



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)

5

— 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。

10

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。

15

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。

20

25

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。

30

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）