



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本マクドナルド株式会社 (B)

## — 藤田田から原田泳幸へ —

2003年3月に藤田田が日本マクドナルド会長を退任すると、同年カナダ・マクドナルドのCEO パット・ドナヒューが会長兼CEOに就いた。しかし、2003年度の連結決算は二期連続で最終赤字となった。

2004年2月、アップルコンピュータ日本法人で社長を務めた原田泳幸が日本マクドナルドホールディングス副会長兼CEOに就任した(のちに社長も兼務)。当時同社は不採算店舗の閉鎖を進めていたが、原田は店舗閉鎖計画を凍結し、一店舗当たりの収益力をあげることで同社の業績回復を図ろうとした。

### QSC の徹底： Made for you・店舗開発・組織改革

日本マクドナルドは消費者調査を通じて、顧客の来店動機をお得感、接客態度、立地など6つに集約していた(日経ビジネス2005年3月14日号)。原田は、そのうちまず、改革の第一フェーズ「土台作り」として多額のリストラ費用を要する不採算店舗の閉鎖をストップし、大規模な投資なしに業績の改善が見込めるQSC(Quality, Service and Cleanness)の徹底に焦点をしばった。

原田は日本マクドナルド社長に就任した初日、幹部社員に向かって「1年間はQSCの向上だけに取り組んでほしい。それ以外のことは何もやらなくていい」と告げると、メイド・フォー・ユーの導入、店舗運営の改善システム、組織構造と人事に着手した(日経ビジネス2009年5月11日号)。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M32 期生 関田 智と余田拓郎教授が、公表資料を基に作成したものである。

本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

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© 余田拓郎、関田 智 (2011年12月作成)

1999年に藤田が開始したメイド・フォー・ユーの導入率は2004年時点で50%に満たなかった。社員は導入に時間がかかる理由を並べ立てたが、原田は計画を大幅に前倒しさせて半年間で全国3,800店舗への導入を完了した。メイド・フォー・ユーの導入を半ば強引に決定した経緯について、原田は次のように回想している。

5

たまたま私が入社してまもなく、マックグランという商品発表がありました。そのときにトマト入りを食べたのですが、「おいしくないし、これでは売れるわけない」と思いました。「何でこんなにおいしくないのか」。「今の調理システムがこうで、作って実際にお客様が食べる時にはトマトが温かくなってしまつて、云々」と言うのです。聞いたら、77%のお客様はトマト入りが好きだという。それは、フレッシュでおいしい、トマト本来の特徴を活かしたハンバーガーを提供できたらもっと売れるということですよ。

10

「どうやったらできるんだ」と聞くと、「メイド・フォー・ユーという調理システムがあります」と言う。「どこにある」と更に聞くと、「日本国内で一部の店舗に導入されています。3年で順次入れ替えます」と言うので、「今年中に全部入れ替えろ」と言いました。結局その年の末までに入れ替えました。メイド・フォー・ユー、おいしさできた。質のいいハンバーガー、おいしいハンバーガーを提供する、これが原点じゃないですかね（日経ビジネス ONLINE <http://business.nikkeibp.co.jp/article/person/20080319/150664/?P=1>）。

15

20

店舗運営の改善指導では米国赴任から帰国した社員の進言を受け入れ、米国マクドナルドが開発した店舗評価システム（Restaurant Operating Improvement Process）を導入した。接客や清掃など項目ごとの数値評価を行うことで、スーパーバイザーによる店舗指導を標準化させた。現場の指導にあたっては、店舗指導チーム（Nuts and Bolt Integration Team）を組織した。従来は本社の各部門がバラバラに指示を出したため現場の混乱を招いていたが、この手法では4人の店舗指導チームがスーパーバイザーとともに具体的な手順書を作成することで、現場での着実な実行に結びつけた。

25

現場のやる気を引き出すため、組織構造と人事にも手をつけた。従来、本社の下に地区本部が置かれて店舗を統括していたが、本社と地区本部の間で複雑な役割分担が存在していた。そこで、地区本部を解体して指揮系統の二重構造を解消した。また、営業本部やマーケティング本部などの本部長はノルマをクリアすれば評価があがる仕組みだったため、現場に過大な負担が押し付けられていた。原田は本部長を全員の役職を解き、新たな任務を与えることで意識改革を促した。

30

店舗運営の現場でQSCを徹底したことにより、日本マクドナルドは顧客離れに歯止めをかけることに成功した。2004年、同社は3年ぶりに最終黒字を確保したうえ、7年連続マイナスだった既存店売上高は3.3%増を記録した<sup>[1]</sup>。その一方で、藤田を慕う古参の幹部社員の中には新体制に適応できず同社を離れる者も現れた。

5

## Valueの追求： ¥100メニューの導入

改革の第二フェーズとして、日本マクドナルドは「客数の増加」にフォーカスした。米国のほか、ドイツ、ブラジルなど各国のマクドナルドではOne Dollar Menuで新規顧客を獲得し、その後セットメニューや他商品を追加販売して収益をあげていたことから、同社は各国の成功モデルを踏襲した。

10

2005年4月、日本マクドナルドはチーズバーガーやドリンク類など9品を100円に値下げする「100円マック」キャンペーンを展開した。それと同時にハンバーガー類、フライドポテト、サラダなどを組み合わせた500円のセットメニューも投入した。ところが、顧客のニーズは¥100メニューに集中したことから、客単価が大幅に落ち込み、同社6月期の中間経常利益は当初予想の33億円から5億円に激減した。それに対して原田は、第二フェーズの目的はあくまでも新規顧客の獲得にあることを強調した。そのうえで、同年6月の既存店客数が20.2%（前年同月比）増加したことから、収益の向上を図る第三フェーズに軸足を移した。

15

## 新メニューと価格改定： リピート促進と客単価の向上

改革の第三フェーズでは、顧客の「リピート促進と客単価の向上」を目的として新メニューの開発と価格改定が行われた。

当然ながら、日本マクドナルドは原田の就任前から新メニューの開発に力を注いでいた。2003年4月に開始した「ニューテイストメニュー」キャンペーンでは、6～8週間ごとに複数の新商品が投入された。しかし、新商品が発売される度に店舗のクルーは商品知識の習得や製造手順のトレーニングに時間を割かれたため、「現場の負担が増えただけで顧客の満足度は上がらなかった」（日経ビジネス2004年7月26日）。

20

25

原田就任直後の2004年6月には、新商品「マックグラン」が発売された。ところが、当時原田は「マックグラン」の商品化に反対していたといわれる。その理由は、前述の味の問題に加えて「誰もがマクドナルドをバカにしている時に、新商品なんか出しても売れるわけがない」から

30

<sup>[1]</sup> 原田は「マクドナルドの業績が低迷したのは価格戦略の失敗ではない。オペレーションの改善を怠ったからだ」と述べている（週刊東洋経済2004年10月9日号）。

だった（日経ビジネス 2009年5月11日号）。

このように、日本マクドナルドでは新メニューが売上の増加に結びつかず、値上げは来店客数の減少を招く状態が続いていた。そこで、原田はまず QSC の水準を引き上げ、つづいて低価格商品の投入で顧客の来店を促進したうえで、新メニューの投入と価格改定を実施した。

5 2005年10月、日本マクドナルドは新商品「えびフィレオ」の発売を開始した。人気モデル蛸原友里を広告に起用して、従来のターゲットとは異なる若い女性に対して同社の変化を印象づけた<sup>[2]</sup>。こうした三段階にわたる改革のプロセスを経たうえで、日本マクドナルドは翌2006年5月に全商品中6割にあたる32品目で10～50円の値上げを行った。

10 2006年度、日本マクドナルドの既存店来店数は2.1%増加、既存店売上高も5.5%増加し、顧客のリピート促進と価格改定による収益改善を実現した。

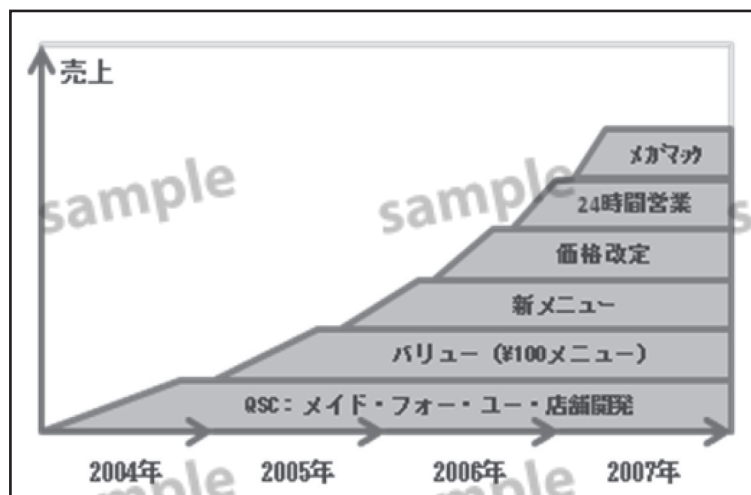


図1 原田改革の戦略的シーケンス

出所：原田（2008）

## 改革に伴う課題

25 原田がCEOに就任した2004年度、日本マクドナルドは3年ぶりの黒字回復と8年ぶりの既存店売上高プラス成長を実現した。2008年には日本の外食産業で初となるシステムワイドセールス5,000億円を実現、既存店売上高は就任以来7年連続でプラス成長を遂げるなど、同社は原田体制の下で業績のV字回復に成功した。

しかしながら、いくつかの課題も顕在化しつつあった。

30 ひとつは、フランチャイズ化、とくに一社に100店以上運営させるメガフランチャイズ化に伴う経営課題であった。

<sup>[2]</sup> 「えびフィレオ」は同年発売された期間限定商品のうちトップの売上を記録し、翌年定番メニュー化された。

日本マクドナルドの出店政策について、原田は創業者の藤田とは大きく異なる方針を採ってきた。藤田は自身の経営理念を店舗に浸透させるため、直営店中心の出店にこだわった。その結果、2007年時点で同社のフランチャイズ比率は28%に過ぎなかった。それに対して、原田は同比率を2010年までに70%まで引き上げることを宣言している<sup>[3]</sup>。

フランチャイズ化の推進を通じて、日本マクドナルドはさまざまなメリットを享受することができる。株主価値の向上やライセンス・フィーの一層の拡大への貢献が大きく期待できたとし、社会問題にもなった「名ばかり管理職」問題<sup>[4]</sup>も解消することが期待された。一方、いくつかの課題も顕在化するおそれがあった。とりわけ、藤田体制の終盤に顕在化した顧客満足度の低下による顧客離れが気になりであった。

日本マクドナルドは業績評価指標の分析を通じて、下図のような因果関係の存在を確認していた。このパスに基づくと、同社ではクルーの従業員満足度を高めることが、顧客満足や店舗の収益をあげる起点となる。日本マクドナルドがフランチャイジーの間で結ぶフランチャイズ契約は、顧客満足に悪影響を及ぼす懸念があり、なんらかの対応が求められた。

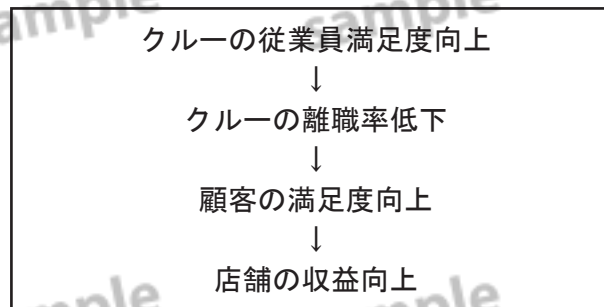


図2 従業員満足と収益向上の因果関係

出所：日経コンピュータ 2009年9月16日号

このように、メガフランチャイズ化の推進は日本マクドナルドの収益力を高める可能性がある反面、フランチャイジーに対する同社の相対的なパワーを減少させるおそれもあった。

原田改革のもう一つの課題は、より上位セグメントの開拓とそれに伴う資源配分のジレンマも懸念された。原田は全ての業種の宿命として、「客単価の増加には限界がある」と常々考えていた（原田，2008）。

わが国の外食産業では、1962（昭和37）年に創業した株式会社ドトールコーヒーがブランド

<sup>[3]</sup> 2010年末時点のフランチャイズ比率は59.6%である。

<sup>[4]</sup> 2008年1月の東京地裁判決により、同社は店長に残業代を支払うことを命じられている。

の上方伸張として、1999年に「エクセルシオール カフェ」ブランドの店舗展開を開始していた。また、ハンバーガー市場ではモスフードサービスに加えて、フレッシュネスバーガー、ご当地バーガーなどがより上位のセグメントをターゲットとして事業を展開していた。

5 上位セグメントの開拓は日本マクドナルドが持続的な成長を遂げるうえで不可欠なマーケティング戦略であると考えられた。ところが、同社は創業以来マスマーケットの深耕で事業を  
10 拡大させてきたのに対して、価格に敏感でないより上位セグメントの開拓には苦戦を強いられてきた。

たとえば、藤田は1998年以来二度にわたって新業態として「マックカフェ」の展開を図ったほか、2001年にはサラダ、スープ、カフェメニューからなる「マックトウキョウ」、2002年には高級サンドイッチチェーン「プレタ・マンジェ」の営業を開始している。しかしながら、「マック  
15 トウキョウ」と「プレタ・マンジェ」は大きな成果を上げることなく、開業から数年で撤退を余儀なくされた。

そんな中、日本マクドナルドは2010年に東京都内の既存店13店舗を改装して「新世代デザイン店舗（黒マック）」の展開を開始した<sup>[5]</sup>。同社は100円メニューを販売しないこと、10～  
20 50円程度の値上げ、将来的には同店舗だけで販売するオリジナル商品を投入することを同店舗の方針として打ち出した。

しかしながら、「新世代デザイン店舗」は価格設定と店舗デザインを除くとこれまで既存店で採用していたマーケティング・ミックスを踏襲しているに過ぎず、従来とは異なるターゲット  
25 に対して新たな便益を提供しているとは言い難かった<sup>[6]</sup>。

日本マクドナルドが将来的により上位セグメントを対象とした新規事業に参入する際には、コンセプト段階から従来とは異なるマーケティング・ミックスを立案するとともに、その計画を  
30 確実に実行しうる組織能力を新たに開発しなければならなかった。

## 〈参考文献〉

原田泳幸（2008）『日本マクドナルド社長が送り続けた101の言葉 人生はマーケティング』  
かんき出版

30 <sup>[5]</sup> 原田は「消費不況の中でも、顧客は新しい価値観、ライフスタイルを求めている。価格の弾力性を検証するのも新たな課題」と述べていることから、同店舗は「マクドナルド」ブランドの上方伸張の可能性を探る役割を担っていることが示唆される（週刊東洋経済2010年7月3日号）。

<sup>[6]</sup> 同店舗では2011年の時点で100円メニューの販売を開始していることから、同店舗に対する消費者の認知は既存店と類似したものであることが示唆された。

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

---

共立 2011.12 PDF