



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Sushi Zushi 2018 (B)

5

— 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 10 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 15 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 20 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 25 ジャーを採用したものの、いずれも「オペレーション」マネジャーであって、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 30 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）