



## 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 (A)

## — 「勝てば官軍」 : 藤田は戦に勝ったのか? —

1994年12月、日本マクドナルド株式会社社長の藤田<sup>でん</sup>は全社員に対して「巨大宇宙戦艦マクドナルド号出撃宣言」を発表した。

今般、一九九四年のセールス・利益状況は如何なる理由があろうとも、当社従来の発展よりみて極めて不満足であると判断し、一九九五年のマーケティング・プランを全面的に変更し、バリュー、すなわち価格破壊の大旗の下、緊急に奇襲作戦を執拗に繰り返し実行し、一九九五年を輝ける勝利の年にすることに決定した。(中略)

全社員、全ライセンシー諸君に、一九九五年は価格破壊作戦、勝利を目指し死闘を尽くすことを要請すると同時に、日本外食産業界へ消費者優先驚天動地の一大入り込み作戦を開始することを茲許に宣言する。

諸君、我々に続け！ 強襲勝利へ！（藤田，1996）

日本経済のデフレーションが長期化すると判断した藤田は、徹底的な価格破壊で日本マクドナルドの生き残りを図る決断を下した。翌1995年、同社は2000年までの経営目標をシステムワイドセールス<sup>[1]</sup> 5,000億円（1995年時点で約2,500億円）と店舗数5,000店（同約1,400店）、2005年までの経営目標をシステムワイドセールス1兆円とする野心的な方針を打ち出した。

[1] 直営店とフランチャイズ店の売上高総計。

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、小嶋紀子、小見山慶子、野並晃が、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© 余田拓郎、関田 智、小嶋紀子、小見山慶子、野並 晃 (2011年9月作成)

## 藤田商店の誕生

藤田は1926（大正15）年、大阪で英国系の炭素製品メーカーに務める技師の父とクリスチャンの母の次男として生まれた。幼い頃から記憶力が抜群だったうえに、好奇心が旺盛な子どもだった。しかし、日頃の生意気な振る舞いが災いし、担任の教員に内申書を悪く書かれたことから中  
5 学校受験を失敗、別の小学校でもう一度6年生を続けたうえで旧制北野中学校に入学した。藤田は、授業中に教師の似顔絵ばかり描いていた一学年下の手塚治虫と親しくなり、落書きをもらったことがあるという。

その後旧制松江高校に入学すると、バンカラな校風のなかで自分の主張を堂々と述べる姿が全  
10 校生徒の人気を集め、応援団長、記念祭委員長、クラス総代などを務めた。学生寮では哲学にふけて理想を語る同級生をよそに、藤田は一人「世の中カネじゃ、カネがなかったら理想も実現できやせん」と息巻いた（山口，2003）。

1948（昭和23）年、藤田は東京大学法学部へ入学した。既に父が他界していたため、学費と  
15 生活費を自分で稼がなければならなかった。藤田は国際的な家庭で育ったことから、英語を話すことができた。片言の乱暴な英語だったが、なんとか意思を伝える自信はあった。そこで、昼は学生、夜はGHQの通訳という生活を始めた。大学の同級生には「これからは人生、金やで」と振れ回り、通訳の仕事で毎月1万円、時には2万円近く稼ぎだすと（現在の価値で約200万円）、銀座で太宰治らと飲み歩いた（山口，2003）。

20 やがて、あるアメリカ人軍曹と仲良くなった。この軍曹は給料日前になるとお金に困っている同僚に高利で金を貸し、返済できない者からは容赦なく配給物資を回収し、それを転売して莫大な利益を得ていた。藤田は人相が中国系に似ていたことから、サングラスをかけた中国系二世「ミスター珍」になりすまし、アメリカ人軍曹の相棒として米陸軍のショッピングセンター（PXと呼ばれる）向けに家電製品やハンドバッグなどを輸入するビジネスを始めた。そして、大学を卒  
25 業する前年の1950（昭和25）年には24歳の若さで貿易商社「藤田商店」を設立した。

藤田は、在学中に力試しのつもりで受けた国家公務員試験に合格した。ところが、大蔵省への入省を断り、卒業後はビジネスの世界で生きる決意を固めた。

30 さっそく、ある企業の倉庫に在庫として積まれた土囊<sup>どのう</sup>をただ同然の値段で買い叩くと、当時植民地が紛争の危機にあった某国の大使館に出向き、定価で売りつけて巨額の利益を得た。

つづいて富裕層の女性に目をつけるとアクセサリや服飾品の輸入を始め、1960（昭和35）年にはクリスチャン・ディオールの国内輸入元になった。その際、藤田はバッグの開く角度など

細かい点まで日本仕様に変更させた。こうした工夫が功を奏して、1969（昭和44）年にはデイトールのハンドバッグで世界一の輸入代理店にのぼりつめた。また、この取引がきっかけとなって三越百貨店で当時課長だった岡田茂の知遇を得た。

その一方で、「いつ何があるか分からない」という理由から毎月5万円（後に10万円、15万円）の積み立てを欠かさず続け、晩年には預金額が4億円を超えるまでになった。こうした陰の努力は、取引先や金融機関から信用を得る際の後ろ盾となった。

## 日本マクドナルドの設立

1969（昭和44）年、藤田商店のシカゴ支店から、マクドナルド・コーポレーションのレイ・クロックが藤田に会いたがっているとの電話がかかってきた。しかし、ハンドバッグや宝石などの貿易、さらには蠟人形館の経営で忙しい藤田は、当初はこの申し出を断ろうと思っていたという。

マクドナルドの前身である“McDonald’s Bar-B-Que Restaurant”は1940（昭和15）年、マクドナルド兄弟によってカリフォルニア州でオープンした。この店はドライブインレストランのブームに乗って一時は成功を収めた。しかし、店はウェイトレス目当ての若者客のたまり場となり、家族連れ客が店離れを起こした。いったん店を閉店した二人はそれまでの経営を分析した。すると、ウェイトレスの定着率が悪いこと、売上の80%はハンバーガーが占めているにも関わらず、顧客は商品を受け取るまでに長時間待たされていたことなど、いくつかの課題が明らかになった。二人はフォード生産方式にならって調理作業システムの効率化に着手した。店舗はウェイトレスを雇用しないカウンターのみでのテイクアウト方式を導入し、厨房機器はボタン一つで作業が完了する装置を開発させた。メニューは25種類から9種類に削減するとともに、客からの注文を予測した見込み生産を採り入れて調理時間の短縮を図った。1948（昭和23）年、二人はマクドナルド第一号店をオープンさせた。

1955（昭和30）年、レイ・クロックがマルチミキサー（ミルクシェイクの製造機）をセールスするためマクドナルドを訪れると、店は大繁盛していた。クロックが店舗を詳しく観察すると、店には150名もの行列ができていたにも関わらず、商品は顧客一組あたり15秒で提供されていた。感銘を受けたクロックはマクドナルド兄弟を説得してマクドナルド・システムズ社（マクドナルド・コーポレーションの前身）を設立すると、自らフランチャイズ加盟店としてシカゴに店舗をオープンした。その後、クロックはチェーン店を募集する権利を兄弟から買い取り、米国内でフランチャイズ店を増やしていった。クロックはフランチャイズ加盟料を一店舗\$950、ロイヤルティを売上高の1.9%と格安な設定にしたうえ、材料納入業者からのリベートは一切受け

取らなかった。そのほか、土地を取得してフランチャイズ加盟店に貸与する制度、調理の作業手順や店舗運営のマニュアル化、子どもをターゲットにしたマーケティングなどを次々と導入して同社を急成長させた。

5 レイ・クロックが藤田にアプローチした当時、マクドナルドの店舗数は全米で1,500店を超え、売上も年間5億ドルに迫っていた。クロックは有名商社や大手スーパーと交渉を重ねていたが、何事も本社の決裁を必要とする日本の商習慣にうんざりしていた。一方の藤田は、富裕層から流行しはじめたものは長続きするが、大衆の間で流行したものはすぐに消えるという哲学を持っていた。そのため、一個15セント(当時の為替レート\$1 = 360円で換算すると54円)のハンバーガーを売ったところで大きな商売になるとは思っていなかった。ところが、クロックは藤田の才能を素早く見抜き、合弁会社の設立パートナーになることを提案した。

10 交渉に際して何も失うものがない藤田は、アメリカ本社のアドバイスは受けるが命令は受けないこと、出資比率は日米50:50だが経営権と人事権は藤田に帰属させること、利益は全て日本での再投資に充てること、ロイヤルティーは売上の1%とすることなど強気の条件を提示した。これに対して、クロックは反発した。特にロイヤルティーについて当初は5%を提示、続いて3%まで譲歩した。しかし、藤田は頑として譲らず「嫌なら辞める」と突っぱねたため、世界で最も低い1%で交渉が決着した。

20 両者が交渉を重ねていた1969(昭和44)年、日本では外国資本に対して外食事業が自由化された。その結果、翌1970(昭和45)年にはケンタッキー・フライド・チキンが日本上陸を果たしたほか、1971(昭和46)年にはミスタードーナツ、1972(昭和47)年にはロッテリアとモスフードサービスが事業を開始した。マクドナルドの日本法人設立については、藤田より先にダイエーの中内社長が交渉の大詰めを迎えていた。ところが、中内は株式の過半数を強く要求したことから交渉は破談に終わった。その後、ダイエーは1970(昭和45)年にドムドムハンバーガーの営業を開始した(図表1)。

25 1971(昭和46)年1月、契約が合意に達した藤田は早速一号店の開業準備に取りかかった。日本法人の登記に先駆けて、藤田は2月に部下をシカゴにあるハンバーガー大学へ派遣、4月には日本国内にハンバーガー大学を開設して、マクドナルドの店舗運営の基本方針であるQSC+V(Quality, Service, Cleanness and Value)の習得を図った。そして同年5月、藤田商店のオフィス内に日本マクドナルド株式会社を設立した。

30 契約の経緯からもわかる通り、藤田は米国流の経営スタイルを直輸入しなかった。たとえば、



米国では全店舗のうち約 80%がフランチャイズ店、20%が直営店として運営されていた。だが、藤田は日本では開業当初はすべて直営店にすると決めた。店名も英語の発音では“マクダーナルズ”となるが、日本語で呼びやすい「マクドナルド」に変えた。

一号店の立地に関して、アメリカ本社と藤田の意見は真っ向から対立した。藤田は一号店の予定地として銀座、東京タワー、赤坂、茅ヶ崎の四か所をリストアップし、そのうち銀座を一号店と定めた。「外来文化というのはその国の中心から入っていかないと普及しない。逆に、銀座でヒットさせれば日本全国が注目する」と考えたからだった（「外食産業を創った人びと」編集委員会，2005）。藤田は新橋一丁目（中央通りの新橋寄り）にある藤田商店 6 階の社長室から、双眼鏡で毎日人通りを観察した。すると、松屋や銀座三越がある東側の方が、人通りが多いことに気づいた。そこで、晴海通りと交差する銀座四丁目交差点の東側、すなわち銀座三越こそ最適な立地と判断した。三越との交渉には一年を要したが、専務に昇進していた旧知の岡田茂から承諾を取り付けた。

ところが、アメリカ本社にその意向を伝えると、クレームが返ってきた。当時、アメリカではモータリゼーションの時代が到来しており、郊外の大型ショッピングセンターにあるファストフード店が人気を集めていたからである。一計を案じた藤田は、「一号店は神奈川県茅ヶ崎で進行中」とアメリカに打電した。実際には、茅ヶ崎では建物まで完成していたが市議会の反対にあって計画は暗礁に乗りあげていた。藤田は茅ヶ崎には目もくれず、銀座で開店準備を進めた。

1971（昭和 46）年 7 月 18 日の日曜日、シカゴからクロックが来日した。ところが、開店が二日後に迫っているのも関わらず茅ヶ崎での出店はキャンセル、そのうえ銀座でも店舗は完成していないと知らされた。三越百貨店の営業に支障をきたさないよう、店舗工事に費やせるのは日曜日の夜から定休日の月曜日を挟んだ 39 時間以内に限られたからである。怒りと絶望感から、クロックはホテルオークラの一室に引きこもった。

実は、時間内に工事が完了するよう、藤田は事前に空き地を用意して何度も工事のシミュレーションを行っていた。そして、日曜日の夜 6 時に三越銀座店が閉店すると突貫工事をスタートさせた。2 日後の 7 月 20 日火曜日 11 時、マクドナルドの日本一号店は藤田の計画通りにオープンした。

三越側は一日の売上を 15 万円から 20 万円と予想していた（当時ハンバーガーは一個 80 円）。しかし、レジとカウンターだけのテイクアウト専門の店舗にはオープン初日から大量の客が押し寄せた。マスコミ報道によると、日本マクドナルドは初期投資 3,000 万円に対して初月の売上は 4,000 万円を記録、開店からわずか一ヶ月で元を取ったと伝えられた。ダウンタウンへの集中的な立地戦略は成功モデルとして高く評価され、その後アメリカ本国にも逆輸入された。

ところが、この報道は事実とは反していた。実際には店の前にできた人だかりは興味本位のウィンドーショッピングに過ぎず、一号店の売上は報道された金額の3分の1にも満たなかった。7月24日に新店した代々木の二号店にも客は入らなかった。

5 経営計画の見直しを迫られた藤田はすぐに発想の転換を図り、「大人から子どもへ」、「ハンバーガーではなくファッションを売る」へと方針を変更した。客寄せのため、ドナルド人形に銀座の歩行者天国を往復させた。立ち食いへの抵抗感を払拭するため、歩道に設置したゴミ箱を「サンキューボックス」と名付け、テーブル代わりに寄りかかって食べるお洒落さを演出した。さらに広告代理店に依頼して、「人は十二歳までに食べていたものを一生食べる」、「ハンバーガーの味が分からんやつはゴリラかチンパンジーだ」といった自身の過激な発言をメディアに乗せ、10 消費者の注目を集めた（「外食産業を創った人びと」編集委員会，2005）。こうした努力の結果、一号店の開店から3年後の1974（昭和49）年に初の経常黒字（売上高68億円、経常収益200万円）を計上した。

15 1977（昭和52）年、日本マクドナルドは東京・杉並にドライブスルー方式の一号店を開店し、郊外の幹線沿いへの新店を開始した。翌年、世界5,000店舗目として江ノ島店が開店すると、店に続く海岸沿いの国道ではドライブスルーの利用客が連日大渋滞を起こした。同店の売上は夏の1ヶ月間で世界最高の1億円を記録した。

20 1978（昭和53）年、同社は松下通信工業と共同でPOSの開発に成功した。世界一堅牢だと評判だったスウェーデン製のスエーダという機械式レジが、マクドナルドでの使用頻度に耐えられず、あちこちでヒューズが飛んだからだった。POSを導入したことで店舗ごとの売上情報を1分ごとに記録することが可能となり、廃棄される食材のロスが軽減した。メカニック・レジスターの約半分のスペースで顧客をさばけるようになり、注文から商品提供までの目標値は60秒から32秒に短縮された。1986年には取引業者のコンピューターに接続され、売上台帳や在庫台帳なしに仕入の自動発注が可能となった。POSを活用した店舗運営システムは、後年アメリカ本社へ25 逆輸入された。

30 1982（昭和57）年、日本マクドナルドはシステムワイドセールスで持ち帰り寿司の最大手「小僧すし本部」を抜いて、外食産業売上No.1の座に就いた。

## Everyday Low Price

1985年の秋、国内最大の激戦地である沖縄で日本マクドナルドの既存店売上高が前年度を下回った。通常のマス広告に加えて、クーポン券、基地住民へのプロモーションなど、さまざまな販促企画が実行された。しかし、バーガーキングやモスバーガーなど競合チェーンとの競争は激しさを増すばかりだった。翌1986年、同社は通常370円のビッグマックを1ドルで提供する「1ドルマック」キャンペーン、秋には220円引きの「ビックマック・バリューセット」など徹底的な値下げキャンペーンを展開した。その結果、同エリアの売上は前年度比で一ケタ台のマイナスにとどまった。

1987年、同社はハンバーガー、フライドポテト、ドリンク類のセットメニューを390円で販売する「サンキューセット」（割引率は約30%）の発売を全国で開始した。それに対して、ロッテリアは「サンパチセット」を発売したほか、サンテオレ、ケンタッキー・フライド・チキンなど競合各社も値下げ競争に加わった。1988年、マクドナルドは割引率をさらに拡大させた「サブロクセット」を発売した。

一連のキャンペーンを展開した理由について、同社はディスカウント戦争ではなく、あくまでも食事目的の来店客を増やすための販売促進の一環であると説明した。当時、食事を主目的としてマクドナルドを訪れる顧客は25%に過ぎず、その他の顧客にとってマクドナルドはおやつに過ぎないという調査結果が出ていた。ところが、ディスカウントキャンペーンの導入により、セットメニューの購入率は95%に上昇した。

1990年、日本マクドナルドが仕掛けた安売り競争に対抗したロッテリアは、売上高で業界3位に転落した。それに対して、注文を受けてから調理を行う「バイ・オーダー方式」、有機野菜の調達、路地裏や二等地への出店など独自のマーケティング戦略を推進したモスフードサービスが業界2位に躍進した。

1990年代前半、日本マクドナルドは全社的な成長の鈍化に直面した。1992年、同社の新規出店数は過去最高だったにも関わらず既存店売上高は前年度割れ、売上高の成長率はわずか1%、経常利益の成長率は二桁のマイナスとなった。社内には不安感が充満し、有力幹部が次々と退社した。

藤田は創業以来の経営を振り返るため、500ページにおよぶ『経営白書』を作成した。その過程で注目されたのが、物価上昇率と客単価上昇率の関係だった。同社の客単価の上昇率は創業以来、消費者物価指数（全国）の上昇率の範囲内に収まっていた。ところが、1990年代に入ると客単価は消費者物価指数の上昇率を上回るペースで上昇が続き、1991年の客単価は791円に達

した。1993年、白書は秘密裏にアメリカ本社に送られた。日本マクドナルドはアメリカ本社からのアドバイスを踏まえて、新たな中期経営計画を策定した。

1994年、日本マクドナルドは「エブリディ・ロープライス」を宣言し、ハンバーガー、ポテト、ドリンクの3品で400円～600円前後の「バリューセット」を販売した。さらに9月、2週間限定で通常210円のハンバーガーを100円で販売するキャンペーンを実施した。期間中には、ハンバーガーを30～40個単位で購入して、子どものおやつとして自宅で冷凍保存する主婦も現れた。

藤田は100円という価格設定について、「単にキリがいいからであって、大きな意味はありません。それよりも、消費者がディスカウントに対してどのような反応を示すのか実験したかった」と話した(日経ビジネス1994年10月24日号)。実際、日本マクドナルドは定期的に顧客調査を行っており、ハンバーガーに対する消費者の価格満足度は210円でわずか30%だが、130円で70%、80円で100%になるというデータをまとめていた(図表2)。別のインタビューで、藤田は価格を決定する根拠として顧客調査とテストマーケティングを引きあいに出し、価格を決めたのはお客様であってマクドナルドはお客様の声に従っただけと説明した。

ハンバーガーの価格を値下げしても利益をあげられる具体的な根拠について、同社は次のように説明した。ハンバーガーの通常価格を200円(本来は210円)とすると、その製造原価は食材費80円、人件費60円、光熱費30円、その他費用15円で、利益は1個当たり15円となる。それに対して販売価格を100円に値下げすることで販売個数が3倍に増加したと仮定すると、人件費、光熱費、その他費用はそれぞれ3分の1の20円、10円、5円となる。最大の課題である食材費は、仕入量の増加と工場の生産性向上に伴って価格が下がるので、原材料の品質を落とすことなく60円に抑えることができる。さらに、来店客が増えればハンバーガー以外の商品も売れるため、利益の増加が見込めた。

実際にはキャンペーン期間中、ハンバーガーの販売個数は前年同時期の18倍にあたる2,750万個にのぼった。

1995年は年明け早々波乱の幕開けとなった。1月には約6,000人が犠牲になった阪神・淡路大震災が発生、3月には死者13人を出した地下鉄サリン事件が起きた。為替市場では日本の巨額の貿易黒字を背景として3月にはドル円相場が1ドル80円台へ突入。4月には1ドル79円75銭の史上最高値をつけた。

日本マクドナルドはハンバーガー用の牛肉やフライドポテト用のジャガイモなど多くの食材を海外から仕入れていることから、円高局面では仕入原価の低下という恩恵を受ける。藤田はもと



もと貿易会社を経営していたことから、長年にわたって為替相場に精通していた。1990年代の急激な円高に伴って輸入品がデフレーションを引き起こすと予測した藤田は、モノが売れないデフレ経済下で消費者の購買意欲をかき立てるためには「顧客が買いたいと思う価格」を実現する必要があると説いた。

1994年12月に「巨大宇宙戦艦マクドナルド号出撃宣言」を発表した日本マクドナルドは、翌年4月に210円だったハンバーガー価格を一気に130円まで値下げした（図表3）。それに対する競合企業の対応は分かれた。明治サンテオレはマクドナルドに近接する店舗でコロケバーガー200円を100円に値下げした。モスフードサービスはホットドック類、ファーストキッチンはサンドイッチ類などハンバーガー以外の商品の拡充を図った。日本食堂は駅構内のハンバーガー店「サンディーヌ」をサンドイッチが主力の「サンディーヌエクスプレス」に衣替えしたほか、レストラン森永は「森永ラブ」約40店を日本たばこ産業に売却してハンバーガー事業から撤退した。

同年度、日本マクドナルドの売上高は3期ぶりの過去最高となる2,118億円、経常利益は187億円、既存店売上高は前年度比14%増を達成した。

## 人材マネジメント

日本マクドナルドが一号店をオープンさせた際に画期的とされたのが日給制ではなく、時給制の人材活用である。この時給制は、当時放映されていたお菓子のCMのキャッチフレーズにあわせて「アルバイトのホームラン王」と称された。

同社では、組織の成長に伴ってアルバイトの比率が年々増加した。一号店の開店当時は社員1人に対してアルバイトが8.4人だったが、1990年代後半には社員1人に対してアルバイトは20人にまで増加した。

同社の店舗では、アルバイトの職務は正社員の補助的な役割にはとどまらない。「クルー」と呼ばれるアルバイト人材は、アメリカ本社が開発した25,000項目に及ぶマニュアルを駆使して約15時間で主戦力とされる。時給に直すと10円単位であるが、昇進に伴って報酬も増加する。能力に応じて段階別に細かなランク付けがあり、新人を教育する「トレーナー」やアルバイトのトップである「スイングマネージャー」に昇進する者もいる。上位ランクのクルーはハンバーガー大学でOff-JTのプログラムを受けることができる。そして、優秀なクルーには正社員として採用される機会が与えられる。1991年の新卒採用204名のうち、約半数はクルーからの登用だった。

一方、正社員に対しては「日本で最も高い給料を払える会社」となることが就業規則の第一

条に明記された。実際、業績がよかった年には夏と冬に各 3.5 カ月ずつ、春に 4 ヶ月、計 11 カ月ものボーナスが支給されたこともあったという。

同社では社員の人事記録に出身大学が一切記録されない。有名大学を出た「金の卵」よりもいわゆる「普通の人」を採用し、入社後に教育することに価値が置かれたからである。その代わり、マクドナルドでは全社員がハンバーガー大学で一ヶ月トレーニングを受けることから、人事記録には「ハンバーガー大学第何期生」と記録された。

優れた功績を残した社員に対しては、「社長賞」や「藤田田賞」が贈られた。誕生日を迎えた社員にはお祝い金と休日がプレゼントされるうえに、社員の妻の誕生日にも花束が贈られた。そこには、社員が仕事に集中できるのは家庭を守っている奥さんのおかげであるという藤田の考えが込められていた。

## 原材料の調達と調理方法

日本マクドナルドは原材料の安定供給と調達コスト削減を実現するため、独自の仕組みを構築した。

サプライヤー企業を通じて原材料を調達する際、価格交渉は全てサプライヤー・クオリティ・ステータス (SQS) 会議で行われる。その席上、まず日本マクドナルドが中短期的な経営計画を詳細にわたって説明する。次にサプライヤー側が自社の原材料、製造コスト、配送料、歩留まり率などを全て開示する。両社はシェアド・エクスペクテーション (共有目標) として互いの要望を出しあい、時には日本マクドナルドのバイヤーと品質管理担当者がサプライヤーの工場に出向いて改善提案を行う。日本マクドナルドはサプライヤーの原価構造を把握していることから、取引条件を交渉する際に「何とかならないか」というあいまいな要望を出したり、キャンペーンを理由とした値引きや協賛を要求することはない。サプライヤー企業がコスト削減に応じなかった場合、取引を減らすことはあっても取引自体を打ち切ることはないと同社は主張した。

サプライヤーとの長期的な関係を重視する同社の姿勢は藤田の経営哲学に基づいている。藤田は仕入量の少ない創業期に取引を開始してくれたサプライヤー企業に恩義を感じ、彼らを単なる納入業者ではなく日本マクドナルドを支えるメンバーの一員として扱った。同社はサプライヤー企業で構成される「ファミリー会」を組織し、各企業の日本マクドナルド担当者をセミナーや懇親ゴルフでもてなした。

そうした活動の裏で、同社は Everyday Low Price の導入以降、コスト削減の圧力をより一層激化させた。ある食材メーカーの担当者は「マックが低価格キャンペーンを始める際、厳しい値下げ要求があり、取引増を期待して要求をのんだ。今はグッと耐えているところ」と語った (日

経流通新聞 1996年11月7日)。また、グローバル企業のコカ・コーラですら、ボトリング各社は同社との取引でほとんど利益をあげていないと伝えられた。

1990年代中頃、日本マクドナルドはアメリカ本社が開発した Global Purchasing Information Analysis (GPIA) と呼ばれる食材の世界共同調達システムを導入した。このシステムでは世界 150カ国のマクドナルド・チェーンのコンピューターがオンラインで結ばれており、食材ごとに生産者の企業名、現地価格、輸送費、保険料などが表示される。各国の仕入担当部署は、食材ごとにどこから何を調達するのが最も安いのかシミュレーションをしたうえで購買の判断を下す。GPIAを活用して原材料を調達することで、フィレオフィッシュに使われるアラスカ産のタラの調達価格は日本マクドナルドが個別に仕入れた場合の半額まで低下した。

日本マクドナルドは絶えず調理器具を改良することで、効率的かつ標準化された生産体制を確立した。標準的な店舗の厨房にはパテ（肉）を一度に24枚焼けるグリルが装備された。焼きあがるまでの時間は2分40秒で、藤田によると「パテを焼くスピードは、他のハンバーガー・チェーンに比べて2倍速い」（日経ビジネス1995年8月28日号）。1990年代にはパテを裏返す必要のない両面焼きのグリルや、フィレオフィッシュのバンズ（パン）を焼く工程を50秒から11秒に短縮する器具が開発された。

1999年、食べ残りなどの食品廃棄物の削減を目的とした食品リサイクル法が施行されるのに先駆けて、日本マクドナルドは“MADE FOR YOU”と呼ばれる商品提供システムの導入を開始した。従来は、商品を作り置いて温蔵棚などにストックし、注文された後に商品を取り出して販売する「ダイレクトオペレーション」（ストック）方式が採用されていた。しかし、味の劣化を防ぐためフライドポテトは調理後7分、ハンバーガー類は10分で破棄する社内規定があることから、予測誤りによる廃棄ロスが生じていた。MADE FOR YOUでは、客のオーダーをレジのPOSに入力するとオーダー内容がリアルタイムで厨房に表示される。厨房やドリンクを担当するクルーは画面の指示に従って調理を開始するため、作りたての商品を提供できるうえに、廃棄ロスの削減が見込める。従来の店舗ではハンバーガー類とチキンナゲットの廃棄率が0.8%だったが、MADE FOR YOUを導入した店舗では廃棄率が0.3%まで減少した。

MADE FOR YOUは2005年までに全店で導入することが目標とされた。

## 店舗展開

日本マクドナルドは創業当初、藤田が出店候補地に必ず足を運んで最終決定を下していた。ところが、出店数が増加したことから、30項目の立地選定基準を設けたうえで、条件をクリアした候補地のみ出店する仕組みを構築した（図表4）。立地調査は3-4日間実施され、その後2週間で出店可否の判定が下される。出店が決まった場合には、45日間で店舗設計と内装工事を完了し、店舗が開店する。この分析手法の成功確率は99%とされた。

1990年代に入ると、同社はマックGIS（地理情報システム）と呼ばれる新システムを導入した。これは出店を計画しているエリアの人口、年齢構成、世帯収入、学校やスーパーの数、駅の位置などの分析をコンピューター画面の地図上で行うものである。このシステムを使うと立地調査は5秒で済むうえ、データ解析による試算と実際の売上の誤差は5%に過ぎないとされた。

1976（昭和51）年、日本マクドナルドは沖縄・浦添にフランチャイズ方式での第一号店を開店した。米国マクドナルドがフランチャイズ展開で成長を遂げたのに対して、日本マクドナルドは加盟店（フランチャイジー）候補を厳しく選抜する方針を採用した。たとえば、加盟店経営者に対しては通勤可能な地域に居住してマクドナルドの運営に専従する者を選定し、その者に対してフランチャイジー企業の株式を10%以上所有させることが求められた。

大型店や一等地の店舗ほど競争が激しく、従って本部のスーパーバイザーの指導も増えることを理由に、ライセンス・フィー（ロイヤリティ）は売上高に応じて累進的に増えていく制度が採用された（図表5）。10年の契約期間に対して加盟金250万円、保証金750万円のほか、店舗建設費約4,000万円、厨房機器リース約500万円、その他運転資金など、出店費用は物件取得費を除いても7,500万円程度かかるとされた。マクドナルドでは、創業時から直営店の比率が相対的に高かった。そもそも、フランチャイジーが本部に支払うロイヤリティーが高いことも一因だった。ちなみに、モスフードサービスでは、ロイヤリティーは規模によらず売上の1%（+広告費0.5%）だった。モスフードサービスは、近年直営店を拡大する方向だったが、それでも、FC店の1340店に対し、直営店は170店にとどまっていた（2003年）。

外部のフランチャイジーを厳しく審査する一方で、同社は社員の独立を積極的に促した。その理由は、店舗数の増加に伴って店長からスーパーバイザーに昇進できない正社員が増加したことから、中高年人材に新たなキャリア・パスを提示するためとされた。社員フランチャイズ制度は10年以上勤務し、配偶者とともに店舗運営に充たれる者が対象とされた。店舗や設備は同社の直営店や新規店舗をそのままリースする方式が採られるため、社員は1,000万円程度の自己資金で独立することができた。独立する社員は日本マクドナルドから4,000万円まで借



りることができ、60歳になって引退する際に同社へ店舗を売り渡すこともできた。この制度はフランチャイズ経営に成功すれば、独立した社員が退職金に相当する報酬を受け取れる仕組みとして機能した。

1994年に「巨大宇宙戦艦マクドナルド号出撃宣言」を発表した日本マクドナルドは、大量出店を実現させるにあたって、アメリカ本国で展開していた「サテライト店」と呼ばれる店舗形態に注目した。サテライト店とはショッピングセンター、遊園地、大学、病院など特定の時間帯に一定の集客が見込めるエリアへ出店する小型店を指す。従来の店舗は商圏の人口が約10万人、月商2,000万円程度で採算が合うとされたが、サテライト店なら人口約1万人、月商300～500万円程度で採算が取れる。周辺にある既存の店舗を旗艦店とし、事務所や食材の倉庫を共有するため、厨房施設は半分以下、店舗全体の面積は3分の1に抑えられるとされた。

既存の旗艦店の周辺にサテライト店を配置する出店形態について、同社は「点から面へ」の出店戦略として位置づけた。「サテライト店にこだわるのは、露骨なモス潰し」という指摘もあったが(宮崎, 1998)、藤田は「よその会社のことを考えたことはない。サテライト店はハンバーガーのニュートライヤー(新規顧客)を獲得するためにつくっている」と反論した(日経流通新聞1995年7月18日)。一方で、1990年にセブンイレブン・ジャパンのファストフード部門が日本マクドナルドの売上高を抜いた影響から、藤田は「セブンイレブンは国内に五千店あるのだから、ウチも150mおきに出店していい」と述べた(日経流通新聞1995年12月7日)。

こうした大量出店計画に対して既存店の店長は不満を噴出させたが、既に同社でカリスマ的な存在となっていた藤田はこの計画を強行した。それに対して、日経ビジネス1995年8月28日号は次のように指摘した。

「急激な出店はオペレーションの混乱を招く危険な賭け」とある大手ファストフードチェーンの社長は指摘する。いくらマニュアルがあるとはいえ、急激な出店に合わせて人材を育成するのは容易ではない。投資コストも650店もあれば無視できない金額になる。

1990年代以降、日本マクドナルドの新規出店数は年間約100店ペースだったが、1995年には350店、翌96年には530店に急増した。その結果、1991年に865店だった店舗数はその後の10年間で約3,000店増加した。同社の出店攻勢について、藤田は次のように語った。

2010年には店舗数1万件、売上1兆円を取りたい。外食産業30兆円の5%が1兆5,000億円、少し割り引いて1兆円という数字を出した。既に全国75ヶ所の商圈でシェア5%を実現している。これから、5%未満のところをどんどん出店していく。同じエリアの既存店売上が落ちるかもしれないが、トータルで稼げばいいから気にしない。この窓  
5 (本社がある新宿アイランドタワー40階)から石を投げて落ちたところに出ればいい、100mおきにあってもいい(週刊東洋経済2000年3月18日号)。

## 新たな試み

10 日本マクドナルドが外食市場のシェア5%獲得を目指すうえで、それまで直接的な競合関係にあったハンバーガー・チェーンのみならず、多様な業態がライバルになることが予想された(図表6)。藤田はスターバックスの台頭については「コーヒー屋は違う動物だと思ったらいい。コーヒー屋に行く人とマクドナルドへ来る人とはお客が違う」としたうえで(週刊東洋経済2000年3月18日号)、「これからライバルになるのは和食チェーンだと思う」と述べた(日経ビジネス  
15 2001年7月2日号)。

一方、日本マクドナルドの成長戦略を立案するため1997年に設立されたシンクタンク「フジタ未来経営研究所」は、既存店とは異なる新業態のカフェを展開することを提言した。

## マックカフェ

20 1998年12月、日本マクドナルドは「マックカフェ」の第一号店を東京・恵比寿に出店した。この店舗ではサラダ類、こだわりコーヒー、デザート(マフィン・ケーキなど)のメニューが提供された。オーストラリア、フランスなど世界30カ国以上で先行展開されており、日本では1,000店出店が目標とされた。その後、1999年12月に京都・四条河原町、千葉・船橋、神戸・三宮に  
25 新規店舗がオープンした。

その後、「マックカフェ」は日本市場で数度にわたって撤退と参入を繰り返した。2009年末には新業態としてではなく、新たに拡充されたコーヒー・メニューのブランドとして使用された。

30

## プレタ・マンジェ

2002年6月、日本マクドナルドは英国 Pret A Manger（プレタ・マンジェ）社との共同出資で日本プレタ・マンジェ株式会社を設立した。当時、日本マクドナルドは国内で展開する新業態として複数のチェーンを候補にあげていた。米国マクドナルドは、「プレタ・マンジェ」以外にロティサリー（てりやき）チキンを販売する「ボストンマーケット」、ピザの「ドネイトス」、喫茶店の「アロマカフェ」、メキシカンの「チポレー」などを傘下に収めていた。そのうち、日本の消費者に受け入れられやすい商品との観点からプレタ・マンジェが選ばれた。

プレタ・マンジェは、1986年ロンドンのヴィクトリア街に第1号店をオープンさせた高級サンドイッチ・チェーンである。シティなどで働くビジネスマンを対象に、合成添加物を一切使わず、有機野菜を用いた高級サンドイッチを看板商品に掲げていた。店内にはテーブルや椅子をほとんど設置せず、テイクアウト中心の店舗が展開された。

2002年9月、日本マクドナルドは東京・日比谷に一号店を開業した。将来的な出店目標は500店とされ、年内に5店舗、2004年末には80店舗体制を目指すとされた。ところが、第1号店の開店から一年半後の2004年3月、米国マクドナルドが5ブランドの海外展開を中止したことに合わせて、同店舗は日本市場から撤退した。

## 価格破壊とジャスダック上場

1996年、日本マクドナルドは期間限定の80円キャンペーン、1998年からは全国3都市で65円の実験販売を行って、値下げ販売による採算ラインを調査した。この頃、藤田は「1ドル100円に近付けば、輸入品全体がもっと安くなる。仕入が2割3割安くなれば、また値下げできる」、「130円バーガーを半額の65円にし、原価32.5円が可能である。小売価格は原価の2倍の時代である」と持論を展開した（ソニーマガジズ・ビジネスブック，1999）。

2000年2月、同社は全国一斉で「平日半額キャンペーン」を開始した。平日に限って130円のハンバーガーは半額の65円、160円のチーズバーガーは80円、240円のフィレオフィッシュは120円で販売された。この「半額バーガー」は小遣いが減少して「昼食代を節約したい」サラリーマン層を惹きつけた。おにぎりより安いハンバーガーを購入しようと、オフィス街や大学構内の店には長蛇の列ができた（図表7）。

それに対して、競合他社は次々と値下げ策を発表した。ロッテリアは期間限定ながらマクドナルドと同じく65円の半額バーガーを売り出した。それまで値下げはしないと公言していたモスフードサービスも、500円台のセット販売を開始した。他業態では、松屋が牛めし（並）を400

円から 290 円に値下げしたほか、コンビニエンスストアもそれまで 110 円～ 130 円程度だったおにぎりを 80 円～ 100 円程度まで値下げした。

2001 年 4 月に牛丼（並）を期間限定で 250 円に値下げした吉野家では、お客が店舗に押し寄せてパニックに陥り、都内の数店舗で急遽その日の営業を取りやめるといった珍事が起きた。しかし、マクドナルドは休日のランチ時にピークを迎えることから、平日の店舗運営には余裕があった。また、マクドナルドでは平日 5 日間と土日 2 日間の売上げが同水準であることから、平日の売上が増えれば工場の稼働率を 100%に近付けられると計算していた。

「平日半額キャンペーン」をスタートさせた 2000 年、同社のシステムワイドセールスは 4,311 億円、売上高も 3,578 億円と過去最高を記録した（図表 8）。新規出店数は 399 店におよび、期末店舗数は 3,598 店となった。「平日半額キャンペーン」により、来店客数は前年度比 18.3%増の 13 億人に達した。ハンバーガーとチーズバーガーの平日販売個数はキャンペーン以前の 4.8 倍に増え、ハンバーガー類の年間販売個数は 12 億 5,000 万個を記録した。

藤田が第一号店を開業した時は「3 週間でつぶれる」と言われ、1975 年に年商 100 億円を突破した時、「次は 1000 億円にする」と宣言すると「アホか、日本人がそんなにハンバーガーを食べるか」と笑われたという。日本経済新聞は、「食生活の洋風化と時間節約への欲求、食べ方の簡便化が広がっており、ハンバーガー需要は必ず増える。そんな藤田氏の読みが当たったと言えるであろう」と評した（日本経済新聞 2001 年 6 月 26 日；2001 年 7 月 22 日）。「半額バーガー」は、バブル崩壊の傷をいまだに引きずる日本国内において流行語となり、消費者物価指数を押し下げるほどの強烈なインパクトを社会に与えた。日本マクドナルドは「デフレ時代の勝ち組企業」と称された。

一方で、既存店売上高は前年度比で 0.7%減少した。既存店の強化策としてオーダーメイドの調理システムやイタリア製コーヒーマシンの導入を進めたため、店舗機械投資は前年度比 86%増の 54 億円に膨らんだ。減価償却費は 8%増加して、営業利益は 4%減の 294 億円。さらに、267 店の改装に伴う固定資産除却損などもあり、経常利益は 6.7%減の 292 億円にとどまった。減益の原因について、同社は「先行投資がかさみ、一時的に収益力が下がった」と説明した（日本経済新聞 2001 年 3 月 1 日）。

翌 2001 年 7 月 26 日、日本マクドナルドは JASDAQ に株式公開を果たした。公募・売り出し価格の 1 株 4,300 円で換算した日本マクドナルドの時価総額は 5,717 億円で、公募増資により 490 億円を調達した。この金額は、同年に新規公開を果たした企業の中でトップクラスだった。

この株式上場にはメディアと個人投資家が大きな関心を示した反面、機関投資家は慎重な姿



勢を崩さなかった。その理由としては、長引く不況による株式市場全体の冷え込み、成長戦略の欠如、同業他社と比較して業績がそれほど高くないこと（図表 9）、公開後も米国マクドナルドが 50%の株式保有を維持すること、藤田への経営依存度の高さ、藤田が会長を務める藤田商店やデン・フジタとの関係など複数の要因が指摘された（図表 10）。藤田は東証一部への上場に意欲を示していたが、JASDAQ に落ち着いたのはファミリー企業との関係が影響したとも噂された。

同社によると、株式上場で新たに 14 万人が株主となったが、その大半は個人投資家だった。藤田は「株主は顧客そのもの。株主の声を取り入れて事業を発展させたい」と述べる一方、既存の上場企業に対して「銀行に依存した経営をしているため内部留保を重視し、株主を軽視している」との批判を展開した。そのうえで、「当社は、ジャスダックという新市場で、先頭に立って個人の金融資産を呼び込み、低迷する株式市場を活性化させたい」と語った（日本経済新聞 2001 年 7 月 27 日）。

調達資金の使い道について藤田は、「出店投資に充て、店舗数を早い時期に 1 万店まで拡大したい。これまであまり土地は購入してこなかったが、出店のための土地購入も考えている。M&Aなどを考えるのはもう少し先の話だ」と語った（日本経済新聞 2001 年 6 月 28 日）。実際、調達資金 490 億円のうち 250 億円は新規出店費用として投下された。その一方で、株式上場の直前には藤田と子息二人が保有株の売り出しで 611 億円の現金収入を得るほか、残りの保有株の資産価値は 1,500 億円を超えることが明らかになった。

## 赤字転落と藤田退任

ジャスダックへの株式上場からわずか 2 カ月後の 2001 年 9 月、農林水産省は千葉県内の農場で牛海綿状脳症（BSE）の疑いのある乳用牛一頭が発見されたと発表した。この BSE 報道の直後から、牛肉を扱う外食産業は消費者の「牛肉回避現象」に見舞われ、日本マクドナルドの 10 月の売上高は前年度比 17%の落ち込みをみせた。

さらに、為替市場の大幅な変動や米国マクドナルドとのフランチャイズ契約の改定に伴う支払ロイヤルティーの増加（平成 13 年 1 月よりシステムワイドセールスの 1%から 2.5%へ）が逆風となった<sup>[2]</sup>。その結果、2001 年度の売上高は 3,617 億円（前年度比 1.1%増）と辛くも前年度を上回ったものの、経常利益は 189 億円（前年度比 35.4%減）の大幅減となった。

<sup>[2]</sup> 藤田商店がフランチャイズ店舗から受けるロイヤリティも平成 13 年 1 月より 1.0%から 0.5%に下げられた。

2002年2月、日本マクドナルドは7月1日から会社分割による持株会社体制へ移行し、商号を日本マクドナルドホールディング株式会社に変更することを発表した。また、3月27日に開催した店頭上場後初めての株主総会では、藤田が会長兼CEO、藤田の愛弟子の八木康行が社長兼COOに就任した。しかし、同日の株価は上場時の売り出し価格から35%減の2,810円まで下落しており、株主からは「これだけの大幅減益なのに（経営陣は）他人事のようにだ」、「株価が下落しているのだから、せめて配当をもっと増やして欲しい」、「ハンバーガーの味が落ちた」、「ドトールコーヒーと同じ価格水準なのにコーヒーがなぜまずいのか」といった声が上がった。一方で、「永久株主になる」と敬意とも皮肉とも取れる声も聞かれた（日本経済新聞2002年3月28日）。

株主総会に先立って、2002年2月14日に「平日半額キャンペーン」が終了した。その結果、ハンバーガーの休日価格が130円から80円に下がる一方で、平日価格は65円から15円の値上げとなった。消費者はこの変更に関し、既存店売上高の二ケタ減少が続いた。8月、日本マクドナルドはハンバーガーを過去最安値となる59円に値下げした。

低価格路線が続くなか、店舗の現場ではオペレーションが混乱をきたした。たとえば、この時期にはハンバーガーを大量に注文し、ドリンクは別の店で買う消費者行動が定着した。ランチ時のピークに訪れる客の数は飛躍的に増加したが、店舗ごとに損益管理が行われていたため業績が低迷した店舗ではクルーの人数が極限まで絞られた。残されたクルーは常に階段を駆け上がるため、制服が破れてばかりいると揶揄された。また店舗数が増えたことで、一店舗あたりの店長の平均着任期間は短くなった。本部からデータやレポートの提出を求められた店長は店に立つ時間が減少した。ノルマ達成を急ぐ本部の複数の部署からは、一つの店舗に対して別々の方針が指示された。

さらに、2000年代に入るとさぬきうどんやおにぎりなど和食ファストフードのブームが到来した。

日本マクドナルドの2002年度の売上高は3,207億円、経常利益20.5億円、当期純利益は176店舗の店舗閉鎖に伴う店舗閉鎖損失引当金繰入額を計上したことにより23億円の赤字となった。1973年以来、29年ぶりの赤字転落だった。同社の株価は赤字転落の見通しを発表して以来2,000円台を割り込む展開が続き、2003年1月20日には上場時の公募売り出し価格から約60%減の1,690円まで下落した。

2003年3月、76歳の藤田は株主総会で日本マクドナルドホールディングスの会長を退任した。現場主義を徹底する藤田は土日も妻が運転する車で店舗を回り、顧客の声を拾ったり店員に改善点を伝えたりしていたが、総会時退任のあいさつでは「昨年からの健康状態が悪くなり、土日に店

舗を見て回るができなくなった。本部に座って経営にあれこれ言うのはナンセンス。慚愧(ざんき)にたえないが、現場主義、完ぺき主義にもとると考え、辞めさせて頂くことにしました」と語った。さらに、日頃から「人間、生まれた時も裸、死ぬ時も裸だ」と公言していた藤田らしく、「ひとりのリーダーがマクドナルドという大企業を引っ張る時代は終わった」とした。「桜の花が散るように静かに退きたい」と締めくくると、名誉職に執着することもなく表舞台から静かに去った(日本経済新聞 2003年3月29日)。

株主総会後の取締役会では藤田の後任会長職を空席とし、新たにカナダ・マクドナルドのCEO パット・ドナヒューが常勤の代表取締役(同年、会長兼CEOに就任)に就任するとともに、藤田の長男・元が取締役を退任した。

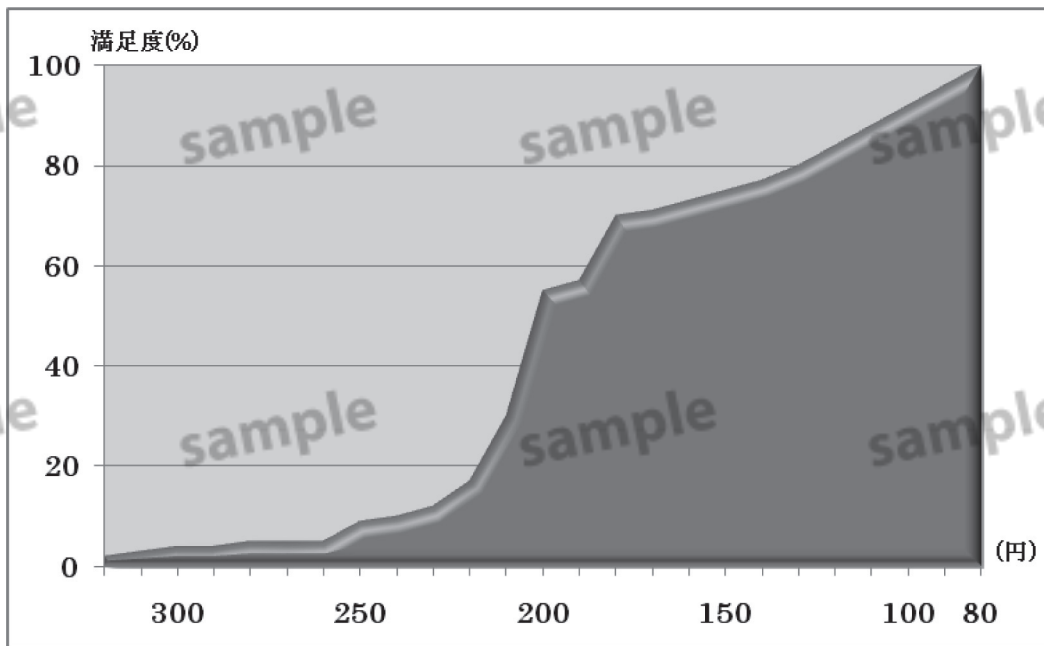
翌2004年2月、日本マクドナルドホールディングスはアップルコンピュータ日本法人社長を務めた原田泳幸を副会長兼CEOとして招聘し、新体制をスタートさせた。

数々の名言・格言を残し歴史に名を刻んだカリスマ経営者藤田は、2004年4月21日心不全のため78歳で死去。退任からわずか一年後のことであった。





図表 2 : ハンバーガーの価格感度



出所：山口（2001）をもとに作成

図表 3 : 主要メニューの価格の推移

年	チーズ ハンバーガー	てりやき ハンバーガー	フィルオフッシュ	ビックマック	アップルハイ
1971	100		100	200	60
1973	140		150	280	80
1974	180		200	330	150
1977				350	
1979	200		220	360	150
1980	200		240	370	150
1983	230		260	370	150
1985	240		260	370	150
1987	240		260	370	150
1989	240	260	260	370	150
1990	240	280	280	380	160
1995	160	190	240	280	150
1996	80	190	120	280	150
1997	120	190	190	250	150
2000	100	200	200	250	100

図表 4：日本マクドナルドの主な立地選定基準

<p><b>1. 店舗規模</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準店舗規模は約40坪(約130㎡)以上</li> <li>一階床面積が約20坪以上あれば、残りは二階もしくは地下でも可</li> <li>店舗間口は最低6m以上</li> <li>ドライブスルー店舗の場合、主要道路に面した約900~3,300㎡の敷地</li> </ul> <p><b>2. 店舗の位置する商圈条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>半径2kmの商圈内10万人の人口、3~4万以上の世帯数</li> <li>商圈調査における以下の項目基準のクリア 小・中・高・短大・大学生数、店舗前車両通行量、学校数(保育園・幼稚園)・団地と戸数、事業所数と就業者数</li> <li>予定営業時間中の店舗前歩行者数15,000人以上</li> </ul> <p><b>3. 採算条件 (収益予測)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初年度売上高予測として年商1.5億円以上</li> <li>売上高予測のためのその他の市場調査 消費者態度・好意度調査 商圈調査：客層 (ファミリー、アダルト、ヤング、キッズなど)、商圈の地理的領域、客の来店時間帯、近隣飲食店の利用頻度、周辺店舗のQSCに対する客の評価、競合店舗の状態、売上高に貢献するトラフィック・ジェネレーター (人が集まる場所) 調査、店舗への接近度など</li> </ul>
---

出所：山口 (1984)

図表 5：フランチャイジーが日本マクドナルドに支払うライセンス・フィー

年間売上高	売上高に対する割合
1.2億円未満	5.0%
1.2~1.5億円	6.0%
1.5~1.8億円	6.5%
1.8~2.0億円	7.0%
2.0~2.2億円	7.5%
2.2~2.4億円	8.0%
2.4~3.0億円	8.5%
3.0~4.0億円	9.0%
4.0~5.0億円	9.5%
5.0億円以上	10.0%
<b>広告宣伝費</b>	<b>売上の 4.5%</b>

出所：山口 (1984)

図表 6-1： 外食チェーン・イメージ調査結果の推移

	1989 年	1991 年	1994 年	1996 年	1998 年	2000 年
第 1 位	マクドナルド	マクドナルド	モスバーガー	モスバーガー	モスバーガー	スターバックス コーヒー
第 2 位	ケンタッキー・ フライド・チキン	モスバーガー	ミスター ドーナツ	すかいらーく ガーデンズ	マクドナルド	フレッシュネス バーガー
第 3 位	モスバーガー	ミスター ドーナツ	ドトール コーヒー	マクドナルド	サブウェイ	モスバーガー
第 4 位	ロッテリア	ケンタッキー・ フライド・チキン	藍 屋	バーミヤン	吉野家	マクドナルド
第 5 位	すかいらーく	サティワ アイスクリーム	マクドナルド	ドトール コーヒー	びっくり ドンキー	サイゼリヤ

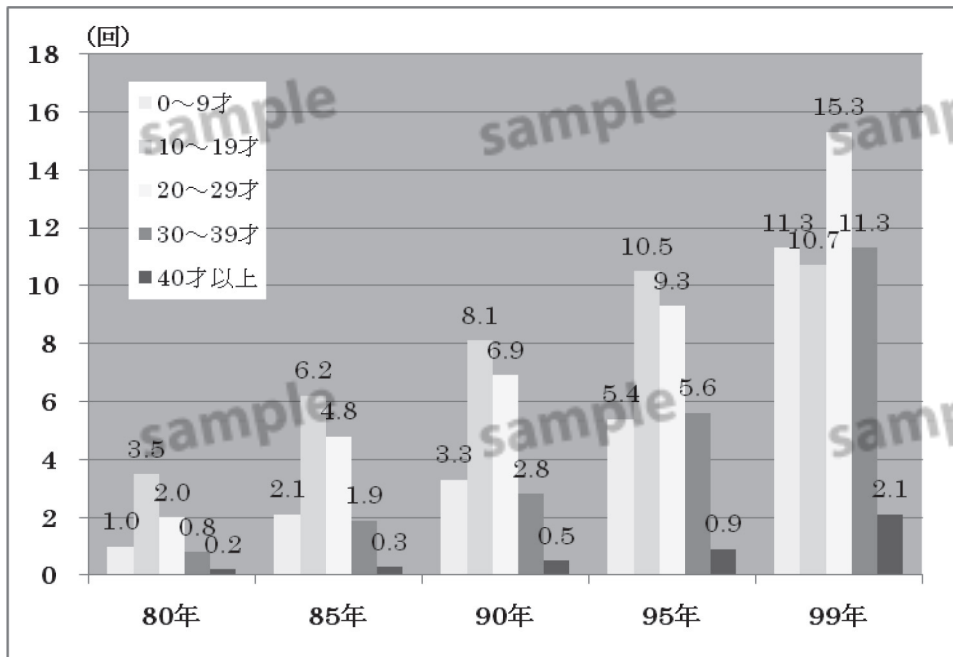
出所：米倉編(2005)

図表 6-2： 日本マクドナルドに対する評価の推移

	1989	1991	1994	1996	1998	2000
外食チェーン総合順位	①	①	⑤	③	②	④
料理が早く来る	59.5%	59.0%	39.3%	41.3%	40.4%	33.8%
おいしい	52.6%	51.9%	44.0%	43.4%	44.7%	41.2%
メニューが豊富	48.9%	48.3%	27.0%	25.7%	29.7%	23.2%
店員の態度やサービスが良い	46.2%	45.8%	38.2%	35.0%	35.6%	26.4%
内容の割に安い	32.8%	32.2%	18.9%	46.3%	48.2%	47.5%
店に清潔感がある	26.6%	26.3%	20.2%	12.8%	16.8%	14.1%
店のデザイン（センス）が良い	11.7%	11.8%	11.5%	12.7%	14.9%	10.4%
料理にヘルシー感（手作り感）がある	5.8%	5.9%	5.9%	7.1%	8.7%	8.1%

(日経レストラン1989年10月4日号, 1992年2月19日号, 1994年4月6日号, 1996年8月21日号, 1998年6月17日号, 2000年6月号)をもとに作成

図表 7：年代層別の年間来店回数の推移



出所：山口(2001)



図表 8：日本マクドナルドの業績推移（単位：億円）

年度	総店舗数 (直営+FC)	FC店舗数	システムワイト* セールス	日本 マクドナルド* 売上高	経常利益	当期純利益	既存店 売上高 増減率
1971	5	0	2	2	-0.6	N/A	-
1972	19	0	15	15	-0.6	N/A	N/A
1973	39	0	37	37	-1.6	N/A	N/A
1974	59	0	67	67	0.02	N/A	N/A
1975	79	0	103	103	4	N/A	N/A
1976	105	1	151	147	4	N/A	N/A
1977	127	2	225	221	16	N/A	N/A
1978	161	4	316	310	24	N/A	N/A
1979	212	9	400	387	23	N/A	N/A
1980	264	15	497	474	24	10	N/A
1981	302	19	600	568	40	17	N/A
1982	346	32	698	652	47	21	N/A
1983	394	50	842	770	66	23	N/A
1984	455	64	1,072	980	94	40	N/A
1985	532	83	1,156	1,064	69	31	N/A
1986	573	86	1,298	1,166	88	37	N/A
1987	604	97	1,431	1,290	96	47	N/A
1988	653	100	1,523	1,365	115	48	N/A
1989	704	106	1,621	1,458	107	44	N/A
1990	776	124	1,749	1,578	112	50	N/A
1991	865	155	2,072	1,857	130	59	N/A
1992	957	179	2,120	1,879	103	47	マイナス
1993	1,041	222	2,120	1,859	105	48	マイナス
1994	1,169	287	2,152	1,844	121	51	-4%
1995	1,482	375	2,528	2,118	187	86	14%
1996	2,004	460	2,982	2,479	205	109	3%
1997	2,437	536	3,331	2,763	230	110	-2.3%
1998	2,852	590	3,779	3,143	260	146	-0.3%
1999	3,258	659	3,944	3,285	314	159	-6.3%
2000	3,598	766	4,311	3,578	292	168	-0.7%
2001	3,822	917	4,389	3,616	189	101	-5.6%
2002	3,891	1,089	4,027	3,207	20	-23	-12.1%

図表 9 : 競合他社との業績指標の比較

	日本 マクドナルド	吉野家 テイク・アウト・シー	モスフード サービス	日本ケンタッキーフライドチキン	すかいらーく
自己資本比率	49.9%	56.4%	67.8%	71.3%	38.1%
過去3年の経常増益率	27%	31%	-18%	70%	108%
総資本回転率	1.56	0.79	1.13	1.64	1.42
売上高経常利益率	8.2%	14.1%	6.2%	3.6%	7.6%
過去3年の売上高成長率	44.3%	45.0%	7.1%	2.0%	19.2%

出所：日経ビジネス2001年7月2日号をもとに作成

図表 10-1：日本マクドナルドの資本関係ならびに取引関係

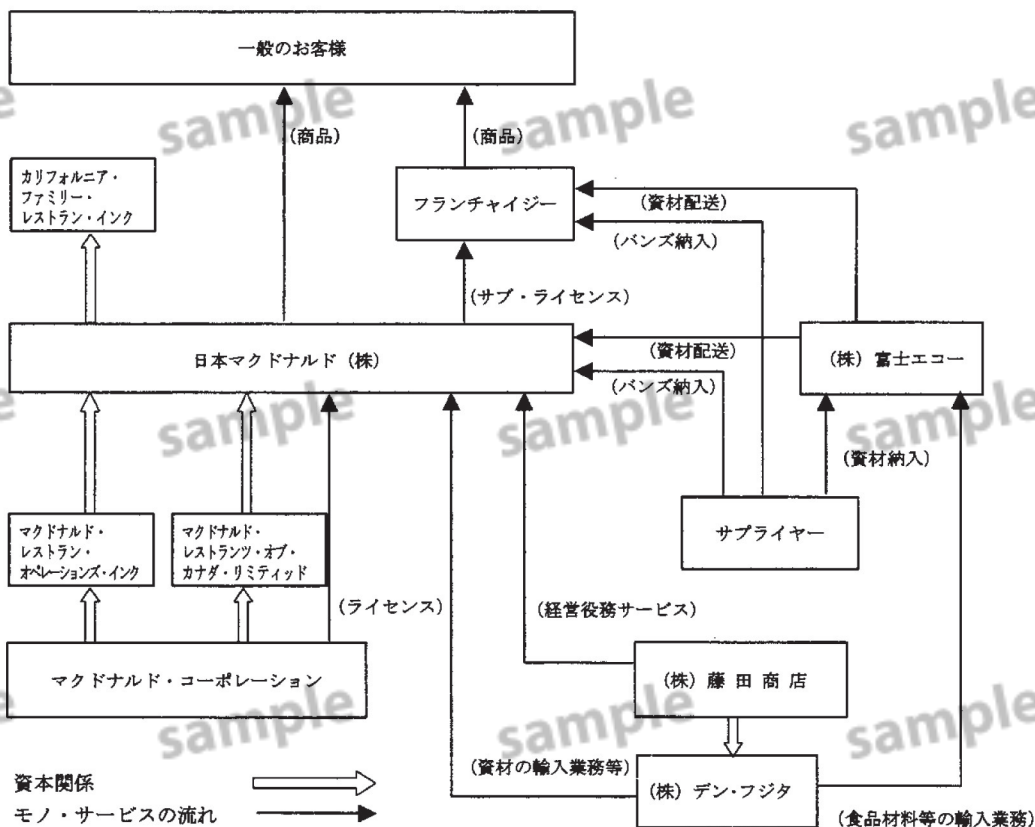
3 【事業の内容】

当社は、ハンバーガー・レストランの事業を営んでおります。当該事業は、直営店方式による店舗運営とともにフランチャイズ方式による店舗展開も行なっております。

当社は、マクドナルド・コーポレーションから許諾されるライセンスに対するロイヤルティー及び株式会社藤田商店から提供される経営役員サービスに対するマネジメントフィーを支払っております。また、日本国内においてフランチャイズ店舗を運営するフランチャイジーに対してノウハウ及び商標等のサブ・ライセンスを許諾し、フランチャイジーからロイヤルティーを収受しております。

当社の運営する直営及びフランチャイズの各店舗において使用される食品材料等の資材は、製パン業者から直接購入しているパンズ（ハンバーガーに使用するパン）を除き、大部分をフジパン株式会社の100%出資子会社である株式会社富士エコー（以下、富士エコー）から仕入れております。同社は、コンピューターネットワークを通じて、当社の各店舗（フランチャイズ店を含む）からとりまとめた資材需要状況に基づき、各サプライヤーへの発注を行なっております。各サプライヤーは富士エコーから受注した資材を同社配送センターに納入し、次に、富士エコーは各店舗から受注した資材につき、個別の配送・納入を実施しております。

カリフォルニア・ファミリー・レストラン・インクは、米国外食市場の情報収集に基づき、当社に対して日本国内の店舗運営活動のための情報提供をすることを目的として米国カリフォルニア州に設立した当社の100%出資子会社であり、当該情報収集の一環として、米国にてハンバーガー・レストラン2店舗を運営しております。当社とこれらの関係会社等との資本関係及び取引関係の概要は、以下のとおりであります。



出所：平成 13 年 12 月期決算短誌

図表 10-2 : 関連当事者との取引

(関連当事者との取引)  
第30期(自平成12年1月1日 至平成12年12月31日)  
(1) 親会社及び法人主要株主等 (単位: 百万円)

属性	会社名称	住所	資本金 または 出資金	事業の 内容または 業種	議決権等の 所有(被所有) 割合	関係内容		取引 の内容	取引金額	科目	期末残高
						役員 の 兼任等	事業 上 の 関係				
その他の 関係 会社 の 親 会社	ワトワド・ コーポレーション	米国 イリノイ州	16.6百万 米ドル	メンバー・ サービス チェーン	被所有 間接 55.0%	兼任6人	ライセンス 契約に 基づく ライセンス 許諾	ロイヤルティー等	4,559	未払金	2,343

(2) 役員及び個人主要株主等 (単位: 百万円)

属性	会社名称	住所	資本金 または 出資金	事業の 内容または 業種	議決権等の 所有(被所有) 割合	関係内容		取引 の内容	取引金額	科目	期末残高
						役員 の 兼任等	事業 上 の 関係				
役員及びその 近親者が 議決権の過 半数を所有 している会 社等(当該会 社等の子会 社を含む)	藤藤田商店	東京都 港区	70百万円	欧米高級品 服飾品等 輸入	被所有 直接 0.0%	兼任1人	経営役員 契約に基 づくサー ビス提供	マネジメントフィー等 店舗賃借料 出向社員給与 社宅の敷金・保証金等 社宅の賃料等 パソコン料の受取り	4,325 3 15 3 2 1	未払金 前払費用 流動資産の 「その他」 敷金保証金 前払費用 流動負債の 「その他」	2,367 0 2 0 0 0
役員及びその 近親者が 議決権の過 半数を所有 している会 社等(当該会 社等の子会 社を含む)	藤アソシ アーツ	東京都 港区	50百万円	貿易業	藤藤田商店 が100%直接 所有 被所有 直接0.0%	兼任1人	食品材料 及び店舗 用資材等 の輸入業 務	食品材料等の輸入 店舗用資材の輸入等 店舗用資材の輸出	16,256 7,593 250	- 未払金 流動資産の 「その他」	- 294 13
役員及びその 近親者が 議決権の過 半数を所有 している会 社等(当該会 社等の子会 社を含む)	アソシア ーズ(株)	東京都 港区	187百万円	不動産業	当社役員藤 藤田が100% 直接所有	兼任1人	店舗・事 務所の賃 借	ビルの敷金・保証金 事務所賃借料等 ユーティリティ立替等	0 45 8	敷金保証金 前払費用 未払金	84 4 0
役員及び その近親者	藤田 当社長取締役	-	-	当社代表 取締役社長	被所有 直接16.3%	-	-	店舗賃借料の連帯保証 東京駅店他39店舗	-	-	-
	藤田元 当社代表取締役 藤田田の長男	-	-	藤藤田商店 代表取締役	被所有 直接12.6%	-	-	社宅の賃料	2	前払費用	0
	藤田悦子 当社代表取締役 藤田田の長女	-	-	藤藤田商店 取締役	なし	-	-	社宅の賃料	1	前払費用	0
	又市義男 当社監査役	-	-	弁護士	被所有 直接 0.0%	-	-	顧問弁護士料	1	-	-

(注) 1. 監査役又市義男との顧問弁護士契約は、平成13年3月29日に解消しております。  
2. 藤田田による当社の店舗賃借契約の連帯保証については、期末における未払い債務がないため、「取引金額」の欄には金額を記載していませんが、1ヵ月の賃借料は、81百万円(消費税は含まない)であります。

出所：平成12年12月期有価証券報告書



<参考文献>

藤田田 (1972) 『ユダヤの商法』 KK ベストセラーズ

藤田田 (1996) 『勝てば官軍』 KK ベストセラーズ

「外食産業を創った人びと」編集委員会 (2005) 『外食産業を創った人びと 時代に先駆けた 19 人』 商業界

ジーン・中園 (2001) 『藤田田の頭の中』 日本実業出版社

栗木契・余田拓郎・清水信年 (2006) 『売れる仕掛けはこうしてつくる』 日本経済新聞社

宮崎文雄 (1998) 『マクドナルドの魔術商法』 エール出版社

宮崎文雄 (2001) 『マクドナルド 7 つの秘密』 エール出版社

中山新一郎 (2001) 『マクドナルド市場独占戦略』 ぱる出版

日本マクドナルド株式会社 (1991) 『日本マクドナルド 20 年のあゆみ 優勝劣敗』 日本マクドナルド株式会社

日本マクドナルド株式会社 (2001) 『チャレンジング・スピリット 日本マクドナルド 30 周年記念誌』 日本マクドナルド株式会社

ジョン・F・ラブ著・徳岡孝夫訳 (1987) 『マクドナルドーわが豊饒の人材ー』 ダイヤモンド社

ソニーマガジズ・ビジネスブック編 (1999) 『常勝経営のカリスマ 藤田田語録ー最善は最悪から生まれる』 ソニーマガジズ

東北大学経営学グループ (1998) 『ケースに学ぶ経営学』 有斐閣

山口廣太 (1984) 『スーパーカンパニー マクドナルドーパート & ストア戦略』 経林書房

山口廣太 (1992) 『なぜマクドナルドは 2000 億円企業になりえたか』 経林書房

山口廣太 (2001) 『マクドナルドの IT 戦略』 経林書房

山口廣太 (2003) 『我 かく生き ビジネスに勝利す！ー藤田流創業指南』 経林書房

米倉誠一郎編 (2005) 『ケースブック 日本のスタートアップ企業』 有斐閣

『会社四季報 未上場会社版』 東洋経済新報社

月刊経営塾 2001 年 12 月号

日経ビジネス 1994 年 10 月 24 日号

日経ビジネス 1994 年 11 月 14 日号

日経ビジネス 1995 年 8 月 28 日号

日経ビジネス 1997 年 1 月 27 日号

日経ビジネス 1997 年 3 月 31 日号

日経ビジネス 1999年4月5日号  
日経ビジネス 2001年7月2日号  
日経ビジネス 2003年1月27日号  
週刊東洋経済 2000年3月18日号  
週刊東洋経済 2000年6月3日号  
週刊東洋経済 2001年6月9日号  
週刊東洋経済 2001年7月14日号  
週刊東洋経済 2001年12月1日号  
週刊東洋経済 2002年7月20日号  
週刊東洋経済 2002年12月21日号  
週刊東洋経済 2003年1月18日号  
週刊東洋経済 2003年6月28日号  
週刊東洋経済 2004年1月17日号  
VERDAD (ベルダ) 2003年4月号  
財界につぼん 2003年5月号

日経流通新聞 1995年7月18日  
日経流通新聞 1995年12月7日  
日本経済新聞夕刊 1996年8月10日  
日経流通新聞 1996年11月7日  
日本経済新聞 2001年3月1日  
日本経済新聞 2001年6月26日  
日本経済新聞 2001年6月28日  
日本経済新聞 2001年7月17日  
日本経済新聞 2001年7月22日  
日本経済新聞 2001年7月27日  
日本経済新聞 2001年9月11日  
日本経済新聞 2002年2月16日  
日本経済新聞 2002年3月28日  
日本経済新聞 2002年7月11日  
日本経済新聞 2002年7月22日  
日経産業新聞 2002年9月25日

日経 MJ（流通新聞） 2002 年 12 月 24 日

日本経済新聞 2003 年 3 月 29 日

日本経済新聞 2003 年 5 月 10 日

日本経済新聞 2003 年 12 月 23 日

日本マクドナルド株式会社 平成 12 年 12 月期有価証券報告書

日本マクドナルド株式会社 平成 13 年 12 月期決算短信

日本マクドナルド株式会社 平成 14 年 12 月期決算短信

日経 NEEDS 株式データ（2011 年 3 月参照）

総務省統計局（2011 年 3 月参照）

<http://www.stat.go.jp/data/cpi/historic.htm>

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 2012.7 PDF