

チェリーピッカー（目玉商品や値引きに反応する人たち）

ビジネスを計画する本部＝フランチャイザーとそれ
を実行する FC 店＝フランチャイジーが役割分担する）経営に変わり、2007 年に 71%だった
直営比率は、2012 年には 34%にまで下がった。ところが、新たに FC 店に加わったフ
ランチャイジーの経営は思わしくなく、日本マクドナルド全体でも売上高がじりじりと減
少し始めた。にもかかわらず、2011 年からは、米国本社へ支払うロイヤルティ（FC 本
部が提供する経営支援に対して FC 店が支払う利用料。一般的に固定金額に加えて売上や粗利益の一
定割合を支払う）が 2・5%から 3・0%に引き上げられたのだ。

マクドナルド事業システムの本質

QSC+V

Quality、Service、 Cleanliness、 Value

第三に、社員への「温情主義」である。当時の外食業界の基準からして、マクドナルド
の給与水準は高かった。1989 年度の同社データによると、マクドナルド社員の平均年
間給与は、25 歳で 398 万円、30 歳 536 万円、35 歳で 813 万円となっている。賞与が
年 3 回出ており、ユニークなのは「奥様ボーナス」（60 万円）が支払われていることである。

藤田氏自身も社史の中で、FC オーナーの採用に関して、つぎのように述べている。

「販売の現場（店舗）のオペレーションを他人任せにし、自分は収益管理だけをするよ
うな人間では、本当のおいしさをお客様に伝えられないという信念がマクドナルドには
あります」

しかし、両社とも、戦略の転換によってプレミアムなブランドイメージを失ってしまっ
た。価格にシビアな顧客を多く抱えた店舗は、それまで以上にビジネスが厳しくなる。プ
レミアム価値が一度下がってしまったブランドは、基本的にプロモーションと価格訴求で
しか、継続して顧客を呼び込めなくなってしまう。

さらに、効率の高いオペレーションを実現するために、店内の厨房設備などに多大な投
資をしている。他のファストフードチェーンに比べて、マクドナルドの店舗は、「重装備」
である。つまり、高い QSC と収益率を維持するために、初期投資コストが大きいビジネ
スモデルになっているのだ。

新製品を世の中に送り出すとき、価格を設定する方法として二つの考え方がある。

一つは、「スキミング戦略」（上層吸収価格戦略）で、高めの価格を設定する考え方である。このケースでは、主たる顧客は、トレンドに敏感であったり、価格にあまりうるさくない消費者グループである。高くてもお金を払ってくれる消費者が対象だから、売上高の規模や販売量を増やすことは狙わずに、もっぱら利益を追求することを目標にする。

それとは対照的なのが、「ペネトレーション戦略」（市場浸透価格戦略）である。競合よりも大幅に低い価格で製品を販売するという考え方である。

ペネトレーション戦略の場合は、スキミング戦略とは逆に、一挙に大きな市場シェアを取りに行くことが狙いである。圧倒的に安い価格で競合をマーケットから駆逐して、スケールメリット（規模の経済性）を活かし、その後はコストダウンを図る。大きなシェアを握って半独占状態が実現できたところで、最後に利益を取りに行くという作戦である。

ドライブスルー型店舗や駅前などにある店舗の場合は、たとえ夜間の売上がそれほど大きくなくても、店をオープンしておくことで設備を有効に活用できる。夜間も営業していることが消費者によく知られていると、朝食需要や深夜 24 時前後の需要を取り込むことにつながるのである。これは、「フリンジ効果」という名前で知られている現象である。

日本国内でも、マクドナルドが地主に支払う家賃やクルーに支払うアルバイト代は地域ごとに異なる。また、価格に敏感な層が多く住んでいる場所（地方）とそうでない場所（都市部）がある。そこでこれまでのように一律ではなく、地域によってハンバーガーの価格を変えようというものだった。

そのねらいは、経済学の**価格差別の理論**（対象顧客が異なる場合に、同じ商品やサービスであっても、異なる価格で販売することで利益を増やせることを説明する経済理論）を応用して、会社全体の粗利益を改善させることにある。同じ商品やサービスであっても、価格感度の高い層には安い値段で販売する。こうした価格設定は、映画館やテーマパークのチケットでも実践されている。それを地域別に応用しようとしたのが、マクドナルドの**地域別価格制**である。

パーシングは、株主アクティビスト（行動する株主）と呼ばれる有力なヘッジファンドの一つである。2005 年当時、パーシングはマクドナルドの全株式の約 4・9%を保有していた。店舗売却提案のねらいは、同社の経常効率を改善して株価を高め、その後に**保有株を高値で売り抜ける**ためである。

パーシングの提案は、マクドナルドの直営店のうち 65%を、新規株式公開（IPO）を通して売却することだった。直営店のスピノフ（FC として分離）とその店舗不動産を担保

とした証券の発行で、約 180 億ドルが調達できる。さらに、その調達資金をもとに債務の返済と自社株の買い戻しが実施できれば、マクドナルド本部は身軽になり経営効率が上昇する。店舗売却により FC 比率を高めることで、マクドナルドの株価が大幅に（34 ドル前後 45～50 ドルに）上昇すると見込んだ。

2007 年から 2010 年の間に、従業員は 4997 人から 3419 人へと、およそ 1500 人減少している（図表 5-4）。そのほとんどが、店長やクルーなどの店舗要員である。この期間に、FC 店を増やしたことで、**本部人員の多くが FC に転籍**している。その後も、人員の削減は進み、2013 年には 2764 人となっている。

古くからの FC オーナーたちの悲鳴

1995 年から 2000 年の間、マクドナルドの店舗数は約 2・5 倍になった。この店舗拡大の時代に店長を経験していた人たちの一部が、独立してマクドナルドの FC オーナーになっていた。2006 年当時、全国に 400 人弱いた **FC オーナーの 95%は、元マクドナルドの社員**だった。オーナーの多くは、藤田時代にマクドナルドに勤務していた人たちである。

FC オーナーたちは、2005 年から 2010 年にかけて、10 年目の契約更新を迎えていた。そのうちの少なからぬ数のオーナーが、2004 年に経営陣が総入れ替えになって以降、フランチャイジーとして**契約の更改ができなくなった**とみられる。FC の再契約にあたっては、例外的な条項を認めず、**画一的・標準的な基準で審査を行った**からと考えられる。

100 円マックやコーヒーで長い間店内に居座る彼らを、**タイプ 2 のマック難民「居座り難民」**と呼ぶことにしよう。

・・・

タイプ 2 は、たとえば、店内で自由に使える無線 LAN を利用するためにやってきて、長時間滞在している。そうした雰囲気場所に、ファミリーは来店しにくい。いまやマクドナルドの店舗で、子供たちがハッピーセットのおもちゃを持って遊び回る光景を見ることは少なくなってしまった。

CS 調査は、**ミステリーショッパー調査**（調査員が事前に行くことを知らせずに出向き、店舗の QSC を覆面で調査する方法）だった。2011 年に至っても、社内調査による CS の数字は伸びていたが、客数の対前年比はマイナスが続いていた。

マクドナルドにとって、もっとも手ごわいと言える相手がコンビニエンスストアである。コンビニエンスストアが脅威となっているのは、店舗網の拡大と**絶え間ない新商品投入**の魅力にある。

いったん飽和したと思われていたコンビニエンスストア（4万店飽和説）だが、東日本大震災以降、再び成長軌道に乗り始めている。復活の一番の理由は、それまでコンビニエンスストアにあまり来店していなかったシニア層が利用し始めたことである。

利便性（緊急時に頼りになる存在）が見直され、コンビニエンスストアの店舗数が5万店に近づいたことで、これまで以上にコンビニエンスストアは消費者にとって身近な存在になった。

・・・

大手メーカーの商品開発部隊を味方につけることで、販売される商品がよりおいしくなったことである。

マクドナルドには、以前から立派なマニュアルがあり、店舗でなすべき標準的な作業手順は決まっている。しかし、それ以上に重要なことは、彼女のように**自律的に働くことができる意欲の高い人材が、現場でいきいきと働いていること**である。

日本マクドナルドは、藤田時代から原田時代に移行する時点で、これら三つの前提条件を失ってしまったと考えられる。

資本の論理（株主の意向）が、FC化の方向に舵を切らせた。それと並行して、正社員のFC店移籍や早期退職者勧告問題など、クルー以外の正社員に対しても、**会社のために一所懸命に働くモチベーションをそいでしまったように見える。**

最後に、マクドナルドにいまの惨状をもたらした犯人の所在を示して、本書を終えることにしたい。本書の分析を通して、とくに企業人としてビジネスの世界で働いている読者に向けて、筆者が是非とも伝えたい大事なメッセージである。

マクドナルドを壊してしまった責任は、行き過ぎた米国の株主資本主義の定見のなさと、短期的に収益を上げようとしたマネジメントの失策にある。前者を主導したのは、不動産リース事業モデルに着目して、直営店舗の売却を促進することを主張したヘッジファンドである。そして、長期的な観点からマクドナルドのビジネスを守ろうとすることなく、「物言う株主」の圧力に抗することができなかった経営陣たちの責任も重い。

日本マクドナルドは、2014年12月期に大幅赤字に転落することが決定的になっている。いま抜本的な緊急手術を施さないと、わたしの予想では、**2015年暮れにも米国マクドナルド本社が深刻な経営危機を迎えることになりそう**だ。

おわりに

筆者にとって、本書は懺悔の書である。また、自らが信奉してきた掟（＝原理・原則）を破ろうとする試みの書でもある。

大学でマーケティングを教えて 38 年。学生たちに伝えてきた内容は、米国人が打ち立てた実学の体系である「マーケティング」と「チェーンストア理論」の礼賛であった。本書では、マクドナルドという対象を扱いながら、これまで正しいと信じてきた理論体系を自己否定している。その試みが成功を収めているかどうかは、読者の判断に委ねるしかないだろう。

日本経済新聞

12月22日

火曜日

発行所 日本経済新聞社
 東京本社 ☎(03)3270-0251
 〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7
 大阪本社 ☎(06)7639-7111
 名古屋支社 ☎(052)243-3311
 西部支社 ☎(092)473-3300
 札幌支社 ☎(011)281-3211



コンフォート アース
Comfort Earth®

水から地球環境を
 考える

大切な「水」をあなたへ
川本ポンプ
<http://www.kawamoto.co.jp>

購読のお申し込み

☎ 0120-21-4946
<http://www.nikkei4946.com/>

日経電子版

<http://www.nikkei.com/>
 お問い合わせ(7:00~21:00)
 ☎ 0120-24-2146

日本マクドナルド売却

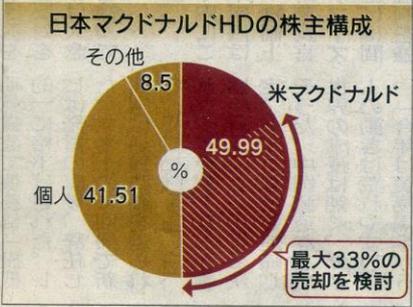
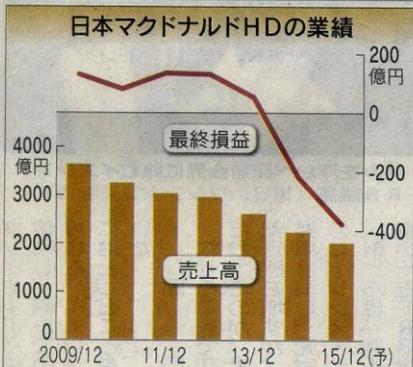
ファンドなどに米本社打診

株最大33%分

【ニューヨーク山下見】米マクドナルドが約5割を握る日本マクドナルドホールディングス株の売却に向け、大手商社や国内外の投資ファンドに打診を始めたことが21日わかった。最大約33%分を売却し、売却先は筆頭株主として経営の主導権を握る。売却額は1000億円規模の見通し。外部の資本とノウハウを取り込み低迷する日本事業の再建を急ぐ。日本進出の1971年以来、続いてきた米本社の直轄体制を見直す。(関連記事12面に)

経営権移し、再建急ぐ

このほど米マクドナルド最有力候補に優先交渉権を有する見込み。売却が実現すれば米本社主導の経営体制から転換する。と2期連続で最終赤字に陥る背景にあるのは日本事業の苦戦だ。2014年も3カ月連続で既存店売上の相対での売却を提案。夏期限切れ鶏肉の使用を求めていた。その後、夏期限切れ鶏肉の使用問題、今年1月には異物混入問題も表面化し、品質への信頼が傷ついた。15年12月期は380億円を売り上げ、最終赤字に陥る。2014年も3カ月連続で既存店売上の相対での売却を提案。夏期限切れ鶏肉の使用問題、今年1月には異物混入問題も表面化し、品質への信頼が傷ついた。15年12月期は380億円を売り上げ、最終赤字に陥る。



外部の資本導入を通じてや店舗統廃合など抜本的な改革を進め、競争力を回復をめざす。日本マクドナルドの株主は21日、2943円と高値圏にあり、時価総額は約3900億円と外食業界首位だ。業績不振にもかかわらず、株主優待目当ての個人株主の買いに支えられている。純粋な収益力からみて割高との声も多く、米マクドナルドの提案のまま合意できるかは不透明だ。消費者の健康志向やブランド力低下で、米マクドナルドも業績不振に直

た。03年に藤田商店と契約を解除し、米マクドナルド主導の経営体制となる。14年12月期の売上高は2223億円と外食業界3位。店舗数は3093店(14年末時点)で7割弱がフランチャイズ(F.C)店。

面。今春には、18年末までに全世界店舗の1割弱にあたる3500店について直営店から外部に運営を任せるフランチャイズ(F.C)店に切り替え、米マクドナルドの本体のスリム化を進める方針を示した。

米本社、売却検討を表明

日本マクドナルド株 最大33%

【ニューヨーク＝高橋里奈】

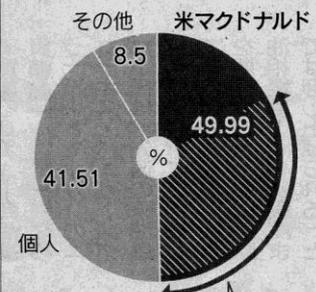
米マクドナルドは25日、日本人の日本マクドナルドホールディングス株の売却を検討していると正式に表明した。2015年10～12月期決算の発表記者会見で、ケビン・オザン最高財務責任者(CFO)が「日本事業の再建を支援してくれる戦略的な投資家を探しているところだ」と語った。



15年通期は5%減益

米マクドナルドは発行済み株式の約5割を握る針で、大手商社やファン日本マクドナルド株のうち最大33%を売却する方針で、大手商社やファン日本マクドナルド株のうち最大33%の売却を検討

再建を支援する投資家を探す



最大33%の売却を検討

(注)日本マクドナルドHDの株主構成、2015年6月末時点。米マクドナルドは別会社を通じて保有

いた。外部の資金とノウハウを導入し、日本事業の立て直しを図る狙いがある。オザン氏は「検討の早期段階にある」としたうえで「適切で戦略的な投資家を見つけるべく可能性を模索している」と語った。日本法人株の売却に向けて20日までに実施した入札手続きには、複数の投資ファンドが名乗りを上げた。一方、米マクドナルドが25日発表した10～12月

米ニューヨークにあるマクドナルドの店舗(15年12月)＝AP

期の売上高は4%減の63億4130万ドル(約7500億円)だった。ドル高の影響を除くと5%の増収という。メニュー刷

新などが追い風となり米国の既存店売上高は5.7%増えた。ロシアや中国などの新興国市場での売り上げも3%増だった。

ステイブ・イースターブルック最高経営責任者(CEO)は25日、10～12月期に日本の既存店売上高が1.6%増えたことに「四半期ベースでは最近4年間で最高の業績だった」と評価。「(日本)ブランド強化のために再建策を着実に実行していく」と述べた。15年通期の売上高は7%減の254億1300

万ドル、純利益は5%減の45億2930万ドルだった。為替影響を除くと売上高は3%、純利益は5%それぞれ増えたという。