

1800年代後期の米国レストランチェーンの経営管理技術 技術移転とその発展

立教大学ビジネスデザイン研究科博士課程後期
劉曉穎

(1) 研究の背景と概要

マクドナルドは1939年にロサンゼルス郊外でマクドナルド兄弟により誕生。後にレイ・クロックが買い取り、1953年にマクドナルド・コーポレーションを設立し、全国に店舗展開し、33000店舗を展開する世界最大のレストランチェーンとなった。

ドラッカーは著書「イノベーションと企業家精神」でローテク企業としてマクドナルドを取り上げ「マクドナルドでは、それまでは当たりはずれも運まかせのパパママ・ストア的な事業に初めて経営管理を適用したのである。マクドナルドでは、まず最終製品を規定し、これに合わせて生産工程を組み直した。ハンバーガーの価値においては、品質、サービスの早さ、清潔さ、親しみやすさ、の基準を定め、従業員を訓練し、給与システムさえ、この基準に照らして定めた。経営管理技術は単なる発明よりも重要である。」としている。

マクドナルド兄弟やレイ・クロックがファスト・フードを誕生させたように思われているが、急にその業態が誕生したのではないであろうと仮説を立て、マクドナルドに影響を与えた先行外食企業の経営管理技術を研究する。

(2) 研究方法

マクドナルドの成功に寄与した先行外食企業の経営管理技術やイノベーションの研究を行い、米国で最初にレストランのチェーンを創業した企業を、米国及び日本で発行された文献から明らかにすることにした。

(3) 結論

日本ではマクドナルド誕生前の米国外食産業の歴史を述べたものはない。そこで植民地時代の米国移民からマクドナルド誕生までの外食産業誕生の歴史を米国の文献を中心に詳細に調べると、マクドナルド創業より80年ほど以前の1876年にすでに鉄道駅沿いに展開していた、チェーンレストランのフレッド・ハーバー社と言う企業が存在していた。フレッド・ハーバー社はレシピの標準化、セントラルキッチンによる品質均一化、店舗監査の標準化、従業員への教育の均一化、などを実施した。後にマクドナルドが唱えたQSCという、品質、サービス、クレンリネスと言う経営管理技術を確立していたことが明らかとなった。

フレッド・ハーバー社はレストランチェーンの展開のみならず、ホテルのチェーン展開、小売業（駅ビル・ショッピングモール、書店）のチェーン展開、も行なっており、外食・ホテル・小売業態のチェーン展開を初めて行った企業でもあることも明らかとなった。

第1章 米国に於ける外食の誕生

米国における外食（食の外部化）の始まりは1620年から米国に英国やドイツからの移民が急増し、それらの人々が旅をする際の食事供給が必要となって誕生した。

当初は東海岸のニューヨークやボストンなどの移民が上陸する港町が中心であったが、経済の発展と共に1700年代に道路網が整備され始め、旅行者のための宿泊施設（食事も提供する）ができた。各都市の拡張に伴い労働者が移住してきて、彼らの宿泊する下宿（ボーディングハウス **Boardinghouse**）が増加していった。ボーディングハウスには宿泊施設だけでなく、レストランも備えていた。

移民たちはヨーロッパから近い東海岸の港町に移住したが、やがて、鉱物資源や農作物の豊かな西部に目を向け移動を開始した。

1850年代には移民は東部地区からロッキーマウンテンを超えて西部、オレゴン州やカリフォルニア州に徒歩や馬車で移住を始めていた。その移住に伴ってレストランの必要性も高まり食事を提供するカントリー・イン **Country Inn** が誕生した。

当初は東部から西部への移動手段が馬車で日数が必要だったが、さらに短時間で大量の輸送をできるように1869年に大陸横断鉄道の建設が始まった。

当時の鉄道列車の旅はひどいもので、速度は遅いし列車の環境は最悪であった。寒い冬には客車内の石炭ストーブによる暖房で列車内の空気は汚れていた。また、長距離の旅に必要な寝台列車も快適とは程遠いものであった。食事も旅人が自ら持ち込まざるを得なかった。

当時の蒸気機関車は蒸気を発生するために必要な水と石炭を100マイル（160Km）ごとに補給する必要があり、その際に旅人は短時間でひどい食事を済ませなければならなかった。

第2章 大陸横断鉄道会社の建設と沿線上のレストランの誕生

1800年代中頃に複数の大陸横断鉄道会社が開業するが、そのひとつにサンタフェ鉄道がある。サンタフェ鉄道は大変な苦勞をして大陸横断鉄道を施設したが、新興の鉄道会社として競合に差別化をするため顧客サービスが必要だということを認識していた。

同じ時期に、列車旅行の食事のひどさに注目していたのがイギリス移民のフレッド・ハーバーであった。移民後、ニューヨークのレストランで働き、セントルイスでレストランを共同経営した経験のあるフレッドはやがて鉄道会社の切符販売の仕事に従事するようになり、優秀な営業マンの実績を残し、他の鉄道会社沿線で3つのレストランを共同経営するようになっていった。フレッドは鉄道沿線上のレストランのチェーン展開を望んだが、その鉄道会社は積極的ではなかった。

そのフレッドのレストラン経営の能力に注目した新興のサンタフェ鉄道は、駅レストランの運営をフレッドに任せることにして、レストランの内外装を鉄道会社が費用負担し、

無料でフレッドに貸すことにした。フレッドは食器類や調理施設、従業員の調達訓練を担当し鉄道沿いの駅に初めてのチェーンレストラン・ハーバー・ハウス Harvey House が開店した。

1887年にはサンタフェ鉄道の12000マイルの沿線上、100マイル毎にニューヨークやシカゴのホテルやレストランと同じレベルの品質の高いハーバー・ハウス店舗を展開した。

ランチ提供店舗	95店舗
ディナー提供店舗	91店舗
ランチ・ディナー提供店	80店舗
ホテル営業	29店舗

そして最盛期には100店舗近いチェーンレストランを運営していた。(ランチとディナーの提供店舗の合計は186店舗になるが、ランチとディナーの両方共提供する店舗は80店舗あるので差し引き106店舗がランチやディナーのどちらか、又は、両方を提供するレストランの数になる)

第3章 創業者フレッド・ハーバーの生活信条と生活態度が経営管理の源

(1) フレッドの生活信条と生活態度

フレッドは当時の米国西部の粗野な振る舞いを嫌い、規則正しい生活を送るようにしてロンドン風の英国紳士として振る舞っていた。一日の食事は規則正しい英国風で時間を決めていた。朝食はトーストと紅茶という軽めの食事。ランチ(主食)。午後4時にはレモンを添えたロー・ティーLow Tea(アフタヌーンティーとも呼ばれサンドイッチ、スコーン、ケーキなどと一緒に紅茶を飲む)。午後7時には肉類を添えたハイ・ティーHigh Tea(夕食にあたるもので、肉類などの料理を食べる)。

当時は英国出身者で英国から訪問している英国軍人や、米国籍を取得した英国出身者が多く、セントルイス市などには英国出身者の多い地域もあった。フレッドの友人の多くが英国出身者であり、英国出身者にとってフレッドのビジネスでの成功ときちんとした生活態度は尊敬の的であった。フレッドはその英国出身者たちを家に招いてもてなしていた。トランプ、音楽鑑賞、詩や小説の朗読、特にシェークスピアの朗読、ワイン、などを楽しんだ。しかし、午後11時になると立ち上がり、「私は失礼して就寝しますが、皆さんまだゆっくり楽しんでください。」と休むのが習慣であった。その後のもてなしはサリーが受け持った。フレッドはチケットや新聞広告などの販売で鉄道を使って各地を歩いていたが、列車内などで時間があるときには、本や新聞をよく読みビジネス知識を蓄え、次のビジネスチャンスを探していた。

(2) フレッドのビジネスマンの心得

40 才なりある程度の成功を収めていたフレッドが大事にしていた「Maxims for Business Men (成功するビジネスマンの心得)」と言うビジネスマンの心得がある。

- <1>お金の取引の際には必ず領収書をもらい、発行した領収書のコピーを保存する。
- <2>訪問してビジネスの取引をする際には短い時間に端的に用件を話し、決して長居をしてはいけない。時間を無駄に使わない。
- <3>法律とは依頼人を守るのではなく、弁護士を儲けさせるものだ。
(法律は弁護士に生牡蠣の身を食べさせ、依頼人はその出し殻をもらうだけだ)
- <4>注意深さは安全をもたらす。
- <5>お金の授受には細心の注意が必要だ。
- <6>1 ドルのお金の価値を知りたければ、借りてみることだ。(借りるのはいかに大変かわかる)
- <7>努力をしなければ成功はありえない
- <8>失敗したことを悔やんで無駄な時間を使わない (失敗したことを悔やんでも失った金は戻ってこないし、時間の無駄だ。)
- <9>無駄なく仕事をして、細かいお金にも注意をする。大きな船も小さな穴ひとつで沈んでしまう。
- <10>チャンスを注意深く、待ち受けることが大成功につながる。
- <11>ウェブスターの大辞典も1つの単語を積み上げてできている (ローマは一日にして成らず。大事業は簡単に出来上がったのではない)
- <12>友達には親切にして、敵には何もするな。
- <13>従業員と恋愛関係になるな (部下や従業員と恋愛関係になると、あとで、困ることになる。)
- <14>くだらない話をしている人の前では沈黙を守ること。
- <15>くだらない話をしている人には、話を続けさせ後で困るようにする。
- <16>ヨーロッパの大富豪、ロスチャイルド家の成功の源は以下の3つだ
 - 不運な人とは付き合わないこと
 - 細心の注意を払いながら、大胆に行動しろ
 - 取引は1回終わってから、次の取引をしる (取引は注意深く行う)

(3) フレッドが参考にしたホテルやレストランのサービス

フレッドがビジネスで鉄道をよく利用していた際に利用した、ペンシルバニア鉄道沿いのアルトウーナ Altoona にあるローガン・ハウスホテル Logan House Hotel という伝説的な素晴らしいホテル・レストラン。ニューヨークの高級レストランデルモニコのような料理とサービスを実践していた。フレッドは米国の鉄道沿いレストランで最も高い評価を受けていると言う記事や写真、メニューの情報を目にしていた。

フレッドが販売していた定期船のフォード船長は定期船の乗客のために初めて素晴らしい船内レストランを設置し、食事とともにワインやダンスを楽しめるようにしていたのを経験もしていた。その夕食は60種類の豪華な料理をそろえていた。

(4) リスクを負わない経営手法 経営受託方式

カンサス・パシフィック鉄道沿いに3箇所のレストランを共同経営し始めたフレッドは鉄道線沿いのレストラン経営に自信を持ちビジネスを拡大するべく、鉄道チケット販売をしていたシカゴ・バーリントン&クインシー (Chicago, Burlington & Quincy) 鉄道に鉄道沿いのレストランの提案をしたが、彼らは興味を示さず、他の発足したばかりの小さな鉄道会社アチソン・トピカ&サンタフェ鉄道 (Atchison, Topeka & Santa Fe 鉄道、以後サンタフェ鉄道を省略) と手を組むことを推薦された。

そこで、サンタフェ鉄道駅内レストランのプロジェクトを開始することにした。まず、トピカ駅の2階にあった20席の軽食堂 (Lunchroom) を対象にした。20席のレストランは過去フレッドが関与したどのレストランよりも小さな規模であった。フレッドはこの軽食堂の受託運営において、大変有利な条件を引き出した。ランニングコストの面においては、賃料無料はもちろん、ガス、石炭、氷、などの水道光熱費、レストランで使用する食材と従業員の輸送費をサンタフェ鉄道が負担する。投資面においても、オープンやレンジ、洗浄槽、氷貯蔵庫、などの調理に必要な機器も鉄道の負担とする。フレッドの負担するランニングコストは食材コストと人件費だけだ。投資面においてフレッドは客席で使用する、テーブルや椅子などの家具、テーブルクロス、ナプキンなどのリネン類、皿やナイフフォークなどの食器類を負担する。この好条件で利益を出すのは容易であった。この有利な契約はフレッドとモースのお互いの信頼だけで成立し、書面による契約は行わなかった。フレッドはトピカのレストランを2年間運営し続けていた間に、サンタフェ鉄道はビジネスを強化するためにシカゴ・バーリントン&クインシー鉄道の若いやり手の経営者のバーストウ・ストロング (Barstow Strong) をスカウトして経営者にした。ストロングはローカル鉄道から、大陸間横断鉄道の最大手になる野望を持ち、コロラドから太平洋への鉄道網計画を建設しだした。その鉄道沿線沿いのレストランやホテルはフレッド・ハーバー社が受け持つことになり100店舗を超えるチェーンレストランとなった。

第4章 フレッド・ハーバー社の Quality 品質

フレッド・ハーバー社が100店舗を超えるチェーンになったのは以下の優れた経営管理方式であった。

(1) レシピの確立

<1>人材のスカウト

シカゴの高級ホテルのパーマーハウス (Palmer House) で働いていたウィリアム・フィリップス (William H. Phillips 英国出身) と言う有名な調理人を高給でスカウトすること

にした。フィリップスはフィラデルフィア（Philadelphia）万博で50万人の来場者に料理を提供したことで有名であった。フィリップとフレッドは後に衛生的で効率的な美味しい料理の基準を西部一帯に打ち立てることになった。

<2>味の統一

総調理長のフィリップがフレッドの求める基準の料理になるようにレシピを決めた後は、各店舗の調理人にはレシピに忠実に従わせた。

1880年のコース料理はリーズナブルな価格の75セントで、内容は、生ガキ、ウミガメ、ローストビーフ、オリーブ、チーズ、ペイストリー、アイスクリーム、ケーキ、から選択する。朝食は、ステーキ、卵、ハッシュブラウン、ホットケーキ、アップルパイ、コーヒーで25セントであった。

<3>飽きない料理の提供（同じ料理を旅行者に提供しない）

各店で提供する料理のメニューは4日毎に変更し旅行者が途中のハーバー・ハウスを何回利用しても、同じコース料理や特別料理を食べることがないようにした。

<4>味の向上のために各料理人の意見を取り入れる

フレッドは厳しい基準を定めているが、中央集権的で各店舗の創造性や向上心を抑圧するものではない。そのため各店の料理人やマネージャーは創造的で起業家精神を持っていなければならない。各人が地元で良い条件の果物、野菜、肉、地鶏、を見つけたら、自らの店舗でそれらを使用するだけでなく、その情報を他の店舗にも伝えて各店舗でよい食材を使用できるようにすることを心がけさせた。価格だけではなく品質も重視していた。良い食材を見つけた社員は会議で提案し、全員でその品質を確認し、良ければ採用するようにして品質向上に努めた。

（2） 最高の食材を使う

<1>牧場経営

農園や農場を自社で運営し、新鮮な乳製品などを店舗で使用できるようにした。1879年夏にレイキンに牧場を開業し、ブランドをXYとして1万頭の牛を飼育した。牧場の権利の1/4を4,000ドル（現在価値で89,000ドル）で購入し、残りを後で全額購入できるオプション契約を締結した。1897年10月にXY牧場を拡大し4000マイル四方にした。牧場には200名のカウボーイが働いていた。

<2>最高品質の食肉供給業者を使う

牧場主で数千頭の牛を飼育していても、西部には屠殺場が少なく、冷蔵車もまだなかったので、牛をシカゴやカンサスにまで送って処理をする必要があり、自分のレストランで新鮮な牛肉を提供することが出来なかった。フレッドのレストランの売り物はビーフステ

一キであり、良い牛肉を安定して入手する必要があった。そこで、最も歴史があり、品質の良い食肉加工業者のスレイヴェンズ&オブエン (Slavens & Obuen) 社と年間の大量供給契約を結ぶことにした。ヒレ肉を1ポンド当たり12.5セント(現在価格2.78ドル)の価格に設定し、1週間で1,200ポンドを購入する契約とした。この契約により新鮮な牛肉をいつでもレストランで調理することが可能になった。

品質の統一の面ではカミサリー(食材の集中加工センター)を本部管理の元に設置し、本部が造ったメニューとレシピに基づき、各店舗に鉄道列車を使い配送した。

(3) 食品の品質基準を厳格に定める

<1>パン

パンは各店舗で焼き上げ、スライスする。スライスの厚さは1/8インチである。(9.5mm)当時の西部におけるレストランや小売店で提供する食品の品質はひどいものであったが、フレッドの店舗では厳格な規格で高品質の料理を提供するようにした。

<2>コーヒーで使用する水

飲料水は定期的にアルカリ度をチェックし、もし高すぎるようであれば、最適な場所から列車で店舗に運んでコーヒーを抽出しなければならない。

<3>オレンジジュース

オレンジジュースは顧客の注文後、手で絞って新鮮な物を提供しなければならない。もし、冷蔵庫などに絞ったジュースを保管しているのが発覚すれば、担当者は解雇される。

<4>食材の輸送と品質の保持

新鮮な食材はサンタフェ鉄道の冷蔵車によって各店舗に配送されるが、冷蔵車は各店舗のシェフしか開けられないように鍵を掛ける。

<5>食材賞味期限の厳守

ハーバー・ガールの重要な職務はコーヒーの品質を保つことである。当時の西部ではコーヒーは1日に一回まとめて抽出し、それを何回も温めなおして提供するのが一般的であった。ハーバー・ハウスではボストンのコーヒー豆の業者チェイス&サンボーン Chase & Sanborn から仕入れた指定の豆を使い抽出し、抽出後のコーヒーは2時間経過したら顧客の目の前で廃棄処分しなければならなかった。(注：現在のファミリーレストランのコーヒーは抽出後、1時間、または30分、厳しいチェーンでは18分後に廃棄処分にする。スターバックスなどのエスプレッソ系飲料は注文後、抽出するという基準であり、100年以上前にこのような厳しい基準を打ち出したのには感心させられる。)

<6>使用する食材の規模

1900年初頭のフレッド・ハーバー社の使用食材の規模は、年間数百万食を提供していた。当時のフレッド・ハーバー社の年間の購入食材の量は。卵6,480,000個、バター300,000ポンド、砂糖1,000,000ポンド、牛肉2,000,000ポンド、鳥600,000ポンド、ハムは500,000

ポンド、ベーコン 100,000 ポンド、ラード 150,000 ポンド、七面鳥 100,000 ポンド、アヒル 60,000 ポンド、小麦粉 3,000,000 ポンド、ポテト 2,800,000 ポンド、コーヒー 300,000 ポンド、を年間に使用していた。

第5章 フレッド・ハーバーのサービス

(1) サンタフェ鉄道沿いの西部地域治安

当時の西部はビリー・ザ・キッド (Billy the Kid) 事件やワイアット・アープとドック・ホリデーの「OK 牧場の決闘」のようなガンマンがのさばっている無法地帯であり、治安は最悪であった。

フレッドには店舗の責任者から「町にはギャングラーや元南軍兵士の荒くれが跋扈し、食事をしても金を払わない。請求をすると彼らはピストルを抜いて町から出て行けと開き直ると」と救援の連絡が届くほどであった。また、強盗の被害も頻繁に受けていた。より深刻な問題は人種問題であった。フレッドは店舗のサービスに黒人を使っていた。しかし、フレッドが展開している西部には黒人奴隷問題で北軍と戦い敗れた南軍の兵士が逃れてきており、黒人との対立が日常茶飯事であった。顧客の暴力を恐れた黒人ウエイターは働いている間も拳銃を所有し、1883 年春に店舗で酔っ払った黒人ウエイター同士で喧嘩となり拳銃を発射し、誤ってインディアンの酋長を射殺するという大事件となった。

(2) ハーバー・ガールの誕生

フレッドは友人の家族で郵便局員のトム・ゲイブルをスカウトし、問題を引き起こした店舗の店長にした。トムは黒人のウエイターを全員解雇し、その代わりに都会のカンサスから白人で独身の若い女性を連れてきてウエイトレスにすることを提案した。トムは若い女性ウエイトレスを採用すれば、男性の従業員や顧客の気持ちが和らぎ問題の発生が減ると考えたのだった。

フレッドは部下の話を注意深く聞きよい意見があれば採用する度量を持っており、トムのその突拍子もない提案を採用することにした。

(3) ハーバー・ガール

フレッドは優秀な女性従業員を採用するために、高給を支払うだけでなく教育と待遇にも留意した。出身地から働く場所までの列車運賃 (サンタフェ鉄道沿いの場合) は無料とした。労働期間は契約で半年と定め、半年後には休暇を与え帰路は無料とした。

教育面ではサンタフェ鉄道や軍隊のように基準や規則を明確に定め、文書化し、トレーニングの方法も軍隊を見習いブートキャンプのような厳しい一ヶ月間の集中トレーニングを行った。そのトレーニング期間中に不適だと判断されると除隊と同様に退職させた。現地ではレストランの横に寮を用意し、寮母が厳しく監督をした。

半年、1年、と継続して勤務をした場合、そのことが誰にもわかるように特別製のブローチを用意し制服に着用させた。まるで軍隊の勲章のようにして従業員やる気とモラルアップを図った。

ルールや規則の作成に当たってはフレッドが基本的に構築し、その内容やトレーニング方法については腹心の部下のベンジャミンがつくりあげた。

この女性従業員大量採用は、米国で初めて女性にビジネスのチャンスを与えたと高く評価された。そして、このフレッドのレストランで働く女性は、ハーバー・ガール (Harvey Girl) と呼ばれ憧れの職場となった。

(4) ハーバー・ガールの規則、ルール、マニュアル。

フレッドはハーバー・ガールを採用するにあたり、規則、ルール、マニュアルを厳格に定めた。

<1>従業員接客規則

1. 顧客の要望に誠実に応えなさい
2. 客に毎日会う人のように親しく接しなさい
3. ニコニコした明るい態度で男性の客に接し、気楽にさせて家にいるようにくつろげるようにしなさい。
4. 旅には美味しい食事が必要不可欠だと思いなさい。
5. 料理に関する食材の知識、何処で取れたものか、季節性、供給業者、収穫量などを知っていなさい。
6. 人間味がある自分を確立しなさい。
7. 礼儀正しさと笑顔で顧客に接すれば、顧客はそれに報いてくれる。
8. 顧客に差別をしない真のサービスを提供しなさい。
9. 良さを保つだけでなく、新しい良さを作りなさい。絶対に壊さないこと。
10. 顧客に接する技術は財産であり、正直さは美徳である。

<2>ハーバー・ガールの従業員寄宿舎に張り出した宿舎のルール

女性を乱暴な西部の従業員寄宿舎で預かるため、その安全や躰には以下のルールを定めるようにした。

1. 従業員は自分の部屋の内装や壁に釘や鋸を打ち付けて傷をつけてはならない。
2. ゴミ等をトイレに捨ててはいけない。
3. 風呂桶は使用后きれいに清掃しなければならない。
4. 部屋やホールで大声で話したり、大きな笑い声を出してはいけない。

5. 寮管理人の許可がない限り、門限は 11 時で、それまでに各自の部屋に戻らなくてはならない。
6. 各自の部屋は整理整頓して清潔に保ち、制服は所定の場所に保管すること。
7. すべての従業員の服装は何時でも清潔できちんとしていなければならない。
8. 床に決して唾や痰を吐いてはいけない。

上記のルールのは、各自との協力により寮を家のように快適な環境を保つもので、各自のためになるものである。

(5) サービスのマニュアル

フレッドは食材の提供方法だけではなく、料理のサービス・マニュアルも明確に定めた。飲み物の注文を受け付けるハーバー・ガールは注文のメモを取らずに、各顧客の前においてあるカップと皿の向きを変えることで、次に飲み物を持ってくるハーバー・ガールがその客にコーヒー、ミルク、紅茶、のどれを注げばよいかわかるようにするカップ・コード (cup code) というマニュアルを定めた。これらの厳しい秒単位のサービス基準を定めたのは、列車の食事休憩時間が 30 分と定められているからであった。

このハーバー・ガールのサービスのマニュアル化によりフレッドのレストランの評価は一段と高くなり、それを見たサンタフェ鉄道はより多くの駅レストランの開業をフレッドに依頼するようになった。

第 6 章 フレッド・ハーバーのクレンリネス

(1) フレッドがクレンリネスを重視するようになった理由

フレッドは当時の衛生管理の悪い時代に数々の犠牲を払ってきた。セント・ジョセフに移住したが、ミズーリー川の気候環境は大変厳しく、そこで腸チフスに感染してしまい、胃腸などの消化器官にその後遺症は一生残るようになってしまった。

1862 年に次男のチャールズ Charles Harvey を授かった際に妻のアンは出産後まもなく亡くなってしまった。(当時の米国では出産する女性の 1%が産後により死亡する状態であった)。2 人の子供を抱えたフレッドはビジネスに専念するために、4 ヶ月後の 1863 年 2 月 20 日にバーバラ・サリー・マタス Barbara Sarah (Sally) Mattas と再婚した。

1865 年 2 月にリーベンワース Leavenworth 市に移住してすぐに全米で流行した紅熱 Scarlet fever が蔓延し、2 月の終わりには 2 人の子供が感染し、抗生物質のない時代では治療方法がなく、2 人の子供は亡くなってしまった。

フレッドは 1866 年にサリーとの間に男の子を授かり、フォード・ファーガソン Ford Ferguson Harvey と名づけた。しかし、3 歳の息子フォードが消化器系の病気にかかり危うく命を落としそうになった。

これらのフレッドの経験がフレッド・ハーバー社の経営するレストランでクレンリネスを重視する原動力となっている。

(2) 最初のレストランの清潔さへのこだわり

カンサス・パシフィック鉄道沿いに3箇所のレストランを共同経営したあと、小さな鉄道会社アチソン・トピカ&サンタフェ鉄道（Atchison, Topeka & Santa Fe 鉄道、以後サンタフェ鉄道と省略）と手を組むことになった。

トピカ駅の2階にあった20席の軽食堂（Lunchroom）を受託運営することになった。賃料、ガス、石炭、氷、などの水道光熱費、レストランで使用する食材と従業員の輸送費、などを無料とし、投資面においても、オーブンやレンジ、洗浄槽、氷貯蔵庫、などの調理に必要な機器も鉄道の負担とした。フレッドの負担するランニングコストは食材コストと人件費だけだ。投資面においてフレッドは客席で使用する、テーブルや椅子などの家具、テーブルクロス、ナプキンなどのリネン類、皿やナイフフォークなどの食器類を負担する。この好条件で利益を出すのは容易であった。この有利な契約はフレッドとモースの互いの信頼だけで成立し、書面による契約は行わなかった。

フレッドは軽食堂の改装は慎重に行い、妻のサリー（Sally）と腹心の部下ガイ・ポッター（Guy Potter）を担当させた。2人で狭い2階の客席の床から壁まで磨き上げ、全ての皿、食器類、を交換した。

(3) 衛生的なナプキンやテーブルクロスを揃え、欧州のレストランのように豪華にした。

フレッドはどこのレストランも綺麗なナプキンやテーブルクロス、食器類を用意した。当時の米国には良いリネンやテーブルクロス、食器類がなかったので、英国出身のフレッドは定期的に英国やフランスに渡り、最高品質のテーブルクロスや食器類を買い求め、ヨーロッパの高級レストランと同じ雰囲気の内装を実現した。

サービス担当のハーバー・ガールも一点のシミもないきれいなユニフォームや、きちんとした髪型を要求した。

ヨーロッパのような豪華な雰囲気の内装に見合うように顧客にもジャケットとネクタイの着用を要求した。これは当時の西部の荒くれ者を紳士のような身なりをしないと食事をさせないことで、マナーの向上も図ったのだ。ジャケットとネクタイを身につけず店内に入ろうとした客は絶対に食事をさせないように徹底した。後に、ある顧客から輻輳による差別だと訴訟を起こされたが、フレッド・ハーバー社は裁判でその正統性を認められることになった。

(4) 工作中的クレンリネス

使用する食器類（シルバー、銀食器）には全てフレッド・ハーバーの名前を刻み込んでいるが、特に仕事がない時には、それらを丁寧に磨き上げさせた。また、ハーバー・ハウ

スの一番の特徴である、何時も新鮮なコーヒーを用意していることを目立たせるために、コーヒーを保温する銅製のコーヒー・アーンをピカピカに磨かせていた。

第7章 フレッド・ハーバーの QSC の監査

フレッドは列車が駅に着く際に完全に止まる前に列車から飛び降り、他の客が降りてレストランに入る前に、自らのレストランのチェックを行った。もし、テーブルに一点の汚れや、間違ったテーブルクロスを使用しているのを発見すると、そのテーブルセッティングを壊し、従業員に厳しくセッティングのやり直しを指示していた。

列車が到着する前にはレストランのスタッフは入口に整列して待機しなければならない。レストランのサービス責任者は列車が停車し乗客が下車し始めるとプラットフォームで鐘を鳴らしレストランの準備が整っていることを乗客に告知をした。このやり方はフレッドが参考にしていたアルトウーナ (Altoona) のローガン・ハウス・ホテル (Logan House Hotel) から習ったものだった。

ウェイトレスは鐘の音とともにコース料理のサービスを開始する。休憩時間 30 分の間に料理を提供するのはまるでオリンピック競技のように見事な連係プレイであった。

厳しい QSC を定めるだけでなく、それを実際に店舗が守っているか、店舗を抜き打ち訪問し厳格に QSC を監査して確実に QSC を実現させていたのだった。

第8章 フレッド・ハーバー社の経営管理技術

(1) 経営管理の組織化と優秀な人材のスカウト

フレッドは腹心の部下の必要性を感じるようになり、1881年に銀行員のデイヴィッド・ベンジャミン David Benjamin を腹心の部下にスカウトし、以前にスカウトした総調理長のフィリップには料理の管理をさせ、ベンジャミンには会計の管理をさせることにした。次に、フレッドは友人の家族で郵便局員のトム・ゲイブル Tom Gable をスカウトし、ゲイブルにハーバー・ガールズのアイディアを出させた。フレッドは部下の話を注意深く聞きよい意見があれば採用する度量を持っていたのだった。

(3) 後継者育成

1885年に50歳になる Fred は腸チフスの後遺症と過酷な旅によるノイローゼにだんだん体力を消耗するようになり、後継者育成を真剣に考えるようになった。フレッドには長男のフォードと次男のバイロンが Byron がいた。フォードはフレッドがまだ貧しく、苦勞していた時代を知っているので、フォードを後継者と定め大学を中退させ自宅と一緒に住ませ英才教育を徹底した。

フレッドは体調が悪く、故郷のロンドンに滞在することが多いので、フォードよりも年齢が7歳上のベンジャミンその教育のフォローアップと実務的な教育を任せた。父親の代わりの精神的なサポートとしては、古くからの友人のバイロン・シャーマーホーンにそのメンターとして役割を依頼した。

1899年10月に体調の優れないフレッドはロンドンで高名な医師の診断を受け、結腸癌であることが判明し手術を受けたが、1901年2月9日にフレッドは亡くなった。

(3) 後継者の2代目フォード・ハーバーの相続と組織的経営

フレッドの遺産相続を実行する責任者のフォードとベンジャミンは相続を3年間禁止した。また、息子が経営に関与するようになると、米国の企業では企業の名前をFred HarvayからFred Harvey & Sonand Sonにするのが通常であるが、後継者問題が外部に出るのを嫌がり、会社の名前は従来どおり維持し、フレッド・ハーバーがあたかも引き続き陣頭指揮をして顧客へのサービスに当たっているのだと言う印象をあたえるようにするため、フレッドの死去後も会社の名前を変えなかった。

フレッドのあとを継いだフォードの経営手法はワンマン経営者のフレッドと異なるものであった。フォードは物腰が柔らかく、部下の話を良く聞き、権限を委譲する集団経営管理方式を取り入れた。自ら採用して教育した信頼のできる部下を各店舗の経営管理に当たらせるため、本社で毎日集まって定期的な会議を開き、フォードとベンジャミンとともに店舗における大小の問題を全てディスカッションして幅広く情報を共有させてから仕事に従事させていた。数セントの食材コストの上昇であっても、年間数百万食を提供する同社にとっては巨額がコスト上昇となるからであった。この頃には社員の総数は7000人を超えるようになっており、フォードは社員への手紙やニュースレター、スピーチなどで柔らかく行動指針を示すようにした。

フォードは社員の行動指針を以下のように策定した。

<1>安物買いをするな。

もし最高の品質の食材を得たら、顧客は最高の料理を味わうことができる。

<2>公平な買い物は最高の商品を得ることができる。

自分の強い立場を使って値切ることは結果的に売り手の感情を害して、悪い商品を得ることがある。

<3>1度に1の課題に専念してその課題を解決する。

ビジネスにおける取引先との人間関係を大事にして、継続するようにする。色々な取引先と交渉するのは相手の信頼を失う恐れがある。

<4>相手に信頼させるには、まず、相手を信頼することが大事だ。

<5>正しい仕事をすれば利益は付いてくる。

わが社の成長は適正な利益が原動力である。我々はいつも顧客の利益を考えて行動しているが、時として顧客の利益に添わないときがある。もし、適正な利益率を超えている場合は、誰かが利益を出すために原材料費を削っているのであり、それは将来顧客の不評を買い、最終的には売上を低下することとなる。

<6>顧客満足度を最大限に保つように努力を続けなさい

我々は1店舗の創業時から顧客満足度を最大限に保つようにしている。どんなに困難な状況におかれても、その理念を絶対に失ってはいけない。

<7>「顧客満足度を最高に維持する」という企業理念を常に保ってほしい。

時として社長の私が短期的な利益を考えて、取引業者に安いランクの低い牛肉を入れていってくれと言うことがあるかもしれない。しかし、業者は私の依頼を無視して最高の牛肉を引き続き納入してくれることを願う。同じことは社員にも言える。社長が無理難題を言ってもそれに従うのではなく、各社員が顧客満足度を保つために何が必要かを考えて行動してほしい。社長が世迷言を言ってもいつかは元に戻るからだ。

<8>経験のない従業員を採用する。

社員には他のレストランやホテルでの経験がないか、浅い、新鮮な感覚を持った人を雇う。他の企業で誤った教育やトレーニングを受けていない従業員のほうが正しい仕事を教えやすい。

<9>従業員を昇進させる

重要な仕事に昇進させるに当たって、外部からの人材を採用することはしない。常に部下の仕事振りを把握し、優秀な人材を社内から抜擢することにより彼らのやる気を最大限に保つことが出来るのだ。

<10>会社はゆっくりと確実に成長させる

そうすれば能力のある従業員が車内で育ち、出世をすることが可能になるのだ。もし、会社の成長が遅すぎれば能力のある従業員は、成長のチャンスを求めて会社を去ってしまうだろう。

<11>変わり者は大歓迎だ。

クレームを言う気難しい顧客は会社にとって大変重要だ。難しいクレームに対処するために根本的に仕事を見直し、顧客を満足させることは、顧客満足度をさらに高められるチャンスであるとして、難しい変わり者の顧客に接しなさい。

<12>失敗したことで自分を責めすぎてはいけない。

第9章 フレッド・ハーバー社の小売業のチェーン化

サンタフェ鉄道にリプレイが社長として就任し急拡大をさせる時に、フレッド・ハーバー社2代目のフォード・ハーバーと話し合い、契約を見直すことになった。レストランやホテルの建設コストなどの設備投資、及び、家賃、水道光熱費、輸送運賃、従業員の運賃、

等の経費を引き続き鉄道会社が負担する。その引換にフレッド・ハーバー社がサンタフェ鉄道沿いのレストラン・ホテルで上げた収益の半分をサンタフェ鉄道に支払うことにした。その代償としてフレッド・ハーバー社は各駅の新聞スタンドや小売店、列車内販売を独占的に受託することになった。これらの店舗はシカゴからロスアンゼルスまでの路線上に点在しその全てをフレッド・ハーバー社が運営することになった。また、セントルイスやシカゴなどの大都市に鉄道網をつなぐユニオン・ステーション **Union Station** というターミナル駅（駅ビル）内の小売業や大規模なレストラン、本屋を経営する権利を取得した。その結果、米国でレストランのチェーン化だけでなく、ホテル、新聞販売所、本屋、小売業のチェーン化を初めて行った企業となった。

第10章 観光業への進出

フレッド・ハーバー社2代目フォード・ハーバーは観光業においても目覚ましい実績を残している。観光開発は初代のフレッドがラスベガスにホテルを開業したのが始まりだ。サンタフェ鉄道は東部から西部に移住する人たちを運ぶことや、西部で取れた農産物や工業製品を東部に運ぶことが主たる仕事であった。しかし、安定した運賃収益を確保するために、より運賃の高い個人旅行客を確保しようと考え、沿線のグランドキャニオンの観光地化を考えた。

そこで、サンタフェ鉄道はグランドキャニオンの知名度を上げるため1893年にシカゴで開催された万国博覧会に有名な画家トーマス・モラン **Thomas Moran** にグランドキャニオンの絵画を書かせ、6色を使った1000枚以上のコピーを作成し、サンタフェ鉄道の総ての駅舎内、周辺の学校、地方政府官舎、など人が集まる場所に掲出して知名度を上げた。

グランドキャニオンの知名度を高めたのはルーズベルト大統領の訪問であった。大統領就任2年後の1903年に、サンタフェ鉄道を利用してグランドキャニオンを初めて訪問したグランドキャニオンの光景を目の当たりにして感動し、グランドキャニオンの自然を保全する必要を認識した。このグランドキャニオンの訪問後に、ルーズベルト大統領が国定公園制定の法律を作成する際にはフォード・ハーバーは国会で自然保全の必要性を証言し、法律の制定に貢献した。ルーズベルト大統領がグランドキャニオンを訪問して感動したことがマスコミにより大々的に報道され、グランドキャニオンの知名度は一気に高まった。

そこで、フォードとサンタフェ鉄道はグランドキャニオンに立派なホテル、エル・タバー **El Tovar** を建設した。フレッドの時代にラスベガスにモンテズマ **Montezuma** という立派なホテルを建設していたが、今回はそれよりもさらに素晴らしいホテルで、客室数は125部屋、部屋からはグランドキャニオンの素晴らしい光景を眺めることが出来た。1905年1月14日に開業したホテルの横にはインディアンのホッピ **Hopi** 族が居住し、生活や民芸品を製造する光景を見れるホッピ・ハウスを建築した。建築費は25万ドル（現在価値で6.3ミリオンドル）かかった。さらに、ホテル滞在客が馬

に乗ってグランドキャニオンを見学できるように牧場建設するのに5万ドル（現在価値で3ミリオンドル）を費やした。その結果、1911年にはエル・タバーには年間3万人の観光客が宿泊する大繁盛ホテルとなった。

サンタフェ鉄道とフォードが観光開発に力を入れたもう1つはインディアン文化の訴求であり、米国でも2番目に古い都市であるサンタフェの観光開発を試みた。サンタフェはインディアンが古くから居住していた都市であり、インディアンとメキシコ文化の混ざった独特の文化を醸し出す町であった。そこで、サンタフェにインディアン文化発信の拠点を作るために、アルバカーキーAlbuquerque 駅に隣接したホテルを改造して、本格的なインディアン文化の博物館に改装した。さらに、実際のインディアンを採用し、博物館に隣接した土地にインディアンの集落を作らせ、そこに居住させ、インディアンの民芸品を作らせ、その光景を観光客が楽しめるようにした。

この頃には西部のあるビジネスマンが、アメリカを最初に見よう（See America First）というキャンペーンを行うようになった。当時の米国人は出身地でもあり歴史の古い遺跡の多いヨーロッパを観光訪問することが多かったのだが、それは年間に米国外に200ミリオンドル（現在価値で4.4ビリオンドル）と言う巨額なお金を流出させることになっていた。

1914年には第一次世界大戦が開戦され、ヨーロッパに観光旅行に行くことは不可能になった（1917年4月には米国も参戦）。

海外に旅行にいけなくなり、かつ、海外にドルを流出させないように1915年に米国内に2つの万博を開催した。フレッド・ハーバー社のフォードはこの2つの博覧会に協力を要請され、サンフランシスコ会場内にはグランドキャニオンの巨大な模型、サンディエゴには10エーカーの大きさのインディアン集落を建設し、会期中の1年間に数百人のインディアンを居住させ、実際の生活ぶりや工芸品の製造を見せることにした。

サンフランシスコの会場には2000万人の人が訪れ、サンディエゴの会場には400万人の人が訪れました。特にサンディエゴのインディアン集落は西部の文化に対する人々の興味を引き起こし、フォードとサンタフェ鉄道の観光振興策とて大成功であった。1916年には米国の総人口は1億人を超え、国内観光は大きな人気を呼ぶようになった。

第11章 フレッド・ハーバー社の終焉

（1）2代目フォードの急死

1928年から29年の間にインフルエンザが流行し米国人の10万人以上が亡くなり、あるインディアンの部族は人口の1割が亡くなるという悲惨な状況に陥った。フォードも罹患してから数日後には62歳という若さでこの世を去ってしまった。

長男のフレッドがフレッド・ハーバー社の株式99%を相続し、フォードの補佐をしていたベンジャミンと腹心の部下たちがサポートをすることになった。しかし、フォードの無能な弟のバイロンの面子を立てるため、タイトルだけの社長に就任させ、フレッドに実力

が付くまでの暫定的な役割を持たせた。

(2) 3代目フレッド・ハーバーの飛行機事故死

3代目のフレッドは第一次世界大戦時に空軍で活躍して以来、飛行機の操縦が趣味となっていた。ちょうどリンダバーグが単独航空機で大西洋横断に成功して飛行機ブームが巻き起こった時代であり、フレッドは米国で初めての航空会社設立時に出資をするなどしていた。

1936年4月16日まだ子供のいないフレッド夫妻は購入したばかり最新の自家用飛行機を操縦してニューヨークから山越えでカンサスシティに帰ろうとした。操縦に自信のあったフレッドは悪天候の中、TWAの係官の静止を振りきって飛び立ち、コントロールが不可能になり、山間部に激突し夫妻ともに即死をする悲劇を引き起こしてしまった。不幸なことにフレッド夫妻には子供が生まれていなかったため、経営能力のない叔父のバイロンが会社を継承した。

(3) 経営能力のないバイロンがフレッド・ハーバー社を終焉に導く

徐々に自動車や航空機の普及により列車が交通手段の主役の座から徐々に滑り落ちるようになって行った。そこで不採算のフレッド・ハーバー社の駅のレストランやホテルを廃止したり、サンタフェ鉄道に売却をするようになっていった。その中でバイロンは1つの良い決断を下した。それは1954年にサンタフェ鉄道よりグランドキャニオンの高級ホテルを2ミリオンドル（現在価値で16ミリオンドル）で買い取ったことだった。このホテルの運営でフレッド・ハーバー社は存続が可能になったのだった。

バイロンは1954年に癌でなくなり、1966年時点でフレッド・ハーバー社が運営していたのはグランドキャニオンのホテルの他に3軒のリゾートホテル、10軒弱のユニオンステーション、給食施設、にすぎなかった。その資産を元に株式公開を行い2.9ミリオンドル（現在価値で19.2ミリオンドル）を調達した。しかし、その2年後にはハーバー家族は全ての株をハワイのAmfacという大きな企業に売却してしまい、名実とともにフレッド・ハーバー社は消え去ってしまい、92年間のサンタフェ鉄道との関係も消滅してしまった。その後1971年5月には政府が不振の鉄道会社支援のために全長距離鉄道会社を一社にまとめたAmtracを設立し、サンタフェ鉄道も消え去ってしまったのだった。

第12章 フレッド・ハーバーの文化と外食産業への強い影響

(1) 文化的な影響

<1>ハリウッド

米国初のレストラン、ホテル、小売業、のチェーンであったフレッド・ハーバー社は消え去ってしまい、今では誰も知らない企業となってしまったが、いまだに、米国人に文化的

な影響を与え続けている。その 1 つが映画だ。映画産業はニューヨークで出来たが、特許家のエジソンの映画特許権訴訟に嫌気をさして、東海岸から遠く離れたハリウッドに本拠地を移転した。そして、サンタフェ鉄道を利用してラスベガスやグランドキャニオン、サンタフェなどの地区に赴き、人気の西部劇を撮影して、西部の光景すなわち、ハーバー・ハウスやサンタフェ鉄道沿いの光景を米国人に植えつけたのだった。ハーバー・ハウスを描いたのは「ハーバー・ガールズ」という題名のジュディー・ガーランド Judy Garland 主演の映画で、日本でも公開された。日本語版の VTR が販売されている。

その他、フレッド・ハーバー社のレストランが出てくる映画は数多くあり、米国人にとって郷愁を覚えさせるレストランのスタンダードとなっている。

<2>ウォルト・ディズニーとディズニーランド

このフレッド・ハーバー社の影響を最も受けているのがウォルト・ディズニーだ。ウォルト・ディズニーはサンタフェ鉄道沿線で育ち、子供の頃、兄と一緒にブッチャーという駅で軽食などのワゴン販売をするアルバイトをしていた。兄は実際にフレッド・ハーバー社の仕事をしていた。

その懐かしいサンタフェ鉄道で妻と乗車していたウォルトは車内でミッキーマウスのコンセプトを考え付いたのだ。ウォルトは自身のアイデアなどを余りに人に話さないが、成功した後に、会社の部下と一緒にハリウッドからシカゴまでサンタフェ鉄道を利用して旅をすることがあり、途中でサンタフェ鉄道の車掌がウォルトに機関車で運転をさせてくれた。一日中警笛を鳴らしながら運転したウォルトがあまりのうれしさから、ミッキーマウス誕生の秘話を語ったのだった。

実際、ディズニーランドで園内外周に設けられた小型蒸気機関車が牽引する鉄道がある。その沿線の光景がサンタフェ鉄道の光景なのだ。特に山やインディアンの集落はサンタフェ鉄道沿線そのものなのだ。また、アナハイムに作ったディズニーランドの蒸気機関車の運転手の名前をサンタフェ鉄道社長だったリプレイから拝借している。園内のレストランのクラシックなメニューや内装はフレッド・ハーバー社のレストランそのものだった。

このように映画やディズニーランドにフレッド・ハーバー社は大きな影響を与え、米国人の頭に知らずにフレッド・ハーバー社のレストランやホテル、そしてサンタフェ鉄道沿いの光景が記憶されているのだ。

(2) フレッド・ハーバー社の米国外食産業への影響

<1>マリオット

西部劇で有名なワイアット・アープやドク・ホリデーの「OK 牧場の決闘」が起きたのは、1981 年 10 月 26 日だが、その年にはフレッド・ハーバーは品質とサービス、クレンリネスと言う厳格なシステムを基にホテルとレストランをすでに 16 店舗チェーン展開していたのだ。その後、ホテルやレストランを 100 店舗以上チェーン展開した、チェーンビジネスの

元祖だ。

もし、3代目のフレッドが航空機事故で亡くならなければ、TWAの株主としてエアラインの食事を提供したり、飛行場でのレストラン経営を行うことができただろう。飛行場に宿泊用のホテルをチェーン展開していたかもしれない。

フレッド・ハーバーの影響でチェーン展開を始めたA&Wルートビアのチェーンのフランチャイジーになったマリオットは、後に機内食や飛行場内のレストランのチェーン展開をしたり、マリオットホテルチェーンを築き上げたが、3代目フレッドが元気であれば、マリオットに先んじたエアラインビジネスを築き上げただろう。

フレッドの友人であった飛行家の、ハワード・ヒューズ Howard Hughes は航空機産業に乗り出し、後にTWA（フレッドが出資していた米国初のエアライン）を買収し航空機製造を始め、更にラスベガスに巨大なホテルビジネスを確立した。フレッドも、ヒューズのように巨大な航空機産業を起こしたかもしれない。

フレッド・ハーバー社に大きな影響を受けたウォルト・ディズニーが第1次世界大戦で従軍していた際の同僚にマクドナルド・コーポレーションを創業したレイ・クロックがいる。そのレイ・クロックは戦前からセールスマンとして全米を鉄道や飛行機で飛び回っており、ハーバー・ハウスを利用したり、ウォルト・ディズニーに話を聞いて影響を受けていたのかもしれない。

<2>外食産業への影響

フレッド・ハーバー社のレストラン運営は米国の多くのレストラン運営のスタンダードとなり、多くの外食企業を誕生させた。ニューヨークのカフェテリアのホーン・アンド・ハダートやA&Wルートビア、ハワード・ジョンソンなどだ。そして、最も影響を与えたと思われるのが、フレッド・ハーバー社が本拠地を構えていたカンサスシティに誕生したホワイト・キャッスルという米国で初めてのハンバーガー・チェーンだ。

参考文献 及び 引用文献

(1) 洋書

Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York

Pillsbury, Richard. (1990) *From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now* Unwin Hyman, Inc.

Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books

Tennyson, Jeffrey(1993) *Hamburger Heaven: The Illustrated History of the Hamburger*
Hyperion Publishers

Hogan, David Gerard (1997) *Selling 'em by the Sack* New York University Press

(2)洋書(訳本)

Love, John F.(1986) McDonald's *Behind The Arches* Bantam Books. Inc.(徳岡孝夫 訳
(1987) 『マクドナルド わが豊饒の人材』ダイヤモンド社)

Drucker, Peter F. (1985) *Innovation And Entrepreneurship* Harper & Row
Publishers(上田惇生 佐々木実智男 訳 (1985) 『イノベーションと起業家精神』ダイヤ
モンド社)

Thomas, Bob(1976,1994) *Walt Disney : An American Original* (玉置悦子 能登路雅子 訳
(2010) 『ウォルト・ディズニー 想像と冒険の生涯』講談社)

Gabler, Neal(2006) *Walt Disney* (中谷和男 訳 (2007) 『想像の狂気 ウォルト・ディズニー』
ダイヤモンド社)

以上