



## 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 (C)

## — 外食産業における発展と凋落 —

### 日本マクドナルド

2015年4月、日本マクドナルドは、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の導入 ②店舗改装（今後4年間で約2,000店）と閉店（2015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、リカバリープラン発表後も売上げはなかなか回復しなかった。そのため、2015年10月、日本マクドナルドはさらなるリカバリープランを発表した。①低価格帯商品「お手頃マック」の発売 ②地域別価格制の廃止（全国で価格を統一） ③クレンネスの強化（アプリを通じた来店客によるクレンネスを評価する仕組みの導入） である。

以上のようなリカバリー施策を実施したにもかかわらず、業績は依然として厳しい状況が続いている（付属資料1参照）。2015年度は8月こそアボカドバーガーのヒットにより既存店売上は前年を超えたが、年間を通じて売上高、客数ともに前年を下回り、顧客離れは深刻度を増していた。2016年に入り回復傾向を見せるも、前年1月の異物混入事件の影響で大きく売上げを落とした反動が大きな要因である。実際、前々年の水準までは回復しておらず、依然として回復したとは言えない状態が続いている。

---

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、株価については、日経平均の変動と比しても安定的に推移している(付属資料2参照)。これは、米国マクドナルドの株主比率が50%あり、加えて株主優待のために長期保有する傾向にある個人の株主比率が41%と高いためであると推測される(株主比率は2015年6月時点)。

2015年は日本マクドナルドが不振を極めた年であったが、海外のマクドナルドでは回復の兆しを見せている地域もある。オーストラリアでは、売上前年比7.1%増(2015年1-9月期、日本は同期間20.1%減)と好調に推移している。オーストラリアのマクドナルドは、米国流とは異なる手法で成功を収めている。オーストラリアで新たに始められたのが、「Create Your Taste (CYT)」と呼ばれるパンズや野菜など好みの具材を自由に選んで注文できるタッチパネル式の注文端末の導入である。顧客が好みに応じてカスタマイズできる仕組みが好評で売り上げを伸ばした。さらに、米国マクドナルドではかねてから顧客からの要望も多く寄せられていたモーニングメニューの終日販売を2015年10月から開始した。朝の定番マックマフィンやハッシュポテトなどがいつでも食べられるようになった。調査機関 YouGov ブランドインデックスが実施した調査結果<sup>[1]</sup>によると、朝メニュー人気ランキングでマクドナルドが首位に選ばれている。この調査は、朝食メニューを1日2回食べる18歳以上の1000人を対象に、1年間にわたりオンライン上で集計された。その結果、41%が次の朝食はマクドナルドで食べたいと回答。2位はサンドイッチ・チェーンの「サブウェイ」で、マクドナルドのライバル「バーガーキング」は4位、コーヒーチェーン「スターバックス」は5位だった。朝食メニューはすでにマクドナルドの米部門の売上高の約25%、利益の約40%を占めているとされている。その結果、米国マクドナルドの2015年10-12月期の既存店売上高は5.7%増となっており好調に推移している。

日本におけるハンバーガーチェーン売上第2位のモスバーガーは、2016年3月期の既存店売上が前年比7%増と大きく伸長している(2016年1月時点)。客数は前年比3%減少したものの、客単価を前年比10%増と大きく伸ばした。人気の定番商品にアレンジを加えて付加価値を高めたカレーモスバーガーのヒットなど高付加価値路線が功を奏している。加えて、2015年11月より新業態モスクラックを出店している。新業態では、高価格帯ハンバーガーとともに、アルコール類を販売する。夕食にお酒と一緒にハンバーガーを楽しむ新しい利用シーンの提案を行っている。

さらに2015年11月、米国の新興ハンバーガーチェーンのシェイクシャックが、神宮外苑(東京)に初出店。オープン日には4,000人が列を作った。シェイクシャックは、高品質を売りにしており、ハンバーガー単品の単価が680円~980円とマクドナルドに比べて高い。本物志向・健康志向の高まりとともに米国を中心に業容を拡大しており、世界で80店舗を展開している(2015年11月時点)。

[1] <http://www.brandindex.com/article/mcdonalds-1-purchase-consideration-breakfastarians>

2015年12月、米国マクドナルドが保有する日本マクドナルド株を投資ファンドや商社などに売却の打診をしているという報道がなされた。米国マクドナルドは保有している株の33%程度を売却する見込みで、売却額は1,000億円程度とみられている。仮に、日本マクドナルド株が売却された場合、譲渡先に経営権を握られることも想定されている。外部の資本とノウハウを取り込み、再建を急ぐとみられている。

5

## ゼンショー

2014年7月、ゼンショーホールディングス子会社であるすき家は、労働環境の改善を最重要課題として設定し以下の新たな改革案を発表した。①全国を7つの地域に分社化 ②労務管理体制の強化(社長直轄組織発足、時間管理委員会設置等) ③ガバナンス体制の強化(常勤監査役の設置、社外取締役招聘等)である。

10

2014年10月、深夜時間帯に二人以上の従業員を確保できない店舗の深夜営業を停止した。対象となった店舗は全店舗の約半数にあたる1,167店舗にも上る。その後、2015年6月を目途に全店で深夜営業が再開される予定であったが深刻な人手不足により約400店が深夜営業を再開できずにいる(2015年9月現在)。全国のすき家を束ねるすき家本部の興津龍太郎社長は会見で、「無理をすれば(深夜もお店を)開けられるが、無理はしない」と述べている。残りの店の深夜営業を再開することよりも既に24時間営業している店でのサービス向上に取り組むとしている。

15

付属資料3の通り、2014年10月は深夜営業の停止の影響により売上は大幅に減少した。原材料高に加えて人手確保にも費用がかかるようになり、2015年4月には牛丼並盛りを291円から350円に値上げした。その結果、客数は減少したものの、客単価が上昇したことにより、売上は前年を超える水準まで回復した。しかし、こうした値上げは、需要の高まりによるものではなくコスト増によるものであり、これが更なる顧客離れを呼び既存店客数は前年を大きく割る前年比85%まで悪化してしまった。顧客離れを危惧したすき家は、2015年10月、期間限定で牛丼を350円から290円に値引きした。その結果、一時的に売上げ・客数を伸ばした。しかしその後は、再び客数減少が継続している。期間限定値引きの反動を、牛丼と豚汁のセット商品投入により客単価を向上させ売上高を伸ばした。

20

25

一方、株価については、安定的に推移している(付属資料2参照)。これは日本マクドナルド同様に株主優待のために長期保有する傾向のある個人の株主比率が53%と高いためであると推測される(比率は2015年6月時点)。

30

牛丼業態の競合である、吉野家、松屋も苦戦を強いられている。吉野家は、2015年度の既存店売上前年比0.6%増となった。客数は前年比12.4%減と大幅に減少している。一方、原材料や人件費の高騰による牛丼の値上げや高単価メニューの投入により、客単価前年比14.9%増と大きく伸ばし、

5 かるうじて前年売上を確保した状況である。また、松屋は既存店売上前年比2.6%増となった。しかし既存店客数前年比1.5%減となった。松屋も牛丼の値上げにより既存店単価は前年比4.2%増と伸ばした。牛丼は価格により客数が大きく影響される業態である。今後も更なる原材料や人件費の高騰が予想されており、低価格戦略による集客増は益々厳しくなることが見込まれる。

ゼンショーが今後の成長の柱と捉えているのは海外である。国内においては、牛丼事業に加え、は

10 ま寿司などのファーストフードカテゴリーを強化していく方針であるが、海外においては、主力企業であるすき家を最優先に位置付けている。付属資料4のように、すき家はアジア（中国・台湾・タイ・インドネシア・マレーシア）・中南米（ブラジル・メキシコ）に展開をしており、海外に141店舗を展開している（2015年9月時点）。すき家の海外展開は、2008年に中国に進出したのを皮切りに、2010年ブラジル、2011年タイ、2012年マレーシア、2013年メキシコ、2014年台湾・インドネシアとわずか8年

15 で急速に店舗網を拡大している。一方、吉野家はアジア・北米に653店を展開しており（2015年9月時点）、すき家に大きく差をつけている。吉野家は1975年のアメリカ進出を起点として海外店舗網を拡大してきており、海外での店舗展開に長い歴史がある。また、海外進出に際しては、現地企業との合弁会社設立またはフランチャイズ契約による出店形式を採用しており、現地会社主導での店舗展開を基本方針としている。松屋は中国上海に3店（2015年9月時点）を展開しているのみで、二社と

20 比べて海外展開には消極的である。

一方のゼンショーは、海外進出に際しても、マス・マーチャンダイジング・システム（MMD）を戦略の根幹とする考えである。したがって、海外においても自社による調達・製造・物流・販売までの一貫した仕組みを構築する方針である。2016年現在、すき家は中国でのMMD構築を最優先として

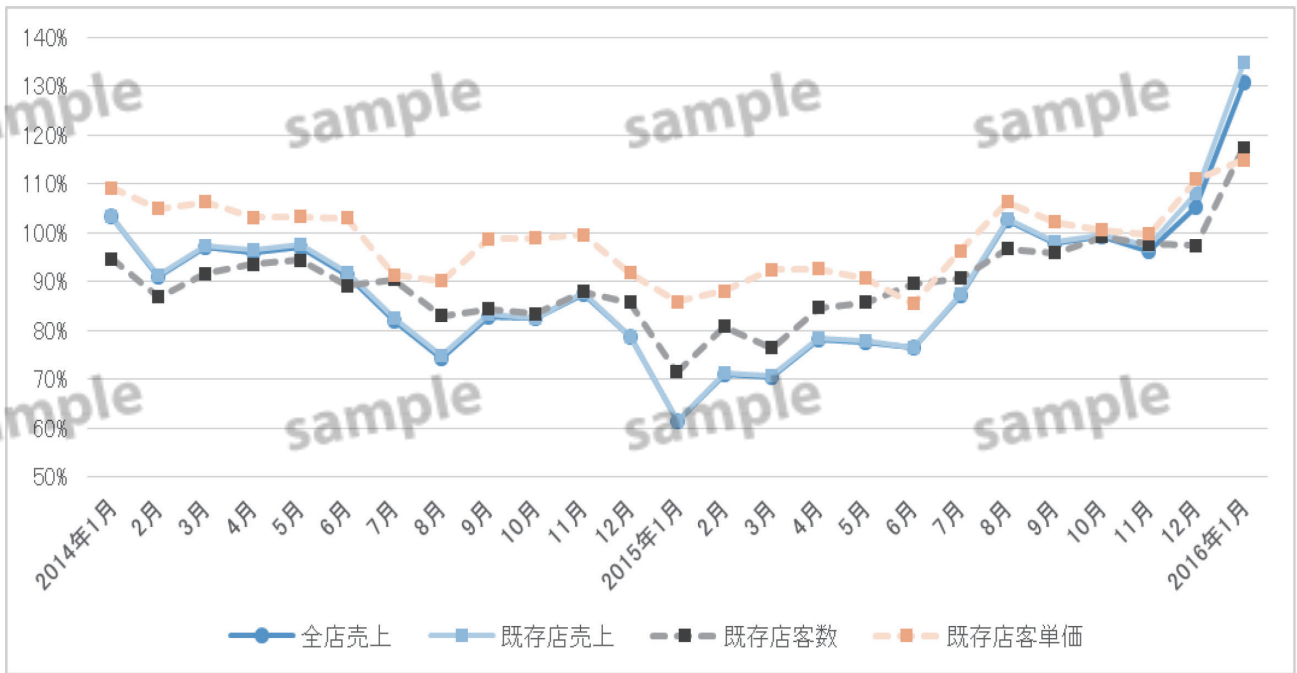
25 いる。2016年度には中国の黒字化が見込まれており、今後更なる出店強化を予定している（16年3月末で海外店舗数198店を予定）。出店形式は国内同様に直営方式を基本としている<sup>[2]</sup>。海外の経営は、日本から経験を積んだ社員が現地へ派遣され行われる。人材育成については、現地で採用された人材を日本に派遣し、日本での研修を通じて育成される。年に1回行われる接客コンテストには、

30 日本だけでなく世界各地のアルバイトが参加し接客技術を競っている。

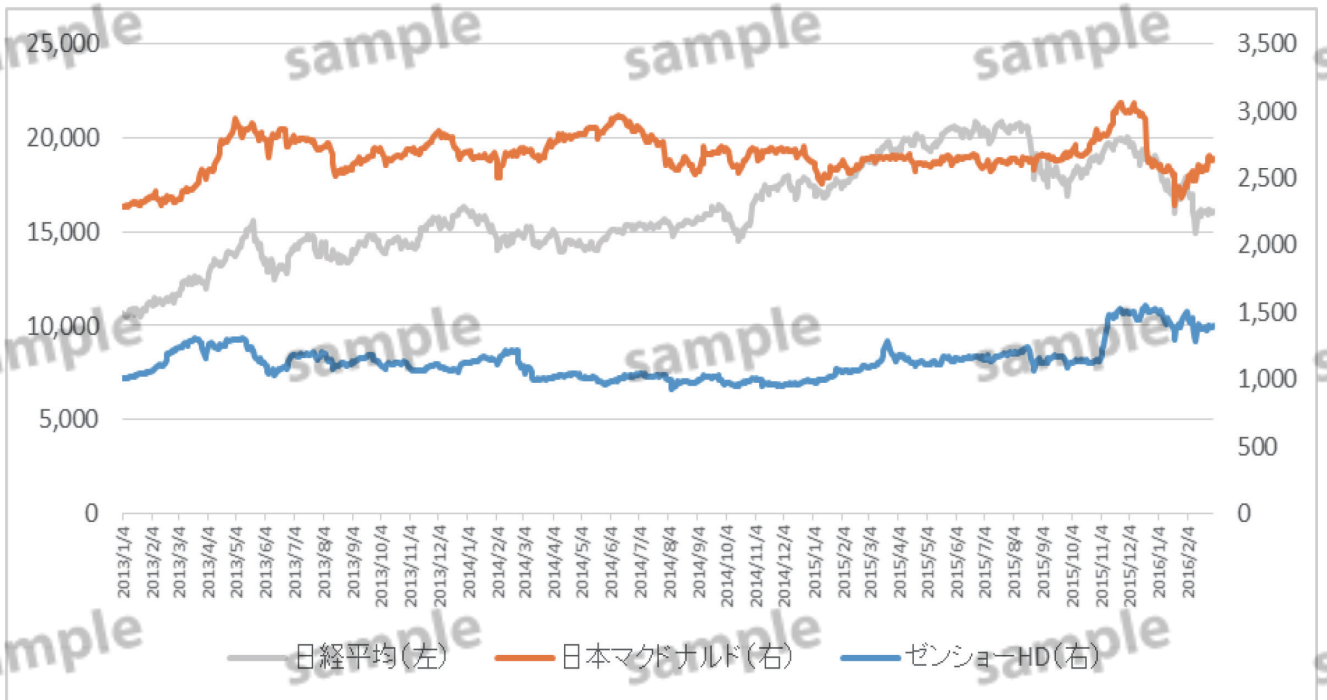
<sup>[2]</sup> マレーシアでは規制により現地企業とパートナー契約を結んでいる。それ以外の地域は直営方式。



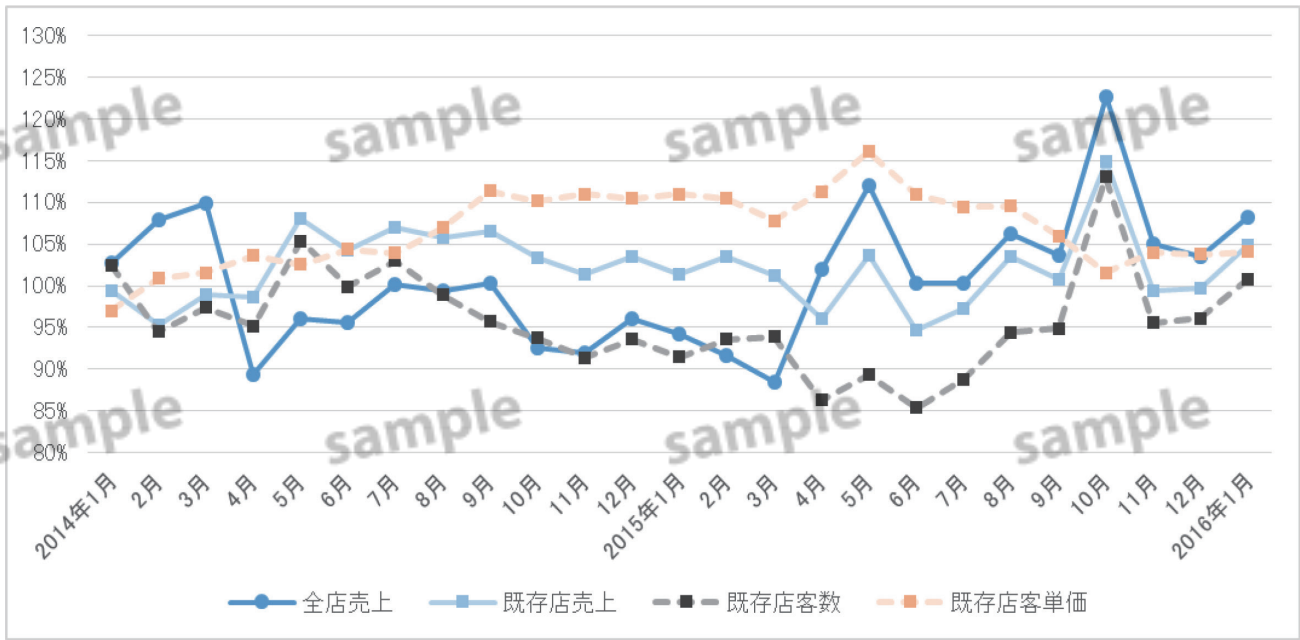
付属資料1 日本マクドナルド 前年比推移



付属資料2 日本マクドナルドとゼンショーの株価推移



付属資料 3 すき家 前年比推移



付属資料 4 牛井大手 3 社海外店舗数

	アジア								北中南米			合計	
	中国	台湾	香港	シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	カンボジア	アメリカ	ブラジル		メキシコ
すき家	107	3			10	3	5				10	3	141
吉野家	349	50	56	18	18	45	2	7	3	105			653
松屋	3												3

2015年9月現在

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

---