



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# Sushi Zushi 2018 (A)

2018年5月17日はAI Tomita (CEO & founder of Sushi Zushi) にとって忘れられない日になった。同じく San Antonio に本拠を構える Food Management Partners (FMP) に65%の株式を売却したのである(残りの35%はAIが引き続き保有)。この日を境に、AIはCEOという肩書きは持つものの、実質的な経営からは一歩引き下がることになった。

この日のことをAIは今でも昨日のこのように覚えているという(注:2019年3月現在)。その後の自分と Sushi Zushi に関して、彼は次のように語る。

「これでいいのか」「ナショナルチェーンにするという夢を捨てるのか」と迷いに迷いました。今でも仕事をしていないことに罪の意識(guilt)を感じます。

ただ、FMPの効率化力は凄まじく、自分は実質的な仕事はほとんどしていないにも拘らず手取りは増えました。

これまでは自分が全てコントロールしていたので、それを手放すことに対して抵抗と心配がありました。それに対してFMPのパートナーから「自分だけでやっていたら成長できません。手放すことができるから成長できるんです。実際、二店目を出した時には他人に鍵をわたしたでしよう」と言われ、確かにそうだとも思いました。

---

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 (2019年5月作成)

2001年の9.11直後に創業し、様々な危機を乗り越え、San AntonioはもちろんTexasを代表するSushiチェーンとして8店舗までに拡大したSushi Zushiと将来的なナショナルチェーンとしての夢を、AIはなぜ手放すことにしたのだろうか？

5

## FMP

FMPは1999年にテキサス州マッカレンでバッファローウエイグのFC店として3人のパートナーによって創業された。その後FMPは外食に特化したPrivate Equityとフランチャイジーを足して二で割ったようなビジネスとして発展した。現在全米36州に様々なFC店約250を展開し(資料1参照)、売り上げは約\$500 million、Sushi Zushiの20倍以上である。

10

FMPの強みは、その規模を生かした低コスト調達力、ロジスティック力、そして徹底的に効率化したオーバーヘッドである。FMPのオーバーヘッドは売り上げの約4%であり、「Sushi Zushiは15~16%。頑張ったつもりでいたが、今考えればあんなに本社に人は必要なかった。自分たちは遊んでいたようなものだ」とAIは言う。

15

FMPをAIが知ったのは会計事務所の紹介だった。一方でFMPもSushi Zushiのことをずっとウォッチしていたと言う。FMPはあくまで1を100にするビジネスで、0から8店舗までにつくりあげたAIに敬意を払っていた。更には、全体のポートフォリオを考えた時(資料1参照)、Sushi Zushiは補完的でありFMPとしても魅力的であった。

20

2018年5月17日の契約後、FMPはSushi Zushiのオペレーションの更なる見直しに入った。契約の翌日にはSushi Zushiの本社を閉め、16人いた本社社員全員にインタビューし、うち4人はFMPに、1人は店に、残りの11人は解雇した。1週間後には2011年にオープンしながら赤字続きだったサウスレイク店を閉めた。「そろそろ黒字になると思っていたので止めなかったのですが、彼らの判断は明快だった」とAIは言う。

25

当時マッカレンのモールに新店を出す話も出ていた。予定していた別の外食チェーンが引いたため、tenant improvementとして当初の2倍、\$150/s.f.を負担すると言う大変良い条件を出してきた。これで初期費用の7割はカバーできるとAIは乗り気であったがFMPはこの話も打ち切った。Sushi Zushiは今はそのようなことをしている場合ではないし、自分達であればもっと良い条件を引き出せると言うのである。

30

そのほかにも FMP は様々なノウハウを持ち、Sushi Zushi 更なる効率化を進めている。監視カメラ、バックグラウンドミュージック、電話、オーダー処理などが別々のシステムで管理されていたのを一本化した。1 週間単位の計算単位も、これまではカレンダー通り「月曜から日曜」だったのを「木曜から水曜」に変更をした。「しめ」である週末は稼ぎ時のために、残業予算を超えていても残業を求めるが多かった。これに対し、「しめ」が平日であればしっかりと予算管理ができるのである。そのほかにもこれまでは古株の従業員が「I know AI」といって指示に従わないことが散見されたが、今は「もっと真剣だ」と AI は言う。そうした小さな点を積み上げるとかなりの改善点が見つかった。オーバーヘッド 4%も指示・伝達はほぼスマホで行われていることも大きい。ただし、店のオペレーションについてはほとんどこれまで通りであった。

そうした意味で FMP はプロフェッショナルであると同時にキャピタリストでもある。しっかりとしたシステムを持ち、タフネゴシエーターであり、冷酷でもある。これまでの Sushi Zushi とは視点も違えば capability も違うんだと、AI は改めて感心したと言う。

資料 1

Food Management Partners (FMP) の展開

OUR DIVISIONS



Zio's Italian Kitchen  
3 restaurants open & operating in 3 states  
[f](#) [@](#)



Don Pablo's  
1 restaurant open & operating in New Jersey  
[f](#) [@](#)



Furr's  
22 restaurants open & operating in 5 states  
[f](#) [@](#)



Lone Star Steakhouse  
3 restaurants open & operating in 3 states



Sushi Zushi  
7 restaurants open & operating in Texas



Home Town Buffet  
46 restaurants open & operating in 8 states



Old Country Buffet  
21 restaurants open & operating in 12 states



Ryan's  
25 restaurants open & operating in 14 states



Tahoe Joe's  
8 restaurants open & operating in California



Hops Grill & Brewery  
1 restaurant open & operating in Virginia



Dynamic Foods  
multiple lines of fresh and frozen products for contract food service and grocery stores, as well as restaurants and retail establishments.



Alamo Retail Solutions  
industry



Carrows  
Restaurants



Coco's  
Bakery & Restaurant



Buffalo Wild Wings  
Brewery & Restaurant



Smash Burger  
Divested interest in this franchise



Little Caesars  
Divested interest in this franchise

ABOUT US | OUR DIVISIONS | FOOD MANAGEMENT Partners | OUR TEAM | CONTACT

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

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

---