



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 (C)

—「1台の赤いバス」：原田改革と更なる挑戦—

壇上のスクリーンに、1台の赤いバスのイラストが投影された。

2009年2月26日、日本マクドナルドホールディングス（以下、日本マクドナルド）の社員やフランチャイズチェーン店（以下、FC店）オーナーなど総勢3500人が神戸コンベンションセンターに集まった。会場では同社の経営戦略を、社内外の関係者が共有するためのイベント「マクドナルド・ジャパン・コンベンション」が開催されていた。

壇上でマイクを握るのは、最高経営責任者（以下、CEO）原田泳幸、60歳。静かな自信を感じさせる落ち着いた口調で、就任からの5年間を振り返る。

「全店売上高（FC店の売上高を含む全店舗の売上高の総計）、5183億円」。会場がわっと沸く。日本の外食産業で初めて5000億円の大台に乗せた。「経常利益182億円、当期純利益123億円」。減収減益は当然のこと、赤字決算すら目立つ外食産業にあっては「独り勝ち」の觀がある好業績だ。社員たちから歓声が上がった。

売上高の伸びを描いたグラフが、壇上のスクリーンに大写しされる。見事に右肩上がりの弧を描くそのラインの傍らに描かれているのが、「赤いバス」のイラストだ。

同社の社員たちがそのイラストを目にするのは5年ぶりのことだった。強烈な記憶として目に焼きついている赤いバス。原田がそこに込めた真意を、誰もがよく知っている。

「バスに乗るか、乗らざるか」

5年前の2004年5月、原田は、同じイラストの前に立っていた。^[1]

^[1] (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 野並 晃、小見山慶子、関田 智、小嶋紀子が、公表資料を基に、余田拓郎教授の指導の下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© 野並 晃、小見山慶子、関田 智、小嶋紀子 (2011年10月作成)

～これまでのあらすじ～

1971（昭和46）年7月、東京・銀座に第一号店を開店した日本マクドナルドは、周囲の冷ややかな視線をよそに業績を急拡大させた。1982（昭和57年）年には売上高で「小僧すし本部」
5 を抜いて、外食産業No.1の地位に就いた。

バブル経済が崩壊した1990年代、同社は主力商品の大幅な値下げと店舗数の増加を通じて、ハンバーガー市場におけるシェアを増加させた。2000年に全店売上高が過去最高の4,311億円を記録すると、翌2001年7月にはJASDAQに株式公開を果たした。ところが上場の2ヶ月後の同年9月にBSE問題が起きると、急激に業績を悪化させた。2002年、同社は1973（昭和48）年以来の29年ぶりに最終赤字に転落し、23億円の当期純損失を計上した。
10

2003年3月、創業以来同社を指揮した藤田田は引退を決意し、会長職を退任した。その後はカナダ・マクドナルドでCEOを務めたパット・ドナヒューが会長兼CEO、藤田の愛弟子の八木が社長兼COOとして後を引き継いだ。ところが、2003年度の業績は2期連続の最終赤字に終わった。

2004年2月、同社はアップルコンピュータ日本法人で社長を務める原田泳幸を招聘し、日本マクドナルドホールディングスの副会長兼CEO（同年5月より日本マクドナルドの社長も兼務）
15 に就任することを発表した。

1. 原田社長の就任

20 原田は、1948（昭和23）年長崎県に生まれた。東海大学工学部に入学すると、学生時代はジャズのバンド活動に熱中するかたわら、旅館の番頭からデパートの集金まであらゆるアルバイトを経験したという。大学卒業後は日本NCR株式会社に入社し、システムエンジニアとして頭角を現した。その後、横河・ヒューレット・パッカードなどを経て、1990年にアップルコンピュータジャパン（当時）にマーケティング部長として入社。1997年にはアップルコンピュータ（日本法人）社長兼米国本社副社長に就任した。
25

30 アップルコンピュータの主力製品であるマッキントッシュはMac（マック）の愛称で親しまれていることから、原田の転身についてマスコミは「Macからマックへ」と大きく報道した。業界だけでなく客層も大きく異なる原田の転身に驚く人は多かった。しかし、メディアの報道をよそに、原田自身は「企业文化を作り、ブランド構築、サプライチェーンマネジメント、組織力強化、財務施策……といった戦略を実行する、そういう意味では同じ経営と言う職種でのキャリア・ディベロップメント」とあくまでも冷静にとらえていた。^[2]

[2] 佐々木かおり win-win 対談 第46回 原田永幸 株式会社 イー・ウーマン

原田が着任した当時の日本マクドナルドについて、メディアは以下のように伝えている。

マクドナルドは業績の落ち込みを猛烈な出店でカバーするだけではなく、当時 130 円であったハンバーガーの値段を 80 円にしたり、59 円にしたりと短期間で何度も値段を変更させ、安さ目当ての増客による売上増加を図るといったその場しのぎの戦略を次々と実施していた。その結果、業績を改善させるどころか「安からう、悪からう」と言われるまでにブランド力が低下していた。既存店売上高は 24 カ月連続で前年同月比マイナス、決算は 2 期連続の最終赤字を喫した。文字通り手を変え、品を変え、いろいろな策を講じるが来客数の落ち込みに歯止めがかからない。「ハンバーガーは飽きられてしまった」「何をやってもダメだ」——。社員たちの心にはもはや諦めに近い感情さえ生まれていた^[3]。

このような状況の中、原田新社長は全社員を集めてこう突きつけた。

「私の運転するこのバスに乗るか、乗らないか」

既存の売上高をどう維持するかで必死だった時代に、「バス」の向かう先として日本の外食産業にとって未踏の全店売上高 5000 億円を示し、原田新社長は既存の社員たちに自らの意思による「選択」を求めた。

「乗ると自分で決めたからには、バスの運行のために全力を尽くせ」。そして「それができないならば、乗らなくていい」。乗る者には覚悟を求め、その覚悟を持てぬ者には「去れ」。そんな決意の表明だった。

そこには情実やおもねりはない。原田新社長の経営スタイルは従来までの藤田氏のスタイルと大きく違っていた。

2. 原田革命

「藤田さんにかわいがってもらったことがどうしても忘れない。あれが自分の原点だった」^[4]。ある同社出身者は、目を潤ませながら藤田との思い出話を聞かせてくれた。接する人の心を驚づ

^[3] 日経ビジネス 時代のリーダー 2009 年 8 月 10 日

^[4] 日経ビジネス 時代のリーダー 2009 年 8 月 10 日

かみにするようなその魅力には「カリスマ」という言葉が似合う。

「あの人認められたい」。それが藤田時代の同社の原動力だった。一方で原田の「私認められたい」という思いで仕事をしている社員はいない」という言葉は、まるで正反対だ。

5 藤田と原田泳幸の経営スタイルは大きく違っていた。

藤田はマクドナルドを日本で経営するに当たって日本市場の独自性にこだわった。第一号店の出店はドライブスルーの可能な郊外ではなく銀座の一等地に、店舗の名称は日本人の呼びやすい「マクドナルド」に、そして社内の組織は年功序列に基づいて均一の社員を作ろうと多くの事をマニュアル化した。

10 一方、新社長の原田は日本マクドナルドを真のグローバルカンパニーにすべく社員の意識改革に取り組んだ。人事制度から仕事のスタイル、コミュニケーションまで、すべての社員の行動や意識、これらをグローバル化していかなければならない。こう考えた原田は、店長を対象に成果主義の給与形態を取り入れるとともに、海外のマクドナルドから日本に駐在する人材を募集する一方で、日本人社員を海外へ送り出すプログラムを設けた。また、社内は英語で議論するほか、「問題」や「課題」といった表現は、「ビジネス・オポチュニティ」あるいは「チャレンジ」という表現を使うことを求めるなど、細かい部分までグローバル化にこだわった。さまざまな企画に対して“日本だからできない”という市場の独自性に基づいた反論はできるだけ排除した。店舗開発のノウハウ、商圈分析、商品企画、ブランド政策、広告宣伝もマクドナルドがグローバルで保有している財産を活用しあげた。

15 20 また藤田の反省点を活かして、後継者育成に力を入れた。

藤田 前社長の経営は日本でハンバーガーが珍しいという市場の導入期の時代から成長期、成熟期という3段階をまたいでいるが、一貫してハンバーガーに重点を置き、市場競争が激しくなってくると安さを訴求しシェア拡大を目指す戦略を続けていた。そのため社内・社外に対して25 もコスト削減の徹底を求め、一方で店舗数を増やし新規店売上をあげる事で売上の拡大を図っていた。

一方、成熟期から衰退期にさしかかったあたりで社長となった原田社長はマクドナルドの強みはハンバーガーという商品自体ではなく、「サービス」、「バリュー」、「キッズ&ファミリー（幅広い客層）」と考え、納得感とお得感を顧客に感じてもらう事を重要視した。そして既存店売上30 を増加させるべく、メイド・フォード・ユー・システムなどの投資を積極的に行い、外食業界では必須のQSC&Vの向上を目指した。

3. ブランド復興に向けて ~ QSC&V の向上~

日本マクドナルドのホームページには「クイックサービスレストランとしての最高の店舗体験の提供により、お客様にとって『お気に入りの食事の場とスタイルであり続けること』をミッションとします。そして QSC&V (Quality 品質, Service サービス, Cleanliness 清潔さ, Value 価値) をレストランビジネスの理念としそのミッションを達成します」と記載されている(添付資料 1)。

QSC&V の理念は約 25,000 項目ある店舗運営マニュアルの柱として、同社で今日まで受け継がれてきた理念であり、原田が 2004 年の就任以降、特に改善に力を入れて取り組んできた課題である。

Q : Quality (品質)

QSC&V の Q は Quality (品質) を指す。日本マクドナルドでは、品質をおいしさと安全という二つの方向からとらえ、常に高品質の商品を提供できるよう心がけている。

まず、安全という意味での品質を追求するため、同社は国際基準や店舗を展開する各国の基準にマクドナルド独自の基準を補足し「自分で作って自分で売る」という中間業者の存在しない流通方法を確立することにより、原材料から最終製品に至る一貫した品質管理と衛生管理に取り組んだ。なお、「自分で作って……」とは言うものの、自社工場を設立して一貫生産を行うのではなく、仕入先に生産委託して(場合によってはマクドナルドの専用工場を作らせて)、独自のレシピで同社が要求する品質基準と衛生管理基準を満たす商品を調達している。

日本マクドナルドは全国に店舗を構えているため、物流コストの削減とともに、安定調達体制の確立が求められる。そのため、たとえ一つの会社でトラブルがあっても店舗の営業に支障をきたさないよう、例えばパティ(ハンバーガー用の牛肉)の仕入先はメインサプライヤーのスター・ゼン以外にも名古屋以南では西南開発、首都圏では伊藤ハムと契約するなど、地域ごとにカバーする仕入先を分けることでリスク分散を図っている。

創業者の藤田は銀座に 1 号店を作った際に仕入量が少ないにも関わらず同社の将来性を信じて取引を開始してくれたサプライヤー(森永乳業やスター・ゼンなど)に恩義を感じていた。そのため、サプライヤー企業が集う「マクドナルド・ファミリー会」という組織を設立し、現在でも担当者との親睦や長期的な協力体制の構築を促進している。

また、生産量の急激な変化による品質の低下を防ぐため、同社は 3 年分の経営計画を立て、1

5

10

15

20

25

30

年分の予算を作成し、四半期ごとに生産数量、規格、安全を見直す「3-1-Q プラン」という経営管理システムを導入した。このシステムでは同社の経営計画をチェックするのみならず、仕入先と互いに情報共有しながら 3 年後を見据えた生産計画をたてることで、双方の効率的な経営を図っている。

5 同社は原材料の調達から自社で管理しているため、原材料から最終製品までの全工程を対象に生産履歴の追跡を可能とする「トレーサビリティシステム」の構築を早期から実現した。そのため、万が一トラブルがあった場合にも、原因の速やかな究明と対策の実行ができるようになっている。例えばビーフパティに関しては、牛 1 頭ごとにつけられたタグに飼育された牧場や加工工場の所在地が記録されている。出荷時に発行される「全国出荷者証明書」はデータベース化されており、飼料の品種、生育履歴、農薬や獣医薬品の使用の有無まで追跡可能となっている。食材の鮮度と品質を保つため、海外の加工工場から各店舗への輸送時には一定温度に保たれるよう管理している。

15 商品の味に関して、マクドナルドはレギュラーメニューを「世界共通の品質」で提供することを心がけている。そのため、国ごとの指導に加えて世界各国の品質担当者が一堂に会して食材の分析・検討を行う Product Cutting（品質審査会）を定期的に開き、基準の統一を図っている。また、原材料の調達や加工の段階から細かいマニュアルが設けられている。例えば牛肉は 1 頭ずつ体脂肪率が異なったり、チーズでは時期によって熟成度合いが異なる。そのため、加工段階で複数の品種を配合することで、均一の味の再現を図っている。

20

S : Service (サービス)

QSCV の S は Service (サービス) を表す日本マクドナルドは銀座に 1 号店を開店させる以前からハンバーガー大学を設立し、クルー（アルバイト）や社員の教育を開始している（添付資料 2）。
25 ハンバーガー大学で学ぶのは商品の調理工程にとどまらない。ゲームなどを用いた独自のプログラムを通じて、クルーは接客対応やコミュニケーションスキル、トレーナーやマネジャーはマネジメントやチームビルディングなどを学ぶ。

全クルーが受ける基本的なマネジメント・スキルを学習するための「ベーシックシフトマネジメントコース (BSM)」と「アドバンスシフトマネジメントコース (ASM)」は、2005 年に厚生 30 労働省が創設した「Yes- プログラム（若年者就職基礎能力支援事業）」の認定を受けているほか、東京都が教職員に義務づけている「東京都教職員 10 年経験者研修」にも活用されている。

また、従業員の動機づけとして定期的なユニフォームのリニューアルや、クルーの技術を競う

大会 (AJCC:All Japan Crew contest) を毎年開催している。AJCC では「グリル (焼き)」や「アッセンブラー (ハンバーガーの包装)」など、8 つに大別した店内での仕事について、速さや正確さ、同僚や顧客とのコミュニケーション能力の高さなどが評価される。全国各店のクルーのうちたった 8 人の優勝者を決めるこの大会には店内予選、地区予選などの関門があり、優秀なクルーはこの大会での優勝を目指して日々スキル向上を目指しているという。

5

店長に対しては大幅な裁量が与えられており、店舗によってはデリバリーサービスなどのサービスを実施している。各店舗では「McGIS」という地理情報システムを利用して、商圈の人口や外食産業の売上高、学校数や生徒の数などの情報を得ることができる。店長はこれらの情報をもとにサービスの改善を行っている。また、このシステムは全国の店舗につながっているため、店長は最新情報などを入力しあうことで情報交換を行い、自らの店舗のマーケティングに活用することができる。なお、このシステムは仮説商圈情報や未出店ゾーンについても把握することができるため、本部が新規店舗の出店計画を立てる際にも利用されている。

10

このような IT システム以外にも、経営がうまくいかないときには本社にいるコンサルタントがアドバイスをしたり、調査を行って問題の発見や解決方法の提案などのサポートを行うシステムが構築されており、各店舗の店長のモチベーションを高め、サービスの向上を常に図るための仕組みが構築されている。

15

一方、本部はサービス向上のために顧客満足度調査、価格感度調査、ブランド価値解明調査、商圈調査、街頭アンケートなどを定期的に実施している。また、「McGIS」を開発した「(株) マーケティングセンター」などのマーケティングリサーチ専門会社から情報収集も行っている。

20

顧客満足度調査は全国の店舗で年に 1 回、主に「味」、「価格」、「品質」、「清潔度」の 4 項目に関して来店客に直接インタビューが行われる。価格感度調査は 1990 年代に低価格販売を開始するにあたって導入された調査で、年に 4 回店頭アンケートの形で行われる。ブランド価値解明調査は企業のイメージ調査で、詳細は極秘とされている。商圈調査は一般的な他社の商圈調査とは異なり、住まいなど『live 商圏』という考え方だけではなく、来店客がどこからその店舗に来たかという『from 商圏』という考えを取り入れている。さらに価格や味、サービスに関する顧客調査の情報を追加することでどこから来た客がどのように感じているかの情報を入手している。このような手法で集めた調査結果はデータとして集積、分析後、100%の顧客満足度を達成し、ロイヤルカスタマーを作るためのあらゆる戦略提案に使用したり、本社を通じて各店舗にフィードバックすることで各店舗の更なるサービスやプロモーションの向上に役立てている。

25

30

C : Cleanliness (清潔さ)

QSCVのうちのCはClearness(清潔)を表す。マクドナルド・コーポレーションの創業者レイ・クロックは、全世界のマクドナルドに対して「Clean as you go」(行くところすべてきれいに)と指導していたという。「店舗・厨房の清潔さを徹底して追究する」というクロックの精神は店舗運営マニュアル内に落とし込まれているのみならず、厨房機器の設計にまで活かされている。

同社は手荒れをおこしにくく、殺菌消毒性の高いハンドソープをメーカーと共同開発し、店舗で働く全従業員に対して最低でも1時間に1回手洗いを行うことを義務づけている。清掃業務では不衛生になりがちなふきんではなく、抗菌ウエットワイパーを使用している。フード・セーフティ・チェックリストを使用することで、食品の安全から店員の健康状態まで管理している。食材の加工に関してはNASAで宇宙食製造のために開発されたHACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)というシステムを導入し、衛生管理に努めている。このシステムは完成品の抜き取り検査により安全性を保証しようという考え方ではなく、つくる工程全般を連続的に管理することによって、全ての完成品について安全性を保証しようとする、新しい考え方の衛生管理システムである。また定期的に外部機関に抜き打ち検査をしてもらうことでその管理の質の低下を防いでいる。

安全管理の範囲は店内のみにとどまらない。牛肉を加工するオーストラリアの精肉工場では、始業前の毎朝5時から衛生監視員が細菌検査を行っている。

さらに、「地球もキレイに」ということで日本マクドナルドは、環境問題への取り組みも積極的に行っている。同社の店舗では、マクドナルドの場合、エネルギー使用量や包装紙の使用量だけではなく、食品の廃棄が恒常化していた。そのため、各店舗のエネルギーの管理や簡易包装にする、廃棄食品のリサイクルを行うだけではなく、メイド・フォー・ユーという一店舗あたり、約150万円もかかるシステムを導入し、食品の廃棄率 자체を激減させた。

従来、マクドナルドは味の低下を防ぐため、商品を事前に作り置きしたうえでポテトは調理してから7分、ハンバーガー類やチキンナゲットは10分、パティ(肉)は25分以内、パンは2時間で廃棄するダイレクト・オペレーションを採用していたため、食品の廃棄量が恒常化していた。しかし、2001年4月から「食品リサイクル法」が施行された影響もあって、同社は注文を受けてから作るメイド・フォー・ユー・システムへ変更し、食品廃棄率を導入前の1/10～1/20まで激減させた。

メイド・フォー・ユーの導入には来店客の待ち時間増加が予想されたが、調理時間を短縮するトースター やスチーマーを導入したことで懸念が解消された。新規システムの導入には一店舗あ

たり約 150 万円の投資を要したが、当システムを用いると、ハンバーガーなら約 50 秒で作成出来るため、誤った予測にもとづき作りすぎてしまった食品の廃棄量を削減できるようになった。

このシステムのポイントは、まず、顧客がオーダーしている最中から注文内容が POS レジを通して厨房内のディスプレイに表示されるため、すぐに正確な調理に取り掛かることができるここと、加えて、調理時間を短縮できるトースターやスチーマーを開発し導入したこと、更には調理時間が短縮されたため、CO₂ の削減にも貢献していることである。メイド・フォー・ユー・システムの導入により、客にはできたての商品をほとんど待たせずに提供でき、また食品廃棄率の削減や CO₂ の削減、販売予測を立てる店長の時間の削減までできるようになった。

V : Value (価値)

QSCV のうちの V は Value (価値) を表す。マクドナルドでは、QSC (Quality 品質, Service サービス, Cleanliness 清潔さ) が最高に結びついたときに生まれるものとして V (Value 価値) を定義している。そのため、原田は「まずは QSC の向上を（そうすることで V も向上するので）」と強調している。マクドナルドでは美味しいものを美味しく食べられる素敵な空間、家族の笑顔がこぼれるくつろぎの場、いつ行っても楽しい場所、車に乗ったままで買えるドライブスルーなどお客様の「満足」につながるものすべてが Value (価値) と考え、V が向上できるようなマーケティング戦略を考案している。この V の向上という考え方により 24 時間営業であったり、バリューセットや、顧客の単価が一番安くなるよう計算するレジ、オーダーメイドであってもほとんど客を待たせないメイド・フォー・ユー・システムなど Q, S, C の向上のための施策が導入された。もちろん、顧客重視と言いつつも、どれも最終的にはマクドナルドの収益向上につながるよう設計されているが、マクドナルドが Happy になるためにも、顧客に Happy になってもらおうという配慮がされている。

2004 年の社長就任以降、原田は 5 年間で全店売上高を 1,316 億円、経常利益を 163 億円（2008 年 12 月現在）増やした（添付資料 3,4 参照）。創業者の藤田は新規出店を通じて売上を伸ばした。それに対して、原田の社長就任からの 5 年間は、店舗数が 3,773 店（2003 年）から 3,754 店（2008 年）に微減しており、既存店売上高を伸ばすことで業績の回復を実現させた。そして 2008 年度の連結短信にもこの既存店売上高増加の最大のポイントは、QSC & V の改善によるブランド力の回復と記載されている。

ブランド力が回復したかどうかを客観的に判断することは難しい。しかしマクドナルドに関するいくつかの書物はみなこの業績に関し「5 年前、社長就任直後の原田新社長の反対を押し切つ

て発売された「マックグラン」という、客単価を上げるために販売された「クオーターパウンダー」(後述「新商品戦略」参照)などと同じようなコンセプトで出された商品は、ほとんど売れずに店頭から消えたという過去に比べると、この5年間でマクドナルドのブランド力が回復していることが分かる。」と記載している。

4. ブランド復興から更なる挑戦へ

「若者だけでなく、子どもから、おじいちゃん、おばあちゃんを含めた家族連れまで顧客層を広げたい」(原田 CEO)^[5]

以上のような思いを胸にQVC+Vの追求により既存店の立て直しを図った原田は、続いて100円メニューの展開、「エビフィレオ」、「メガマック」、「クオーターパウンダー」などの中高価格商品の投入、24時間営業の店舗の増加、経営の効率化のための店舗のフランチャイズ化、収益確保のための価格の改定、新商品の発売やコンセプト変更による客単価向上と様々な客層の拡大のための各種の施策を打ち出し、更なる挑戦に挑んでいる。

新商品の発売やコンセプト変更による客単価向上と客層の拡大のための各種の施策の具体例としては今まで客の少なかった午後の時間帯に人を呼び込むためのマックカフェの開始、高級志向で食べ応えのある「クオーターパウンダー」、年配をも呼び込む期間限定復活販売、そして大人で落ち着いた雰囲気を出した新世代デザイン店舗の出店などが挙げられる。これらの施策は単独で実施されるのではなく、ステップを踏んで実施していくことで客を呼び込むと同時に客単価を上げ、売上増加につながった。具体的にはまず、「100円マック」、「120円マック」の導入や夕方のコーヒーの無料サービス、味の大幅な改善を行ったコーヒーを100円で提供するなどの施策を次々と打ち出し、割安感を出していった。そして、その一方で、新製品の「エビフィレオ」などの中価格帯商品や「メガマック」、「クオーターパウンダー」などの高価格商品をヒットさせ、客を呼び込むと同時に客単価を上げ、売上を増加させた。

フランチャイズ化

2009年、原田は従来7:3の割合だった直営店とフランチャイズ店の比率を3:7にする方針を掲げ、店舗の調整を行った。

「直営店からの移行で開設・改装費用が減る。FC化で資金効率も改善する。出店競争激化につ

^[5] プレジデントロイター 社長の仕事術 2008年12月23日

れ敷金・保証金が一時は900億円程度にまで増えたが今後減少していく」と語る原田^[6]。フランチャイズ経営にした場合、本社は投資を少なくでき、また管理コストも減るため経営の効率化につながる。マクドナルドでは、ブランドイメージの最大化を図るために本部は一層マーケティングに力を入れていきたいという狙いでこのフランチャイズ経営の促進を実施した。またこれ以外にもロイヤルティ等の徴収による安定した経営基盤の構築や、自分の店舗を持つという意識から生じる店長のモチベーションの向上による収益増大、投資リスクの軽減などを狙った施策である。そして03年までの業績悪化時に少しでも売り上げを上げようと大量に出店した小型店舗等、不採算店舗を閉鎖するとともに採算の取れる場所については直営店からフランチャイズ店への切り替えが行われた。

店舗の戦略的閉店に関しては、まず、2009年度の第3四半期で実際に閉店した9店舗に関して店舗閉鎖損失1億13百万円を、それ以降に閉店を予定している59店舗に関しては店舗閉鎖損失引当金繰入額6億45百万円を特別損失に計上。288店舗をフランチャイジーに売却して得た32億18百万円（前年同期比1億66百万円減少）は売上高に計上された。なお、この金額には当該BFLエクササイズ（店舗をリースする形態のBFL契約をしていたフランチャイズ店に対して店舗を売却し、コンベンショナル契約に移行すること）も含まれている。

こうした取り組みの結果、第3四半期の全店売上高は前年同期比3.3%増の3,974億円、既存店売上高は前年同期比1.7%増となり、フランチャイズ店も合わせた全社合計売上高は前年同期比126億円増（前年同期比3.3%増）し、3,974億円となった。

地域別価格

2007年5月24日の日本テレビ系「日テレNEWS24」のインタビューで、原田は「東京も地方も同じ値段で売って良いのだろうか。東京で損して地方で儲かるのはおかしい。地域ごとの価格があつてもいいのでは、と真剣に考えている」と発言した。

従来、わが国の外食チェーン店では全国一律価格が当たり前でとされてきた。原田の意図は地域ごとに商品の販売価格を変えるという施策である。その導入にあたって、日本マクドナルドは「デマンド・ベース・プライシング」という価格設定手法を用いた。この手法は各地域の顧客満足度に沿って価格を決めるものである。

従来までマクドナルドは顧客満足度調査などのアンケートを使用して最適価格を決定してきた。つまりハンバーガー単体の需要と供給の最適点を探したうえで2000年には130円から80

^[6] 日経新聞 2009年9月27日

sample

sample

sample

sample

sample

円（平日）へ、2002年には59円にまで値下げを行った。しかし、今回の価格設定は消費者の意見だけではなく、ハンバーガー以外のサービスも含む価格の調査を実施して販売価格が決定された。また、最低賃金や地価が低いエリアでは値下げの要因となるが、接客教育、ドライブスルーの設置、店舗の改装を行うなどといった投資により店舗の価値を高めた場合には、一定の範囲
5 で値上げが検討された。

マクドナルドは2007年6月20日に地域別の価格制度を各都道府県の一部の店舗で試験的に導入した。2007年8月27日付け日経流通新聞（日経MJ）によると、「地域別価格」を導入した2007年6月以降、値上げになったのは35の都道府県で、据え置きは7、値下げは5の都道府県。
10 店舗数では値上げが3,515店舗、据え置きは197店舗、値下げは130店舗となっている。

新制度の導入により、従来は580円で全国一律だった「ビッグマック」のセット価格は560円から640円まで価格差が生じた。東北地方を見てみると、最低賃金や地価とともに高水準の宮城県で値下げしたが、最低賃金や地価が一番低い秋田県で値上げになった。（添付資料8）

この試験的な導入が上々の成果を挙げたため、マクドナルドはホームページのメニュー表から価格の記載を削除するともに、2008年5月30日には限定店舗の試験的導入から全店舗を対象とした価格改定に踏み切った。この価格改定による値上げ率は全国平均で約2.0%、大都市圏で約1.5%となっている。これにより、地域別価格による最低価格地域と最高価格地域の価格差は縮まることとなった。
15

20

マックカフェ

2011年現在、日本マクドナルドは全国約1,000店舗でメニューブランドとしてマックカフェを展開している。同社は海外での成功事例に基づいて過去に2度、新業態店舗としてマックカフェの導入を図ってきた。

25 1度目は1998年12月。サラダ、こだわりコーヒー、デザートなどのメニュー構成で、東京・恵比寿に1号店をオープンさせた。翌年には京都、千葉、神戸に計3店舗出店したが、その後中止された。

2度目は2007年8月。当時のニュースリリースでは以下のように述べられている。

30

「マックカフェ」では、マクドナルドが進める「スーパーコンビニエンス」の考え方を原点とし、こだわりのおいしさとスピードを両立し、誰でもがお気軽にご利用いただける、新しいカフェスタイルを提案いたします。

sample

sample

sample

sample

sample

「マックカフェ」は、「ファーストカジュアルカフェ」をコンセプトとしています。

ひと手間をかけ、おいしさを追求し、フード、デザート、ドリンク全てのメニューにこだわりをもったカフェです。その豊富なメニューを自由に組み合わせることで、暮らしのあらゆるシーンで誰もがお楽しみいただけることが「マックカフェ」の大きな特徴です。

5

同年、首都圏で14店舗、関西に1店舗の合計15店のマックカフェがオープンした。オープンしたマックカフェは、キャラメルマキアート、カフェモカなどのドリンクメニューに加え、ナチュラルスープ、ジェラートとユニークなメニューが際立つ。また価格もブラウンカプチーノ260～280円、かぼちやのポタージュ390円、クロワッサンの中に具材のつまつたマックデリ290～330円など、既存店に比べ高めの価格設定（価格差は地域別・3段階）であり、利益率上昇のきっかけになると期待された。

10

しかし、この2度目のチャレンジも翌年5月以降は5店舗を閉鎖するなど規模が縮小され、2009年に中止された。

15

2009年11月、日本マクドナルドは従来のような新業態店舗でとしてではなく、新規メニューの名称ブランドとしてマックカフェの展開を再開した。同ブランドの下、一部店舗で「カフェラテ」、「カプチーノ」、「カフェモカ」、「キャラメルラテ」の新メニューが販売された（添付資料5）。2008年2月には「プレミアムローストコーヒー」の品質を一新したうえで、一杯無料などの大規模キャンペーンを実施して同ブランドの普及に努めた。またおやつとして「チーズパンケーキ」や「シナモンメルツ」などの新商品開発にも力を入れている。

20

原田氏は「メディアの方によく言われるけれど、不採算店という、負の資産をプラスの資産に変える目的イコール利益戦略ではない。マックカフェ2件も含めた我々のすべての活動は、客数拡大に向けてのもの」と、マックカフェを「ブランドエクステンション」戦略の一環として位置づけている。つまり、新メニューによって新規顧客の来店を促し、リピーターの来店頻度を上げ、既存店の売り上げ、売上高利益率をさらに伸ばすものだとCEOは語る^[7]。

25

^[7] プレジデントロイター 社長の仕事術 2008年12月23日

30

新商品戦略

「100円マック」などの低価格商品の展開に加えて、日本マクドナルドは価格がやや高めのプレミアムハンバーガーの販売にも乗り出した。重さ4分の1ポンド（約113グラム）、通常の2.5倍と肉厚の牛肉が入った「クオーターパウンダー」は通常のハンバーガーのパテ（約30グラム）の約4倍の肉厚のハンバーガーで、発売当初は渋谷と表参道に専門店を設けて販売を行った。

2011年現在、マックカフェ同様に一部の店舗にてレギュラーメニューとして販売されているクオーターパウンダーだが、こちらも以前に何度か登場した事のある商品である。

はじめに登場したのは1978年。まだ藤田が健在な時代である。1971年から1972年にかけてカリフォルニア州フレモントの店舗でテスト販売が行われ、1973年からアメリカ合衆国内のチェーン店でのレギュラーメニューとされたことをきっかけに日本でも発売が開始された。しかし、1983年にダブルバーガー及びダブルチーズバーガーが発売された代わりに正式メニューから姿を消し、沖縄県、佐世保市、大和市、綾瀬市（厚木基地）など、米軍基地内やその存在地域・周辺地域の一部店舗のみの取り扱い商品となつた。

2003年、東京都の一部店舗において、期間限定メニューとしてクオーターパウンダーの他に、ダブルチーズクオーターパウンダー、BBQクオーターパウンダーを発売。藤田氏の後任の八木氏が社長として就任していた時代であり、「安かろう・悪かろう」というイメージを払拭できず売上が伸び悩んだ商品である。

25 このように先代の社長たちが軌道に乗せられなかつたクオーターパウンダーというプレミアムバーガー。マクドナルドに高級志向商品の販売は難しいのではないかとささやかれた時もあったが、2007年11月、原田氏は熊本県（荒尾市を除く）のマクドナルドで「クオーターパウンダー・チーズ」、「ダブルクオーターパウンダー・チーズ」、「クオーターパウンダー・デラックス（2008年10月30日取扱終了）」、を地域限定商品として発売するという挑戦に出た。このテスト販売はかなりの好調であったため、その後期間限定商品として2008年7月には「クオーターパウンダー～ベーコンバーベキュー～」を、9月には「クオーターパウンダー・月見」を同地域にて発売した。テスト販売で需要を確信した原田はその後、11月には東京都内で、12月には大阪市内で「マク30 ドナルド」ではなく「クオーターパウンダー」という別ブランドでそれぞれ一ヵ月限定店舗を立ち上げて提供を行い世間の話題をさらつた。1ヵ月限定店舗でのPRに成功した原田は、クオーターパウンダー及びクオーターパウンダー・チーズを首都圏全域のマクドナルド店舗のレギュラーメ

ニューとともに、2010年1月より、クォーターパウンダーの1/4ポンドのビーフパティをベースとした期間限定メニュー「Big America」を展開。(広告については添付資料6を参照)「テキサスバーガー」「ニューヨークバーガー」「カリフォルニアバーガー」「ハワイアンバーガー」を順次発売し、テキサスバーガーの発売初日には1日単位での売り上げが過去最高を記録した。その後も2010年8月から9月にかけて、「クォーターパウンダー・月見」と同様の商品が「大月見バーガー」として全国の店舗で発売したり、2011年1月から3月にかけて、「Big America」シリーズの続編として「Big America 2」を展開。この期間は「テキサス2バーガー」「アイダホバーガー」「マイアミバーガー」「マンハッタンバーガー」を順次発売しプレミアムバーガーの販売に成功した。この「Big America」で販売された商品は後述する新世代デザイン店舗でも限定販売され、集客の目玉となつた。

5

10

期間限定販売

日本マクドナルドはBig Americaなどの新商品を期間限定で発売するだけではなく、100円マックの「マックチキン」や「NIPPON ALL STARS」と称する「チキンタツタ」などの人気商品の期間限定復活販売を行う事で顧客の維持・拡大にも努めている。(添付資料7)

15

マクドナルドの顧客の中心は若者ととらえられがちだが、日本マクドナルドが銀座に第1号店を構えたのは1971年。70年代、80年代の若者は今ではすっかり中高年になり、ランチタイムにハンバーガーをほおばる中年サラリーマンや、朝のひとときにコーヒーをする老人など、昨今ではマクドナルド店舗で見慣れた風景になっている。また女性も昼時や小腹がすいた時、時間ができた時に気軽に立ち寄って思い思いの商品を楽しんでいる。

このような中高年や女性にとって、圧倒的なボリュームのクォーターパウンダーは少々荷が重い。また、中高年は新商品が大量投入されると自分たちが育った「日本のマクドナルド」と違うと感じてしまい、マック離れにつながりかねない。

20

25

そこで、日本マクドナルドは販売中止となっている「チキンタツタ」、「たまごダブルマック」、「月見バーガー」、「グラコロ」を投入した。「チキンタツタ」の復活時には予想を超える売れ行きがあつたため、5日前倒しで販売を終了した。

これ以外にも100円マックの「マックチキン」を期間限定で復活させるなど、いくつもの商品を期間限定で連続復活させることにより、原田は顧客を飽きさせず、更にマック離れを起こし始める年代の人々を再度取り込むことに成功した。

30

新世代デザイン店舗

2010年4月25日、日本マクドナルドは東京都内の12店舗を改装オープンした。この施策は、快適な食事空間を提供することにより、来店客の店舗体験の質の向上⁵を目指した施策である。既存店と提供する商品は変わらないものの、店舗のデザインやイメージを変更することで客単価の増加を狙った試験的施策であるといえる。

施策のポイントである店舗のイメージはクオリテ、エッジ、フード、フレッシュ、エクストリームの5つに分けられている。すべてフランス人デザイナーのフィリップ・アバンズィ氏が担当。¹⁰ フィリップ氏が自らそれぞれの店舗を視察し、客層や環境に合わせてデザインを決定したという。(各店舗のデザインならびに商品価格については添付資料9を参照)

クオリテは、柔らかな素材感や風合いを活かした新世代デザイン店舗のスタンダードで、友達同士でわいわい、カップルでゆったり、ビジネスマンが1人で読書や仕事に励むといった全¹⁵ての来店客に配慮した作りとなっている。

エッジはビジネスマンやビジネスウーマンを意識した大人な雰囲気の店舗で、シャープなビジネス街に暖かさと落ち着きを提供するデザインとなっている。照明とアースカラーに包まれた店内は、暖かく穏やかな色調で、来店客に安らぎと安心感を感じもらえる作りとなっている。

フードは鮮やかで茶目っ気の効いた壁面のグラフィックが特徴となっている店舗で、顧客が²⁰店内に一歩足を踏み入れた瞬間からわくわくする体験を与える。落ち着きのあるエッジの内装に対してフードは躍動感をコンセプトとしており、幅広い客層を想定している。

フレッシュはカップルやファミリーにぴったりの店舗で、シンプルかつエレガントなデザインとなっている。ベジタブルカラーで彩られた店内は、そこで時間を過ごすだけで活力を得られる生き生きした雰囲気にあふれている。

エクストリームは、ブルックリンのデザイナーたちが集まる地元のカフェをイメージした店舗である。グラフィティに彩られたアンティークレンガ調の壁面、無駄を省いたモノトーンで統一された家具類と、オシャレさを前面に打ち出したデザインとなっている。²⁵

新世代デザイン店舗の発表に先立つ同年2月、日本マクドナルドは「継続的顧客価値の提供³⁰に限界がある」、「厨房に限界がある」、「不適切な立地」などの条件に当てはまる不採算店舗433店舗を12カ月以内に閉鎖すること、さらには今後3~5年間でその他633店舗をリロケーション(移転)させることを発表した。今回のリニューアルオープンも、その計画の一環であると説

明された。オープン当日に行われたセレモニーで、原田社長は「店舗開発にこそ、成長の鍵がある」と話し、今後の戦略的投資の一環としてデザインはもちろん、メニューやサービス面においても試験的に新しい展開を進めることを強調した。

新世代デザイン店舗ではインテリアの改装に加えて、厨房スペースの拡大やトイレのアイコンの一新なども行われた。さらにドリンクカップ、テイクアウトのパッケージ、フロアスタッフのユニフォームにも新デザインが導入されたほか、全店禁煙など、新たな試みがみられた。BGMにはクリス・ペプラーの選曲を採用し、「Morning」、「Lunch/Afternoon」、「Evening/Night」、「Midnight」の4つの時間帯にあった曲目が放送された。5

また、それまで店内に貼られていた商品広告ポスターは「多すぎると混乱してしまうため、効果がない」（原田社長）ことを理由にデジタルディスプレイに一元化され、同社のブランドCMが放映された。12店舗のリニューアルを記念し、特別メニューとして約1カ月間、「Big America」シリーズを各店舗1種類ずつ販売するキャンペーンも行った。10

今回のリニューアルでは「ゆったりとした空間」を演出するため、既存店舗に比べて座席数を平均で15%削減。さらに100円メニューをなくし、「ハンバーガー」「チーズバーガー」「マックフライポテト」「マックシェイク」などの価格を10～50円値上げすることを発表した。15

これまで「低価格」「手軽さ」を売りに、不況下でも業績を伸ばしてきたマクドナルドだったが、原田は「低価格志向には2つある。低価格なものを求める人と不景気だからこそ心が豊かになるものを求める人」ととらえ、今回のリニューアルをこの2つの消費行動をカバーする試験的展開と位置づけ、リニューアルによってどのような化学変化が起こるのかを検証する予定である。

今後、新店舗がどの程度のウエイトを占めていくのか。原田社長は、「どこまでできるかは、チャレンジしてみなければわからない。多少の不安もあるが、これまでとは異なる独自性を出していく」と話した。20

5. マクドナルドの今後

日本マクドナルドは、新世代デザイン店舗（黒マック）を2011年12月期中に67店まで増やすことを発表した。新世代デザイン店舗の目標は年商約2億円とされており、既存店の平均より約3割多い。総店舗数が当面横ばいで推移するなか、収益性の高い店舗の比率を高めていく考えであるといえる。25

2010年12月期連結決算の発表の席上、原田は次年度の出店計画について明らかにした。それによると、日本マクドナルドは新規に120店出店する一方、144店を閉鎖する。新規出店する店舗のうち100店は郊外型とされた。また、閉鎖店のうち70店は立地を変えて新たな立地で開店する「リロケーション」を予定しているとされた。

4月から展開する郊外向け新型店の大半では、「ゴールドスタンダード」と呼ばれる新しいドライブスルー機能が導入される。利用客が車を停車して注文するスペースを2か所に増設するほか、運転手が看板を見やすくするためディスプレイのデザインを一新し、客数を増やす考えだ。郊外では新店のほか、改装やリロケーションを加えて約200店が新型店に衣替えする。

一方、新世代デザイン店舗（黒マック）は2011年12月期に54店出店し（新規出店のほかに改装を含めて）、67店まで増やすとされた。日本マクドナルドとしては都心周辺の出店モデルとして今後、積極的に出していく方針だ。前期の1店当たりの売上高は約1.5億円だが、今後出す新店は約2億円に高めることを目指す。

2011年12月期以降、633か所のリロケーションを計画しており、総店舗数は3年ほどほぼ横ばいで推移する。店舗モデルの刷新のほか、朝食メニューでの新商品の投入や、200円未満のデザートやドリンク商品の拡充を通じて新規顧客の取り込みを図り、1店当たりの売上高を拡大する。既存店売上高は前期比で1～3%増を目指す。

原田は今後の店舗戦略について「数より質を重視する。1店当たりの売り上げを増やしていくには『マクドナルドらしさ』をもっと発展させていくことだ。それには店舗開発とキッチン整備の拡大が大事だ。外食業界では小型化の動きがあるが、我々は1店当たりの売上を拡大していく」と語った。

今後の商品展開については、「朝マックメニューでは『グリル』や『マフィン』に加えて、新しいプラットフォームになる商品を開発中だ。2010年度は朝の時間帯の客数が前年と比べて22%伸びた。チキン商品やコーヒー商品の強化と同時に朝の時間帯もさらに強化し、他の時間帯への再来店を促していく」とした。

外食業界の競争が激化する中、原田社長の挑戦は続く…。

〈参考文献〉

ハンバーガーの教訓	原田泳幸	2008 年	角川書店
成功はゴミ箱の中に	レイ・A・クロック自伝	レイ・A・クロック著	
我かく生き、ビジネスに勝利す！	野崎稚恵	2007 年	プレジデント社
マクドナルド 7 つの秘密	山口廣太	2003 年	経林出版
マクドナルド市場独占戦略	宮崎文雄	2001 年	エール出版
マクドナルド平日半額戦略	中山新一郎	2001 年	ぱる出版
マクドナルド大百科	山口廣太	2000 年	経林出版
	イオン株式会社企画	2000 年	主婦と生活社

5

10

佐々木かをり win-win 対談 第 46 回 原田永幸 株式会社 イー・ウーマン

プレジデントロイター 社長の仕事術 2008 年 12 月 23 日

日経ビジネス 2009 年 8 月 10 日号 時代のリーダー 原田泳幸

日経ビジネス 2009 年 5 月 11 日号 甘えを断つ一志貫徹 原田泳幸

日経レストラン 2009 年 5 月号 あなたの意思は本当に部下に伝わっているか 原田泳幸

日経トップリーダー 2009 年 3 月 儲けの感覚を体内に染み込ませろ 原田泳幸

2009 年 5 月 「動物的カン」でお客の行動を見抜け 原田泳幸

日経ビジネス 2009 年 4 月 20 日号 不況でも浮上するブランドの条件 原田泳幸

日経ビジネス 2008 年 2 月 4 日号 ストマックシェア争奪戦 “隠れ消費”を探す強者

日経情報ストラテジー 2008 年 2 月号 徹底検証！日本マクドナルドの現場改革力

15

20

日経流通新聞 2011 年 2 月 7 日

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

添付資料 1

マクドナルドのQSC&V

(<http://www.mcdonalds.co.jp/company/outline/rinen/rinen.html>)

会社案内

レストラン・ビジネスの考え方

クイックサービスレストランとしての最高の店舗体験の提供により、お客様にとって「お気に入りの食事の場とスタイルであり続けること」をミッションとします。そしてQSC&V (Quality品質, Serviceサービス, Cleanliness清潔さ, Value価値) をレストラン・ビジネスの理念としそのミッションを達成します。

Quality — 品質

マクドナルドでは、レギュラーメニューを「世界共通の品質」で提供。この「同じおいしさを維持する」ため、国ごとの指導に加え、世界各国の品質担当者が一堂に会して食材の分析・検討を行うProduct Cutting (品質審査会) を定期的に開き、基準の統一を図っています。こうした妥協を許さぬ品質管理の実践が、マクドナルドの確かな品質を支えているのです。

Service — サービス

マクドナルドは子供たちが選ぶ「連れていってほしいお店」のNo.1 (マクドナルドによる市場調査)。その理由は、ハンバーガーの人気に加え、優しく応対してくれるクルーのお姉さんやお店の雰囲気にあるといわれています。真心のこもったサービスを実践し、お客様に心地よい空間をご提供することで、"FUN PLACE TO GO" 「マクドナルドに行けば何か楽しいことがある」と感じていただける、そんなお店づくりを行っています。

Cleanliness — 清潔さ

本来、食に関わるすべての人々が重視しなければならない、Cleanliness (清潔さ) の重要性を再認識したところからマクドナルドはスタートしました。創業者レイ・クロックは、"Clean as you go" 「行くところすべてきれいに」と指導。このように店舗・厨房の清潔さを徹底して追究するというクロックの精神は、マニュアルのひとつひとつの業務や厨房機器の設計にまで活かされ、実践されています。

Value — 価値

Q (品質) 、S (サービス) 、C (清潔さ) が最高の形で結びついたとき生まれるのが、さまざまなValue (価値)。それは、おいしいものをおいしく食べられる素敵な空間、家族の笑顔がこぼれるくつろぎの場、いつ行っても楽しい場所、車に乗ったままで買えるドライブスルー。お客様の「満足」につながるものすべてがValue (価値) なのです。本物のV (価値) を生み出すために、私たちは常に完成されたQ、S、Cの実践を心掛けています。



sample

添付資料2 研修カリキュラム

キャリアプランと研修カリキュラム

店舗スタッフ

クルー

クルー 「マクドナルドの顔」として、商品とサービスを提供し、お客様の満足度の向上を目指す
クルートレーナー 新人クルーに日常の業務に関する指導を行い先輩として模範となる接客・行動に努める
スウィングマネージャー 自分が運営するすべてのシフトに関して質の高い商品とサービスの提供に責任をもつ
マネージャートレーニー 開店・閉店業務、クルーの採用など店舗運営の基本を身につける
セカンドアシスタントマネージャー 店舗目標の遂行を目指してあらゆる側面で店長をサポートする
ファーストアシスタントマネージャー 店舗目標の遂行を目指してあらゆる側面で店長をサポートする
店長(ストアマネージャー) 経営・人材など、店舗運営にかかわるあらゆるマネジメントに対して責任をもつ
オペレーション・コンサルタント(OC) ビジネス・コンサルタント(BC) 直営・FC店舗に店舗運営や経営のコンサルティングを行う

正社員

研修カリキュラム



ハンバーガー大学(HU)について

日本マクドナルド本社内にある「ハンバーガー大学」は、最新の教育設備を用いて人材育成およびシステム開発に取り組む専門教育機関です。組織運営やリーダーシップなど多岐にわたる履修内容で、ビジネスについて学ぶことができます。



●詳しくはこちら

※ OJT (On the Job Training)
= 実際の仕事を通じて、知識や技術を身につけます。

マクドナルド入社



店舗での実習(O.J.T.)

基本的なマネジメント・スキルを学ぶ
ベーシックシフトマネジメントコース(BSM) 3日間
アドバンスシフトマネジメントコース(ASM) 3日間



店舗での実習(O.J.T.)

店舗システムの理解・改善、ピープルスキルを学ぶ
エフェクティブマネジメントプラクティスコース(EMP) 5日間



店舗での実習(O.J.T.)

リーダーシップ、チームビルディング、総合マネジメントを学ぶ
レストランオペレーションリーダーシッププラクティスコース(ROLP) 5日間

マクドナルドの店舗社員は、入社すると、まず、各店舗での実習「オン・ザ・ジョブ・トレーニング(O.J.T.)」を受けます。その後、ハンバーガー大学で、左記のコースを受講します。

このほかに、店長やコンサルタントを対象にした教育コースも実施しています。また、全店舗に導入されている教育用DVD(ビデオ)のソフト制作、各種マニュアルの発行、改訂、セミナー形式によるマストトレーニングの実施など、活動は多岐にわたっています。

添付資料 3

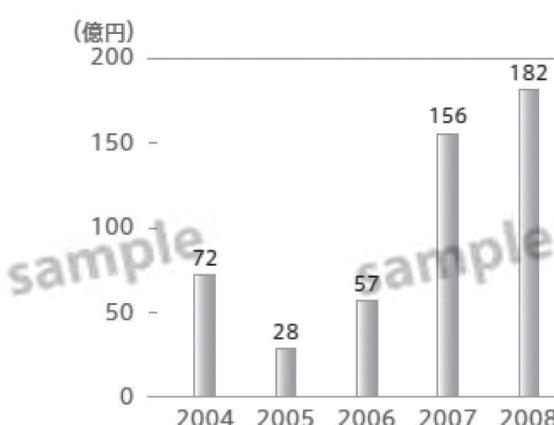
2008 年 12 月までの業績推移と今後の方針

(<http://www.mcdonalds.co.jp/company/eco/csr/pdf/companydata.pdf>)

全店売上高の推移(直営店・フランチャイズ店合計)

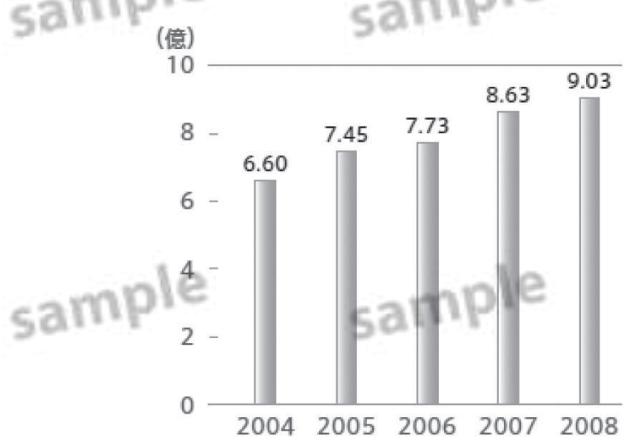


経常利益の推移

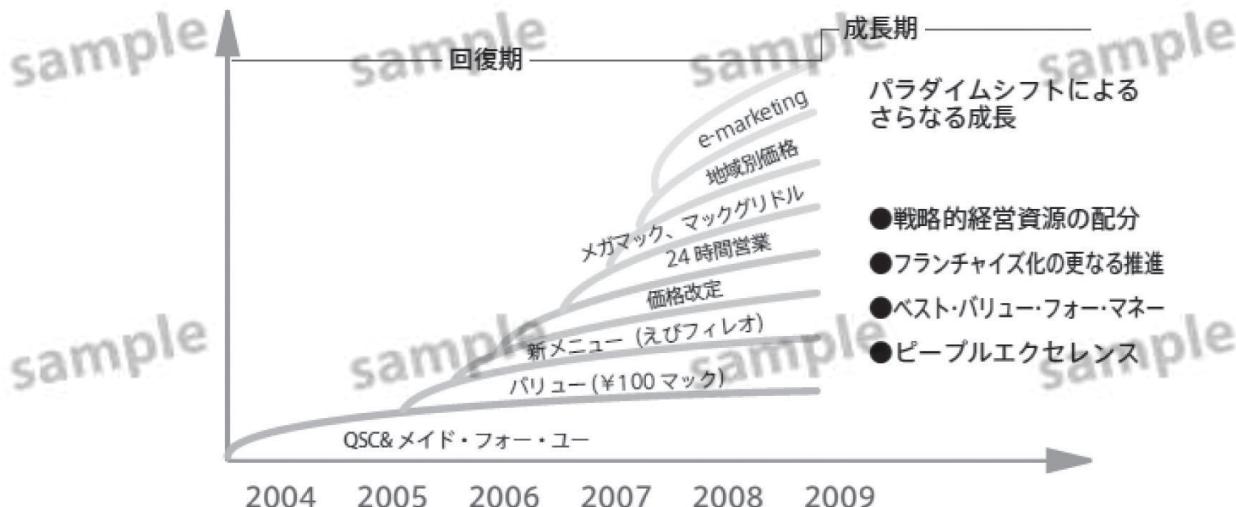
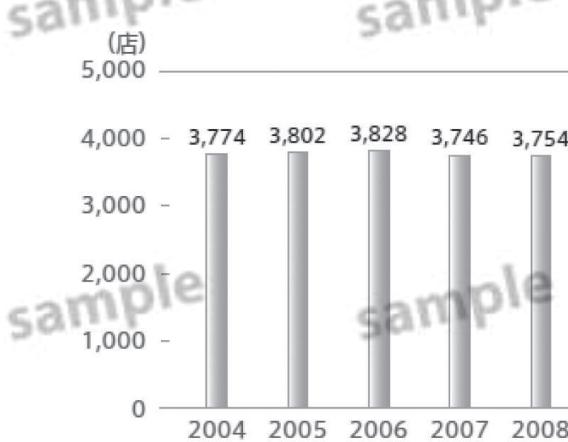


来店者数の推移

(レジカウント数／直営店・フランチャイズ店合計)



店舗数の推移(直営店・フランチャイズ店合計)



添付資料 4

2008年12月期通期連結決算状況

(<http://www.mcd-holdings.co.jp/news/2009/release-090204.html>)



日本マクドナルドホールディングス株式会社
McDonald's Holdings Japan

ウィンドウを閉じる

2009年2月4日

平成20年12月期通期連結決算状況

日本マクドナルドホールディングス株式会社(本社:東京都新宿区、会長兼社長:原田 泳幸)の平成20年12月期(平成20年1月1日～平成20年12月31日)の連結による通期業績(平成20年1月1日～平成20年12月31日)につきまして、下記の通りご報告いたします。

<概況を下記に記載・業績数値は別途>

当期のハイライト

- ◆連結当期純利益対前年比+58.5%
- ◆3年連続增收増益
- ◆全店売上高、国内外外食産業界初の5,000億円達成

(単位:百万円)

	平成20年通期		
	実績	対前年比	
全店売上高*	518,316	+4.9%	+24,166
連結売上高	406,373	+2.9%	+11,311
連結営業利益	19,543	+16.8%	+2,809
連結経常利益	18,239	+16.8%	+2,629
連結当期純利益	12,393	+58.5%	+4,573

*全店売上高:直営店舗とフランチャイズ店舗の合計売上高

	平成20年通期	
	対前年比	
既存店売上	+4.0%	
既存店客数	+4.0%	

平成20年度は食品原材料費の上昇や食の安全の問題、また金融危機の拡大など日本経済は低迷し、厳しい年でしたが、当社は既存店売上高対前年比+4.0%、既存店客数対前年比+4.0%と好調に推移いたしました。

全店売上高は外食産業では初めての5,000億円を超え518,316百万円となりました。

この5年間の成長は、レストラン事業の基本であるQSCの更なる向上に取り組み、5年間一貫した下記重点3施策の推進の結果であります。

主な施策

- (1)顧客数拡大戦略
- (2)店舗及び人材への積極的な投資の継続
- (3)当社独自の顧客価値の提供

sample

sample

sample

sample

sample

添付資料 5

マックカフェメニュー (2011年8月現在)

(<http://www.mcdonalds.co.jp/menu/regular/index.html>)

The screenshot shows the McCafe menu section of the McDonald's Japan website. At the top, there are three tabs: "サンドイッチ" (Sandwiches), "サイドメニュー" (Side Menu), and "ドリンクメニュー" (Drink Menu). Below these tabs, the McCafe logo is displayed. The menu is organized into two main sections: "Hot Lineup" and "Cold Lineup".

Hot Lineup:

- カフェラテ (Café Latte): Available in S and M sizes.
- カフェモカ (Café Mocha): Available in S and M sizes.
- キャラメルラテ (Caramel Latte): Available in S and M sizes.
- プレミアムローストコーヒー (Premium Roast Coffee): Available in S and M sizes.

Cold Lineup:

- アイスカフェラテ (Ice Café Latte): Available in S and M sizes.
- アイスキャラメルラテ (Ice Caramel Latte): Available in S and M sizes.
- アイスカフェモカ (Ice Café Mocha): Available in S and M sizes.
- プレミアムローストアイスコーヒー (Premium Roast Ice Coffee): Available in S, M, and L sizes.

A note at the bottom states: "※カフェラテなどスペシャリティコーヒーの販売店舗では、プレミアムローストアイスコーヒーのLサイズは取り扱っておりません。" (Note: In stores where specialty coffee like Café Latte is sold, Premium Roast Ice Coffee is not available in the L size.)

At the bottom right of the menu area, there is a red button labeled "△ 求援バランスチェック" (Balance Check).



添付資料 6
「Big America」キャンペーンの広告



期間 限定

Big America 2
2011年、Big Americaふたたび。

Texas2 Burger

new taste!

第1弾
1/7(金)
から

おいしさのヒミツをチェック!

Idaho Burger

第2弾
1月下旬
から

おいしさのヒミツをチェック!

Miami Burger

第3弾
2月中旬
から

おいしさのヒミツをチェック!

Manhattan Burger

第4弾
3月中旬
から

おいしさのヒミツをチェック!

McDonald's I'm lovin' it!

添付資料 7

「NIPPON ALL STARS」キャンペーンの概要

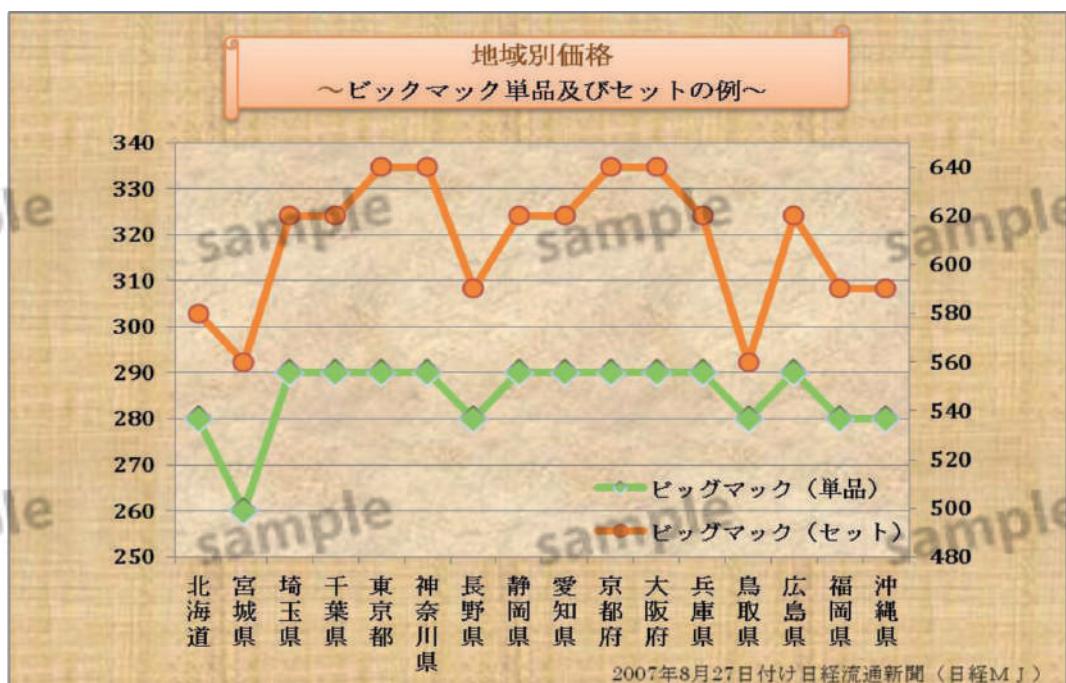
(<http://www.mcd-holdings.co.jp/news/2009/promotion/promo0803.html>)

<p>■「NIPPON ALL STARS」第2弾(9月4日～9月24日)。 「月見バーガー」「チーズ月見バーガー」商品概要</p> <p>「月見バーガー」は、1991年の発売以来、長らくご好評いただいている秋の定番の期間限定商品です。たまごとジューシーな100%ビーフパティに、スマーキーなベーコンをプラス。オリジナルのオーロラソース(ケチャップ入りマヨネーズタイプソース)で味付けし、香ばしいゴマつきパンズでサンドした絶妙な味わいの一品です。ところどころチーズを加えた「チーズ月見バーガー」も販売します。</p>	<p>■「NIPPON ALL STARS」第3弾(9月25日～10月15日)。 「チキンタツタ」商品概要</p> <p>「チキンタツタ」は、1992年から2004年までレギュラー商品として販売されていた伝説のメニューで、満を持して再登場します。しょうが醤油の風味がポイントのしっとりやわらかなチキンのタツタパティに、ジャキシャキの千切りキャベツとクリーミーでちょっと甘味のあるソースを合わせ、ふんわりとスチームされたオリジナルのパンズでサンドした一品です。</p>
<p>■「NIPPON ALL STARS」第4弾(10月16日～11月5日)。 「グラコロ」「チーズグラコロ」商品概要</p> <p>「グラコロ」は、1993年の発売以来、長らくご好評いただいている冬の定番の期間限定商品です。マカロニとエビが入ったクリームコロッケをふんわりした特製パンズでサンド。千切りキャベツを合わせ、刻みタマゴ入りソースと特製ソースで味付けした、ふんわりクリーミーなバーガーです。チーズを加えた「チーズグラコロ」も販売します。</p>	

※「月見バーガー」「チキンタツタ」「グラコロ」の販売価格など詳細は、追って発表いたします。

添付資料 8 ピックマックの地域別価格

2007年8月27日付け日経流通新聞（日経MJ）を参考にグラフを作成



添付資料 9
黒マックの概要

① 各店舗のデザインについて（全てフランス人デザイナーによるデザイン）

QUALITE (クオリテ) 渋谷東映 プラザ店、 渋谷センター街店、 麻布十番店、赤坂見附店	柔らかい素材感の風合いを生かした落ち着いたデザイン。友達同士でわいわい、カップルでゆったり、そしてビジネスマンが一人で読書や仕事に励む、全てのお客に配慮した新世代デザインの上質をテーマにしたスタンダード店舗。
FRESH (フレッシュ) 渋谷丸井店 	ハッピーで活力に満ちたインテリアの店舗。簡素で優雅な家具や、くっきりと照らされた抽象的な壁。20代や家族連れをターゲットにしたデザイン。
EDGE (エッジ) 永田町店、六本木東店、 渋谷新南口店 	シャープなビジネス街に暖かさと落ち着きを提供するデザイン。指向性照明とアースカラーに包まれた店内は、暖かく穏やかな色調で、顧客に安らぎと安心を提供。ビジネスマンが調べ物やディスカッションの場としても使える。
EXTREME (エクストリーム) 原宿竹下通り店、 赤坂駅前店 	オシャレを全面に打ち出したデザイン。グラフィティに彩られたアンティークレンガ調の壁面、無駄を省いたモノトーンで統一された家具類。該当の前線基地のようなアグレッシブな雰囲気一杯の刺激的なデザインをコンセプトとする。学生や20歳代がターゲット。
FOOD (フード) 渋谷店、南青山店 	机、椅子、壁面にいたる全ての装飾材や家具が鮮やかな色彩でコーディネートされ、店内に一歩足を踏み入れた瞬間からわくわくする体験を与えてくれる。躍動感をコンセプトとし幅広い客層を想定。

② 商品価格について

☆マック広報情報☆

➤レギュラーメニュー（単品）： 0～+30円

➤レギュラーメニュー（セット）： 0～+50円

➤朝食（単品）： 0～+20円

➤朝食（セット）： 0～+30円

➤ハッピーセット： 0～+10円

➤マックカフェ： 全品価格変更なし



平均50～100円の値上げ

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2012.2 PDF