



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本マクドナルドとゼンショー (A)

— 外食産業における発展と凋落 —

2014年7月29日、報道が過熱し始めていたチキンナゲットの原料である中国での食肉消費期限切れ問題を受けて、日本マクドナルドホールディングス（以下マクドナルド）CEO サラ・カサノバは、会見の冒頭、次のように語った。

この度の件で、何よりも大切なお客様にご懸念、ご心配をおかけしたことを深くお詫びいたします。日本マクドナルドはお客様にご提供のお食事の品質と安全を最も大切にしております。マクドナルドが極めて厳格な基準を定めていることは、世界中で知られていることであり、安全で高品質なお食事をお客様にご提供していくことを使命としております。上海福喜（シャンハイフーシー）のニュースは弊社に大変大きな衝撃を与えました。そこで報じられた内容は到底受け入れがたく、そのことによりお客様にも大きなご心配をおかけすることになりました。報道されている行為は絶対に許すことができない内容です。

それからおよそ半年後の2015年1月、今度は店頭での異物混入問題が相次ぎ発生。カサノバは再び会見を行った。この会見で、「この度の一連の異物混入の件に関しまして、お客様に多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを、ここで改めて深くお詫びいたします。」と深々と頭を下げ陳謝した。2015年6月のマクドナルドの中間決算では、前年度18億円あった純利益が、262億円の純損失へと一気に転落。その後も売上高は前年を大きく下回る水準で推移しており、1971年の創業以来の経営危機を迎えていた。

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 M37 期生 阪本善彦、清水教弘、新改敬英、高橋七恵、松川大輔が、同研究科教授清水勝彦監修の下、クラス討議の資料として作成した。公表資料・インタビューを基に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 © 清水勝彦、阪本善彦、清水教弘、新改敬英、高橋七恵、松川大輔（2016年2月作成）

一方、マクドナルドの最初の会見とほぼ同時期の2014年7月31日、ゼンショーホールディングス（以下ゼンショー）会長小川賢太郎も会見を行っていた。会見の席でゼンショー傘下の「すき家」の従業員の労働問題をめぐり、第三者委員会がまとめた報告書を公開し、小川は以下のように語った。

5 本年（2014年）の2月から3月にかけて人手不足ということで、一部店舗が営業できなくなりました。私どもとしても非常に残念極まりないことであります。と同時に、社会インフラとして、
10 みんなで一生懸命やってきた、そういう中で初めてこのような事態が生じてしまった。せっかくすき家であったかい牛丼を食べたいとご支持頂いたお客様にご迷惑をおかけしたということは大変残念であり、お詫び申し上げたい。同時に、一緒に働いているアルバイト、パートタイマー、社員に労働力不足と言うことで、一部過重な負担がいつてしまっていることは、経営としても遺憾ですし、反省している次第であります。

ゼンショーは労働問題の指摘を受けて184店舗を一時的に閉鎖した（14年5月時点）。その影響もあり営業利益こそ黒字（24億円、前年比69%減）を確保したものの、連結子会社の株式譲渡による
15 特別損失を計上したこともあり前年度11億円の純利益は、2015年3月期に11億円の純損失に転落した。ゼンショーにおいても、1982年の創業以来の経営の危機を迎えていた。

日本マクドナルドの設立

—藤田田体制①—

20 1971年7月、日本マクドナルドは、第1号店を銀座に出店。米国本社側が郊外店舗を推す中、「日本の中心は東京である。その中でも銀座に出したい。」として、銀座の中心である銀座三越に出店した。この出店により一気にマクドナルドの知名度は上がり、のちの日本マクドナルドの快進撃へとつながった。米国本社の反対を押し切り、この決定を下したのは、日本マクドナルド創業者で初代社長である藤田田（でん）である。

藤田は、1926年に大阪で生まれる。父は英国系炭素繊維メーカーの技師、母はクリスチャンで、家庭では日常的に英語が飛び交う環境であった。藤田は、名門の旧制北野中学校、旧制松江高校を卒業後、1948年東京大学法学部へ進学。そのころ父が他界したこともあり、大学に通いながら、GHQの通訳のアルバイトで生計を立てていた。そこで出会ったユダヤ系米兵に感化されたこともあり、1950年、
30 貿易商社「藤田商店」を弱冠24歳で設立。アクセサリーや服飾品の輸入業で成功を収めた。ここで培った人脈が、のちの銀座三越出店に繋がっている。

藤田とマクドナルドの出会いは、1969年米国マクドナルド創業者レイ・クロックから藤田へのアプロー

チに端を発する。米国マクドナルドは、日本進出のパートナーとして、ダイエーや大手商社などと交渉していたが、藤田の才能を見込み、藤田商店との 50%・50% での合弁会社を設立することにした。さらに、藤田がクロックと締結したロイヤルティは1%と世界最低水準であった。このことからクロックがいかに藤田を買っていたかがうかがえる。

1971年、藤田は日本マクドナルド株式会社を設立。1号店の銀座店は、開店当初は苦戦したものの、翌年の1972年10月には、当時世界最高日販の222万円を記録し大成功を収める。さらに、1977年に東京都杉並にドライブスルー店舗1号店を開店。このころから郊外店舗へ出店エリアを拡大。その後も順調に売り上げを伸ばし続け、1982年には、日本において外食産業売上NO.1(当時の売上698億円)へと駆け上っていった。

藤田は、日本マクドナルド設立に際して、当時の日本にはなかった科学的な経営手法を米国マクドナルドから取り入れた。1つ目に、セルフサービス方式の店舗運営システムを採用した。当時の日本は、注文を取り、席に届ける方式が主で、客が自ら運ぶ方式はなかった。2つ目に、従業員教育に力を入れ、ハンバーガー大学(マクドナルド社内の教育機関)を設置し、米国からトレーナーを招き従業員にマネジメントやチームビルディング、コミュニケーションスキルの向上といった教育を施し米国流のサービスを訓練した。教育の内容は体系化されたマニュアルに基づいて行われ、すべての従業員が同じサービスを提供できるように訓練された。3つ目に、チェーンシステム的确立のために科学的な立地調査に基づく店舗開発手法を導入した。最後に、メニューと食材を標準化し、工場で加工された材料を店舗へ配送することで、迅速な商品提供ができるようになった。

一方で、藤田は米国マクドナルドモデル全てをそのまま日本に適用したわけではなく、随所に日本に適応するようアレンジして経営を行った。米国と異なる点の例を挙げれば、1つ目として、店舗立地を米国モデルの郊外型ではなく、ターミナル駅ビルや繁華街といった都市部にしたことである。一部ドライブスルー店舗を除き、マクドナルドの主なターゲットは、車客ではなく、徒歩で来る客であった。2つ目に、米国のFC店舗主体のモデルとは異なり、直営店を主たる出店形式としたことが挙げられる。藤田は、「販売の現場のオペレーションを他人任せにし、自分は収益管理をするような人間では、本当のおいしさを伝えられないという信念がある」と述べており、直営店とすることで、営業(商品)に責任を持つことを重視していた。またその背景には、都市部中心の出店を進めたために、店舗賃料が高くなりFCでは個別の採算がとれないおそれがあるということもあった。3つ目は、社員の給料を高水準にしたことである。89年のデータによると、マクドナルド社員の給与水準は、世間一般よりは2~3割高かった。賞与も年3回支給され、社員の配偶者にまで賞与が支給されていた。

拡大と低迷

—藤田田体制②—

1971年の創業以来、順調に業績を拡大し続けるマクドナルド（付属資料1参照）であったが、
5 1985年のプラザ合意で急激な円高ドル安が進んだことを受けて大幅な値下げを実施した。1985年には210円だったハンバーガーの価格は、1995年には130円まで下がっている。

同時期にバブルが崩壊し、国内経済が低迷する中でマクドナルドの成長も鈍化、更なる成長へ向けた打開策として藤田は、今までのファッション路線から、ディスカウント戦略に大きく舵を切った。そこで始めたのが、バリューセットである。ハンバーガーとポテトとドリンクをそれぞれで注文するよりも、セット
10 にすることによりお得な価格設定にすることで、客単価を上げると同時に収益率の高いポテトとドリンクの購買を促すことで、利益率の改善を図った。さらに、ハンバーガー平日半額（65円）キャンペーンも行ったことで、若者に加えて、40 - 50代のサラリーマン世代の新規開拓にも成功し客層を広げた。

バリューセットの発売とほぼ同時に、店舗出店戦略にも変化が見られる。いわゆるサテライト店の拡大である。サテライト店とは、スーパーやショッピングモールなどに出店する小型店であり、80坪程度の標準店の周辺にその半分の40坪程度のサテライト店を出店することで、売上を向上させながら、資材発
15 注やクルーの管理を効率化し、店舗当たりの運営コストを下げる狙いがあった。

ハンバーガーのディスカウント戦略とサテライト店の出店戦略が功を奏し、日本マクドナルドの売上は急伸した。さらに、サテライト店を積極的に出店したことによって、店舗数も1,169店（1994年）から3,598店（2000年）と約3倍に伸びた。ディスカウント戦略を開始した1995年からわずか5年で売上も約2
20 倍に成長、2001年にはJASDAQに上場を果たしている。

しかし順風満帆かに見えたマクドナルドに試練が訪れる。“狂牛病”、いわゆるBSEの発生である。2001年9月10日、9.11同時多発テロの前日に事件は起こった。BSE感染の疑いがある牛が千葉県の牧場で発見され、その後も各地で次々と感染の疑いが発生、マスコミの報道も次第に過熱していった。
25 消費者が牛肉製品を避けるという逆風がマクドナルドを直撃する。さらにこれまでの躍進を支えてきたディスカウント戦略から方向転換を試み、平日半額キャンペーンを取りやめハンバーガーの定価を常時80円にする低価格戦略を行ったが、消費者には65円からの実質的な値上げと受け取られ、客足が遠のく結果となった。その後、最安となる59円に再設定したが、一向に客足は戻らず業績は下降線を辿っていった。2002年日本マクドナルドは、1973年以来29年ぶりとなる23億円の純損失を計上した。

30 2003年3月、藤田は「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」として、日本マクドナルドホールディングス（前年にホールディングス制に移行）の会長を退任。さらに、退任

からわずか1年後の翌年4月、享年79歳で息を引き取った。最後の言葉は、「桜の花が散るように静かに散りたい」であった。

飛躍と停滞

—原田泳幸体制—

藤田の後を受け、カナダ・マクドナルド CEO のパット・ドナヒューが会長兼 CEO として就任した。しかし、事態は変わらず2期連続純損失を計上した。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 として招聘した。原田は当時、「マックからマックへ（マッキントッシュからマクドナルドへ）」転職した異色の経営者として話題をさらった。原田は、東海大学工学部を卒業後、日本 NCR、横河ヒューレット・パッカード、シュルンベルジェを経て、1990年にアップルコンピュータジャパンに入社。1997年同社の代表取締役社長兼米国本社副社長に就任した。アップル創業者スティーブ・ジョブズとともに、iMac など多くの製品を日本でヒットさせていた。

原田の基本方針は、日本流にアレンジされすぎた感のある日本マクドナルドのビジネスモデルを、米国流の成功モデルに引き戻すことであった。藤田時代に日本にローカライズされた日本マクドナルドを、米国マクドナルド流に引き戻すことで再び成長することを目指した。この経営方針について原田は以下のように述べている。

（これまで不振だったのは）「健康志向が台頭したこと」でも「ハンバーガーに対して消費者が飽きたこと」でもない。「マクドナルドらしさを失ったこと」にある。

当社はあくまで「アメリカ」をアイデンティティとする企業です。その点を見失ってはならないと考えています。にもかかわらず、日本独自の手法で運営してきた部分が多分にあり、以前は成長の足かせになっていました。そこで、海外のノウハウを有効活用し、商品からスタッフまで、最適なタレントを最も効果の上がるかたちに結集させました。

原田体制の10年間（2004年～2013年）は3つの時期に分けられる（付属資料2参照）。「①成長期」「②成熟期」「③減退期」である。原田が CEO に就任した2004年から2007年までは、失墜したブランド力の向上のために「基本に立ち返る」施策を徹底したことが奏功した①成長期である。1つ目に、QSC(Quality, Service, Cleanliness)の徹底である。あえて、それまで進めてきた不採算店舗の閉鎖をストップし、大規模な投資なしに改善が見込める QSC の徹底に焦点を絞った。原田は、日

本マクドナルド就任初日に、幹部社員に向かって「1年間はQSCの向上にだけ取り組んでほしい。それ以外のことはやらなくていい。」と告げている。特に、メイド・フォー・ユーと呼ばれる注文を受けてから商品を提供するための新しい厨房設備の導入に力を注いだ。従来は、作り置きが基本で、10分も経つと、味が落ちてしまうために廃棄されていた。その廃棄率は1%に及んでいた。メイド・フォー・ユーを5 導入することで、作りたてのおいしいハンバーガーをスピーディーに提供できるようになる。藤田時代には、遅々として導入が進まなかった米国流の新しいキッチンシステムの導入を、原田は1年以内に導入させた。原田は以下のように言う。

10 (社長就任の時点で)悠長すぎる計画(2007年12月までに800店を改装。順次メイド・フォー・ユーを導入)が立てられていたので、これについては即時にNGを出しました。「(2004年)9月末までに1235店舗を改装し、12月期までに2012店舗の改装を済ませ、期末(2005年3月)までには全店にメイド・フォー・ユーを導入する」と決定したのです。

15 また、原田は就任早々に「戦略シーケンス」という概念を打ち立てた(付属資料3参照)。ブランド力の向上には長い時間がかかる。打ち手の全てを同時に実行するのではなく、業績復活のための手段に優先順位をつけ、段階的に実行することが必要であるとした。

20 就任最初の1年間はまずQSCの徹底に集中し、翌年2005年には、100円メニュー(米国では1ドルメニュー)を導入した。このねらいを原田は、「新しい顧客を増やししながら、既存顧客の来店頻度をあげること」と述べている。結果、客単価は下落したものの、それ以上に客数が増え、売上は前年を超えた。そして、2006年には高単価商品「えびフィレオ」を導入。このヒットにより利益率が向上した。同時に、ビッグマックなどの定番商品の価格改定や大規模な店舗改装を行うことで既存店売上の向上も図っている。2007年には、米国マクドナルドに追随し24時間営業化を推進。さらに、米国・カナダ・中国でヒットしていた「メガマック」を発売し今まで手薄となっていた男性客向け施策の充実を図った。また、米国ですでに導入されていた立地に合わせたきめ細やかな価格政策である地域別価格制を25 導入。その成果もあり、2007年の決算では粗利益の改善効果が50億円にも上った。原田の戦略シーケンスの手順は、集客のための「価格の変更」と利益をとるための「新商品の投入」を時間差で交互に仕掛けるというものだった。原田は、CEOに就任した2004年から2007年までの5年間で売上高を約3割(3,080億円から3,950億円へ)増加させている。

30 次に迎える2008年から2010年までの時期はまさに②成熟期であると言えよう。成熟期は、売上の拡大成長から利益重視へと舵が切られた時期である。

2007年までの好調を受け、原田はなおも施策を打ち続けた。2008年には、プレミアムローストコー

ヒーの導入を行った。価格はSサイズ100円と手ごろで、競合の半額以下（2008年当時）で、しかもおいしいコーヒーとして評価された。その年の「オリコン 買いたいコーヒー NO.1」にも選出されている。この100円コーヒーの導入で客数は大幅に増加している。さらに、eクーポンの導入やNTTドコモと共同出資したデジタルマーケティングを統合する「The JV」の設立などで競合に先駆けてデジタルマーケティングを強化。2010年には、クーポンの使用率が85%（紙媒体含む）に達し、これらの施策により順調に客数を伸ばしていた。しかし、翌2009年になると、プレミアムコーヒーとeクーポンの効果も一巡し、来店客数の伸びが鈍化しはじめる。すると原田は、集客数の追求から収益力の追求へと軸足をシフトさせていく。

その背景には、米国本社の影響があったとも言われている。2007年に、米国本社からホフマンが日本マクドナルド副社長（ホールディングス子会社）として派遣され、経営戦略の見直しとFC事業拡大に取り組んでいた。ホフマンの来日時期と合わせるように、日本マクドナルドの主要株主から藤田一族が消え、米国マクドナルド関連会社が過半数を占めるようになっていく（付属資料4参照）。

ホフマンが副社長になった翌年の2008年から段階的にFC化への移行が進められた（付属資料5参照）。その手法は、既存のFCに直営店を売却、メガフランチャイジーを誕生させた。2008年には509店舗が移行している。さらに、翌2009年にも直営店439店舗をFCに移行。その結果、FC店舗数が直営店舗数を逆転する。さらに2010年にも120店舗が移行するなど、直営店からFC店への移行は急ピッチで進められた。加えて、この年、戦略的閉店と称して486店舗（直営278店・FC208店）の一斉閉店に踏み切っている。閉店の基準は、以下のように公表されている。①キッチンキャパシティの拡大余地がない店舗②ブランドを毀損する店舗③不適切なロケーションの店舗④新店舗デザインコンセプトに対応できない店舗⑤リモデルの投資効果が得られない店舗。

2011年日本マクドナルドは、FC化等の高収益体質への転換が実を結び最高益を更新。その年、米国本社とのFC契約内容を変更し、従来10年であった契約期間を20年に延長、本社へ支払うロイヤルティフィーは2.5%から3.0%へと上がっている。

一方、そのような取り組みを経て、2012年から2013年までの時期に③衰退期を迎える。2011年をピークに2012年から売上・利益ともに下降の一途をたどっている。

この原因は急激なFC化に伴うサービスレベルの悪化や売上を押し上げる強力な新製品がなかったためである。原田は、再度基本の見直しを図るとして以下の施策を実行している。1つ目に、レジ前のメニュー表を廃止した。ねらいは、カウンターでの待ち時間の短縮により顧客サービスを改善することであった。しかし、顧客からは批判的な声が相次ぎ、後日メニュー表は復活した。2つ目に、ビッグマックキャンペーンを実施した。このキャンペーンの目玉であった「ENJOY！60秒サービス」は、会計終了後から商品を渡すまでの時間を砂時計で測り、60秒以内で商品を渡せなかった場合、ビッグマック

などのハンバーガーと交換できる無料券を交付するというものであった。しかし、このような施策を実施したものの、客数・売上の減少に歯止めはかからず、復活への兆しは見えないままであった。

こうした中 2013 年 8 月、原田は代表取締役社長の後任にサラ・カサノバを指名。原田は、代表権のない取締役会長に退いている。翌 2014 年に原田は、ベネッセコーポレーション代表取締役社長に
5 就任。2015 年には日本マクドナルド取締役会長を退任している。

凋落

—原田体制その後—

10 2013 年 8 月、原田の後を受け、サラ・カサノバが新 CEO となった。カサノバは、マクドナルド一筋のたき上げで、カナダをスタートに東欧・東南アジア・日本で成果を上げていた。日本ではマーケティング本部長及び事業推進本部長として、2004 年から 2009 年まで勤務している。その際、新商品の導入に関わり「えびフィレオ」「メガマック」などのヒット商品を生み出している。

15 2014 年 7 月、中国の TV 番組での「上海福喜食品」への潜入取材がきっかけで、食品期限切れ食肉の使用問題が発覚。同社がマクドナルドのチキンの供給先であったことから、マスコミでも大きく採り上げられることとなる。同社はマクドナルドと 50 年以上の協力関係があり、2002 年には親会社の OSI 中国が日本マクドナルドの最優秀サプライヤーにも選ばれていた。

20 この問題を受けて、日本マクドナルドはチキンナゲットの販売を一時中止、加えて発売予定だったチキンタツタも発売が中止された。その後、日本マクドナルドは、上海福喜食品との契約を打ち切り、調達先をタイの食品会社へ切り替え、抜き取り検査の強化や食品安全専門会議を設置、さらにスタッフにも食の安全と品質管理の研修を強化した。しかし、この問題によって、カサノバは重視していたターゲットである家族客と女性への戦略見直しを余儀なくされた。家族客へは子供向けのハッピーセットをリニューアルしたばかりであったが、このセットにはチキンナゲットが使用されていた。また、女性獲得への戦略食材にチキンを据えていたからである。

25 30 2015 年 1 月、全国のマクドナルドで相次いで異物の混入が報告された。始めは、青森県でチキンナゲットにビニール片の混入が報告される。すると、東京都江東区でも同様の混入が報告された。その後、福島県ではサンデーチョコレートにプラスチック片が混入、大阪府ではヒトの歯がフライドポテトの中に混入と立て続けにニュースになった。これらの報告を受けてマクドナルドは会見を開いた。その会見は、カサノバではなく 2 名の執行役員から説明がされたこともあり批判的な反応が多かった。会見では、「年間のべ約 12 億人のお客様に（食事を）提供している。その中で、お客様からの指摘はそれなりの件数をいただいている。こういう申し出に関しては、1 つ 1 つの問題の原因を具体的に突きとめ、保健

所に報告し、それに対する指導を受けながら、最終的にお客様に説明させていただいて、責任を果たしている。大きな対応をする“品質問題”と、個別のお客様の“申し出”は、われわれとしては違う対応をしている。広がりがないようなケースなどは公表していない。」と述べている。

14年の食品期限切れ食肉の使用問題が発覚以降、一段と客離れが進んでいた。年明けには異物混入事件も相次ぎ、現場の士気も下がっていた。このような状況を打破するために、国内全店舗を統括する代表取締役副社長兼COOとして下平篤雄が呼び戻された。下平は藤田時代の1978年に入社、中央地区本部長やコーポレートリレーション本部長、営業推進本部長などを経て、2005年には日本マクドナルドホールディングスの取締役となっており（付属資料6参照）、現場に精通した人物とされている。2009年にFC化を推進していた原田の命を受け、日本マクドナルドの子会社FCであるクオリティフーズ(株)（所在地：新潟県）へ出向していた。

2015年4月、度重なる事件を受けて、カサノバは以下のリカバリープランを発表した。①全国を東日本地区、中日本地区、西日本地区の3つの地区に分けた地区本部制導入②店舗改装（今後4年間で約2,000店）と閉店（近年中に131店）実施③早期退職制度（約100人）の実施④加盟店オーナーに対する120億円の財政支援である。しかしながら、その後も依然として既存店売上は前年割れが継続し、顧客離れが一層顕著になっていた。

2015年10月、顧客離れが進む中、カサノバはさらなる施策を発表した。①低価格帯商品「お手頃マック」の拡充。②地域別価格制の廃止し、全国で価格を統一した。③クリンネスの強化。KODO（コード）というアプリを通じ、来店客が店舗のクリンネスを評価する仕組みを導入した。以上の施策を行なった結果、2015年12月現在、既存店売上はプラスに転じたものの、客数は依然として前年割れが続いている。

ゼンショーの設立

ゼンショーホールディングスを創業した小川賢太郎は1968年東京大学に入学した。当時日本は戦後の高度経済成長の真っただ中である一方で、ベトナム戦争や文化大革命など世界的な激動の時期であった。社会矛盾や高度成長のひずみ、資本主義の隆盛にもかかわらず、世界の貧困・飢餓が一向になくならないことに疑問を感じた小川は東大全共闘運動に傾倒した。小川は、革命を起こすためには、中途半端ではダメだということで、東大を中退。さらに、革命の中核をなす労働階級の組織化を図るべく、当時最も厳しい職場の一つとされていた港湾労働者になった。

1975年に小川は転機の年を迎える。ベトナム戦争でベトナムの傀儡政権がアメリカ大使館に逃げ込んで、屋上から米軍のヘリにしがみついていた逃げたのを見た小川は、社会主義の限界を悟り、社会主義

の目的は、すでに達成され、社会主義では小川が目指す貧困と飢餓をなくすという目的は達成できないと感じたという。「300年くらいはこの資本主義的生産様式が続くんじゃないか」と感じ、資本主義の勉強を始め、マーケティング、法律、会計など資本主義の基礎を勉強し、中小企業診断士の資格を取得。さらに、これからはコンビニか外食産業だと考え、自分で考えだわってきた「食」ということ、世界の人間を食べるようにするという自分の人生のテーマからして、外食産業がいいだろうということで、1978年に吉野家に入社することとなる。

吉野家は、2代目社長松田瑞穂により1968年よりチェーン展開を開始した。1977年には100店舗を突破し、小川が入社した1978年には国内200店舗を達成。1年で100店舗を出店するという高成長企業であった。

吉野家に入社した小川は、まず川崎店でトレーニングを受けた。トイレ掃除から牛井作りのオペレーションまで店舗に関わることを学び、わずか2か月で店長になる。その後、人事部を経て経理部次長となった小川は主に銀行との交渉の前線に立つこととなった。

しかし、それまで急拡大を続けていた吉野家の経営が次第に傾き始める。コスト削減のためにつゆを粉末に変更、輸入牛肉の供給不足にともない、輸入制限が適用されないフリーズドライの乾燥牛肉の利用に踏み切った事などによる味の低下による客離れが生じていた。さらには外食産業の発達に伴い輸入牛肉の需要が増えたことで牛肉価格が高騰、原価の上昇が重なったことにより経営は急激に悪化した。1980年当時、200店舗を超える吉野家を取引銀行は飽和状態と判断し、追加融資をなかなか認めなかった。小川は連日徹夜で、再建計画を作成し交渉にあたっていた。

当時、小川は「アメリカのハンバーガーは1万店ある。牛井は、アメリカのハンバーガーの日本版である。2000年コメを食ってきた国民の中で、コメというでんぷんのうえに、人類の開発した最高の肉である牛肉を、最高の調味料である醤油で煮て、ポンと乗つけるというシンプルなストラクチャーが牛井であって。パンというでんぷんに牛肉をパクッと挟んだシンプルな商品がハンバーガー。シンプルだから、安く作れる。」というように牛井のポテンシャルを説いたという。しかし、小川の奮闘も空しく資金繰りに窮した吉野家は1980年7月に吉野家は会社更生法を申請する。

その後、吉野家の株主であった不動産会社の新橋商事の社長から請われ、新橋商事の外食部門子会社であるニッショーで吉野家のフランチャイズ展開を目指した。しかし、なかなか店舗展開が進まないことに業を煮やし、1982年、小川は部下3人を引き連れて独立、ゼンショーを設立する。資本金500万からのスタートであった。当初は、牛井ではなく、資金が少なかったため小規模でできる弁当屋を横浜市鶴見区生麦に出店。小さいながらも本部も設立し、「フード業世界一」というスローガンを掲げて創業した。弁当屋は2年半で7店舗を出店したが、これでは、小川が思う世界の貧困・飢餓を救うのに何万年もかかってしまう。そこで、改めてシンプルで普遍性のある牛井屋への挑戦を決意する。1号店

は生麦に出店したが売上は伸び悩んだ。そこで川崎に出店した2号店は、いわゆる牛井屋のカウンターのみではなく、テーブルも併設した店舗形式にした。この店舗がヒットしここから小川の快進撃が始まる。

小川は、牛井は日本のハンバーガーであると考えていた。サラリーマンがカウンターでかき込むというだけではない、米国のハンバーガーチェーンのように都心でも郊外でも、サラリーマンでもファミリーでもカップルでも楽しめる店づくりをするべきだと考えていた。店舗は基本的に郊外に出店したのは、ファミリーと一緒に来てもらえるような牛井屋に、大きな未開拓マーケットがあると踏んでいたのである。さらに、牛井の既成概念にこだわらず、キムチ丼やチーズ牛丼などトッピングができる多様なメニューを開発した。小川は、「ハンバーガーでも、ビッグマックやクォーターパウンダーなどいろいろ進化している。これを牛丼でもやろう」としているのである。また、会計システムでも、帰り際にレジで支払をするという方法を業界で初めて取り入れている。通常のレストランのようなフルサービスの形態をもっとも効率的に無駄なくやるにはどうしたらいいかということを考えて店舗設計をした結果であるという。その後、すき家は、順調に売上げを伸ばし、1997年店頭公開、1999年東証2部、2001年には東証1部上場を果たしている。

企業理念の共有

ゼンショーは、2015年3月期に売上5,118億円、店舗数4,730店舗（海外含む）となり、上場以来22期連続増収を達成している（付属資料7参照）。主力の牛丼事業では、2008年に吉野家を抜き業界首位となり、その後も業績を拡大し続けている（付属資料8参照）。さらに、2011年には、日本マクドナルドを抜き日本の外食企業で売上NO.1となっている。

小川はこの成長の背景として、「世界から飢餓と貧困をなくすために、フード業で世界一の会社をつくる」という企業理念を創業以来曲げなかったこと、そしてこの理念を共有し、本気になって実現しようとするメンバーが多数集まってくれたことをあげている。ゼンショーでは、小川が目指す姿を「ゼンショーグループ憲章」として明文化している。内容は、企業理念や使命から始まって、理想とする人間像・組織像に基づく行動規範が細かく記載されている。例えば、「お中元お歳暮は禁止」「取引先は業者と呼んではならない。お取引様と呼ぶこと。」「1秒で2歩以上歩く」「たばこは吸わない」「商談は30分以内」などである。

このゼンショーグループ憲章は、小冊子の形で全社員に配布されている。そして新入社員や中途社員だけでなく、買収先の企業にもゼンショーグループに入るタイミングで小川が直接語り、その想いを伝えている。また、昇格試験時など折に触れて憲章に触れる機会を設け社員の理念の共有を目指している。実際に社員にもたばこを吸う人はおり、社内に喫煙室もある。小川は、「姿勢として吸ってはいけないというのは載せるべきだが強制的にダメだということはやらない。そんなところまで社員のストレス解消のすべをとってはいけない。ただし食のプロとしての姿勢はこうあるべきだ」としている。

一方で、どこまで理念を共有するかという問題にも直面している。近年の労働力不足の背景もあり、高校生や外国人のパート・アルバイトの採用が増加しており、以前より現場で社員と同等に理念を共有することが難しくなっているのが現状である。そこですき家では、パート・アルバイトへの理念や行動規範の共有を目的に、よりわかりやすくした手引書の作成や、パートやアルバイトの研修での教育強化といった施策を行っている。

マス・マーチャндаイジング・システム（MMD）と人材

ゼンショーでは、飢餓と貧困をなくすという理念実現のための使命として、「世界中の人々においしい食を手軽な価格で提供する」ことを掲げている。この使命の実現に向けて、ゼンショーは世界中にマス・マーチャндаイジング・システム（MMD）を広げようとしている。MMDとは、食の安全性と品質に責任を持って提供するため、原材料の調達から製造・加工、物流、店舗での販売までを、一貫して企画・設計・運営する、ゼンショー独自の仕組みである。（付属資料 9 参照）。MMDは、ゼンショーの中核事業である牛井から始められたが、現在はグループ内に牛井以外の様々な事業を有しており（付属資料 10 参照）、食材をグループ全体で調達・製造・物流することで、中間のムダを省き、おいしい食を手軽な価格で提供することを可能にしている。この MMD は、ゼンショーの経営の根幹であり、躍進の原動力となっている。ゼンショーでは、この MMD を、「食を支えるインフラ」として位置付けており、一貫して自らの手で企画・設計・運営することを重要視している。2015 年 3 月末時点で、日本全国の食を支えるインフラとしてグループ 4,730 店（2015 年 3 月現在）を展開している。店舗は一部^[1]を除き、ほとんど直営店舗で出店している。さらに、グループ全体の購買機能を集約し世界中から調達ルートを開拓し、安定供給の体制を構築している。また、それを支える 29 の工場と 33 の物流拠点を展開、整備している。

MMD の基盤となるのが人材である。ゼンショーは、全世界で正社員約 6,400 名、パート・アルバイト約 45,000 名を抱える企業である（2015 年 3 月現在）。外食産業は、ヒトの産業であり、人材の採用・育成は外食産業企業にとって重要な経営課題であると小川は言う。ゼンショーの採用基準の中に、プロ意識をもち自分で考え自分の役割を意識しながら真剣に取り組むことができる人材であるかどうかというものがある。加えて、学生時代に何かにとことん打ち込んだ経験を重視し、自分のすべてを注ぎ込んで努力し続けられることを求めている。

現場を支える、パート・アルバイトは、店舗での採用の他、本部での一括採用も実施している。本部での一括採用については、面接後、採用が決まると、トレーニングセンターで導入研修を行い、理念やオペレーションについての基礎を学んだ上で、各店舗に配属される。他方、店舗採用について

^[1] フランチャイズ形式による出店は、牛井事業のなか卯 20 店・レストラン事業のジョリーパスタ 85 店のみ（2015 年 3 月現在）

は、店長による面接を経て、採用から導入研修まで店舗ごとに裁量権がある。店長は、新しく採用したパート・アルバイトを、自店舗で教育する他にトレーニングセンターに派遣して一括研修を受けさせるかを選択することができる。トレーニングセンターでの研修は、店長にとって、教育にかかる時間の軽減や、早期の戦力化、離職率の低下が見込まれるなどメリットが大きい。しかしながら、トレーニングセンターは全国 27 か所の主だった都市圏にしかなく、地方の店舗では自店舗での育成が中心となっている。また、人材不足の影響もあり、トレーニングセンターに派遣する余裕がなく、すぐに店舗で働いてもらうことを優先せざるをえないという事情もある。

一方、正社員採用は、グループ会社ごとに実施し、ホールディングス本部一括では行っていない(付属資料 11 参照)。各グループ会社で採用された新入社員は 2 週間ほどのホールディングス全体での入社研修を経て、各事業会社へと配属される。雇用体系としては個人のキャリア観に合わせて、全国異動があるナショナル社員と地域限定異動のエリア社員とが設けられており、近年では、男女問わずエリア社員希望者が増加している。育成は、OJT を中心としており、人事異動と昇格試験によるキャリアアップがある。人事異動は、以前は頻繁に行われていたが、近年は個人のキャリアを見据えた異動を志向している。特に店舗では、都心店舗と地方店舗の両方を経験させるように配慮されている。また、FFS 理論(ファイブファクターズストレス理論)という米国海兵隊が用いている組織論を導入し、メンバーの特徴を上司と共有することで組織マネジメントや人事異動を科学的に行うことを目指している。すき家では、店長の上に、エリアマネージャー(約 5 店舗)、ブロックマネージャー(約 20 店舗)、ディストリクトマネージャー(約 50 店舗)、ゼネラルマネージャー(約 300 店舗)という階層となっており、都度昇格試験がある。また、近年では事業会社間での異動も多く、活発な人材交流がなされている。例えば、回転ずしの「はま寿司」は、今では在籍する社員のうちすき家出身の社員が大半を占めている。以前は回転ずしのノウハウを持つはま寿司の社員主導で店舗展開を行ってきたが、運営ノウハウが蓄積し、大量出店のステージに移る中で、大量出店のノウハウをもつすき家の社員が主導するというグループ運営体制が敷かれている。

評価については、オペレーションを含んだ店舗状態(定性)と業績(定量)で評価される。店長では、店舗：業績を 8:2 の割合で評価され、役職が上がるにつれて業績が占めるウエイトが高まる。なおゼネラルマネージャーはすべて業績で評価される。業績は、店舗ごとに PL を作成し、売上と利益が評価の対象となる。評価は計画利益の達成率及び前年改善率を主な指標とすることで賃料が高く利益が出ない都心店と、賃料負担が低く利益額を出しやすい郊外店との公平性を担保している。予算は、基本的にトップダウンで割り振られるが、店長とその上長の交渉の上、最終的には決定される。ただし、店舗出店時に開発部隊が試算したその店舗における潜在的な予想値があり、その数値を基準として上長が最終的には判断することになっている。

多角化経営

牛井で構築した MMD を、別の事業へ展開しようとしたのが、2000 年のココスの買収である。当時ファミレスはすでに飽和産業とみられており、市場も縮小していた。アナリストからもなぜ今ファミレスをやるのかと冷ややかな意見が多かった。しかし、小川は、「ファミレスはどこも横並びで特徴がない。まずは商品力を上げ、さらに生産性を向上すれば、十分にける」と考えていた。当時のココスは、ムリ・ムラ・ムダが多いと牛井チェーンのノウハウを持つ小川には映っていた。「ハレの日のニーズから日常的なニーズに移り変わっているのに、相変わらずハレの日に接客するようにゆったりと「ようこそお越しくしました」と。そういうのは自己満足」と述べている。ココスは当時の売上高が 330 億円に対して、経常利益が 7 億円。利益率は 2% であった。それを 1 年半かけて利益率 6.5% の約 3 倍、20 億円の経常利益を計上するようになった。

小川は、「自分の考えていたことは正しかったじゃないかと。お客様が離れたかというそうではなくて、お客様はもっと来るようになったわけです。テキパキやって、会社は 3 倍儲かるようになった。みんなハッピーじゃないかと。お客様も、会社の従業員もね。それが M&A の成功の出発点ですね」と言う。

ココスの成功は、すき家のノウハウをそのまま持ち込んだわけではない。すき家の基本的な考え方、やり方を導入しているが、作業分析はココスに合ったやり方を一から再構成した。一つの作業、動作、関節ごとの動きに分解して、そこから無駄なモーションをなくしていく。より短い時間で疲れないでできるようにやり方を変えていった。そういった積み上げによって、無理しないでも生産性が上がるしくみをココスでも作っている。小川は、「(店づくりは) 普遍的なサイエンスというのが僕の基本的な考えだったし、ココスのメンバーにも言ってきたことです」と述べる。

始めは「何で落ち目のファミレスを買うのか」と批判的だった周りの見る目がココスの M&A の成功を受けて変わったという。そして次第に M&A の案件が持ち込まれるようになり、今では年間 100 件を超える案件が黙っていても来るようになった。持ち込まれた案件を審査する専門部隊を設けることで、日々ノウハウが蓄積し、速い判断ができるようになっている。案件を吟味し、良い案件を選べるようになったことで M&A の成功確率を高まっている。ゼンショーは、十数年で 17 社に及ぶ M&A を実施、それにともない、売上高は成長し続けている。

M&A におけるシナジーに対するゼンショーの考え方のベースは、経営の根幹である MMD にある。買収先の調達・製造加工・物流のシナジーを最大化させることができるかどうか判断基準となる。例えば、原料の共通化が可能であれば調達におけるボリュームディスカウントやムダのない食材の活用が可能になるといった具合である。また、製造加工や物流においても、買収先企業の設備を統廃合させることで効率化を進める。例えば、三重県の物流拠点では全ての事業会社のディストリビューションセンターを持っており、そこで全店舗への配送の一括管理を行ってトラックに混載している。すき家の食材を

載せ、ココスの食材を載せ、はま寿司の食材を載せたトラックが全国へと配送している。

また、店舗の開発においてもシナジーが存在するという。全社共通の店舗開発部門を有しており、開発部隊は地主へ土地の広さに合わせた最適な業態を提案することができる。また、調査部隊もグループ会社全体でみることができるため店舗開発における初期の導入費用などの情報が共有できる。さらに、店舗の建設においても自社に一級建築士がおり、グループ会社全体のノウハウを応用しながら頑丈で効率の良い店舗の建設が可能になっている。これまで蓄積されてきた店舗作りや運営のノウハウを、新たに買収した会社に準用出来る体制になっている。また、買収した会社にも専門のスペシャリストが元々いるため、そういった人たちがゼンショーグループに入り、M&Aを行うたびにスペシャリストの輪が広がっている。

ゼンショーは、M&A後の急激なリストラは行わない方針である。買収後に、買収先企業へ数名の専門部隊が入り、MMD全体のシナジーをもたらし体制へと変革していく。その際に、すぐさま従業員の解雇や、設備を売却することは避けている。もっとも大事なことは、理念の共有と考えており、買収後、ゼンショーグループ憲章を買収先の全社員へ配布し、小川自ら想いを語る。理念に賛同できない企業は、いい案件であってもそもそも買収しない。その意味では、敵対的買収はないという。しかし、そのようにしてグループ化を進めてきた結果、人事体系や賃金体系はいまだ、統一化できていない。人事体系の異なる企業間での異動は出向となる。その結果、上司より部下の方が給与が高くなることも一部で発生している。

2000年のココスから始まったM&Aは、主に外食産業を中心に行っていた(付属資料12参照)。その後は、2007年の八百屋業態のユナイテッドベジーズを始めとして小売を中心としたM&Aにシフトした。2014年には、介護業のM&Aまで多角化してきている。

BSE 問題

2001年日本でBSEが発生した際は、400円から280円への牛丼の値下げで実績の落ち込みを回避した。しかし2003年12月23日、アメリカでBSEが発生。米国産牛肉を100%使用していたすき家は、急遽対応に追われることになる。国内に残っている在庫では1か月程度しか持たないため、代替案をたてなければならなかった。すぐさま小川たちは調査団をつくり、米国の生産現場に視察を行った。そこで見たものは、厳格な処理がされず、ずさんな管理をされた姿だった。小川は、このままでは米国産を使うことは絶対にできないとし、豚肉や豪州産の使用に踏み切った。小川は安全性を何よりも重視していた。

小川は、牛丼に替わって新たに豚丼を発売することを決断した。豚肉に合うタレの開発や、スライスの厚さの設定など調整し、なんとか2月の発売にこぎつける。さらにその後、豪州産の牛肉での牛丼

開発に踏み切る。味の変化によって客が離れるというリスクもあるが、小川は、「当然、悪くなるのであれば離れるでしょう。だから、よくしなきゃいけないですね。330円から280円にしたときも、コメのレベルも上げたし、肉のクオリティも上げているんです。これは結構大変だったんだけども。それからタレの改善もやって、品質本位と。だけど値段を下げますと。」と商品力と価格訴求力の向上に注力していた。

5

ワンオペ問題

2014年10月、すき家は過半の店舗の深夜営業を休止した。対象店舗は約半数にあたる1,167店にも上った。深夜営業の人員を確保することができなかったことが原因である。この発端は、2014年春に起きたアルバイトの大量離脱だった。すき家は、深夜従業員（社員及びアルバイト）が1人で店舗を切り盛りする「ワンオペレーション（通称：ワンオペ）」体制を敷いてきた。調理、接客、清掃、会計を1人ですべてこなす徹底したオペレーションの効率化を図った結果である。ワンオペは、競合の吉野家、松屋も実施できないでいた。2014年1月、機動的な組織運営を目的として、地域を統括していたディストリクト・マネージャー（DM）を廃止し（付属資料13参照）、さらに2014年2月、通常の牛丼よりオペレーションが複雑な牛すき鍋定食の導入した結果、現場は混乱し、負担に耐えかねたアルバイトの離職が相次ぐこととなる。毎年2－3月は多くの学生アルバイトが就職等を理由に退職する。加えて、現場の負担感が増したことによりさらなる人材不足を招くことになった。そのため、営業時間の短縮や店舗閉店を余儀なくされた。小川は、ワンオペの様々な問題はたびたび噴出するものの、アルバイトの退職が相次ぐまでは「個別に対応しているから問題ない」と、すべて現場で解決できているとみていた。

こうした事態を受けて、ゼンショーは、2014年5月に弁護士などで作る第三者委員会を設置。その委員会からの報告書を2014年7月に公表した。その報告書には、月間労働時間が400時間を超える社員や、社内で回転と呼ばれる24時間連続勤務を社員の大半が経験していることなどが記載されていた。すき家の在籍社員は600人程度で、松屋や吉野家と比べると店舗は倍近いが、社員は半分程度に過ぎない。このような実態が明らかにされると、社会的に大きな批判を浴びた。第三者委員会からの指摘を受けて、ゼンショーは深夜のワンオペレーション体制の廃止を決定。その結果、深夜営業を休止する店舗が拡大することになったのである。

30

2014年7月31日、すき家は労働環境の改善を最重要課題として設定し新たな改革案を発表、主な取り組みは次の3つである。

①分社化

東京の本社から約2,000店舗をコントロールしていた体制から、風通しのよい組織作りを目指して全国を7つの地域会社に分割。各地域会社の担当店舗数を300店舗前後とし、各階層のマネージャーが担当する店舗数も減らすことで、よりきめの細かい店舗運営を行う体制にする。

②労務管理体制の強化

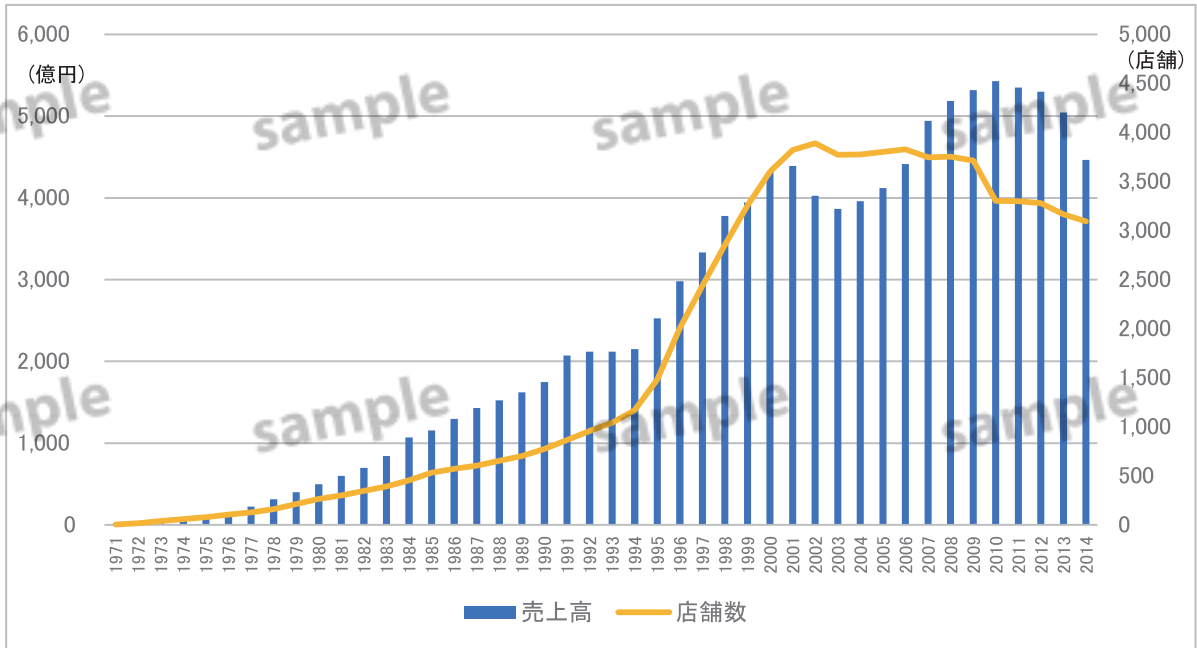
労政部を社長直轄組織として独立させ、専任の労政担当を配置。日単位での予実管理を徹底する。さらに、会社とゼンショー従業員組合会（ZEAN、読みは「ゼアン」）との間で、社員及びアルバイトの労働時間管理を目的とした「時間管理委員会」を設置。労使が毎月議論を行う体制にする。

③ガバナンス体制の強化

常勤の監査役を置くとともに、社外取締役を招聘し、経営監視を強化。すき家地域会社において、地域社員の登用などはすき家地域会社の社長が決裁できるよう「起案権」と「決裁権」について職務権限規程を改定した。

2015年3月期決算は、すき家の大量の深夜営業休止や連結子会社の株式譲渡に伴う特別損失計上が影響し111億円の純損失を計上。純損失は創業以来はじめてのことである。

付属資料 1 日本マクドナルド業績推移



(注) 売上は直営店とFC店の合計実績(マクドナルドではシステムワイドセールスと呼ばれる)

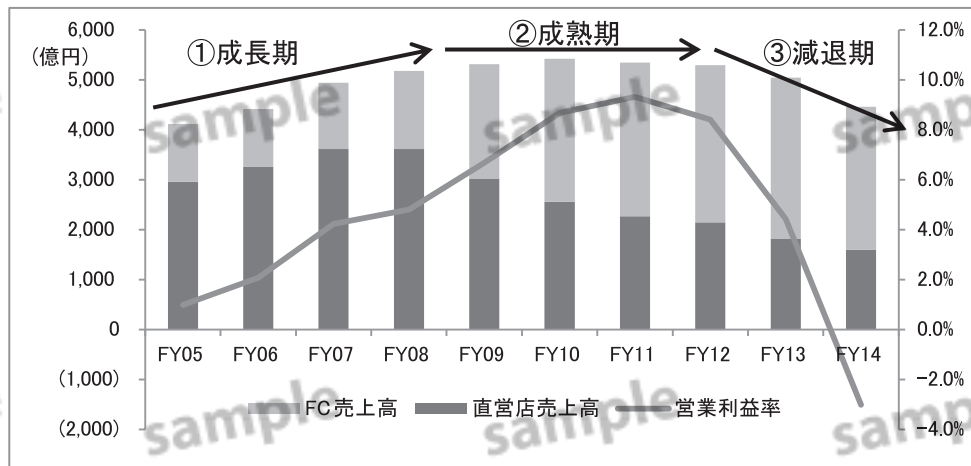
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
売上高(億円)	2	15	37	67	103	151	225	316	400	497	600
店舗数(店)	5	19	39	59	79	105	127	161	212	264	302

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
売上高(億円)	698	842	1,072	1,156	1,298	1,431	1,523	1,621	1,749	2,072	2,120
店舗数(店)	346	394	455	532	573	604	653	704	776	865	957

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
売上高(億円)	2,120	2,152	2,528	2,982	3,331	3,779	3,944	4,311	4,389	4,027	3,867
店舗数(店)	1,041	1,169	1,482	2,004	2,437	2,852	3,258	3,598	3,822	3,891	3,773

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高(億円)	3,959	4,118	4,415	4,941	5,183	5,319	5,427	5,350	5,298	5,044	4,463
店舗数(店)	3,774	3,802	3,828	3,746	3,754	3,715	3,302	3,298	3,280	3,164	3,093

付属資料 2 日本マクドナルド業績推移（原田体制）



(出所) 日本マクドナルドホールディングス 決算短信

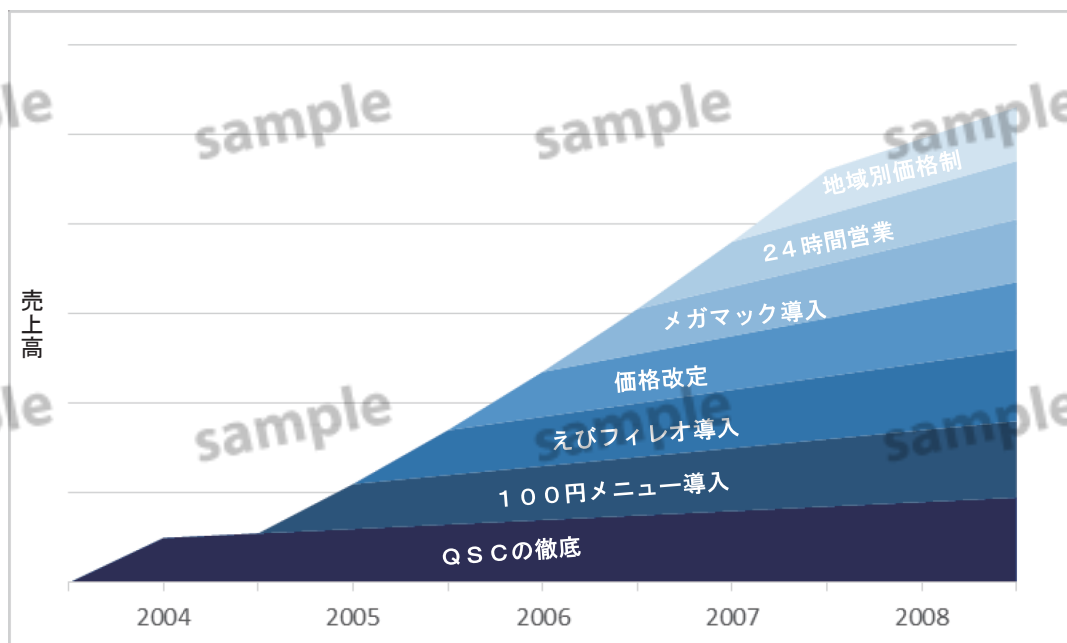
日本マクドナルドホールディングス 業績推移

(百万円)

売上高	299,823	308,079	325,655	355,696	395,061	406,373	362,312	323,799	302,339	294,710	260,441	223,190
経常利益	1,896	7,277	2,859	5,708	15,616	18,239	23,252	27,161	27,612	23,770	10,236	△ 7,974
経常利益率	0.6%	2.4%	0.9%	1.6%	4.0%	4.5%	6.4%	8.4%	9.1%	8.1%	3.9%	-3.6%
純資産額	141,017	140,174	135,905	130,067	133,247	139,371	148,502	152,462	161,787	170,737	171,895	147,740
総資産額	208,130	190,909	190,370	193,206	201,303	200,024	200,798	200,228	222,029	226,338	213,226	188,048
従業員数(人)	4,403	4,477	4,699	4,999	4,997	4,478	3,801	3,419	3,128	2,775	2,764	2,679
販売および一般管理費	35,104	34,496	34,082	38,266	47,307	49,416	44,080	39,551	35,447	35,336	26,664	26,548
建物および構築物	40,129	38,435	38,941	42,394	44,634	40,024	34,061	31,115	36,462	39,811	43,924	43,587

(出所) 日本マクドナルドホールディングス 決算短信及び有価証券報告書

付属資料 3 日本マクドナルド「戦略シーケンス」



(出所) 日経ビジネス 2011年7月11日号を元に作成

付属資料 4 日本マクドナルド主要株主構成

	2001	2004	2007	2011	2012
MRO	29.4	MRC 27.56	MRC 27.56	MRC 27.56	MRC 25.26
MRC	20.6	MRO 22.43	MRO 22.43	APMEA 12.31	APMEA 24.73
藤田田	16.3	藤田悦子 10.06	チエース マンハッタン バンク 2.32	MRO 10.12	
藤田元	12.6	藤田元 6.92			
		藤田完 6.02			

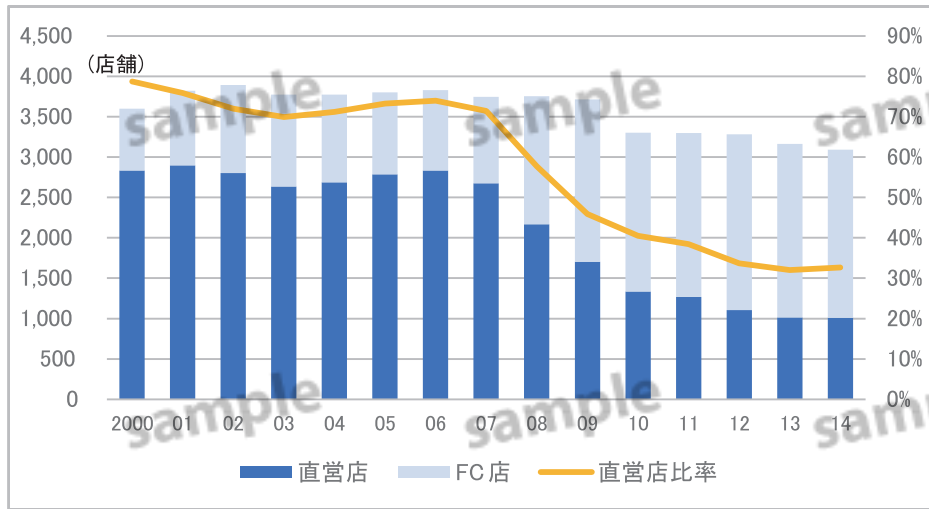
MRO……マクドナルド・レストラン・オペレーションズ

MRC……マクドナルド・レストランズ・オブ・カナダ・リミテッド

APMEA…マクドナルド・アジア・パシフィック・ミドルイースト・アンド・アフリカ

(出所) 日本マクドナルドホールディングス決算短信及び有価証券報告書

付属資料 5 日本マクドナルド直営店比率推移



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
直営店	2,832	2,899	2,801	2,637	2,686	2,785	2,832	2,674	2,166	1,705	1,337	1,269	1,105	1,013	1,009
FC店	766	923	1,090	1,136	1,088	1,017	996	1,072	1,588	2,010	1,965	2,029	2,175	2,151	2,084
直営店比率	79%	76%	72%	70%	71%	73%	74%	71%	58%	46%	40%	38%	34%	32%	33%

(出所) 日本マクドナルドホールディングス決算短信及び有価証券報告書

付属資料 6 日本マクドナルド役員推移

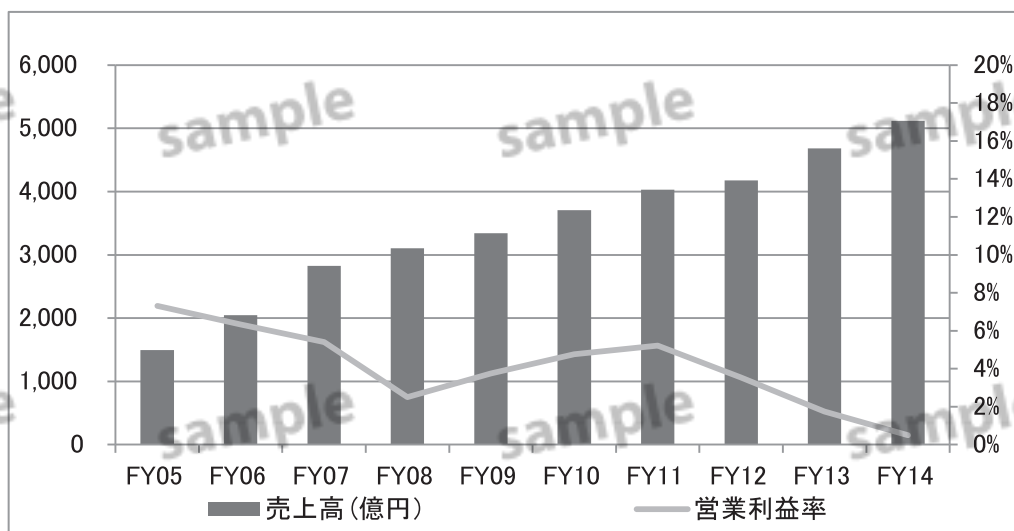
日本マクドナルドホールディングス役員	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
代表取締役会長	P. O. ドナヒュー	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	ロバート D. ラーソン
代表取締役社長 兼 CEO		原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	原田 泳幸	S・L・カサノバ	S・L・カサノバ
代表取締役副会長 兼 CEO	原田 泳幸										
代表取締役社長 兼 COO	八木 康行										
代表取締役副社長 兼 COO		デビッド.W.ハミルトン	デビッド.W.ハミルトン								下平 篤雄
代表取締役副社長	石田 正										
代表取締役副社長	ピーター・B. ベレスフォード										
代表取締役上席執行役員					デビッド.T.マーフィー	A. R. ブラフ					佐藤 仁志
取締役執行役員	ジェームス・O. スキナー	P. O. ドナヒュー	P. O. ドナヒュー	デビッド.T.マーフィー	P. O. ドナヒュー	デビッド.T.マーフィー	A. R. ブラフ	A. R. ブラフ	A. R. ブラフ		宮下 建治
取締役執行役員		下平 篤雄	安田 隆之	安田 隆之	安田 隆之	安田 隆之	安田 隆之	安田 隆之	安田 隆之	青木 岳彦	青木 岳彦
取締役執行役員		大宮 裕子	大宮 裕子	グレイグ・M. レナード		佐藤 仁志	佐藤 仁志	佐藤 仁志	佐藤 仁志	佐藤 仁志	佐藤 仁志

※13年度原田氏は代表権のない取締役会長

黒塗り 米国本社出身 網目 日本マクドナルド生抜き

(出所) 日本マクドナルドホールディングス有価証券報告書及びIR情報を元に作成

付属資料 7 ゼンショー業績推移



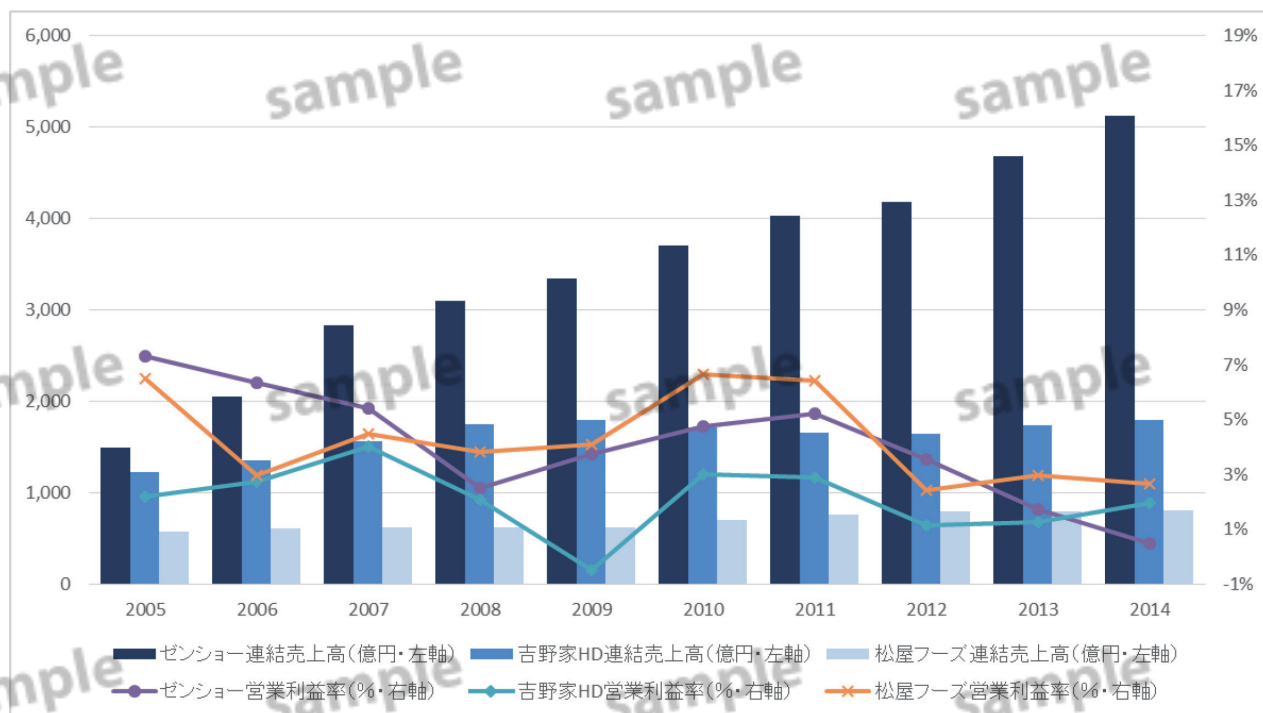
(出所) ゼンショーホールディングス決算短信

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577	468,377	511,810
経常利益	10,532	13,196	14,190	6,175	11,114	15,791	19,300	13,873	7,957	2,875
経常利益率	7.1%	6.4%	5.0%	2.0%	3.3%	4.3%	4.8%	3.3%	1.7%	0.6%
純資産額	13,084	43,608	42,618	42,005	44,934	45,887	49,066	55,218	81,291	74,233
総資産額	114,896	201,267	215,681	224,762	232,138	231,190	235,981	258,509	293,192	289,467
従業員数(人)	2,370	6,576	4,119	4,574	4,794	4,858	4,841	5,343	5,928	6,584

※決算は3月期

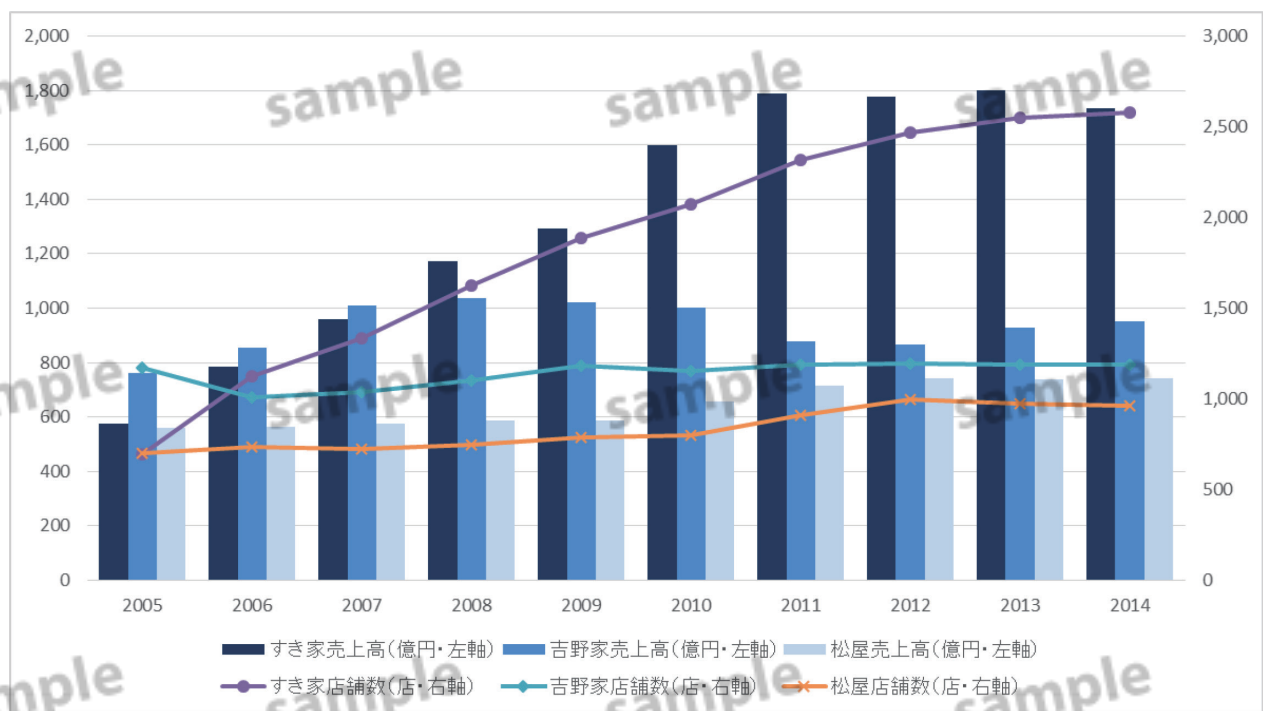
付属資料 8 牛井大手 3 社業績推移

連結売上高及び営業利益率 業績推移



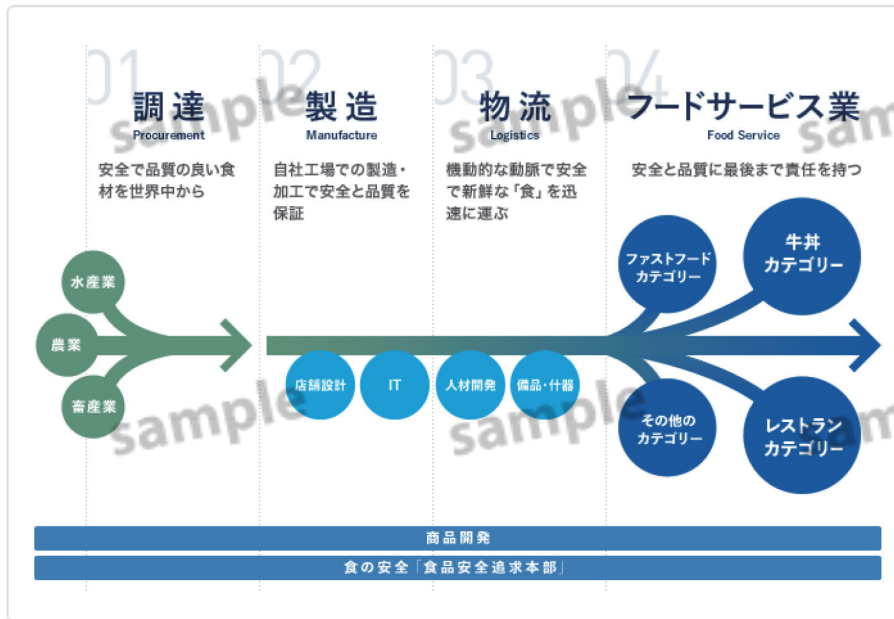
(出所) 各社 決算短信及び有価証券報告書

牛井事業売上高及び店舗数 業績推移



(出所) 各社 決算短信及び有価証券報告書

付属資料 9 ゼンショー「MMD(マス・マーチャндаイジング・システム)」



(出所) ゼンショーホールディングス ホームページ

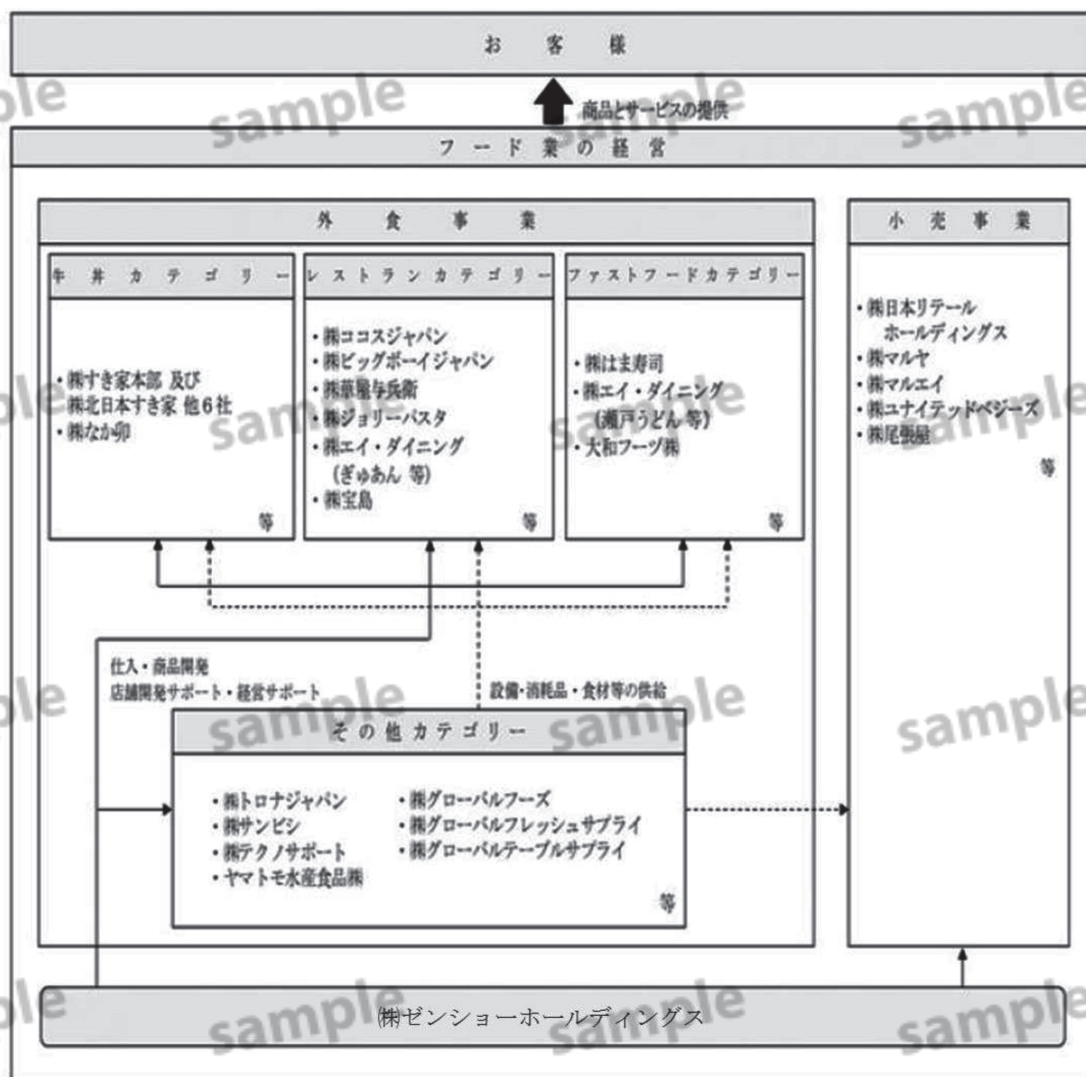
付属資料 10 ゼンショー事業構成

事業	外食事業			小売事業	その他
カテゴリー	牛丼カテゴリー	レストランカテゴリー	ファーストフードカテゴリー		
主な企業	すき家 なか卯	ココス ビッグボーイ 華屋与兵衛 ジョリーバスタ エイ・ダイニング (ぎゅあん等) 宝島	はま寿司 エイ・ダイニング (瀬戸うどん等) 大和フーズ	日本リテールホールディングス マルヤ マルエイ ユナイテッドベジーズ 尾張屋	トロナジャパン サンビシ グローバルフーズ グローバルフレッシュサプライ グローバルテーブルサプライ テクノサポート ヤマトモ水産食品
売上構成	33.9%	29.7%	20.6%	10.5%	5.3%

(出所) ゼンショーホールディングス 有価証券報告書を元に作成

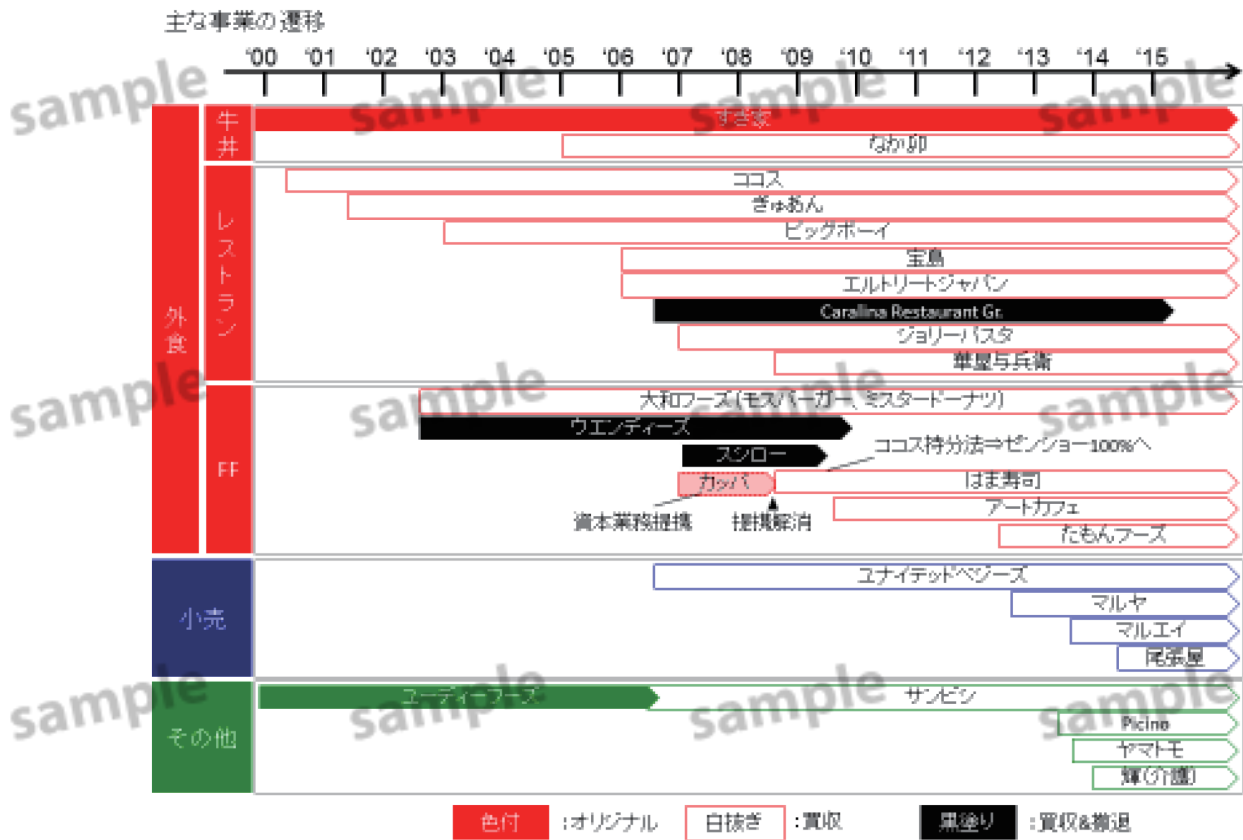
2015年3月期実績

付属資料 11 ゼンショー事業系統図



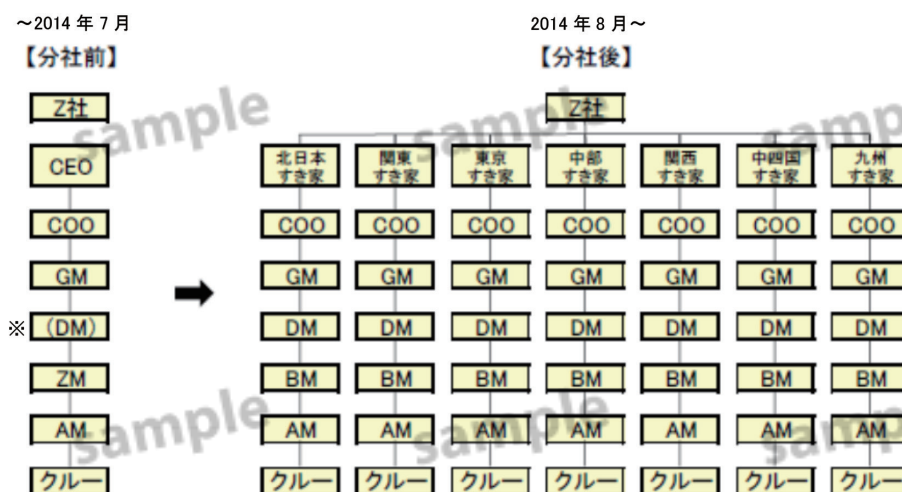
(出所) ゼンショーホールディングス有価証券報告書を元に作成

付属資料 12 ゼンショー M&A の歴史



(出所) ゼンショーホールディングス HP を元に作成

付属資料 13 すき家組織図



※2014年1月組織変更によりDM廃止

役職名称	役職略称	雇用形態	担当店舗数 (分社前)	担当店舗数 (分社後)	概要
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー	CEO				代表取締役社長
チーフ・オペレーション・オフィサー	COO				執行責任者
ゼネラル・マネージャー	GM	正社員	500	300	営業部内の店舗を管理するマネージャー。
ディストリクト・マネージャー	DM	正社員	80	50	ディストリクト内の店舗を管理するマネージャー。2014年1月廃止→分社後復活。
ゾーン・マネージャー	ZM	正社員	30	-	ゾーン内の店舗を管理するマネージャー。分社化に伴い2014年7月廃止。
ブロック・マネージャ	BM	正社員	-	20	ブロック内の店舗を管理するマネージャー。ZMより管理店舗数は少ない。
エリア・マネージャー	AM	正社員	5	5	エリア内の店舗を管理するマネージャー。
チーフ	CF	アルバイト			クルーのリーダーであり、シフト作成を担当することがある。店舗の状態に関する管理責任者。
アシスタント・チーフ	As.CF	アルバイト			クルーのサブリーダーであり、CFの代行・補佐。
キャプテン	CP/CAP	アルバイト			クルーの時間帯責任者。
クルー	CR	アルバイト			役職なしのアルバイト。新人をNF(ニューフェイス)という。

(出所)「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会調査報告書を元に作成

参考文献

■日本マクドナルド

日本マクドナルドホームページ

日本マクドナルド（各年）「CSRレポート」

日本マクドナルド（各年）「有価証券報告書」

日本マクドナルド（各年）「決算短信」

日本マクドナルド（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（2001）『Challenging Spirits 1971-2001 – 日本マクドナルド 30周年記念誌 30th anniversary』

日本マクドナルド株式会社

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

原田泳幸 （2008）『ハンバーガーの教訓』 角川 One テーマ 21

原田泳幸 （2011）『勝ち続ける経営』 朝日新聞出版

原田泳幸 （2012）『大きく、しぶとく、考え抜く』 日経新聞経済出版社

原田泳幸 （2013）『掟破り』 かんき出版

原田泳幸 （2013）『成功を決める「順序」の経営』 日経 BP 社

原田泳幸 （2014）『原田泳幸の仕事の流儀』 KADOKAWA

原田泳幸 / 伊藤元重

（2012）『マクドナルドの経済学』 PHP 研究所

レイクロック・ロバートアンダーソン

（2007）『成功はゴミ箱の中に—レイ・クロック自伝—』 プレジデント社

中山新一郎（2001）『マクドナルド市場独占戦略』 ぼる出版

小川孔輔 （2014）『マクドナルド失敗の本質 賞味期限切れのビジネスモデル』 東洋経済新報社

週刊ダイヤモンド 2004年 5月29日号 「日本マクドナルドの正念場」

週刊ダイヤモンド 2006年 3月12日号 「経営レポート 日本マクドナルドホールディングス」

週刊東洋経済 2004年 1月17日号 「特集 マクドナルドは蘇るか」

週刊東洋経済 2007年12月15日号 「このひとに5つの質問原田泳幸日本マクドナルドホールディングス会長兼社長兼 CEO」

週刊東洋経済 2012年 1月 7日号 「トップの肖像 日本マクドナルドホールディングス CEO 原田泳幸」

週刊東洋経済 2013年 9月21日号 「どこで行き詰ったのかマック”原田神話”の終焉」

週刊東洋経済 2014年 3月 1日号 「苦戦続くマクドナルドついに原田体制が終焉」

週刊東洋経済 2014年 8月 2日号 「チキンの期限切れ発覚マックが陥った袋小路」

週刊東洋経済 2014年12月 6日号 「【巻頭特集 外食、苦しむ！】 大手が沈む外食サバイバル」

週刊東洋経済 2015年 4月 4日号 「マックの浮沈を握る “出戻り幹部”の手腕」

日経ビジネス 2004年11月 1日号 「繁栄支えた番頭の反乱」

日経ビジネス 2011年 7月11日号 「原田泳幸経営教室①「らしさ」の競争力」

日経ビジネス 2011年 7月18日号 「原田泳幸経営教室②戦略シーケンス」

日経ビジネス 2011年 7月25日号 「原田泳幸経営教室③マーケティング」

日経ビジネス 2011年 8月 1日号 「原田泳幸経営教室④組織とリーダー」

日経ビジネス 2015年 7月10日号 「地域で価値を高めて信頼を取り戻す」

■ゼンショー

ゼンショーホールディングスホームページ

ゼンショーホールディングス「Concept 2015」

ゼンショーホールディングス（各年）「有価証券報告書」

ゼンショーホールディングス（各年）「決算短信」

ゼンショーホールディングス（各年）「決算説明会資料」

週刊東洋経済 2014年 7月 26日号 「【人手不足の正体】人手不足が迫る発想の転換」

週刊東洋経済 2014年 11月 29日号 「ゼンショー・小川社長が語る経営哲学（1）～（4）」

日経ビジネス 2014年 8月 4日号 「シリーズ検証 ゼンショー成功の復讐 第1回 臨界」

日経ビジネス 2014年 8月 11日号 「シリーズ検証 ゼンショー成功の復讐 第2回 野望」

日経ビジネス 2014年 8月 25日号 「シリーズ検証 ゼンショー成功の復讐 第3回 元凶」

日経ビジネス 2014年 9月 1日号 「シリーズ検証 ゼンショー成功の復讐 第4回 焦燥」

日経ビジネス 2014年 9月 1日号 「小川賢太郎・ゼンショー HD 社長が激白」

日経ビジネス 2014年 9月 8日号 「シリーズ検証 ゼンショー成功の復讐 最終回 審判」

日経ビジネス 2014年 9月 8日号 「特集 敗軍の法則」

日経ビジネス 2014年 12月 6日号 「すき家のブラック批判にすべて答える」

日経ビジネス 2014年 12月 6日号 「改善迫られる外食の労働環境 ワンオペの大きな代償 すき家、
営業縮小で窮地」

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 2016. 5 PDF