



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)

5

— 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、10
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、15
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 20
(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。

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）