



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Sushi Zushi Inc の成長と危機 (B)

ブラック・フライデー後、再開店をしてみずアルが行ったのは、つぎはぎの陣容のシェフでなんとか Sushi Zushi を元の軌道に戻すことであった。一番大切なソースに関しては、1人だけその作り方を知るシェフが残っていたのを幸いに、そのシェフが作ったソースを各店に配ることで対応した。また、メニューの多さが売り物であったが（2010年と時のメニュー数は、ケースAの資料6の2倍以上であった）、売れ筋トップ20%に絞り込み、新米シェフたちにはIpadを使って料理のその場で盛り方を教えた。「Sushi Zushi の料理に必要なのはレシピだけでなく、それをどのように作り上げ、見せるかということだということがよくわかりました」とアルはいう。

更にはこれまで決してやらなかった、10ドル引きのクーポンの配布も2012年8月末まで行った。

そうしている間、労働許可書をきちんと持っているシェフたちは少しずつ戻ってきた。それでも、最終的には約200人いたシェフのうち、戻ってきたのは半分程度であった。

アルの決断とその結果

より大きな手ごわい競争相手の出現という問題に対して、悩んだ末にアルがとったのは Sushi Zushi を「アップグレード」することであった。ルイス以上のシェフを探し、より高付加価値のすし、すしダイニングの雰囲気を提供することを考えたのである。

1年以上をかけてシェフ探しを行った結果、有名なハイエンド日本料理店、NOBUで10年シェフを務めた日本人をカリフォルニアで探しあて、高給で引き抜いた。

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（2015年10月作成）

そのシェフはアルの期待に応えるべく、新メニューの開発と料理の高級化に精力的に取り組んだ。しかし、結果はなかなか出なかった。むしろ、その結果原価率が上昇し、売り上げが上がらないために人件費などの固定費率も上がることになった。

5 彼は1人のシェフとしては有能で料理の腕やアイデアはよかったものの、キッチン全体をマネージする力には乏しかった。Sushi Zushiのキッチンのように、多様な人材が集まる中では、時には強いリーダーシップをみせ、有無を言わず引っ張っていくようなことがなければリーダーとして尊敬をなかなか得られない。しかし、彼はそれができなかった。つまり「ボス」ではなく「仲間」のようになってしまい、料理の質だけでなく、コスト管理面でも十分にキッチンを統率できなかった。

10 結果として、彼は1年少しで辞表を出した。アルは、彼の加入でガタガタになってしまったメニュー体系、キッチンの人材体勢を立て直しながら「結局はSushi Zushiが昔から提供してきたものが売れる」ことを痛感した。よくよく見渡してみると、実質的にSushi Zushiの競合はないも同じであった。NOBUは強いが、アップ層をターゲットとしていたし、スーパーでもすしの持ち帰りを売るようになったが、これはむしろ一般層である。その中間に位置する、ある程度の価格を払ってもおいしいすしを食べたいという層を満足させることがSushi Zushiの原点であり、ぼっかりあいていたその中間層に注力するために原点に戻ることの重要性をアルは改めて感じた。

20 また、ルイスとその兄弟は、自分たちの店を3店にまで広げたものの、その後けんかをしあって空中分解をした。彼らには料理と原価管理の能力はあったが、マネジメントの能力がなかったのである。彼らは「おれたちの料理さえあれば、サーバーなんていらぬ」という態度であったが、顧客はそうではなかった。顧客はサービスも含めたトータルのクオリティーを求めるのだという、アルの持論が図らずも証明された。

25 結局アルの「アップグレード」戦略は実を結ばず、リストラの一環として2人のバイス・プレジデント（マーケティング、設備）と1人のマネジャー（設備）をレイオフをしなくてはならなかった。

自分の失敗、そしてルイスの失敗をつぶさに見て、アルは次のように述懐する。

30 最初は競合が脅威（threat）だと思いました。しかし、最も気をつけなくてはならない脅威は、自社の中にあつたのです。

外ばかりを見ておどおどし、自分たちの本当の強みは何かということを見失っていました。

ワンランク上の原点回帰

一連の事件の後、アルはもう一度これまでのビジネスモデルを見直し、属人的なシステムをよりシステムティックに、組織的に行えるようなものに改善を図っていった。

まず、コスト管理を強化するために、在庫の個品管理できるシステムを導入した。人件費に関してはスケジュールと連動してどのレベルのサーバー（注：ウェイター・ウェイトレスのこと）が、どの時間にいるかを把握して管理できるようにした。また、スケジュール管理と並行し、誰がやめそうかを事前に察知して、サーバーやシェフの離職を防ぐ体制も作った。

さらに、シェフ任せだったレシピを明文化し、シェフのトレーニングのプログラムを開始し、オーダーからサーブまでの時間を短縮化できるようにキッチンでの動線の効率化(Kitchen Display System=KDS)も行った。こうしたシステムチックなシステムを導入したため、以前はルイスが担っていた「ヘッドシェフ」の役割は、いまだに空席である。

また、対競合ということを今の段階から「きちんと」意識していく（つまり、過小評価も、過大評価もしない）必要があると感じたアルは、以前から考えていたロイヤリティプログラム「すしまイル」を開始した。

驚いたことに、こうしたシステム化を行っている際に、ルイスとその弟のテオがアルの元を訪ねてきた。自分たちの店がつぶれてしまったので、もう一度雇ってくれないかという依頼だった。

社内からは大反対の声が上がったが、この「盟友」にアルはもう一度チャンスを与えようと思った。しかし、新しいキッチンの仕組み、新しく加わったシェフたちを見て、二人は「むかしはメキシコだったのに」という落胆の声を残して1月も持たずに去っていった。

一方でそうした仕組みが効果を生むにつれて、一時期は再び落ち込んだ Sushi Zushi 各店の業績も急回復してきている（資料 1）。

こうした一連の経緯をふりかえって、アルは次のように言う。

今回の事件がなければ、Sushi Zushi は昔のままで、こんなに近代化しなかったと思う。「Good is an enemy of great」というのは本当だと実感した。

結局、レストランというのはピープルビジネスだ。シェフの腕は大切だが、もっと大切なのはマネジメントだ。

5 このビジネスの成功要因は人だ。だから、これからも「やとえる人をやとう (I hire the best people I can afford)」のではなく「やとわなくてはならない人をやとう (I hire the best people I can find)」というポリシーをしっかりと貫いていきたい。

ブラック・フライデーからの学び

10 ブラック・フライデーに端を発する一連の騒動を振り返り、アルはこれまでのマネジメントを振り返り、見逃していた様々な課題が改めて分かったという。Sushi Zushi 経営のバックボーンとしてきたステイブン・コービー^[1]の書籍をもう一度紐解き、アルは次のようなことがわかったとベン図を使って説明する(資料2)。コービーは知識 (knowledge)、能力 (skill)、そして情熱 (desire) の重なりこそが「習慣 (habit)」として人間や組織の力の源泉だと説明している。そう考えてみると、それぞれの要素に「ギャップ」があったというのである。

20 まず知識 (knowledge) に関しては、オペレーションに関して明文化が十分行われておらず、知識の共有レベルや理解度に大きな個人差があった (definition gap)。これを特徴的に示すのは、そもそもレシピやソースが明文化されていなかったことである。

結果として、サーバー、シェフと言った従業員に求める能力 (skill) に関しても、あいまいであったり、店やマネジャーによってばらつきがあった。そのばらつきは、そのままサービスレベルであったり、業績のばらつきに反映されていた (performance gap)。

25 さらに言えば、そもそもの Sushi Zushi の方向性という点、あるいはビジョンや経営理念という点についても、十分浸透・共有されていたかと言えば、そうではなかったといわざるを得ない (leadership gap)。アルの頭の中にはあって、アルは共有できていると思っていたのだが、こうした事件の後にあらためて見直してみると、マネジメント層や従業員と共有が不十分であることは明らかだった。

^[1] 例えば、世界的ベストセラーとして『The 7 Habits of Highly Effective People (邦訳：7つの習慣)』がある。

こうした課題・ギャップを埋めるために、フランチャイズチェーンでスーパーバイザーやリージョナルマネジャーの経験が豊富な人材を採用し、知識の見える化、共有化を進めることにした。また、アル自身も自分の経営理念や各分野のあるべき姿について、明文化すると同時に、その共有化を推し進めている。アルは次のように言う。

こうした基本的なことができていないということは、会社の value の最大化ができていないということです。

今後上のリーグで戦っていくとすれば、こうしたことがしっかりできていないとダメです。

Sushi Zushi の今後

今回の資金繰りの問題に対応する過程で、ちょうど隣の会社のコンサルタントをしていたボブ・ローを暫定 CFO として採用することができた。彼は他社で CFO の経験があり、金融業界にも豊富な人脈があった。そうした力を使って資金繰りの問題に関してアルの負担を大きく減らすことに貢献した。アル自身は自分がやろうとすればできないことではないとも感じたが、信頼できる専門家に任せられることの良さを、改めて感じたという。

アルは、ブラック・フライデーからの Sushi Zushi の今後を 4 段階について考えている。

1. Back to Sushi Zushi
2. Operation execution
3. Strategic Differentiation
4. Innovation/Breakthrough Performance

そして、ボブと今後の拡大戦略について話している（資料 3）。現段階ではまだ 2、つまりオペレーションをしっかりと固める時期だと認識している。そうでなければ、今後拡大すればするほど管理が困難になり、サービスもサービス Sushi Zushi の良さも失われてしまうと考えているからである。

ただ、アルにはもう 1 つの懸念があった。それは、起業家の集まりで言われた「Pocket Vision」つまり、Sushi Zushi という会社のビジョンはそれでいいかもしれないが、本当にそれが自分自身が幸せになる道なのかという問題である。シャツのポケットの下にある「自分の心」はどう思っているのかという問いである。

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

出店を加速するためには、当然借入れを起こしたり、場合によっては新株を発行したりして投資をしていかなくてはならない。それは、当然リスクを取ることであり、さらにはアルの持ち株の希薄化にもつながる。ブラック・フライデー事件では、アルは自分が蓄えてきた資産が一瞬のうちに失われかねないような経験もしており、どの程度の拡大、リスクテイクが自分の幸せと一致するのかについて、確信が持

5 てなかった。積極的な拡大によって「上のリーグ」に行きたいと思う一方で、本当にそのために払わなくてはならない様々な犠牲を上回る価値があるのか、自問自答を繰り返していた。

アルの起業家としての悩みは続く。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

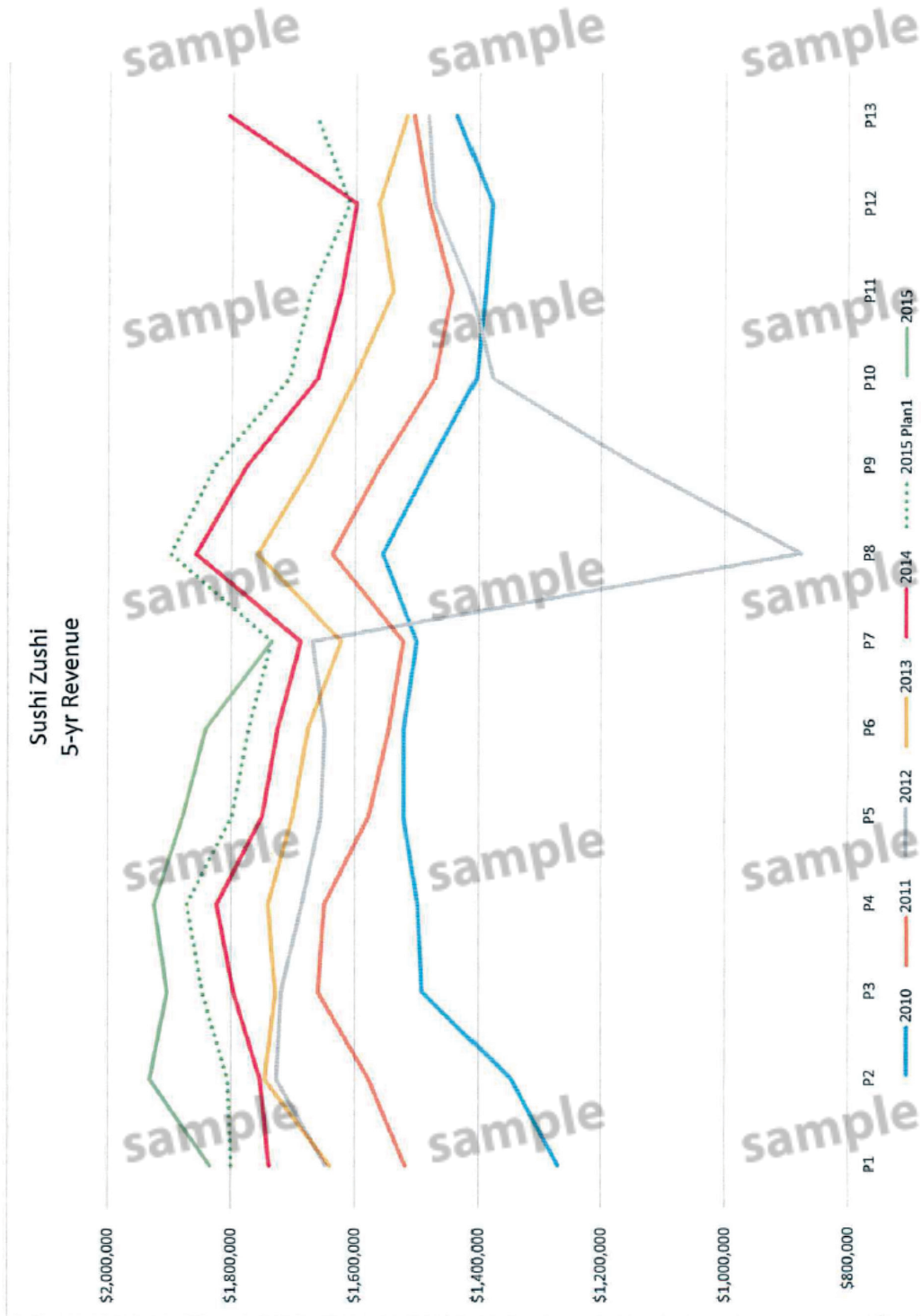
sample

sample

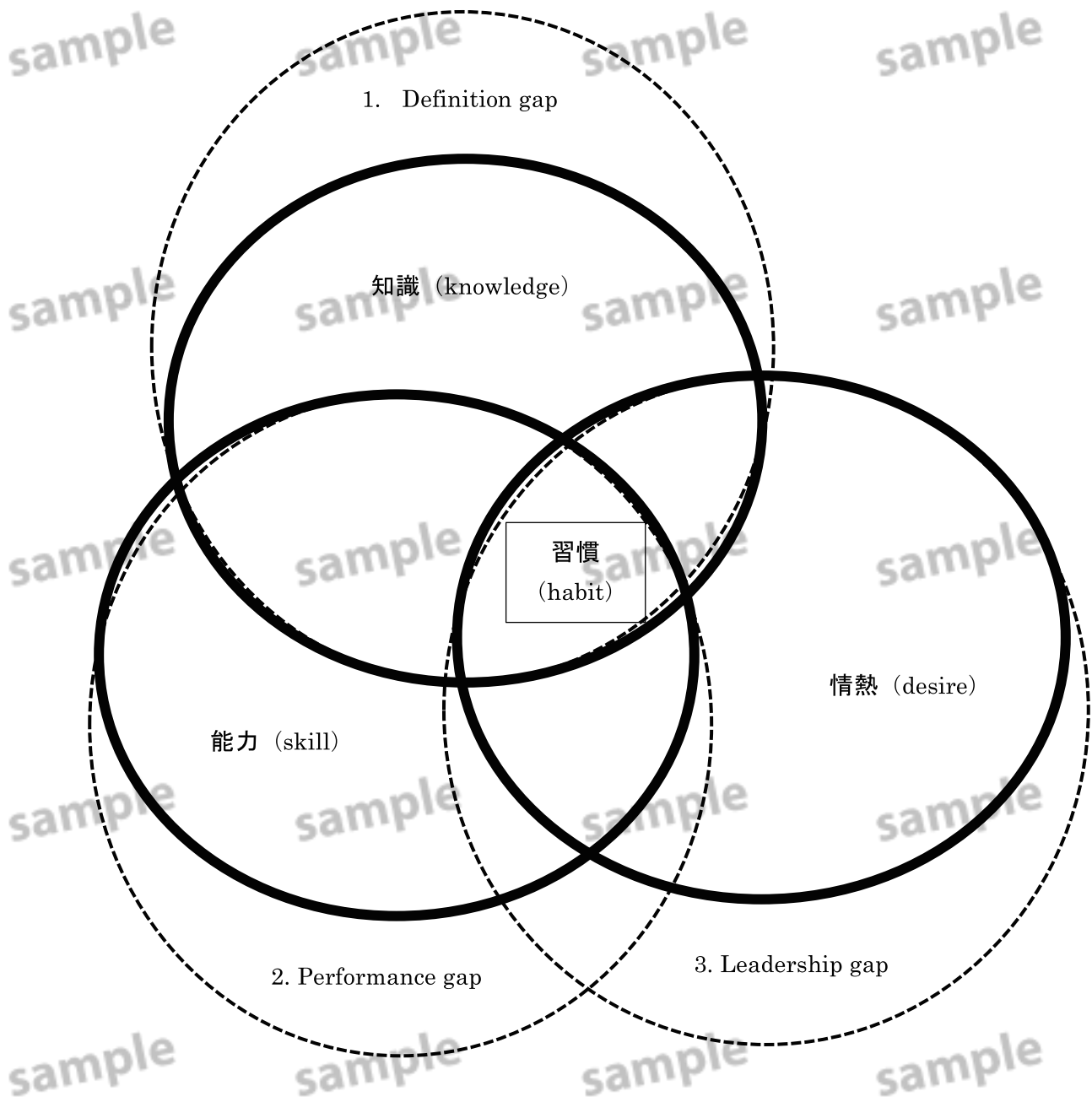
sample

sample

資料 1 : Sushi Zushi の売上推移



資料 2 : Sushi Zushi の 3 つの課題



資料 3 : 今後の出店計画

2016	2
2017	3
2018	3
2019	4
2020	4
新店 Total	16
店舗 Total	24

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
