



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Sushi Zushi 2018 (B)

— 直面した 3 つの課題 —

AI は様々な試行錯誤を重ねながら、そして外食業界での経験豊富な幹部を採用し、Sushi Zushi を 8 店まで拡大した。しかし、2016 年以降、次のステップに向けて、より大きな課題、そして限界もまた見えてきた。

1. 「本当の経営幹部」の採用に対する限界

AI は、Sushi Zushi をナショナルチェーンとして拡大する夢を創業当時から持っていた。実際、元々のビジネスプランでは、サブウェイを参考にフランチャイズによって 10 年で 1,000 店を目標にしていたほどである。

AI 個人の家族の問題などもあり、実際にそこまで野心的な目標は達成できないでいた。しかし、その夢は忘れておらず、2012 年のセットバック後（後述）、2020 年までには 24 店舗までに広げる計画をもう一度作り直していた。AI の限られた外食業界での経験を補い、テキサスだけでなく全国展開を主導してくれる経験豊富な幹部の採用に心を砕いていた。

残念ながら AI のそうした試みは 3 戦全敗に終わっていた。有名な外食チェーンの経験のあるマネージャーを採用したものの、いずれも「オペレーション」マネージャーであって、戦略的に Sushi Zushi を拡大しようという意欲も知見も欠けていた。

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（2019 年 5 月作成）

三度目の正直で2015年の後半（7月にまずコンサルタントとして、10月から Vice President of operation）に採用したのが Clint Eaton だった。彼は Freebirds, Fuddruckers, Chili's といった超有名チェーンのゼネラルマネジャーを経験しており、外食業界 30 年のベテランだった。今度こそうまくいくはずだった。しかし、彼もまたオペレーション・マネジャーであった。AI は次のようにいう。

5

彼はオペレーションのことはすごいんです。SOP（Standard Operating Procedure）の視点からマニュアルとかもビシッと作ってくれました。しかし、戦略的な思考には欠け、私の夢を達成してくれる人材ではありませんでした。

10

やはり、San Antonio に、しかも Sushi ビジネスにそうした真の経営人材を連れてくるのは無理なのだと思います。

2. 「2012 年問題」の余波による資金調達問題

15

2012 年 7 月、Sushi Zushi は様々な不幸が重なって 2 週間の全店閉店を余儀なくされた。それは一言で言えば「immigration problem」、つまりほぼ全員がヒスパニック（端的に言えばメキシコ人）であったシェフが、移民労働局の査察（それは Sushi Zushi サイドの査察であって、シェフたちに対するものではなかったにも拘らず）に過剰反応し、また社内の権力闘争と相まって、多くが出社を拒否したことによる。

20

この事件は地元の新聞にも大きく掲載されるなど話題になった。

25

経済的に大きな打撃を受けることになったが、この事件は AI に重要な「気づき」ももたらした。事件の対応のさなかシェフの採用がヒスパニック以外に閉じられていること、料理のレシピが明文化・共有されていないことがわかるなど、この事件は今後に向けての「成長痛」のように見えた。実際に、この事件を契機に Sushi Zushi のオペレーションの見直しは大きく進んだ。これを乗り越えることで、プロフェッショナルな組織として次のステップに「一皮むける」ことができたのではないかと AI は感じていた。

30

しかし、この事件のマイナスの影響は短期的なものにとどまらなかった。この事件をきっかけに、大口の融資を受けていた地元の銀行、Frost Bank が融資に対して後ろ向きになるという大きな副作用があったのである。そのために運転資金に関しては Amex など、短期かつ高金利の融資先に頼らざるを得ない状況ができ、さまざまな試みにも拘らず、様々な今後の改善の方向性が見えなかった。

3. Third Party Delivery の急激な台頭

Uber Eats など「third party delivery」の急激な広まりを、AI は「disruption」と呼ぶ。Sushi Zushi も自社で delivery、つまり出前を自社で行なっていたが、それとは桁が違うインパクトだった。2017 年段階でアメリカのテイクアウト市場 \$ 170 億のうちの約半数を占めるといわれるオンラインオーダーの市場は 2022 年までに約 3 倍に増えるともいわれている^[1]。これは Sushi Zushi だけの問題ではなく、レストラン業界全体に大きな問題を投げかけていた^[2]（資料 1 参照）。たしかに「third party delivery」を使うことで、これまで来店してくれなかった顧客を取り込むことができるし、また 1 回あたりの注文単価も大きい。また、消費者の行動として外食よりも家で食べるが増えているという調査結果もあった。しかし、そもそもそれほどマージンが大きいビジネスなので、30%にもなる手数料を取られることは経営的なインパクトも大きい。さらに、顧客との接点を失い、アプリケーションに紐づく「1 つの下請業者」化する可能性も指摘されていた。

2016 年より、中食的な「ready to prepare groceries」は伸びてきていた。AI は、2018 年初頭マクドナルドの CEO がそうした delivery の可能性に触れた時に、「これは」と思ったという。マクドナルドによれば「delivery の約 70%は店に通常来ない顧客で、単価も約 2 倍」であるという。しかし、2017 年度の内部アンケートに回答したフランチャイジーの 70%以上が「delivery はキャッシュフローにプラスに働いていない」と評価している^[3]。

Sushi Zushi は 2018 年 10 月に大手 4 社（UberEats, DoorDash, Grubhub, Postmates）、そして地元テキサスの大手 Favorite と契約を結んだ。アメリカの常套句を使えば「Damm you do, Damm if you do not」だと AI は自嘲気味に語った。

こうした 3 つの課題は Sushi Zushi の将来性に大きな影を落とすことになり、AI が限界を感じ Food Management Partners (FMP) に 65% の株式を売却する決断の大きな要因であった。

交渉がスムーズに進んだ理由は他にもある。1 つは Clint がマニュアルを含めオペレーションの標準化を進めたことである。前述のように AI としては「オペレーションの効率化に過ぎない」と評価はそれほど高くなかったが、効率性を重んじる FMP としては魅力的に映った。そして、もう一つは 2012 年の

^[1] 「Delivery apps may take the whole enchilada」 (Wall Street Journal, 2019/3/10)

^[2] 例えば「Consumers love food delivery, restaurants and groceries hate it」 (Wall Street Journal, 2019/3/9)

^[3] 同上

事件を契機に、移民労働問題が解決されていたことである。「変なことで訴えられるのはごめんだ」と言うのが FMP のスタンスであった。

Sushi Zushi の今後

5

FMP の効果があり、売り上げだけを見ても 2018 年は前年比 5 ~ 6% の成長、2019 年も 2.7% の成長を見せている。しかし、その売り上げ増の大きな理由は delivery の伸びであった。実は、創業以来 Sushi Zushi では自前で出前も展開していた。しかし、delivery を本格的に伸ばすとなると、稼働率の問題、アプリへの投資、そして、そもそも積極的な広告宣伝・プロモーションで攻勢をかける delivery スタートアップを無視できるのかという問題も立ちはたかる。Sushi Zushi は今後どのようにビジネス展開を図るべきだろうか？

10

また、AI もこのまま枯れるつもりはなかった。もし FMP がどこかのチェーンを買収し、PE 的な立て直しを図るのであれば、ぜひもうひと働きをするつもりだった。実際、いくつかの話が FMP にもきていると言う。

15

1 年後、Sushi Zushi そして AI はどうなっているだろうか？

20

25

30

資料 1

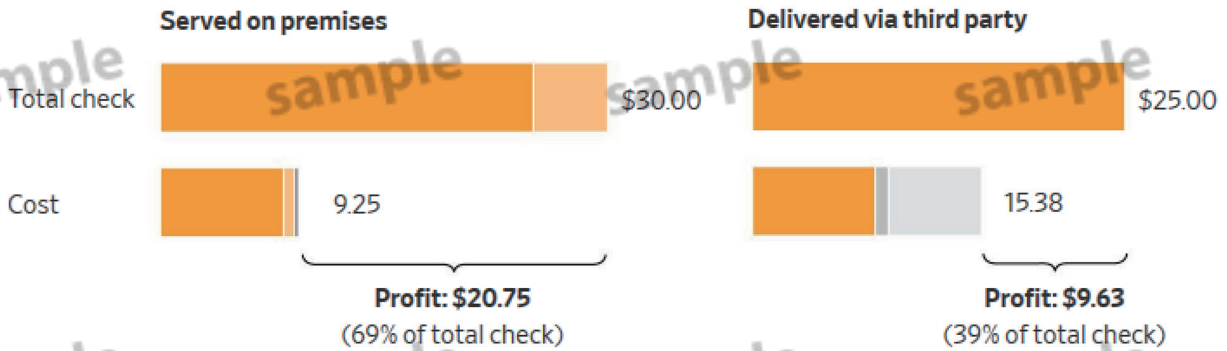
Third Party Delivery の台頭

(出所 : Wall Street Journal, 2019/3/9, 10)

Profits to Go

Delivery and packaging fees take a big cut of restaurant profits, and deliveries often don't include beverages, which provide high margins.

■ Ribs and a salad
 ■ Beverage
 ■ In-unit labor
 ■ Packaging
 ■ Delivery fee



Note: Food margin is 67%, compared to 85% for beverages. Packaging cost is 3.5% of total check; delivery fee: 25% of total check.

Source: Pentalllect

Orders of Magnitude

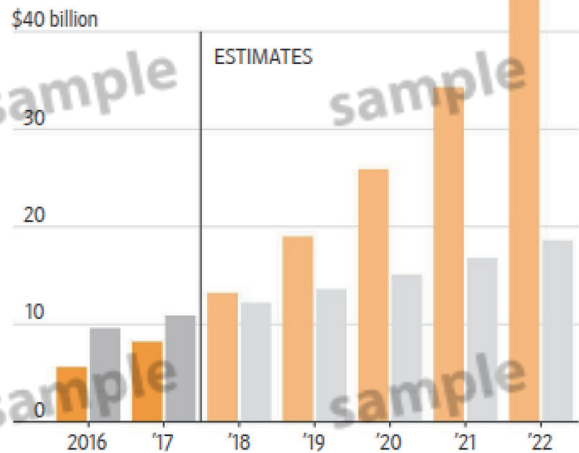
Delivery is expected to become a bigger part of U.S. restaurants' business, with third-party services handling the majority of online orders and deliveries.

Delivery as a share of restaurant sales*



Online restaurant delivery sales

■ Third-party restaurant platforms
 ■ Restaurant's app or website



*Commercial restaurant sales. Excludes catering and drinking establishments.

Source: William Blair

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 2019.5 PDF