかった。そこには、2001年の9.11直後に Sushi Zushi をアルフォンゾ(アル)・トミタと二人三脚で立ち上げた「盟友」ともいえるはずのヘッド・シェフのルイス・ラミレスと、その後ルイスの勧めで加わった兄弟4人(いずれも店のシェフ責任者)の影響があると思われた。

事件当時、CEOのアルは、好調な業績に満足し家族とともに海外へクルーズに出かけていた。このニュースは、アルにとって青天の霹靂だった。クルーズなので、すぐに帰るといわけにはいかず、船

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 (2015年10月作成)

がイスタンブールに一時停泊するのを待って、家族を残し1人だけ急ぎ帰国し、会社幹部と相談のうえ、8月1日に記者会見を開いた（原文は資料2）。そこで訴えたのは、これまでの状況説明だけではなく、シェフの求人、そしてコミュニティのサポートであった。離脱したシェフたちにも戻ることを呼び掛けた。

5 その甲斐があり、翌日から各店に多くのシェフの応募があった。しかし、すしを本格的に修行したシェフはそれほど多くなく、「怪しげな人材」も多数交じっていた。そうした未熟な人材をある程度雇わざるを得ない状況ではあったが、8月9日（木）には2店、10日（金）にはもう1店を再オープンすることができた。その後も順次再オープンを続け、約1か月後には全店を再オープンすることができた。

10 驚いたことに、Sushi Zushiを労働許可の問題で辞めたはずのシェフたちが、2か月後には競争相手となる日本食店で働き始めていた。特に、ラミレス兄弟は、アルも知っているメキシコの知人からの金銭的支援を受け、新たに自分たちの店を開いていた。Sushi Zushiのノウハウをすべて握る彼らの提供するすしに対して、急ぎ採用した未熟な人材の多いSushi Zushiは勝てるだろうか？どうしたらいいのか？8店を休業したショックからやっと立ち直りかけていたアルは、新たな問題の登場に、打ちのめされる思いであった。

## アルフォンゾ（アル）・トミタ

20 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。

25 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。当時を振り返って、次のように述べている。

あの会社は60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。

30 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不調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アメリカのテキサス州サンアントニオに戻ってレストランを開くことを 2000 年の終わりごろから考え始めていた。

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。なぜまたメキシコ料理なのか。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 ヶ月間無給でアルバイトをし、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。

そうした中でアルが考えた 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（「職人」と言ってもほとんど技術はいらないと想定していた）、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だけでなく、クリスティーンはたちがメキシコで味わったような創造的なすし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（資料3）

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4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。レストラン経営の経験がまったくなく、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、やっとのことでいず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からである。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）ときに起きたのがニューヨークを中心とした同時多発テロ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ごすことになった。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」と諭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有名な川沿い（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、店舗にしるなんにしる、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、ダラスで勤めていたすし店の売り上げが9・11の後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つて 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。

5 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、自分はこのような感じでした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なったことについて、アルは次のように述べている。

10 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。

15 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

20 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。

25 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 5 にまとめてある。

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。当時テキサスの最低賃金は時給 \$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。

30 フロントではチップの実入りの多いサーバーの気が高かったが、一方でサーバーは Sushi Zushi ならではの多くのメニューに関する知識を持ち、顧客を啓蒙する役割も持っていた (メニューは資料 6)。

入社した社員はまずホステス（案内係）またはバツサー（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（ストーンオーク店の写真は資料1）。

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ることがいくつもあった。例えば、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。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。

2005年に4店目の店をダラスにオープンしたときのことである。そもそも、ダラス店はあるパート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、事情があっ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聞いたところ、多くのシェフがかつ

てダラス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った。

世界的に有名な日本食レストラン「NOBU」もあるダラスに開店するに当たって、アルは「サン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 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。すったもんだの末、半年後にアルは店長を解雇した。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 であるアルは大変な成功者であると外からは見られたが、これまでを振り返って、次のように語っていた。

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、高揚感もあり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なものでした。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 Zushi にとっても、アルにとっても、開業以来の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、アルのモチベーションに対しても Sushi Zushi の経営に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 の経営

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、気軽に楽しんでいただく」(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 6 は Sushi Zushi のメニュー (2015 年 8 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、そうした劣等感は払拭され、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。

こうした経緯もあり、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css) 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売れ残りや廃棄を含め 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原価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。シェフの採用に関しては、ルイスに全権が任されていた。

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は行わず、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) 作戦を取っていた。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もした。

## ルイス・ラミレス

ルイス・ラミレスは、2001 年、アルが Sushi Zushi を開店するにあたって最初に雇ったすしシェフである。当時、すしのことは何も知らなかったアルを導くと同時に、自らのコネクションを利用してすし店では東洋人に比べ下に見られがちなヒスパニック系のシェフの採用を積極的に行った。その中には、自分の兄弟 4 人もおり、いずれも有能なシェフとして Sushi Zushi の各店舗のキッチンの責任者となっていた。ルイスなしでは、1 店目の Sushi Zushi が成功することはなかっただろうし、それが 8 店になるということも考えられなかっただろうと思われた。

こうした長年の信頼関係があったはずであったが、2012年7月、ICEの監査後にシェフが店に現れなかったのはルイスが中心になって糸を引いていたことがのちに判明する。彼も、彼の兄弟同様、Sushi Zushi への入社時に国の労働許可証を見せていたのであるが、それは「完全なもの」でなかったらしい。のちにわかったことではICEのデータベースと照合すると、いくつもの「齟齬」が見つかった。

5

ルイスは、Sushi Zushi のアメリカ人幹部の何人かが、自分たちを排斥するために、移民労働局に「刺した」のだと主張した。さらに、アルがクルーズから急きょ帰国し、記者会見を開くと同時に離脱したシェフたちにも戻ることを訴えると、ルイスは自分のフェイスブックページに次のようなメッセージを載せた。

10

「だまされるな！それはわなだ！移民局に居所を知られてしまうぞ！それでもいいのか！」

その後さらにわかったのは、ルイスたちは Sushi Zushi に来なくなる前夜に、各店のソース（様々なすしネタや料理の味付けに使うつけ汁など）をすべて廃棄していたことだった。レシピはすべてシェフたちの頭の中であり、全く明文化されていなかったため、Sushi Zushi はたまたま残ってくれた1人のシェフを除きほぼゼロから再スタートすることになった。急きょ採用したシェフにはすしの経験が全くなかったり、未熟な人材も多く、当初は「とんでもない食事が出てくる」こともあったそうである。アルは頭を抱えた。

15

ただし、新たなシェフの採用は悪いことばかりではなかった。応募してきた人材の中には、ヒスパニックではない（例、白人、アフリカンアメリカン、東洋人）優秀なシェフも随分いたのである。そういったシェフは、これまでも応募していたらしいのだが、ヒスパニックでないという理由で、ルイスに受け付けてもらえなかったものと思われた。つまり、逆差別のためによい人材を取り逃していたことがわかり、今回初めてそうした人材を採用することができたのである。

20

また、「移民の問題」に対して、サンアントニオのコミュニティは寛容だった。実際、アメリカには何らかの問題を抱えたヒスパニックの移民が1200万人はいるといわれていた。そうした実情を知る地域の住民たちは、Sushi Zushi に同情こそすれ、非難したり、「ブラック」のように言うことは少なかった。

25

## 資金繰りの悪化

シェフの大量離脱、それによる休業、さらには新しく入ったシェフの教育、ゼロからのメニュー・味の立て直しも相まって2012年 Sushi Zushi の業績は大幅に悪化した(資料7)。

5

それに追い打ちをかけるように、資金繰りの問題が顕在化しだした。Sushi Zushi は2004年にオープンした3店目の店舗、ストーン・オーク店の融資から地元のフロストバンクと長い付き合いをしてきた。ピーク時には、150万ドルの借り入れがあった。

10 しかし、今回の事件の後、フロストバンクは融資を断ってきた。大手のウェルズファーゴに行ったが、そこにも断られた。

結果として、アルは株式の25%を友人に売り払うことで何とか資金繰りを賄った。銀行が貸してくれない以上、ノンバンク (alternative finance) で借りるしかなく、たとえばアメリカンエクスプレスからは借り入れが可能であったが、金利が年12%と非常に高かった。

15

## 競争の激化

積極的なシェフのリクルーティングの結果、アルは2012年8月末には、8店全店を再開することができた。メニューや味については、再開前に比べればまだまだな点はあるが、今後改善していければよいと考えていた。

20

しかし、その楽観を覆す事実が判明する。Sushi Zushi を労働許可証問題で辞めたはずのシェフたちが、競合店で働きだしたのである。彼らのシェフとしての能力は料理を作るという点でも原価を管理するという点でも大変高く、さらには Sushi Zushi の明文化されていないノウハウをゴッソリ蓄積しているという意味で Sushi Zushi にとっての大変な脅威になるものと思われた。

25

更に問題は、Sushi Zushi のメニューをゼロから作り上げたヘッド・シェフのルイスが、アルも知るメキシコの共通の友人から融資を受け、兄弟とともに自分たちの新しい店を開いたことである。

30

彼らは、Sushi Zushi で培ったノウハウを使い、Sushi Zushi 以上の料理を、しかも値段を下げて提供する戦略に出た。この戦略は当たり、店はあっという間に3店になった。さらに、Sushi Zushi に対しても「(ヒスパニックを) 差別する会社だ」と公に誹謗した。

## アルの悩み

シェフがほとんどいなくなるという大事件に対し、真摯に取り組むことで、シェフの採用もでき、店も再開できた。当時は、本当につぶれてしまうのではないかという思いが去らず、来週はマクドナルドで働かなくてはならないかもしれないとか、アメリカで永住権を取ったのにメキシコに帰らなくてはならないかもしれないと思いつめたほどである。

そうした問題を乗り越えた途端、今度はより大きな課題に直面したのである。有能な「元 Sushi Zushi シェフ」が働く店の攻勢に対して、自分たちはどう対抗すればよいのかアルにはなかなか答えが見つからなかった。

確かに Sushi Zushi にはこれまで培ったブランド、信用がある。しかし、競合店はその料理の質と価格で Sushi Zushi を上回っていることは間違いないように思われた。また、店に対する投資をしようにも、銀行との関係が悪化している以上、使える資源は限られていた。

Sushi Zushi はこうした環境の中で、どのように差別化していけばよいのだろうか？アルの苦しみは続く。

資料 1 :  
Sushi Zushiの店舗



1号である Colonnade 店



Stone Oak 店

資料 2 :

アルの記者会見および想定 Q&A 原稿

JULY 31, 2012

5

My name is Alfonso Tomita, and I am Chief Executive Officer of Sushi Zushi. We have eight restaurants, four in San Antonio, two in the DFW Metroplex and two in Austin.

We closed our restaurants temporarily on Friday after news of an I-9 form audit caused an unanticipated reaction from a number of our employees who later failed to appear for work. This response caused us not to have the critical mass to be operational, which gave us no choice but to temporarily close our restaurants.

10

I wish to be clear the company has not terminated anyone based on this government audit. We are just now in the preliminary phase of preparing a response to the government notice. We were very pleased to hear yesterday that the government has granted us an additional 60 days to provide our response.

15

This situation is very disappointing and besides the effect on our business, we are also greatly concerned about the impact on our employees and their families during this time.

20

As we move forward, we are trying to be fair. The company is struggling with the effort of complying fully with the requirements of the I-9 notice while also trying to get back on our feet as soon as possible. Our policy is and has been to comply with all federal, state and local laws and regulations and Sushi Zushi has used its best efforts to comply with I-9 form requirements.

25

At this point, we don't know how much retraining and re-staffing we may have to do, but we are beginning an extensive recruitment effort nonetheless. We are hoping this effort will take about two to three weeks, and that we will be able to open our doors again in mid-August.

We are very sorry for the inconvenience this has caused to our loyal guests and hope they will return again when we re-open.

30

## Questions

- 1. How long has the audit been going on? We have been working on our response to the government notice delivered last week.**

This is a routine I-9 audit and we received the government notice requiring our response last week.

5

- 2. Has the company received a number of no-match letters about your employees?  
2011 – how many?**

In San Antonio, actually, we had only one.

- 3. What is Sushi Zushi's policy with regard to I-9 documentation?**

We comply fully with our obligation to verify identity and employment eligibility for I-9 purposes.

- 4. Do you have records on all your employees?**

If you mean, did we complete I-9 forms for all our employees, the answer is yes. We review appropriate documentation on all our employees when they are hired.

15

- 5. Do you use the E-verify process?**

Not at present.

### **If pushed:**

It is not required and we have a very defined process for handling our I-9 forms.

20

- 6. How long do you have to provide the required documentation to the government?**

We were very pleased to hear yesterday that the government has granted us an additional 60 days to provide our response.

25

- 7. Given your employees are not at work, will you continue with this request?**

Absolutely. We always comply with the law.

- 8. How many employees does Sushi Zushi have?**

500. In San Antonio, about 250.

30



**9. Are all your locations affected by the government's audit?**

No - San Antonio only

**10. Why did all your kitchen staff and chefs walk off the job?**

We believe that some of them over-reacted and that the situation is tied to rumors rather than official communication from the company.

**11. How many positions do you need to fill?**

We are taking the approach of preparing for a worst-case scenario. Right now, we are in the process of assessing our workforce as part of our audit response, but until we complete this, we won't know how many people we will need.

**12. Do you expect to have rehired and retrained within two weeks? Where will those people come from?**

We have job listings posted and are using the normal recruitment tools are being used. We are hoping for the best and that two weeks is a realistic target.

**13. What is your immigration status, Mr. Tomita? (Or media representative can answer in 3<sup>rd</sup> person.)**

I have been issued the E2 investor visa.

**If pushed:**

This is issued by the US Department of State based on my investments.

**14. Is your I-9 included in the request from the government?**

We provide I-9 forms for all active employees.

**15. How are you helping your 500 employees who must have families and mortgages?**

As I said earlier, we are extremely concerned about the hardship this situation is placing on our employees and their families, and we are working to find projects we can assign them to during this time frame to provide compensation.

**If pushed:**

We have training videos that need to be produced, in-house improvements and a variety of other projects we are identifying.

資料 3

la Madeleine

From our signature fireplace to crave-worthy food, each la Madeleine welcomes guests to relax, visit with friends and family, and enjoy our crave-worthy country French fare.



資料 4

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 5

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css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

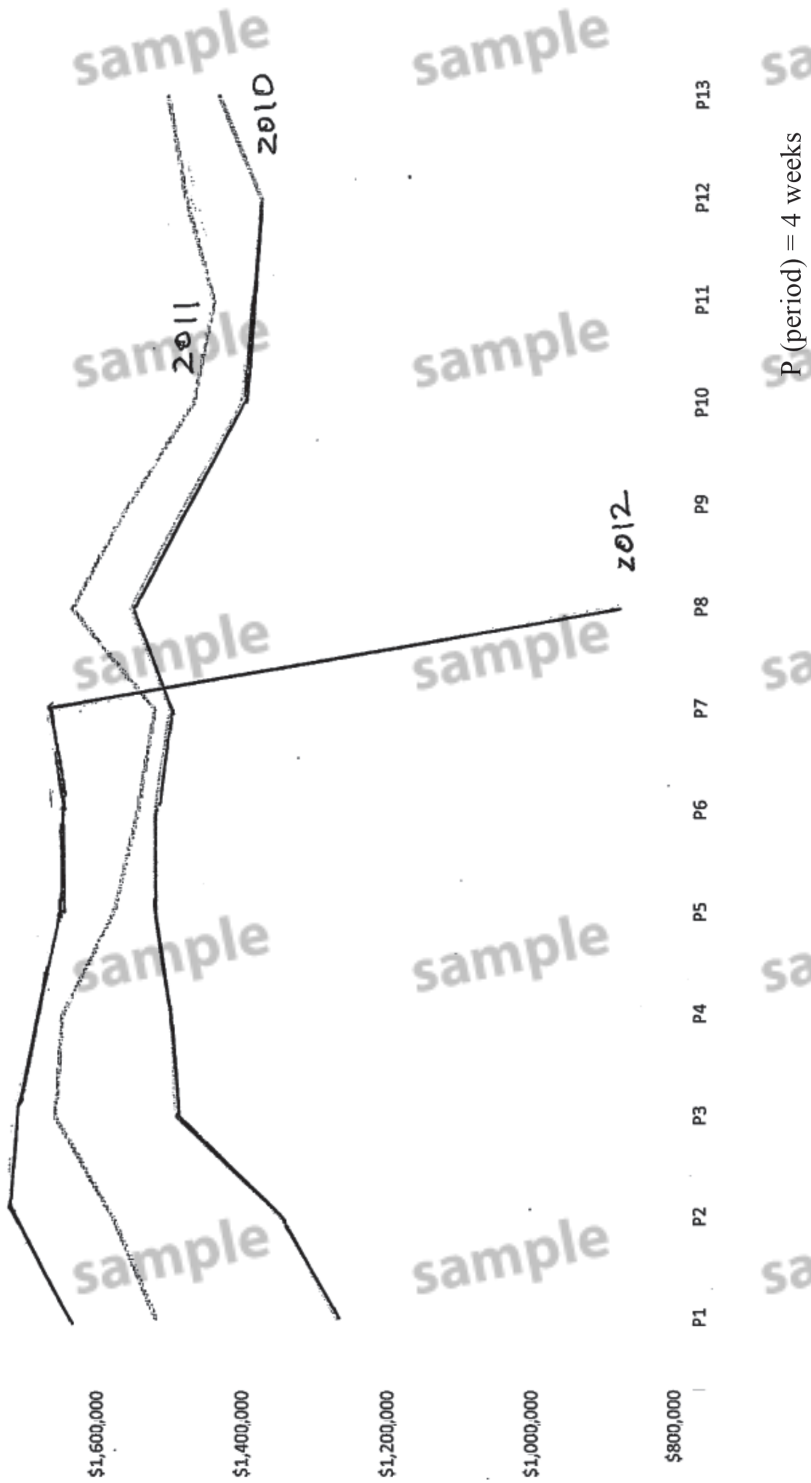
キャッシャー（レジ）

ドライバー





資料 7 : Sushi Zushi の売上推移



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

---