

飲食事業の国際化と現地化

後継者育成を中心として

劉曉穎

1. 報告の目的
2. マクドナルドの成長と失敗の分析
3. 経営者育成の重要性
4. 結論

1. 報告の目的

外食産業における経営問題で話題に上る事件は、マクドナルド商品の異物混入問題である。2014年夏に中国のチキン製品サプライヤーが製造工程における品質管理問題を引きこし、2015年初頭には日本の販売店における異物混入問題が引き金となって、売上げは前年比大幅なマイナスとなった。マクドナルドの相次ぐ経営問題は、マクドナルド・コーポレーション CEO の交代という事態に発展し、その動向に注目を集めている。

マクドナルドは過半数の店舗が海外 110 カ国に進出して、米国外食企業売上高トップである。マクドナルドは、ファスト・フード業態において、店舗数、売上規模とも他の外食業態を大きく引き離しており、他の外食業態との顕著な相違がある。このトップの地位は、経営管理手法の技術革新（イノベーション）によるものであるが、それだけでなく不動産事業と店舗開発を結合した巧みなアセット・マネジメントに成長の源泉がある。つまり、単なる商品開発力や生産および販売管理、従業員の接客手法などの経営管理手法に長けていただけでなく、店舗の拡張に際してのアセット・マネジメントがマクドナルドの強みなのである。

すなわち、これまでのマクドナルドの成功は、ファスト・フード・ビジネスに関する先駆的な経営管理手法と不動産ビジネスとの結合にあるが、グローバル展開に関しては、その蓄積したノウハウの標準化と、各国固有の商品とサービスを開発する現地化にあるという仮説を設けている。今回の日本マクドナルドの経営不振は、後継者育成の失敗とそれによる現地化の失敗にあると考える。

マクドナルドの主力商品は、ハンバーガーというローテクの製品であり、誰でもが生産できる商品である。それゆえ、商品の差別化は難しく、商品による競争優位を確立するのは容易ではない。すべての企業の創業とその成長・発展に共通するのは、ビジネスの発案（事業構想）とその具体的なプランを策定し、資本と経営資源を調達して、生産・販売して資本を回収することである。この資本運用は、競争企業との競争であり、製品開発、生産管理（原価管理）、労務管理、広告・宣伝、その他販売に関するマーケティングなどの経営管理が必要になる。マクドナルドが競争優位を確保するには、単なるハンバーガーの味や量ということのみならず、その他の経営管理を徹底することであった。

そして、マクドナルドの競争優位の源泉を維持し、継続的な成長企業とするには、経営者の育成が重要であった。企業が永続するには、後継者育成が必須なのである。

現在のマクドナルド・コーポレーション（日本マクドナルドも含む）の停滞する状態は、経営者育成の失敗と後継者育成の失敗とそれによる現地化の失敗として取り上げることとする。

2. マクドナルドの成長と失敗の分析

(1) マクドナルドの創業

インベンターのマクドナルド兄弟が 1940 年にカリフォルニアに、フォード自動車の大量生産方式による低価格製品製造技術にヒントを得て、低価格のハンバーガーレストランを開業し大繁盛店にした。このビジネス・アイディアを起業家レイ・クロックが買い取り、ハンバーガー・レストランチェーンのマクドナルド・コーポレーションを 1953 年に創業することになる。小さなビジネスの成功モデルを大企業に発展させるのは、起業家精神である。技術者や発明家が画期的な製品や技術を誕生させたとしても、これを事業化するのには別の能力が必要になる。

経営学者のドラッカーは著書（1985）『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「マクドナルドは、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。品質、サービスの早さ、清潔さ、親しみやすさ、従業員訓練、給与システム、の基準と言う経営管理技術は重要である。」としている。

マクドナルド兄弟やレイ・クロック（Ray Kroc）は、ハンバーガーというファスト・フードを世界的なビジネスとした。しかし、そのビジネスの諸機能は、決してオリジナルなものではなく、他業種で成功した経営ノウハウを模倣し、これを飲食事業に応用するという既存技術の新たな組み替え（新結合）の結果なのである。マクドナルドの経営管理技術であるチェーン展開や商品及び生産工程の標準化が、すでに米国の先行外食企業のなかで定着していたことは、経営史研究により明らかになっている。

米国の文献を中心に、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調査した結果、以下のようにまとめることができる。

1) 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（Harvey House）と言う企業の存在にたどり着いた。同社はレストランのチェーン展開を完成させており、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ていた。この事実は、後にマクドナルドが唱えた QSC という、品質、サービス、清潔さ（Cleanliness）と言う経営管理技術を確立していたことを示している。

同社は、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、チェーン展開の経営要素を抽出して、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。

- 2) ハンバーガー・チェーンは、ホワイト・キャッスル (White Castle) が確立した¹
- 3) 店舗展開に必要なフランチャイズ・システムは、自動車販売店とガソリンスタンドのチェーン展開と外食チェーンのハワード・ジョンソンが確立していた。
- 4) それらのすでに確立したノウハウと、フォード社の大量生産方式を組み合わせ、ファスト・フードのマクドナルドが誕生した。²

マクドナルドの場合には、マクドナルド兄弟の技術革新でマクドナルドというハンバーガー・レストランを誕生させ、レイ・クロックが買収し財務基盤を築き上場させた。レイ・クロックの成功の要因は、筆者が学会報告した『マクドナルド・コーポレーションの成功要因は不動産活用の財務戦略』において明らかにしている。³

- 5) マクドナルドの不動産事業が急成長を可能にした。クロックは 10 年間の定額返済で、不動産を自己資本ゼロで取得し、一方フランチャイジーからは売上に連動して家賃を徴収する仕組みを考案した。この仕組みが、マクドナルドの安定した財務基盤となり、ニューヨーク証券市場への上場に導く。商品の低価格を維持しながら、米国内のみならず、新興国向けに店舗を拡張することができた要因である。⁴

(2) ファスト・フードが米国に生まれた背景

(英国・フランス・ドイツ中心とするヨーロッパからの移民で誕生した米国にファストフードが誕生し、ヨーロッパに誕生しなかった理由は以下ようになる。

- 1) 米国は広い国土に少ない人口による大量生産技術が発達した。広大な国土は小麦等の豊富な穀物の大規模農業と大規模畜産業による大量の小麦粉と牛肉、乳製品、ポテトの生産が、ハンバーガーやアイスクリーム、フレンチフライを生み出した。
- 2) 初期の移民の清教徒が禁酒法を制定 それにより、ファストフードに不可欠なコココーラなどの炭酸飲料、アイスクリームを誕生させた。
- 3) 第二次世界大戦後の米国における、自動車と高速道路の普及が、郊外型住宅を生み出し、郊外型に適したファストフードを誕生させた。
- 4) ヨーロッパは米国に比べれば、狭い国土に十分な人口があり、職人や技術者が多く、貴族階級も存在したので、貴族階級が多く居住するフランスのパリを中心に高級なフランス料理が誕生した。) 「筆者の修士論文」

(3) 海外戦略の重要性

2014 年末世界の外食売上高トップのマクドナルド (McDonald's Corporation) は世界 118 ヶ国 34,000 店舗展開(米国内 14, 000 店舗)している。外食 3 位、ハンバーガーカテゴリで 2 位のバーガーキング (Burger King) は世界 97 ヶ国、13,600 店(国内 7,400 店舗) 展開

¹ 未発表論文

² 筆者修士論文『ファスト・フードのイノベーション』により

³ 筆者修士論文

⁴ 筆者『2012 年 2 月 27 日日本経営会計学会で発表』

している。競合のバーガーキング米国内店舗数は 7,400 店舗、海外は 6,200 店舗である。マクドナルド米国内店舗数は 14,000 店舗、海外は 20,000 店舗。店舗数比較するとバーガーキングの米国内店舗数はマクドナルドの 52.9%であるが、海外は 31.0%にすぎない。

以上のことから、現在のマクドナルド・コーポレーションの力の源泉は海外展開だと推測される。ところが 2014 年から売上が鈍化し、マイナス基調に転じた。特に日本と中国のマーケットの極端な不調が足を引っ張っている。

マクドナルドに批判的な見解は多いが、肯定的な意見もある。『マクドナルドはグローバルか』（発行 2003 年 編者ジェームス・ワトソン 訳者 前川啓治・竹内恵行・岡部曜子 発行所株式会社新曜社 マクドナルドはグローバルか 東アジアのファスト・フード 英語名 GOLDEN ARCHES EAST McDonald's in East Asia (James L. Watson(Ed.)1997) ではマクドナルドの東南アジア（中国・北京、香港、台湾・台北、韓国・ソウル、日本）における店舗展開を人類学的な見方でリサーチし、その大きな戦略は徹底した現地化であり、各地のマクドナルドが自国の企業であると認識しているという調査結果を示した。

この現地化で成功したマクドナルドを見た競合の Yum 社（米国外食業界 2 位）はマクドナルドの戦略を中国 Yum 社の店舗展開に取り入れた。

「起業家精神の育成と経営者教育」において、中国におけるマクドナルドの店舗数は 1000 店舗を展開しているにすぎないが、中国 Yum 社（KFC とピザハットの 2 業態を運営。米国 Yum 社はタコ・ベルというメキシコ料理のファスト・フードを運営しているが中国では店舗展開していない）の合計店舗数はマクドナルドの 3 倍を超えるという事実を明らかにした。⁵

しかしマクドナルド社は 1990 年代の終わり頃から成功していた海外戦略を変更している。1990 年代の終わり頃に台湾のフランチャイズ契約を解消している。台湾人の経営者 San 兄弟が仕入れ業者からリベートを取っていたことが理由であると言われている。日本でも、創業者の故・藤田田氏がジャスダックに上場後、業績が悪化し 2003 年に社長交代をし、更に米国マクドナルド・コーポレーション推薦の原田社長が就任し、故・藤田田氏の影響のある、ベテランの社員とフランチャイジーを一掃した⁶。

米国マクドナルドコーポレーションが創業者の故・藤田田の金銭的な汚さを問題としたようで、この社長交代以後、マクドナルド・コーポレーションは日本及び東南アジア・子会社の海外戦略を変えている事が明白である。

日本マクドナルドは 2014 年夏にチキンナゲットの生産工場の上海福喜食品工場の不衛生な状態を中国政府に摘発され工場経営陣が逮捕され、工場閉鎖という事態に発展したことから急激に不振に陥る。上海福喜食品工場は米国マクドナルド社創業時からの古い基幹食材

⁵ 日本マネジメント学会（旧日本経営教育学会）における 2010.7.26 の報告

⁶ http://biz-journal.jp/2015/02/post_9032.html

供給業者であり、中国に現地企業と提携せず単独で（独資）進出していた。中国政府は外資企業排斥の傾向にあり、単独で進出の外資企業がターゲットとなっている。

（3）経営者の現地化

上海福喜食品工場の政府摘発により、中国に展開するマクドナルド社のダメージは大きい。また、競合で鶏肉中心の日本 KFC に被害は 0 であるのに対し、日本マクドナルド社は極端な売り上げ不振に陥っている。さらに、日本マクドナルド社は、今年初頭に販売した商品の異物混入により、一層の売り上げ低下に陥っている。

商品の異物混入は他社でもあり、特別に大きな問題に発展はしないが、日本マクドナルド社の大きな問題は企業の PR の失敗と経営者の非現地化であった。2013 年末に前任の日本人経営者原田氏の後継者に就任したのは、カナダ人の女性、サラ・カサノバ（Sarah L. Casanova）氏である。カナダ人女性であることに問題はないが、カサノバ氏は英語で弁明の記者会見をした。日本の顧客に対して、日本語ではなく英語で弁明しても伝わらない。経営者が現地の人とコミュニケーションを取ることができないというのは、顧客のみならず従業員との対話や取引先企業との対話など、様々なステークホルダーとの関係を現地化していないこととなる。コミュニケーション能力が経営者にとって重要な資質であるとするれば、これは後継者育成と現地化の失敗である。

マクドナルドは海外の重要性に気がつき 10 数年前に米国本社の CEO にオーストラリア出身のチャーリー・ベル（Charles Bell）を抜擢したが、在籍期間 7 ヶ月で死去してしまう。その緊急時に国内出身のジム・スキナー（Jim Skinner）が就任した。同氏は、臨時 CEO と思われていたが、米国内を中心に活性化を行い、株価を 2 倍にする成果を上げ 10 年間在籍した。しかし、海外戦略は軽視され、現地化が進まず、現在の日本の不振につながることになる。

3. 経営者育成の重要性

米国マクドナルド社の場合、CEO のジム・スキナーの後継者を 2012 年に選定する際に本来国際畑に強い人材を抜擢すれば良かったが、アファーマティブ・アクション（affirmative action）（黒人やメキシコ人などに対する人種差別や女性などへの性差別防止の運動や法律。単に差別を禁止するのではなく大学入試等への強制割り当てや、仕事への雇用割り当てまで目指す）の視点で黒人のドン・トンプソン（Don Thompson）氏を選定した。

しかし、日本と中国を中心に売り上げ不振に陥り、ドン・トンプソン氏は 2 年と言う短期間で退任し、2015 年 3 月 1 日にマクドナルド・コーポレーション CEO が交代する事態に陥る。新 CEO は海外で実績を上げた、英国出身者、スティーブ・イースターブルック氏 Steve Easterbrook で、実質的に初の米国人以外の外国人 CEO である。⁷

⁷実質的というのは 4 代前 CEO 時代のマクドナルド売上不振の際にオーストラリア出身のチャーリー・ベル氏 Charles Bell が期待され就任した事がある。

マクドナルド・コーポレーションの最大の課題は、自らが構築した大量生産・大量販売のグローバル・スタンダードを破壊し、消費者の健康嗜好とお洒落でトレンドな顧客に応じた店舗づくりである。健康嗜好とは、カロリーが低だけでなく、地元の新鮮な野菜や健康的飼育法の肉類を使用する地産地消である、

その対策として、新任の CEO を 2015 年 3 月 1 日に英国人のイースターブルック氏 Steve Easterbrook にした。 スティーブ・イースターブルック氏は英国生まれ育ちの英国人で大学卒業後大手会計企業のプライスウォーターハウス・クーパー (Pricewaterhouse Coopers) に入社し、会計士の仕事に就いていた。1993 年に McDonald's に会計士として転職し、後に店舗運営手法も習得している。2010 年にはヨーロッパマクドナルド社長に昇進し 39 ヶ国の 7000 店舗を管理した経験がある。従業員教育、健康的なメニュー開発、店舗のリニューアル等の分野で実績を上げた。その後、新しい職務のブランド・イメージ担当のグローバル・チーフ・ブランド・オフィサーに昇進したが、マクドナルド社の方針が確定せず、2 ヶ月後の 2011 年に退職してしまう。そして、急成長中の外食企業のピザ・エクスプレス PizzaExpress、ワガママ Wagamama 2 社の CEO を歴任した。ピザ・エクスプレスでは 400 店舗を 600 店舗に成長させ、和食の (ラーメン居酒屋) のワガママでは 84 店舗を 140 店舗に成長させるという経歴を持つ。この実績を買われて、2013 年には米国マクドナルドシカゴ本社のブランド・イメージ担当のグローバル・チーフ・ブランド・オフィサーに復帰している。

マクドナルド・コーポレーションの最大の課題は、健康的な食材が売り物のファストカジュアル Fast-casual チェーンの チポトリ Chipotle Mexican Grill (メキシコ料理)、UMAMI BURGER (西海岸のグルメバーガー)、フィブ・ガイズ Five Guy's (全国展開のグルメバーガー) 等とのイメージ戦争と考えてよかろう。

米国の CEO の交代は、マクドナルドの経営戦略の変更につながる。日本マクドナルドの 2014 年 12 月期決算は、売上高約 2223 億円で前期比 14.6%減となった。およそ 67 億円の営業赤字であり、純損失は約 218 億円となった。11 年ぶりの赤字である。その原因として考えられるのは、現会長 (前社長兼 CEO) 原田泳幸氏の経営にあるという指摘がある。

アップルコンピュータの社長を経験した原田氏は、日本マクドナルド創業者の藤田氏の死後に同社社長に就任し、米本社の意向に従って藤田氏の経営手法を破壊していく。藤田氏の経営を継承する幹部を一掃していく。日本マクドナルドを米国マクドナルドと同一の経営スタイルにしようとしたのである。日本マクドナルドのコアコンピタンスであった品質管理システムは、コスト削減を目的に外部に委託され、品質管理問題に対応できる人材が流出する。その結果、今回の異物混入問題の発生とその対応への失敗につながっている。

また、短期の利益を追求するため、直営店舗を FC オーナーに売却した。直営店から FC への流れは、藤田氏が構築してきた人材育成の仕組みを崩壊させた。人材を育成するコス

トが削減されることで、アルバイトを含めてマクドナルドの経営人材候補者が育成されなくなっていく。人材育成とは、マクドナルドの社員であることへの誇りやモラルの育成に明かせないが、これを疎かにすることで、今回の不祥事が発生したと考えられる。

しかし、マクドナルドの問題は、日本のみではない。米欧中などでも売上高が下降している。これまでのグローバルに標準化した大量生産・大量販売のモデルが曲がり角にあることを意味する。かつて、フォードがGMに取って代わったように、顧客ニーズの多様化に対応しなければならなくなった。オーダーメイド型バーガー店などは、そうした問題への対応策である⁸。

4. 結論

マクドナルドは、米国においても経営を担う後継者の育成に力を入れてきた。しかし、成熟期を迎えた後継者は、成長過程の経営者の手法を模倣しても意味がない。成熟期には成熟期の経営が必要となる。しかし、マクドナルドには、そうした経験を有する経営者がいないため、そうした経営者の育成に戸惑っている。

また、急速なグローバル化により、成熟したマーケットと同じく、グローバル・スタンダードの経営手法に軋轢が発生している。標準化した経営手法と同時に、現地の顧客や従業員に適した経営を選択しなければならない。その意味では、現地化した経営者の育成手法も必要となる。

以上

⁸ 中村芳平のブログを参照。 http://biz-journal.jp/2015/03/post_9304_4.html