

2016年度学位申請論文

博士（経営管理学）

ファスト・フード業のイノベーション

—マクドナルドを中心に—

指導教員 亀川 雅人 教授

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科ビジネスデザイン専攻

劉 曉穎
LIU, XIAOYING

目次

序章	3
第1節 研究の背景	3
第2節 研究概要と目的	6
第3節 研究方法	8
第4節 問題設定と先行研究レビュー	9
1) 外食産業に関する先行研究	9
2) マクドナルドに関する先行研究	10
3) 問題提起と結論の要約	11
第5節 本稿の構成	12
第1章 標準化のジレンマ外食産業におけるファスト・フード業	16
第1節 ファスト・フード業の変遷	16
1) 移民による食生活の多様化	17
2) 自動車の普及による外食への影響	18
3) ロードサイドレストランの誕生	19
4) セルフサービスの誕生	22
第2節 ファスト・フード業	23
1) ファスト・フード誕生の背景（需要と供給面から）	24
2) 日本における外食産業と外資企業の進出事情	26
第3節 外食産業のトレンド新業態ファスト・カジュアル	28
第2章 米国外食産業の歴史	32
第1節 米国外食産業の発展	32
第2節 技術的な要因と経営管理のイノベーション	37
1) 経営管理の形成	37
2) ファスト・フード時代の到来	43
第3節 ファスト・フード規格の確立と大規模化出来なかった要因	46
1) 建物の規格	46
2) 制服の自社生産	46
3) 先行外食チェーン企業はマクドナルドほど拡大できなかった要因	48
第4節 マクドナルドの誕生	48
1) 合理的な作業配分と低価格ハンバーガーの実現	48
2) マクドナルドに競合するファスト・フード	51
第3章 外食産業に大きな影響を与えた米国大量生産方式	55
第1節 大量生産方式の必要性	55
第2節 米国工場方式の技術拡散	56

第3節	フォードの勃興による大量生産方式の確立	60
第4章	米国外食産業を支えるフランチャイズ・システム	66
第1節	フランチャイズ・システムの起源	66
第2節	米国におけるフランチャイズの発展	68
1)	マコーミック社の販売戦略（販売組織の3つの段階）	68
2)	シンガー社の販売政策（販売組織の3段階）	70
3)	シンガー社とマコーミック社の問題	72
第3節	フランチャイズ・システムの確立	73
	自動車産業におけるフランチャイズ・システムの3段階を踏まえて	
1)	自動車産業の勃興期（1901年～1907年）	76
2)	フォード社の一方的に有利の特約店契約（1907年～1937年）	77
3)	モデルT型の終焉とディーラー政策（1938年以降）	77
第4節	現代的なフランチャイズ・システム	79
第5節	マクドナルドのフランチャイズ・システム	80
第5章	マクドナルドにおける経営者教育と起業家育成の失敗	83
第1節	マクドナルドの中国進出と経営者教育の失敗	84
第2節	経営者教育の重要性	87
第3節	マクドナルドにおける経営者教育	90
1)	マクドナルドの人材教育	90
2)	マクドナルドの標準化した経営者教育	93
第4節	中国における外食産業の人材育成と標準化の限界	96
第6章	経営イノベーション マクドナルドの不動産戦略	100
第1節	マクドナルドの財務戦略	101
第2節	不動産賃貸に伴う一時金の確保	103
1)	マクドナルドが不動産を取得してフランチャイジーに貸す方式	103
2)	不動産取得によるフランチャイジーの管理	103
第3節	マクドナルドの経営ノウハウ	105
結章	結論と課題	110
第1節	総まとめ	110
第2節	今後の課題	112
参考文献		113

序章

第1節 研究の背景

2012年から2015年の2年ほど米国のマクドナルド・コーポレーション及び子会社の日本マクドナルド、東南アジア各国のマクドナルドが不振状態に陥っていた。特に日本マクドナルドは2014年夏の中国産のチキンナゲットの非衛生的な品質管理に引き続き、2015年初頭の異物混入報道で売上が急低下し、年間数百億の赤字と業績悪化した。しかしながら、財務諸表上の業績不振とは裏腹に、2016年5月の米国ニューヨーク証券市場において、マクドナルド・コーポレーションの株価は史上最高価格（129ドル台）を記録している。ファスト・フード・ビジネスの企業価値は、どのような評価モデルに依拠しているのだろうか。

ファスト・フード（Fast Food）は米国で生まれ、多くは世界展開している。しかしながら、ファスト・フードで成功している企業は必ずしも多くなく、撤退を余儀なくされる企業が相次いでいる。外食産業において、米国のマクドナルドは革新的な経営管理手法を導入した株式会社として各国の市場に参入し、外食市場における企業のあり方を変化させた。日本へのマクドナルド進出事例からも明白であるが、マクドナルドは飲食の習慣を変えただけでなく、近代的な会社組織として、株式市場における投資対象となり、経営管理者層の雇用対象となった。すなわち、マクドナルドは、飲食ビジネスを近代的な経営管理の対象としたのである。

マクドナルドは、飲食の事業を組織化するため、株式会社形態として資本を結合すると同時に、新たな雇用を創出した。この雇用は、多様な人種がいる米国社会において、徹底した作業のマニュアル化による単純労働と、他方では従来の飲食事業に従事していた人々とは異なる、経営ノウハウを取得したホワイトカラーの従業員である。もちろん、マクドナルド以前にも大規模化した飲食ビジネスはあった。しかし、ファスト・フードという形態で、世界中の外食産業に影響を与えた会社としては、マクドナルドは特別な位置にあると考える。

米国のNRN誌（Nation's Restaurant News）の2015年度における「2014年チェーンレストランTOP100ランキング」（世界全体での売上）によると、売上高順上位10社のすべてがファスト・フードである。ランキング1位のマクドナルド社は、店舗数36,525店舗を数え¹、最も少ないタコ・ベル社でも4,833店舗となっている。それに対して、ファミリーレストランやカジュアルレストランなどの客席を中心とした業態の店舗数は、最大でも2,000店舗に届いていない。

米国外食産業におけるファスト・フード業態の規模が大きい理由の一つに海外進出があげられる。トップ企業であるマクドナルドの場合、過半数の店舗が海外119カ国に進出し

¹ マクドナルドの決算書による（2015年末で直営店は6,444店、フランチャイズ店は30,081店、合計36,525店舗）

ている。ファスト・フード業は店舗数、売上規模とも他の外食業態を大きく引き離しており、かつ、世界各地に店舗展開を行っている。売上高と店舗数という観点から見ていくと、ファスト・フードのようにテイクアウトによる効率の高いセルフサービス業態と、客席で飲食をするのが中心の、テーブルサービス業態に2分できることが分かる。ファスト・フードとその他のテーブル・サービス・レストランは、飲食という点では共通するが、そのサービスの提供方法などを考えて見ると、全く異なる事業と見なすべきかもしれない。

米国世界売上トップのマクドナルド社についての文献を幾つか見てみると、マクドナルドの低価格大量販売システムを作り上げるうえで、他産業の様々な技術が応用されていることがわかる。とりわけ、フォードシステムに代表される大量生産方式の仕組みは、マクドナルドの生産システムを考察する上で重要である。マクドナルド社のもう一つの発展要因は、この低価格大量販売システムを流通面で支える販路の確保である。それはマクドナルド兄弟から、フランチャイズ権を購入した後フランチャイズ権販売に乗り出し、マクドナルド・コーポレーションを造ったレイ・クロック（Ray Kroc）の戦略である。

既述の「TOP100 米国外食産業の売上ランキング」によるランキングの1位はマクドナルド社であるが、2位はフライドチキンのKFC社、3位はバーガーキング社となっている。その3社の創業はいずれも1955年であり、ファスト・フードという事業が一定の歴史的背景に基づいて誕生したことがわかる。

フライドチキンのKFC社は、ハンバーガー・チェーンと異なり競争相手が極端に少ない。その大きな要因はチキンの圧力釜調理の製造特許を取得したことが挙げられる。従来、製造方式の特許は工業製品製造業に限られていたが、調理方式で特許を取得したことが競合の参入を阻止することとなった。それは、飲食事業においてさえ、知財戦略が重要であることを示している。また、KFCの大きな成長は、後のケンタッキー州の州知事となるジョン・ブラウン氏が企業経営に参加し、フランチャイズ方式で急成長させたことも分かった。

NRN誌の2014年7月15日号の3社のフランチャイズ比率を調べてみると、米国国内のフランチャイズ店舗比率は合計で86.06%である。売上トップ100社の合計フランチャイズ比率63.02%よりはるかに高い。フランチャイズ・システムは米国が発明した企業成長のための仕組みであり、外食企業がフランチャイズ・システムを取り入れる前に、農機具やミシン、そして自動車産業、ガソリンスタンドの業界でフランチャイズ・システムを取り入れていた。それらの企業がフランチャイズ・システムを取り込んだ理由は、大量生産した製品を大量販売する方式を模索していたためである。

表 1-1 年年度別上位ファスト・フード企業店における展開比率

企業名	店舗数	2015	2014	2013	2012
McD	直営店舗	6,444	6,714	6,738	6,598
	FC	30,081	29,544	28,691	27,882
	合計	36,525	36,258	35,429	34,480
	FC 比率	82.40%	81.50%	81.00%	80.90%
YUM	直営店舗	1,736	3,037	2,880	2,877
	FC	32,969	30,961	30,405	29,772
	合計	34,705	33,998	33,285	32,649
	FC 比率	95.00%	91.10%	91.30%	91.20%
KFC	直営店舗	1,388	1,323	1,257	1,166
	FC	13,189	12,874	12,647	12,446
	合計	14,577	14,197	13,904	13,612
	FC 比率	90.50%	90.70%	91.00%	91.40%
タコ・ベル	直営店舗	894	926	891	1,044
	FC	5,506	5,273	5,157	4,933
	合計	6,400	6,199	6,048	5,977
	FC 比率	86.00%	95.00%	95.30%	82.50%
ピザハット	直営店舗	759	788	732	667
	FC	12,969	12,814	12,601	12,393
	合計	13,728	13,602	13,333	13,060
	FC 比率	94.50%	94.20%	94.50%	94.90%
BK	直営店舗	76	52	52	418
	FC	14,927	14,320	13,615	12,579
	合計	15,003	14,372	13,667	12,997
	FC 比率	99.5%	99.6%	99.7%	97.0%
Wendys	直営店舗	632	957	1,183	1,427
	FC	5,847	5,558	5,374	5,133
	合計	6,479	6,515	6,557	6,560
	FC 比率	90.2%	85.3%	82.0%	78.2%

(出所) 有価証券報告書を参考に筆者作成

また、この世界的な経済危機の中で、中国は従来の輸出国から内需拡大による世界経済の牽引役になることを模索している。13億人の人口を抱える中国は従来の輸出向け工業製品の製造ではノウハウを構築しつつあるが、内需拡大に必要な卸売業、小売業、外食業な

どの第3次産業における近代的な研究（生産システムの形成）は、まだ緒に就いたばかりである。本研究は、中国の内需拡大策の一助となることを目的とするが、その研究テーマは外食産業、とりわけ、ファスト・フードの分析に焦点を絞る。ファスト・フードは、日本をはじめ、世界各国に多種多様なファスト・フードが存在する。日本の伝統的な寿司や蕎麦もファスト・フードである。最近では、日本のラーメンもこのカテゴリーに入れて構わないであろう。しかしながら、各国独自のファスト・フードは、必ずしも産業としての発展という視点からは分析されない。多くが個人事業主の生業であり、法人化した場合でも中小零細企業の域を出るものは多くなかった。

マクドナルドは、ファスト・フード・ビジネスで世界一位の売上高を達成したが、この業界が成長し続ける保証はない。米国や日本では、既に成熟段階に達しており、ビジネスモデルの世界進出に活路を見出している。しかし、いずれは飽和状態に達し、他の事業と同じようにビジネスモデルの転換を図らねばならないであろう。本研究は、マクドナルドが牽引したファスト・フード・ビジネスの歴史的な一断面を考察対象としている。

第2節 研究概要と目的

マクドナルド (Donald McDonald) は 1939 年にロサンゼルス郊外でマクドナルド兄弟により創業した。後にレイ・クロック (Ray Kroc) 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、全世界に店舗展開する世界最大のレストラン・チェーンとなった。そのため、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先駆者であり、飲食業にイノベーションをもたらしたという功績は高く評価されている。

本論文は、彼らの偉業とその社会的な貢献を評価しつつも、その事業が成功し発展する原因を彼らの個人的な資質以外に求める。彼らの事業の発想やノウハウは、その一つ一つのモジュールに分解すると、彼らのオリジナルとは言えない。一般に、イノベーションは閉鎖的な個別企業の中で突然に生まれるものではない。種の起源にあるように、環境適合を模索し、過去に蓄積した業種を越えた経営ノウハウや経営手法を取捨選択し、これを結合することで新たな経営手法のように現象するものである。マクドナルドのイノベーションも、個々に散在する経営ノウハウや手法を時代環境に適合するように結合したところにある。

米国外食産業の起源からファスト・フード誕生までの歴史、ファスト・フードの成長に大きな影響を与えた大量生産方式、大量生産した製品を大量に販売するためのフランチャイズ・システムという3つの分野に関しては、構築される歴史的な経緯とその必然性、さらには、それらの技術がどのようにファスト・フード・ビジネスとして結実されたか、それから、ファスト・フード・ビジネスに至る過程で、各形態の飲食ビジネスは、その時代における飲食ビジネスモデルに革新的な要素を加え、業種間の諸技術が相互に影響し合い、ファスト・フードの技術革新に至った経路とは何か、マクドナルドの成功要因とグローバル化の成功要因はどこにあるのか、マクドナルドの近年における業績不振は何に由来し何

を意味するのか、マクドナルドの成功モデルは外食産業、ひいては海外進出先の外食業界にはどのような影響を及ぼしてきているのか。

本研究では、最も早く世界展開したマクドナルド社を事例に、マクドナルド成功の真のノウハウを探るとともに、現在のマクドナルドが苦境に陥った原因についても考察する。マクドナルドの経営ノウハウ（イノベーション）の源泉を明らかにするために、飲食事業が一つの産業として成長・発展してきたモデルとして、事業を成功に導いた経営管理手法を分析し、外食産業におけるマクドナルドのイノベーション²モデルを明らかにする。

結論となるのは、イノベーションの効果とその消滅である。優れたイノベーションは、必ず模倣される。その時間の長短が、イノベーションの価値を決める。第二次産業の生産技術である大量生産方式や販売システムとしてのフランチャイズ・システムは模倣され、標準的なモデルとなる。模倣困難なマクドナルドのイノベーションは、米国内で価値を發揮した不動産ファイナンスであり、飲食事業とは異なる異業種の知識をファスト・フード業に結合したことにマクドナルドの強さの源泉を見る。その一方で、この不動産ファイナンスを導入できない海外市場における進出は、多くの競争企業と市場を奪い合う展開になる。

海外市場として魅力のある市場は中国である。中国は従来からの輸出国から内需拡大による世界経済の牽引役になることを模索している。13億人の人口を抱える中国では、従来からの輸出向け工業製品の製造ではノウハウを構築しつつあるが、内需拡大に必要な卸売業、小売業、外食業などの第3次産業における近代的な生産システムの形成は、まだ緒に就いたばかりである。本研究は、中国の内需拡大策の一助となることも念頭におきながら、中国における近年の外食産業、とりわけ、ファスト・フード業の成長や動向を俯瞰し、近年のマクドナルドの経営不振が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。模倣が容易な標準的なモデルで進出しても、価格競争以外に生き残りが困難である。進出する地域に応じた差別化が必要であり、進出した地位における食文化の知を結合しなければ競争優位を得ることはできない。現地の経営者が標準的なマクドナルドのモデルにローカルな知を結合させる必要があるが、マクドナルドの世界戦略は、ローカル経営者の育成に失敗している。業界2位のKFCとの比較を通して、中国外食産業、とりわけファスト・フード業のマクドナルドの現地化の重要性について検討する。

本論文は外食産業のノウハウの国際技術移転を必要とする中国や、飽和状態に陥った日本外食産業の中国市場への参入を成功させる上で大きく貢献するよう目指すものである。その研究は、中国の外食産業の成長と発展に欠かせない重要なテーマであり、中国の内需拡大にも貢献するものだと考える。マクドナルドの研究は、外食産業に焦点を当てながら

² 亀川雅人(2009)p.45 イノベーションに関して、時系列的に代表的な議論として、新結合イノベーション、破壊的イノベーション、オープン・イノベーション、リバース・イノベーションが挙げられる。いずれも資産や人の単純な量的成長ではなく、質的变化を伴う経営資源の新たな結合による発展を実現するものである。本稿では、イノベーション自身を明確に定義することを避け、機械やその他の有形な工学上の技術ではなく製造工程や経営計画の策定、コミュニケーションツールや意思決定手法などの経営手法の革新に着目する。

も、外食産業に固有の経営問題として捉えていない。むしろ、外食産業が抱える一般的な企業経営の問題として位置づけ、経営管理技術とこれを導入する経営者の育成問題について論じる。

第3節 研究方法

本研究は、飲食事業の歴史を概観しつつ、マクドナルドを経営史的³に考察する。米国における外食産業の誕生された背景や歴史、とりわけ米国外食産業の起源からファスト・フード誕生までの歴史、ファスト・フードの成長に大きな影響を与えた製造業における大量生産方式、そして、大量生産した製品を大量に販売するためのフランチャイズ・システムというファスト・フード・ビジネスに共通する問題を整理する。そのうえで、ファスト・フード・ビジネスと不動産ビジネスとを結合するマクドナルドのイノベーションと経営人材育成手法について論じる。マクドナルドが、ファスト・フード・ビジネスを要素分解し、他の飲食事業や異業種の経営管理手法を要素ごとに模倣し、最適に結合してきたことを考察する。

具体的には、まず、それぞれの視点に関する文献を整理し、大量生産技術と販売方式の一つであるフランチャイズ・システムの構築方法と、ファスト・フードを誕生させた契機を検証し、それらがどのように影響しあって、ファスト・フードの技術革新となったのかを見出す。ファスト・フードのビジネスモデル構築の仮説を文献研究に基づき収集し、これを立証した上で、世界展開をしているマクドナルドの成功要因と問題点を確認し、新たな外食産業の姿を指し示すものを考える。

製造業と外食産業の間には、製品の生産とサービスの提供という大きな違いが存在している。しかし、家事労働の延長線上にあるような飲食店から外食産業へと産業化する過程は、イノベーションと呼べるような革新がある。もちろん、大量生産技術とフランチャイズ・システムは、既に多くの競争企業が模倣している。しかし、他産業から導入された2つの技術移転は、ファスト・フード業を個人企業から株式会社に脱皮させた要因である。標準化した製品を大量に生産販売するために資本を結合する制度設計がなされたのである。ファスト・フードは従来の飲食業の進化型ではなく、産業化を成し遂げた他産業からの技術拡散や技術革新などにより新しいビジネスモデルを構築したと捉え、主として歴史的な事実を文献研究に基づき収集し、この仮説を立証する。

隠れた技術革新と技術拡散を浮かび上がらすことで、現在停滞している日本外食産業を再度活性化させ、さらにはこのすぐれた産業化の技術革新を他の新興国、とりわけ、中国の経済振興に役立てることが求められる。これは外食産業のみならず、一般的な企業経営に共通の問題として抽出することになる。本論文は文献研究による歴史的な文脈の中から、

³ 橋川武郎「経営史学会がめざすもの」経営史学会公式サイト。氏は、「経営史学は、企業経営の歴史を、結果よりも過程に注目して研究する学問である。隣接分野に経済史学があるが、経済史学がどちらかと言うと分析対象とするプレーヤー間の共通性を見出すことに力を注ぐのに対して、経営史学はプレーヤーの主體的営為を重視し各々の個性に光を当てることに力点を置くという違いがある。」と述べられる(2016年10月閲覧)。

記述的なアプローチにより、現在のマクドナルドに至る成長要因を分析し、その一方で、世界展開における失敗要因の考察についての理論研究を試みる。

第4節 問題設定と先行研究レビュー

1) 外食産業に関する先行研究

外食産業に関わる主な先行研究は、(1)フランチャイズ・システムを対象にした研究、(2)サービス・マネジメントを視点にした研究、及び(3)イノベーション関連を探索した事例研究が取り上げられる。

第一に、フランチャイズ・システムを対象にした研究であるが、入野仁美(2000)はフランチャイズ・ビジネスに着目して、フランチャイズ利用企業と非利用企業の財務データから各々の特徴を抽出し、収益性に影響を与えているかどうかを示し、フランチャイズ・ビジネスの可否についての分析を行った。小本(2006)は、財務データに基づきフランチャイズ・ビジネスの特徴を明らかにしている。崔容薫、李東俊(2008)は、寡占モデルを用いたフランチャイズ・システム間の競争に対する戦略的な観点からロイヤリティ構造の選択問題を検討した。戸田哲生 山崎祐史(2011)はフランチャイズに関して、本社の役割、ロイヤルティ、加盟金・保証金或いはフランチャイズ・ビジネスにおける会計処理に関して論じている。

また、フランチャイズ・システムの中にとくに外食チェーンに光を当てた研究として、岡田洋宜(2008)は外食チェーン企業を取り上げ、外食産業における他店舗化戦略の分析をしている。多店舗化実現のために、各社は他者にはない独自の経営理念やビジネスモデルを構築している。すかいらーくにおける「パーティカル・マス・マーチャンダイジングとすかいらーく方式」、日本マクドナルドにおける「QSC&V」と「グローバルサプライチェーン」、ドトールによるハワイでの農園設立による生豆の直接調達、吉野家によるバラ肉買い付け会社の吉野家USAの設立、ゼンショーにおける「マス・マーチャンダイジング」などである。これらの外食企業はローコスト・オペレーションにより、品質に見合う低価格化や味の標準化を持続的に実現して顧客の支持を集めている。これらの企業には、揺るがない経営理念に加えて、経営者の事業への猛烈な熱意があり、それが多店舗化の成功要因となっていると考えられる。経営危機に直面しても、逆にそれを生かして、経営を軌道に乗せて多店舗化に結び付けている⁴。と結論付けた。

第二に、サービス・マネジメントを視点にした研究であるが、浅井俊之、越島一郎(2008)は、外食産業は24兆億円の国内市場規模を誇るにもかかわらず、その身近な存在ゆえに誰でも参入できる容易な産業と捉え、理論的分析をする対象としなかった。現状は、チェーンレストランの経営は難しいとし、レストランを製品とサービスをマネジメントする場として位置づけ、バリューチェーン・フレームワークを提案することで、サービス・マネ

⁴ すかいらーくでは、業績不振から、新業態のガストを開発した。ドトールコーヒーは、スターバックスコーヒーの日本進出を境に多業態化を行い、多店舗化に成功した。吉野家は社会更正法の適用の申請の経験を生かし、企業再生を目的としたM&Aにより多店舗化を行った。

ジメントのあり方を検討した。

第三に、イノベーション関連を探索した事例研究であるが、小沢道紀（2005）は、ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーの様相をみる研究として、特にマクドナルドのアントレプレナーを中心に、彼らがおこなったことを見てきた。そしてこの中で、発展段階によるアントレプレナーシップの内容の変化が一定認められた。これは発展の過程の中で必要とされる役割が変わるたびに、その人物が変わっていく、ということでもある、と指摘した。また、発展段階においては特にイノベーションを起こす必要は無く、有効なコンセプトの一層の精緻化と、広めるための努力が必要となる。そのためにはマネジメント能力こそが重要な鍵である、と結論を付けた。劉建英・伊藤 宗彦（2010）は日本マクドナルドが 2004 年以降、数年連続して低迷してきた業態が回復し、再び成長へと導いた要因の一つとしてマクドナルドが取り込んだ人材育成システムの改革にあるという点について分析し主張した。

これ以外、外食産業をめぐる研究とは別の文脈ではあるが、李韓（2013）は、小売業を中心としたサービス分野において、日本企業の対中投資が果たしている技術移転効果及びその過程において人材移動が果たしている機能・役割を、理論的及び実証的に解明し、主に小売業を中心に対中直接投資に伴う技術移転及び人材移動の役割を、製造業と非製造業の比較研究をおこなった。

2) マクドナルドに関する先行研究

マクドナルドに関する先行研究は非常に少なく、以下の三つを取り上げる。

まず、中園徹（2013）はミルクセーキのマルチミキサーのセールスマンをしていたレイ・クロックは、マクドナルド兄弟の店から大量のミキサーの注文を受け、いったいどんなハンバーガー店なのかと好奇心を抑えきれずに訪問した。レイ・クロックは、他の飲食店オーナーたちが知りたがったハンバーガーの調理法や仕入先などに興味を示すことなく、マクドナルドの成功理由を分析した。オープンから真夜中まで客足が途絶えることのないその店はシンプルなメニュー構成による驚きのスピードで商品提供が行われ、ゴミひとつ落ちていない駐車場、しっかり磨かれた窓ガラス、清潔な制服を身につけテキガキと調理する従業員によって、気持ちのよいハンバーガーが提供されていた。特に珍しくもないハンバーガー店は、実は、製品や製造プロセスの標準化、タイムマネジメント、顧客への価値提供などが掲載されつくされた『経営システム』そのものであった。この成功要因に気づいたクロックは、マクドナルドという店全体が『成功が約束されたパッケージ』であるということを確信した。とマクドナルドの成功要因は QSC と標準化したマニュアル化であると主張している。

次に、ピーター・ドラッカー（Drucker, Peter F.）（1985）はイノベーションと企業家の育成の必要性を述べ、先端技術を駆使するハイテク産業ではなく、むしろ旧来からの技術に基礎を置く企業が、起業家精神に基づき、体系的に経営管理されることで、雇用の創出と

経済発展に貢献すると論じている。その例示として、マクドナルドが最終製品を規定し、そのための生産工程や設備の設計と、同質性、迅速なサービス、清潔さ、親しみやすさといった基準を定め、従業員の訓練、給与システムなどの経営管理を確立した。しかし、マクドナルドは、創業者レイ・クロックの豊かな起業家精神を承継する後継者教育に失敗した。起業家はイノベーションを成すのみならず、その事業を維持・発展させるために後継者教育と人材育成の重要性を訴えている。と会社には明確な採用や人材育成の哲学は重要であると述べている。

第三に、盛照希（2003）はマクドナルドのビジネスはピープルビジネスであると考えている。人の成長が企業の成長をつくるという考えは、全国の店舗で働くクルーを含むすべての従業員に対してさまざまなキャリアの可能性の機会を提供し、その成長をサポートしている。マクドナルドは、鮮明な採用基準を設け、どうやって人材を育成していくべきなのかを徹底的に考え抜き、仕組み化していったからこそ、ピープルビジネスとまで言わしめるほどの企業となった。つまりマクドナルドのノウハウはピープルビジネス、いわゆる人材育成であると主張している。

3) 問題提起と結論の要約

既述のように、本研究はマクドナルド社の成長事例に焦点をあてて、外食産業におけるファスト・フード業態の経営管理技術及びイノベーションの分析を試みる。外食産業、とりわけマクドナルドを巡る関連研究は、外食産業をめぐる多店舗化展開によるフランチャイズ・システム、サービス、マーケティング、マネジメント、人材育成などの視点から詳しく論考されている。しかし、外食産業、とりわけファスト・フード業の発祥地である米国における外食産業の歴史的事実や、外食産業における他産業（製造業）からの管理技術の移転についての研究は不十分であり、米国でファスト・フードが誕生した理由を解明していない。

小沢（2005）や劉建英・伊藤 宗彦（2010）の研究は外食産業にかかわるイノベーションに関連した数少ない研究の一例ではあるが、外食産業、とりわけマクドナルドのイノベーションモデルを論じたものではない。さらに、今日においては、飽和状態に陥った日本外食産業の苦境を明確に論じた研究や、成長が続く中国の外食産業の背景や動因を明らかにする研究もまだなされていない。

そこで、本研究は、米国における外食産業、とりわけファスト・フード業の生成と成長に関する過去の歴史を概観し、マクドナルド社が世界規模に成長した要因を分析する。適合する環境を模索し、蓄積した経営管理手法を取捨選択し、これを再度結合することで新たな経営手法を構築するマクドナルドの経営モデルを追求する。また、いまは世界的に巨大な外食市場となってきた中国の外食産業、とりわけファスト・フード業の現状と動向を素材にし、近年経営不振と言われるものは、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、経営不振に陥った原因を探る一方、マクドナルドの中国進出においては、

業界 2 位の KFC との比較を通して、中国外食産業、とりわけファスト・フード業のマグドナルドの現地化の重要性について検討する。

本研究での結論を要約すると以下の 5 つになる。

外食産業におけるファスト・フード業はメニューの絞り込みや、セルフサービスとマニュアル化した運営システムという標準化モデルを構築したが、これらは、米国の移民時代からの社会的な背景による影響を大きく受けている。

ファスト・フード(特にマクドナルド)の生産および販売に関するイノベーションは飲食業界から独自に生まれたものではなく、他産業(たとえば製造業)からの技術拡散にある。

フォードのコンベアー方式や大量販売のフランチャイズ・システムが、時間と空間を越えてファスト・フード・ビジネスに移転している。マクドナルドの経営管理技術の多くは、すでにマクドナルドの創業以前に確立されており、その技術移転がマクドナルドの成功とは言えない。

すでに、すべての外食産業が大量生産方式とフランチャイズ・システムを利用できる状況にあった。生業・家業といわれるファミリー・ビジネスに会社形態の合理的経営ノウハウが持ち込まれたわけである。

本研究は、これらの標準化した経営管理手法以外で、マクドナルド・コーポレーションが競争優位を確立した特殊要因を飲食事業とは無縁の不動産財務戦略に求めている。その主役は、経営管理に重きを置く経営者ではなく、新たな知識と経験を事業に導入する起業家的経営者とする。これまでのマクドナルドの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が、同社の最大の成功は、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を結合した起業家精神の発揮にある。しかしながら、不動産ビジネスのような起業家的発想は、経営者育成にとって困難な課題となっている。

第 5 節 本稿の構成

以下、本論文の構成について述べる。本論文は序章と結章を除いて、6 章より構成される。各章の要約は以下の通りである。

第 1 章では、まず、世界的なファスト・フードの源流、とりわけその誕生された背景や変遷について確認する。次に、ファスト・フード業の定義、分類を整理し、日本における外食産業や、日本外食産業におけるファスト・フード業の動向について俯瞰する。そして、外食産業やマグドナルドに関する先行研究について整理したあと、序章で述べた本研究の目的に照らして、マグドナルド事例を中心に、ファスト・フード業のイノベーションの一端を明らかにするための研究仮説について述べる。

第 2 章では、米国における外食産業の歴史について述べるが、歴史的な事実ファスト・フードを生み出した社会的背景と技術革新を理解する上で大変重要であるため、マクドナルドの成功ノウハウを解明する上で、米国の建国時代から遡って外食産業の歴史と先行企

業を文献研究に基づき収集する。

マクドナルドのノウハウは、フォードのコンベアー方式や大量販売のフランチャイズ・システムにあるという仮説に基づいて研究したが、それらの技術が完成してから、マクドナルドの創業までに時間差が大きいことに気がついた。既にマクドナルドの創業前にレストランビジネスにおいて、マクドナルドに大きな影響を与えた先行企業があり、以下に述べる三つの先行企業の存在が分かった。

すなわち、高い品質を売り物にした米国初のレストラン・チェーンとしては、マクドナルド創業の 80 年以上前に東部と西部を結んだ大陸間横断鉄道沿いに鉄道路線上に 100 店舗近く展開した、ハーベイ・ハウス (Fred House)⁵ が存在したことがわかった。また、ハンバーガー・チェーンとしては、マクドナルド創業の 30 年近く前に中西部にチェーン展開した、ホワイト・キャッスル (White Castle) というチェーンが存在したことがわかった。さらに、チェーン展開にフランチャイズ・システムを活用した先行企業として、ワード・ジョンソンの存在も判明した。

第 3 章では、外食産業の発展に大きな影響を与えた米国大量生産方式⁶について述べる。ファスト・フードの生産および販売に関する技術革新は、飲食業界から独自に生まれたものではなく、製造業などの他産業からの技術拡散にある。本章では、大量生産方式の必要性を述べ、T 型フォードが産業に革命をもたらした発展と成り立ちを整理して、ファスト・フードの生産に関する技術革新は、第 2 次産業の製造業 (特にフォードなどの自動車産業) が取り込んだ大量生産方式への取り組みであり、これが技術拡散し、第 3 次産業の外食産業 (ファスト・フード業) を産んだことを再認識できた。これは製造業界から外食産業への技術移転によってもたらされたイノベーションとして捉えられる。

意外に思われるが、フォードのコンベアーシステムによる商品を絞り込んだ大量生産方式は、安価な販売価格を実現し、その後の多くの製造業に利用され、外食産業のマクドナルドにも影響を与えた。また、フォードなどの自動車メーカーの大量生産は、製造した大量の商品を他人の資本を活用し、効率よく販売するフランチャイズ・システムを完成させた。自動車製造業から外食産業という一見関係がなさそうな業態においても、経営技術という観点からは、ファスト・フード業のイノベーションを誘発する大きな技術移転が起きたといえるのである。その技術移転は時間と空間を越えて、あらゆる産業に影響を与えている。

第 4 章では、外食産業成長を支えるフランチャイズ・システムについて述べる。米国の

⁵ ハーベイ・ハウスは日本ではなじみのない企業であるが、米国では大変有名でウォルト・ディズニーも若い頃アルバイトしたことがある。ウォルト・ディズニーはその経験から、鉄道マニアとなり、後に建設したディズニーランドの園内を一周する鉄道を作り上げたほどだ。また、ウォルト・ディズニーとマクドナルド・コーポレーション創業者のレイ・クロックは第一次世界大戦時に従軍し、知り合いであった。また、沿線のハリウッドの西部劇映画の撮影に使われ、ハーベイ・ガールという映画も制作されたように、米国人に深い文化的影響を与えている。

⁶ 大量生産方式はフランス陸軍の銃器製造方式を源流とし、米国において工場方式として発展し、フォードの大量生産方式に発展した。こういうことからいって、一種の国際的技術移転ともいえるだろう。

外食産業が急成長したのは米国大量生産方式と、消費財の大量販売を外部資本と人材によるフランチャイズ・システムであると言われている。第2章で述べた工場方式がシンガーマシン、農機具、自転車などの産業を興し、大量生産方式が技術拡散し、フォードモデルT型などの大量生産技術を生み出した。大量生産した安価な工業製品を効率良く販売するために、フランチャイズ・システムを生み出した。他人の資本を使いながら、自社の製品をあたかも自社の経営する販売網で販売しているように消費者に感じさせ、ブランド訴求に関しては大きなメリットが見られる。これは、前章で述べた生産方法のイノベーションに加え、今日でいえば商品提供のプロセスイノベーションによって、効率的な販路開拓や市場拡大に繋がったと思われる。また、それは当時個人経営などの小資本の多いファスト・フードなどのレストラン・チェーンにとって大きなメリットがあり、フランチャイズ・システムは多くの産業や企業で採用されている。フランチャイズ・システムとファスト・フード事業とは必要不可欠な関連があることを論じている。

第5章では、マクドナルドのグローバル展開について述べるが、このために、マクドナルド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た。とくに本章では、日本マクドナルドを対象に、その経営不振と言われるものは、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、経営不振に陥った原因を探る一方、マクドナルドの中国進出においては、業界2位のKFCとの比較を通して、中国外食産業、とりわけファスト・フード業のマクドナルドの現地化の重要性について検討する。マクドナルドのグローバルな展開はいわば「異文化経営」に属するものであるともいえるが、米国と違った日本や中国の外食文化、とりわけファスト・フード文化に与える影響についても考察する。

本研究を通して、マクドナルドの経営後継者の育成方式及び海外戦略の巧みさも同社を長らく業界1位の座を確保していることが判明した。マクドナルドは6代目CEOを選定する際に、後継者選択の要件としてグローバルイゼーションを取り上げ、オーストラリアマクドナルドCEOのチャーリー・ベル(Charles Bell)を抜擢した。しかし不幸なことに2004年に7ヶ月の在任期間で死去してしまった。次に急遽就任した7代目CEOジム・スキナー(Jim Skinner)は米国内しか知らないたたき上げであったが、2004年11月から2012年7月まで在任し、株価を倍増にする成果を上げた。この株価上昇は、マクドナルドの革新的な経営手法にあることを示唆し、次の章でこれを論じる。

第6章では、マクドナルドにおける革新的な不動産戦略について考察する。大量生産方式とフランチャイズ・システムがマクドナルドの成功要因であるとしても、それは他の企業が先行して開発した経営管理手法にすぎない。本章では、マクドナルド・コーポレーションの独自性とは大量生産方式とフランチャイズ・システムその他、不動産取得という巧みな財務戦略との融合で、業界1位の地位を維持する最大の原動力であることを明らかにする。

具体的には、マクドナルド・コーポレーション創業者であるレイ・クロック氏の自伝、

競合のバーガーキング、KFC 創業者の自伝を読み解き、外食トップ企業の財務諸表も解読し、不動産財務のノウハウを解明することができた。不動産を取得してフランチャイジーからロイヤリティ以外に家賃を得ることによって、マクドナルドの利益率は他の外食企業の倍近くあることが判明した。この収益性の高さが、株式上場を成功させ、上場後の株価を高く維持させる同時に、他の大手企業による買収の危機から逃れさせ、独立して安定した経営をする原動力となっている。結章では、本研究の結論について述べる。

本論文の新規性は、外食産業はあらゆる論点が存在する中で、現在まで積極的な議論がなされていなかった、特に、米国でファスト・フードが誕生し、これがグローバル企業に成長・発展した理由を解明した研究は見られない。外食産業、とりわけファスト・フード業の発祥地である米国における外食産業の歴史的事実や、外食産業における他産業（製造業）からの管理技術の移転についての研究にある。外食産業をめぐる他店舗化展開によるフランチャイズ・システム、サービス、マーケティング、マネジメント、人材育成などの視点は、一般の産業における企業経営と大差ない。しかしながら、小資本と誰もが有する食のノウハウにより容易に参入できる飲食事業は、経営管理という視点に欠けていた。

小沢（2005）や劉建英・伊藤 宗彦（2010）の研究は外食産業にかかわるイノベーションに関連した数少ない研究の一例ではあるが、外食産業、とりわけマクドナルドのイノベーションモデルを論じたものではない。さらに、今日においては、飽和状態に陥った日本外食産業の苦境を明確に論じた研究や、成長が続く中国の外食産業の背景や動因を明らかにする研究も十分ではない。本研究は、経営史的アプローチから、さまざまな文献を素材に、米国において外食産業が誕生した歴史的必然性とマクドナルド社を事例にしたファスト・フード・ビジネスの経営管理手法の導入について論じる。すなわち、種の起源にあるように、環境適合を模索し、過去に蓄積した業種を越えた経営ノウハウや経営手法を取捨選択し、これを結合することで新たな経営手法をもたらす。マクドナルドの成長・発展モデル、言い換えれば「イノベーションモデル」を解明することで、企業の成功要因分析には多面的な解析が必要であることを再認識する。

現在のマクドナルドは企業の存続に必要な不可欠である後継者育成とグローバル化に課題を残していると思われ、今後も経営手法を研究するとともに、いまは世界的に巨大な外食市場となってきた中国の外食産業、とりわけファスト・フード業の現状と動向を素材にし、前述したマクドナルドの「イノベーションモデル」の再現性について検証し考察する。

第1章 標準化のジレンマ外食産業におけるファスト・フード業

食文化は、人間の交流によって変化する。各国の風土が異なれば、その食材が異なり、独自の食文化が生まれる。食文化は生活に根付いたものであり、仕事との関係も影響する。仕事によっては、食事の時間や食事の方法、家族との関わり方も変化する。したがって、外食産業やファスト・フード業の考察には、自然環境や社会状況などの時代背景との関係を無視するわけにはいかない。

本章では、まず、世界的なファスト・フードの源流、とりわけその誕生された背景や変遷について確認する。次に、ファスト・フード業の定義、分類を整理し、日本における外食産業や、日本外食産業におけるファスト・フード業の動向について俯瞰する。そして、外食産業やマクドナルドに関する先行研究について整理したあと、序章で述べた本研究の目的に照らして、マクドナルド事例を中心に、ファスト・フード業のイノベーションの一端を明らかにするための研究仮説について述べる。

第1節 ファスト・フード業の変遷

1) 移民や戦争による食生活の多様化⁷

1683年にドイツからの最初の米国への移民は1683年に始まり、1816年～1817年には大量の移民が発生した。そして、1850年～1860年に第2の移民ブームとなり、当時の米国移民の1/3がドイツからの移民であり、最盛期の1880年には合計で144万人のドイツ移民となった。その後、段々とドイツからの移民は減少していった。ドイツの移民はドイツ料理を米国に紹介していった。その中でもドイツ人の大きな貢献はビールの醸造であり、ビールをサービスする巨大なアウトドアのビアホールも開業するようになった。しかし、ドイツ料理店は第1次世界大戦、第2次世界大戦の両大戦で対戦国であったため、敬遠されたようである。料理は、各国の文化であると同時に、政治的な影響も受けることが理解できる。

1880年からイタリア移民が増加し、米国の食生活に大きな影響を与え、米国の豊かな食材と融合していった。イタリアからの移民の8割はローマから南の地域、特にシシリーとナポリからが多かった。1880年から1910年間のイタリア南部からの移民は500万人であり、1880年から1920年の移民の25%はシシリア出身であった。イタリア南部の農家出身者の食生活はヨーロッパの影響よりも、距離的に近く貧しい地中海沿岸の影響を受け、肉類の消費は少ないが、野菜、穀物、フルーツトマトを大量に摂取していた。イタリア・アメリカン料理で多用されるトマトは16世紀にヨーロッパに入ってきており、ヨーロッ

⁷ 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, pp.61-87

パではまだ食用に供されていなかった。そしてイタリア南部からの移民の多くはニューヨークのエリス島経由で入国し、東海岸特にニューヨークに居住する人が多かった。貧しいイタリア移民たちは外食よりも家族で料理を作って食べるが多かった。

また、ナポリのピザや、ラザニア、ミート・ボール・スパゲティという、イタリアでは食べることのあまりない、食生活をイタリアン・アメリカン料理として食べるようになった。米国最初のピッツェリア (Pizzeria ピザ屋) はニューヨークのリトル・イタリー (イタリア人街) に 1905 年に開店した、ロンバルディ (G.Lombardi) だ。シカゴスタイルのディープレッシュ・ピザはアイキ・シウォル (Ike Sewall) とリック・リカルド (Ric Riccardo) によって 1943 年にピッツェリア・ウノ (Uno) が誕生した。

そして、第 2 次世界大戦で南イタリアに進軍した経験のある軍人が帰国すると現地で馴染んだピザを食べたくなり、ピザはファスト・フードとして普及するようになる。しかし、イタリア移民にとってピザは最も貧しい食事であり、段々本格的なレストラン、リストランテに変貌するようになる。また、ピザよりもイタリアンブレッドにサラミや野菜などを挟んだサンドイッチを提供するようになってきた。そして、野菜や穀物が中心の南イタリア料理は、米国人の好みに合わせて、スパゲティであればミートボール・スパゲッティになり、その他子牛のカツレツ、ステーキや、骨付きの豚肉、等、米国に豊富な肉類を付け加えるようになった。

また、料理の名前もイタリアとはかけ離れた米国独特のものになっていった。西海岸のサンフランシスコにはイタリア北部出身者が多く住むようになり、禁酒法の時代には闇の飲み屋を経営していた。地下で闇のワインを醸造し、奥さんはキッチンで料理を造って提供する家族的な店だった。禁酒法が解除された後には魚料理を中心としたレストランや、ビジネスを営むようになった(現在のフィッシャーマン・ウオーフにその名残が残っている)。南部のセントルイスに移住したイタリアンは地元のクレオール料理と融合したレストランを開業するようになった。そして、それらのアメリカ・イタリアン・レストランは安価でボリュームのある料理を提供するので大人気となった。

その他、南北戦争以後に移民したヨーロッパやアジアの人々は自国の料理を米国に持ち込んで、豊富なエスニック料理のカテゴリーを形成していった。1882 年からのユダヤ人移民もアメリカ人の食生活に大きな影響を与えた。欧州の、ドイツ、ロシア、ルーマニア、ポーランド、ハンガリア、フランス、などから 1882 年から 1924 年の間に移民したユダヤ人の数は 230 万人に上る。ユダヤ人の料理や食物はユダヤ教の司祭が厳密にチェックするコーシャ・フードと呼ばれ、品質が良いという長所があった。しかし、ユダヤ人の移民はレストランを営むことは少なく、食肉業やデリカテッセンというドイツ系ユダヤ人の加工肉製造販売を営むことが多く、デリカテッセンという言葉が英語に定着した。また、加工肉のサンドイッチやホットドックをカウンターで売るビジネスを開始した。

1850 年～1882 年の間に中国から 32 万人以上の移民があり、彼らの 99%は西海岸に居住した。多くの中国人は鉄道建設や鉱山労働の重労働につき、やがて自らレストランを開

業するようになった。彼らの多くは各都市にチャイナタウンを形成するようになった。

その他、世界からの移民は数多く、その移民たちが米国の多彩な食生活⁸を彩るようになるのである。

2) 自動車の普及による外食への影響

1930年には米国の州は48になり、人口は1億2,300万人になった(10年間で3,000万人増加)。人口の増加のほとんどは、西部と東部の郊外であった。その当時には、高速の蒸気船、高速鉄道網、飛行機が発達し、従来は数日かかっていた東海岸から西海岸への移動が数時間で可能になるという移動手段の整備が行われていた。そこで人々は、大恐慌により、新しい仕事を新天地に求めるため西部に移動を開始した。

移動手段を見てみると1930年には米国における自動車の所有台数は2,600万台に上っていたことが分かる。そして、自動車のための高速道路が大恐慌の時代にも毎年数千マイルずつ開通していき、自動車の普及は米国人の生活に大きな影響を与えるようになった。

車を所有する人々の楽しみは車に食べ物をたくさん積んで、ピクニックに行くことだった。そして、食べ物が車にない場合には道路沿いのレストランを必要とするようになった。この生活の変化に対応して、高速道路沿いのレストランが続々と開店を始めた。そして、1920年から1930年の間に、ダイナー(Diner)、カフェテリア(Cafeteria)、飲料スタンド(Soda Shop)、ランチハウス(Luncheonette)、オートマット(Automat)、バーベキュースタンド(Barbecue Stand)、ドライブイン(Drive In)、軽飲料スタンド(Refreshment Stand)、アイスクリーム・パーラー(Ice Cream Parlor)や、チェーンレストランが続々と誕生した。これらの急速な展開を可能にしたのは続々と開通する高速道路であった。

チェーンレストランが開店するには以下の生活必需品の開発があった。

(1) 家電製品

1890年にコーヒーマシン⁹が開発された。1915年GMの家電部門のフリッジデアリー(Frigidaire)が冷蔵庫発売を開始した。冷蔵庫の需要はあつという間に高まり、5年後には200社が冷蔵庫の製造に参入した。1931年には冷蔵機能にフロンガスを使う冷蔵庫がフリッジデアリーにより開発され、食材が腐る恐れはなくなった。また、同時期にクレアレンス・バーゼー(Clarence Birdsey)は野菜の冷凍方法を開発した。1921年にステンレススチール製フォーク・ナイフの開発。1924年に自動トースターが開発。1927年にステンレススチール食器が開発。1931年に電動ミキサーの開発。このように食生活の面で、自動化や高速化の恩恵を受けるようになった。また、プラスチックの加工技術が進み、清掃性がよくなり、内外装の色が明るくなり目立つようになった。

(2) 加工食品の発達

1892年に瓶詰(Bottlecap)が発明。1922年に1ポンド整形バターが開発。1927年に

⁸ 本間千枝子・有賀夏紀(2004)

⁹ コーヒー・パーコレーター(Coffee Percolator)

牛乳のホモゲナイズが開発¹⁰。1928年にスライス食パンの開発が行われた。1905年にはジュークボックスが開発され、あらゆる年齢層が集う場所に導入されるようになった。

レストランは単に食事をする目的だけではなく、友人と会うためや、音楽を楽しむ、会話を楽しむ、噂話をする、家族が日曜日に集う、ビジネスマンが顧客を接待する、という多目的な、楽しむ場所になった。

3) ロードサイドレストランの誕生

1872年にロード・アイランド (Rhode Island) でウォルター・スコット (Walter Scott) が手押し車をヒントにパイオニア・ランチ・ワゴン (Pioneer Lunch Wagon)¹¹を誕生させ、近代的なロードサイドレストランの時代の幕を開けた。通常の工場労働者の仕事は午後8時に終るが、その頃には通常のレストランは店を閉じている。そこで、茹で卵と、パン、コーヒー、ひき肉を挟んだサンドイッチ、をランチ・ワゴンで調理し、熱々の状態で提供するようにした。そのランチ・ワゴンを真似した元警察官のルーエル・ジョーンズ (Ruel B. Jones) は、顧客にサービスをするオープンカウンターを備えた、天井がガラス張りで敏捷な印象を与える明るい赤いワゴン車を開発して参入した。

1887年にニューイングランド博覧会 New England Fair で、サムエル・M・ジョネッシャ (Samuel Messer Jonesha) は、顧客が中に入れる大きさの、長さ16フィート(約5m)、幅7フィート(約2m)の食事ができるワゴンを800ドルで造り紹介した。中には調理場を備えスタンドグラスを使用していた。

1891年9月に起業家のチャールス・パーマー (Charles H. Palmer) は幾つかのワゴンを開発し、特許を取得した。そして、そのワゴンを造り販売をするビジネスが誕生し、全米の各地の路上でランチ・ワゴンのビジネスが見られるようになった。後にランチ・ワゴン王と呼ばれるようになったトーマス・バックレー (Thomas H. Buckley) はニューイングランド・ランチ・ワゴン社 (New England Lunch Wagon Company) を設立し、1889年には全米の275の町にランチ・ワゴンを設置営業していた。

1897年にはニッケルメッキのコーヒーアーン (大型のコーヒーマシン)、モザイクタイル、照明、黒檀の床を備えた豪華なワゴンを開発した。バックレーはさらにワーセスター (Worcester) にホワイト・ハウス・カフェと呼ばれる固定式のランチ・ワゴンを設置した。面積は18,000スクエアフィート(1,674平方メートル)で、内装に縞大理石(メキシカン・オニックス)を使用し、ソーダファウテン(炭酸飲料ディスペンサー)を備えた豪華な造りだった。しかし、ニューイングランドでは人気の移動式ランチ・ワゴンは他の地域では営業が10時までには制限され、それ以上の長時間営業をするためには固定式にし

¹⁰ 牛乳中の乳脂肪を細かく砕いて消化をやすくする手法で、子供が飲んでも消化不良を起こさないために普及し、幼児死亡率の低下に効果があった。

¹¹ 元々は幌馬車で旅行をする人を対象にした調理機器を乗せた馬車のことで、それをヒントに馬車の荷台を料理製造販売ができるように改造した移動式屋台 Mariani John F.(1991), 前掲書, pp.105-110

なければいけないという問題を抱えるようになった。また、移動式ランチ・ワゴンは低所得労働者向けの安っぽく、けばけばしいイメージがあった。当時、ギリシャからの移民たちがランチ・ワゴンのビジネスに参入するようになり、ランチ・ワゴンのイメージはあまり良いものではなかった。そのイメージを払拭すべく、ランチ・ワゴンの内外装の高級化を目指して、経営者たちは使い古した市電を購入し、ランチ・ワゴンに改造をするようになった。

ニューヨーク州ニュー・ロシェル (New Rochelle) のランチ・ワゴン製造業のパトリック・ターニー (Patrick J. Tierney) は列車食堂風の豪華な内外装に改装することにした。女性が利用できるように、ゆったりとしたブース席、換気装置、排気ファン、トイレット等の最新の設備を設置し、その大型ランチ・ワゴンをダイナー (Diners)、1人で運営する小型のランチ・ワゴンをダイネッツ (Dinettes) と名付けた。ターニーが 1917 年に亡くなった時には億万長者になっていた。その後、会社は 1925 年には 1日1台のペースでダイナーを製造していた¹²。

1930～1940 年代にはあらゆるもの、冷蔵庫から蒸気機関車まで流線型のデザインのブームが巻き起こり、ダイナーも流線型のデザインを取り入れるようになった。また、きらきらと光るステンレス製の装飾物を内外装に使う豪華なダイナーに変身し、リチャード・ガットマン (Richard J.S.Gutman) とエリオット・カーフマン (Elliott Kaufman) が 1979 年に執筆した アメリカンドイナー (American Diner) はこの時代のダイナーをダイナーの黄金時代 Golden Age of the Diner と呼んだ。この時代には全米に 6,700 のダイナーが毎日 100 万食を提供していた。1940 年代の終わりには 13 社のダイナー製造会社があり、毎年 250 台のダイナーを製造していた。1950 年代には流線型のダイナーは段々古臭いイメージとなり、ダイナーは大型の窓を備えた宇宙船的な未来型のデザインとなり、規模も大型化するようになった。しかし、1960 年～1970 年代のファスト・フード・チェーンの台頭に伴い、ダイナーのブームは終わり始めた。しかし、まだ、米国の各地には古いダイナーが名物として経営を続けている。当時のダイナーの存在は食事よりも、そのデザイン、雰囲気を楽しむものであった¹³。

1800 年代の終わりには薬局の片隅で炭酸飲料を造る、ソーダ・ファウンテンという飲料スタンドが出来上がった。炭酸飲料はフィラデルフィアのエリアス・デュランド (Elias Durand) が炭酸飲料を消化不良の治療薬として販売するようになったのが起源である¹⁴。その後、アトランタの薬剤師のジョー・ペンバートン (Dr.Johe Styth Pemberton) がコーラの実から飲料を造り、ジェイコブス薬局 (Jacob's Pharmacy) で販売し、コココーラが誕生した。

1874 年にアイスクリーム・ソーダが誕生した。起源には 2 つの説があり、一つはテキ

¹² Mariani John F. (1991) , 前掲書, pp. 120-140

¹³ Mariani John F. (1991) , 前掲書, pp. 111-114

¹⁴ 現在でも米国の家庭では炭酸飲料を治療薬として使う。

サス州のサンアントニオのハニッシュ・アンド・ベアー・アイス・クリーム・パーラー (Hanisch & Baer Ice Cream Parlor) を経営するヘアー・ハーニッシュ (Herr Harnisch) が開発した。もう一つの説は 1874 年 10 月のフィラデルフィア・フランクリン・インスティテュートの博覧会でロバート・グリーン (Robert M.Green) アイスクリーム・ソーダを販売し、最高、1 日で 100 ドルの売上を上げたといわれている。1893 年のアメリカン・マガジン (American Magazine) がアイスクリーム・ソーダは国民的飲み物だと宣言したほど、急速に普及していった。

1903 年にフィラデルフィアのブロード・ストリート (Broad Street) 薬局が初めて炭酸飲料ディスプレイをカウンターに設置し、顧客に向かって接客しながら炭酸飲料を製造できるようになった。また、アイスクリーム・コーンは 1904 年のセントルイス万国博覧会で紹介された。その後、ソーダ・ファウンテンではミルクシェイク、モルト (麦芽入りミルク Malted)、サンデー、フラッペ (かき氷 Frappe)、パフェ、フィズ (弱炭酸飲料 Fizzle)、エッグクリーム、バナナスプリット、等がきらきらとしたガラスや大理石を使った豪華な内装の中で販売されるようになった。1908 年には 75,000 店舗のソーダ・ファウンテンの店舗が全米に存在した。

1920 年代～1930 年代はダイナーの全盛期であったが、ダイナー以外に、コーヒーショップ、カフェ、軽食堂 (luncheonette)、等の軽い食事や飲料を提供する店舗が増加していた。1904 年にマサチューセッツ州スプリングフィールドのハリー・ケルシー (Harry S. Kelsey) が軽食堂のランチョネット (luncheonette)、ランチルーム (lunchroom) の営業を開始し、高級ホテルの名前を使い、ウオドルフ・ランチョ (Wadorf Luncho) と名付け、東海岸に 1920 年までに 74 店舗を開店した。軽食堂は第一次世界大戦の後、急増し、ソンプソンズ・シカゴ (Thompson's Chicago) やバルチモアのデアリー・ランチ (Dairy Lunch) は 1920 年には 104 店を展開していた。当初は軽食堂の内装は地味であったが清潔感を重視していた。その後、モネル・メタル (Monel Metal) (銅と錫の合金) を使った内装材などを使用する豪華な内装になっていった。1910 年にはパリでネオン照明が開発され、1930 年頃には軽食堂の内装にも使われるようになった。軽食堂などではサンドイッチが提供されるようになり、各地の軽食堂で色々なサンドイッチが開発されウエッジ (Wedge)、グラインダー (Grinder) 等の名前がつけられた。

1900 年代にサンドイッチが各地で開発される。1900 年代のニューオリンズにはプッシュ (Push) というサンドイッチがあった。1927 年に起業家のクロビス (Clovis) とベニー・マーティン (Benny Martin) はそのサンドイッチを基に、ポボーイ (PoBoy) というボリュームたっぷりのサンドイッチを造った¹⁵。1910 年にはニューオリンズの中心街フレンチクォーターのセントラル・グロサリー (Central Grocery) のサルバトーレ・ルパ (Salvatore Lupa) が長い特製のフレンチ・ローフにサラミ、チーズ、ピクルス等を入れたマフレッタ (Muffuletta) を造った。

¹⁵ 現在でも、ニューオリンズ等の南部でポボーイという名前で販売されている。

1930年にはフィラデルフィアのパット(Pat)とハリー・オリビエリ(Harry Olivieri)兄弟が辛いソースとイタリアン・ローフにグリルステーキを挟み、辛いソースで味付けしたサンドイッチを造った。1948年にチーズを加えて、フィラデルフィア・チーズ・ステーキ(Philadelphia Cheese Steak)と命名した。1905年にフロリダ州タンパ(Tampa)のコロンビア・カフェ(Columbia Café)でキューバン・サンドイッチ(Cuban Sandwich)やキューバン・ミックス(Cuban Mix)が造られた。1930年には2枚のライブレッドにコーンビーフ、サワークラフト、スイスチーズ、ロシアンドレッシングを挟んだルーベン・サンドイッチ(Reuben Sandwich)が造られた。造ったのはニューヨークのルーベンズ・デリカテッセン(Reuven's Delicatessen)かネブラスカ州のブラックストーン・ホテル(Blackstone Hotel)のルーベン・クラコフスキー(Reuben Kulakofsky)だといわれている。

ホット・ブラウン(Hot Brown)サンドイッチはスライスしたターキーにモーネー・ソース Mornay Sauce(チーズを入れたホワイトソース)とスライスベーコンを入れており、ケンタッキー州ルイビルで1930年代にザ・ブラウン・ホテル(The Brown Hotel)で造られた。北東部では第2次世界大戦中にコネチカット州(Connecticut)のグロトン(Groton)の米国海軍基地の軍隊が地元のイタリアン・デリ(イタリア惣菜店)に500のヒーロー・サンドイッチ(Hero Sandowiches)を注文し、サブ(Sub)というサンドイッチの名前が誕生した¹⁶。

4) セルフサービスの誕生

1885年9月4日にニューヨークに最初のセルフサービスのカフェテリア、エクステンジ・バフェ(Exchange Buffet)が開業した。この店舗の主要な客は男性中心で、セルフサービスで料理を購入した後は立食であった。ダイナーの陰で地味な存在のカフェテリアは学校給食や家族の会合などに使われるようになっていた。カフェテリアは地元密着型の健全なレストランである。特に忙しいビジネスマンが短時間でたっぷりの料理を適正な価格で食べられるので人気が出た。1893年にシカゴで開催された博覧会 World's Columbian Exposition で最初の誰でも利用できるセルフサービスのカフェテリアが開店した。経営者のジョン・クルーガー(John Kruger)はスウェーデンのカフェテリアスタイルのスモーガスボードをヒントに开店し、カフェテリアと呼んだ。カフェテリアはスペイン語でコーヒーショップの意味である。その後、数社のカフェテリアがシカゴに開業した。1898年にチャイルド(Childs)兄弟がニューヨークのカフェテリアでセルフサービス用のトレイを取り入れた。2年後にはニューヨークのバーナー・マックフェデン(Bernarr Adolphus Macfadden)はペニー(1セント)レストランを開業した。

1902年6月9日に革新的な業態、オートマット(Automat)がフィラデルフィアのジ

¹⁶ Mariani John F. (1991) , 前掲書, pp. 99-106

ヨセフ・ホーン (Joseph Horn) とフランク・ハダート (Frank Hardart) により開発され開店した。彼らはカフェテリアの形態にドイツの会社に注文したコイン販売機械を追加した¹⁷。従来の料理が並んで、コックが料理を盛り付けるサービス・カウンターに、小さなガラス張りの窓を設けた数多くの棚を設置し、その中に調理済みのサンドイッチ、パイ、ケーキ、を入れてある。顧客はコインを入れて中から料理を取り出す仕組みである。そして、会社は創業者の 2 名の名前をとってホーン&ハダート (Horn&Hadart) と名付けられた。その後、フィラデルフィアで数店舗を開店後、ニューヨークのタイムズスクエアに 1912 年 7 月 2 日に開店した。店舗は豪華でお洒落な最新のデザインを取り入れた内装であった。1939 年にはニューヨークに 40 軒のオートマットが開店していた。しかし、ニューヨークとフィラデルフィア以外の都市では成功しなかった。シカゴやボストンに進出したがすべて失敗に終わった。そして、オートマット形態の店舗のブームは終わってしまった。また、カフェテリア形態の店舗も 1960 年代には人気は低下していった¹⁸。

第 2 節 ファスト・フード業

ファスト・フード (英: fast food) とは、短時間で調理、あるいは注文してからすぐ食べられる手軽な食品や食事のことである。日本語のファストの文字からは英単語の **First** がまず連想されることもあるが、言語的には「手早い」を意味する英単語の **Fast** に由来している¹⁹。日本では読み馴染みであるファスト・フードだが、米国では **Q.S.R.(QUICK SERVICE RESTAURANT'S)** と呼ばれる。ファスト・フードのカテゴリーでは、一番多いのがハンバーガー、次がチキン、ピザ、ドーナツなどの調理の熟練が不要のものであり、また、アルコール飲料は提供しないことである。日本では牛丼や天丼などをファスト・フードのジャンルに入れるが、米国ではヨーロッパ移民の食生活の影響を受けたものが中心である。正確に言えばファスト・フードは米国独自の食文化であるといえる。本論文では「ファスト・フード」として使う。ファスト・フードの統計分類は業界団体や出版会社によって異なるが、米国のレストランの分類は **NRN** 紙によれば、**Quick Service Restaurant** 略して **QSR** と呼び、ファスト・フードのことである。セルフサービスで、アルコールは出さない。その他の業態に関しては、カジュアルダイニングレストラン (**Casual Dining Restaurant**) は日本にはないカテゴリーで、アルコールを提供し、グループで楽しむ飲食店という。ファミリーレストラン (**Family Dining Restaurant**) では、アルコー

¹⁷ 機械の特許はドイツの会社が持っていた

¹⁸ Mariani John F. (1991), 前掲書, pp. 116-119

¹⁹ 英語の Fast food に対する日本語は「ファスト・フード」(ローマ字表記: fasutofūdo) というカタカナ表記と発音が主に浸透している。日本放送協会(NHK)が 2002 年度(平成 14 年度)に行った調査では、「ファスト・フード」と言う国民が 72%と、多くを占めた。広辞苑(第 6 版)、明鏡国語辞典(第 2 版)、ジーニアス和英辞典(第 2 版)などの見出し語も「ファスト・フード」が用いられている。この食事形態の外食産業が加盟する業界団体の日本フードサービス協会も、「ファスト・フード」に表記を統一している。一方、日本のマスメディアでは fast を「ファスト」と発音、表記することに決めているため、共同通信社をはじめとする大手通信社、日本新聞協会、NHK、日本民間放送連盟では「ファスト・フード」(ローマ字表記: fasutofūdo)を統一表記としている。

ルは提供しないが²⁰、テーブルサービスでチップが必要である。独立系レストラン（Independents Restaurant）は個人経営のお店である。ホテル内のレストラン（Onsite Restaurant）は集団給食のことである。Business And Industry とは、コントラクトフードサービスとも呼ばれる。

フード・ビジネス業界の専門用語と各業態の類型は大よそ 6 つに分かれている。（チェーン展開している企業）(1)ファインダイニング、代表的なチェーン企業はフレンチ・ランドリー、ノブ、ロイズ等である。(2)カジュアルプラス、代表的なチェーン企業ザ・チーズケーキファクトリー、P.F.チャンズチャイナビストロ、ヒューストンズ等である。(3)カジュアルダイニング、代表的なチェーン企業はアップルビーズ・ネーバーフードグリル&バー、T.G.I.フライデーズ、ザ・オリーブガーデン等である。(4)ファスト・カジュアル、代表的なチェーン企業はパネラブレッド、ペイウェイ・アジアダイナー、チポトレ等である。(5)ファミリーレストラン、代表的なチェーン企業はデニーズ、クラッカーバレル・オールドカントリーストア等である。(6) QSR（クイックサービスレストラン、ファスト・フードのこと）、代表的なチェーン企業はマクドナルド、サブウェイ、タコ・ベル等である。

1) ファスト・フード誕生の背景（需要と供給面から）

米国でファスト・フードが誕生した要件とは何だろうか。これは、需要面から言うと移民、すなわち低賃金の労働者が多くいたため、労働時間が限られている、食事を楽しんでもいられない、定住していない自動車社会による需要があり、供給面からいうと、安く早く提供できるかどうか、そうするために、大量生産、経営管理、チェーン展開が必要になるということである。これらの条件が揃って初めてファスト・フードはできる。

米国でファスト・フードが誕生したのは、英国を中心とした清教徒の移民と、豊富な資源と人口不足である。米国を造った清教徒²¹は厳格な戒律を持っており、1919年の禁酒法（Prohibition）施行は、ファスト・フード誕生の契機と見なす考えもある。

飲酒に代替してコーラなどの清涼飲料が需要され、アイスクリームを大量に消費するようになる。このコーラ飲料とアイスクリーム（シェイクの材料にもなる）の誕生はファスト・フードの主要なメニューとなるが、もう一つ米国のファスト・フードの特徴が、コーヒーである。これは、日本でアメリカンと呼ばれる薄いコーヒーで、食事と一緒に摂る飲料である。ヨーロッパにおけるコーヒーは、イタリアのエスプレッソやフランスのフレンチ・コーヒーのように濃い食後の飲料である。それが米国のコーヒーのように薄くなった

²⁰ 現在でも米国では、州によっては日曜日にアルコールの提供は販売を禁止している。一般的に公衆道路や海岸などは禁酒である。海岸や公園では、指定されたピクニックエリアのみ飲酒が可能で、違反の場合には軽犯罪法違反で罰金を科せられる。またレストランで酒類を販売するにはリカーライセンスという酒類販売許可を店舗ごとに取得しなければならない。経営者の犯罪歴などの厳しいチェックがあり、地区によりほとんど許可が下りない厳しい管理をしている。酒類を提供する店舗で働く従業員も、法律上お酒を飲む 21 歳以上でないといけない。そのため米国では基本的にファスト・フードやファミリーレストランでは一切お酒を提供しない。

²¹ 英国で宗教上の理由で迫害され新天地の米国大陸の英国植民地に移民した。

のは、米国人の英国に対する複雑な感情である。

米国の初期の移民は、英国から新天地に逃れた清教徒である。彼らは英国のライフスタイルの紅茶文化であった。食事中にとるのは紅茶であり、1日に数回の食事を紅茶と共に摂る。しかしながら、移民の母国の英国はフランスなどとの戦争の出費を賄うため、米国大陸の植民地の移民に重税を課したり、紅茶の関税を高額にした。その過酷な英国の姿勢に反発した移民はボストンティーパーティーという事件を引き起こし、やがて英国との独立戦争に発展する。これらの苦い記憶からコーヒーが紅茶に代わる飲み物になったと言われる。コーヒーは、当初ヨーロッパのように濃いものであったが、第2次世界大戦の物資不足時代にコーヒーと砂糖が配給となった。紅茶に戻ればよいのだろうが、独立戦争の影響かコーヒーを薄くすることで耐えた。食事中の飲料としても薄いコーヒーは適しているようで、砂糖を入れないブラックコーヒーがファスト・フードの重要な飲料となった。

それらの飲料に組み合わせる食事は、移民の出身地の多いヨーロッパの食べ物で、イタリアのピザ、フランスの揚げ菓子のドーナツ、ベルギーのフレンチフライ、ドイツのひき肉料理（ソーセージを使ったホットドック）、英国のサンドイッチ(のちにハンバーガー)などである。ただし貧しいヨーロッパと異なり、それらの質素なヨーロッパの料理に豊富な農産物に恵まれた米国の豪華な料理となった。

米国とヨーロッパの料理の大きな違いは調理人の有無であるが、人口の多いヨーロッパでは職人制度²²が残っており、レストランではプロの調理人が料理をする。それに対し、広大な土地と豊富な資源を持つ米国では建国時より労働者不足であった。ファスト・フードの重要な要件として、フランス料理のシェフなどの熟練の職人不要で、未熟練のアルバイトでも調理できることである。欧州は国土に対して、十分な人口がおり、産業革命後も職人が工業製品を生産しており、職人の育成も行っていた。そのため、料理でも熟練した調理人が必要なフランス料理が存続できた。しかしながら、米国は広大な土地と資源を持ちながら、人口が極端に少ない。それが米国に職人不要の品質の高い大量生産方式を誕生させた²³。

当時のヨーロッパは、英国の産業革命後の技術拡散で、フランス、ドイツで重工業が発生した。フランスはヨーロッパ各国との戦争から精度の高い銃器の大量生産の必要性に迫られ技術開発をしていた。その技術が米国に渡り、工場方式として職人無しで精度高い銃器を大量生産する方式に進化した。その技術が拡散し、ミシン(シンガー社)、農機具(マコーミック社)の大量生産に発展した。さらに自転車のホープ社の大量生産から、フォードのモデルT単品のコンベアーを使った大量生産方式に発展した。その職人不要の技術が米国の高品質で安価な製品を大量生産する技術につながり、米国を世界一豊かで強い国家

²² 現在でも徒弟奉公制度が残っている

²³ 英国から独立後に米国は2分し、南北戦争を戦った。黒人奴隷の解放が争点であった。これはきれいごとでなく、黒人を南北が労働人口として奪い合いあったためである。米国は英国からの独立戦争や、スペインとの領土争い戦争などから軍事力の強化に迫られた。その米国に軍事協力したのが、英国と戦っていたフランスであった(ニューヨークの有名な自由の女神はフランスの寄贈である)

にした。のちにこの職人不要で単品大量生産で安価な製品を作る技術をマクドナルド兄弟が参考にして、世界一のハンバーガー企業に発展した。

2) 日本における外食産業と外資企業の進出事情

日本の外食が産業化を始めるきっかけは、1964年の東京オリンピックの際の高速道路建設と外資系ホテルの進出、1970年の大阪万博における KFC とファミリーレストラン²⁴の出店を契機に外資の日本進出が可能になり、チェーン化、フランチャイズ化による多店舗展開、セントラルキッチン・食材供給システム化、マニュアル化などによる経営管理のシステム化、業態の明確化などにより、外食産業の経営合理化が進み、産業化へ大きく舵をきった。飲食ビジネスが産業として注目されるまでには、高度経済成長期や戦後混乱の中にあるので、社会的な地位が低く、水商売とよばれていた²⁵。零細企業がほとんどで、料理も大量生産や計画生産がなく、和食や中華料理などは専門知識の職人が必須であった。

日本における「外食産業」は「フードサービス」業とも呼ばれる。近年ではこれに「中食」(なかしょく)産業を加えた領域として捉えられている。「中食」という言葉は、1990年代ごろ前から一般化してきたもので、コンビニや持ち帰り弁当、総菜、宅配などの出前等のサービスの総称である。この産業は、飲食店における外食、家庭内での内食、その中間領域の中食から「食」を形成する市場が構成されているが、フードサービス産業は、これらのうち外食産業に中食産業を加えた領域とするのが一般的である²⁶。

外食産業の市場規模は1975年約8兆6,257億円であったが1997年には約29兆702億円へと3倍以上の成長と遂げた。しかしながら、この年をピークに徐々に減少し、2012年には23兆2,386億円になっている²⁷。2012年までの外食市場規模については後掲載図を参照されたいが、平成2014年の外食産業市場規模は、消費税増税や天候不順は原因で伸び悩む時期もあったが、結果的には世帯1人当たり外食支出額が増加したことや、訪日外国人が増加したこと、法人交際費が増加したと見込まれることから、前年比1.5%増加し、24兆3,686億円と推計される²⁸。因みに、中国に関しては、2008年に北京オリンピックが開催され、2010年に上海万博が開催され、ちょうど日本の飲食店が外食産業化に踏み切った時期と同じである。

日本では当初は米国のファスト・フードやファミリーレストラン企業と資本提携や技術提携をして技術移転を行い、やがて数多くの日本独自の外食企業を誕生させ成長させてきた。現在は日本外食産業の売上高トップ企業はマクドナルド社であり、KFC社は4位の地位を占めている。マクドナルド社やKFC社の成功を見ると米国外食産業がノウハウを生かして成長しているように見えるが、実は数多くの米国外食産業は日本に進出しながら成

²⁴ 1970年7月、すかいら一くが、ファミリーレストランというコンセプトを掲げて東京にオープンした

²⁵ 清水純一(1996)P.266

²⁶ 塚田尚寛(2015)P.19

²⁷ 外食産業総合研究センターにより

²⁸ 日本フードサービス協会平成27年外食産業市場規模推計により

功せず撤退しているという厳しい現実がある。

図 1-1 外食産業の市場規模推移



(出所) 公益財団法人食の安全・安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター

ハンバーガー業界では、大手食品メーカーゼネラルミルズ子会社のバーガー・シェフが、日本の不二家とフランチャイズ契約しすぐに撤退した。アイスクリームとハンバーガーのデアリークイーンは丸紅とフランチャイズ契約し100店舗以上展開したが、撤退となった。米国ハンバーガー業界3位のウエンディーズはダイエーとフランチャイズ契約し出店したが、店舗数が増えずダイエーの不振により、牛丼すき家の親会社ゼンショーに売却後撤退された。その後、元ドミノピザ経営のヒガ・インダストリーと提携したが数店舗のみとなっている。

ホワイト・キャッスルは30年ほど前に大阪のファミリーレストランのサトとフランチャイズ契約し10店舗ほど展開したが撤退した。ドーナツでは米国1位のダンキンドーナツは当時大企業だった西武グループのレストラン西武²⁹とフランチャイズ契約し100店舗ほど展開したが、経営不振で吉野家グループ入りし撤退した。当時米国2位のミスタードーナツは、清掃器具会社のダスキンとフランチャイズ契約し1000店舗以上展開したが、米国のミスタードーナツ不振でダンキンドーナツに買収されたのを機にダスキンがブランドを買い取り日本と東南アジアで独自に展開している。

ピザでは、米国トップのピザハットは40年ほど前にアサヒビールとフランチャイズ契

²⁹ 現、給食の西洋フードコンパスグループである

約し、レストランスタイルで展開後不振で、日本 KFC³⁰に移管し、宅配事業に特化した。宅配ピザ最大手のドミノピザは、ヒガ・インダストリーとフランチャイズ契約し日本でいち早く展開したが、後発の国産企業のピザラに追い抜かれ、現在投資ファンド下で再生中である。

ファミリーレストランではデニーズが 40 年以上前に小売業大手の伊藤ヨーカ堂³¹とフランチャイズ契約し展開したが、後発の国産企業のすかいらく、ロイヤルに追い抜かれ、10 年ほど前に米国から商標権を買い取り、日本でのみ独自に展開している。米国とは店舗デザインメニューは全く異なる。

第3節 外食産業のトレンド（新業態ファスト・カジュアル）

米国外食産業(Food Service Industry)の売上は2012年、6,127億ドルと過去最高を記録した。2013年は3.8%増加の6,250億ドルに達すると予測される³²。とりわけファスト・カジュアル(Fast Casual)形態のレストラン群の健闘が光っている。ファスト・カジュアルの売上は230億ドル(2010年)。企業数は500店、店舗数は13,364(2010年)、14,031(2011年。前年から4.9%増)に達している。

マクドナルドの低迷に与えた要因として、業態イメージを刷新することであり、食のトレンドとして取り上げられるのはファスト・カジュアルである。ファスト・カジュアルとは、ファスト・フードとファミリーレストランの中間の新業態で、伸び率の高い業態である。ここでファスト・カジュアルを取り上げるのは、現在のマクドナルドなどのファスト・フードの不振の一つの理由を理解するためである。

ファスト・カジュアルとは、カジュアルレストランのように品質が高い料理をファスト・フードのようにセルフサービスで提供する業態である³³。健康志向という意味で重要でファスト・フードはそれを取り入れる必要がある。その対応遅れがマクドナルド不振の一つの原因であると推測される。ただし、ファスト・カジュアルは全国展開しているチェーンは少なく、最大で2,000店舗位、産業とは言えない。ファスト・カジュアルのカテゴリーの売り上げは外食売上全体の2%を占めているにすぎないが、一般外食の3倍ほど成長率が高い。食の動向に敏感で所得の高い人たちが多く利用している。18才から34才の年齢層の支持率が圧倒的に高く、顧客の平均的な年収も一般家庭の倍ほどと比較的に高いのが特徴である。

米国市場におけるファスト・カジュアル業態は2000年代初頭から成長が続いている。当時の日本は、内食志向が高まり、外食業界全体が不振の状態であるため、ファスト・カジュアル店は定着には至らなかった。ここ数年、安さが売りのファスト・フードが苦戦を

³⁰ 当時は米国ピザハットの親会社ペプシコーラは、KFC、タコ・ベル、ピザハットを経営

³¹ 現在、コンビニトップのセブンイレブンのセブン&アイ傘下

³² 調査会社 Technomic の予測

³³ 注文を受けてから調理するため、提供までにファスト・フードよりやや時間はかかるが、客は作りたての料理が食べられる。客単価はファスト・フードより高めだが、ファミリーレストランよりは安め、または同程度である。

強いられている中、ファスト・カジュアル業態は飲食業で注目を集めている。特徴は、低価格と質の高さを両立させていることである。

ファスト・カジュアルというカテゴリーの創始者は 1982 にレストランコンセプト作りの Phil Romano が開業した、ファドラーカース (Fuddruggers) だと言われている³⁴。

マクドナルドやバーガーキング、KFC などのファスト・フードは冷凍の食材を使って、調理工程を見せたくないことに注目し、客から見えないようにしている。そのため、客は冷凍食品を電子レンジで温めているだけだと思われる。しかも、食品添加物や油脂、塩分、カロリーが多いと言う不信感も抱いている。ファストカジュアルレストランでは全ての素材をオープンキッチンで生から作り上げ、大人気を得ている³⁵。

ファスト・カジュアルのメニューコンセプトの特徴は鮮度・健康・高品質・無添加・手作りである。ファスト・フードよりも、大人にターゲットを合わせたメニューであり、客単価は 6 ドルから 9 ドルの間である³⁶。そして、よりアップスケールな内外装デザインを採用している。サービスはセミセルフサービスで、注文してお金を払ってから客席につき、料理は後から運ばれる。ファスト・フードによく似ているが決定的な違いはワインやビールなどの軽アルコールを出すことである。最近の消費者はより良い品質や鮮度の高い料理を求めており、注文後調理をしてくれるなら多少の時間は待つ。料理の種類は、ベーカリーカフェ、ハンバーガー、スープサラダ、イタリアン、アジア、メキシカン、ベーカリー、HMR (惣菜) まで幅広い。

ファスト・カジュアル業態分類は大体(1)有名シェフが経営するカジュアルレストランや高級レストランのメニューを絞り込んだ業態、(2)有名シェフのブランドを使い、企業化した業態、(3)チェーンレストランまたは、経験者がマーケット・リサーチの結果作り上げた新業態、(4)大手チェーンがファスト・フードやカジュアルレストランで人気の商品を研究し作り上げた業態である。と 4 つに分かれる。ファスト・カジュアルが注目されているのは規模が小さいのにも関わらず、顧客のブランドに対するロイヤリティが高く、それが企業イメージをあげ、売上の対前年伸びが大変高いということである。

ハンバーガーのジャンルの売上で、1 位はマクドナルド、2 位はバーガーキングである。両社は大量のテレビコマーシャル (広告宣伝費) を使用しているが、もう一つの特徴は、ファスト・カジュアル業態はほとんどテレビコマーシャルに費用を使っていないにかかわらず、消費者はマクドナルドやバーガーキングよりも高いブランドロイヤリティを持っているということである³⁷。

ファスト・カジュアルで急成長の人気店

³⁴ 原型として挙がるブランドは 2 つあり、ファドラーカースとラ・マドレーヌ。創業はそれぞれ 1980 年と 1983 年

³⁵ 客単価 7.50 ドル。10 種類のトッピングを選べることができる。ハンバーガーの売上比率は 65% と高く、1 店舗平均年商は 1.5 ミリオンドルに達する。

³⁶ 島田陽介 (1989) P. 108

³⁷ 島田陽介 (1989) PP. 2-3

(1) サンドイッチのパネラブレッド (Panera Bread)

本社はミズリー州、リッチモンドハイツにあり、直営店を 132 店と F C 3 4 6 店を現在 3 2 州にわたり展開している。高所得層にアピールし、健康的なイメージの焼きたてパンとスープ、サラダを売りに、ファスト・カジュアルのジャンルの中で大人気店である。

(2) チポトリ (Chipotle)

ファスト・カジュアル業態を代表するブランド。西海岸などヒスパニック³⁸の多い地域で強いのは、メキシカンのチポトリが最強なのはチポトリが人気である³⁹。2012 年時点で既に 1400 店舗もある急成長しているチェーン企業。消費者の人気が高く、消費者向けの評価雑誌 *Consumer Reports* でメキシカンレストランとして一位と評価された。全店で 1 日に 750,000 人の客数を誇っている。

(3) シェイク・シャック (Shake Shack)

NY では閉古鳥のなくマクドナルドの隣で大行列を作る人気店である。シャイク・シャックの創業者はニューヨークの超繁盛レストランユニオンスクエアカフェのダニーメイヤー (Danny Meyer) である⁴⁰。1996 年 2 月時点でシェイク・シャックは全世界の 60 店舗を展開⁴¹。

(4) 日本のファスト・カジュアル

日本におけるカジュアルレストランは 80 年代前半にすかいらーくがイエスタデーと言う店名で展開してブームになり、デニーズ、森永レストラン、等が白い内外装のカジュアルレストランを展開し、カフェバーと言う日本独自のジャンルを築き上げた。すかいらーくはファミリーレストランの次の業態としてすかいらーくより軽便なコーヒーショップのジョナサン、アッパー業態としてのカジュアルレストランとしてイエスタデーを展開しようとした。また、90 年代のすかいらーくガーデンズもお洒落なカジュアルレストランを意識していた。

すかいらーくは米国のカジュアルレストランの動向を見据え、ハンバーガーのカジュアルレストランのレッド・ロビンに投資をしたりしていた。しかしながら、カジュアルレストランの業態は日本では定着せず、やがてすかいらーくはカジュアルレストランを諦め、ガストを開発し低価格競争に一気に突入するようになった。日本外食が苦境に追い込まれているのは、カジュアルレストランとファスト・カジュアル業態が定着しなかったのが一

³⁸ メキシコや中南米などスペイン語を話す人たち

³⁹ メキシコの朽ち果てた雰囲気イメージしたモダンな内外装で、料理はブリトー (Burrito)、丼 (Bowl)、タコス (Tacos)、サラダ (Salada) のいずれかを注文すると目の前で流れ作業のように豆、肉などの具材を組み合わせて、ソースや調味料を入れる。豆やとうもろこしの粉で作った皮などの繊維質が多く、ボリュームがあるので健康的だと大人気である。

⁴⁰ 人気の秘密はダニー・メイヤーの高級店で使う高級な食材 (例えば肉は Pat LaFrieda、frozen custard は Eleven Madison Park) を使うこと。

⁴¹ 日本における運営は、スターバックスの元パートナーのサザビーリーグ、スタバ株売却で 1000 億円を手に入れ潤沢な資金力とスタバ成功のノウハウがある巨大な企業である。

困ではないかと思われている。

日本のファスト・カジュアルは未だに少なく、MOS バーガー、丸亀製麺、とブロンコビリーは例としてあげることができる。

MOS バーガー：日本でファスト・カジュアルの代表店は MOS バーガーである。その特徴は、第一に、注文後見える厨房でハンバーガーを焼き上げる。しばらく待つ必要がある。第二に、ハンバーガーの肉は生ではないが健康的で安全な（BSE 狂牛病の心配ない）豪州の牧草飼育の牛肉を使用する。第三に、野菜は店舗で丁寧に洗浄しカットする。第四に、野菜の産地を明確に表示する。

丸亀製麺：丸亀製麺はフードコート型、都市型、郊外型の 3 つのタイプを持っている。店舗の規模と雰囲気は食堂に似ており、建物は黒色に塗った外装と木目の組み合わせで、和を演出している。

ブロンコビリー：立教大学新座キャンパス近所の国道沿いにあったロイヤル撤退跡地に 2009 年 11 月に開業した。店頭の冷蔵ショーケースには真空パックした各種のステーキ肉が陳列してある。それに、オープンキッチンや洗い場などのバックキッチンが見渡せるような店内作り。サラダバーやアルコールが設けており、子供から大人まで楽しい場となっている。

以上で例示した MOS バーガー、トリドールの丸亀製麺、ブロンコビリーはファミリーレストランではなくファスト・カジュアルと言える。ブロンコビリーはテーブルサービスであり、カジュアルレストランのようであるが広義のファスト・カジュアルとして捉える。3 社とも共通しているのは料理の質感の訴求とオープンキッチンの演出、フレンドリーなサービスである。

本章は、外食産業が誕生し、ファスト・フード業が成長、発展するプロセスを時間の流れに沿って概観した。本章の最初に記したように、食は人間の生活に溶け込んだ文化であり、自然環境や生産活動などの仕事のあり方によって影響を受ける。農業中心の社会では、家族で食事をするが、生産活動の中心が工場などに移動すると、昼食の時間に家族で団欒を囲むことはできなくなる。核家族化が進むと、食事を囲む人数は減り、第三次産業の成長とともに、食生活は多様化し、家族と一緒に食事をとるという習慣にも変化が生じる。

食文化は、「いつ」(when)「どこで」(where)「誰が」(who)「何を」(what)「誰のために」(whom)「どのような方法で」(how to)「いくらで」(how much)提供するかという、5W2H の同時解によって決定する。政治的・社会的な情勢や生産方法と生産関係（技術的環境）、人々の嗜好などの歴史的な背景があり、気候やその他の自然環境による地域性が食材を決める。家族のために準備された食が、産業としての生産活動となり、所得や仕事の在り方などの生活に応じた食の提供という食文化を形成する。食生活の産業化は、個別企業の経営問題となり、すべての経営問題と共通する要素を分析する必要性が生まれる。

本章の時間にわたる食文化の変遷は、企業経営としての外食産業を理解する上で重要な位置づけになっている。

第2章 米国外食産業の歴史

本章では、米国における外食産業の歴史について述べるが、歴史的な事実はファスト・フードを生み出した社会的背景と技術革新を理解する上で大変重要であるため、マクドナルドの成功ノウハウを解明する上で、米国の建国時代から遡って外食産業の歴史と先行企業を文献研究に基づき収集する。その結果、先行企業に関しては、高い品質を売り物にした米国初のレストラン・チェーンとしては、マクドナルド創業の80年以上前に東部と西部を結んだ大陸間横断鉄道沿いに鉄道路線上に100店舗近く展開した、ハーベイ・ハウスが存在したことがわかった。また、ハンバーガー・チェーンとしては、マクドナルド創業の30年近く前に中西部にチェーン展開した、ホワイト・キャッスル(White Castle)というチェーンが存在したことがわかった。さらに、チェーン展開にフランチャイズ・システムを活用した先行企業として、ハワード・ジョンソンの存在も判明した。

第1節 米国外食産業の発展

移民が造り上げた米国は開拓のために遠くまで単身で旅をしたり、仕事に行く必要があり、昼食で家に食べに帰る時間がなかった⁴²。それが、米国でレストランが発達し、後に革新的なファスト・フードが出来上がった原動力である。その過程を検証するためにまず、米国のレストランの歴史を移民時代から詳細にまとめる。

ファスト・フードのイノベーションを検証する上で、米国よりも古い歴史を持つ欧州でファスト・フード業態が発生せず、歴史の浅い米国で発生した理由を考察するには、米国のレストランの発展過程を検証する必要がある。そこで、以下では米国の外食産業史を概観し、ファスト・フードを誕生させた源泉について考察する。まず外食産業の基本的ニーズに関する歴史的な考察を行い、次に環境変化に伴う経営戦略や経営管理技術の導入過程を見る。多種多様なレストラン形態が出現し、環境に適合する経営手法が引き継がれていく。とりわけ、経営管理技術を積極的に導入し、チェーンレストランをつくったフレドリック・ヘンリー・ハーベイ(Frederick Henry Harvey)のハーベイ・ハウス(Harvey House)やホワイト・キャッスル(White Castle)のモデルに着目する。これらのモデルは、そのすべてではないものの、マクドナルドをはじめとするファスト・フードの経営に受け継がれていると考えるためである。

さて、米国における外食(食の外部化)は1620年から急増する英国やドイツからの移民と、彼らが旅をする際の食事の必要性から誕生した⁴³。英国、フランス、ドイツ等の欧州の国は、米国に比べ職場と住まいの距離が近く、伝統的に昼食時には2~3時間の休憩をとるのが一般的であった。欧州の朝食はパンとコーヒー等の軽い食事⁴⁴であり、昼食が1日で最も量が多い温かい料理を食べる。夜は、昼食の残りものや保存性の高いハムやソー

⁴³ Cf., Mariani, John F. (1991), 翻訳書 pp, 15-21

⁴⁴ コンティネンタル・ブレックファーストと呼ばれる

セージ、チーズとパンという冷たい食事が習慣化されていた。しかし、移民国家である米国は開拓目的で遠距離に出向く仕事があり、昼食時に帰宅する時間がなかった。それは、米国において外食産業が必要とされたひとつの要因である。米国自体が新市場であるが、この新市場で新たな産業が形成することになる。その過程を検証するために、米国の移民時代からの外食産業史を考察する。

17世紀初頭から米国には欧州北部からの移民が上陸し、旅をする人々の食事のニーズがレストランを誕生させた⁴⁵。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、18世紀には経済の発展と共に道路網が整備されはじめ、旅行者のための宿泊施設（食事も提供する）が登場する。新大陸における新市場の形成は、分業と協業の仕組みを作り出すことである。広大な土地に入植する移民間相互の交換取引を行うには、地理的に離れた遠方との関係を構築していかなければならない。欧州とは異なる人とモノの移動距離が、欧州とは異なる食文化を形成することになる。アルコールと簡単な食事を提供するタバーンと称する店とコーヒーとチョコレートを販売する店舗やコーヒーハウス（Coffeehouse）が全米に広がっていった。ケータリングサービスや持ち帰りサービスも誕生し、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⁴⁶。

19世紀の初頭は人口が急激に増加し、レストランも増加する。世界からの移民は数多く、その移民たちが米国の多彩な食生活を彩るようになる。移民の食生活は、入植時の低所得ということもあり、一般的に簡素で低価格である。欧州を含めて、その地に長く住む人々にとって食事は楽しむことのできる生活の一部であるが、入植者にとっては体力を維持し、生きるために必要不可欠な要素である。家族で食事をとることができない多様な国々からの移民が、米国の外食産業とファスト・フード・ビジネスを生み出す要因と見なされる。

しかし、他方で所得の階層化も進み、一部では本格的なフランス料理を提供するファイブ・ダイニング(高級レストラン)という新たなカテゴリーのレストランも登場する。南北戦争の開戦までは、都市の一般的な外食は豪華なものではなかったが、コーヒーハウスやタバーンは減少し、サルーンやオイスター・バーなどの新たなレストランが出現し始めた。熱を十分に通し、衛生的で量の多い食事が提供され、様々な移民による多様な食文化を形成した。港やウォールストリートなど、人口の増加を伴う都市において外食のニーズが高まったのである⁴⁷。外食産業の形成は、余暇を楽しむ贅沢な食文化ではなく、仕事の必要性から生まれた派生需要という位置づけからはじまったことになる。外食に対する超過需

⁴⁵ 1683年にドイツからの最初の米国への移民は1683年に始まる。Cf., Mariani John F. (1991), 翻訳書, pp. 61-87

⁴⁶ 1799年にはフィラデルフィアに203軒のボーディングハウスが存在した。Pillsbury Richard (1990) p20

⁴⁷ ドイツからの移民は1816年～1817年と1850年～1860年にブームとなった。当時の米国移民の1/3がドイツからの移民であり、最盛期の1880年には合計で144万人のドイツ移民となった。その後、徐々にドイツからの移民は減少していくが、ドイツの移民はビールなどを中心としたドイツ料理を米国に普及させていく。しかし、ドイツ料理店は世界大戦を経て人気がなくなる。

要の存在が個人事業的な外食ビジネスの誕生と成長の要因であり、外食ビジネスに特別なノウハウや経営管理技術は必要とされなかった。

1850年代にはヨーロッパの移民は東部地区から西部に移住し始め⁴⁸、これに伴うレストラン需要が質素な食事を提供するカントリー・イン (Country Inn) を誕生させた。1860年代には鉱山の発見に伴う労働需要が外食や宿泊、娯楽などのサービス産業を喚起し、69年の大陸横断鉄道開通に伴い東部から西部への移動が容易になるとともに、東部の列車には食堂車も造られるようになる⁴⁹。

南北戦争(1861-1865)が終結すると米国は人口増加の時代を迎える。1880年に米国の人口は5000万人、1890年には6300万人、1900年には7600万人、1910年には9200万人となった。この人口増のほとんどはヨーロッパやアジアからの移民である。1900年の大都市に居住する人口は全米の30%に上り、これは南北戦争終結時に比べると、その倍にもなったのである⁵⁰。

こうした人口増加を背景に、1872年にウォルター・スコット (Walter Scott) がパイオニア・ランチ・ワゴン (Pioneer Lunch wagon) を誕生させた⁵¹。これは馬車の荷台を料理の製造販売ができるように改造した移動式屋台であり、工場労働者に仕事帰りの軽食を提供する屋台ビジネスである。これを模倣した屋台ビジネスの参入は続くが、ワゴン車自身の特許やワゴン車の製造販売まで行われ、全米各地の路上でダイナー (Diner) と呼ばれるランチ・ワゴンのビジネスが見られるようになった。これは、ファスト・フードの原初的な形態の一つと考えるのも良いであろう。移動式ランチ・ワゴンは低所得労働者向け外食ビジネスであるが、列車食堂風の豪華な内外装や女性が利用できるように、ゆったりとしたブース席、換気装置、排気ファン、トイレット等の最新の設備を設置するなど工夫が凝らされた⁵²。

⁴⁸ イタリア移民は1880年から1910年にかけて増加し、米国の食生活に大きな影響を与えた。この時期、イタリアからの移民の8割(500万人)はローマから南部、特にシシリーとナポリからが多かった。Mariani John F. (1991)、邦訳書、p. 35 および pp. 61-87。

⁴⁹ 貧しいイタリア移民たちはナポリのピザや、ラザニア、ミート・ボール・スパゲティという食生活をイタリアン・アメリカン料理として食べるようになった。米国最初のピザ屋はニューヨークのイタリア人街に1905年に開店している。その後、シカゴスタイルのディープディッシュ・ピザ(厚いパン生地)の店などの開業もあるが、ファスト・フードとして普及するのは、第2次世界大戦で南イタリアに進軍した軍人の帰国が現地で馴染んだピザを食べるようになってからである。

⁵⁰ 村井忠政(2006)「現代アメリカにおける移民研究の新動向」『村井忠政名古屋市立大学大学院人間文化研究科』『人間文化研究』抜刷6号

⁵¹ Mariani John F.(1991)、邦訳書、pp.105-110

⁵² 1850年～1882年の間に中国から32万人以上の移民があり、彼らの99%は西海岸に居住した。多くの中国人は鉄道建設や鉱山労働の重労働につき、やがて自らレストランを開業するようになった。また彼らの多くは各都市にチャイナタウンを形成するようになった。そのほか、南北戦争以後に移民したヨーロッパやアジアの人々は自国の料理を米国に持ち込んで、豊富なエスニック料理(民族料理)のカテゴリーを形成していった。1882年からのユダヤ人移民もアメリカ人の食生活に大きな影響を与えた。ユダヤ人の料理や食物はユダヤ教の司祭が厳密にチェックするコーシャ・フードと呼ばれ、品質が良く衛生的であるという長所があった。しかし、ユダヤ人の移民はレストランを経営することは少なく、食肉業やデリカテッセン(持ち帰りの総菜屋)というドイツ系ユダヤ人の加工肉製造販売を経営することが多かった。また、加工肉のサンドイッチやホットドックをカウンターで売るビジネスを開始した。

1920年代～30年代はダイナーの全盛期であったが、ダイナー以外にコーヒーショップ、カフェ、多種多様なサンドイッチを提供する軽食堂 (luncheonette) 等の軽い食事や飲料を提供する店舗が増加していた。1885年に最初のセルフサービスのカフェテリア (cafeteria)が開業し、徐々に増加していた。ダイナーとは異なる顧客層で、学校給食や家族の会合、ビジネスマンが顧客で店舗を増やしたが、ニューヨークとフィラデルフィア以外の都市では成功しなかった。こうしたセルフサービスの形態の店舗は、ダイナーと同様にファスト・フードの原初的なビジネスであるが、ファスト・フード・チェーンの本格的台頭に伴い1960年代には人気は低下していった⁵³。

他方、1880年代には、ニューヨークなどの大都市に居住する富裕層が増加し、高級レストランの時代を迎えている。ニューヨークの人口は1880年には200万人となり、デルモニコ (Delmonico's) に続いて、レクター (Rector's)、メイソン・ドリー (Maison Doree)、ルイス・シェリー (Louis Sherry's)、ルチョー (Luchou's) 等が開店した。1848年にはデルモニコしかなかったが、1900年にはパリの高級レストランにも負けない豪華なレストランが建ち並んだ。富裕層のニーズは、取引のための移動に伴う外食ではなく、贅沢な暮らしを楽しむための外食であり、情報交換をするための社交の場としての利用となった。そのビジネスモデルは、後述のハーベイのモデルとは異なる。

1880年代のニューヨークには上記のレストランに加え、劇場に来場の顧客を対象に、新しいレストラン群、チャーチル (Churchill's)、ムーレイ・ローマン・ガーデン (Murray's Roman Gardens)、シャンリー (Shanley's)、ザ・ニッカーボッカー・グリル (The Knickerbocker Grill)、マキシム (Maxim's) 等が開店し、ウオドルフ・アストリア (Waldorf-Astoria) 等の高級ホテルも続々と開店した。また、ホテルの執事サービスが行われるようになり、高額所得者のあらゆる要望にこたえるようになった。しかし、高級レストランは社交の場であり、経営のトップが新たなビジネスを発見するための機会として認知されており、女性が1人で食事をする場としての認識はなかった。現代のレストランとは明らかに役割が異なっているのである。

高級レストランは全米の大都市に続々と開店していった。ボストンのザ・パーク・ハウス (The Park House)、セントルイスのプランターズ (Planters)、デンバーのブラウン・プレース (Brown Places)、サンフランシスコのセント・フランシス (St. Francis)、シカゴのパーマー・ハウス (Palmer House)、ワシントン D.C.のハーベーズ (Harvey's)、フィラデルフィアのグリーンズ (Green's)、レイビルのシールバッハ (Seelbach)、シンシナティのシントン (Sinton) 等である⁵⁴。

⁵³ 1930～40年代には全米に6,700のダイナーが毎日100万食を提供していた。1940年代の終わりには13社のダイナー製造会社があり、毎年250台を製造していた。Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.111-119

⁵⁴ 当時的高级レストランの料理は食事の提供開始時間が決まっており、料理もコース料理で選択肢はなかった。しかし、フランス風のアラカルト料理のように自分の好きな料理を選んで、好きな時間に食べられるフレンチ・プランという食べ方が1830年代にニューヨークのタマニー・ホール・ホテル (Tammany Hall Hotel) で紹介され、70年頃から他の高級レストランに普及し始めた。デルモニコの料理方法に倣った高級ホテルの料理は、その後、フランス料理の有名シェフのオーガスト・エスコフィエ (Auguste Escoffier) が1910年にリッツ・カールトンの調理長となり、

19世紀の中ごろには鉄道建設も本格化し、食材の調達などのコストが大幅に低下してくる。加えて、鋳鉄の調理用ストーブや上水道の整備、冷蔵システムの出現がレストラン経営の追い風となっている。冷蔵システムによりアイスクリームの年間販売が可能になり、石臼の荒い小麦粉から鉄製のひき臼によるきめ細かい小麦粉、缶詰食品技術の完成による世界中から食材を供給できるようになった。鮮度が重要であった乳製品も、鉄道の発達の問題を解決した。コンデンス・ミルクの製造方法が1856年にゲイル・ボーデン (Gall Borden) によって発明され、1890年までには乳製品の低温加熱殺菌方法が米国全体で取り入れられるようになった。1908年にはニューヨークの25%、ボストンの33%の牛乳は低温加熱殺菌処理されていた。塩漬け保存加工の牛肉や豚がまだ一般的であったが、冷蔵施設の完備により生の牛肉が提供できるようになった。

こうした技術の進歩により、レストランのメニューやビジネスモデルに変化をもたらした。それは、一方でメニューの標準化をもたらし、他方で高級レストランの生き残りのための差別化戦略が独特の食材の調理を生み出した⁵⁵。しかし、外生的な技術進歩や人口の増加と所得の増加が高級レストランの追い風となり、戦略的な発想に基づくレストラン経営がなされていたとは考えにくい。そのため、環境が変化し、高級レストランに向かい風となる時代に、これに抗う経営戦略を策定することはできなかった。

1910年頃が全米の大都市における高級レストランの全盛期であった⁵⁶。南北戦争が終結した頃からウイスキーやブランデーなどの蒸留酒の消費は低迷し、反対にビールなどの弱いアルコールの酒は1860年から1890年の間に3倍の消費量になっていた。戦時期のストレス社会から解放されたことで、人々の嗜好に変化が生じたのである。こうした環境変化は、アルコール飲料と食材のメニューに変化を生じ、富裕層のレストラン需要が増加したのである。

1917年に米国が第一次世界大戦に参入すると、高級レストランの飲食は控えられることになる。ニューヨークの高級レストランのデルモニコヤルイス・シェリーが閉店し、レクターも不振状態に陥り、1919年の禁酒法 (Prohibition) 施行で、レクターも店を閉じた⁵⁷。禁酒法の時代は密造酒を販売するもぐり酒場の時代であり、高級レストランが戻るには長い年月が必要であった。高級レストランの経営は、環境変化に対応することができなかったのである⁵⁸。

高級レストランの料理基準を作っていく Mariani John F.(1991),邦訳書,pp.49-56

⁵⁵ Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.57-59

⁵⁶ Pillsbury Richard. (1990) From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now Unwin Hyman, Inc. pp.99

⁵⁷ 米国人の若者が徴兵でヨーロッパに派遣され戦うという暗い時代になったため、派手な高級レストランで飲食するという消費形態に冷たい目を向けられるようになった。また、ドイツと対戦したため、ドイツ系の高級レストランに批判を向けるようになった。

⁵⁸ 1919年に施行された禁酒法を施行に導いたのはカンサス州女性運動家の Carry Nation が開始した反対運動である。ワシントン D.C.では Anti-Saloon League が結成され、酒場と酒製造に反対するようになった。禁酒法を訴える背景には当時の酒場の多くが売春宿も併設していたことにある。1876年のフィラデルフィアでは8000店の合法、非合法の酒場があり、そのうちの半数が売春宿を併設していた。また、アルコール中毒の多くは都市に居住す

1933年12月5日に禁酒法は解除となったが、その間に米国の高級レストランは殆どなくなっていた。禁酒法が解除になる前後には大恐慌が米国を襲い、高級レストランにはさらに逆風となった。高級レストランが元に戻るには10年ほどの年月が必要であった。

この禁酒法の存在と広大な草原による牧畜生産が、代替えのコーラなどの清涼飲料水、アイスクリーム、ハンバーガー、フライドチキン、ピザなどを生み出し、禁酒法がなかったヨーロッパとは異なる外食産業としてファスト・フードが誕生したと考えられる。外食産業を取り巻く環境は、各国によって異なり⁵⁹、それが独自の形態のフード・ビジネスを生み出すということは確認できる。

第2節 技術的な要因と経営管理のイノベーション

1) 経営管理の形成

米国経済を発展させるためには、分業経済を効率的に機能させる必要がある。それは、地域間の取引コストを最小にする交通網の整備である。しかし、広大な米国大陸にとって移動コストは致命的な問題であった。当初は東部から西部への移動手段は馬車しかなく、相当の移動日数が必要であった。要所に宿と食事を提供する施設が必要であり、外食という習慣は一般的なものとなっていく。しかし、移動に時間がかかることは市場経済の欠点であることに変わりがない。経済発展には交通網の整備が不可欠なのである。

1869年になると短時間で大量の輸送をできるように大陸横断鉄道の建設がはじまる。分業と協業の体系は、交換取引のコストを鉄道技術の進歩によって削減することになる。徒歩や馬車による移動から鉄道による移動手段に変化したとき、外食産業は新たな技術進歩を取り込むことになる。しかし、当時の鉄道旅行は、快適とは程遠い状況にあり、旅人の食事は自らが持ち込んだものであった。蒸気機関車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必要最低限の食事を済ませなければならなかった⁶⁰。

しかし、不快で不便な状況はビジネスの源泉である。そもそも、すべてのビジネスは、豊かで快適な生活をするための手段であり、そのための生産物やサービスを提供することである。列車の技術的な問題を解決するのに一定の時間を要するとすれば、この期間は代替的なサービスにより不快な部分を削減することでビジネスになる。長距離移動の不快で不便な鉄道旅行が新たなレストランビジネスの起業要因となっていたのである。

る貧困層であった。元々米国は戒律の厳しい清教徒が造った国であり、アルコール消費には厳しい目を向けていた禁酒法の施行により大都市の多くの高級レストランやホテルは閉鎖に追い込まれ、違法酒場スピークイージー(Speakeasy: ひそひそと話すという意味)が誕生するようになる。また、警察や地方公共団体の墮落による汚職が横行し、それらの違法酒場の営業を黙認していた。しかし、飲酒量が禁酒法施行前のレベルまで戻するのに10年以上かかった。さらに、1人当たりの年間アルコール消費量が1ガロン増加するのにその後30年必要であった。

⁵⁹ 日本では道路や駅、浜辺・公園で酒類を飲んでも問題ないが、米国ではパブリックスペースと呼ばれる道路、駅、浜辺、公園では違法となる。公園などにはバーベキュースペースという飲食ができるスペースが指定されている。それ以外で飲酒すると逮捕や罰金刑がある。米国の浮浪者が神の袋で隠して飲酒するのはそのためである。

⁶⁰ Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.42-43

19世紀中頃には複数の大陸横断鉄道会社が開業するが、そのひとつにアチソン・トピカ & サンタフェ鉄道 (Atchison, Topeka & Santa Fe 鉄道⁶¹) がある。サンタフェ鉄道は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。こうした状況を背景にして、F・ハーベイが鉄道沿いの駅に初めてのチェーンレストランであるハーベイ・ハウスを開店した。

サンタフェ鉄道は、レストランの内外装の費用を負担し、無料でフレッドハーベイにその運営を任せた。フレッドハーベイ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チェーンレストランを開店した。1887年にはサンタフェ鉄道に高品質のチェーンレストランを運営した。最盛期には100店舗近くまで成長したが、これは外食のチェーン経営の萌芽である。

フレッドハーベイは典型的な英国紳士で、不規則で不快な環境での食事に疑問を持たなかった鉄道旅行者に、英国の食文化を導入しようとしたのである⁶²。有名なホテル・レストランの情報収集や汽船内の豪華レストランを経験し⁶³、鉄道旅行者への飲食サービス事業の参考とした。それは、フレッドハーベイの生活信条の米国社会への移転でもある⁶⁴。

当時の西部の治安は悪く無銭飲食や強盗の被害も頻繁にあり、人種問題によるトラブルも多発していた。フレッドは、郵便局員のトム・ゲイブル (Tom Gable) をスカウトし、人事管理を担当させる。ウェイトレスに都会の優秀な女性従業員を採用して、高給を支払うだけでなく教育と待遇にも留意した。従業員教育はサンタフェ鉄道や軍隊のように基準

⁶¹ 以後サンタフェ鉄道と省略

⁶² 規則正しい1日の食事とは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)であった。当時フレッドハーベイのビジネスでの成功と規則正しい生活態度は尊敬の的であった。

⁶³ Mariani John F.(1991),邦訳書,pp,42-43

⁶⁴ フレッドハーベイの生活信条は、「Maxims for Business Men (成功するビジネスマンの心得)」に掲げるビジネスマンの心得である。

(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。

(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。

(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。

(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からだ。

(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)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。

(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。すなわち、①不運な人とは付き合わない。②細心の注意を払いながら、大胆に行動する。③取引は1回終わってから、次の取引をする。Mariani John F. (1991), 邦訳書, pp, 37-36

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厳しい集中トレーニングを行った。勤務経験が従業員の質の向上に結び付いているという自覚を促す意味で、特別製のブローチを用意し制服に着用させ、従業員のやる気とモラルアップを図っている。ルールや規則の作成に当たってはフレッドハーベイが基本的に構築し、その具体的な内容やトレーニング方法を作成させた⁶⁵。企業内教育訓練による人材育成手法のマニュアルである。飲食サービスに携わる従業員が人事管理の対象として近代的な経営管理の対象となったのである。

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、ハーベイ・ガール (Harvey Girl) と呼ばれ憧れの仕事となった。飲食サービスの仕事が社会的に評価されることで、従業員は職場に誇りを持ち、サービスの品質向上につながる。人材の募集コストや人件費の抑制にもつながることであるが、こうした社会環境を特定の一企業により醸成するのは難しい。ハーベイ・ガールの規則やサービスのマニュアル化によりレストランの評価は一段と高くなり、サンタフェ鉄道の多くの駅レストランの開業に結びついた。

当時、管理の対象とされていなかった西部のレストランや小売店のサービスは、厳格な経営管理の対象となり、高品質の料理を提供するようになる。製造業における製品開発と同じく、料理メニューの開発は最も重要な商品の品質を決める。その基本は人材の確保ではじまる。シカゴの高級ホテルのパーマー・ハウス (Palmer House) の有名シェフであったフィリップス (William H. Phillips) を総料理長として高給でスカウトし、料理の質を向上させ、衛生的で効率的な料理の基準を西部一帯に確立する⁶⁶。総調理長が基準となるレシピを決めた後は、各店舗の調理人にレシピを順守させた⁶⁷。しかも、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ベイ・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工夫した。こうした供給者視点から需要者の視点に立った経営は現代のマーケティングの基本である。

厳しい基準を定める一方、中央集権的で各店舗の創造性や向上心を抑圧せず、各店の料

⁶⁵ 従業員接客規則は以下のようなものである。

- 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寛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のです。
- 8.顧客に差別の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、正直さは美德である。

Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.85-94.

⁶⁶ Cf.,Mariani John F.(1991),邦訳書, pp,58-60

⁶⁷ 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。Cf.,Mariani John F.(1991),邦訳書, pp,42-43

理人やマネージャーには創造的な起業家精神を要請したことも注目すべである。各店舗で良い食材が見つければ、自らの店舗で使用するだけでなく、情報交換を行い他店舗も使用できるように心がけた。食材に関する情報は会議に提案され、全員でその品質と価格を確認し、そして採否が決定されるようになった。商品開発という起業家精神の涵養は従業員のやる気につながるが、こうした分権的な組織運営は、現代の経営課題の一つにもなっている。標準化した製品や商品は、地域の特性に適さない可能性がある。この時代の経営手法を顧みても、中国や日本におけるマクドナルドの失速は、古くて新しい問題であることがわかる。

また、フレッドは、食材の安定的供給と品質の確保のための投資を行い、農園や農場を自社で運営したが、各レストランへの食材供給は十分ではなかった。そこで、品質の良い食肉加工業者であったスレイヴェンズ&オブエン (Slavens & Obuen) 社と大量供給契約を結んでいる。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⁶⁸。自社生産に固執することなく、選択可能な機会を拡げ、必要に応じて外注化を計画するところは組織と市場の取引コストを意識した経営である。

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⁶⁹。

フレッドは衛生管理の悪い時代に数々の犠牲を払っており、その経験がフレッドハーベイ社の経営するレストランで衛生管理を重視する源泉となっている⁷⁰。欧州のレストランを模して、衛生的な環境を整備する。衛生環境の整備はサービスとも通じている。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、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

⁶⁸ 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。Cf., Fried, Stephen (2010), pp, 64-65. 1900年初頭のフレッド・ハーベイ社は年間数百万食を提供していた。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。Cf., *ibid.*, pp, 195

⁶⁹ 品質管理のマニュアルは以下のような具体的な指示になる。

(1)パンは各店舗で焼き上げ、1/8インチ(9.5mm)の厚さにスライスする。

(2)コーヒーで使用する水は定期的にアルカリ度をチェックし、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する。

(3)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する。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、担当者は解雇する。

(4)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ことで、食材の品質保持を徹底する。

(5)コーヒーの品質を保持するため、指定業者よりの豆を仕入、抽出後のコーヒーは2時間経過したら廃棄処分し、賞味期限を厳格に運営した。(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る。) Cf., Mariani John F. (1991), 邦訳書, pp, 93-95

⁷⁰ フレッドハーベイは、腸チフスに感染した後遺症に悩み、次男の出産後には妻を亡くし、しょう紅熱(Scarlet fever)が蔓延した時には2人の子供を亡くしている。その後も、息子が消化器系の病気で命を落としそうになった。Cf., Mariani John F. (1991), 邦訳書, pp, 11-36, p. 43

レストランと同じ雰囲気の内装を実現した。フレッドハーベイは、客の入店前に入念にチェックし、従業員に対して、食事を提供する際の環境意識を徹底した⁷¹。

飲食事業における衛生管理の重要性は改めて確認するまでもないが、現代でも、多くの飲食事業の現場で不衛生な食材管理や調理が問題となり、事業の価値を棄損する不祥事となっている。中国の鶏肉加工がマクドナルドの事業価値を大きく減価させたのは記憶に新しい。

鉄道事業との連携がなければ、このレストラン・チェーンは誕生しない。鉄道という移動手段は、顧客の変化のみならず、レストランそのものの生産の仕組みを変化させる。食材の調達や食材の供給の仕組みが地理的な制約から大きく解放されることになる。それ以前とは異なる地域の食材を調達し、各レストランに輸送することが可能となる。輸送コストの大幅な低下を取り込むことでコストを削減し、効率的なレストランの経営が可能になったのである。品質を統一させるために食材の集中加工センターを本部管理の元に設置し、本部が作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。

さらに、顧客が飽きないようにメニューに工夫を凝らし、衛生管理や食器類、食材の供給業者も吟味した。レストラン経営は、店舗の抜き打ちチェックや従業員管理を徹底した。また、食事の品質だけでなく、サービスの向上も務め、ハーベイ・ガールズを大量に雇い、統一したユニフォームや髪形で丁寧なサービスを提供した。大量に供給する生産能力を確保したことで、販売員の雇用を増やし、労務管理の重要性が高まることになる。

同社の成長はハーベイの死後も続き、1930年には大都市のほとんどの進出し、毎年1,500万食を提供していた。しかし、1930年代の終わりになると、列車の速度が速くなり、途中駅で食事する必要がなくなると、レストランの売上は低下していった。第2次世界大戦後、鉄道顧客の減少により、利用客は殆どいなくなる。自動車や航空機の時代には、新たなレストランのビジネスモデルを必要としたが、ハーベイの経営手腕は継承されなかった。

このハーベイのレストランの事例は、技術環境の変化とビジネスモデルの構築が密接に結びついていること、構築されたビジネスモデルの運営が成功するには、厳格な管理方法が必要となることを示している。ハーベイの死後、技術環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築が行われず、経営者能力を育成する後継者教育も存在しなかった。しかし、ハーベイの経営は、その後のチェーンレストラン、ハワード・ジョンソン(Howard Johnson)やマクドナルド、シャッフエ(Schrafft's)の模範となった⁷²。レストランは、経営管理の対象となる産業と認知されたのである。

経営管理は規模拡大からの要請である。フレッドは事業組織の拡大に伴い経営を組織化している。組織化とは、目的を達成するために権限を委譲し、責任をもつ人材をもつことでもある。総料理長のスカウトの後、1881年には銀行員のベンジャミン(David Benjamin)

⁷¹ Cf.,Mariani John F.(1991),邦訳書, pp,195

⁷² Cf.,Mariani John F.(1991), 邦訳書, pp.42-43

をスカウトしたことで、料理部門の管理と、財務・会計部門の管理を組織化した⁷³。また、人事に関しても、有能なゲイブルをスカウトし、ハーベイ・ガールズのアイディアを出させている。優秀な人材を活用することが経営の要諦であり、人を生かす経営をしていたことになる。企業が成長し、組織化するということは、独断的な意思決定から分権的な意思決定への移行であることを示している。

意思決定の分権化は、独断的な専制的経営を排除するために必要である。フレッドの経営は、一般的な創業者の例に見られるようにワンマン経営として捉えられている。創業者は、自らが築き上げた経営であるだけに、その詳細を理解しており、その結果として、経営意思決定に自信が持てる。経営全体を理解できていない各部門の人材に比べると、全経営を俯瞰することができる。その結果、ワンマン経営と評価されることが多い。もちろん、過去の成功体験に基づく独断的な経営判断が行われる弊害も生じる。

しかし、フレッドは、外形的なワンマン経営とは異なり、自らに不足している能力を評価し、外部からスカウトすることで分権的な意思決定をしていた。当時は、経営に関する専門的教育を受ける機関が少なかった。全米初のビジネススクールが設立されたのが、ペンシルベニア大学にあるウォートンスクール (Wharton School) の 1881 年であり、ハーバード・ビジネススクール (Harvard Business School) は 1908 年である。むしろ、こうした組織の拡大という事実が先行し、その管理の必要性がアメリカ経営学を生み出していく。したがって、この時代には、経営に関する専門知識を持つものを探するのは、個人的なネットワーク以外になく、多くの経営者は試行錯誤の中で独断的経営判断をしていたことになる。フレッドは専門的な人材の必要性を認識しており、この考えは、後継者の育成についても引き継がれている。すなわち、フレッドの息子フォード (Ford) を後継者として育てる場合でも、その経営教育はフレッド自身による英才教育に加え、銀行よりスカウトしたベンジャミンに経営実務教育を委ね、精神的な側面ではフレッドの友人に託している。こうした複数の視点から教育を受けることは、独断に陥ることなく経営判断をするために重要な意味を持つ⁷⁴。

ハーベイ社は鉄道沿いに店舗展開し、米国のレストラン経営の基礎を築いていく。ハーベイ・ガールズが映画に取り上げられ、ディズニーランド館内のレストランが類似したつくりになるなど、米国のレストラン経営に多大な影響を与えていたと推測しうる。それゆえ、1800 年代後期のハーベイ社の経営管理や人材育成の手法は、その後のレストラン経営やマクドナルドの経営と無縁ではない。ハーベイ社からマクドナルドの創業までに長い時間を経過しており、両者の間には直接の関係がないように思われる。しかし、米国におけるハーベイ社の成功が、飲食事業における経営ノウハウとして米国社会の無形資産となっており、時間を跨いで、この資産を再認識し、これを有効に活用した点にマクドナルドの成功要因があると考えられるべきであろう。マクドナルドは、Q S C の標準化と経営の標準化

⁷³ Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.77-78

⁷⁴ Mariani John F.(1991),邦訳書, pp.104-149

といったハーベイ・ハウスの経営を模倣し、自らの経営管理技術として昇華していったと考えることが可能である。

しかし、マクドナルドとハーベイ社には大きな相違がある。ハーベイ社は事業承継に失敗し、現在は存続していないのに対し、マクドナルドは問題を抱えながらも、今日なお成長を続けている点である。事業の承継は、経営管理と人材育成プログラムの承継であり、無形資産として蓄積されるものである。ハーベイ社が家族の人的な関係で経営される会社であったのに対し、マクドナルドは株式会社化により所有と経営を分離させ、専門経営者が経営の任に就き、事業を成長させてきた。株式会社という制度は、これを期待し継続企業のために設計された制度である。飲食事業の多くは、中小零細企業である。所有と経営が分離せず、専門経営者による経営管理技術を駆使する企業は少ない。現在の飲食事業の中で、株式上場を果たし、継続企業として成功した代表例はマクドナルドである。ハーベイ社から承継した経営管理技術は、家族経営から専門経営者に引き継がれ、今日のマクドナルドの中に生きていると考えられる。

2) ファスト・フード時代の到来

1930年には米国の人口は1億2,300万人になり、高速の蒸気船、高速鉄道網、飛行機が発達し移動手段の整備が行われていた。とりわけ、自動車の普及は米国人の生活に大きな影響を与えるようになった。ドライブがレジャーに取り込まれ、高速道路や一般の道路沿いに多くのレストランが誕生する。1920年～30年の間に、多様な種類の飲食店やチェーンレストランが数多く誕生したが、それは続々と開通する高速道路と軌を一にしている。

チェーンレストランの開店は、道路の整備のみならず、電化製品や金属等の加工技術、そして食材の加工技術の進歩が関係している。コーヒーマシン（Coffee Percolator）や冷蔵庫、食材が腐らないフロンガスを使う冷蔵庫や野菜の冷凍方法、ステンレススチール製のフォーク・ナイフや食器、自動トースターや電動ミキサーの開発、さらに、食品の瓶詰や1ポンド整形バター、スライス食パンの開発が飲食店の開業を容易にした。また、ジュークボックスの開発は、レストランを多目的なレジャーの場所に变化させた。

自動車社会の到来と鉄道の衰退、そしてレストランの大衆化が加速する。1919年ロイ・アレン（Roy Allen）がはっか味のコーラ飲料を一杯5セントで販売し、従業員だったフランク・ライト（Frank Wright）共同経営者にして最初のファスト・フードA&Wを設立した。その後、アレンはライトの権利を買収し店舗のフランチャイズ展開を開始している。

自動車の時代が到来すると、1921年にカービー（J.G. Kirby）が高速道路に豚のバーベキューを提供する米国初のドライブイン、ピッグ・スタンド（the Pig Stand）を開業する。ウェイターやウェイトレスはトレーに乗せた料理を車まで運ぶビジネスモデルである。その後の10年間でフランチャイジーを含め60店舗をチェーン展開した。

1921年にホワイト・キャッスルが最初のハンバーガー・チェーンを誕生させた⁷⁵。レス

⁷⁵ レストラン経営者のウォルター・アンダーソン(Walter Anderson)は1916年にグリルの上に置いた玉ねぎのみじ

トラン経営者の W・アンダーソン (Walter Anderson) がハンバーガーの移動式レストラン3店舗を経営しており、4店目の開業に際して E・W・イングラム (Edgar Waldo Ingram) が共同経営者になったことで米国初のハンバーガー・チェーンとなるホワイト・キャッスルが誕生した⁷⁶。1933 年にはイングラムはアンダーソンから会社の株をすべて買い取り、10 年後には 115 店舗にしている。この時点ではスピードやセルフサービスを売り物にしたファスト・フード形態ではなく、カウンターで飲食の出来るレストランスタイルや持ち帰りであった。しかし、小さなハンバーガーを袋ごと販売するスタイル⁷⁷や店舗間の標準化・規格化により、その仕組みは後のファスト・フードの標準的な考え方となった。

ホワイト・キャッスルの経営の特質は、以下にあるように衛生管理、サービスの標準化、品質管理、そして人事管理の 4 つに集約される⁷⁸。とりわけ、人事管理は、研修制度やインセンティブシステムなど、現代的な手法が取り入れられている⁷⁹。

(1) クレニネスの対策

ホワイト・キャッスルの衛生的なイメージを高く保つために従業員規則を厳格に定め、健康や身だしなみに気をつけるようにさせた。従業員の採用に関しても慎重なチェックが行われた。清潔なユニフォームを維持させるために会社が洗濯とアイロンの費用を負担し、散髪と帽子の着用、爪や手洗いの衛生チェックをさせた。

(2) サービス

ランチタイムの回転率を高めるためにテイクアウトを訴求する。加えて、従業員向けの社内報で顧客第一優先を強調した。店舗従業員の第一の目的を売上高最大化として、現代的な販売技術の向上を目指した。原価の低い商品との抱き合わせ販売やハンバーガーの追加販売の手法など売上向上策を詳細に説明した。このイングラムの販売方法の簡単な原理原則はホワイト・キャッスルの売上に大きな効果があり、現在のマクドナルドなどのファスト・フード店での販売方法は、イングラム率いるホワイト・キャッスルが既に 1920 年代に開発した手法なのである。

(3) 品質への対策

当時のハンバーガーは極めて品質の悪いひき肉を使用しており、衛生問題や発癌性を含めた危険性が指摘されており、多くの消費者がこれを認識していた。この認識を改めるために、新鮮な肉の仕入れと高い品質の肉を調理して提供しているという PR を徹底した。

ん切りの上で蒸し焼きにした。ハンバーガー・パティをパンに挟んで 5 セントで販売する移動式レストランを数店舗経営しており、新店舗を開業するに当たり、共同経営者を探していた。当時、不動産と保険のセールスマンをしていた E・W・イングラム (Edgar Waldo Ingram) がアンダーソンと知り合い、カンサス州ウィチタ (Wichita, Kan) にホワイト・キャッスルを開業したのがハンバーガー・チェーンの始まりだという。

⁷⁶ ハンバーガーと言う商品に関しては、ドイツの移民などがひき肉料理を米国に持ち込み、万国博覧会などでハンバーガーと言う料理を作り上げた。そのハンバーガーを元にチェーン展開を 1920 年に中西部でハンバーガー店を開業したのがホワイト・キャッスルと言うチェーンである。1930 年代には 120 店舗を超えるチェーン網を築き上げた。

⁷⁷ Tennyson Jeffrey(1993)p.24

⁷⁸ Cf.,Hogan, David Gerard (1997)

⁷⁹ Cf.,Hogan,David Gerard (1997).*Selling 'em by the Sack*

科学的な研究により世間の評判を変えるため、商品開発と品質管理研究を目的とした食品実験部を開設した。ミネソタ大学（University of Minnesota）に依頼してハンバーガーの栄養的な価値の研究を行い、ハンバーガーと水のみで健康的な生活を送ることを証明した。

(4)教育と従業員待遇

従業員研修は、規則や規定、会社の理念について入社後 2 週間の試用期間（無給）に、ベテランの従業員の指導により行われた。社内報により全国の店舗網の従業員が常に同じ考えを持つようにした。具体的には、従業員全員の友好を高め、何処の店舗でも顧客に同じ商品、同じサービス、同じクレンリネスを提供させるのみならず、従業員同士の連帯感の維持から、顧客と会社、従業員のコミュニケーションにも役立てるようになった。従業員や常連客は毎月発行される社内報を楽しみにするようになり、店舗と希望する顧客に毎月郵送されるようになった。この顧客参加型の社内報は、顧客を巻き込むためのホワイト・キャッスル社の戦略であり、熱狂的なファンが増加した。現在でもホワイト・キャッスルのハンバーガーには熱狂的なファンが存在し、マクドナルドやバーガーキング、ウエンディーズなどの全国的なハンバーガー・チェーンとの大きな違いとなっている。

従業員のやる気を引き出すインセンティブについては、レストラン業界の平均的給料を上回る給与体系のみならず、ボーナスシステムの導入を行った。ボーナスは、職種、タイトルに関係なく、従業員の努力により得た会社の利益の還元であることが周知され、従業員のインセンティブを高めることに貢献した。更に、従業員本人と扶養者に対して医療費の補助を行い、優秀な従業員をつなぎとめた。米国ではオバマケアまで国民健康保険はなく、健康を害した時には個人負担であり、企業で働いている場合にのみ企業単位で加盟できる健康保険がある。しかし、当時の企業で健康保険制度を備えているのは稀であった。現在は米国には全員加盟の国民保険制度としてオバマ大統領政権がオバマケアを設定したが、未だに大きな課題となっているほどであり、この 1920 年代に医療費の補助を実施する企業があったことには驚かされる。

このような従業員に対する処遇によって、質が高く会社に忠実な従業員を安定的に確保することができた。現在のファスト・フードの賃金水準は低水準であるが、第 2 次世界大戦前のホワイト・キャッスルで働くことは他の工場労働者よりもより良い労働条件であり、誇りを持って働ける職場であった⁸⁰。

第 3 節 ファスト・フード規格の確立と大規模化出来なかった要因

⁸⁰ ハンバーガーの品質を上げ、店舗の外観を清潔で目立つようにしたイングラムは次の戦略はパブリシティの強化に取り組むことにした。イングラムはホワイト・キャッスルが高品質のハンバーガーを衛生的で綺麗な店舗でスピーディに販売することはレストラン業界においては革命的なことだと信じており、それをどのように世間に訴えればよいかを考えだした。イングラムは当時の人々がハンバーガーに対して抱いていたイメージに対して「従来のハンバーガーはいかがわしく、薄汚い下町の汚いビルの片隅で提供される食事や、サーカスなどで販売される怪しい食事と言うイメージがあったが、それは過去の事だ。ホワイト・キャッスル社は脂ぎった汚いハンバーガーのイメージを根本から変えるのだ。」と、イメージアップの必要性を感じていた。

1) 建物の規格

ホワイト・キャッスルはファスト・フード業界における規格化を徹底的に推し進めた。ホワイト・キャッスルは 1921 年の創業時よりシカゴのウオータータワーをモデルにした白い城の外観を保ってきた。城のように銃眼のある塔を備えて、店舗の壁にはハンバーガー 5 セントと大きくスローガンを書き、一目でホワイト・キャッスルだとわかるようにした。店内には 5 つのカウンター席とグリル、販売用のカウンターを備えていた。各店は顧客の視点からは同じように見えるが、実際には年を追う毎に店舗面積と規模、建築資材、隣接する建物との均衡を取るための一部変更、老朽化、等、少しずつ異なっていた。

1921 年から 1925 年にウイチタとオマハ、カンザス・シティに建てた店舗は 10×15 フィート四方の面積で、白いセメント・ブロックを使った城の形のビルであった。1925 年からセントルイスに進出して建てた新店舗からセメント・ブロックを白い珫瑯（ほうろう）でコーティングした鉄製ブロック（Enamel Brick）に変更し、電気式の冷蔵冷凍庫と空調設備を設置するため地下室を建物下に設けた。イングラムは清潔でピュアーなイメージを出すために白い外観を好んだが、その白さを際立たせるには真っ白な珫瑯が最適だと思ったのだ。1927 年にこのデザインを完成させた建設監督のロイド・レイ（Lloyd W.Ray）がガラスのように艶のある白い珫瑯は比較的安く購入できたし、芸術的な外観で、衛生的にも優れていると語っていた。

1920 年代の終りにはホワイト・キャッスル社は建物を、組み立て式鉄製の建築資材と外観に白い珫瑯塗装をした鉄を使うという標準化を完成した。白い珫瑯塗装の鉄材を建物の外部と内装に使い、まるで大理石のように輝いていた。白い珫瑯塗装の素材は店内調理場で使用するステンレススチールと色のバランスが良く、清掃性も格段に向上し、従業員が一人で店舗を切り回せる高い生産性を備えていた。

この標準的な店舗を建設する間に 55 店舗で白の珫瑯塗装を大理石のような装飾をつける試みを行ったが、その後、元の素朴な白色に戻すことになった。

イングラムはこの新しい建物が、清掃性が容易であり、分解して他の場所に移動するのも簡単であると気に入った。そこで、食材で垂直統合を行ったように建物の建築資材の製造と建設を行う会社を自社で設立し、その後 50 年間店舗建設に使い続けている。

2) 制服の自社生産

従業員の制服も建物同様に標準化を行った。イングラムは清潔さを維持するためには従業員の着用する白い制服は会社でクリーニングして維持すべきだと確信していた。従業員が 12 時間の労働時間の間に何百個ものハンバーガーを調理し、何ガロン（1 ガロンは 3.785 リットル）ものコーヒーを注げば、白い制服に汚れがつくのは当たり前であった。そこで、制服をローコストで清潔に保つ方法を模索し続け、画期的な解決策を考案した。それが使い捨てのペーパーキャップ（紙の帽子）で、イングラムは自らそのデザインを行った。従業員は 1 日の労働時間が終わったら、汚れがついたペーパーキャップを捨てれば済むので

あった。このペーパーキャップ製造を外部の業者に任せるのではなく、特許を取得して自社の紙製品製造会社を設立した。また、この新しい紙製品製造会社ではペーパーナプキンも製造することにした。これらの紙製品の導入により自社の洗濯代を大幅に減少させることが可能になった。パテントを取った紙製品は他の外食企業にも人気になり、紙製品を他社へ大量に販売するようになった。

イングラムは料理の品質、建築物、ペーパーキャップ、等、あらゆるものを標準化し、顧客に配布する会社のパンフレットに、全店舗の内外装とオペレーションは標準化しており、どこの店舗でも高品質の商品を衛生的な環境で食べられるのだ。この標準化した商品を大量に販売するというのは 1920 年代の米国の新しい潮流であった。因みにこのナショナルブランド化の現象は料理の世界でも見られるようになった。移民でできたアメリカには各地に独特の伝統的な料理があったが、それらはハンバーガーという全米的な流行に置き換えられていくようになったのである。ハンバーガーに消費者が魅力を感じるようになった理由は、安価で、肉がたっぷり入っている、からだけではない。皆が食べて人気があるのだから美味しいのだろうという食のナショナルブランド化現象が人々をハンバーガーショップに駆り立てたのであった。一度ハンバーガーを食べた人たちはその味を気に入り、ハンバーガーファンになっていった。そしてたった 10 年間でハンバーガーは単なる流行ではなく、アメリカ人にとっての国民食になったのであった。

ホワイト・キャッスルは QSC の標準化と人材育成システムを成し遂げハンバーガー・チェーンを展開していたが、ホワイト・キャッスルは都市部の工場労働者向けのビジネスであり、現在のように自動車社会の郊外型のビジネスではなかった。しかし、その成功体験が、自動車社会の到来という環境変化に応じた経営戦略の策定を遅らせたのである⁸¹。

自動車の普及に伴って誕生したのは、ファミリーレストランである。ハワード・ジョンソンは、自動車社会に適した外食チェーンのニーズを認識し、炭酸飲料とアイスクリームの販売店舗の開業から、1935 年にはファスト・フード的な商品のハンバーガーとホットドックの店舗を開店した。資本力がないジョンソンは、彼のブランドとコンセプトを基にフランチャイズ展開を開始し、1945 年には 100 店舗のチェーンに成長した。ペンシルバニア州の高速道路網に独占的に店舗を展開する権利を獲得し、後のファミリー・レストラン(米国ではコーヒーショップと呼ぶ)の元祖となる。

この頃にはドライブインが普及し、その成長の過程で革新的な経営者が続々と登場した。ある経営者はウエイトレスにローラー・スケートを履かせてサービスの回転速度を高め、駐車場にスピーカー電話を置いて顧客が注文できるようにした。マクドナルドの誕生は、こうした時代背景を持っていた。

3) 先行外食チェーン企業はマクドナルドほど拡大できなかった要因

ハーベイハウス(会社は売却)とホワイト・キャッスル(現在も個人経営の小規模なチ

⁸¹ Hogan, David Gerard(1997) *Selling 'em by the Sack*

チェーン)の両社のようにQSCをきちんと実現し、戦前にチェーン展開をした企業が何故、戦後に誕生したマクドナルドやKFC、バーガーキング、などのような巨大なチェーンになれなかったのかという疑問が出てくる。

その理由として、フランチャイズ・システムによる他人資本の導入による急速展開である。ハーベイ・ハウスもホワイト・キャッスルもQSCを厳格に守るためにフランチャイズ・システムを導入せず、直営による展開にこだわった。直営主義は店舗の管理上はメリットが十分にあるが、急速なチェーン展開を行うためには多額の資金が必要である。ハーベイ・ハウスはサンタフェ鉄道が鉄道利用顧客の利便性を高めて乗客を集めるため、ハーベイ・ハウスの建設費用や食材運搬の鉄道運賃を負担し、かつ、家賃も負担するなどの多額の資金援助をしたので、個人企業でありながら多店舗展開が可能であった。そのハーベイ・ハウスが会社を売却した理由は、後継者育成に失敗したこと(3代目が航空機事故で死亡)、交通手段が鉄道から自動車、航空機に移っていったことに対する対応が出来なかったことである。

第二は、株式上場である。直営主義でも銀行借入により資金調達は可能であるが、担保の範囲内でないと資金調達は不可能である。銀行借入以外の資金調達として株式公開がある。株式公開することで潤沢な資金調達できるが、創業家の影響力が少なくなるか、全くなくなる。それを嫌った、ハーベイ・ハウスとホワイト・キャッスルは株式公開をせずにいた。それにより資金調達が出来ず、店舗展開はゆっくりにならざるを得なかった。株式公開により資金を獲得できるが、信用度の低い外食産業の場合株式公開に持ち込むのは至難の業であった。マクドナルド最大の競合バーガーキング社の創業者の自伝を読むとその苦労がよくわかり、バーガーキング社は自社での上場が不可能であり、食品メーカーのピルズベリー社へ売却をせざるを得なかった。同じくバーガー・シェフ社もゼネラルミルズ社の子会社とならざるを得なかった。

ホワイト・キャッスルが直営店経営で十分な利益を上げながらも全国チェーンになれなかったのは、直営方式にこだわり、かつ、株式上場を行わなかったため、初代から2代目に遺産相続をする際に莫大な額の相続税を支払わなくてはならず、そのため、経済成長が続いた時期に店舗展開する資金が乏しかったためである。この2つの先行外食チェーン企業では外食チェーン企業の全国チェーン化には顧客を満足させるQSCや人気のある商品のハンバーガーだけでは不十分であった。

第4節 マクドナルドの誕生

1) 合理的な作業配分と低価格のハンバーガー

1937年にマクドナルド兄弟(Maurice "Mo" and Richard "Dick" McDonald)が簡素なドライブインを開店する。兄弟が店内のテーブル客にハンバーガーを焼き、駐車場の客には3人のカーホップ(Carhop)を雇うという零細企業である。1940年に小規模なまま移転するが、その外観は調理場を丸見えにするというレストランの常識を一変した。それは

レストランというビジネスモデルの根本的な思想を変化させている。調理方法や調理プロセスを見せるという発想は革新的な発想の転換である。顧客は食材や調理を目で見てその安全性を確認することができる。内部に座席はないが、外側のカウンターに沿って数脚のスツールがある。人目を惹く外観は食欲を満たすための空間からファッション性を加味した若者が集う空間となった。顧客の市場を変化させたのである。1940年代の中ごろにはティーンエイジャーのたまり場になり、売上は毎年20万ドルを記録した。

1940年代は多くの類似の飲食店が生まれた⁸²。1941年にカール・カーチャー (Carl N. Karcher) が開業した店舗は⁸³、米国発のセルフサービスの導入という革新的な発想の店舗であった。調理システムではコンベアー式の両面焼き機⁸⁴、サラダバー、顧客への栄養のアドバイス、ドリンクバーなどを初めて採用した。顧客の注文を受けてから製造するというファスト・フードとファミリーレストランの中間的なやや高級業態という位置づけである。セルフサービスと施設やアドバイスの結合による中間的な市場の発見も新市場の発見であり、そのビジネスモデルの差別化はイノベーションである。

1948年にはマクドナルド兄弟は毎年5万ドルの利益を稼ぐビジネスに成長していたが、マクドナルド兄弟の店舗を模倣した強豪店が参入する。加えて、カーホップ・ドライブインが若者市場をターゲットにしたビジネスモデルであったため、ファミリーなどの幅広い客層を獲得しにくいという問題や低価格の料理を提供する割にコストの高い労働集約型の構造であったこと、新規参入のドライブインによる従業員の奪い合いにより、転職率が高く人件費が高騰するという問題が発生していた。第2次世界大戦終了により労働環境が激変し、飲食店の勤務希望者が減少していた。その結果、売上に対する人件費率が、1947年には35～40%に上昇していた。通常レストランの人件費は25～30%、食材コストも25～30%であり、両方を合わせたFLコスト⁸⁵は60%以下でないと赤字になるという。

ビジネスモデルのリストラクチャリングを行うために、売上構成比を分析し80%がハンバーガーであることを確認する。カーホップサービスとセルフサービスの回転率を比較し、セルフサービスに切り替えることにした。既存店舗を3カ月休業し、20名のカーホップを解雇し、セルフサービスのカウンターを設けた。調理場もスピード化と大量生産に備えて改良し、食器をペーパーバッグ、包装紙 (ハンバーガーを包むラップ)、紙コップ、に変えて、皿洗い機を廃止した。メニューは25種類を9種類に減らし、ハンバーガー・パティのサイズを小型化すると同時にハンバーガーの価格を引き下げた。また、調味料も顧客の注文に応じるスタイルから標準化し、流れ作業のスピードアップを図るとともに、需給ギ

⁸² 1945年にマサチューセッツ州の二人の兄弟が貯金した500ドルを元手にフレンドリー・アイスクリーム (Friendly Ice Cream) の一号店を開店した。後に、アイスクリームを売り物にするファミリーレストランとなる。1946年にオハイオ州ガリポリスの街でボブ・エバンス (Bob Evans) はファミリーレストランのボブ・エバンスを開業した。1948年カリフォルニア州のボールドウィン・パーク (Baldwin Park) で、ハリー・シュナイダー (Harry Snyder) は車に乗ったままで商品を買えるドライブスルー方式のハンバーガー・レストラン、イン&アウトハンバーガーを開店した。

⁸³ 50年後に640店舗、620億円の売上規模をもつハンバーガーとチキンサンドイッチを主力としたカールス・ジュニア (Carl's Jr) という店舗。

⁸⁴ コンベアー・ブローラーと言い、現在ではバーガーキングも同様の調理方式を採用している。

⁸⁵ Fとはフード＝材料費、Lはレイバー＝人件費の事を指している。

ャップをなくすための供給体制を構築した。こうした問題点の分析とその解決策は、新店舗のビジネスモデルに生かされることになる⁸⁶。

こうして標準化による流れ作業とピーク時を予測した生産方法によりサービスのスピード化を図った。この新システムはスピーディー・システムと名付けられた。1952年には人件費率は17%に低下していた。飲食の生産と販売に標準化した製造・販売のノウハウが導入されたのである。このセルフサービス方式は、彼ら自身が過去50年のレストランの歴史上もっとも革新的であると広告し、フランチャイジーの募集を開始する⁸⁷。

ビジネスモデルの転換は新市場への転換であるため、最初は苦戦し売上は改装前1/5まで落ちたが、メニューの追加とセルフサービスという新しい形態が若者市場から家族連れも来る店舗に変化させ、売上が増加し始める。

リストラクチャリングに伴う投資は1年で回収するが、目標売り上げに達していなかったため、製造コストのさらなる見直しに着手する。調理工程の手作業を流れ作業方式にかえるため、ヘンリー・フォードの考案したフォード生産システムを採用した。人の流れを円滑するためにキッチンレイアウトや作業分担を工夫し、流れ作業による単純化と品質の均質化を実現した。加えて、アルバイトでも一定の味付けができる高性能の調理器具を開発した⁸⁸。その際、調理器具の常識に囚われないようにするために、異業種の職人に開発を依頼している。調理器具職人の経験のない異業種の職人へ外注するという発想は、イノベーションを生み出す上で重要な要素かもしれない⁸⁹。

さらに、売上のピーク時に30秒で提供できるように、来店客の予測をして商品を作り置きするようになった。これは見込み生産を行う製造業の発想であり、飲食ビジネスでは革新的なモデルである。しかも、在庫の商品は品質の劣化を想定して、一定時間後に廃棄することを決めた。この仕事の手順の細分化によりマクドナルドの生産性は伸び、同時にフォード生産システム同様の労働力の節減を可能にした。未経験者を最低賃金で雇い、短期

⁸⁶ Love John F.(1986) 徳岡孝夫 訳 (1987) p.25

⁸⁷ Mariani John F.(1991) pp.164-166

⁸⁸ ハンバーガー用のバンズが24個の回転式のテーブルを作成し、グリルから少し離れた場所で開店するテーブルが回る間に2人でパンに調味料を塗る。開店テーブルは移動する台につながっており、グリルまで運ばれる。そこで焼き上がったハンバーガー・パティがパンに載せられると、包装する場所に送られる。高性能の調理機器を開発するためにレストランの設備に全く経験のない地元の職人に調理機器や調理器具を開発させた。特注の調理機器だけではなく、調理という職人技が調理速度でも品質でもばらつくので、少ないメニューを作業分担させた従業員に反復作業をさせることにした。3名のハンバーガー担当者はグリル・マンがハンバーグ・パティを焼きあげる、パン・マンがパンを焼き上げる、ドレス・マンが焼きあがったパンにケチャップ、マスタード、ピクルス、オニオン、を乗せるだけ、の分業作業とした。

グリルの反対側の販売窓口側に立ったプロダクション・コーラーはハンバーガーの製造の注文と出来上がったハンバーガーを包装し保温庫に保管する。2名のカウンター・マンは2箇所の窓口で注文を受け出来上がった商品を袋に詰めて渡すという徹底した分業体制にした。各自の分業業務はさらにスピードアップするために細分化されていった。そのほかの注文方法までも作業も細分化し、単純作業とすることで時間の短縮化と品質の均等化に成功した。

⁸⁹ 業界の知識がないことが斬新な構想を可能にした。その開発は大量のハンバーガーの肉をひっくり返えずに使うスパチュラを薄い金属から、固い大型のスパチュラにするハンバーガーの調味料のケチャップ、マスタードを一定量自動的に塗るディスペンサーなどであった。

間の訓練で、即席料理の一流コックに仕立て上げたのである。調理職人は工場の不熟練労働者となったのである。ホワイト・キャッスルの誇り高い労働者は、標準化した作業工程の単純労働に置き換わったのである。

また、顧客の回転率を高めるために、従業員はすべて男性とした。それは、女性従業員の接客を期待する回転率の悪いティーンエイジャーを排除するためであった。この店舗の成功は1年もしないうちに、セルフサービス、ペーパー・サービス、スピード・サービスを軸とした独特な経営形態となった。同業種と異業種の技術を融合し、レストランの世界に合理的なレイアウトの導入と、合理的な作業配分を実施し、低価格のハンバーガーを販売することを可能にした。

2) マクドナルドに競合するファスト・フード

1952年頃マクドナルドの成功を見てビジネスを真似した人が続出する。1953年にはバーガーキング(Burger King)の前身であるインスタ・バーガー・キング(Insta-Burger King)が開業している。ジェームズ・マクラモア(James McLamore)とデイブ・エドガートン(Dave Edgerton)が、このハンバーガー・チェーンの南フロリダ地域の販売権を獲得してバーガーキングに店名を変え、マクドナルドに次ぐ2位のハンバーガー・チェーン⁹⁰に成長させている。

1958年にバーガー・シェフが誕生する。マクドナルドとバーガーキングの成功を見て、1950年代に幾つかの模倣ハンバーガー・チェーンが誕生した。1958年にバーガー・シェフ(Burger Chef)がフランク・トーマス(Frank Thomas)によって誕生した。トーマスはその後ソフト・アイスクリーム・マシン・メーカーのサニ・サーブ(Sani-Serv)の社長にも就任した。サニ・サーブはバーガーキングのブロイラーを製造していた。ちなみにバーガー・シェフは1970年頃に不二家と提携して日本に初めてドライブインのハンバーガー・レストランを郊外の茅ヶ崎(江の島の先)に開店したが、日本はまだ自動車社会ではなく、まもなく撤退してしまった。

1952年にはフライドチキンのKFCが誕生する。ハーランド・サンダース(Harland David Sanders)は宿泊客や旅行者に独特のスパイスの美味しいフライドチキン(南部名物)を短時間で提供する調理方法を開発した。サンダースは圧力釜で調理をするというアイデアと11種類の秘密のスパイスを基に美味しいフライドチキンの調理方法を完成し、調理方法の特許を取得した⁹¹。彼は、フライドチキンのレシピと調理方法をレストラン経

⁹⁰ 製造能力と生産性を向上させるために、ハンバーガーの調理方法であるブロイラー・システム(マクドナルドは鉄板で焼き上げるグリル方式であるが、ブロイラーは炭やガス電気などの熱源で直接焼き上げる方式で、脂が落ち燃えた煙がハンバーガーに香りをつけるので米国人が好む調理方法)の改良を行った。そして、そのブロイラーで調理をするバーガーキングの主力メニューのワッパー“the Whopper.”を1957年に37セントで発売した。ワッパーは現在ではバーガーキングの看板メニューとなっている。

⁹¹ Darden Bob(2002) pp. 10-14

営者に販売し、ロイヤルティ収入を得るフランチャイズ・システムを構築した⁹²。

サンダースの最初のフランチャイジーはハンバーガー店の経営者であるレオン・ピート・ハーマン (Leon "Pete" Harman) であり、店の看板を"Kentucky Fried Chicken." に変更した。後にハーマンはハーマン・マネージメント社 (Harman Management) となり、KFC 社最大規模のフランチャイジーとして 260 店舗を運営するようになった。ジム・コリンズ (James Collins) も KFC のフランチャイジーとなり、240 店舗の大規模なフランチャイジーとなっている。

創業して 9 年後にサンダースの KFC は 600 店舗になり、2 ミリオンドルと終身顧問契約を条件に、投資家ジャック・マッセー (Jack Massey) と 29 歳の弁護士ジョン・ブラウン (John Y. Brown) に売却した。その後、KFC は 2 回売却された。1971 年に洋酒会社のヒューブライン (Heublein) に、次に、1986 年にペプシコ (PepsiCo Inc.) に 840 ミリオンドルの巨額で売却された。

1950 年にダンキンドーナツ (Dunkin' Donuts) が誕生する。ウィリアム・ローゼンバーグ (William Rosenberg) はボストン周辺のドーナツ屋が 4 種類のドーナツしか提供していないことを発見し、52 種類の異なるドーナツを販売するダンキンドーナツを開業した。フランチャイズ・システムで店舗展開を行い、後にインターナショナル・フランチャイズ・協会 (International Franchise Association) を設立した。

1950 年代にはパパマストアが中心であったピザ業界も産業化を進め、ファスト・フード業態を開発し始めた。

1958 年にダンとフランク・カーニー兄弟 (Dan and Frank Carney) が 6 席に小さな店舗のピザ・ハット (Pizza Hut) を開業し、その後、チェーン展開を開始する。同時期にシェーキーズ・ピザ (Shakey's Pizza) は西海岸にチェーン展開をしていた。シェーキーズに対抗するためにカーニー兄弟は、店舗運営方法のシステム化や店舗デザインの標準化に取り組んだ。1964 年には客が一目でピザハットと認識できるユニークな建物の外観と店内のレイアウトを完成した。1972 年には全米に 314 店舗を展開し、ニューヨーク市場で株式公開を果たした。1978 年にピザハットはペプシコに買収された。

1966 年ノーマン・ブリンカー (Norman Brinker) がカジュアルレストラン業態のステーキ・アンド・エール (Steak & Ale) 1 号店を開店した。店はサラダバーを備え、サービス担当の従業員に大学生を雇うことで大成功し、1971 年 28 店舗の時点で株式公開に成功した。1976 年には 109 店舗にまで成長し、ブリンカーは、大手食品メーカーのピルズベリー (The Pillsbury Co.社) に株式を売却し、同社の取締役副社長に就任した。ピルズベリー社は小麦粉製品を製造する大手食品メーカーで、ファスト・フード第 2 位のバーガーキングも子会社に持っている。また、宇宙飛行士の食事のために、高度な食品の衛生管理手法である HACCP⁹³を考案した会社である。

⁹² 藤本隆一 (1998)

⁹³ (Hazard Analysis and Critical Control Point) HACCP は 1960 年代に米国で宇宙食の安産性を確

ブリンカーはピルズベリー社在籍中に新しいレストランコンセプトのベニガンズ (Bennigan's) を作り上げた。1982 年にはピルズベリー・レストラン・グループ (Pillsbury Restaurant Group) の社長に就任し、バーガーキングやステーキ・アンド・エール、ベニガンズ、ポップイン・フレッシュ・レストラン (Poppin Fresh restaurants) 等のチェーンを経営し、マクドナルド社と熾烈な競争を繰り広げた。後にピルズベリー社はバーガーキングとステーキ・アンド・エール部門を英国の酒造会社グランド・メトロポリタン社 (Grand Metropolitan PLC) に売却した。

ブリンカーはピルズベリー社傘下のバーガーキング社のトップを4年間務めた後に退職し、1983年に28店舗になっていたカジュアル・バー・グリル・コンセプトのチリーズ社 (Chili's) を買収した。1991年に社名をブリンカー・インターナショナル社 (Brinker International Inc.) に変更し、現在では傘下の店舗数は1,700店舗を超えている。現在のチェーン企業はChili's, On The Border、Mexican Grill & Cantina、Maggiano's Little Italy 等である。

ブリンカーはカジュアルレストランという業態を介して、米国人の食生活を大きく変化させたが、同時に数多くの人材を育成した。ブリンカーが育成したのはTGIフライデーズ社 (TGI Friday's) のリチャード・リベラ (Richard Rivera)、スパゲティ・ウエアハウス社 (Spaghetti Warehouse) のルイ・ニープ (Louis Neeb)、チチズ社 (Chi-Chi's) 前会長のハル・スミス (Hal Smith)、アウトバック・ステーキハウス社 (Outback Steakhouses) の共同創業者クリス・サリバン (Chris Sullivan) とロバート・バシャム (Robert Basham) 等、錚々たる人々だ⁹⁴。1969年にデイヴィッド・トーマス (R. David Thomas) がハンバーガーのウエンディーズ (Wendy's) を創業する。経営不振のKFC4店舗を立て直し、これに成功してアーサー・トリーチャーズ・フィッシュ・アンド・チップス (Arthur Treacher's Fish and Chips) の副社長をしていた。新しい仕事への挑戦として、ハンバーガーの大手チェーンが使用する冷凍のミートパティに代えて新鮮な肉を調理したハンバーガーや、チリビーンズ、濃いミルクシェイクを販売して成功する。彼のアイディアは子供や大人にも人気のオールド・ファッショント・ハンバーガー (Old Fashioned Hamburgers) として実現した⁹⁵。ウエンディーズ・インターナショナルは4,000店舗になり、その財務状態はファスト・フード業界では最も優れている。

最後に、1978年から外食産業に進出し始めたペプシコを見よう。ペプシコは、製粉会社のピルズベリーやゼネラル・ミルズ (General Mill) と同様に外食事業への多角化を考えた。300ミリオンドルを投資してピザハットを買収した。その1年後には125ミリオンドル (株式交換) でタコ・ベルを買収した。さらにKFCを800ミリオンドルで買収し、2001年にはペプシコから分離してトライコン (Tricon) 社を設立し、さらにフィッシュ・アン

保するために開発された食品の生成管理の方式である。

⁹⁴ Carlino, Bill (1994), pp11-18p

⁹⁵ Bernstein Charles (1981) .pp. 5-20

ド・チップスのロング・ジョン・シルバー (Long John Silver's) とルートビアとハンバーガーのエー・アンド・ダブリュ (A&W Restaurants) を買収し、社名をヤム・ブランド (Yum! Brands) に変更した。

外食産業は、M&A を通じて、巨大企業に成長し、経営管理技術や経営戦略を駆使する業態となった。

第3章 外食産業に大きな影響を与えた米国大量生産方式

本章では、アメリカにおける大量生産発展の歴史的な背景を明らかにするとともに、マクドナルドに大きな影響を与え、外食産業の発展に大きな影響を与えた米国大量生産方式について述べる。ファスト・フードを誕生させた原動力であるフォードの大量生産方式がどのように構築されたかを明らかにする。ファスト・フードの生産および販売に関する技術革新は、飲食業界から独自に生まれたものではなく、製造業などの他産業からの技術拡散にある。大量生産方式の必要性を述べ、T型フォードが産業に革命をもたらした発展と成り立ちを整理して、ファスト・フードの生産に関する技術革新は、第2次産業の製造業（特にフォードなどの自動車産業）が取り込んだ大量生産方式への取り組みであり、これが技術拡散し、第3次産業の外食産業（ファスト・フード業）を産んだことを再認識する。これは製造業界から外食産業への技術移転によったもたらされたイノベーションとして捉えられる。

ファスト・フードの最大手のマクドナルドがオリジナルのマクドナルド・ハンバーガー店舗を完成させる際に、ディックとマック・マクドナルド兄弟はフォードT型モデルを造り上げたフォード生産方式を参考に、流れ作業方式の生産方式を導入し、同時にフォードT型車のように販売する商品の数を大幅に削減した。また、サービスするカーホップサービスをなくし、セルフサービス方式を導入した。その結果、当時人件費率が34%まで上昇していたのを17%まで低下させ、ハンバーガーの販売価格を30セントから15セントという半額にすることに成功した。

意外に思われるが、フォードのコンベアーシステムに取る商品を絞り込んだ大量生産方式は、安価な販売価格を実現し、マクドナルドを誕生させた。また、フォードなどの自動車メーカーの大量生産は、製造した大量の商品を他人資本の活用により、次章で述べる効率よく販売するフランチャイズ・システムを完成させた。自動車製造業から外食産業という一見関係がなさそうな業態においても、経営技術という観点からは、ファスト・フード業のイノベーションを誘発する大きな技術移転が起きたといえるのである。

第1節 大量生産方式の必要性

米国における大量生産方式の背景には英国で発生した産業革命以後の蒸気機関、ガソリン機関動力、自動機械、などの発明がある。大量生産の完成には、人手に頼る生産方式から動力化や自動化の機械、動力移動手段、等の英国で起こった産業革命の技術拡散が必要であった。英国の産業革命はその後、フランス、ドイツに伝わり、さらなる産業の発展が行われた。

米国における大量生産方式への取り組みは、狭く資源の限られたヨーロッパから広大で豊かな資源を持つ米国への移民により必然的に始まった。工業製品生産には高い品質の製品を作り上げる職人の存在が必要であるが、当時の米国は建国まもない未成熟の国であり、

加工面での熟練の職人が少なかった。それがもともと労働人口の少ない米国において、職人による生産方式から機械化の大量生産を試みる大きな原動力となった。

当時の米国は独立したばかりであり他国との戦争に備える必要があった。そのため工業製品生産の面では戦争に備えた小火器製造が必要であった。そこで小火器を製造する工場を設立し、工場方式⁹⁶（別名、アメリカンシステム）という品質向上の仕組みを作り上げた。これは当時多発した米国国内外の戦争のために必要とした小火器の品質確保のために考案されたものである。小火器を代表する銃の品質という意味では、単なる性能だけではなく性能維持のための分解組み立てや、部品交換という補修の観点から、各部品の互換性が必要であり、銃器の部品の均一性が求められる。小火器の製造において熟練した職人に頼る必要がないように、専用工作機械を使用し、製品のバラツキをなくすべくゴー・ノーゴー・ゲージ(Go no Go gauge)⁹⁷などの計測システムを厳格に採用してそれぞれの部品の互換性を実現したのである⁹⁸。

この部品互換性を実現する考え方は、1765年にフランス軍のジャン・バプティスト・ドゥ・グリボヴァル将軍が提案したものであり、その考え方が米国に渡り、1794年に米国合衆国陸軍省は1794年にスプリングフィールドに連邦工場を設立する⁹⁹。その工場におけるマサケット銃の互換性製造技術は進歩を重ね、1850年によく銃の部品互換性は完成した。しかし、部品互換性の確立までには85年という長い歳月が必要であった¹⁰⁰。

スプリングフィールド工場で使用していた製造請負のシステムは後に民間への製造委託につながり、サムエル・コルトが1855年にコネティカット州ハートフォードに開設したコルトの新しい兵器工場が誕生した。そのコルト工場で働いていたジョージ・フェアフィールドはコルトの生産技術を応用して、ウイード社のミシンを製造するようになる¹⁰¹。この小火器製造の工場方式による高い品質の工業製品を製造するノウハウは多くの製造工業が取り入れるようになる。

1850年代になると縫製用のミシン製造が、ホイーラ・アンド・ウイilson社、シンガー社、グローヴァー・アンド・ベイカー社、等によって行われ出した。しかし、当初は品質の高い工場方式をすべての企業が採用していたのではなかった。

第2節 米国工場方式の技術拡散

ミシン製造のシンガー社は1851年に設立されたが、当初は工場方式ではなく、むしろヨーロッパの熟練した職人による製造方法に近かった。シンガー社が工場方式の完全な互

⁹⁶ 参考文献では工場方式とアメリカンシステムの両方を使っていたので、工場方式に統一している。

⁹⁷ 部品の精度を簡単に測るゲージで許容度も備えていた。日本語では「通り止まりゲージ」と呼ばれる、通過したものを合格、通過しないものを不合格と判定するための器具をいう。

⁹⁸ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998) pp. 3-19.

⁹⁹ スプリングフィールド工場という具体的なシステムを意味する。マサチューセッツ州だと雑駁な場所になるため、前者を使用する。

¹⁰⁰ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), p. 36

¹⁰¹ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998) pp. 63-69.

換部品による工場方式を採用するのは後の 1880 年から 1882 年であった。

シンガー社が工場方式を取り入れるようになったのは、1863 年にコルトに対抗して特許を取った回転式連発銃を製造していたマンハッタン火器会社で働いた経験のある、リビウス・B・ミラーの採用からである。ミラーは 1868 年にアメリカ諸工場の総工場長に就任した。その後、低価格のミシンを販売するために、南北戦争中に高品質な小火器を大量生産していたプロヴィデンス工作機会社と契約するなど、工場方式を段々と取り入れるようになった。ミラーが部品互換システムを完成するのは 1881 年であり、ミシンの生産台数は 50 万台になっていた¹⁰²。

その他のミシンメーカー、ホイーラ・アンド・ウイルソン社は、最初伝統的な手作業で製造をしていたが、有名な兵器工場で働いていた機械職人を雇い製造の工場方式を早くから導入していた。創業者のナサニエル・ホイーラが当初から工場方式の生産法方導入を目指していたからである。さらに 2 代目の工場長ウィリアム・H・ベイリーはハートフォードのサミュエル・コルト兵器工場の内部請負人であった兄のもとで機械職人の技術を身につけていたことも工場方式の導入に貢献したと推測される。また、シャープス・ライフルを製造していたロビンズ&ローレンス社の請負業者であったジェームズ・ウイルソンを採用するなど、工場方式の導入には積極的であった¹⁰³。

もう一つの、ウイルコックス&ギブズ・ミシン社は当初より J・R・ブラウン&シャープ社に生産を委託していた。J・R・ブラウン&シャープ社は工場方式が普及しているニューイングランド地方のロードアイランド州に所在しており、工場方式を取り入れることは当たり前と考えていたようで、当初から、専用の工作機械、治具、取り付け機、ゲージ、原型モデルの設計を開始した。立ち上がりの製造で苦勞した J・R・ブラウン&シャープ社はハートフォードのロビンズ・ローレンス=シャープス・ライフル社で働き、工場方式に精通している機械職人を採用した。その後、J・R・ブラウン&シャープ社はミシンの製造に成功し、ミシンの製造だけでなく、製造に必要な工作機械製造を始めるようになった。J・R・ブラウン&シャープ社は 20 世紀に至るまでミシンの製造を続け、生産工程の改善を続けた。しかし、ミシンの受注台数は年間 3 万 4 千台を上回ることがなく、改善の焦点は品質向上とコスト低減になった¹⁰⁴。

この頃の機械工に、ヘンリー・M リーランドがいる。彼は、1863 年からマサチューセッツ州府プリングフィールド工場で工作機械製造食品として働き、その後、南北戦争の後、コルト社のハートフォード兵器工場や他の有名な機械工場で働いた。そして、1872 年に J・R・ブラウン&シャープ社に入社し 1876 年に工場部門長に就任し、その後 12 年間勤務した。その間に、ミシンを厳格な手順によって製造する仕組みに取組むなど、工場方式

¹⁰² Hounshell David A. (1984) 邦訳書(1998), p. 122.

¹⁰³ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), pp. 90-97

¹⁰⁴ Hounshell David A. (1984) 邦訳書(1998), pp. 97-104

の体系化を行った。後に、リーランドはキャデラック自動車会社を設立した¹⁰⁵。

ミシンと同時期に大量生産に取り組んだのが農機具製造のマコーミックである。サイラス・ホール・マコーミックは 1840 年 31 歳の時に市販用リーパー（農作物の刈り取り機）の製造を開始し、1841 年にはマコーミック・リーパー社を創業した。金属の刃をそなえた木造のリーパーは当初完全な手作りであり、完成度は低かった。当初のマコーミックの工場は熟練職人と汎用工作機械に全面依存する形態であり、部品の互換性を実現する専用工作機械やゲージ・システムによる工場方式の導入は行われていなかった。また、製造を担当する弟の保守的な姿勢もあり、大量生産への取り組みは遅々として進まなかった。そこで、1879 年にサイラスは新しい工場長として、ハートフォードのコルト兵器工場、コネティカット火器会社、ウイルソン・ミシン会社、などで働いた経験があったルイス・ウィルキンソンを採用した。ウィルキンソンは 1 年しか在籍しなかったが、息子のサイラス Jr. は多くのことを学び、その後の 20 年間で工作用の専用工作機をどんどん使うようになった¹⁰⁶。

1880 年までにシンガー社とマコーミック社の販売高は劇的に増加しはじめ、競合のミシン製造業者、農機具メーカーは市場からの撤退を余儀なくされるようになった。¹⁰⁷その中には廃業をした会社もあるが、他の製造業分野、特に自転車製造業に転じた会社も多かった。この自転車製造業は新しく、かつ重要な金属加工法、スタンピングないしはプレス技術を開発し、後の自動車製造業の技術的基礎となったのである。

自転車業界のリーダー的な存在として取り上げるのはポープ社である。ポープ社は 1878 年コネティカット州ハートフォードのウイード・ミシン会社に製造を委託し、コロンビア号を発売した。これが米国における自転車時代の始まりである。1866 年創立のウイード・ミシン会社は自社製造工場を持たずに、シャープス・ライフル製造会社に製造を委託していた。シャープス・ライフル製造会社はニューイングランド地方の先駆的な小火器メーカーであり、専用工作機械の設計と建造を得意としていた。そして、ウイード・ミシン会社の工場長ジョージ・A・フェアフィールドはかつてコルト社ハートフォード兵器工場で働いていた。ウイード社の技術は、小火器製造で使用していた落とし鍛造という金属加工技術が基礎であった。ウイード社は自社用の部品の他に農業機械メーカー、蒸気機関製造メーカー、他のミシン会社にも鍛造品の部品を供給していた。この同じ技術を用いて落とし鍛造をした後に、機械加工を行って自転車コロンビア号の主要部品、ハブ、クランク、ステアリング・ヘッドなどを製造していた。ポープ社は 1890 年にはウイード社を買収し、ミシンの製造を中止させ自転車製造に集中させた。

自転車製造では競合他社も小火器製造由来の工場方式を採用しており、当初は特に目立った新しい技術はなかった。しかしながら、やがて、電気抵抗溶接による自転車用フレーム組み立て、フレーム用鋼管製作技術の冷間引き抜き鋼管技術、空気入りタイヤ製造技術、

¹⁰⁵ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), pp. 104-106

¹⁰⁶ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), pp. 197-240

¹⁰⁷ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), p. 207

等後の自動車製造につながる基本技術を開発した。1890年代の中頃の人気ピークには、自転車業界全体で年120万台を生産するようになった。その人気をみて、数多くの兵器製造業とミシン会社が自転車製造に参入するようになった。

ポープ社は検査と品質管理の面においては、後の自動車産業に重要な貢献をしている。検査において自転車とその構成部品、チェーン、フレーム、車輪という重要な構成要素の部品の様々な破壊検査を実施した。ポープ社は自転車産業の「科学的テスト」の革新者であった。ポープ社はアメリカン・ホイールメン連盟(LAW)を通じて、長期間にわたって「良い道路を」キャンペーンを行い、道路建設につなげ、アメリカの広範囲な幹線道路システムを生み出すことで、自動車が走る基盤を造った。また、ポープ社は自転車の販売促進及び販売活動となる見本市を始めた。これは後の自動車産業の販売に貢献する重要な販売促進技術である(自動車ショー・展示会)。

後に、ポープ社は同社の自転車製造で培ったタイヤ製造技術、スチールチューブ抽出加工技術、金属テスト、自転車のデザイン等を行った研究部門を元に、自動車産業に転身をはかったが、失敗に終わってしまった。『アルバート・A・ポープは1895年に「原動機付き乗り物」という記事を書いて、自動車を予言したハイラム・パーシー・マキシムを雇い自動車への参入を決めた。ハイラム・パーシー・マキシムは1892年に自転車に乗っていた時に自動車のアイデアを思い浮かべた人物である。それ以前は長距離旅行をするには鉄道で十分だと思い、自転車も少なかったので幹線道路を個人が長距離旅行する可能性を考えていなかった。しかし、自転車の発明と大規模な製造により鉄道の限界を超えた新たな需要を生み出し、足で動かす乗り物ではない、機械式駆動の乗り物が求められると思いついたのである。ポープ社は1895年にこのハイラム・パーシー・マキシムを技師長に迎えた。マキシムはマキシム機関銃の発明者の息子でマサチューセッツ工科大学卒業であった。そしてポープ社に入社後、同社製のコロンビア三輪自動車にガソリンエンジンを搭載して走らせる実験に成功した。しかし、その発生する騒音の大きさにポープ社の幹部はガソリン自動車の製造を諦め(研究は継続するが)、電気自動車を製造することにした。そして、1898、1899年の2年間で500台の電気自動車と40台のガソリン自動車を製造した。このポープ社の電気自動車生産能力に注目したのが東部電車業界の有力実業家のW・C・ホイットニーが経営する電気自動車会社であった。そして、ホイットニーはポープ社の自動車部門を買収し、アメリカの主要都市に12,000台の電気タクシー網を作る計画をたてたのである。そして、1899年に実行に移し、コロンビア電気自動車会社を設立した。

自動車部門を売却したポープ社は自動車生産を諦めず、新たにガソリン自動車生産を模索し、他の自動車製造会社を合併して1901年にインターナショナル・モーター社を設立し、自転車産業の斜陽化から1903年からガソリン自動車の製造販売を開始した。しかし、自動車産業への参入者が増え、競争も激化した中でポープ社の業績は悪化し、1907年の不況に耐えられず姿を消した。また、ポープ社の電気自動車部門を買収したコロンビア電気

自動車会社も同年に倒産してしまった¹⁰⁸。』

小火器生産における工場方式はミシン製造業、農機具製造、自転車製造においては大量生産という技術に到達していなかったことが分かった、その大きな要因はそれぞれの製品が、誰でも必要不可欠なものではない特殊なものであったからと思われる。その後誕生する自動車産業は、移動手段の革命という意味で誰でも必要であり、欲する商品であり、大量生産に繋がったのであろう¹⁰⁹。

第3節 フォードの勃興による大量生産方式の確立

米国の自動車メーカーの発生基盤は、一つは自転車メーカー、二つめは馬車製造メーカー、3つ目はその他の機械メーカー、であり、1895年から1910年に数多くの自動車メーカーが誕生したのである¹¹⁰。

中西部出身で最も早くデトロイトに進出して初めて大衆車の量産に成功したメーカーがオールズ自動車会社である(現在もGMの1部門としてブランドが残っている)。1897年にオールズ自動車会社を設立し、1899年にデトロイトに移転。当初は高性能の複雑な車を1250ドルで製造販売した。1901年より簡素で操作が簡単な軽量の1シリンダーの自動車を製造することにした。それが重量700ポンド650ドルの「カーブドダッシュ・オールズモービル」であった。最初の年の1901年に400台を売上、翌年には4,000台を売る計画を打ち立てた。しかしながら、同年に不幸な火災により工場を失ってしまい、リーランド・アンド・フォーコナー社に2,000台のエンジンを、変速機をJ・ダッジとH・ダッジ兄弟に発注するなどして自動車を組み立てるようにした。その結果1901年425台、2年に2,500台、3年に4,000台、4年に5,000台、5年に6,500台を生産し、オールズモービルは世界で初めて量産された車となった。しかし、1905年に大株主スミスとオールズは経営に対する対立をするようになった。オールズは小型車の生産にこだわったが、スミスは高級大型車の生産にこだわり、オールズは会社を去り、レオ自動車会社を設立した。オールズ社は高級車生産を続け、1908年にデュラントのGM社設立に加わった。もしも、オールズが小型車生産を継続していたら、フォードがT型車生産で達成した移動組み立て法による大量生産方式に到達したであろうという見解も推測される。実際にアメリカの技術雑誌「アメリカン・マシニスト」に最も早くその工作機械や組み立て工程の紹介がなされたのはオールズであった。しかし、オールズで用いられていた工作機械はまだ高水準ではなく、本格的な大量生産に移行するには貧弱なものであった¹¹¹。

東部の小火器製造の工場方式という技術的伝統を中西部に伝え、自らも中西部の自動車メーカーになったのはヘンリー・リーランドが設立したキャデラックである。いわゆる現在もGMの最高級車部門として残っている。リーランドはスプリングフィールド連邦政府

¹⁰⁸ 下川浩一(1977) pp.30-33

¹⁰⁹ Hounshell David A.(1984)邦訳書 (1998),pp.243-274

¹¹⁰ 下川浩一(1977), p.24

¹¹¹ 下川浩一(1977), pp.33-37

兵器廠や、コルト連発拳銃工場で働いた経験を持ち、機械加工における高度な精密性技術を身につけた。その後、ニューイングランドの機械メーカーブラウン&シャープ社(ミシンの製造)に勤務し、1890年にデトロイトに移り、リーランド・フォーコナー・アンド・ノートン社を設立した。やがて船舶用のガソリンエンジンを製造するようになり、オールズ社の大量発注を受けるようになり、量産化への道を歩むようになった。

当時デトロイトでヘンリー・フォードの自動車レースの成功に目をつけ、自動車製造を始めた実業家マーフィのグループがいる。マーフィ達は1899年にデトロイト・オートモビルを設立、その後解散し、1901年にヘンリー・フォード社を結成したが、レースでの成功を武器に大衆車生産を考えているフォードと高価な車の製造を考えているマーフィは対立し、フォードは会社を去る。そして、1902年にマーフィはリーランドに工場の管理を任せるようになった。そして、リーランド・フォーコナー工業会社と合併させ、キャデラック社を1904年に設立した。キャデラック社は大量生産の技術的基礎を固めるとともに、量産化と良品質品の生産が矛盾するものでないことを立証した¹¹²。キャデラック社は後にGMに売却し、リーランドはさらに高級車を製造するリンカーン社を設立する(後にフォードに売却)。

このように東部の工場システムの機械工業の技術はそれを学んだ人たちや企業によって、中西部に技術移転されたのである。

後に大量生産方式を確立したヘンリー・フォードは1882年25歳の時にウェスチングハウス社の可動式蒸気エンジンの操作を覚え、サービスマンとして働くようになった。1891年にエジソン社(Edison Illuminating Company)で働くようになり、1893年にはチーフエンジニアに昇進し、1896年にFord Quadricycleというガソリン自動車を造り上げた。1896年にフォードは発明家で創業者のトーマス・エディソン(Thomas Edison)に認められ、フォードは2台目の自動車の製造に取り掛かり、1898年に完成した。

1899年デトロイトの木材で富豪になったマーフィの資金援助により、エジソン社を辞め、デトロイト・オートモビル・カンパニー(Detroit Automobile Company)を設立した。しかし、完成した自動車の低い品質と高い価格にフォードは満足できなかった。そのため、ビジネスは失敗におわり、会社は1901年に解散した。

次に1901年末にウイリス(C. Harold Wills)の助けによりフォードは26馬力の高性能の自動車を製造することに成功した。この成功によりデトロイト・オートモビル・カンパニーの主要な投資家のマーフィと他の株主は1901年11月末にヘンリー・フォード・カンパニー(Henry Ford Company)を設立し、フォードはチーフ・エンジニアに就任した。しかし、マーフィはフォードの大衆車製造の方針に満足できず、リーランド(Henry M. Leland)をコンサルタントとして採用した。そのため、フォードは1902年に会社を辞任した。このヘンリー・フォード・カンパニーがフォードが去った後マーフィによりキャデラック(Cadillac Automobile Company)と社名変更された。

¹¹² 下川浩一(1977),pp.37-41

会社を辞任したフォードは 80 馬力のレースカーを製造し、1902 年 10 月に優勝した。その成功を見たデトロイトの石炭商のマルコムソン (Alexander Y. Malcomson) の投資によりフォード&マルコムソン社 (Ford & Malcomson, Ltd.) を設立した。フォードはやつと念願の大衆車の設計に取り掛かることになった。そして、ダッジ (John and Horace E. Dodge) 達の部品供給により自動車組み立てに取り組んだ。1903 年 6 月にフォード・モーター・カンパニー (Ford Motor Company) と社名を変更した¹¹³。

1903 年設立のフォード自動車会社はヘンリー・フォードにとっての 3 つ目の自動車製造会社である。フォードはこの会社を 1907 年までは支配しておらず、会社は中価格帯の自動車である。A,B,C,F,K,N,R,型車を製造販売していた。

ヘンリー・フォードは 1906 年までに米国の需要を「最も必要とされる自動車とは、軽量かつ低価格な車で、十分な馬力の最新エンジンを装備し、最高の材質によって建造された車である。その車はアメリカの道路を走るのに十分な馬力があり、車体を壊すことを恐れずに乗客を運ぶことができなければならない。」¹¹⁴と明確に認識していた。

当時の N 型車はその条件を満たしているという意見もあり、社内で他の取締役たちと争い、1907 年にヘンリー・フォードは会社を支配できる株式を取得し、彼の理想とする T 型車の製造に取りかかった。

フォード社は後で述べるように大量生産方式を完成させたのであるが、1903 年にフォード社、または、自動車産業をめぐって大きな出来事があった。それはロチェスターの特許関係の弁理士のセルデン (George B. Selden) が 1872 年に 2 サイクルエンジンを設計したブライトン (George B. Brayton) が設計した 2 サイクルエンジンにヒントを得て、1879 年に液体炭化水素を燃料とする動力機関、動輪とエンジンを切り離す機構、そして操舵機構という 3 つの要素を合わせた「道路を走る機械」という特許を申請し、実物の車は製造しなかったが、1895 年に特許を取得していた。この特許をエレクトリックビークル社のホイットニーが電気自動車の立場を有利にするために 1899 年に買収し、1900 年にウイントン社の特許侵害で告訴し勝利した。そして、中西部自動車製造会社の 10 社がホイットニーとのロイヤリティ支払いの交渉のために ALAM (Association of Licensed Automobile Manufacturers) という団体を設立した。ALAM はセルデン特許の使用を許可することができる排他的な特許独占団体の権限を得て、段々と自動車産業に参入する企業を制限するようになる。そして、フォード社と法廷で 8 年越しの係争を行い、フォード社は 1 審で敗れるが、1911 年 1 月 9 日に 2 審でフォードは「ガソリン車の基本的な構造技術は社会的な発明でその成果はひろく解放されなければならない」という趣旨で歴史的な勝訴を治める¹¹⁵。

T 型車導入の 2 年前の 1906 年まで、フォード自動車工場は貧弱な設備しか持っておらず、近隣の同業のパッカー工場、ランシングのランサム・オールズ工場とは比較になら

¹¹³ Brands H. W. (1999) 邦訳書 (2001), pp. 155-160

¹¹⁴ Hounshell David A. (1984) 邦訳書 (1998), p. 277

¹¹⁵ 下川浩一(1977).pp.10-11,pp.62-65

ないほど貧弱であった。当時 N 型車製造のために工作機械のセールスマンのウォルター・E・フランダースと出会う。フランダースはバーモント州生まれで、シンガー製造会社の従業員として量産型製造機械工の仕事を身につけていた。フォード車がベルビュー・アベニューの工場を建設するにあたって、フランダースは工作機械などのセールスマンとしてエンジン製造方法の具体化を支援した。また、フォードに対して、工場長としてマックス・F・ワラリングを雇うことを進言したのである。

ワラリングはインターナショナル・ハーベスター社¹¹⁶のガス・エンジン生産の工作機械製作監督等の経験があり、1906 年からフォードで働きはじめ、その年の 8 月にはフォード工場 2 社の統括生産責任者の地位についた。フォードはこのフランダースとワラリングと出会ったことにより、互換性部品と専用工作機械の仕様という工場方式に触れ、部品の互換性という考え方を学んだ。この 2 名がフォード工場で行ったことは、種類別の機械配置ではなく、部品の加工順序に従って工作機械を配置したことであった。また、長期の資材購入と納入業者の在庫保持を義務付け、フォードの工場は資材在庫を 10 日分以上持たないようにした。チャールズ・ソレンセンはフランダースの貢献を「自動車事業とは 3 つの技法、すなわち、資材購買の技法と、生産の技法、販売の技法が融合なものだという認識を生み出した。そして、特に工作機械を再配置したことがフォードを大量生産の方向へ導いた」としている。

フォード社はピケット・アヴェニュー工場を拡張し、フランダースとワラリングは工作機械の配置と工場全体の資材に流れを洗練する。その際に単純な重力滑り台が工場内の工作機械と工作機械の間に設置された。これにより工場内の資材の流れが促進されることになった。フランダースとワラリングは 2 年もフォード社に在籍せず、他の自動車会社にスカウトされてしまったが、フォード工場の従業員は工場方式の基本を学ぶのに十分な時間があり、かつ、工場方式だけにこだわることなく、常に新しい生産方式にチャレンジすることができた¹¹⁷。

有名なモデル T 型 (The Model T) は 1908 年 10 月 1 日に公開された。その仕様は当時の雑誌「ネーション誌」が予測した大衆車の仕様「安価で標準的な車が製造でき、その車が機械に対する適性を運転者に要求しない単純なタイプで、費用がかからずに走行できれば、すぐにでも自動車市場は際限のないものとなるだろう」に合致していた¹¹⁸。

そして、1908 年 3 月 19 日の発表会で自動車販売の代理店は高く評価し、生産が始まる前に 1 万 5 千台の受注を抱えた。そして、T 型車の生産開始から第 1 次世界大戦終結まで、フォード自動車会社の売上と利益は劇的に伸びたが、利益をどんどん研究開発につぎ込んでいった。才能に恵まれた 20 名近くの機械職工に決まったやり方での開発を強制せず、自由に開発をさせた。その結果、生産上の実験、ゲージ製作、取り付け具の設計、工作機械の設計設置、工場レイアウト、品質管理、資材運搬、等すべての面で新しい考え方を生

¹¹⁶ 農機具のマコーミック社が 1902 年に JP モルガンに買収され社名を変更した。

¹¹⁷ 和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998) pp.280-283

¹¹⁸ 和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998)前掲書, p.278

み出した。

ヘンリー・フォードは 1909 年に、フォード自動車会社は今後、T 型自動車のみを生産し、その 3 種類の車種のシャシーをすべて同一にすることを決定した。新工場の初期においては工場方式である、専用の工作機械と工程ごとの機械配置を取り入れていた。そして、ソレンセンとマーティンは工場用の作業計画システムを考案し、生産速度を綿密に管理するようになった。

フォードの技術陣が取り組んだのは組み立て作業である。当時の部品組み立ては各作業台まで部品を運び、その作業台の上で組み立てを行っていた。しかし、1906 年には重力滑り台方式の部品移動と取り入れていたように、フォードは部品が自動的に作業台に来る方法を模索し出した。1914 年、15 年頃に真剣に試行錯誤を開始した。そのフォード技術陣の目に留まったのが、コンベアー方式の作業工程であった。そのヒントになったのはコンベアー方式の鋳型運搬機、シカゴ食肉加工所のコンベアー方式、製粉工場のコンベアー方式、缶詰工場のコンベアー方式等であった。コンベアー方式の鋳型運搬機はウエスチングハウス社が 1890 年にすでに実用化していた鋳造の鋳型運搬機で使われていた方式だある。

シカゴの精肉業者による解体ラインの作業は 1906 年にアプトン・シンクレアの「ジャングル」で公表され一般の関心を集めていた。フォード社エンジン部門長のウィリアム・クランはスイフト社のシカゴ地区肉処理場を見学し、この手法はモーターの製造に採用できるとして工場長の P・E・マーチンに提案した。クランのフォード自動車会社勤務前は、1904 年にデトロイトのヒュッテマン&クレーマー機械会社で醸造用の穀物運搬エレベーターなどの機械式コンベアーを修理する機械工として働いた経験を持っている。そして、機械式コンベアーを製造しているヒュッテマン&クレーマー機械会社でクランと同僚だった人（後にフォードの社員となる）がそのカタログをヘンリー・フォードに見せて、フォードが興味を示した。

醸造所では 18 世紀後半にオリヴァー・エヴァンズが自動小麦製粉工場を開発した後、すぐに機械式コンベアーが使われていた。そして、ミネアポリスは 19 世紀後半までに世界中の製粉業の中心地になっており、これらの工場で作られていた自動運搬設備の精巧さは世間に知れ渡っていた。さらにフォード社の工作機械専門家のオスカー・C・ボーンホルトは 1913 年にはフォード工場の工程順配置を食品缶詰機械の配置と比較していた。缶詰機械は工程順に配置されていただけでなく、加工対象物を労働者のところに運ぶ自動コンベアー方式によりその機械が連結されていた。

このようにコンベアー方式の鋳型運搬機、シカゴ食肉加工所のコンベアー方式、製粉工場のコンベアー方式、缶詰工場のコンベアー方式、等は後のフォードのコンベアー組み立て方式に大きなヒントを与えた。これ以後、加工対象の物はすべて自動的に移動させ、人はすべて停止したままにするという工程の変化が始まった¹¹⁹。この工程を最初に採用したのは 1913 年のフライホイール磁石発電組み立てラインだと言われている。作業台での磁

¹¹⁹ 和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998),前掲書,pp.302-310

石発電機組み立ては1人1個につき20分の生産時間であったが、コンベアー組み立て方式の採用により、当初1人1個につき生産時間は13分10秒に短縮され、コンベアーラインの改良に伴い、1人1個につき5分生産時間という劇的な生産性の向上をもたらした¹²⁰。

この劇的な生産性向上はフォードの技術陣を奮い立たせ、あらゆる生産工程でのコンベアー組み立て方式の採用が試みられるようになり、1913年から14年にかけてほとんどの工程で採用され、最終的にシャシー組み立てラインにも採用された。その結果、フォード社のT型生産台数を見てみると1912年には年産82,388台であったのが、13年には189,088台、15年には394,788台まで急増した。そして、注目すべきは1912年の価格600ドルに対し、1915年の価格が440ドル、1916年には販売価格を\$360まで劇的に低下させた。この販売価格は現在の価値に換算すると\$7,020ドルに相当する¹²¹。

コンベアー方式の組み立てラインによる製造工程の生産性の向上を、販売価格に反映するという好循環によりフォードモデルT型のマーケットシェアはピークの1921年には55%にまで達した。モデルT型の塗装は黒しかないという徹底した絞り込み生産であり、1927末の総生産台数は15,007,034台であり、この記録はその後45年間守られた。この生産台数は最初の販売から19年間で達成されたのであった。

工場方式が実現した専用工作機械による互換性の製造方式が色々な業種に技術拡散し、その技術がフォード社の自動車産業に収斂し大量生産方式を完成したことが明らかとなった。産業革命は百年に一回の革新であり、新しい産業を作り出すのにそのような革命的な技術は常に求められているのではない。産業革命が第2次産業を生み出したが、産業革命が生み出した技術革新は第2次産業内だけに留まらず、他産業へも技術拡散し、新たな技術革新をもたらしたのである。

¹²⁰ 和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998),前掲書,p.313

¹²¹ 和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998),前掲書,p.285

第4章 外食産業を支えるフランチャイズ・システム

フランチャイズ・システムの歴史を見ると、大量生産方式により大量販売方法を必要として、シンガーミシン社、農機具のマコーミック社が導入し始めたことがわかった。その後、さらに大量生産方式を成功させたフォードモーターズ社や GM 社が大量生産した自動車の販売方式としてフランチャイズ方式を完成させたことがわかった。自動車産業におけるフランチャイズ・システムの完成は米国におけるフランチャイズ・システムに脚光が浴びるとともに、加盟店の保護の観点から明確に芽生え、後の、ビジネス・フォーマット型のフランチャイズ・システム¹²²が誕生することになる。また、外食の分野に導入し、ファスト・フード業の成長に大きな影響を与えた。

本章では、外食産業成長を支えるフランチャイズ・システムについて述べる。ファスト・フードの成長を支えたフランチャイズ・システムの歴史発展をさかのぼって、各業界におけるフランチャイズ・システムはどのように構築してきたか。そして外食産業においては、第3章で述べた大量生産の確立とフランチャイズ・システムの関連性を明らかにし、さらに、どのようなきっかけでファスト・フードを誕生させ、成長を支えてきたかを明確にする。

米国の外食産業が急成長したのは米国大量生産方式と、消費財の大量販売を外部資本と人材によるフランチャイズ・システムであると言われている。第2章で述べた工場方式がミシン、農機具、自転車などの産業を興し、大量生産方式が技術拡散し、フォードモデル T 型などの大量生産技術を生み出した。大量生産した安価な工業製品を効率良く販売するために、フランチャイズ・システムを生み出した。他人の資本を使いながら、自社の製品をあたかも自社の経営する販売網で販売しているように消費者に感じさせ、ブランド訴求に関しては大きなメリットが見られる。これは、前章で述べた生産方法イノベーションに加え、今日でいえば商品提供のプロセスイノベーションによって、効率的な販路開拓や市場拡大に繋がったと思われる。また、それは当時個人経営などの小資本の多いファスト・フードなどのレストラン・チェーンにとって大変いいことであり、フランチャイズ・システムはほとんどの企業が採用していると、フランチャイズ・システムとファスト・フード事業とは必要不可欠な関連があることを詳細に述べる。

第1節 フランチャイズ・システムの起源

フランチャイズ・システムが使われ出したのは数百年以前と古い。ヨーロッパ中世で教会が租税収入や特別な税金を徴収する権利をそれぞれの地方の政府から許可され、その代わりに徴収事務そのほかの必要なサービスを遂行してまとめて金を支払った。この形

¹²² 川崎進一訳(1970)では製品の流通販売を目的としないもので、小売業、外食業、サービス業の展開を行う際に、製品を供給しないで、製造の仕方や仕入れ方、販売方法、経営管理方法等のマネジメントを指導すると説明している。

式はやがて消え去った。

18世紀から19世紀になると、色々な種類のフランチャイズが英国において国王あるいは政府によって許可されるようになった。その許可には一時的な現金の支払いと継続的な義務に対し長期間の独占権を与えられることが多かった。

米国においては南北戦争後にシンガーミシン社とマコーミック社が同社の製品を販売する形態としてフランチャイズ・システムを取り入れ、100年以上の歴史を持っている。しかしながら、シンガー社とマコーミック社の実験とも言えるフランチャイズシステムは、その後20年のうちに消滅し現在ではあまり語られることがない¹²³。

今日のフランチャイズ形態は1910年以後の自動車会社と30年代の大手石油会社によるフランチャイズ・システムの採用まで発展することはなかった。真のフランチャイズ・ブームはフランチャイズがサービスとトレード・マークの分野で増加した50年代に初めて開花したのである¹²⁴。

米国はヨーロッパからの移民で出来上がったが、広大な国土は地域の分散化を引き起こし、ビジネスはそれぞれの地域での小さなものであった。しかし、1830年になると人口は増え、同時にイギリスで1760年代から1830年代までという比較的長い期間に渡って漸進的に進行した産業革命の技術的な恩恵、機械化、動力化が米国に渡り大量生産という技術になり、全国的なビジネス・システムを誕生させるようになった。

産業革命によって誕生した蒸気を使う、蒸気船や鉄道は広大な全国に製品を短時間で配送をすることが可能になり、ビジネスの地域を拡大させた。1800年にはニューヨーク市からミシシッピー川までの旅行にはおおよし5～6週間を要したが、南北戦争(1861年～1865年)の直前には3日～5日まで短縮し、輸送費も大幅に下がった。また、電信等の発明により情報は全国に短期間に伝わり、1つの企業がビジネスを可能にする地域を拡大した。

1800年代の初頭には流通面においても重要な変化が起きた。卸売業者の支配的勢力と製造業者の販売進出の2つである。1800年代の初めには製造業は大量生産の実現を模索し出しており、自前の流通チャンネル構築に多大な資金を投入できず、工場での大量生産に集中せざるを得なかった。卸売業者は1800年代を通して、製造業者のできない流通を担う重要な役割を担っていた。

しかし、既存の流通業者が製品を効率的に販売する意欲がなかったり、できなかった場合もでてきた。また、大都市中心部が発達し人口が集中し出したり、生産材メーカーの製品を大量に扱う小売業の出現もあり、1840年代には製造業者が自ら卸売業も行うようになった。この場合、卸売業者を使うよりも流通コストが低下するのであった。

製造業者が流通に乗り出す理由はその製品の特徴にあった。1800年代の色々な技術革新は新しい製品を生み出したが、製品によっては既存の流通チャンネルには適合しなかった。

¹²³ 筆者の見解では、1950年代以後、飲食ビジネス(ファスト・フードを中心に)、小売業の登場によって、ビジネス・フォーマットや新しいフランチャイズの出現のためである。

¹²⁴ 浅井慶三郎 訳(1973)pp.32-33

ミシンや刈取機(農機具)のように専門的なサービスが必要な場合は、製造業者は自ら販売チャンネルを確立しなければならなかった。

自ら販売チャンネルを確立する場合、直営の販売店組織を構築するか、独立の代理店組織構築という2つの選択がある。直営販売店組織の方がコストが安ければそれを選択したが、多くの場合、製造業者は独立代理店の方が効率的であると認識をしていた。

独立の代理店は販売コストと信用リスクを負担するので、製造業者は自らコストを負担することなく広範囲な販売網を素早く構築することが可能であった。しかし、独立代理店の場合、製造業側からの販売に関する効果的な統制をうまく行うことができないと言う欠点を持っていた。また、独立代理店は複数の製造業者の製品を扱うことが多く、一つの製造業者の製品販売に専念できないという問題も抱えていた。

そのため、製造業者は設立後間もなく市場が分散している場合には、独立代理店を使って販売網を構築し、市場が集中したり、製品知名度が高く経営資源が豊かになると、直営店舗に切り替えるようになった。

大量生産による商品特性の専門化がおこなわれるようになると、代理店も独立代理店から専属的代理店という形態が発生した。専属的代理店とは特定の地域で製造業者の製品を独占的に販売する権利を保持する業者で1830年に米国で初めて誕生した。そして、代理店が販売する製品とその専門知識を製造業者に依存し、設備投資が多額になると代理店の行動自由度はその大半を失い、フランチャイザーとフランチャイジーという関係に変化するるのであった¹²⁵。

第2節 米国におけるフランチャイズの発展

1) マコーミック社の販売戦略(販売組織の3つの段階)¹²⁶

マコーミックによる刈取機の実演から、マコーミック・ハーベスティング・マシーン社を核としたインターナショナル・ハーベスター社設立までの71年間に、販売の組織化は3つの段階があった。

第1段階 ライセンス契約による拡張(1843年~49年)

サイラス・マコーミックは地元市場以外に進出するため、他の製造業者に対するライセンス契約を実施し、マコーミック刈取機の製造と販売に関する独占権を地域ごとに販売した。このライセンス権の金額は固定金額や売上台数比例というもので、1844年までに10州において販売した。

マコーミックは当初から米国全土に販売を考えていたが、当時の輸送コストは高く、時間がかかるので、マコーミック自ら製造販売することは不可能であった。また、収穫期に必要な刈取機を時間かけて輸送しては、収穫の時期を逃すのであり、それを避けるため、地元の製造業者にライセンス権を与えて、製造販売をしたのであった。

¹²⁵ 河野昭三 こじま まさとし訳(2002) pp. 27-34

¹²⁶ Dicke Thomas S. (1992) pp. 77-80

第2段階 本社との直接契約に基づいた独立代理店経由の販売（1849年～71年）

マコーミックはライセンス契約により米国全国に間接的ではあったが刈取機を販売することに成功した。しかし、ライセンス契約によって製造された刈取機の品質はよくなかったり、ライセンス契約者の販売意欲に欠けるという問題を抱え出し、ライセンシー販売から脱却する要素が生まれてきた。

また、40年代には鉄道網などの整備により全国に輸送することが可能になり、農機具産業は十分に成熟し、農家にとって必需品となった、という環境の変化が起きたこともライセンシー販売から脱却を図るきっかけとなった。

そこで、販売したライセンスを買い戻し、自社生産した刈取機を卸売業者を通して全国に販売するようになった。卸売業者は季節商品である刈取機を販売するため、他の生産会社の別製品を売るのは自由であり、マコーミック社は厳格な管理をしていなかった。

マコーミックの製品の刈取機は定期的に改良が施されるなど、販売のためにはその使い方の説明と、購入後の迅速な修理などのアフターサービスが必要不可欠であった。しかし、卸売業者はマコーミックの要求する専門知識とやる気に欠けていた。そこで、マコーミックは特約代理店（小売販売店）に直接刈取機を販売することにした。これによりマコーミックのブランド認知度が高くなり、高単価の刈取機を販売することに成功した。また、特約代理店により、マコーミックと農家の距離感がなくなり、親しみを持たれるようになった。

そして、刈取機市場が拡大し、代理店の数が増加するようになると管理の問題が発生し出したので、マコーミックは1859年に本社内に代理店本部を設置し、すべての代理店に対して統一的な支持と情報を送るようになった。そして1860年頃には販売代理店の位置づけを独立の代理店ではなく、代理店本部の強い管理の元に働くチームの一部にするようになった。

第3段階 本社と小売代理店の分権的構造（1871年から1902年）

1871年のシカゴ大火の後、販売本部が担ってきた戦略の実行責任と日常の活動責任を米国とカナダの約40の総代理店へ移管した。その後、長い時間をかけてそれらの総代理店を会社の支店へ移行した。そして、厳格な管理の導入とともに、操作方法の教育や、サービスなどの、支援を代理店に積極的に行うようになり、代理店とマコーミックの関係は深いものになっていった。

マコーミック社のケースは製造から販売にいたる垂直統合が限界に達した時には、大規模製造業者と多数の小規模小売業者との間に共存的な関係が発生することを示している。しかし、農機具は季節的な製品であり、マコーミック社の代理店は農機具の販売に特化できず、製造業者と代理店の関係は、代理店とフランチャイズ店との中間の存在にしか発展しなかった¹²⁷。

¹²⁷ 河野昭三 こじま まさとし訳(2002),前掲書,pp.35-58

2) シンガー社の販売政策（販売組織の3段階）

シンガー社の販売の組織化も3つの段階に分かれる。

(1) 地域独占販売権の販売（1850年～1856年）

シンガーはよい出来のミシンを作ってもミシンが売れるとは限らないことを知り、1850年11月7日に「米国内のあらゆる市や町での代理店（独占契約の）を求む」という内容の最初のミシン広告を出した。しかし、代理店の獲得による販売網の拡張は進まなかった。シンガー社の新しいパートナーの弁護士エドワード・クラークはシンガー社の地域独占販売権を譲渡することにより市場の拡大を図ろうとした。この地域独占権の譲渡はサイラス・マコーミックと同様の資金的に余裕がないという理由からであった。この地域独占権の販売は、流通システムを構築するよりも、資金集めの手段としてであった。1851年から1852年の苦しい時期において地域独占権の販売で12,000ドルの収入があった。

この経営手法にシンガー社経営者のシンガーとクラークは満足し得なかった。それはシンガーミシンの性能や品質が他の競合より優れており、商業的にも十分な成功を収めると思っていたからである。つまり、地域独占権の販売よりもミシンの販売の方がより収益が上がると思っていたわけだ。

弁護士のクラークは地域独占権の契約に不満を持っていた。地域独占権は販売するミシンの特許の期間内であり、そのため、代理店の事業活動をコントロールできなかった。初期の契約条項には代理店の販売台数の規定や、販売価格の取り決めがなかった。また、販売テリトリーも明確でなく地域の境界では代理店同士で価格競争に陥ることもあった。クラークとシンガーは長期的には販売組織の変革の必要性を感じだした。

(2) パテントの共有と大衆製品の販売（1856年～1877年）

1856年に2つの出来事があった。一つはミシン連合の結成である。ミシン製造の主要パテントを所有する4つの会社が集まり、ミシンに関するすべての主要なパテントを管理するというパテント・プールで会った。これにより、ミシン製造会社同士のパテント法廷闘争の必要がなくなり、ミシンの製造と販売に専念できるようになった。また、パテントを購入する会社からの収入も4社にはプラスとなった。

2つ目はシンガー社が低価格の大衆消費者向け製品を販売したことである。1856年にタートル・バックというミシン台を兼ねた木製箱に収める形式の、小型で安価なミシンの発売を開始した。

この2つの出来事によりシンガー社のミシン製造は飛躍的に伸びて、ミシンを大衆消費材として販売するための新しい販売方式の確立が必要になった。

それは、消費者信用の供与、消費者への信頼ある取扱説明とサービスの提供、シンガー社のミシンを他社のミシンに差別化する政策、の3つであった。そこで、シンガー社は会社所有の店舗を設立するとともに、短期契約で専属的代理店を採用することにした。

この政策は成功し、1853年～1855年のミシンの販売量は年間約850台であったが、1856

年には2,500台を超えるようになった。

シンガー社は1851年に最初の代理店契約を結び、その1年後にはボストンに最初の常設支店を開設した。1856年に地域独占権の買い戻しを行い、都市部では会社所有の支店や総代理店を中心とし、農村部では短期契約を交わした地域代理店及び巡回代理店を核とした販売組織の構築を開始した。

1850年代～60年代年代のシンガー社は支店システムの試行錯誤を行い、支店所在都市を除くミシン販売は地域代理店に依存していた。この時期にはシンガー社は特約店に対して厳格な管理よりは販売力の拡大を重視していた。競合ミシン会社を扱う会社は代理店にしなかったが、競合しない商品を販売する会社は代理店に採用した。特に、経験と人脈の豊富な衣服商人と、社会的信用が高い聖職者の夫人を優先的に採用した。

1860年代の代理店契約の契約書は1ページ、4項目しかなく、本社と販売組織の希薄な関係が見える。シンガー社は代理店の業績や帳簿の監査権は持っていなかった。また契約期間の定めもなく、両社のどちらからも解約できた。

1870年代に特約店に対する製品流通の調整と製品販売、及び製品修理の支援を行うために支店設立の展開をした。これは都市のように高度に集中したミシン市場では会社所有の支店は利益がでるし、自社製ミシンの広告塔の役割を果たしたからでもある。1850年代～80年代にはミシンメーカーは品格と安定の外観を示すために主要支店には大規模なショールームを設置した。シンガーは57年にニューヨーク本社開設と同時に豪華なショールーム「ニューヨークという素晴らしい町に、白大理石の館、モダンアートによって飾り立てた殿堂」を設置した。支店を開設していったが、シンガー社の56年～77年の間は代理店と支店に対する監視はあまり厳しくなかった。

(3) 販売組織の厳格な管理（1877年から1890年）

アイザック・シンガーが死去した1年後の77年にシンガー・マニュファクチャリング社に改組し、初代社長のエドワード・クラークは販売組織全体を本社の厳格な管理の下に置き始めた。

60年代から70年代にかけて、ミシンの価格は下落していった。シンガーミシンの最初のモデルは125ドルで売られたが、66年までに現金価格で60ドル、77年には30ドルまでに低下した。そのため、クラークは販売コストの低下の必要性に迫られ、販売組織全体を本社の厳格な管理下に置くことにした。

クラークの計画は完成までに7年間必要であった。その結果、2つの変化がもたらされた。1つ目は販売量が少なく会社の支店として運営できない地域を除いては、独立代理店は会社所有の支店に変換した。2つ目は特約店経由の販売を続けた地域でも、シンガー社は特約店の活動に対し極めて厳格な管理を行い、特約店はシンガー社の社員とほとんど区別できなくなった。

このシンガー社の組織再編の手本となったのはシンガー社英国総代理店のジョージ・ボールドウィン・ウッドラフの開発したシステムであった。ウッドラフは卸売業者経由の販

売をやめ、国中に独立及び直営の小売店をくまなく展開した。流通経路から卸売業者を排除したために販売量を高水準に保ちながら、中間マージンを省けるため販売コストも削減できた。ウッドラフは 1876 年に厳しい販売競争の結果、シンガーミシンの基本モデルの販売価格を 25 ドルまで下げざるを得なかったが、年間に 5 万台を販売し、146,000 ドルの利益を上げることができた。

それに対して、卸売に依存したドイツ代理店のジョージ・ナイドリンガーはウッドラフと同じ販売量から得られた利益はわずか 95,000 ドルにすぎなかった。この英国の成功を米国の販売方式に導入するために、厳格な店舗展開と支店の管理を実施することにした。支店の組織化、報告書類のあり方、支店の設立基準、等を厳格に定めた。支店と総代理店は統括事務所と名称を変え、経費などは人口と販売予定量により定めた。ニューヨーク本社を設置したころは豪華なショールームであったが、簡素で実務的なショールームにするなどの経費削減が試みられた。

このように経費を削減できる直営の支店化を推し進めながらも、農村市場等では売上が低いため、代理店の方が経済的に安く付き、シンガー社は 2 つの販売方式を維持せざるを得なかった。そこで、シンガー社は 1881 年に販売費用のコストダウンを目指し、統括事務所、支店、代理店を巡回する監査員制度を設け、より厳格な管理を行うようになった。

当時、代理店から支店に転換するケース（独立経営者が店舗を会社に売却し、自ら支店の管理者となる）があったが、独立代理店時代よりもモチベーションが下がり、売上が下がるという問題が発生していた。これが、独立代理店を完全に廃止できなかった大きな理由である。シンガー社は独立代理店を維持しながら、それを監査制度により厳格に管理することで、会社のコントロール下に置くことに成功した。それが本格的なフランチャイズ方式導入に至らなかった理由であろう¹²⁸。

3) シンガー社とマコーミック社の問題

製造業者が全国にビジネス展開をする時に使う代理店システムに関しまして、マコーミック社とシンガー社のやり方は全く異なっている。

マコーミック社の場合、農機具市場は巨大であるが、季節的な特性を持っており、販売が全くない時期があり、代理店はマコーミック社以外の製品を売らざるを得ず、代理店を厳格に統制することはできなかった。

しかし、シンガー社の場合、伝統的な代理店システムは比較的早く捨て去り、人口密度の高い都市部では会社所有の支店、人口密度が低い農村部では厳格に統制された特約店に置き換えた。

このようにシンガー社とマコーミック社の代理店システムの発展プロセスは異なっているが、両者とも当初は代理店システムを採用し、その後販売組織の修正を行ったのであ

¹²⁸河野昭三 こじま まさとし訳(2002),前掲書,pp.59-81

る。両社にとって代理店経由の販売は全国市場へ製品を売り出す効果的な手法であった。コストがほとんどかからず、管理が容易で、しかも素早く構築ができた。しかし、製品が全国市場で販売される段階になると、両者とも販売の統制強化を試みると同時に、販売費用削減という矛盾を抱えた。この二つの矛盾が解決するのは会社所有の支店による販売方式を中止して、代理店方式に移行した時であった。

マコーミック社は独立代理店を買収することは高くつくので、買収せず卸売の管理をすることにした。シンガーは市場の大部分が都市地域内に集中しているのでそれが可能であった。両社とも販売組織に対して、所有しない代理店による厳格な統制に成功した。これは独立代理店が準独立特約店へ変貌している過程となった。

マコーミックやシンガーが代理店に対して影響力を増大させることができた理由は、寡占化の進展によって、専門知識を持つ独立販売店にとって、取り扱える製品を製造するメーカーの数が少なかったからである。また、マコーミックやシンガーの大量生産への取り組みを見てみると、マコーミック社は創業時 1840 年、工場方式を採用し互換性部品の製造に成功するのは 1879 年と 39 年かかっており、79 年の総生産台数は 18,760 台に過ぎなかった。

シンガー社の創設は 1851 年で工場方式採用による互換性部品の製造に成功するのは 1882 年と 31 年かかり、82 年の総生産台数は 50 万台である。

それに対してフォード社の場合にはモデル T 型車を発表した年 1908 年には 5,986 台を生産し、そのわずか 8 年後の 1916 年には 577,036 台を生産する急成長であった。

つまり、マコーミック社やシンガー社の場合には長い年月をかけて、大量生産を実現しており、その間に販売網の構築にはじっくりと取り組むことができた。そのため、マコーミック社やシンガー社はフランチャイズ・システムを正確に認識せず、完成させる必要もなかった。また当時、フランチャイズ・システムの明確な定義や概念がない時代という歴史的な面からも、確固としたフランチャイズ・システムを確立できなかったのだと思われる。しかし、急成長するフォード社の場合には急速な販売網が必要不可欠となったのだ¹²⁹。

第3節 フランチャイズ・システムの確立

マコーミック社とシンガー社の創業からフォード社の創業までの間、約 60 年間で米国は発展途上国から産業国家への移行をほぼ完了させていた¹³⁰。1900 年代初頭までに、全国市場、大量生産、大規模企業、及び現代経済に適合した多数のサービスが確立発展していた。

特に、全国市場の開拓に貢献したのが 1880 年までに基本的に完成した鉄道網である。また、1910 年までに登録されたトラック台数は 1 万台超であったが、1920 年には 100 万台にまで増大し、舗装道路も総延長は 35 万マイルを超えており、製造業は鉄道網や幹線

¹²⁹ 河野昭三 こじま まさとし訳 (2002) , 前掲書, pp. 82-85

¹³⁰ 河野昭三 こじま まさとし訳 (2002) , 前掲書, p. 89

道を使って全国に生産物を配送することが可能になっていた。大企業を支援するサービス面では、広告や市場調査などの専門的でプロフェッショナルな知識を提供する企業が誕生した。

また、人口動態での変化がある。1860年に米国の人口のうち都市部に住んでいたのは20%未満であったが、1920年には50%の人口が都市部に居住するという、人口の都市集中化が起こった。1800年代後半に誕生した量販店である百貨店、チェーンストア、通信販売会社は1900年代に十分発達した。鉄道網や幹線道路網により実現した全国小包配送サービス1により、1872年にはモンゴメリー・ウオード、1887年にはシアーズ&ローバックなどの通信販売会社が誕生し、後に店舗を構える量販チェーン店となった。

これらの量販店は従来の小売業者にある程度とってかわったが、サービスと修理を必要とする複雑な製品を販売することはできなかった。つまり、自動車のように点検や修理のサービスを必要とする特殊な商品については量販店や伝統的小売業者がその流通を担うことができず、自ら流通システムを作り上げる必要があった¹³¹。

このような環境の中で、創業して間もない1903年にはすでにヘンリー・フォードは大量生産と全国に対する大量販売を考えていた。事実、フォード社は創業後2年以内にボストン、シカゴ、ニューヨーク、セントルイスに販売支店事務所を開設した。

1900年代初頭には自動車産業の米国経済に占める割合は少なかったが、成長部門であった。1900年までに商業生産の段階に達していたのは、ランソン・E・オールズだけであった。1902年において自動車を商業生産していたのは12社であったが、1910年までには52社に増加した。しかし、その8年間の間に600社が自動車生産に参入し、そのほとんどが姿を消している。1923年までに自動車産業は年間400万台の生産と年間25億ドルの販売額に達し、生産が米国全産業中1位となった¹³²。

急成長する自動車産業を支える技術面では工場方式が実現した専用工作機械による互換性部品の製造方式が1900年までに技術拡散し、武器製造業、ミシン、農機具、自転車、等の製造業で採用され、これらの製造業に対して専用工作機械を供給する製造会社もたくさん設立されていた。また、職業専門学校と他産業での経験により、必要な装置を設計する高度に訓練され、経験豊富な技術者が存在していた。

1903年～07年までのフォード社の流通システムは1880年代におけるマコーミック社と類似していた。自動車も自動刈り取り機（農器具）と同じく季節商品であった。当時の自動車は屋根のないオープンカーが中心であり、当時は冬の寒い東部に都市が多かった自動車の販売は冬季には急速に落ち込んでいた。そのため、自動車の販売に専念できる特約店は存在しなかった。

当初の自動車産業は製造する資金の調達に困るような状況であり、販売に振り向ける資金はなかった。そこで、生産面では部品供給業者に部品在庫責任を負わせ、販売面では代

¹³¹ 河野昭三 こじま まさとし訳 (2002), 前掲書, pp. 89-102

¹³² 河野昭三 こじま まさとし訳 (2002), 前掲書, pp. 99-100

理店を使い、注文時に手付金を受け取り、車の配送時には現金払いを要求した。代理店はその費用供給を背負い、メーカーに生産を継続させる財源を供給した。その代りフォード社は代理店に製品の15~25%の割引を行った。当初はそれらの代理店や特約店に対する規制は緩かった¹³³。

しかし、1911年になるとT型フォードは成功をおさめ、フォード車代理店の価値が増大し、生産量も高まり、大手代理店や特約店に対しフォード製品だけの専念を要求するようになった。自動車のサービスと修理のニーズと、企業の標準化と組織化へのニーズから、特約店に対する統制強化に乗り出した。1907年に会計士で能率専門家のノーヴァル・ホーキンスを採用し、販売部長に任命した。ホーキンスはフォード社の販売方法を標準化し始め、まず、支店組織を拡大し1907年末までに11の販売支店を稼働させた。また、支店管理者に対して、本社のきめ細かい指示をだすようになった。支店は自らサービスや販売を行うとともに、代理店や特約店の監視を行うことになった。

支店の下に置かれた特約店とは、標準年間契約を導入し、自動車の購入台数を基礎とする現金手付金の義務付けをする契約書を締結した。この契約により、販売拠点の所有という財政的、組織的な負担なく流通の実質的統制をおこなうことが可能になった。

特約店はこの契約書の義務と引き換えに、明確に定めた地域における独占契約権を得た。特約店は車を定価の15から25%引きで購入し、フォード社が定めた価格でのみ販売しなければならなかった。また、月間割り当て台数の設定と、ショールームと試乗車、修理工場設置、必要な部品在庫、を義務付けた。その代りに、フォード社は都市部を除く特約店に年間100台以上の販売可能な地域を与えた。ただし、この地域以外の顧客に販売した場合には契約解除をするようにした。そして、1907年頃から支店管理者は特約店が会社の設定した基準を遵守しているか、巡回員を派遣して厳密な監査を行うようになった。

この1908年~1909年の特約店契約では特約店はフォード自動車と完全に独立した存在であると定めた。それは、会社が特約店の活動に関する法的責任と、フランチャイズ特約店の存在する州における訴訟の2つを逃れるためのものであった。

1909年から10年のフォード社の販売台数は二万台以下であったが、1913年から14年には約25万台、1916年から17年までには70万台を超えた¹³⁴。

1916年にはフォード車は流通の改善に目を向け、2つの方策を模索した。一つはシンガー社のように都市部においては会社所有の小売店で、未開拓市場は代理店を利用する。もう一つはマコーミック社のように特約店を通して製品の卸売りに専念するというものであった。フォード社は最初シンガー方式を採用しようとしたが、創業者のヘンリー・フォードの「得た資金は製品の改良に振り向ける」という思想の元に、会社所有の小売店による販売から一切撤退することになった。そして、フォード車はフランチャイズ特約店を通じた販売に専念するようになったが、当時のフォードのマーケットシェアは高く、需要は

¹³³ 河野昭三 こじま まさとし訳 (2002), 前掲書, pp. 100-118

¹³⁴ 塩見(1986). p336-337

常に供給を上回ったので、フォード車のフランチャイズ特約店に対する態度は高飛車なものであった。

1920年代初頭に入るまで車の需要は供給を上回っていたが、22年頃から42年にかけては逆に生産能力が需要を上回った。さらに不況のために消費が低迷しメーカーと代理店の間の関係がぎくしゃくするようになった。

自動車産業におけるフランチャイズ・システムの3段階

1) 自動車産業の勃興期 (1901年～1907年)

自動車産業の勃興期は自動車産業が台頭し始めた1901年から1907年である。自動車産業は大量生産方式の確立に対応する大量販売の組織としてのディーラー・システムやフランチャイズ・システムの確立が産業誕生当初の早い時点から必要とした。

しかし、高額な耐久消費財としての自動車産業が誕生してからわずか10数年で大量生産方式が可能になったことで、最初から、自動車産業の要請にこたえるように整備されたディーラー組織やフランチャイズ・システムが存在しないままに、自動車産業は販売流通に取り組みなくてはならなかった。

自動車産業の前に誕生した自転車はマシンや兵器製造業者に関連し部品の互換性等の面で、初期自動車部品との関連が強く、販売面でも自動車に大きな影響を与えた。また、販売面でも自転車の販売で使った、自転車レース、自転車ショー（展示会、のちの自動車ショーへの影響が大きい）、販売店での実車の展示、などの技術は自動車販売でも全く同様に使われた。

急成長した自転車産業はあっという間に自動車産業にとって代わられたが、自転車の販売業者はその販売方法の技術を生かすべく、自動車販売に転身を図り、次第にディーラーになっていった。また、GMの創業者W.C.デュランは自動車産業に転じる前は、馬車の製造会社を経営しており、その経験を生かし、馬車の販売網を通じてビュイックなどの自動車販売を進めた。

しかし、当時の金融機関は新しい産業への融資に慎重であり、ディーラー網への貸し渋りをしてきた。当時の自動車の販売ニーズは高く、金融面の困難にもかかわらず、ディーラーへの参入は活発であった。

当初においては、販売面においてメーカーと代理店、ディーラーの間にディストリビューター（卸売）が存在したり、メーカー直営の支店が存在したりして混沌としていた。それは当時のメーカーの資金力が弱く、車の在庫負担や遠隔地の代理店やディーラーを探す機能をディストリビューターが担ったからである。

しかし、10年以降になると自動車メーカーが淘汰され寡占化すると共にメーカーの財政的な基盤が強くなり、ディストリビューターの必要性が低下し、ディストリビューターはメインディーラーになるか、自動車販売業から撤退するかを選ばなくてはならなくなった。

1908年から10年の間に代理店やディーラーの契約において、ディーラーに排他的な販

売権利を与える、いわゆる、フランチャイズ契約に明確に切り替わっていったのである。このフランチャイズ契約は当時のメーカーの力の増大とともに、メーカーに一方的に有利な内容であった。

2) フォード社の一方的に有利の特約店契約（1907年～1937年）

1907年～1937年の間、特約店はフォード社に依存し、フォード社は小売店舗を実際には所有せずに厳格な統制を行うことに成功した。この30年間の関係は主人と召使の関係と評することが適切である。特約店は会社と対等な条件で交渉することができない状態であった¹³⁵。契約はフォードが一方的に拒絶できるようなもので、フォード社が巨大になるにつれて契約条件は特約店にとってますます不利となった。

特約店に対してフォードが強圧的な態度を取りえたのは、フォード社のT型モデルの大量生産と低価格による高いマーケットシェアのためであった。しかしながら、1908年のT型モデル発売から実質的なモデルチェンジを行わないまま、1927年まで発売を続けた。その間、1921年にはマーケットシェアは55%を記録した。競合他社のGMなどは色々なメーカーと合併を繰り返し豊富な車種を抱えるようになった。車を買って替えさせるためには同じ車やデザイン、性能だけではなく、新型デザイン、性能、新しいブランドであり、それを利用してGM、クライスラーは急速にマーケットシェアを伸ばし、T型フォード一車種に頑固にこだわるフォードは売上を急速に低下していった。

また、1920年の米国不況をきっかけに、成熟しかけていた自動車産業では整理淘汰による寡占化が30年まで続いた。その結果、23年には10社が自動車生産の90%を担うようになった。そして、自動車産業が成熟してくると生産は需要を上回るようになり、メーカーの自動車の在庫が増えることとなり、メーカーのディーラーに対する販売要求は厳しくなるようになった。特にフォードはその市場占有度が高いことを利用し、フランチャイズディーラーに無理な要求、自動車在庫の積み増し、などをするようになり、メーカーとフランチャイズディーラーの関係はぎくしゃくするようになった。フォードの競合のGMはそのフォードよりも10年ほど早く、フランチャイズディーラーに対する統制を緩和することになった。

3) モデルT型の終焉とディーラー政策（1938年以降）

GMはフォードと異なり、幾つもの自動車会社を合併して成立しており、T型フォード1種類のフォードと異なり、フルラインの自動車を持っていた。そのGMのマーケティング政策は、フルライン的市場細分化、車種のデラックス化、定期的なモデルチェンジ、であり、その為には需要予測と販売予測、生産計画の統合が必要になり、フランチャイズディーラーも含めた統一をおこなうようになった。

1921年に後の社長のA.P.スローンが事業部制による組織改革を行いだした。1924年に

¹³⁵河野昭三 こじま まさとし訳(2002),前掲書,p.147

一般販売委員会やディーラー在庫情報システムを導入し、販売予測の精度を上げるようにした。また、ディーラーの在庫をリアルタイムに把握し、それを生産計画に連動するようにして、1926年にGMは統一的ディーラー政策を確立した。この政策はディーラーに販売予測以上の在庫を押し付けることなく、ディーラーの経営効率とメーカーの販売効率を高めることであった。そのために26年にフランチャイズ契約を改定し、ディーラーへのメーカーのヘルプ的な姿勢を明確にした。このフォードとGMのフランチャイズディーラーへの対応の差が、1930年代の不況期に両社の業績に大きな差を生んだのである。

1929年の恐慌の長期化、38年の景気停滞という厳しい経済環境の基で、米国自動車産業は大メーカーによる寡占形成が進んだ。その一方30年代はニューディール政策により全国産業復興法(NIRA)や反トラスト法の適用強化など、政府の政策介入が目立つようになり、自動車メーカーのディーラー対策に大きな影響を与えるようになった。

恐慌の結果、メーカーは生産を回復する手段として車の販売価格を大幅に低下させる戦略を取り入れ、フランチャイズディーラーの収益は大幅に低下してしまった。そのメーカーのフランチャイズ契約やディーラー政策が公正取引委員会(FTC)に取り上げられるようになった。そして、ディーラー保護の法案が通過し、ディーラーは全国自動車ディーラー連合会(NADA)を結成し、メーカーに対抗するようになった。

そこで、フォードは特約店評議会をつくり、特約店達の要望を聞く仕組みを作り上げた。さらに巨大な産業に発達した自動車業界のメーカーとディーラー(特約店)の問題は議会の注目を集め、議会はその事情を調査するために議会公聴会を2度開催した。その公聴会にはフォード2世も証人として出席を求められ、厳しい追及を受けた。フォード社はそれを契機に1956年に特約店政策委員会(Dealer Policy Board)を設立した。この委員会の役目は「乗用車部門の予備トラック部門の特約店と会社の関係を改善するために貢献」¹³⁶することであった。その役目を実行するべく、特約店から色々な問題を聞き出すためにオンブスマン制度を用い、幅広く調査を開始した。

政府はこれらの議会公聴会の結果やその後の調査を踏まえて、1956年に連邦自動車特約店フランチャイズ法を通過させた。同法はフランチャイズ・システムに内在する不平等性を認めた上で、たとえ当事者が平等でなくても契約が公正であることを確保することにより、特約店の保護を試みたものである。

その結果、フランチャイズディーラーの立場は改善されるようになった。その後、戦後の1950年代から60年代にかけ、政府の規制が厳しくなるなどで現在のように、メーカーとフランチャイズディーラーがほぼ対等の立場に立てるような、フランチャイズ契約が成立するようになった¹³⁷。

第4節 現代的なフランチャイズ・システム

¹³⁶ 河野昭三 こじま まさとし訳(2002),前掲書,p.141

¹³⁷ 下川浩一(1977) pp.149-225

シンガー社やマコーミック社、フォード社のフランチャイズ・システムはプロダクト・フランチャイズと言って製品を販売する目的のために造られたものであったが、自動車産業の発達に伴いガソリンスタンドを営む石油産業ガソリンスタンド業も発達するようになった。

石油産業で販売するガソリンはブランド間で区別されるような明確な物質的な違いがなく、一般の消費者が各ブランドの差を知ることは困難である。また、必ずしも自社で生産した製品ではない。他社の製品やメーカーの不明な製品も販売するのが一般的であった。

そこで、販売場所としてのガソリンスタンドの店舗外観とサービスを統一することによりブランドアイデンティティを確立し、販売拡大につなげるようにした。いったんブランドアイデンティティが確立すると石油精製会社はそのブランドを維持するためにガソリンスタンドの統制の必要性を感じ始めた。そして、石油精製会社の要望を聞くことがガソリンスタンドに有利であると感じるようにするために、給油所の改装、訓練、特別な装備、統一したユニフォーム、公告宣伝活動、などを特約店支援プログラムとして作成、供給するようになった。サン石油会社は 20 年代にこのようなフランチャイズ化されたサービスステーションの利用を始め、このフランチャイズ・方式はビジネス・フォーマット・フランチャイズと言われるようになった¹³⁸。

このビジネス・フォーマット型のフランチャイズ・システムはその後のファスト・フードやサービス業などのフランチャイズ・システムに大きな影響を与えたのであった。

外食で最初にフランチャイズ・システムで店舗展開したのは 1925 年の A&W・ルートビア社である。A&W・ルートビア社は飲料中心の簡単なスタンド形式の店舗であり、本格的なレストランがフランチャイズ・システムを導入するのはハワード・ジョンソンである。

1930 年代になると自動車が普及し始め、車で移動する人々にとっては便利な外食チェーンのニーズが出てきた。そこに登場するのがマサチューセッツ州ワラストン (Wollaston, Mass.) のハワード・ジョンソン (Howard Johnson) であった。ジョンソンはマサチューセッツ州クインシー (Quincy, Mass.) で倒産した薬局を改装して、炭酸飲料の販売店を開店し、彼が開発した 3 種類のアイスクリームを販売開始した。

ハワード・ジョンソンはファスト・フード的な商品のハンバーガーとホットドックを加えてケープコッド (Cape Cod) に店舗を開店した。しかし、ジョンソンはまだ資本力がなかったため、彼のブランドとコンセプトを基にフランチャイズ展開を開始した。ジョンソンは高速道路上に店舗展開をするにあたり、車客が店舗を見逃さないように目立つオレンジ色の屋根と子供の童謡に使われているなじみのある韻をふむ“Simple Simon met a Pie Man.” をロゴにした。

アイスクリームはすぐに 28 種類に増加し、その他人気を呼ぶ料理を開発した。そして、ペンシルバニア州政府と交渉し、ペンシルバニア州の高速道路網に独占的に店舗を展開す

¹³⁸ 白土健・岸田弘(2009) pp.2-7

る権利を獲得し、1941年にはジョンソンのチェーンは140店舗以上になった¹³⁹。

ジョンソンは1940年までにフランチャイズ事業の構築に大きな進歩を遂げた。その年に稼いだ額の半分以上がフランチャイズ店舗からの収入であった。ジョンソンは収益の高いフランチャイジーを統制するために3つの手法を採用した。

(1)本部はフランチャイジーがジョンソン社の基準をきちんと守っていることをチェックする特別調査員を採用し、営業時間、接客と食事の質、店舗の一般的運営に関する定期的なチェックを行い、報告書を作成した。

(2)店舗で使用する食品や消耗品まですべてジョンソン社から購入することをフランチャイジーに求め、店舗で提供する料理やサービスが一定になるようにした。また、この購入量と売上とを比較し、フランチャイジーが適正な量の基準を守った料理を提供することを確認し、店舗ごとのばらつきをなくした。

(3)ジョンソンはフランチャイジーを会社の経営に部分的に参加させることによって統制を保つようにした。1930年代にフランチャイジーと本部のメンバーで代理店経営協議会を設立させ、店舗の基準や本部との争いごとを話し合う場にして、フランチャイジーが経営に関与していると自覚させるようにした。

ジョンソンはまた、高速道路沿いに沿って店舗展開をするという点で新しいビジネスモデルを作り上げた。高速道路のインターチェンジ周辺には地元のレストランも展開していたが、高速道路で旅行や仕事に行く人は知らない店舗よりも、ハワード・ジョンソンのように知名度の高いレストランを利用する方が一定の品質とサービスを受けられるために繁盛した。高速道路沿いに展開することで全米の遠隔地まで店舗展開を短期間で行うことができるが、厳格なコントロール下にあるフランチャイズ・システムを使うことでそれが可能になったということで、後のフランチャイズ・システムを採用した外食チェーンの模範となった¹⁴⁰。

第5節 マクドナルドのフランチャイズ・システム

フランチャイズ・システムにより外部の資金を活用して店舗展開をすることで店舗展開を急速に行えることができる。しかし、本部に潤沢な資金が必要なことは変わらない。店舗展開を急ぐにはフランチャイジーの募集、教育、営業支援、店舗建設、不動産取得などの先行投資が必要になる。

フランチャイズ展開をおこなって、加盟するフランチャイジーから得る資金は、加盟金（加盟時）、ロイヤルティ（開業後に売上比率に応じて徴収）がある。初期のフランチャイズ展開においては本部の知名度が低く、最初から加盟金やロイヤルティを高く設定することはできない。レイ・クロックがマクドナルド兄弟から全国のフランチャイズ展開権を購入するには多額の資金が必要であり、かつ、兄弟が既に売却していた地域フランチャイズ

¹³⁹ Pillsbury Richard(1990) p57

¹⁴⁰ 河野昭三 こじま まさとし訳(2002)pp.209-216

権を買い戻す際にも多額の資金が必要であった。レイ・クロックはフランチャイジーへのロイヤルティを当初は 1.9%と低く設定していたため、本部の収益は不足な状態であった。『今日（1985 年）のマクドナルドは、フランチャイジーからサービス料として売上の 3%を取っているが、マーケット・リサーチから新商品開発、出張サービスまで、サービスに要するコストは総売上の 4%に達している。』¹⁴¹。

ニューヨーク地区マクドナルド責任者であった **Facella Poul** 氏は以下のように述べている。ハリー・ソネボーンが開発した財政モデルに重要な特徴がある。レイ・クロックはフランチャイズ起業が、収入を得るために生み出した様々な方法を嫌ったが、その代わりとなる方法については考えていなかった。そこにハリーは、画期的な方法を持ちだした。不動産を原価に上乗せして加盟店に貸付、マクドナルドを全米でも最大の不動産ポートフォリアを有する企業としたのだ。この方法は最低家賃を徴収するのではなく、売上に応じて「賃料の負担割合」が定められる。売上を伸ばすという共通の動機が生まれ、本社及びフランチャイジー双方の利害が見事に一致した。他の多くのフランチャイズ形式では、フランチャイジーが個別に賃貸契約を結び所有者となるが、マクドナルドのやり方では、本社が一括して不動産を扱うため、強い影響力を保持することができた。地主や不動産所有者にとって、マクドナルドは魅力的な相手だった。彼らは、個々のフランチャイジーよりもマクドナルドというビッグネームをよく知っていた。そして、通常 20 年という長期にわたる賃貸とライセンス契約を結ぶことにより、マクドナルドから安定した収入を得ることができた。¹⁴²財務を担当したハリー・ソネボーンが画期的なフランチャイズモデルを築き上げたことがわかる。

ディックとマック・マクドナルド兄弟 **Maurice "Mo" and Richard "Dick" McDonald** は 1948 年にロサンゼルス東 50 マイルにあるサンバーナディーノ E 通り 14 番街にマクドナルド・ドライブインを再構築して開店。セルフサービスで、予めハンバーガーを調理し、ケチャップ、マスタード、たまねぎ、ピクルスで味付けし、包装して販売した。メニュー 25 種類を 9 種類に減らし、肉の 1 枚当たりのサイズを 1/10 ポンド (45g) に小型化した。従来 30 セントで販売していたハンバーガーの価格を 15 セントに引き下げた。フォード自動車の流れ作業方式にヒントを得て、同じような流れ作業方式の調理法と、作り置きしたハンバーガーによりサービスのスピード化を図り大成功した。

成功に気を良くした兄弟はその **American Restaurant Magazine** に「彼らのセルフサービス方式は過去 50 年間のレストランの歴史で最も革新的な方式である」と広告を打ち、その方式を全米に知らしめてしまった。兄弟はこの広告の後、フランチャイジーの募集をだした。しかし、商売に真剣でない兄弟のフランチャイズ化は成功せず、レイ・クロックが全国にマクドナルド店舗を展開するフランチャイズ権買い取り、1953 年にマクドナルド・コーポレーションを設立した。マクドナルド兄弟は自ら開店した店舗のノウハウを公

¹⁴¹ Love John F.(1986) P153

¹⁴² Facella Poul(2009) P283-290

開いたので、店舗を見学しヒントを得て類似のハンバーガー・チェーンが続々と誕生し、ファスト・フード業態が急成長した。

バーガーキング社、タコ・ベル社、ウエンディーズ社、KFC 社、ピザハット社などである。マクドナルド社は優れた店舗運営システムを武器に、フランチャイズ方式で急成長し株式上場した。追随する企業もフランチャイズ方式で店舗展開を行い、株式上場を果たし、現在でも米国売上高トップ 10 社に位置している。

第5章 マクドナルドにおけるグローバル展開及び経営者教育

本章では、マクドナルドのグローバル展開について述べる。マクドナルドは、グローバル展開に際して、その蓄積したノウハウを標準化すると同時に、各国固有の商品とサービスを開発する現地化政策を策定する。この過程でカギを握るのがグローバル経営を担う米国の経営者と現地経営者の育成である。現地経営者の育成については、2012年～2016年に日本マクドナルドが陥った経営不振の原因を経営者の現地化の失敗にあると考え、また中国進出においては、業界2位のKFCとの比較を通して、中国外食産業、とりわけファスト・フード業の現地化における経営者の重要性について検討する。マクドナルドのグローバルな展開はいわば「異文化経営」に属するものであるともいえるが、米国と違った日本や中国の外食文化は、現地の食生活に精通する経営人材の登用が不可欠である。とりわけ米国流のファスト・フードを食文化として現地に定着させるために必要な要素を考察する。

2015年末世界の外食売上高トップのマクドナルドは世界119ヶ国においては、36,525 店舗を展開(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¹⁴³(Burger King)は世界97ヶ国で、13,600店舗(国内 7,400 店舗)を展開している。競合企業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。それに対して、マクドナルド米国内店舗数は 14,000 店舗、海外は20,000店舗に上る。店舗数を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。マクドナルド・コーポレーションの海外展開力は圧倒的であるが、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張っている。

マクドナルドに批判的な見解は多い中、肯定的な意見も述べられている。前川啓治・竹内恵行・岡部曜子(2003)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¹⁴⁴。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。

これまでのマクドナルドの成功は、ファスト・フード・ビジネスにおける卓越した経営管理手法にあるが、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に加え、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。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が容易ではない。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

¹⁴³ バーガーキングはアメリカで上場していたが、2014年8月にカナダの会社 Tim Hortons と合併し、Restaurant Brands International Inc と名付け、カナダの会社となっている。2015年における世界展開している店舗数は19,416店舗である。

¹⁴⁴ 前川啓治・竹内恵行・岡部曜子(2003),p.38.

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。

この経営管理は、グローバルな標準化を徹底するだけでなく、現地に適した商品を作るという差別化戦略の必要性も問われている。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、グローバル標準のための米国における経営者の育成のみならず、現地を知る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、グローバル経営を行う米国の経営者育成の失敗とその後継者育成の失敗、そして現地化を成功させるための現地経営者の育成に失敗したことである。

第1節 マクドナルドの中国進出と経営者教育の失敗

世界ランキングを見ると、業界一位のマクドナルドは、2015年12月末時点で、世界119カ国に合計36,525店舗を構えている。KFCの80カ国のチェーン店舗は11,000店舗で第3位、マクドナルドの店舗数はKFCの2.91倍になる¹⁴⁵。日本経済新聞社発行日経MJ2010年5月12日号の第36回日本の飲食業調査2009年度分によれば、総店舗数3,715店でマクドナルドがランキング1位、総店舗数1,505店となるが、KFCはランキング6位となっており、マクドナルドの規模は店舗数でKFCの2.47倍となっている。

ところが、中国外食ランキングを見ると、2009年末にKFCは中国全土で2,870店を越えている。さらに兄弟会社のピザハットは450店舗を展開している。これに対して、マクドナルドの店舗数は1,000店舗を展開しているにすぎない。つまり、KFCとピザハットの合計店舗数はマクドナルドの3倍を超えるという逆転現象になっている。

KFC(肯德基)は外食産業として中国に早くから進出を開始し、チベットを除く800余都市を中心に、1987年11月12日に天安門広場に1号店を開いている。9年後の1999年6月100号店を開店、18年後の2005年に1,400号店開店と、最初の9年間に比べて14倍の開店数となり店舗展開を加速している。2010年3,000店、2012年4,000店という猛烈な出店ペースであり、25年の店舗展開は燎原の火のごとし。それに対して、マクドナルド(麦当劳)は3年遅れて、1990年に初めて広東省深圳に1号店を開店した。その後、1992年に北京開店、1993年に広州、1994年に上海、2008年1,000店、2014年2,000店のペースで店舗展開を行なった。

外資系企業の中国本土進出方法に関しては、当時の中国はまだ外国資本に開放せず、中国語と英語を話せる人材を確保するため、シンガポール、香港、台湾といったバイリンガルの地区にアジアの支社を構え、そこから中国に進出する方式をとっていた。しかしなが

¹⁴⁵ Nation's Restaurant News "TOP 100"

ら、欧米人はシンガポール、香港、台湾が言語と文化で大きく異なることを理解していな
いために、シンガポールの中国語は福建語、香港は広東語であるが、台湾は北京語を標準
語に定め、中国の歴史をきちんと教えているという事実を理解していなかった。マクドナ
ルドは店舗展開で成功した香港経由で中国に進出し、広東省深圳に 1 号店を開店したが、
この進出計画は、言語や文化の相違を理解しない進出であった。中国本社を香港に構え、
2010 年になって、漸く本社を上海に移したのである。多様性を旨としたマクドナルドのサ
クセッションプランいわゆる後継者育成は、中国進出時には活かされていなかった。グロー
ーバルな共通戦略が中国で通用すると考えていたのである。

KFC は香港の店舗展開に失敗したが、文化と言語の面で中国に近い台湾経由で中国に進
出することになった。1 号店を首都の北京に開店し、その後、本社を中国の消費地の中心
である上海に構えた。首都の北京に 1 号店を開店したことは、後に政治的、パブリシティ
的に大きな影響を与えることになるかと推測する。

当時の中国 KFC の経営トップの Su 氏は台湾生まれ、米国に留学しペンシルバニア州立
大学でケミカル・エンジニアリングの分野で修士号を、さらにペンシルバニア大学大学院
ウオートン校で MBA を取得し、Proctor & Gamble でドイツ、台湾で勤務した経験をもっ
ている。1989 年 5 月に KFC 社に北太平洋地区マーケティング部長として入社し、4 店舗
しかなかった 1989 年 12 月に中国 KFC 社の社長となり、1994 年にピザハット部門の責
任者も兼任するようになり、現在、中国 KFC 社は中国大陸、タイ、台湾を管轄地域とし
ている。さらに米国本社 Yum ブランド社の副会長にも就任している。

中国 KFC の元副社長の Warren Liu 氏は台湾出身であり、後に米国留学で教育を受け、
ハーバード大学で MBA を取得した。Liu 氏は中国 KFC 社に 1997 年から 3 年ほど務め、
取締役副社長として勤務し、サプライチェーン、新店舗開店等の出店計画、商品開発、品
質管理、情報システム等の責任者として活躍した。中国 KFC 社を退職後、「中国 KFC の
成功の秘密 KFC in China Secret Recipe for Success」で中国 KFC の成功要因
を次のように 10 にまとめている¹⁴⁶。

- (1) 人材 台湾人を活用
- (2) 戦略 長期ビジョン当初より内陸部も開発計画
- (3) 提携 地元 政府との関係 危機管理
- (4) 商品 好みは豚・鳥・羊・牛 店内での飲食を好む
- (5) サプライチェーンの構築 ローコストの実現
- (6) 不動産開発 中国では土地私有はできない。専門家が必要
- (7) 素晴らしい運営 教育とモチベーション
- (8) ローライゼーションとグローバルゼーション 商品開発の速度
- (9) 本社のサポート 本社ではなくサポートセンター
- (10) 中国文化を融合したリーダーシップ MBA の中国人の活用

¹⁴⁶ Warren Liu (2008) *KFC in China Secret Recipe for Success* John&sonsp

(1)の台湾人材の活用は、英語を理解するバイリンガル人材ということのみならず、中国の標準語である北京語を使い、中国の歴史や文化を理解しているという点で現地化に向いている人材になる。すなわち、KFCは国による多様性を分析した人材を登用している。(2)の長期ビジョンは、場当たりの戦略ではなく、米国流MBAに共通するツールを利用している。(3)地元の政府や危機管理は、現地に特化しないと認識できない。(4)嗜好は各国に異なる食文化があるため、食材の工夫は現地に特化しなければならない。(5)サプライチェーンの構築は、米国流のMBAの知識が生かされる。(6)不動産の利用は私的所有権のない中国では特殊な関係構築が必要であり現地の専門家が必要になる。(7)地域に権限を委譲させ、責任を地域単位にすることで、地域密着型の製品開発と世界共通の製品が同時に展開できる。(8)米国や海外のKFCの売上の60%がフライドチキンであるが、中国KFCは鶏肉を使ったハンバーガーを数多く開発し、マクドナルドに対する差別化に成功している。中国における商品開発に関して、上海に本社を構えるKFCは迅速な意思決定を行うことができ、経営トップに中国人がいるために中国人の好みを理解でき、現地に溶け込んだ商品開発に成功している。(9)本社は、意思決定をトップダウンで行うのではなく、意思決定のためのサポートとなることで現地化が進展する。(10)中国に固有の人材育成方法やリーダーシップについての考え方が人事に生かせるような現地化がなされている。

中国KFC社は長期的な視野に基づく、中国での店舗展開を中国の歴史や文化、中国人の価値観や嗜好などを生かした現地経営を融合している。これはドラッカー的な経営者教育であり、経営者自らが問題を発見し、多様性の中で自立する起業家精神を発揮する仕組みを構築している。マクドナルドが多様性を旨とした後継者育成法（サクセッションプラン）を導入したものの、中国ではこのプログラムが十分に機能しなかったことを意味している。中国KFC社の店舗展開と収益を米国KFC本社のそれと比較すると、中国KFC社の卓越した経営手腕が評価できるが、それは現地での実務経験のなかで理論と実践が有機的に結合した見事なグローバリゼーション事例である。

マクドナルドの経営トップの育成は多様性を包含していた。学歴を偏重せず、現場の知識や専門家の知識や異業種の知識を交換する場を重視するという意味では、自らが事業領域やビジョンなどを見つける起業家的経営者の育成を目指している。しかしながら、中国進出に際しては、その多様性が十分に発揮されていない。KFCによる戦略は、地域の歴史や文化などの特殊性を加味する人材登用によって成功した。現場の実務経験を結合し、その組織能力を引き出すために、権限と責任を大幅に委譲し、報酬体系などのインセンティブシステムを工夫することで人材を育成している。

マクドナルドのグローバリゼーションに関してはチェーン展開した当初（北米以外に進出した最初の事例1971年の日本）は成功したが、現在の日本や台湾の不振は問題を抱合していると言わざるを得ない。標準化による成長至上主義は、食習慣の相違や所得水準の上昇、人口の高齢化などの複合的要因により、限界に来ている。

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として取り上げる。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ている。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事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供給業者¹⁴⁷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摘発ターゲットとなっている。

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、2015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。つまり、現地の経営者の育成に失敗していたために、取引先企業の監視を怠り、経営にダメージをもたらしたと推測される。

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。

第2節 経営者育成の重要性

発案者(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

¹⁴⁷ 上海福喜は米国食肉大手の OSI の子会社である。OSI はマックの最大手の食肉サプライヤーで、日本にも四国に工場を合併で持っている。

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」¹⁴⁸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合わせ(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。

既述のように、フランチャイズ・チェーンのレストラン展開や標準化の管理手法は、マクドナルド創業より80年ほど以前の1876年にフレッド・ハーバー社(Harvey House)と言う企業が鉄道駅沿いに展開していた。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。

ハンバーガーチェーンに関しては、ホワイト・キャッスルが確立した。ホワイト・キャッスルはハンバーガーにという商品に関して、ドイツの移民などがひき肉料理を米国に持ち込み、万博博覧会などでハンバーガーという料理を作り上げた。そのハンバーガーを元にチェーン展開をしたのである。1930年代には120店舗を超えるチェーン網を築き上げ。マクドナルドが提唱しているQSCという概念を重視し、品質の低いひき肉を使うハンバーガーのイメージ向上させる広報活動を行い、外食産業で初めて新聞を使ったクーポン券の発行、紙製の帽子の発明、プレハブ店舗の開発など、後のチェーンレストランのフォーマットを築き上げていた。

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。

こうした確立したノウハウと、フォード・システムを模倣した大量生産方式を組み合わせ

¹⁴⁸ ドラッカー(1985)P. 135

せて、ファスト・フードのマクドナルドが誕生した¹⁴⁹。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、起業家であるレイ・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財務戦略にあり¹⁵⁰、不動産事業が財務戦略の中核となり、同社の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¹⁵¹。

経営者の役割は、事業領域や具体的な事業目的を提示する戦略策定と、これを達成するための経営資源の結合、すなわち組織の設計である。経営者の交代により、工学上の技術水準やその他の企業環境に変化がなくとも、企業業績の大幅な向上を実現することがある。それは、経営者のもつ経営能力の差異であり、一種のレントとして超過利潤の源泉となっている。

企業の量的な成長は、これまでの経営管理技術を徹底するなどの方法で達成されるものであり、時間管理や調達コストの削減など、日常的な経営管理の中で経常的に行われているコスト管理により実現する。しかし、経営管理技術の質的な変化は、組織の再構築のような管理技術のパラダイム変化によってもたらされる。経営管理技術のイノベーションは、こうした質的な変化を伴うものであり、経営資源の新結合をもたらす。日本の経営者の事例でいえば、経営難に陥っていた日産自動車が、カルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）氏を社長に迎えて再建に成功したり、ソニーのハワード・ストリンガー（Howard Stringer）氏、素材産業の日本板硝子が海外のガラスメーカーを買収すると同時に、2代続けて CEO に Stuart Chambers 氏、Craig Naylor 氏を迎えた。

他社の経営者や外国人経営者を採用していくことは、企業内の幹部育成教育に大きな変化を及ぼす。自社で育成していない他社の経営者であっても、自社の経営ができるのであれば、優秀な経営者には共通した経営能力があるということが推測される。この経営能力が明らかになれば、経営者の教育の効率が上がり、企業成長を維持できると考えることができる。経営能力のなかでも、特に重要な要素はイノベーションを発揮する起業家精神の育成ということになると推測される。

ピーター・ドラッカーは起業家精神を体系的に経営管理の対象としなければならないと述べている¹⁵²。起業家は目的意識を伴ってイノベーション遂行しなければならない、その実現のために経営資源を束ねる機能であり、富を創造する能力である。ドラッカーは起業家

¹⁴⁹ 筆者（2009）『ファスト・フードのイノベーション』

¹⁵⁰ 筆者（2012）『日本経営会計学会』

¹⁵¹ 筆者（2012）『日本経営会計学会』

¹⁵² 上田惇生訳（1985）P. 135

の役割とイノベーションの方法を以下のように明確にした¹⁵³。

〔起業家の役割〕

- (1) イノベーションを受け入れ、変化を脅威ではなく機会とみなす組織をつくりあげなければならない。
- (2) イノベーションの成果を体系的に測定しなければならない。
- (3) 組織、人事、報酬について特別の措置を講じなければならない。
- (4) いくつかのタブーを理解しなければならない。

〔7つの分野のイノベーションの方法¹⁵⁴〕

- (1) 予期せぬ成功と失敗を利用する
- (2) ギャップを探す
- (3) ニーズを見つける
- (4) 産業構造の変化を知る
- (5) 人口構造の変化に着目する
- (6) 認識の変化をとらえる
- (7) 新しい知識を活用する

ドラッカーによるイノベーションの観点から見た起業家の定義は、経営者として求められる資質を示している。ドラッカーによれば、経営者は起業家精神を体現する能力をもたねばならないと考えている。イノベーションは、Joseph A. Schumpeterによる経済発展を説明する概念であるが、経営学者ドラッカーはこれを経営発展の概念として再構築したのである。そのエッセンスを抽出することで、企業経営者に必要な知識や能力として企業の壁を越えた経営教育のプログラムとなるはずである¹⁵⁵。

企業の発展現象であるイノベーションのなかでも、ドラッカーが考察した新たな経営管理技術によって引き起こされる企業の発展に注目し、経営管理技術の蓄積、すなわち、人材育成による人的資本形成をテーマとし、とりわけ、ファスト・フード業界におけるイノベーションを射程に入れ、イノベーションをもたらす人材と企業成功がどのように結びついたか¹⁵⁶を明らかとした。

第3節 マクドナルドにおける経営者教育¹⁵⁷

1) マクドナルドの人材教育

業績達成と個人の成長に関連づけた目標とアクションプランを設定し、日々の実績の中

¹⁵³ ピーター・ドラッカー邦訳(1985) 前掲書. p. 140-145

¹⁵⁴ ピーター・ドラッカー邦訳(1985) 前掲書. p. 45-60

¹⁵⁵ シュンペーターはとくにイノベーションのプロセス、すなわちイノベーションの遂行に注目しているのに対して、ドラッカーはイノベーションの結果、すなわち変化に焦点を当てて論じているのは両氏の見解の違いと思われるが、企業家にとってイノベーション思考や実行が重要だという点に相違はない。

¹⁵⁶ 起業家の役割とイノベーションの方法の交わり方

¹⁵⁷ 徳岡孝夫 訳 (1987) p. 60-110

で評価を行う人事評価制度を採用している。この制度は実務を通じた成長を促進し、長期的な観点から個人と会社の成長を共に実現するためのものである。マクドナルドには年功序列制度や決まったキャリアパスはなく、仕事へのチャレンジを積極的にサポートし、成長の機会を与えることが「人」の成長を促し、未来のリーダー育成につながると考えている。キャリアパスの機会としては、「スタッフ公募制度」や、フランチャイズオーナーとしての独立、国内に留まらず世界各国のマクドナルドにチャレンジする道も開かれている。

また、「ハンバーガー大学」は、アメリカのマクドナルドが1961年に創設した、社内人材教育施設である。日本では1971年に開校し、人材教育を何より重視の姿勢を見せている。「ハンバーガー大学」では、独自のプログラムで、アルバイトからマネジメントクラスの社員まで成長ステップに応じて、ビジネスリーダーを育てる企業を目指し、社内の人材育成に取り組む独自の教育施設である。人材の多様性に関しては、マクドナルドは性別を始め、年齢、様々な個性、キャリアバックグラウンドを持った人を生かす多様性のある組織を目指し、様々なサポート体制を作っている。これはダイバーシティ（多様性）を推進することであり、企業力の向上につながるものと考えているからである。その中でも「男女問わず誰もが生き生きと楽しく働き活躍できる会社になる」というビジョンのもと、女性社員が活躍できる場を設け、その活性化を図っている。

マクドナルドはグローバル企業として一貫したビジネスを展開するために、全世界共通のグローバルシステムを持っています。世界中の従業員が共通した価値観と、グローバル基準で統一されたシステム、人材育成のツールに基づきマクドナルドビジネスは展開されている。それを前提に各国の文化や地域の特性を踏まえたビジネス展開を行っている¹⁵⁸。

ドラッカーの言うようにマクドナルドは1982年より低迷を始め、復活するのに10年以上の年月が必要であった。現在のマクドナルドは、そうした低迷を経験し反省のうえに経営者教育を実施しているが、現在のマクドナルドはグローバリゼーションの中で再び低迷し、中国市場からの撤退も明らかになった。多様な人材を登用しながらも、全世界共通のグローバルシステムがローカル経営者の育成の障壁となっている。

以下に、マクドナルドの歴代CEOの就任期間を挙げる。

歴代CEOの就任期間

創業者・初代CEO	レイ・クロック	Ray Kroc、1955～73
2代目	フレッド・ターナー	Fred Turner、1973～89
3代目	マイク・クインラン	Michael Quinlan、1989～98
4代目	ジャック・グリーンバーグ	Jack Greenberg、1998～2002
5代目	ジム・カンタルーポ	Jim Cantalupo、2003～04
6代目	チャーリー・ベル	Charles Bell、2004年に7ヶ月
7代目	ジム・スキナー	Jim Skinner、2004年11月から2012年7月
8代目	ドン・トンプソン	Don Thompson、2012年7月から 現在

¹⁵⁸ <http://www.mcdonalds.co.jp/company/csr/pdf/people.pdf> (閲覧日2016年11月10日)

(5代目と6代目のCEOの在籍期間が短いのは、在籍中の病死である¹⁵⁹。)

日本マクドナルド株式会社(現・日本マクドナルドホール株式会社)は株式会社藤田商店と第一屋製パン株式会社が各25%、米国のマクドナルド社が50%出資の合弁会社としてスタートしたが、現在では米国のマクドナルド社が筆頭株主になり、その子会社となっている。そのため、日本マクドナルドホール株式会社の教育方法も米国マクドナルド社と同じものになっている。

日本マクドナルド社の経営者教育は、1971年から設立30年を迎えた時期に転機を迎えた。マネジメント層の交代期となり、従来の階層別教育から次世代リーダーの育成プログラムに舵を切りはじめ、中間層以上の教育システムが必要となったという。2000年代に入ると、全世界のマクドナルドでサクセッションプラン(経営後継者候補選抜と育成)が導入され始めた。サクセッションプランではダイバーシティ(多様性)を重視し、外部の専門家と内部の人材の融合による組織能力の向上や社内研修と同時にビジネススクールへ派遣するなどして、異業種との交流を活発化させた¹⁶⁰。

また職務の責任範囲を決め、権限を委譲することで責任感を醸成する。このリーダーの疑似体験は、権限と責任が報酬や待遇と結び付くものである。研修やMBAの取得を形だけのものにするのではなく、実務と結びつけることで、これを評価する人材育成の考え方である。

人材評価プログラムを内包するサクセッションプログラムの成果は、6代目のCEOであるチャーリー・ベル(Charles Bell)の急死後4時間という短い時間で7代目CEOを決めることにつながった。CEO人事は企業経営の最も重要な戦略的決定であり、事業承継が円滑に行える体制を整えることになった。こうした教育システムの導入は、マクドナルド本体の経営者教育の変化を反映している。従来のマクドナルドのCEOの条件は店舗からのたたき上げの人材であった。しかし、会社の規模が拡大し、グローバル経営が求められるようになると、CEOに求められる能力は複雑化した。各店舗の経験的事実では図ることができなくなり、各店舗間に共通する会計情報により管理する能力が求められるようになる。結果として、4代目と5代目のCEOには会計士出身のジャック・グリーンバーグ(Jack Greenberg)、ジム・カンタルーポ(Jim Cantalupo)がCEOとなった。しかし、会計士の能力は、会計数値を分析し、経営を会計数値により管理することはできても、起業家精神やこれを実現する経営戦略の策定能力とは別である。ジム・カンタルーポの後を継いだ6代目と7代目は店舗の経営経験者であり、7代目のジム・スキナー(Jim Skinner)は高卒からのたたき上げである。

マクドナルドの経営者教育が変化し始めるのはサクセッションプラン導入後の2000年初め頃からである。その教育効果は、米国マクドナルド本社の国内部門社長President of McDonald's USAにドン・トンプソン(Don Thompson)が就任したことが1つの証左で

¹⁶⁰ 「リクルートワークス次世代人材育成の今、番外編」人材開発担当であった下山博志による

ある。ドントプソンは黒人で、名門 **Purdue University** でエンジニアリングを学び、卒業後、技術系の仕事に従事し、1990年にマクドナルドにエンジニアとして転職した。経営とは無縁の世界にいたエンジニアが、経営者の道を希望し、店舗管理の地区本部に転身し、店舗で半年間の現場を経験した後に店長に昇進し、2000年に中西部地区の社長に昇進している。当時の厳しい経済環境のなかで、会社の方針を明確にして既存店対前年比売上を伸ばし、2007年の11月には過去56ヶ月連続で既存店の対前年比売上増を記録した。彼は2006年米国内マクドナルドのCOOに就任しているが、こうした人材の登用の背景にはサクセッションプランがあったと推測される。

ドラッカー（Drucker）が酷評したマクドナルドの後継経営者教育¹⁶¹は大きな変革を見せており、全世界のマクドナルドでサクセッションプラン（経営後継者候補選抜と育成）の考え方が導入され始めた。2代前のCEOのスキナー氏は10年近く在籍し、リーマンショックと言う世界金融危機下においても対前年売上を維持し、株価も過去最高を示している。トップ経営者の能力開発は、自前のサクセッションプランが有効に機能した結果であると評価できる。すなわち、マクドナルドでは外部専門人材の登用を含め、様々な異業種の能力を結合する経営後継者育成プログラムに取り組んでいる。

マクドナルドの創業者レイ・クロックは高卒であった。創業当時の飲食産業はローテク産業であり、高度な専門知識が必要とされたわけではない。創業者以後、経営のトップに就くのに、決まったルートがあるわけではなかった。一流大学やMBA出身者が経営トップの唯一のルートとなることはなく、学歴や高等教育を重視したルートになっていない。しかし、サクセッションプランに見られるように、多様な人材の交流を通じ、現場教育を介して、企業の人材育成を行うという経営後継者育成に力を入れていた事実は確かである。

2) マクドナルド経営者のMBA教育

マクドナルドの発展には企業の発展につながる経営管理技術の革新があり、これを支える後継者育成プログラムとしてのサクセッションプランがあった。マクドナルドの時代には、フォードの単一製品の大量生産方式による価格破壊は周知のことであったし、店舗のチェーン展開、物流システムなどの経営管理手法が同業者や異業種によって導入された事実を認識しており、こうした経営管理手法を承継するための人材育成プログラムにより人的資本の蓄積が実現することを期待していた。こうしたファスト・フードとしてのマクドナルドの成功は、アメリカ外食産業への経営管理技術の導入が貢献しており、それは「イノベーション」として捉えられる企業と産業の発展である。

ドラッカーは、マクドナルドの経営の成功を評価しながらも、その経営管理技術を承継するための人材育成プログラムの欠如に警鐘を鳴らしたが、少なくとも米国内ではサクセ

¹⁶¹ ピーター・ドラッカー(1985)はマクドナルドの問題点を「マクドナルドの創業者クロックは、あ起業家精神が豊かであったが、後継起業家の育成を行わず、クロックが世を去って数年もすると、業績が悪化し、守の姿勢に入ってしまったと指摘し、後継者教育の不備を述べている。

ッションプランが機能していた¹⁶²。

米国の経営者教育では MBA の役割が大きい、マクドナルドの経営トップの育成は米国の MBA 教育よりも多様性を包含していた。学歴を偏重せず、現場の知識や専門家の知識や異業種の知識を交換する場を重視するという意味では、自らが事業領域やビジョンなどを見つける起業家的経営者の育成を目指している。しかしながら、中国進出に際しては、その多様性が十分に発揮されていない。KFC による戦略は、グローバルな標準的な能力の育成を MBA に委ね、これに地域の歴史や文化などの特殊性を加味する人材登用によって成功した。外部に託すことができる MBA 教育と現場の実務経験を結合し、その組織能力を引き出すために、権限と責任を大幅に委譲し、報酬体系などのインセンティブシステムを工夫することで人材を育成している¹⁶³。

マクドナルドは 2012 年から 2016 年まで不振状態に陥っている。その理由を説明するには筆者が解明したマクドナルドの真のノウハウを見れば良い。1 つには後継者選択の誤り、2 つめには海外戦略の誤り、3 つめにはホワイト・キャッスルの成功の要因の一つハンバーガーの品質訴求をしなかったことである。

1 と 2 の理由については、7 代目 CEO ジム・スキナー (Jim Skinner) の後継者として、後継者育成のサクセッションプランに従い、バーサタイル(多様性)の観点から、アフリカ系アメリカ人のドン・トンプソン氏を 2012 年 7 月に 8 代目 CEO に就任させたことである。しかし、2015 年 3 月までの短期間で、マクドナルド・コーポレーションの業績悪化により英国人でヨーロッパ・マクドナルド CEO のイースタブルック氏に交代せざるを得なかった。これは後継者育成のサクセッションプラン運用が間違っていたためと思われる。バーサタイル(多様性)ではなく、グローバルな人材抜擢¹⁶⁴が必要だったと言うことであろう。

3 の品質面では、マクドナルドに先行するハンバーガー・チェーンのホワイト・キャッスルは挽肉というハンバーガーの弱点、混ぜ物や悪い肉の使用というイメージを改善するために品質アップときれいな店作り、広報活動に力を入れていた。この品質イメージ向上は挽肉を使用するハンバーガー業界の宿命であり、米国マクドナルドも日本マクドナルドもホワイト・キャッスルのようにイメージ改善に取り組まざるを得なかった。日本マクドナルドは食肉にミミズや猫肉を使っているという噂に苦勞し、業界を挙げて日本ハンバーガー・ハンバーガー協会という団体を作り、使用するハンバーガー肉の認定制度を策定し、品質イメージの改善に成功した。しかし、2014 年夏に中国の主要な食品供給業者の OSI が賞味期限切れの不衛生な原材料を使用したというニュースと 2015 年 1 月の食品異物混入による、日本マクドナルドの品質に対する不信感が巻き起こり、著しい売り上げ減少が発生し、品質問題いかに重要であるかを再認識させた。米国マクドナルド社の場合、CEO

¹⁶² 2015 年のマクドナルド・コーポレーションの不振はこのサクセッションプランの問題でもあるとみられる。

¹⁶³ ピーター・ドラッカー (1985)

¹⁶⁴ 不振な米国マクドナルドに引き替え好調なマクドナルドヨーロッパの CEO の抜擢

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)¹⁶⁵の視点で黒人のドン・トンプソン氏を選定した。

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¹⁶⁶。

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、カロリーが低いだけでなく、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日に英国人のスティーブ・イースターブルック氏 (Steve Easterbrook) にした。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。

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 2,223 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、当時の会長(前社長兼 CEO)原田泳幸氏の経営にあるという指摘がある¹⁶⁷。

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、異物混入問

¹⁶⁵ 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だけでなく大学入試等への強制割り当てや、仕事への登用割り当てまで目指す

¹⁶⁶ 実質的というのは4代前CEO時代のマクドナルド売り上げ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ことがある。

¹⁶⁷ 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。

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欠かせないが、これを疎かにすることで、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。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・チェーンのチポトリ¹⁶⁸ (Chipotle Mexican Grill)、ウマミバーガー¹⁶⁹ (UMAMI BURGER)、フィブ・ガイズ¹⁷⁰ (Five Guy's) 等とのイメージ戦争と考えてよからう。

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、地域の特性や所得水準に応じた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、カロリーが低いだけでなく、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。標準化競争は、自らを地域ごとに差別化する段階になっている。

多様性を考慮した人材育成の仕組みは、必ずしも商品の現地化に結び付かず、グローバル市場における標準化を推し進める人材の登用でしかなかった。フード業は一般製造業と同じような標準化した経営管理技術が必要である。しかし、商品は食品であり、飲食サービスである。多様な人材を集め、人材育成プロセスを多様化するのではなく、標準的なファスト・フード業の知識を育成した上で、地方の食文化を理解した人材の登用が必要になる。日本の低迷や中国事業の失敗は、製造業と同じ全世界共通の商品提供を前提とした人材育成にある。

第4節 中国における外食産業の人材育成と標準化の限界

中国には悠久の食文化があり、「食」で有名な国である。改革開放でもたらした経済の急速な発展で、都市農村住民収入の着実な増加と観光、ビジネスの活況発展を飲食業の持続的な発展に発展された経済基礎と市場基礎を提供してきた。特に人々の生活水準の向上、生活リズムの加速を機に、ファスト・フードという飲食業態発展が進展した。中国では、政府の開放政策の実施により、外食業を取り巻く環境が変化していながら、アメリカや日本などの外食業のトレンドを手本として、短期間に急速な発展を遂げてきた。特に、チェ

¹⁶⁸ メキシカン料理

¹⁶⁹ 西海岸のグルメバーガー

¹⁷⁰ 全国展開のグルメバーガー

ーンレストラン事業の発展が著しく、とりわけファスト・フード業態は、大都市部のほかに、三級都市でも急速な発展を遂げている¹⁷¹。

中国のファスト・フード業は年間 20%の速度で急速な発展を遂げ、最も魅力的な産業の一つとしている。その中、ファスト・フード業は飲食業の持続発展を支える不可欠な業態となっている。しかし、中国と西洋のファスト・フード業界の市場争いで、中国のファスト・フードは「天時、地の利、人合」というメリットがあると言われるが、西洋ファスト・フード企業に比べて、未だに巨大な格差が存在しているのは現状である。したがって、格差を縮めるための、中国現代化ファスト・フードの実現は注目されている¹⁷²。中国伝統飲食業や、米国ファスト・フード企業の研究に基づいて、それぞれの特徴を以下にまとめてみる。

米国と中国のファスト・フードの企業間格差は、中国企業に明確な経営理念が導入されておらず、結果として、管理に対する意識やマーケティング意識が確立していない点に原因がある。中国式ファスト・フードは、米国ファスト・フードの先進的な経営理念を模倣し、イノベーションを惹起させ、人材育成を強化し、ブランドを高める経営理念の誘導が必要である。

経営理念の確立に引き続き、経営管理技術に立ち遅れている。中国式ファスト・フード業は、チェーン経営や管理と製造の標準化、食品に関する衛生や保管などの科学化と栄養管理などに関して、多くの問題を抱えている。米国式のファスト・フード・ビジネスを参考に、経営管理技術の向上とチェーン経営のノウハウ、様々な取引方法に関する法規制の確立を行う必要がある。工業化の実施によって、製品の標準化と多様化を両立し、食品衛生管理や開発のための技術を導入する必要がある¹⁷³。経営理念と経営管理技術の模倣を通じて、中国と米国のファスト・フード・ビジネスの格差を縮小させ、中国式の近代化したファスト・フード・ビジネスを構築することが飲食業の成長と発展に欠かせない。

中国では鉄鋼業や自動車産業は海外企業と提携しノウハウを取得し、現在では海外の企業に負けない規模となっている。しかし、内需振興に必要な消費経済を支える百貨店やGSM、食品スーパー、コンビニ、外食産業、サービス産業の分野では、未だ欧米先進国に立ち遅れており、海外からの技術導入の必要性や、自国での産業振興が必要となっている。それに伴い、小売業や外食産業、サービス産業が大きく伸びる手段としてのチェーン化、フランチャイズ・チェーン化に注目し、法改正を実施し海外企業の進出を促すようになっている。

中国の食情報発信地である上海においては、ファスト・フード業で一番人気を誇るのは KFC、次がピザハット、3番目がマクドナルドである。中国では KFC が 3,000 店ほど、マクドナルドが 1,100 店ほどと KFC が外食トップの位置を占めている。殆どの出店都市

¹⁷¹ 枝麗華 (2008) .P. 3

¹⁷² 賀麗霞 (2006) .P. 35

¹⁷³ 唐飛 李陽(2007)

では、KFCの方が顧客は多く、それに対して、マクドナルドの場合ドリンクとデザートを食べるカフェ的な使い方をする顧客が多く見られる。KFCを利用する顧客はレストランとしてしっかり食事を摂っている。中国 KFC は鶏肉を揚げたり、焼いたりした具を挟んだハンバーガーが多くあり、フレンチフライもマクドナルドと同様なシューストリングスを提供している。中国では、KFC が味に関してマクドナルドより評価が高く、中国人向けのメニュー開発に成功している。そのほか、日本では宅配中心のピザハットは中国では 500 店ほど出店している。それも客席数 300 席ほどの大型店で、ピザだけでなく、パスタや料理、デザート、ドリンクも豊富に揃えているカジュアルレストランとして開業している。特に家族連れや女性のグループ客が多く、売上を伸ばしている。バーガーキングも出店しているが、マクドナルドより後の参入となったため、ブランドイメージが低く、店舗の規模も小さい。注目すべき中国式ファスト・フードの永和大王と新功夫¹⁷⁴に関しては、メニューとしては中国 YUM 社（KFC などを経営）が実験中の東方既白と類似するが、先行しているため店舗数ははるかに多く、顧客の支持も集めている。

現在の中国における海外外食企業の規模を見てみると、中国マクドナルドは 1,000 店舗、中国 KFC は 3,000 店舗と KFC の売上規模はマクドナルドの約 3 倍の規模となっている。日本における KFC の店舗は小型店で、マクドナルドよりも立地が悪い。しかし、中国 KFC はマクドナルドよりも立地の良い場所に、より大型の店舗展開をして成功を収めている。また、日本でもマクドナルドの成長に陰りが見え、2014 年 12 月期は最終赤字を計上し、15 年 12 月期も赤字という厳しい決算の数字となった。回復基調にあるとはいえ、日本の事情と中国の事情は異なっている。

中国の状況は、世界展開を目指す外食産業に世界標準と現地化という異なる重要な視点を提供する。今後、中国は内需拡大のために、中国独自の外食企業によるファスト・フード事業が成長するであろう。こうした中で、世界展開しているファスト・フード業界、特にマクドナルドの標準化した戦略が岐路に立たされている。現地化した KFC の成功要因を抽出することは、日本のマクドナルドの戦略にも貢献することになる。

日本は、すでにファスト・フード・ビジネスが成熟期に達しており、標準化した経営では成長の余地がなくなっている。したがって、中国とは異なる意味で日本独自の差別化戦略が要請されている。

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。標準化により市場を拡大してきた戦略は、自らが差別化するイノベーションを起こす時期に来ている。成熟期には既存の経営構造を改革する起業家的な経営が必要となる。成長至上主義の経営者教育は、標準化を推し進めるための経営者教育であり、成熟期には標準化を超えるイノベーションを惹起するための経営者育成が要請される。

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

¹⁷⁴ 中国人の食嗜好に合わせたファスト・フード・チェーン企業

の経営手法に軋轢が発生している。残すべき標準化した経営手法と、現地の顧客や従業員に適した差別化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が必要となる。

様々な経営手法を模倣して、ファスト・フード・ビジネスを世界の標準モデルとしたマクドナルド社であるが、資本調達と単純労働の雇用によるファスト・フード・ビジネスを模倣するのは容易であり、そうした経営を託する人材育成も類似のビジネススクールのカリキュラムを模倣すれば済む。しかし、少なくとも、この標準化したファスト・フード業の競争では、海外進出しているマクドナルドは低迷し、標準化したモデルから抜け出せないでいる。ローカルな新しい知を結合することに苦慮しているのである。

したがって、多くのファスト・フード・ビジネスが参入しつつも、長期にわたりマクドナルドが成長し続けたビジネスモデルは、ファスト・フードの標準モデルとは異なる飲食事業の経験者には模倣が困難な別の要素が存在する。次章の課題は、マクドナルド社の他社にない強みとして不動産ビジネスについて論じる。

第6章 経営イノベーション マクドナルドの不動産

ファスト・フード業界は、世界に 36,525 店舗を展開するマクドナルドを筆頭に成長を続けている。大量生産方式とフランチャイズ・システムがマクドナルドの成功要因であるとするれば、それは他の産業や企業が先行して開発したシステムの模倣であり、マクドナルド以外のファスト・フード店も模倣可能である。したがって、マクドナルド社が有する競争優位となるノウハウは、別のところにある。

本章では、マクドナルドが有する飲食事業とは異なる経営ノウハウとして、不動産戦略について考察する。マクドナルドの不動産財務¹⁷⁵モデルは、自己資本ゼロで店舗を取得する方式であり、このモデルを考案することで、他のレストラン・チェーンを凌駕する超過収益率を確保した。このモデルが、株式上場を可能にし、マクドナルドの経営管理手法と組み合わせられて、世界最大のレストラン・チェーンに成長していく。

ファスト・フードを生み出した社会的背景と技術革新、ファスト・フードの生産、販売に関する技術革新は、第2次産業の製造業（特にフォードなどの自動車産業）が取り込んだ大量生産方式への取り組みであり、これが技術拡散し、第3次産業の外食産業（ファスト・フード業）を産んだとのことを再認識できた¹⁷⁶。またハーベイ・ハウスは、マクドナルドの創業前のレストランビジネスにおいて、マクドナルドに大きな影響を与えた先行企業であり、高い品質を売り物にした米国初のレストラン・チェーンであり、ホワイト・キャッスルはハンバーガー店として、マクドナルド創業の30年近く前にハンバーガー・チェーンを展開し、飲食ビジネスに経営管理技術を導入しており、マクドナルドはこれらを当然のごとく模倣し導入していた。

大量生産の工場方式をもとに、自転車製造のホープ社、農機具製造のマコーミック社、マシン製造のシンガー社等が互換性と大量生産に取り組み、フォード社がコンベアー方式で大量生産とコストダウンに成功したことを見ても、産業をまたがる技術の拡散には時間がかかる。ハーベイ・ハウスによる最初の外食チェーン展開やホワイト・キャッスルのハンバーガー・チェーンの展開も、マクドナルド以前に概念形成されていた。また、マクドナルドの成功要因は、兄弟の充実したサービスに加えてメニューの絞り込みによるコスト削減と作り置きによる在庫回転率の向上に求めることができる。

しかしながら、これらの要因は同業他社も模倣して成長しており、マクドナルドが世界最大のレストラン・チェーンに成長した真のノウハウの解明にならない。そこで着目したのはマクドナルド兄弟からブランドを買い取り、マクドナルド・コーポレーションを創業したレイ・クロックによる不動産所有とフランチャイズの組み合わせである。

副社長ハリー・ソネボーン（Harry J.Sonneborn）は不動産を自己資本ゼロで取得する

¹⁷⁵ 徳岡孝夫（1987）

¹⁷⁶ ファスト・フードの生産および販売に関する技術革新は、飲食業界から独自に生まれたものではなく、製造業などの他産業からの技術拡散にある。

方式を考案し（返済は10年間の定額）、フランチャイジーから固定ではなく売上変動で家賃を徴収するという仕組みを考案し、従来の1.9%のロイヤリティだけではなく（後に3%に改訂）、売上比率8.5%の家賃を徴収するという仕組みで、合計10.4%の収益を得るようにした収益を確保する画期的な仕組みである¹⁷⁷。さらに、レイ・クロックの愛弟子で2代目のCEOのフレッド・ターナーがその不動産取得を徹底して、全米の店舗の5割の土地を所有している。

第1節 マクドナルドの財務戦略

マクドナルド・コーポレーションのビジネスモデルは、他の多くのファスト・フード業態と異なり、フランチャイザーに請求されるロイヤリティに加えて、マクドナルドは賃貸料を徴収する。フランチャイズ契約の条件として、ほとんどのマクドナルド店舗は、店舗の不動産をマクドナルド・コーポレーションが所有している。フランチャイズ会社は売り上げの一部を賃貸料としてマクドナルド・コーポレーションに支払う。

しかし、このモデルは、マクドナルド・コーポレーションの創業者であるレイ・クロックによるものではない。1950年代後半のフランチャイジーの年間平均売上は20万ドルであり、4万ドル以上の営業収益を上げていた時、同社の収益はフランチャイジー売上の1.9%のサービス料（売上歩合のロイヤリティ）が殆どで、その1/4はマクドナルド兄弟への支払に充当された。フランチャイジーから加盟時に徴収する加盟金は1店舗950ドル（後に1,500ドルに値上げ）¹⁷⁸、売上歩合のロイヤリティは3,800ドル（内1,000ドルはマクドナルド兄弟への支払い）であった。この収入は営業経費やフランチャイジーに提供する最小限のサービスを賄うコストに不足するほどであった。

1985年代のマクドナルドは、フランチャイジーからサービス料として売上の3%を取っているが、マーケット・リサーチから新商品開発、出張サービスまで、サービスに要するコストは総売上の4%に達していた。したがって、クロックの経営手法に依拠していれば、110億ドルの総売上（1985年）に対し1億1,000万ドルの欠損を出し、マクドナルド社は倒産していたことになる¹⁷⁹。マクドナルドを金のなる木に変えたのは、クロックやマクドナルド兄弟によるファスト・フード・ビジネスではなく、不動産投資とハリー・J・ソネボーン
の財テク技術である¹⁸⁰。

フランチャイジーが店舗を開店するには、半エーカー（約500坪）の店舗用地代に3万ドル、店舗建設費用4万ドルが必要であり、資金不足のフランチャイジーには経営ノウハウがあっても開店するのが困難であった。そこで、ソネボーンはマクドナルド独自の不動産方式を考えだした¹⁸¹。

¹⁷⁷ 岩下慶一・京希伊子訳(2009) PP. 220-P250

¹⁷⁸ Love John F. (1986) P153

¹⁷⁹ 同書 (2009) .P283-P290

¹⁸⁰ Love John F. (1986) P183

¹⁸¹ 同書(2009) ソネボーンは1956年にクロックがアイスクリームのチェーン・テイスティ・フリーズ

最初のソネボーン方式はマクドナルドが土地を賃借しフランチャイジーに手数料を取って貸すという仕組みであった。

- (1)マクドナルドが不動産会社「フランチャイズ不動産」社を別に設立する。
- (2)この会社が土地を探し、契約期間20年で土地と建物を借り受ける。
- (3)「フランチャイズ不動産」社がフランチャイジーとの間に不動産取得手数料込みで又貸し契約を結ぶ。

マクドナルドがこの地主とフランチャイジーの間にたった結果、不動産収入として定期的な現金収入が生まれた。この収益は、フランチャイジーへの食品や設備の販売収入を大きく上回るものであった。

地主との契約は、売上に比例させず、500ドル～600ドルの固定賃借料に固執し、フランチャイジーへの又貸し契約では不動産取得手数料を当初20%、後に40%とした。又貸ししたフランチャイジーが営業を続けさえすれば、マクドナルドには少なくとも40%の不動産手数料が入る仕組みである。この手数料の40%は最低ラインであり、それ以上の場合もありえるようにした。フランチャイジーのマクドナルドへの家賃支払いは売上比例として、当初は5%とした（1970年からは8.5%）。地主には固定家賃、フランチャイジーからは売上比例家賃という収益を確保することに成功した。

また、ソネボーンが結んだ借地契約には一切値上げ条項がないので、マクドナルドの不動産コストは20年間も固定であった。しかし、フランチャイジーとの又貸しは、土地・建物に関する保険や税金のように将来値上がりが予想されるものは、全てフランチャイジーの負担となるようにした。

1985年時点のマクドナルドの店舗数は9,300店であり、その内のわずか500店舗は売上が低く、固定家賃のままに過ぎなかった。マクドナルドは2店舗を除いて全店の不動産を管理していたので、黙っていても総売上の8.5%とサービス料の3%が入ってくるようになった。これはファスト・フード業界で最高の歩合収入であった。他のフランチャイズ・チェーンはこの不動産収入の仕組みを導入できなかった。飲食事業の経営者には、不動産ビジネスのノウハウを有する人材がいなかったためでもある。

1960年代70年代にマクドナルドは全米各地で開発事業を進め、中産階級の増加した郊外に土地を求めた。マクドナルドが新しく取得する郊外の不動産の価格は時と共に上がっていったが、既存フランチャイジーの不動産関係コストは不変という他社にない利点を持っていた。長期間固定の地代（場合によっては購入するオプション契約）で借りるか、土地を購入していたからである。他方、60年代に競合他社は、70年代の不動産高騰により店舗の地代と家賃の経費に苦しむようになった¹⁸²。

からスカウトし、その後10年間マクドナルドの財務を担当した。クロックはソネボーン死去の数カ月前に『ソネボーンだけが我社を救い大会社にしてくれた。マクドナルドを大金持ちにしたのは彼だった』と絶賛した。

¹⁸² Love John F. (1986) P223

マクドナルドが支払う不動産関係コストは一定であったが、インフレに伴う食品価格の高騰、店頭販売量の増加、歩合制家賃などにより、マクドナルドが得る不動産収入は急上昇した。マクドナルドにとって、70年代の二桁インフレは不動産事業の収入を増やすこととなった¹⁸³。

第2節 不動産転貸に伴う一時金の確保

1) マクドナルドが不動産を取得してフランチャイジーに貸す方式

店舗を又貸しすると同時にフランチャイジーから保証金として7,500ドルを受け取るようにした。(1963年以後は1万ドル)保証金の半分は契約締結15年後にフランチャイジーに返還し、残りは20年目のフランチャイズ契約終了時に支払う契約である。その間、マクドナルドはその資金を自由に運用できるため、金融事業的な側面を有したわけである。

当初はフランチャイジーから入る保証金を担保や頭金にして、借地で建物だけ取得する方式であったが、1960年代に入ると10年間の割賦契約で土地を買い、それを抵当に銀行から資金を借り入れて建物を立てるといった方式になった。

地主は10年間の割賦契約の間はマクドナルドが支払えなくなったり、倒産して支払いが不可能になるのを防ぐため土地に第一抵当権を設定し、支払いが滞った場合は不動産を取り戻せるようにした。借りた土地の建物の上に建物を建てる資金を銀行から借り入れる必要があるが、1950年代の銀行は、ファスト・フードという実績がない商売の担保として建物以上のものを要求した。そこで、ソネボーンは地主を説得し、土地の第一抵当権を放棄するようにした。つまり、地主はマクドナルドに土地を割賦で売り、同時に銀行へ担保として提供するという、マクドナルドが自分の懐をいためずに土地・建物を手に入れるという発想であった。マクドナルドはフランチャイジーの保証金を運用し、不足分は地主や銀行から借り入れるという、画期的な財テクを考案したのである。

フランチャイジーにとってもこの方式はメリットがあった。フランチャイジーに資金があっても土地を購入できても、信用が低いのでマクドナルドに比べ高価格で土地を購入したり、賃借をしなければならない。それゆえ、マクドナルドの知名度を使って土地を取得して又貸しをしてもらうことで、多額の資金を準備せず、低価額で土地を利用できるというメリットがあった。

2) 不動産取得によるフランチャイジーの管理

マクドナルドが不動産を取得する(地主からの賃貸も含めて)ことは財務的なメリットだけではなく、フランチャイジーの管理上の効果も高かった。フランチャイザー(チェーン本部)とフランチャイジー(加盟店)の関係は1950年代にはまだ法的に確立していなかった。マクドナルドは不動産の管理をするようになってからフランチャイジーへの不動産

¹⁸³ Love John F. (1986) P183

の又貸し契約に、店がマクドナルドの認める商品の品質やサービス、に合致しない場合、契約を30日の予告期間を持って解約すると明記する強い立場になった。

また、通常のフランチャイズ・ビジネスは地域営業権を法外な価格でフランチャイジーに売却したり、フランチャイジーの販売する原材料や機器に多額なマージンを乗せるなど、悪徳商法的イメージが形成された。1960年代と70年代にはフランチャイザーがフランチャイジーに対して備品や食品原料を一手に供給する行為に対し、「利害の衝突により違法」というフランチャイザー側が敗北する判例が出るようになった。

しかし、マクドナルドは不動産ビジネスで十分に利益を上げることができたので、そのような批判にさらされることもなく、法的にもフランチャイジーと争う必要がなかった。

マクドナルドの最大の競合企業であるバーガーキングの創業者は、その自伝において、マクドナルドの不動産モデルを称賛している¹⁸⁴。また、財務と資本政策や企業買収に関しては、マクドナルドとバーガーキングに大きな差がある。

両社はフランチャイズ・システムにより自己資金が少なくてもチェーン展開がある程度可能であったが、安定する企業になるためには株式公開が必要であった。それには資金が必要であるが、その捻出のためにマクドナルドは有能な財務担当者を採用し、買収した土地や将来の買い入れオプションをつけた土地を担保に銀行から借り入れる手法を開発し、フランチャイジーに内装資金等を負担させ急成長させることができ、株式上場を成功させた。バーガーキングはこの土地を使う資金調達が出来ず、その結果、株式上場も成功させることが出来なかった。

マクドナルドは土地を担保の借り入れた店舗を自社で直営店舗として運営し、数年後にフランチャイジーに売却して、営業権の差額を収益とする手法を開発し、チェーン本部の利益を高く維持することに成功し、株価を高く維持してきた。そのため、大手の食品メーカーなどに買収されることはなかった。

バーガーキングは上場できず、資金調達のために当時の食品メーカー大手のピルズベリーという製粉メーカーの傘下に入った。レストラン・チェーンも食品メーカーも同じ食品を販売しているながら販売方法が大きく異なる。レストラン・チェーンは多店舗展開する際の店舗への投資負担を避けるためフランチャイズ方式を取り入れるが、食品メーカーのようなナショナルブランドは広告宣伝をきちんと管理すれば、食品スーパーや小売店を通して全国に販売することが可能であった。そのため、食品メーカーは買収したレストラン・チェーンのフランチャイジーの管理が出来ずほとんど失敗に終わった。

バーガーキングはその後いくつかの食品企業の傘下に入り、長らく低迷が続いている。1960年代にマクドナルドより大きなハンバーガー・チェーンであったバーガー・シェフもゼネラルミルズ社という大手食品メーカーの傘下に入ったが、成功せずブランドは消滅してしまった。

¹⁸⁴ McLamore, James W.(1998).P68-74

KFCケンタッキ・フライドチキン社によると、KFCもカーネルサンダースから買収したケンタッキー州の実業家ジョン・ブラウン¹⁸⁵ (John Young Brown) 達が、お酒のメーカーのヒューブラインに売却したが、成功せず、後にペプシコーラ社に売却した。ペプシコーラ社は食品メーカーであるが、他の食品メーカーとは異なる性格を持っていた。炭酸飲料はその9割が水であり、一箇所で製造して全米に配達するのは非効率であった。そこで、全国各地に瓶詰め工場をフランチャイズ形式で建設し、本社から原液を送り、各地の工場に瓶詰めし販売させるようにした。その経験からフランチャイズ方式の管理の重要性を理解しているので、KFCは現在も存続することに成功している。

また、営業権という打出の小槌を考案。自動車の大量生産と高速道路計画、GIビル¹⁸⁶、等のお陰で中産階級が誕生して、マクドナルドは郊外型の生活に対応した新興住宅街に続々と進出していった。新興住宅街にいち早く出店することで、土地取得コストは大幅に安くすることができる。

その安い土地でマクドナルドが大成功することで土地の価格が上昇する。そこでマクドナルドは直営店舗で出店し、数年後に売上が一定規模に上がった段階でフランチャイジーに営業権を売却する仕組みを考案した。営業権でフランチャイジーが得るのは店舗の経営権と内装と調理機器等の資産である。マクドナルド本社は土地と建物は手放さない、

通常営業権は売り渡す資産の額によって変わるのであるが、マクドナルドは年間売上高の4割から5割で売却するようにした。店舗内装材と調理機器の残存簿価と、売却する営業権の差がマクドナルドに利益となってくる。

その年度のマクドナルドの利益が高すぎる場合は、逆にフランチャイジーの店舗の営業権を買取り、利益を減少させる。利益が少ない年には営業権を多めに売却し利益を確保する。その、営業権の売買による利益調整をすることでマクドナルドは安定した利益を確保することができ、株価を高く維持させることが可能になった。ハンバーガーの売上が低迷する中で、マクドナルド社の株価上昇する理由は不動産価格との関係にある。

第3節 マクドナルドの経営ノウハウ

NRN 誌が発表した 2014 年度の米国外食売上トップ 10 社は以下のようになる。この順位はブランド別であり、タコ・ベル、ピザハット、KFC、は Yum 社の傘下で展開しているので、同一の会社とすると売上は 17,000 ミリオンドルでマクドナルドに次ぐ 2 位となる。ここで筆者は同時期に創業して現在も売上高トップ 10 位以内に入っている、Yum 社、バーガーキング社、ウエンディーズ社と、マクドナルド・コーポレーションのイノベーションの違いを財務の視点から比較研究することにした。

¹⁸⁵ 1979 年から 1983 年に第 55 代ケンタッキー州知事ケンタッキー州の知事を務めた

¹⁸⁶ 第 2 次世界大戦後の退役軍人援助法

表 6-1 米国外食売上トップ 10 社

ブランド名	売上(単位ミリオンドル)
マクドナルド	32,395
サブウェイ	10,633
バーガーキング	8,368
スターバックス	7,955
ウエンディーズ	7,943
タコ・ベル	6,900
ダンキンドーナツ	5,435
ピザハット	5,400
KFC	4,700
YUM (タコ・ベル、ピザハット、 KFC の持ち株会社)	17,000

(出所) 各社公式ホームページ開示情報を参考に、筆者作成

筆者はファスト・フード・ビジネスの成功は、低価格の単品を持ち帰り方式で素早く売る運営方式(資本回転率)と、他人の資本を利用したフランチャイズ・システムによる店舗展開(資本調達)の優劣で決まるという一般的な理解を検証することとした。結果は以下のようなになる。

数値分析は各社の SEC (米国証券取引委員会) 提出の年次財務報告書を基にしている。マクドナルド社、YUM 社、バーガーキング社、ウエンディーズ社における 2009 年度から 2015 年度の SEC 提出 10K (年次報告書) をまとめて一覧表を以下のように作成した。

フランチャイズ企業が公表する売上高は、自社が直営で展開する店舗の売上高(直営店舗売上高)とフランチャイジーから受け取る売上高に比例したロイヤルティと家賃(FC 売上と称するロイヤルティ+家賃である)の合計である。

一般に直営店舗の売上高が多いが、直営店舗家賃、人件費、食材費、水道光熱費、減価償却費、その他の経費、等を差し引くと売上高に対してかなり低くなる。マクドナルドの場合、直営部門の売上は 18,293 ミリオンドルであるが、直営店舗経費 14,838 ミリオンドルを差し引くと差引利益は 3,455 ミリオンドルに縮小する。FC 売上からフランチャイジーに貸している土地の支払い家賃などの経費を引くと 7,232 ミリオンドルであり、直営部門の利益の倍もの利益を確保していることがわかる。

以下に、マクドナルドと Yum、バーガーキング(BK)、ウエンディーズ、各社の直営店舗売上、FC 売上、FC 売上比率、Net Incom 比率、等の数字を財務諸表から抜粋してみた。

表 6-2 米国各社年次報告書の比較

企業名	年度(単位ミリオンドル)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
McD	直営店舗売上	16,488	18,169	18,875	18,603	18,293	16,233	15,459
	FC 売上	8,925	9,272	9,231	8,964	8,713	7,482	7286
	総収入	25,413	27,441	28,106	27,567	27,006	24,075	22745
	FC 売上/総収入	35.10%	33.80%	32.80%	32.50%	32.30%	31.10%	32.00%
	Net Income	4,529	4,758	5,586	5,465	5,503	4,946	4,551
	Net Income/総収入	17.80%	17.30%	19.90%	19.80%	20.40%	20.50%	20.00%
YUM	直営店舗売上	11,145	11,324	11,184	11,833	10,893	9,783	9,413
	FC 売上	1,960	1,955	1,900	1,800	1,733	1,560	1,423
	総収入	13,105	13,279	13,084	13,633	12,626	11,343	10,836
	FC 売上/総収入	15.00%	14.70%	14.50%	13.20%	13.70%	13.80%	13.10%
	Net Income	1,293	1,051	1,091	1,597	1,319	1,153	1,071
	Net Income/総収入	9.90%	7.90%	8.30%	11.70%	10.40%	10.20%	9.90%
BK	直営店舗売上	2,169	167	223	1,169	1,639	1,839	1,880
	FC 売上	1,883	1,031	924	802	701	549	543
	総収入	4,052	1,199	1,146	1,971	2,340	2,502	2,537
	FC 売上/総収入	46.50%	86.00%	80.60%	40.70%	30.00%	21.90%	21.40%
	Net Income	512	-269	234	118	88	187	200
	Net Income/総収入	12.60%		20.40%	6.00%	3.80%	7.50%	7.90%
Wendys	直営店舗売上	1,439	1,670	2,166	2,198	2,127	3045	2,079
	FC 売上	431,495	390.8	321.6	306.9	304.8	371.1	296.3
	総収入	1,870	2,061	2,487	2,505	2,127	3,416	2,375
	FC 売上/総収入	23.10%	19.00%	12.90%	12.30%	14%	10.90%	12%
	Net Income	161	121	46	7	10	-4	-4
	Net Income/総収入	8.60%	5.90%	1.80%	0.30%	0.50%		-0.20%

(出所) 有価証券報告書を参考に筆者作成

上記の表を見るとマクドナルドと Yum、バーガーキング、ウエンディーズなど他社との

売上比率には大きな差がある。注目すべきは **Net Incom** を総収入で割った数字である。マクドナルドは **20%** で **2 位** の **Yum** 社に対して倍の収益率となる。同じファスト・フード業態で、創業時も同じ年代で（ウエンディーズはやや遅い創業）、フランチャイズ方式を取入れた店舗展開でありながら総収入に対する **Net Incom** 比率が倍以上も異なる。それゆえ、マクドナルド・コーポレーションには一般的なファスト・フード・ビジネスの手法とは別の要因が存在することになる。すでに論じたように、不動産ビジネスとの新結合である。このイノベーションは、飲食業の経営者が、その事業領域に固執している限り視野に入れることのできないビジネスであり、経営者のあり方を考察する上で極めて重要な示唆を与える。

マクドナルドは単にフランチャイズ・システムを採用し、店舗展開速度を上げるためだけに活用するのではなく、フランチャイズ店舗展開を行うことにより、ロイヤリティの他に不動産収益を確保するという財務上のイノベーションを確立した。

これにより、フランチャイズ・チェーン展開を積極的に行えば、利益が増大するという仕組みが出来上がり、株式上場が可能になった。株式上場後も着実に利益が出るため、株価を常に高く維持することが可能であり、他社による買収の危険にさらされることがなく、創業者レイ・クロックの高い経営理念を共有する後継者により安定した経営が継続できる要因となった。

このように、マクドナルドは持つ不動産収入の仕組が他社の **2 倍以上** の売上高利益率を確保している理由であり、決して単なるフランチャイズ・システムによるものではないことがわかる。高い利益率は株価を高く維持し、他社による買収を避け、創業の理念を維持しているわけである。この仕組みを構築しなかった **KFC** や **バーガーキング** は他企業による買収に翻弄されたことでもそれが明らかである¹⁸⁷。

不動産を取得してフランチャイジーからロイヤリティ以外に家賃を得ることによって、マクドナルドの利益率は他の外食企業の倍近くあることが判明した。この収益性の高さが、株式上場を成功させ、上場後の株価を高く維持させる同時に、他の大手企業による買収の危機から逃れさせ、独立して安定した経営をする原動力となっている。マクドナルド・コーポレーション創業者であるレイ・クロック氏の自伝、競合のバーガーキング、**KFC** 創業者の自伝と外食トップ企業の財務諸表を読み解くと、隠れた真のノウハウを解明することができた。

マクドナルドは過半数の店舗が海外121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、

¹⁸⁷ 徳岡孝夫 訳 (1987) p.153

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ファスト・フード業界における独特な強みなのである。

マクドナルドの強さは、徹底した標準化によるコストダウンと在庫回転率の向上施策に、店舗の不動産収入を加えた点である。いずれも、マクドナルドが独自に考案したものではないが、ファスト・フード事業の要素を分解して、それぞれの要素に他の飲食事業や他の産業のノウハウを模倣して導入している。模倣はどの事業でも行われるが、何をどのように模倣するのがファスト・フード事業に最適であるかという経営判断は難しい。それは、飲食事業のみならず、あらゆる事業に共通した経営者のあるべき姿を示唆している。

結章

1. 総まとめ

本研究は、世界企業に成長したマクドナルド社をケースとしたファスト・フード・ビジネスのイノベーション理論である。飲食業は、特別なノウハウなしに、料理や食材の加工技術と小資本で容易に参入できるビジネスである。その多くは、所有と経営が一致するファミリー・ビジネスであり、他人資本の利用範囲が限られていることもあり、私有財産の管理と運営の技術を意識しない生業である。メニューや料理法、サービス手法などを工夫することはあっても、資本調達や雇用、人的資源の管理や組織設計などに関する経営管理手法を意識することはない。その結果、飲食事業としてのノウハウが無形資産として蓄積されることはなく、事業の継続性は立地条件や特殊な人間関係という偶然性に支配される。老舗の飲食店があっても、その特殊性ゆえに継続しているのであり、事業を拡大するために資本と人的資源を調達することはない。それゆえ、飲食事業の多くは一代で店を閉じるか、それ以前に淘汰される。

しかしながら、飲食事業を会社として運営する場合には、ゴーイングコンサーンとすべき経営管理技術が必要になる。資本と労働を結合し、組織を拡大することが至上命題となる。飲食事業が会社形態として成長するには、所有と経営の分離が必要になる。株式会社形態やフランチャイズ・システムの導入は、他人の資本を利用するという意味で、託された私有財産の利潤を追求しなければならない。必要な経営管理技術は意識するか否かに関わらず導入し、資本の効率的な運営に心掛けることになる。

本研究が対象としたマクドナルド社も、会社形態になることで高度な経営管理技術とイノベーションを追求することになる。フォードの流れ作業などの効率的生産システムや在庫管理、フランチャイズ・システムなど、必要と思われる経営管理手法を試行錯誤的に取り込んでいく。利潤追求に適したシステムは標準化し、利潤に貢献しないシステムは消滅する。購買・生産・販売という一連の資本回転プロセスは、すべてのメーカーと共通しており、ファスト・フード・ビジネスの誕生と成長過程には、すでに多くの管理技術が蓄積されていた。それゆえ、フォードのコンベアー生産方式やフランチャイズ・システム等の導入は、競争的な環境における必然的な結果であった。異なる産業や企業が培った技術は、必要であれば模倣され、陳腐化した技術は市場から消えることになった。

生産と販売の管理技術は、環境分析とつながっている。清教徒の移民が、米国の禁酒法を誕生させ、それがファストフード・メニューに必要なアイスクリームやコーラ飲料を生み出したという説もある。自動車産業が大量生産した自動車売りさばくために、フランチャイズ・システムを誕生させ、銃器の高品質・大量生産技術への取り組みが、米国に未熟練技術者による高品質大量生産技術を誕生させ、ファスト・フードに必要な冷蔵庫・調理機器などを生み出した。大陸横断鉄道線路駅沿いに米国発のチェーンレストランであるハーベイ・ハウスを誕生させ、その後ハンバーガー・チェーンのホワイト・キャッ

スルに繋がっている。マクドナルドが会社形態として成長する段階では、これらの社会的に形成された知的ノウハウが意識することなく利用できたと考えられる。それらは、確実に先行した技術の模倣なのである。会社形態となったマクドナルド社が、標準化した経営管理技術を取り込むのは当然であった。

これらのノウハウは、多くの飲食事業が会社形態として成長するための必要条件であり、当然のごとく利用した経営管理技術であった。多くのファスト・フード・ビジネスも例外なく模倣しており、標準化した管理技術の導入に特別な意識は必要なかったのである。

本研究のテーマは、あらゆるファスト・フード・ビジネスが標準化した経営管理技法を模倣できる環境にある中、他企業を抑えて世界企業に成長したマクドナルドの経営戦略を解明することにあつた。マクドナルドは、他のファスト・フード・ビジネスが模倣できない異業種のノウハウを結合するイノベーションをもたらしたのである。それは、不動産を取得し家賃収入を得るという独自の不動産財務であり、他の企業が簡単には模倣できない特殊なノウハウであった。飲食事業の経験者が不動産事業の経験を有するというのは、稀有な事例であり、これを意識的に結合するには新たな経営管理手法を考案しなければならなかった。異業種の知識と経験を導入して、新たに生産要素を結合するイノベーションは、新たな人的関係を構築する。これまでの経営者とは異なる人材が要請される。

要するに、企業が成長するためのイノベーションは、模倣困難なノウハウの結合であり、事業領域を跨る視野をもつ経営者の知識や経験に依存することになる。経営者育成は、マクドナルド社にとって極めて重要なテーマとなっていたのである。特定事業領域において効率性を追求する仕事は、管理能力を有する経営者の仕事である。しかし、新たな知識と経験を結合するイノベーションを起こすのは、起業家精神を発揮する起業家的経営者の役割である。グローバルな標準化は管理を中心とした経営者の役割であるが、一方でローカルな経営には、地域にあつた差別化が必要であり、標準とは異なる資本調達や雇用形態が求められる。飲食と異業種を俯瞰できる経営者の育成と同時に生活習慣や食文化、所得水準、価値観などが異なるローカルな経営者が求められる。

企業イメージの陳腐化と、食に対する安心・安全、持続可能な食(サステイナブル)に対応できないという管理の失敗を露呈した。2000年初頭には、マクドナルドの商品は肥満の原因であり、トランス脂肪酸や炭酸飲料の糖分などによる肥満問題が指摘された。食肉への抗生物質や合成保存料の添加なども批判の対象となった。世界企業が標準化をする過程で生じる管理上の問題である。

海外進出に関しては、1970年代初頭から、日本などの東南アジア進出を成功させてきた。その手法は現地の実情に合うように経営を進める現地人との合弁企業によるものであつた。しかしながら、1995年に台湾との合弁を直営に切り替え、また、日本マクドナルド創業者の故・藤田田氏が築き上げた4000店舗を3000店舗に激減させ、米国の標準モデルを強制した。その結果は、中国のKFCを傘下に持つYUM社の独走や日本のマクドナルドの低迷に導いた。

マクドナルド社の事例は、飲食事業やファスト・フード・ビジネスに限らず、あらゆる事業に共通する。飲食事業も、例外なく経営管理技術を取り入れ、イノベーションを追求しなければならない。マクドナルド社の分析は、ファスト・フード・ビジネスの問題点が浮き彫りになった。米国を中心としてグローバルに展開されているが、飲食事業そのもののノウハウが支えているわけではない。業績不振のマクドナルドの企業価値が上昇したのは、不動産価値を織り込んでいる。企業は様々な事業体の結合であると同時に、様々な職能の結合体である。マクドナルドの事業を商品事業別に考察すれば、売上の好調な製品もあれば利益に貢献しない商品もある。ハンバーガーや飲料の種類を一つの事業に見立てるとすれば、多品種の製品ごとに事業体を形成しており、これを結合したビジネスが企業価値として評価される。

購買や生産、販売をそれぞれに分解して要素別に事業を構成するとすれば、得意な分野と不得意な分野があり、外注するか内製化するかを決定しなければならない。店舗を借りるか自社で購入するか判断も同じであり、そのための管理のノウハウが企業評価に影響を及ぼす¹⁸⁸商品や職能の最適結合が企業価値を最大化する。マクドナルドは、商品開発や購買と生産工程の管理に関しての問題点が指摘されるようになり、標準化モデルに亀裂が生じた。

企業の経営の歴史を詳細に研究することに有意義であり、企業の過去の研究は、該当企業の将来の行動を推測させる重要な研究である。そこで注目されるのは、経営管理技術やイノベーションであり、これを実現した経営者である。マクドナルドの事例研究は、経営者の役割を認識する上で極めて重要な研究となった。

2. 今後の研究課題

本研究においてはさまざまな文献をもとに多面的な整理や分析を行うことにより、マクドナルドの成功に隠される真のノウハウが解明することを示したとはいえ、十分な検討ができたかという疑問も若干残る。今後、関連すると思われる研究課題としては、たとえば、第一に、日本における外食市場が近年縮小する傾向の中で、市場拡大に繋がる新たなイノベーションを誘発するきっかけになりうるものとは何か、という実証的研究、第二に、マクドナルドをはじめとする海外ファスト・フード企業が、中国を一例として海外進出したときに、はたして異文化との間になにかの「新結合」が生まれぬのか、についての調査研究、第三に、今回の研究によって得た結論がどこまでどのような普遍性があり、ファスト・フード業以外のどのような業態にまで参考となりうるのか、という応用研究が挙げられよう。

¹⁸⁸ 亀川雅人 (2009) pp. 158-160

【参考文献】

1. 英語文献

- Arches East, Stanford University Press, pp.161-182. 小沢道紀[1999]「ホスピタリティに関する一考察」『立命館経営学』第 38 巻第 3 号。 小沢道紀[2000]「ホスピタリティ産業の事業システム」『立命館経営学』第 39 巻第 1 号。 小沢道紀[2000]「ホスピタリティ産業のマーケティングおよび経営戦略」『立命館経営学』第 39 巻第 3 号。 小沢道紀[2000]「ホスピタリティ産業における人材開発」『立命館経営学』第 39 巻第 4 号。 シュムペーター[1977] 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上・下)』岩波文庫。
- Bernstein Charles (1981) *Great Restaurant Innovators: Profiles in Success*Lebhar-Friedman Books
- Brands H.W.(1999)*Masters of Entepriis*(白幡憲之・鈴木佳子・外山恵理・林雅代 訳 (2001) 『アメリカン・ドリームの軌跡』英治出版)
- Carlino, Bill (1994)“75 years: The odyssey of eating out.”*Nation's Restaurant News* Vol. 28 Issue 1, pp11-18p
- Dicke Thomas S. (1992) *Franchizing In America: The Development Of A Business Methiod* (河野昭三 こじま まさとし訳 (2002) 『フランチャイジング：米国における発展過程』まほろば書房)
- Darden Bob (2002) *Secret Recipe: Why Kfc Is Still Cookin' After 50 Years'* Tapestry Press
- Drucker, Peter F.[1986] *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business Book 上田惇生訳 (1985) 『イノベーションと起業家精神(上・下)』ダイヤモンド社
- Drucker, Peter F. (1985) , *Innovation & Entrepreneurship*, Harper & Row (ピーター・ドラッカー著 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』)
- Facella Poul(2009) *Every Thing I know about business I learned at McDonald's* (岩下慶一・京希伊子 訳 (平成 21 年) 『マクドナルド 7 つの成功原則』株式会社出版文化社)
- George Ritzer, [1996] *The McDonaldization of Society (Revised Edition)*, Pine Forge Press. 『日本マクドナルド 25 周年記念小冊子』
- Heimann Jim. (1996) *Car Hops and Curb Service: A History of American Drive-In Restaurants 1920-1960* Chlonicle Books
- H.Mintzberg(2005)*Managers not MBAs*, Berrett-Koehler. (H・ミンツバーグ著 池村千秋 (2006) 『MBA が会社を滅ぼす』 日経 BP 社)
- Hounshell David A.(1984) *From the American System to Mass Production, 1800-1932*
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1976),“Motivation through the design of work : Test of a theory.,”*Orga- nizational Behavior and Human Performance*, Vol16, p.250-279
- Hofstede,G.H.(1980),“Culture's consequences : interna- tional differences in work-related

values,”Beverly Hills, Calif.: Sage Publication. ——— (1991),“Cultre's and organizations : software of the mind,”London; New York : MacGraw-Hill.

Hounshell David A.(1984) *From the American System to Mass Production, 1800-1932*The Hopkins University Press(和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998)『アメリカンシステムから大量生産へ1800-1932』名古屋大学出版会)

Joseph A. Schumpeter, [1926] *THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG* 種子田穰, 小沢道紀, 杉山大門 [2002] 『史上最も成功したスポーツビジネス』 毎日新聞
ボブ・トマス [1995] 玉置悦子・能登路雅子訳 『ウォルト・ディズニー』 講談社。 Bob Thomas, [1976]

Jakle John A. (1999) *Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age (The Road and American Culture)* The Johns Hopkins University Press

Kroc, R. and R. Anderson (1977), “Grinding It Out : The Marketing of MacDonalds,” The MacGraw-Hill Companies, Inc. (レイ・クロック・ロバートアンダーソン (2007) 『成功はゴミ箱の中に - レイ・クロック自伝』 野崎雅恵訳) 株式会社プレジデント社)

Kroc, Ray [1977] *Grinding It Out: The Making of McDonald's*, Contemporary Books Inc.

Kroc Ray and Anderson Robert (1977) *Grinding It Out: The Making of McDonalds* The McGraw-Hill Companies, Inc. (野崎雅恵 訳 (2007) 『成功はゴミ箱の中に』 株式会社プレジデント社)

Kursh Harry (1970) *The Franchise Boom New Revised Edition* (川崎進一 訳 (1970) 『フランチャイズ・ビジネス』 商業界)

Kursh Harry *The Franchise Boom* 川崎進一訳 (1966) 『フランチャイズ・チェーン』 商業界

Levine, R. (1997), “A geography of time,” New York : Basic Books (R. レヴィーン (2002) 『あなたはどれだけ待てますか - せっかち文化とのんびり文化の徹底比較』 草思社)

Levitt, Theodore [1972] ‘Production-line approach to service’ Harvard Business Review,

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)

Levitt, Theodore [1972] ‘Production-line approach to service’ Harvard Business Review,

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)

Levine, R. (1997), “A geography of time,” New York : Basic Books (R. レヴィーン (2002) 『あなたはどれだけ待てますか - せっかち文化とのんびり文化の徹底比較』 草思社)

Liu Warren *KFC in China: Secret Recipe for Success* sk John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

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

- Ozersky Josh(2008) *The Hamburger: A History (Icons of America)* A Caravan book
- Pillsbury Richard. (1990) *From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now* Unwin Hyman, Inc.
- Ritzer,G. (1993),“The MacDonalidization of Society : an investigation into the changing character of contemporary social life,”Newbury Park, Pine Forge Press.(G. リッツア (1999) 『マクドナルド化する社会』 正岡 寛司監訳)早稲田大学出版
- (1998),“The MacDonalidization Thesis : Extensions,”London : Sage. (G.リッツア (2001) 『マクドナルド化の世界 - そのテーマはなにか?』 (正岡 寛司監訳)早稲田大学出版
- Smith Andrew F.(2008) *Hamburger: A Global History (Edible)* Reaktion Books Ltd
- Tennyson Jeffrey. (1993) *Hamburger Heaven: The Illustrated History of the Hamburger*Hyperion Publishers
- September-October, pp.41-52. Love, John F. [1995] *McDonald's: Behind The Arches* (Revised Edition), Bantam Books. McDonald, Ronald L., [1997] *The Complete HAMBURGER*, A Birch Lane Press Book. Morrison, Alison, Mike Rimmington, Claire Williams, [1999] *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Butterworth Heinemann. Ohnuki-Tierney, Emiko, [1997] ‘McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquette’ Golden
- 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)
- Thompson Donald N. (1971) *Franchise Operations And Antitrust* (浅井慶三郎 訳 (1973) 『フランチャイズ・システム』株式会社 東京教学社)
- The Hopkins University Press(和田一夫 金井光太郎 藤原道夫 訳(1998) 『アメリカンシステムから大量生産へ 1800-1932』名古屋大学出版会)
- Warren Liu (2008) *KFC in China Secret Recipe for Success* John&sons(Asia)Pte Ltd
- Walt Disney, Disney Enterprise. 日本マクドナルド株式会社広報部編[1991] 『日本マクドナルド 20年のあゆみ優勝劣敗』日本マクドナルド株式会社
- 山口廣太[2003] 『我かく生きビジネスに勝利す!』経林書房。 ジョージ・リッツア[1999]正岡 寛司 監訳 『マクドナルド化する社会』 早稲田大学出版部
- Watson, J.L.(1997),“Golden Arches East : MacDonald's in East Asia, ”Stanford, Calif.: Stanford University Press.

2. 邦語文献

稲上毅(2013) 『ヴェブレンとその時代 いかにかに生き、いかにかに思索したか』新曜社.

- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済学』 東洋経済新報社.
- 植草益(1982)『産業組織論』 筑摩書房.
- 宇沢弘文(2000)『社会的共通資本』 岩波書店.
- 宇沢弘文(2000)『ヴェブレン』 岩波書店.
- 宇沢弘文(2015)『宇沢弘文の経済学』 日本経済新聞出版社.
- 青木昌彦・澤昭弘・大東道郎(2001)「通産研究レビュー」編集委員会編『大学改革—課題と争点』 東洋経済新聞社
- 青木 均(2008)『小売業態の国際移転の研究—国際移転に伴う小売業態の変容—』 成文堂
- 青木 孝次 (2015)「日本型フード提供システムのジレンマ —「大戸屋」のビジネスモデルと収益モデルからの考察—」『産業経済研究所紀要』 第 25 号
- 青木 孝次 (2015)『日本の「おもてなし」文化と経験価値マーケティングに関する研究 中国と日本の比較研究』
- 浅井俊之、越島一郎 (2008)「外食産業におけるサービス・マネジメントに関する研究」
- 相原 修「フードサービス研究の現在」(2015) 日本外食産業におけるコーポレート・ガバナンススターバックス・コーヒー・ジャパンとマクドナルドの事例
- 旭利彦 (2013)「フードサービスにみる外食産業市場と将来展望」『創成社』
- 浅井 俊之 (2012)「外食産業におけるサービス設計と評価に関する研究」『名古屋工業大学学術機関』
- 渥美俊一(1990)『チェーンストア経営の原則と展望』 改訂版,実務教育出版
- 渥美俊一・島田陽介(1974)『食堂の経営技術革命』 柴田書店
- 渥美俊一(1990)『チェーンストア経営の原則と展望』 改訂版,実務教育出版
- 謝憲文 (2015)「ファスト・フードの殻を破るマクドナルドのCYT」 国際商業出版株式会社
- 池田大輔 (2013)「外食産業におけるチェーン化のジレンマ」『早稲田大学』
- 入野仁美 (2001)「外食産業におけるフランチャイズ企業の収益性要因」 千葉大学法経学部 経済学科
- 碓井 (2003)「グローバル化とマクドナルド化」『社会科学論集』,愛知教育大学,第41
- 臼井 一雄 (2011)『日系外食産業のインドネシア進出に関する考察』
- 江原武一 馬越徹編(2004)『大学院の改革』 東信堂
- 大西雄之進 (1978)『これから本番 外食産業・急成長の秘密』 こう書房
- 内藤勲 (2002)「バーチャリティ、マクドナルド化、組織化」『日本情報経営学会』
- 小田勝己(2004)『外食産業の経営展開と食材調達』 農林統計協会
- 小川孔輔 (2015)『マクドナルド失敗の本質 (賞味期限切れのビジネスモデル)』 東洋経済新報社
- 小林謙二(2008)「ベンチャー企業の持続的成長・発展のためのイノベーションモデルの研究」 文教大学国際学部紀要第 19 卷 1 号
- 川越憲治(2001)『フランチャイズ・システムの法理論』 商事法務

- 亀川雅人(2015)『ガバナンスと利潤の経済学—利潤至上主義とは何か—』創成社。
- 亀川雅人編集(2007)『企業価値創造の経営』学文社
- 亀川雅人(2009)「経営環境の国際比較と企業家精神」『立教ビジネスレビュー』第 2 号、pp.37-48.
- 亀川雅人 (2009)『ファイナンシャル・マネジメント』学文社
- 川端基夫「アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴～日系外食企業の海外進出への示唆～」『関西学院大学』
- 川井十郎 (2001)『『繁盛する飲食店』はここが違う』経林書房
- 貝原俊也 (2011)「外食産業を対象としたサービス生産システムの構築」『神戸大学大学院システム情報学研究科』
- 上村 隆広(2000)「マクドナルド化」と「リスク社会」『大阪府立大学』
- 金雅美(2002)『派遣 MBA の退職—日本企業における米国 MBA 派遣制度の研究—』学文社
- 金雅美(2004)『キャリア・エンジンとしての MBA-日本 MBA と米国 MBA の比較—』学文社
- 金雅美(2007)『MBA のキャリア研究—日本・韓国・中国の比較研究—』中央経済社
- 金雅美 (2009)「国内ビジネススクールに対する 7 つの幻想—国内 MBA と企業に対する意識調査から」日本経営教育学会編『経営教育研究』VOL.12 No.1 Jan.
- 慶応義塾大学ビジネススクール編集 (2009)『検証ビジネススクール日本で MBA を目指す全ての人に』慶応義塾大学出版
- 宇佐美洋一(1981)『現代日本の自動車産業とサービス産業』成文堂
- 金享洙(2008)『小売企業のグローバル戦略と移転—小売ノウハウの海外移転の理論と実証—』成文堂
- 下川浩一(1977)『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社
- 白土健・岸田弘(2009)『フランチャイズ・ビジネス概論』創成社
- 鈴木 良隆『経営史イギリス産業革命と企業者活動』同文館
- 孫飛舟 (2012)「現代自動車の成長戦略」日刊自動車新聞社
- 孫飛舟 (2000)「自動車流通における「ディーラー・システム」に関する研究」『大阪商業大学』
- 塚田尚寛 (2015)『現代フードサービス論』創成社
- 張 輝 (2012)「イノベーションの創発に資する「横断知」について」『日本 MOT 学会研究』
- 藤本隆一(1998)『カーネルサンダース』産能大学
- 榊芳生著 (2003)『飲食店「激変に勝つ!」経営法』旭屋出版
- ジェームズ・ワトソン (編) 前川啓治・竹内恵行・岡部曜子「訳」(2003)『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)*)
- 椎野裕美子・土方千代子(2009)『経営学の基本がすべてわかる本』秀和システム

白土 健・岸田 弘(2009)『フランチャイズ・ビジネス概論』創成社
島田陽介 (1989)『外食産業全転換の時代 アメリカ外食業の新潮流』柴田書店
塩見治人・谷口明丈・溝田誠吾・宮崎信二 (1986)『アメリカ・ビックビジネス成立史』東洋経済新報社
清水 良吉 (1970)『日本のフランチャイズ・システム』文化社
ジョージ・リッツア・丸山哲央(2003)『マクドナルド化と日本』ミネルヴァ書房
高橋正郎監修 (2004)『食品産業における企業行動とフードシステム』農林統計協会
日本フードサービス学会情報委員会監修 (2004)『フードサービス業における情報戦略とテクノロジー』中央経済社
十川広国 (1991)『起業家精神と経営戦略』森山書店
中野 安(2007)『アメリカ巨大食品小売業の発展』お茶の水書房
中山新一郎 (2001)『マクドナルド市場独占戦略』ばる出版
中園 徹 (2013)『世界最強チェーンを作ったレイ・クロックの5つの教え』日本能率協会マネジメントセンタ
原田雅顕・岩井善弘・澤口 学・松尾 尚共著 (学) 産業能率大学総合研究所 MOT 研究プロジェクト編(2008)『MOTの新展開—技術革新からビジネスモデル革新へ—』産業能率大学出版部
林有珍・江夏幾多郎・西村孝史・守島基博(2007)「日本マクドナルドと人材マネジメント—顧客満足と従業員満足を創出する育成システム」『日本労働研究雑誌』,561, p.43-47
平凡社 藤田田(1996)『勝てば官軍—成功の法則』KK ベストセラーズ
平岡直朗 (2005)「外食産業の発展と将来展望」『国立国会図書館』
藤本隆一 (1998)『65 歳から世界的企業を興した伝説の男カーネルサンダース』産能大学
増田大三 来住元朗 長井利之 弘津真澄 谷内正往(1997)『現代小売業の構図と戦略』中央経済社
南方建明・酒井理(2006)『サービス産業の構造とマーケティング』中央経済社
右田圭司 (2010)「外食産業の顧客価値」『東京書籍』
村井忠政 (2006)「現代アメリカにおける移民研究の新動向」『村井忠政名古屋市立大学大学院人間文化研究科』『人間文化研究』抜刷6号
村隆広 (2000)「マクドナルドの現地化」『大阪女子大学人間関係』東京都立科学大学
茂木信太郎(1996)『外食テキストブック』日経 BP 出版センター
茂木信太郎 (1997)『現代の外食産業』日本経済新聞社
茂木信太郎編著(1999)『フードサービス 10 の戦略』商業界
茂木信太郎 (2005)『外食産業の時代』財団法人農林統計協会
盛照希 (2003)「外食産業マクドナルドのビジネスモデルに関する研究」『くらしデザイン 大津研究室』

- 安土敏(1987)『日本スーパーマーケット原論』ぱるす出版
- 矢作敏考(2007)『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』有斐閣
- 山口康太(1996)『マクドナルド—驚異の低価格・高利益戦略』経林書房
- 山口廣太(2001)『マクドナルドのIT戦略』経林書房
- 山口康太(1996)『マクドナルド—驚異の低価格・高利益戦略』経林書房
- 吉田文・橋本鉦市(2010)『航行を始めた専門職大学院』東信堂
- Eric Schlosser エリック・シュローサー訳 楡井浩(2001)『ファスト・フードが世界を食いつくす』草思社
- 李韓(2013)「中国における日系サービス業の技術移転と人材移動の役割に関する経済学的考察—小売業の人材確保と現地化の問題を中心に—」
- 劉建英 伊藤宗彦(2010)「日本マクドナルドのサービス・イノベーション」『神戸大学大学院経営研究科』
- Restaurant News 2010年4月5日号「外食経営者の学歴調査」p.8.
「韓国の財閥」『週刊東洋経済』、1995年4月29日,p.91)
- 李東俊(2008)「フランチャイズ・システムにおけるロイヤリティ構造の選択問題：粗利益分売方式と売上分配方式」同志社大学商学部准教授崔容薫 京都大学大学院経済研究科博士過程後期過程
- 李韓(2013)「中国における日系サービス業の技術移転と人材移動の役割に関する—経済学的考察—小売業の人材確保と現地化の問題を中心に」
- 若林靖永(2003)「マクドナルド化と日本企業」『マクドナルド化と日本』(G.リツア・丸山哲央編著)ミネルヴァ書房
- 楡井浩(2001)『ファスト・フードが世界を食い尽くす』草思社

3. 中国語文献

- 陳素娥(2015)『经营有道”系列--餐饮经营与服务 158 个怎么办』化学工業
- 吳堅(2015)『餐飲企業經營策略』中華工商連合
- 井澤岳志 劉波(2015)『餐饮店超低风险运营策略』東方出版社
- 陳覺(2013)『餐飲連鎖集團經營管理案例与点評』旅游教育出版社
- 孫闯(2013)『餐飲店营利的 16 個關鍵』廣東經濟
- 薛永刚(2013)『酒店餐饮企业管理工具箱--餐饮企业精细化管理全案』化学工業出版社
- 孫旭宏(2013)『高成长餐饮店经营管理手法及操作要点』民主与建設
- 廖靖雄(2012)『做最赚钱的餐饮』中国財富出
- 王心広(2011)『餐饮旺店的秘密-服務細節篇』北京大学
- 成健(2008)『中式快餐业发展面临的问题及对策』当代經濟
- 唐飞 李阳(2007)『中式快餐的目标市场分析』东北财经大学学報
- 崔艳玲(2007)『现代中式快餐业核心竞争力研究』天津商業大学

邵芳(2007)『中式快餐企业核心竞争力的思考』厦门广播电视大学校報

吴敏华 (2007)『基于 SWOT 分析的中式快餐竞争战略研究』江苏商论

張海燕 張昌亚 (2006)『中式快餐与西式快餐的优劣势分析』科技经济市场

劉致良 (2006)『中式快餐连锁企业标准化建设实例分析』商業时代

贺丽霞 (2006)『30 年、4000 億、世人瞩目的中国快餐』国快餐大会

贺丽侠 (2006)『談中国现代中式快餐发展现状』大学時代

楊铭铎 (2006)『餃子專用粉及餃子新品种開發』商业大学中式 快餐研究发展中心博士後科研基地

贺丽霞 (2006)『談中国现代中式快餐发展现状』大学时代

陳颖 (2004)『中式快餐企业经营管理存在问题初探』韶关学院学報・社会科学版

吴长顺 陈昌韦 恩敏(2003)『中式快餐困境和出路』新经济

孫耀吴, 肖军 (2002)『论中式快餐业的竞争策略』经济管理

謝希仁 (2002)『快餐网络』电子工业出版社

張毅 (2002)『快餐资源計画』电子工业出版社

張海藩 (2001)『软件工程导论』清华大学出版社

冯俊(2001)『现代快餐经营与管理』中国轻工出版社

胡霞露 (2001)『中式快餐的市场问题与营销策略』广西粮食經濟

池進 (2000)『餐饮业发展的几个问题』北京第二外国语学院学报

楊銘鐸 (2000)『中国快餐业的“十化”』中国烹饪

楊銘鐸凌强 (2000)『中式快餐的研究: 包子开发示范工程』中国粮油学

楊銘鐸(2000)『从社会經濟的发展看现代快餐产生的必然性. 兼论我国快餐业发展的阶段性』商業研究, 2000(11): 144-147.

楊铭铎 周福仁 張放 (1999)『关于中式快餐市场的研究』商業研究

薛华成 (1999)『管理信息系统』清华大学出版社

楊铭铎(1999)『中国何时进入快餐时代』经济日報

楊銘鐸 李晓英(1999)『快餐概念比较研究』中国烹饪研究

楊銘鐸(1999)『现代中式快餐北京』中国商業出版社

楊銘鐸 李晓英(1999)『现代快餐的起源』商業研究

Ronald H.Ballou (1998)『快餐物流管理』机械工業出版社

楊銘鐸 凌强(1998)『从食品加工手段的沿革看快餐食品产生的必然性』中国烹饪

熊四智(1997)『国内贸易部 中国快餐业发展纲要』中国烹饪

楊銘鐸(1996)『从快餐食品的属性看我国快餐业发展的战略』中国烹饪

熊四智(1996)『中式快餐的界定及其发展格局』中国烹饪

4. インターネット資料

EE Times Japan: <http://eetims.jp/ee/articles/1512/24/news030.html> (Accessed on 16

February 2016) (2012年7月30日閲覧)

European Commission, Industrial R&D Investment Scoreboard (IRI):

iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard.html (Accessed on 19 January 2016) (2012年7月30日閲覧)

橘川武郎「経営史学会がめざすもの」経営史学会公式サイト (2016年10月閲覧)

2009年6月8日のファッション衣料品小売業経営者の学歴調査

http://www.plummersearch.com/press/pdf/plu_pr_ceo-fash_0609.pdf

2009年9月の食品スーパー経営者の学歴調査 (2012年7月30日閲覧)

[Http://www.plummersearch.com/press/pdf/plu_pr_ceo-sm_0909.pdf](http://www.plummersearch.com/press/pdf/plu_pr_ceo-sm_0909.pdf)

2009年3月の小売業経営者の学歴調査 (2012年7月30日閲覧)

<http://www.plummersearch.com/press/pdf/PlummerRelease09.pdf>

世界史講義 (2012年7月30日閲覧)

<http://www.geocities.jp/timeway/kougi-88.html> (2011年7月25日閲覧)

アメリカ独立戦争と産業革命

<http://www.uraken.net/rekishi/reki-eu43.html> (2012年7月30日閲覧)

<http://www.uraken.net/rekishi/reki-eu43a.html> (2012年7月30日閲覧)

<http://www.uraken.net/rekishi/reki-ame04.html> (2012年7月30日閲覧)

アメリカのハイウェイ網の歴史

<http://explorer.road.jp/us/highwaysystem/> (2012年8月1日閲覧)

アメリカのハイウェイ網の歴史年表

<http://explorer.road.jp/us/highwaysystem/chronicle.html> (2012年8月2日閲覧)

20世紀前半のアメリカの都市発展と交通整備

<http://www.s-yukawa.net/r0629.pdf> (2013年8月3日閲覧)

ニューディール政策

<http://www.reportreport.jp/tags/detail/5608.html> (2013年9月1日閲覧)

アメリカ合衆国ハイウェイ計画

<http://wpedia.mobile.goo.ne.jp/wiki/1831139/%83A%83%89%83X%83J%81E%83n%83C%83E%83F%83C/1/> (2013年9月3日閲覧)

世界の高速道路

<http://page15.auctions.yahoo.co.jp/jp/auction/t106904984#enlargeimg> (2013年9月4日閲覧)

アメリカの高速道路財源制度

<http://www.jc.u-aizu.ac.jp/11/141/thesis/msy2006/22.pdf> (2013年9月4日閲覧)

<http://www.plummersearch.com/press/pdf/PlummerRelease09.pdf> 「2004年にマクドナルドの49年の歴史上」歴代のCEO

<http://www.mcdonalds.com> (閲覧日2013年6月4日)

http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/leadership/don_thompson.html

ビジネス・ウイーク BusinessWeek Online; (閲覧日：2010年5月4日)

米国外食雑誌の Nation's Restaurant News (閲覧日：2010年4月5日号) P8「外食経営者の学歴調査」

「韓国の財閥」週刊東洋経済. 1995年4月29日,p.91)

謝辞

研究を進めるにあたり、有益なご指導と温かい激励を賜りました立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 教授 亀川雅人先生に、心から感謝の意を表します。また、貴重なご指導とご助言を頂いた張輝先生と濱田先生に深く感謝いたします。