

## 第9章

# 市場創造型のマス・マーケティング

### ——日本マクドナルド——

## 1. はじめに

顧客志向のマス・マーケティングは第1に市場を「創造」しなくてはならない。「市場創造」にも、それまで存在していなかった新市場を創造する画期的新製品によるものと、既存市場において刺激を与え拡大する新製品の2つがある。前者の消費者・社会にとっての未知の市場を生み出すことを「画期的新市場創造」として特別視できる。未来の消費はつねに新しいものであるから、すべてのマーケティングは「市場創造」であるという面もある。したがって、両者の違いは相対的・程度の問題でもある。

製品概念についてコトラーは、「5つの製品レベル」というフレームワークを提示している<sup>1)</sup>。この「製品レベル」は技術上のレベルではなく、顧客から見た価値による階層である。つまり、最も基本的なレベルが「コア・ベネフィット (core benefit)」であり、顧客が実際に購入・消費する目的となる製品のもたらすサービスないしベネフィットである。第2のレベルが「基本製品」であり、コアの機能を満たすだけの製品である。第3のレベルが「期待製品」であり、最低限のレベルではなく顧客が通常期待するレベルの属性を備えた製品である。これが普通の製品のレベルである。第4のレベルは「膨張製品」で、激化する競争状態の中で顧客の期待を上回る付加価値があるもので、「顧客を喜ばせるようなベネフィット」をもたらす製品である。最後の第5のレベルは「潜在製品」で、将来の可能性である。

このフレームワークの基本的な考え方は「買手が追求しているのは財ではなく、その財がもたらす有用性である」という「製品-有用性」概念である<sup>2)</sup>。その要点はランバンによれば、①買手の選択は、製品にではなく、その使用にともなう有用性に関してなされる、②異なる製品が、同じ欲求を満たす、③すべての

製品は、属性または特性のバスケットである、④同じ製品が、異なる欲求を充たしうる、の4点である。

この概念によれば、既存市場とは異なる「画期的新市場創造」を実現する製品であっても、それは基本的には同じ欲求を充たす技術的代替品であることが一般的であるということの意味する。製品は画期的でユニークなものであっても、それが充たすニーズは普遍性があるのである。このような意味から、新市場を創造する画期的新製品と既存市場における新商品は相対的な関係にある。

たとえば、近年の大型の市場創造を実現した画期的新製品としては、携帯電話、インターネットがある。これらは技術的には革新的なものであるが、それが充たす基本的なニーズは通信＝コミュニケーションの欲求である。そして新しい技術的手段が与えられることで、生活者の意識・行動が変革されていく。

本章では、このような市場創造型のマス・マーケティングについて、ハンバーガーという画期的新製品による市場創造をチェーンストア・システムによって展開した日本マクドナルドの事例について検討する。

## 2. 日本におけるマクドナルドの展開<sup>3)</sup>

### (1) 新製品・新システムとしてのマクドナルド

1971年に日本マクドナルドは設立された<sup>4)</sup>。この当時、まだまだ日本ではハンバーガーそのものがほとんど知られていなかった。ハンバーガーは日本人にとって未知の、画期的新製品であったのである。それはアメリカの消費生活の中で定着したものであった。その意味では、ハンバーガーの販売はコカ・コーラのそれと類似していた。つまり、単なる食品の販売ではなく、アメリカン・ライフスタイル、アメリカ文化の導入だったのである。

すでに導入すべき新製品であるハンバーガーそのもの、その生産提供システムは確立しているのだから、新製品の導入戦略としてまず問われるのは出店戦略である。米マクドナルドからは、日本におけるマクドナルドの商標の使用および技術導入である。その技術とは、ハンバーガー製品とチェーンストア・システムであり、売るべき製品も売る仕組みのマニュアルも米マクドナルドによって提供され

た。同時に、米マクドナルドは、アメリカですすむ郊外型の店舗展開を当然視し、日本マクドナルドにも郊外のロードサイド型の客席を持つ店（茅ヶ崎）を提案した。それに対し、日本マクドナルドは反対し、1号店立地としては銀座三越の1階・客席なしを出店した。この判断は大きな成功をおさめ、その後、日商120万円、当時の世界最高記録を達成するにいった。

このことは日本の特殊性をよくふまえた判断であったといえる。第1に、日本でマクドナルドのハンバーガーを販売するというのは、単なる食品の販売ではなく、ファーストフードという新しいスタイルの提案であり、さらにはアメリカという文化の販売であったということである。最初、銀座三越の店にはイスがなく、すべて持ち帰りで、外で食べる、歩きながら食べるというスタイルを提案したのである。第2に、流行発信をするためには銀座という立地には特別のパワーがあるという点である。資生堂が銀座とともに化粧品業界をリードする企業に成長してきたことからわかるように、日本において銀座は流行が誕生する舞台である。ハンバーガーのポジショニングは確かに高級品ではなく単なる日常の安価な食品に過ぎないのであるけれども、アメリカからの新しい文化をアピールするという意味で銀座からスタートしたことには非常に大きな意味があったのである。

同じ時期に外資系ファーストフードとして日本に導入されたケンタッキー・フライドチキンの場合、米国本社の指導により、1970年に郊外の幹線沿いに出店して失敗した。アメリカではすでにモータリゼーションが進み、都市住民人口の中心は郊外に移動していた。そのため、全米で展開されたファーストフード・チェーンはフリーウェイ（高速道路）沿いを中心に郊外立地を基本としていた。それに対し、日本はまだ1970年の時点ではモータリゼーションは成熟していなかった。まさに1970年代から本格的なモータリゼーションが開始したというべきであった。つまり、第3にモータリゼーションがまだ日本では進んでいないので都心立地が望ましいという判断をしたのである。

次に、価格戦略としては、導入時の製品価格は高価格であった。オープン時のハンバーガー価格が80円で、その後も値上げが続き、1974年11月には150円になった。同様にケンタッキーのフライドチキン価格が100円であった。当時のタクシーの初乗り運賃が130円であったことと比較すれば、その高価格がわかる。米マクドナルドでの本来のポジショニングからすれば、日本におけるマクド

ナルドは当初「舶来品」でやや高いのであるが「かっこいい」新しいライフスタイルの提案だったのである。

米マクドナルドから導入された店舗事業の基本理念は「QSC+V (Quality, Service, Cleanliness plus Value)」であった。まず「Q」はクオリティ、品質や安全やおいしさであり、世界中同一の高品質を提供するという理念である。その内容として、「Tender, Loving, Care」を挙げ、おいしい味、愛情を込めて、心配りということを追求している。次に「S」はサービスであり、あたたかい接客・もてなしをスピーディーに提供するという理念である。その内容として、「Smile & Hustle」が挙げられ、笑顔と元気が追求されている。そして「C」はクリンリネスであり、店舗の内外・機器の清掃を徹底して清潔にするという理念である。それについては、「Clean As You Go」と、いつも清潔であることを追求している。最後に「V」はバリュー、価値であり、これらを通じて顧客に喜ばれる最大限の満足、価値を提供するという理念である。この理念を実現するために、店舗の職員はいつも工夫し努力しようというのが店舗運営の基本なのである。

そして、最後にマクドナルドがもたらした新しい事業形態が多店舗展開、チェーンストア戦略である。チェーンストア戦略、チェーンストア・システムこそが小型の外食店事業を全国展開し大規模事業にしたイノベーションであった。そのチェーンストア・システムの特徴については後述する。1971年には5店で2億円の売上げから始まり、1975年度には100億円で経常利益4億円、1976年度にはついに100店舗、150億円と急速な多店舗展開・成長を実現している。

## (2) 拡大・定着するマクドナルド

その後、日本マクドナルドは順調に拡大し続け、1982年には外食産業ランキングでトップになり、現在までトップを続けている。

拡大期のマクドナルドのマーケティングの特徴の第1は、子供時代に味覚の基本ができあがるという理由から、ターゲット市場として子供に焦点を当ててきた点である。TV コマーシャルやグッズなどのセールスプロモーションはすべて子供をターゲットに行われた。また「ロナルド・マクドナルド」というキャラクターをTV コマーシャルで使用しているし、人形や誕生会などのイベントを開催

表9-1 日本マクドナルド社における売上高

年 度	店舗数	売上 (億円)	一店当たり売上高 (百万円)
1971	5	2	40
1972	19	15	79
1973	39	38	97
1974	59	68	115
1975	79	104	132
1976	105	151	144
1977	127	225	177
1978	162	317	196
1979	213	400	188
1980	265	497	188
1981	303	604	199
1982	347	703	203
1983	395	847	214
1984	457	1080	236
1985	534	1188	222
1986	575	1304	227
1987	606	1436	237
1988	655	1530	234
1989	706	1627	230
1990	778	1754	225
1991	867	2077	240
1992	959	2126	222
1993	1043	2126	204
1994	1171	2157	184
1995	1481	2533	171
1996	2006	2988	149
1997	2439	3337	137
1998	2852	3779	133
1999	3258	3944	121
2000	3598	4311	120
2001	3822	4389	115

(出所) 日本マクドナルド社ウェブサイト

した。

次に、初期のマクドナルドは大都市中心部立地であったけれども、モータリゼーションの進展にあわせて、郊外型店舗の展開を1977年から始めた。また77年10月にはドライブスルータイプの店舗が東京都杉並区に開店した。ドライブスルータイプは、車での来店客が車を降りることなく注文・販売することができる

サービスで、注文のコーナーと販売のコーナーを分けて効率的なサービスを実現していた。

第3の特徴は、1978年に世界にさきがけて導入されたPOSシステムである。POSシステムによって、マクドナルド本部は全店舗の日商、単品売上情報の収集分析を確実に実施することができ、立地やプロモーションの評価、販売予測、不振店の識別とてこ入れなどに役立てることができた。

第4の特徴は、アメリカのマクドナルドはフランチャイズ・システムによって拡大してきたのに対して、直営店主義で多店舗展開を進めてきた点である。このことは、マクドナルドの価格対応力の強さ、出店の修正の容易さなどをささえている。現在、フランチャイズ店は765店であり、複数店舗を所有しているオーナーもいるので、オーナー数は331名である。うち288人が社員フランチャイジー(2000年12月31日現在)である。この社員フランチャイズ制度は1979年に導入された。これは優秀な経験豊富な社員に対して独立することを支援する制度で、社員の勤労意欲をさらに高める狙いがあった。また独立により人件費の削減、高齢化の抑制という効果も期待された。

初期のマクドナルドでは、商品構成の変化は少なかった。積極的な新メニュー展開は80年代半ば以降から始められた。その最大のヒットが1984年に販売された「チキンマックナゲット」である。85年には「ブレックファーストメニュー」が登場し、朝食利用を訴求した。続いて87年には「サンキューセット」が期間限定で展開された。これは別々に注文したら500円弱かかるものをハンバーガー+ポテト+ドリンクをセット価格390円で提供するという、おすすめセット商品である。これまでの単品での訴求から、これ以降セットメニューでの訴求・売上が中心を占めるようになった。

また、1988年に「ベーコンマックバーガー」、89年に「てりやきマックバーガー」というように、期間限定商品を連続して展開するようになった。

店舗展開は大都市部から進められた。日本の各地方すべてに出店を完了したのは1982年の金沢市(北陸地方)であり、1990年には全県展開を達成し全店舗日商10億円とした。そして91年に年商2,000億円を達成したのである。

### (3) デフレ下でのマーケティング革新

ところが、91年ぐらいから日本マクドナルドの売上げが停滞するようになった。1992年度の前年比売上高は102%、1店舗の前年比売上げは93%とマイナスとなった。1993年度は全店売上げ100%、1店92%、続いて1994年度は101%と90%というように、全店売上高の低迷と既存店の売上げ減がはっきりと現われた。

原因はさまざまに考えられる。一通り全県展開を実現して拡張の余地が減少したことが全店売上げの伸び悩みに関わっているだろう。また、他のハンバーガー企業や外食企業との競争激化が激化し、オーバーストア状態にあって既存店の売上げがマイナスになっていったのだろう。さらにマクロ要因としては、バブルがはじけてデフレ不況が始まったこと、出生率の低下にともない、子供の数が減少してきたことなどが挙げられる。

この停滞の時期にはさまざまな模索が行われた。

その1つが、80年代半ばから進められた新メニューの展開である。たとえば、1991~92年には「マックチャオ」、「エビチャオ」、「ハンバーグチャオ」、「カツチャオ」、「ビーフカレー」、「チキンカレー」などのライスメニュー、「チキンタツタ」などの新メニューが導入された。

もう1つの模索が新たな低価格戦略の展開であり、1994年3月に「バリューセット」が発売された。「バリューセット」とは、94年12月にクリスマス特別キャンペーンとして、ハンバーガー100円、チーズバーガー120円の期間限定キャンペーンを始めた。

これらの模索を経て、1995年から低迷期を脱却して、新たな成長軌道を描くようになった。そのデフレ不況下のマーケティング革新の特徴は、バリュープライシング、サテライト店舗システム、効率的本部運営にまとめられる。

第1のデフレ時代のマーケティング革新は、バリュープライシング、価格の調整である。既存商品のアピール力、顧客にとっての価値がデフレ時代の中で低くなっている中で、価格を思い切って下げることで、相対的に顧客価値を大きく高め、商品の訴求力を強めるというアプローチである。マクドナルドは見事に価値の再創造に成功した。

95年4月には、ハンバーガー130円、チーズバーガー160円、ダブルバーガー

ー270円に、7月にてりやきマックバーガー190円、フィレオフィッシュ240円、10月にビッグマック280円、チキンタツタ280円にと、全面的価格改定を展開した。96年1月には、創業25周年・創業価格（ハンバーガー80円、チーズバーガー100円）キャンペーンを21日間実施した。ついで3月ビッグマック、6月マックシェイク、7月ハンバーガーとチーズバーガー、9月ダブルバーガーとダブルチーズバーガー、12月ハンバーガーとチーズバーガーの創業価格キャンペーンを展開した。97年も引き続き創業価格キャンペーンを進め、9月にはハンバーガー99円、チーズバーガー120円のキャンペーンを行った。98年には、年2回東西別々に半額キャンペーン（65円・80円）を実施した。これらの低価格キャンペーンでは、需要予測をもとに従来の売上げを大きく上回る生産・販売を見込み、それに見合う原材料の調達・店舗オペレーション体制を確保して、その成果を確認していった。低価格販売による売上げ増加効果を見極めて、2000年2月からは、ハンバーガー、チーズバーガーの「平日半額」に移行する。これらの価格革新は繰り返しキャンペーンを実施し、そのデータを分析して進められていった点に注目すべきである。単に安いから成功したわけではない。いくらならどれだけの効果があるのか、どう工夫して採算性を高めるか、品切れ・売れ残りが大きく発生しないように需要予測の精度をどう高めるかというような問題をクリアして政策展開を進めている。

第2は、効率的店舗運営革新であったサテライト店舗業態の展開である。サテライト店舗は1992年11月に初めて北戸田ジャスコ店で導入された。これはアメリカ・マクドナルドで開発された店舗形態で、正規社員の店長が担当する基本店に付属するものとしてサテライト店舗が置かれた。したがって、サテライト店舗に常駐するマネジャーは、正規社員ではなくパート・アルバイトが担当し、すべてがパート・アルバイトで担当する、出店コストも小さくて、小規模でも採算がとれる小型店舗業態である。その結果、従来採算性がないと判断された立地においても出店が可能となり、717エリアマーケティングで店舗数を大幅に増大することができ、1993年の1,043店、2,126億円から2000年の3,598店、3,578億円へと新たな急成長を達成した。

第3のマーケティング革新が情報システムを活用した効率化である。まず立地情報をデータベース化したMcGIS（McDonald's Geographic Information System マクドナルド社による地理情報システム）によって、従来現地調査などを行って立

地判断をするため時間・費用がかかっていたのに対して、より効率的なスピード出店が可能になった。次に GPS (Global Procurement System) の構築によって、グローバル購買を実現して大幅なコストダウンを進めている。この点では、マクドナルドが全世界に展開されるグローバル組織になっているパワーを活用している。このようなコストダウンのための革新を進めることで上記の「価格破壊」的な低価格戦略をささえたのである。3つめにイン・ストア・プロセッサ (In Store Processor) の導入により、各店舗と本部のホストをネットワーク接続した。これにより、各店舗の売上げ等のデータが速やかに低コストで本部に集中できるようになるとともに、単品ごとの売上げ分析、食材の在庫管理、従業員の人件費やスケジュールの管理、食材の仕入れなどの店舗オペレーションを支援し、その生産性を大きく向上させた。これまで手書きで行われていた在庫管理やスケジュール調整もまたマニュアル化されシステム化されていたけれども手間がかかっていた。これを ISP の導入により、その作業を省力化したのである。4つめに、ELM (エコー・ロジスティック・マネジメント) を導入し、マクドナルドの物流すべてを担当している富士エコー社による原材料の物流システムを管理している。これにより食材の品質管理、発注管理、時間通りの配送、需要予測、温度管理のレベルを向上させている。

現在 (2002 年) の日本マクドナルドは、第 2 の成長に陰りが見え、再びの模索の時期に入りつつあるようにみえる。

景気回復により「デフレ」は終わったという判断により、2002 年 1 月に半額キャンペーンを中止したけれども、その判断は時期尚早であったようでその後既存店の売上げ減少が続き、サンキューセットの展開 (2002 年 7 月) を始めた。

さらに、マックカフェという新業態チェーン展開、新メニューの提供 (プレミアムコーヒー) というように、従来のマクドナルドの顧客を拡大してカフェ需要等を取り込もうとする業態・商品戦略を展開している。

また、事前に予測して調理済みのハンバーガーを用意して時間が来たら廃棄するという従来の調理システムが効率性・環境問題等にとって問題であると判断して、注文してから調理販売する新しい調理システム「メイドフォーユー」を開発し導入を段階的にすすめている。

ほかにも、マクドナルドの店舗を魅力あるものにするために無線インターネットのサービスを東京都内で展開して、店舗の付加価値を高めている。イメージ戦

略としても、2002年日韓ワールドカップのオフィシャルパートナーになるなど、積極的な展開を進めている。

### 3. チェーンストア組織

#### (1) チェーンストア・システム

市場創造型のマス・マーケティングを進める上で、導入・普及させようという製品・サービスをいかにしてマス市場に販売するかという販売チャネルの構築が決定的に重要である。市場創造のためには、市場露出を確保し、価格やプロモーションなどのマーケティング要素をメーカーがコントロールすることが必要であり、それを担うマーケティング・チャネルが垂直的マーケティングシステム (vertical marketing system) である。

垂直的マーケティングシステムには、企業型 (資本的統合)、契約型 (フランチャイズやボランティアチェーンなどのような明示的な契約によって企業間提携を行うもの)、管理型 (規模・ブランド等のパワーにより相手側に協力させるタイプ) の3類型がある。高度経済成長期の家電産業や自動車産業におけるマーケティング・チャネルは、管理型による流通の系列化、ディーラーの組織化によるものである。

日本マクドナルドの急成長を生み出した仕組みは、チェーンストア・システムである。チェーンストアとは、同一業態の複数店舗を単一資本の指揮によって運営する近代小売業の経営形態である。そのことの最大の意義は「チェーンストア経営組織は、近代小売商業の発展過程において、小売商業に固有の小規模分散性という特質を克服して、近代小売商業における資本の運動としての経営規模の拡大＝資本の拡大の要請に依って、集中的大規模化を実現するもっとも基本的な方法を創造した」<sup>9)</sup>点にある。

チェーンストア組織では多店舗展開により、店舗と本部が分離する。それは本質的には、営業活動を構成する仕入と販売の2つの機能を分離するというチェーンストア・システムの組織原理を意味している。本部は、戦略策定、資金調達、店舗業態開発、立地判断、マーチャンダイジングを担当する。顧客のニーズに応える店舗サービスの設計＝業態開発の問題、顧客のニーズに応える品揃え・売場

づくりに関する意思決定、商品選択・改廃を行うマーチャングデザインの問題、のいずれも本部が担当するのである。このことは「規模の経済」を実現する。店舗開発のためのコスト、情報・物流システム開発についてのコストは多店舗展開によって吸収される。多店舗による巨大な販売力は、バイイングパワーとして集中仕入による仕入条件の改善、商品開発を実現する。それに対して、店舗は作業を通じて本部が意思決定した品揃え・売場づくりを実際に実現し保全するという意味での「商品管理」を担当し、販売する。商品調達から販売までをマーチャングデザイン過程としてとらえるならば、前半の調達の意思決定は本部の商品部バイヤーが担当し、「商品管理」を進めてマーチャングデザイン活動を締めくくることが店舗である<sup>6)</sup>。本部がシステムの設計とコントロールを担当し、店舗はシステムの実行を担当するのである。したがって、店舗におけるマネジメントの課題は、低コストで作業をきっちりやりとげることである。

その際のチェーンストア経営システムにおけるマネジメントの行動原理は3S主義である<sup>7)</sup>。すなわち、スタンダーディゼーション (Standardization)、シンプリフィケーション (Simplification)、スペシャリゼーション (Specialization) の3Sである。スタンダーディゼーションとは標準化を意味し、「①よい規格をつくり、②徹底させる。さらに、それを③より良く修正、④しつづけるという過程全部」である。画一的な作業を割り当てるということだけではなく、作業そのものをより良いものに工夫し続けてそれを徹底するということであり、チェーンストアのマネジメントの基本理念である。マニュアルは実験等により実際に100%実行可能な商品の仕様、作業手順を数値で明確に点検できるものとして設計し、それを徹底していくことがマネジメントの基本である。マクドナルドでは、数値化できるものは徹底して数値化している。製品の材料の仕様、調理の温度や時間、作業のスピードを徹底して数値化し、それを100%達成することを当たり前シンプリフィケーションは単純化あるいは簡素化を意味し、誰でもできるような作業にすることである。スペシャリゼーションは専門化を意味し、特化することを通じて他社と差別化することである。

分割され標準化された職能・作業をコントロールするのが数値責任である。商品部のマーチャングデザイナーおよびバイヤーはチェーンストア全店舗における担当商品の荒利益高または貢献差益高に責任を持つ<sup>8)</sup>。これに対し、店長、売場責任者などのオペレーション・ラインのマネージャーは純益高あるいは経費の統

制に責任を持つ。それぞれの職位・職務は作業の標準化を通じて設計され、それぞれが明確な数値上の責任を持つことで、それぞれがそれぞれの役割を追求することでシステム全体の最適化を図るという仕組みになっている。

このようにまるで野球やアメリカンフットボールのように選手一人ひとりがそれぞれの役割を担当することで連携するシステムであるので、各人がそれぞれの役割を担えるかどうか、システム稼働の分岐点である。そこで体系的な教育が重視される。教育政策の基本は、①個人別に完全に指導する、②確実な段階別教育を行う、③職務・職位ごとの目標を明示する、④教育の効果測定を上司とスタッフが必ず実施する、⑤各人の知識と経験についての不足の発見（考課）とその充足（教育）を繰り返す、の5点である<sup>9)</sup>。

以上のように、システムによる経営で多店舗展開を可能とし、規模の経済を競争優位に結びつけたのがチェーンストア・システムである。

チェーンストア・システムが機能する条件としては、①顧客に支持される事業システムの設計・改善（業態・商品政策・サービス）、②それを店舗（現場）で効率的に実現するオペレーション・マネジメント、の2つである。

既存店全体の売上げ減少というような厳しい業績の悪化は、事業システムが顧客に不適合となってきていることを示唆している。日本マクドナルドでは本社（社長）のイニシアティブによって事態打開をはかってきた<sup>10)</sup>。チェーンストア組織においては、このように問題の定義・解決はあくまでも本部の任務である。小売サービスミックス（顧客に対する小売サービス全体の組み合わせ）の設計、いわゆる店舗業態の開発は本部の機能である。立地判断、店舗建設等も本部の機能である。そして商品調達・供給という小売事業の中での中心機能も本部の機能である。さらにプロモーション戦略の立案も本部機能である。このように見ていくと、いわゆるマーケティング関連業務のすべての意思決定は本部が掌握しているとみることができよう。

しかし、本部が戦略的意思決定を掌握しているからといって、現場と対立するものということではない。本部社員の9割が店長経験者と言われ、現場の店舗のことが完全にわかる、できる社員でなければ本部業務につけないようになっており、本部が現場のためにあるということがこの点でも徹底されている。また、本部社員の店舗巡回はその業務の1つとして位置づけられており、店舗の状況を見、店舗で働く人の意見を聞くことを重視している。

他方、店舗は本部の政策を実行する場という関係になる。これは店舗が重要でないということを意味するわけではない。消費者との直接的接点、サービス・マーケティングで言う「真実の瞬間 (moment of truth)<sup>11)</sup>」は店舗であり、店舗が提供するサービス全体、すなわち商品プラス接客・雰囲気等が消費者の満足を生み出すのである。店舗は、メーカーにおける製品と同様に小売企業にとってのブランドそのものであり、コミュニケーション・メディアである。したがって、店舗オペレーション・マネジメントは効率的経営とともに、サービス＝消費者満足を生み出す場として重要である。店舗で働く店員の笑顔、モラルこそが消費者の評価を直接左右するのである。

その店舗で働く従業員を日本マクドナルドは「クルー」と呼んでおり、パート・アルバイト中心のオペレーション体制を確立しており、従業員 5,285 名に対してパート 99,469 名という規模になっている (2001 年 12 月 31 日)。

このように重要な従業員の労働であるけれども、チェーンストア・システムでは、しばしばマニュアル労働の徹底、低賃金労働により、従業員の労働意欲が低下し、労働の質に問題が出る場合がある。現場 (店舗) でのマニュアルに基づいたサービス品質のコントロールとモラルの高さをどうづくり出すかがオペレーション・マネジメントの重要な任務である。従業員のサービス品質を高めるためには、厳しいトレーニングが必要である。なぜそうするのかという考え方を理解させ、そして繰り返しマニュアル通りの作業ができるように訓練することを段階的に進めている。厳しい訓練を課し、それができるようになって達成感を味わい、前進したことで褒められるというサイクルの繰り返しの中で緊張感を持ちつつも楽しい労働を実現している。標準化された仕事の中でのステップアップする仕事の体系によって、従業員の意欲と努力が報われる仕組みを提供し、仕事のレベルが数値化された項目で評価され、目標を持たせることでモラルを高めている。店舗内でのモチベーションを高めるプログラムの 1 つとして、コンテストも各店舗の判断で開催している。個人対抗あるいはチーム対抗の形でゲーム感覚でサービスを競い合うのである。このようにパート・アルバイトによる労働にも実力主義を導入することで、多くの従業員が楽しみながら意欲的に仕事に取り組むようになり、職務満足度を高めているのである。

マクドナルドにおける職務構造は次の通りである。店舗での従業員 (クルー) においては、トレーニー、C クルー、B クルー、A クルー、トレーナーあるいは

スター、スウィング・マネージャー、A スウィング・マネージャーというように昇格していく。トレーニーは見習いであり、C クルーは1つ以上、B クルーは半分以上、そしてA クルーは店舗でのすべてのポジションをマスター（本人勤務時間帯での）する。そしてトレーナーは新しいクルーのトレーニングを担当し、スターは接客などを中心的に担当する。スウィング・マネージャー、A スウィング・マネージャーは、社員と同じ制服を着用し、店舗責任者にもなりうる。この上位ポジションでは、店舗内オン・ザ・ジョブ・トレーニングだけではなく、各地区本部の「フィールドトレーニング室」でのオフ・ザ・ジョブ・トレーニングが導入される。社員においても、基本的に店舗での仕事から始まり、マネージャー・トレーニー、セカンド・アシスタント・マネージャー、ファースト・アシスタント・マネージャー、マネージャーというように、店長をめざす。新入社員が店長になるには、一般的に6年程度かかる。それだけの訓練と実績を積み上げなければ店長になれないのである。ファースト・アシスタント・マネージャー、マネージャーの教育においては、本社の「ハンバーガー大学」におけるオフ・ザ・ジョブ・トレーニングが導入されている。その上で、本部スタッフとして、オペレーション・コンサルタント（OC）、オペレーション・マネージャー（OM）となり、店舗指導業務を担当する。

誤解をしていけないのは、お客に対するサービスについては画一的なマニュアルで完全に統制されているわけないことである。子供の客が欲しいスヌーピーのおもちゃが品切れしていたときに他店からわざわざ取り寄せてくれたお店、年輩者に対してはハンバーガーを細かく切って提供するお店、ゴミ箱に落ちた名刺入れを消毒液で拭いて渡してくれたお店というように、お客様の立場にたち、お客様の心理を理解したサービスがそれぞれのお店で工夫して行われているのである<sup>12)</sup>。

そうした際のマクドナルドの社員、従業員の行動の指針が下記の「McDONALD'S WAY」である<sup>13)</sup>。

1. 会社全体にとって何がベストかを考える。
2. 互いにチームプレーヤーとして協力しながら仕事を進める。
3. 個人の功績のみならず、チームへの貢献度も評価する。
4. 意見の多様性を活かしつつ、会社とお客さま双方にとってプラスになる

議論をする。

5. 問題に正面から立ち向かい、相互信頼とオープン・コミュニケーションをベースにした議論を行い解決に当たる。
6. 相手の言い分に十分耳を傾け、話し合いを重ね、言っていることとやっていることを一致させる。
7. 決定されたことには100%サポートし、これに従う。

このような考え方が職場での行動の指針となっており、実力主義ではありつつも、チームワークを重視している。問題を発見し、それを職場のチームワークで解決していくというチーム中心のマネジメントが追求され、各店舗でのサービス向上を実現しているのである。そしてそのようなチームワークが実現されているかどうかについても、マネージャークラスは評価されている。このように数値による評価によって人材育成そのものもシステム化されている。

## (2) 「マクドナルド化」

チェーンストア・システムは小売業を近代化した合理的な経営技術である。しかし、その合理性を問題としてとらえる議論がある。それがリッツァ (G. Ritzer) による「マクドナルド化 (McDonaldization)」である。

リッツァは社会のあらゆるところでマクドナルド・モデルが普及し抗いがたいものになっていると主張し、「マクドナルド化」が多くの人々を引き付けて離さない理由は下記の4つの次元であるとまとめた<sup>14)</sup>。

### (1) 効率性

消費者ももっとも効率的に空腹を満たす方法を手に入れており、さらに従業員もきわめて効率的に働いている。

### (2) 計算可能性

販売商品の量的側面(分量と費用)、および提供されるサービス(商品を手にするまでにかかる時間)というように、量的な拡大や速度の追求が重視されている。消費者はダブル・マックを評価し、時間節約を評価する。従業員もどれだけ手早く与えられた作業をこなすかを重視している。

## (3) 予測可能性

マクドナルドが提供する商品とサービスはいつでも、どこでも同一であるという保証を提供している。そのため、消費者は世界中どこへ旅行しても安心してマクドナルドに行くようになる。これは多くの人々が新奇な体験ではなく、いつもの日常を求めていることを意味している。従業員の作業や反応もマニュアル化され、予測可能になり、消費者もそれを学び適応する。

## (4) 制御、とりわけ人間技能の人間によらない技術体系への置き換え

作業をできるだけ標準化するために非人間的な技術体系が人間を制御している。それを徹底するために機械化を進め、その結果、人間が機械を制御するのではなく、機械が人間の作業を制御している。

先に指摘したように、このような合理性を追求したチェーンストア・システムこそが、マクドナルドの成長の源泉であり、新市場の創造を進める手段であった。合理性を追求したからこのシステムはこれほどの影響力を持ったのである。

リッツアもマクドナルド化のプラスの側面を認めつつも、合理的システムは不可避的に大量の非合理性をも引き起こすと主張する。すなわち「合理性のもつ非合理性」である。健康・環境・農業に対するマイナスの効果や世界各地の伝統的食文化の破壊、非人間的な生活・労働習慣へ躰けられること、人間関係が制限され希薄化すること、世界が画一化均質化し、多様性を失いつつあることなどをリッツアは問題にし、システムに強く拘束されないところに人間の未来、創造性をみている<sup>15)</sup>。

新しい市場の創造は、新しい文化とシステムの普及・普遍化であり、そのことによって大きなベネフィットを得つつ、同時に予期しない文化現象をも生み出していく。このことは、新市場創造の効果としてみておくべきであろう。現代日本における携帯電話の普及にもこのことは確認されよう。

## 〔注〕

- 1) P. Kotler, *Marketing Management*, eleventh edition, international edition, Prentice-Hall, 2003, pp. 407-8. なお、この「5つのレベル」の第1のレベルを除いた4つの製品分類は、T. Levitt, "Marketing Success through Differentiation-of Anything," *Harvard Business Review*, January-February 1980, pp. 83-90, による。
- 2) Jean-Jacques Lambin, *Le Marketing Stratégique: Fondements, Methodes et Applications*, McGraw-Hill, Paris, 1986. (三浦信・三浦俊彦訳『戦略的マーケティング』嵯峨野

- 書院, 1990年, 76~78 ページ)。
- 3) 日本マクドナルドの歴史的發展については、日本マクドナルドのウェブサイト (<http://www.mcdonalds.co.jp>), 藤田田『勝てば官軍』KKベストセラーズ, 1996年, 小沢道紀「ホスピタリティ産業のマーケティングおよび経営戦略—日本マクドナルドを事例として—」『立命館経営学』第39巻第3号, 2000年9月, 175~194 ページ, 国友隆一『そこまでやるか! マクドナルド13万クルーがサービスの達人に変わるとき』日本実業出版社, 2002年, 中山新一郎『マクドナルド市場独占戦略』ばる出版, 2001年, などを参照。
  - 4) 日本マクドナルドは、マクドナルド・コーポレーションと(株)藤田商店がそれぞれ50対50の出資で設立された。マクドナルド・コーポレーションは、アメリカ本国での本家マクドナルドであり、レイ・クロックが創業し、ハンバーガービジネスのチェーン展開を成功させた。
  - 5) 佐藤肇『流通産業革命』有斐閣選書, 1971年, 99 ページ。
  - 6) 渥美俊一『チェーンストア経営の原則と展望 (改訂版)』実務教育出版, 1990年, 66~68 ページ, を参照。
  - 7) 渥美俊一『チェーンストア経営の原則と展望 (改訂版)』実務教育出版, 1990年, 51~53 ページ, を参照。
  - 8) 荒利益高 (Gross Profit) とは売上高から売上原価 (仕入額) を引いた金額。貢献差益高 (Contributed Profit) とは、従業員が企業に貢献した利益高のことで、その個人の職位・職務に応じて設計され、従業員個人の数値責任、業績評価の基準となる。
  - 9) 渥美俊一『チェーンストア経営の原則と展望 (改訂版)』実務教育出版, 1990年, 101 ページ, 参照。
  - 10) 藤田田社長 (当時) は、日本マクドナルドが買い手のニーズにあわせるのではなく、売り手のニーズにあわせるビジネスを展開していると主張する (『日経ビジネス』1984年10月29日)。
  - 11) ヤン・カールソン著、堤猶二訳『真実の瞬間—SAS (スカンジナビア航空) のサービス戦略はなぜ成功したのか』ダイヤモンド社, 1990年, を参照。
  - 12) 国友隆一『そこまでやるか! マクドナルド13万クルーがサービスの達人に変わるとき』日本実業出版社, 2002年, を参照。
  - 13) 同上書, 132 ページ。
  - 14) G. Ritzer, *The McDonaldization of Society*, Revised edition, 1996. (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, 1999年, 30~35 ページ)。なお、マクドナルド化と日本との関わりについては、『佛教大学総合研究所報』第21号別冊, 2002年2月, を参照。
  - 15) 同上書, 195~229 ページ, を参照。