

# 日本マクドナルドホールディングス(2005年)

2004年12月期決算の総括

<http://www.mcd-holdings.co.jp/>

日本マクドナルドホールディングスの2004年12月期連結決算は、売上高3,081億円(前年比2.8%増)、営業利益72億円(同54.9%増)と増収増益となり、2期続いた最終赤字から脱した。この間、不採算店舗の閉鎖、希望退職者募集などのリストラは一巡した。ドナヒュー会長・原田社長の新体制で打ち出した戦略課題である「店舗体験の向上」「ブランド再構築」の施策として、既存店のリモデルやレギュラーメニュー強化を推進し、既存店売上高は同3.3%増、客数も同3.0%増と回復に転じた。2005年に入り、ドナヒュー氏は米国マクドナルドのリレーションシップ・パートナーに就任し、会長を退き、原田氏が会長を兼任する新体制がスタートした。しかし、低価格商品拡充のバリュー戦略として4月に発売した「100円メニュー」が不振で、客単価下落により中間決算で経常利益が前年比77%減、通期業績見通しも下方修正した。その後一転、「500円メニュー」値上げや正社員登用拡充を行うなど、その戦略は混迷を窮めている。

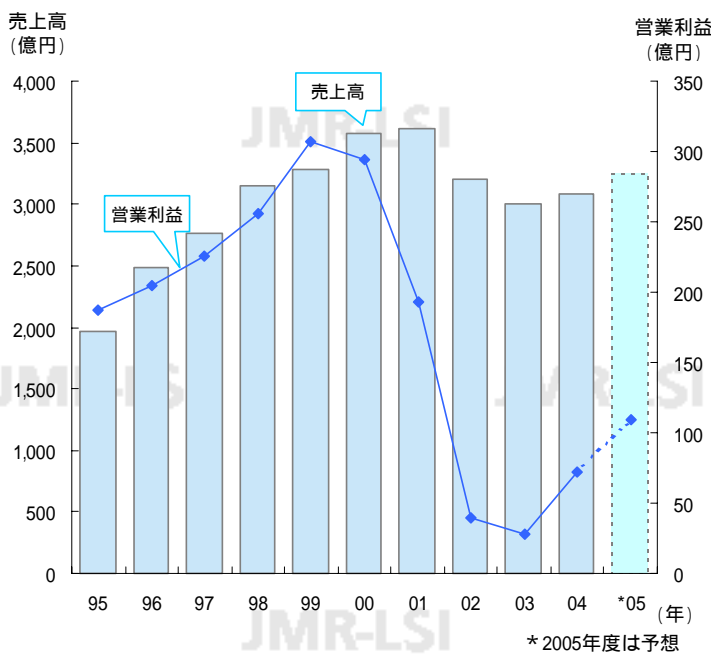
## 競争優位と競争戦略

(1) 現在の戦略		(2) 現在の強みと弱み		(3) 今後の課題と新しい競争優位の方向	
3つの基本戦略	ミッション 「日本マクドナルドの再生」 「継続的な成長に導く経営体制の確立」 ＜3つの戦略課題＞ 店舗体験の向上 既存店舗活性化策として、リモデル・リフレッシュ 「メイドフォーユー」導入加速させば全店完了 ブランドの再構築 グローバルブランド戦略「I'm lovin' it」のもと レギュラーメニューを強化 「フィッシュマックディッパー」「マックグラン」等 組織力の更なる向上と人材育成	強み	グローバルブランド「マクドナルド」のブランド価値 優れたSCMによるコスト優位性 サプライヤーとの強固な取引関係、強い交渉力 店舗を重視し、徹底した顧客主義・現場主義の企業風土	既存店の収益力回復 - 既存店リモデル・リフレッシュへの投資拡大 - レギュラーメニュー、スタイルの魅力向上  店舗オペレーションの革新 - 正社員登用拡充によるサービス品質向上  ファミリー重視への回帰 - ハッピーセットにボックスタイプ導入 - 母親向けブランド広告  新会長兼社長の原田氏による、 新経営体制の確立、 店舗を重視する企業風土の再徹底	
	コスト・リーダーシップ戦略		弱み		相次ぐ価格変更により失われた値ごろ感 高まる健康志向・スローフード潮流を背景としたファーストフードへの不信感・拒否反応 急速な出店拡大による店舗間競争の発生
	差別化戦略 集中化戦略				

## 資料1 価値活動分析表

全般管理	戦略課題に対する2005年施策 ・サービス強化 ・バリュー戦略(納得感の醸成) ・ファミリーアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つの戦略課題「店舗体験の向上」「ブランドの再構築」「組織力の更なる向上と人材育成」を継続                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 既存店リモデル・リフレッシュ、コアメニュー強化で、マクドナルド再生への布石</li> </ul> </li> <li>トップ人事                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 元アップルコンピュータの原田永幸氏が代表取締役社長に就任(04年)</li> <li>- パート・ドナヒュー会長が取締役に異動(米国マクドナルドのリレーションシップ・パートナーに)、原田氏が会長も兼任(05年)</li> </ul> </li> </ul>	<p>グループ概要</p> <pre>           米国マクドナルド                           v           日本マクドナルドHD                           v           日本マクドナルド                           v           エブリディマック(広告)                           v           フランチャイズ           </pre>			
人事労務	従業員数:4,477人 外、平均臨時雇用者数:22,382人 平均年齢(え単体):47.7歳 人件費(直営店):812億円 (前年比3%増/直営店売上比26.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)藤田商店との経営役員契約を解約(03年)</li> <li>役員報酬に業績連動型インセンティブ制度導入、直営店の店長に売上高伸び率に応じた特別報奨制(04年)</li> <li>サービス向上のため期中中に店舗に配置する正社員を約15%増強し、4,500人体制へ。新卒・中途を問わず店長候補を全国で募集する(05年)</li> </ul>				
技術開発	研究開発費:2.8億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発体制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 新商品開発は日本マクドナルド(株)のメニューマネジメント部、導入機器等は同社レストランシステム開発部が担当</li> <li>月に1、2度の担当者ベースでの開発推進ミーティング、月1回程度の消費者向け試食会</li> <li>- 米国マクドナルド・コーポレーションのワールドワイド・メニューマネジメント部門と連携し、情報収集</li> </ul> </li> <li>現在の新商品開発方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ブランドの更なる価値向上のため、コアメニューを強化する</li> <li>2004年度は「フィッシュマックディッパー」「マックグラン」「トマトマックグラン」等を発売</li> </ul> </li> <li>情報システム開発 - 本社主導(購買ネットワーク)、日本独自(出店戦略のためのデータベース「マック・ジス」)など</li> </ul>				
	調達活動	製造	出荷物流	販売マーケティング	サービス	
全社		売上原価率86.5:%(03年:87.3%) *直営店、FC含む 設備投資額(04年):94.3億円 (既存店のリモデル・リフレッシュ、メイドフォーユー導入含む改装等) 05年は設備投資額227億円予定	6ヶ所の物流センター、5ヶ所の営業所の、合計11ヶ所の配送拠点	海外展開: 米国マクドナルド・コーポレーション 店舗は121か国、31,561店		
ハンバーガーレストラン事業	SCM構築、物流改革			グローバルブランド戦略「I'm lovin' it」 コアメニュー強化 既存店舗のリモデル・リフレッシュ 「メイドフォーユー」導入完了	覆面調査員による接客サービス、商品品質など査定	
	グローバルサプライチェーンの活用 GPIA(産地別の価格一覧ソフト)  集中会議方式*  *コスト削減等の共通目標をたて達成度に応じ成功報酬。取引業者間の競争を促進	製造のアウトソーシング (全国100社150工場と製造契約)  HACCP (原材料から一貫した衛生管理手法)	物流のアウトソーシング (7社グループの富士エコー*)  「毎日配送」開始(野菜から導入)  *在庫スペースを削減し客席に充当			

過去10年間の業績推移



連結決算

(億円)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
売上*1	-	-	-	-	1,732	1,971	2,479	2,763	3,144	3,285
システムワイドセールス*2	-	-	-	2,120	2,152	2,528	2,982	3,331	3,779	3,944
営業利益	-	-	-	-	118	187	205	225	256	307
経常利益	-	-	-	105	122	188	206	231	260	314
当期純利益	-	-	-	-	51	86	110	110	146	159
	2000	2001	2002	2003	2004	*2005				
売上*1	3,579	3,617	3,207	2,998	3,081	3,270				
システムワイドセールス*2	4,311	4,389	4,027	3,867	3,959	-				
営業利益	294	193	39	28	72	110				
経常利益	293	189	21	19	73	93				
当期純利益	168	102	-23	-71	37	52				

\* 2005年度は予測 / 営業利益は、未公表のため、「会社四季報」より  
\* システムワイドセールス：直営店売上 + フランチャイズ 店売上

店舗数推移

(店)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
店舗数(各年度末)	-	-	-	1,041	1,169	1,482	2,004	2,437	2,852	3,258
出店数	-	-	-	-	137	323	530	457	459	451
閉店数	-	-	-	-	10	10	8	24	44	45
店舗数(純増)	-	-	-	-	127	313	522	433	415	406
	2000	2001	2002	2003	2004					
店舗数(各年度末)	3,598	3,822	3,891	3,773	3,774					
出店数	399	285	184	64	41					
閉店数	59	61	115	182	40					
店舗数(純増)	340	224	69	-118	1					

部門別販売実績(億円)

	2003	2004	前期比増減(%)
直営店部門	2,708	2,761	2.0
サンドイッチ	1,132	1,140	0.8
デザート	613	637	3.9
ドリンク	798	800	0.2
ブレイクファースト	43	59	36.8
ブレイクファースト・デザート	48	60	24.1
その他	73	64	-12.3
フランチャイズ収入部門	276	305	10.3
広告宣伝収入部門	6	5	-7.2
その他	8	10	16.3
売上計	2,992	3,081	3.0

\* サンドイッチにはバーガー類含む  
\* フランチャイズ収入部門の売上金額は、ロイヤルティ、賃賃料、広告宣伝、店舗売却代金等

資料3. 戦略経路分析 (Historical Path of Strategy)

	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
局面	攻勢的成熟期		攻勢的波及期			反転防衛期		縮小リストラ期		
解釈	地価の急激な下落を背景に、慎重であった都市圏の生活沿線へ出店攻勢をかける。1995年は前年比2.5倍の323店を出店し、96年は過去最高530店を出店する。出店コストの低さからガソリンスタンドやCVS等の異業種との新型店舗開発も積極推進。		市場規模の大きいエリアに70坪以上の大型店舗を1店出店する戦略から、エリア戦略を転換。出店フォーマットを多様化し、生活者の動向を踏まえ、既存の大型店1店に対し同エリア内に小型のサテライト店を配置。既存店を中核店とする「中核店 + サテライト店」のユニットでマーケットを深耕する。商品面では、「65円バーガー」などデフレ下の消費者に値ごろ感を醸成して最高益。			「ウィークデスマイル」としてハンバーガーの平日半額を導入するも低価格のインパクトが薄れ、客数は伸び悩む。客単価は下落を続け、営業利益が大幅に減少。会社員の喫茶需要や朝食利用など取り込む一方でキッズやファミリーが店舗離れ。		2002年2月にハンバーガーを80円に値上げするも、客足回復のため8月には59円に値下げと価格設定が迷走。値下げによる客数・売上改善効果はあったが、最終赤字を計上し、業界に衝撃が走った。03年に藤田田会長が退任しドナルド氏が会長就任。設立以来初の希望退職を募集し、店舗閉鎖等リストラに着手。04年には元アップルコンピュータの原田社長が就任し、業績はやや回復。		
基本戦略	90年代前半の外食ゼロ成長から抜け出し、売上前年比10数%の急成長、新規出店攻勢 創業25周年 売上3,000億円突破		低価格戦略で値ごろ感エリア戦略			低価格戦略の失速と価格の混迷 株式の額面金額変更と増資 JASDAQ上場		「日本マクドナルドの再生」 「継続的な成長に導く経営体制の確立」 持株会社体制へ当期純損失を計上 藤田商店との経営役員契約を解約 役員、直営店店長業績連動型報酬		
ハンバーガー価格	130円	80円(限定3回)	99円(限定3回)	65円(限定3回)	65円(限定2回)	65円(平日)	80円(2月) 59円(8月)	80円	*05年から100円	
商品政策	バリューセット(94年) 価格改定ハンバーガー130円	期間限定ハンバーガー80円* *創業価格	店内放送端末「マックビジョン」	65円バーガー	ハッピープライス(期間限定半額)	平日半額ウィークデスマイル キティちゃんなどぬいぐるみ販売	ハンバーガー80円へ値上その後59円へ値下げ「プレミアムマック」 一部店舗に「McBBフォン」設置	スマートセービング グローバルブランド戦略「I'm lovin' it」開始	ハッピーセット新「フィッシュマックディッパー」 「マックグラン」 「エンジェルブルー」*のハッピーセット*ファッションブランド	
営業流通政策	出店フォーマットの多様化と出店攻勢	ガソリンスタンドとの共同出店(埼玉県)	長野五輪オフィシャルスポンサー	ATM併設店舗(横浜銀行と提携)	フランチャイズロイヤルティ料率を1%引上げ	オーダーメイド調理システム「メイトフォーユー」導入開始 *04年導入完了	サンドイッチチェーン日本プレタマシ設立* *04年に清算	チャレンジ60秒サービス(提供スピードアップ) 店舗数純減(118店)	物流センターからの配送頻度アップ「毎日配達」	
組織変更								エブリディマック設立 広告等	不採算事業から撤退 フレタマシ、マックビジョン	広告代理店を 電通1社に絞込み 既存店舗 リモデル投資拡大
トップ人事	藤田田社長							藤田田会長 八木康之社長	ハット・O・ドナルド会長 八木康之社長	ハット・O・ドナルド会長 原田永幸社長

資料4 時系列活動分析表

	市場環境	主活動		支援活動		
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	組織変更・人事・労務	全般管理
70～79年	70年 銀座通り歩行者天国開始 70年 すかいらーく1号店オープン 71年 ロイヤルホスト1号店オープン 74年 日本フードサービスチェーン協会が発足 74年 イトーヨーカ堂がデニーズ1号店を出店 76年 自動車登録台数3000台突破 77年 冷凍びびりなど、食品メーカーによる「中間食市場」が拡大 78年 すかいらーくが店頭公開 79年 小僧寿しが業界首位に	71年 日本での第1号店を東京都中央区にオープン(銀座店) ハンバーガー=80円 72年 関西第1号店を京都市下京区にオープン(藤井大丸店) 73年 中部地区第1号店を名古屋市中区にオープン(金山店) 75年 四国地区第1号店を香川県高松市にオープン(高松店) 九州地区第1号店を熊本県熊本市にオープン(熊本大洋店) 76年 2月フランチャイズ契約第1号店を沖縄県浦添市にオープン(牧港店) 中国地区第1号店を広島市中区にオープン(広島本通り店) 77年 本格的なドライブスルー方式を採用した第1号店を東京都杉並区にオープン(環八高井戸店) 78年 マクドナルド全世界5,000号店を神奈川県藤沢市にオープン(江ノ島店) 米国カリフォルニア州サンタ・クララに店舗をオープン 79年 5月北海道第1号店を札幌市中央区にオープン(札幌ポールタウン店) 社員フランチャイズ制度を発足させ第1号店を埼玉県東松山市にオープン(東松山丸広店)	78年 江ノ島店にPOSシステム導入 79年 専属で配送業務を行う(株)富士エコー設立		71年 店舗運営を基本とする人材育成のため、ハンバーガー大学を開校 73年 資本金3億2,400万円に増資 74年 3月東京都新宿区 新宿住友ビルに本社移転 75年 年商100億円突破 77年 年商200億円突破 78年 8月当社出資100%の新会社カリフォルニア・ファミリー・レストラン・Inc.を設立	71年 東京都港区に日本マクドナルド株式会社設立 73年 資本金3億2,400万円に増資 74年 3月東京都新宿区 新宿住友ビルに本社移転 75年 年商100億円突破 77年 年商200億円突破 78年 8月当社出資100%の新会社カリフォルニア・ファミリー・レストラン・Inc.を設立
80～89年	・「ファミリーレストラン」御三家すかいらーく、ロイヤル、デニーズ 80年 吉野家が会社更生法の適用を申請、倒産(吉野家ショック) 82年 小僧寿しに代わり日本マクドナルドが業界首位に 83年 ほっかほっか亭など持ち帰り弁当チェーンが成長 84年 店舗にSA(ストア・オートメーション)が導入開始、あさくま 85年 テリハリビザ登場 80年代後半～ オーダー・エントリーシステム普及(84年1ドル=250円台 87年 1ドル=120円台)	80年 東北地区第1号店を宮城県仙台市にオープン(仙台一番町店) 83年 第一回マクドナルド・ミュージカル「あしながおじさん」(エンターテイメント事業へ進出) 84年 チキンマックナゲット新発売、大ヒットにより日経ヒット商品番付ランキング 85年 「鎌倉店」元旦一日の売り上げが742万円を記録、3日には全国の一日当たりの売り上げが6億円突破 ブレイクファーストメニュー登場 87年 サンキューセット登場(ハンバーガー+ポテト+ドリンク(S)の組み合わせ) 89年 期間限定発売「てりやきマックバーガー」、発売から2ヶ月後に定番メニューへ 80年代後半 小冊子「マクドナルドヘルシーBOOK」店頭で無料配布		82年 日本マクドナルドの開発によるPOSシステムを米国マクドナルドへ輸出 87年 サンキューセット、流行語大賞・大衆賞受賞	81年 日本マクドナルド、農林水産大臣賞受賞	82年 国内における外食産業で売上高1位(直営・フランチャイズ店合計売上高702億円)(日経流通新聞1983年4月28日掲載) 84年 資本金:4億5,600万円に増資 渋谷センター街店年商1000億円突破 85年 資本金:5億8,800万円に増資 86年 資本金:7億2,000万円に増資 87年 資本金:8億5,200万円に増資 88年 5月資本金を10億円に増資 銀座店オープンから累計売上1兆円突破 89年 山形県への出店を最後に、全県出店を果たす
90～95年	・外食業界の人手不足が深刻化 90年 吉野家ディ・アンド・シーが株式店頭公開 91年 モスフードサービスがロッテリアを抜きハンバーガー2位に 94年 CVSの弁当など「中食」市場に注目 95年 ガスなど低価格業態店舗での雰囲気・客層の悪化が問題視	91年 ニュースペーパー「McDonald's TODAY」発行 90年 山県に県下初の店舗オープン、全都道府県出店完了 92年 国内最大規模「相模原トイザ「ら」」店オープン 来店客数50億人突破記念「ハンバーガー」20年間の価格で販売(100円) 93年 国内1000号店として名古屋に「瑞穂通店」オープン 94年 セットメニュー「パリュースセット」販売開始 95年 ハンバーガー=130円、チーズバーガー=160円、ダブルバーガー=240円、ダブルチーズバーガー=270円に価格改定		94年 「マック・ジス」(チリ情報システム)の開発スタート 95年 「GPIA(グローバル・パーチェシング・インフォメーション・アナリシス)」を導入		90年 全店1日売上合計新記録樹立(10億224万円) 91年 業界初年商2,000億円達成 93年 全店一日あたりの売り上げで11億6,720万円達成 「東京モーターショー店」1時間あたり売上2,081,430円の新記録 94年 全店1日あたりの売り上げ14億3671万円達成 95年 東京都新宿区 新宿アイランドタワーに本社移転 年間売上2500億円突破
96年	スターバックスコーヒー日本進出	8月 ガソリンスタンドとの共同出店を埼玉県越谷市にオープン(千間台出光S・S店) 創業25周年としてハンバーガー=80円、チーズバーガー=100円の創業時の価格で限定発売				
97年	長野オリンピック デフレ不況が深刻化の兆し	7月 マクドナルドミュージアム(博物館)オープン 長野オリンピックオフィシャルレストランとして参加決定、「McDonald's Smile」発行				
98年	なか卯(牛丼)、焼肉屋さかい等の中堅チェーン成長	11月 公式ウェブサイトでのファンクラブ@Mc開設 12月 店舗専用放送「マックビジョン」実験導入開始				
99年		1月 「ハッピープライス」第1弾としてブレンドコーヒーを半額90円など期間限定、第2弾は「ダブルバーガー」半額120円など 6月 「マックシェイク」(抹茶)を半額110円、「かろびマック」を240円で期間限定 9月 「マック牛なべパン」240円で期間限定 11月 「グラタンコックバーガー」220円で期間限定 12月 「ゆくとりくるとり」を180円にて期間限定	8月 横浜銀行と提携し、初のATMとマクドナルドの併設店舗を出店 9月 新システム・メイドフォーユー店舗テスト開始(神奈川県・荏田西店)	6月 藤田田社長がソフトバンク(株)社外取締役に就任	4月 資本金68億7,512万円に増資 財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン・デン・フジタ財団 6月 資本金82億7,387万円に増資 8月 3,000号店を東京太田区にオープン(環八大鳥居店)	
00年	6月 メーカー製品による集団食中毒発生、食品の安全性に対する不安が高まる ・レイズインターナショナルがJASDAQ上場	2月 平日、ハンバーガー=65円、チーズバーガー=80円の「ウィークデースマイル」キャンペーン開始 6月 キティちゃん、スヌーピーなどのキャラクターぬいぐるみを店舗で発売し、ヒット	・「MADE FOR YOU」(オーダーメイド調理システム)全店導入開始		1月 株式の額面金額変更のため、形式上の存続会社である日本マクドナルド株式会社(旧(株)タキレック)と合併 12月 資本金:88億1,387万円に増資	

	市場環境	主活動		支援活動		
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	組織変更・人事・労務	全般管理
01年	3月 戦後初めてのデフレ認定 9月 農水省が国内で初めて狂牛病感染の牛を確認 (BSE問題発生)	10月 新メニューセット「マックトーキョー」開始 (東京山の手500店舗) 秋に3700店舗突破				7月 資本金241億1,387万円に増資 JASDAQ市場に上場 12月 フランチャイズロイヤルティ料率を1.0%引き上げ
02年	・米国で肥満児がマクドナルドを訴える ・日本の消費者物価下落が続く。外食業界既存店ベースの実績が、9年連続前年割れ 3月 日本フードサービス協会がBSE発生時の経営安定化に必要な運転資金調達の際の、債務保証事業開始 5月 残留農薬「検査命令」が急増、特定国輸入禁止に。食品衛生法改正へ ・牛肉偽装事件、ミスタードーナツ肉まん等、食品不正表示や違法使用相次ぐ ・日本マクドナルドが売上高4,000億円台を保つも、最終赤字。業界に衝撃、急成長を遂げたスターバックスも営業赤字	2月 ハンバーガー = 80円へ値上げ 5月 「プレミアコーヒー」の発売を500店舗から1500店舗へ拡大 6月 「マックトーキョー」東京山の手121店舗から全国約2800店舗へ拡大 7月 夏の期間限定「チキンサラダサンド」発売 子供向け「ハッピーセット」新プライス (290円セット) 8月 「なっ得バリュー」、ハンバーガー = 59円へ値下げ 来客3010万人記録更新 総来店客数延べ1億2163万人記録更新 10月 新セットメニュー「マックチョイス」開始 並んでいる顧客から事前に注文を受ける携帯オーダー端末「WOT」を導入	5月 ソフトバンクグループ、日本マクドナルド、マクドナルド店舗における次世代フードバンドコミュニケーション事業推進決定。一部店舗に無料公衆IP電話「McBBフォン」設置 9月 東京都港区日比谷にプレタ・マンジェ1号店オープン		3月 藤田氏が代表取締役会長兼CEOに、八木康行氏が代表取締役社長兼COOに就任	2月 東京新宿区に当社50%出資の(株)エフアール・マック設立 6月 東京都新宿区に当社50%出資の英国サドイッチェン「日本プレタ・マンジェ(株)」設立 7月 会社分割による持株会社体制へ移行。商号を「日本マクドナルドホールディングス株式会社」に変更。東京都新宿区に100%子会社として「日本マクドナルド株式会社」を新設。ハンバーガービジネスに特化した事業部門を承継株券の商号変更及び無額面株式へ変更 8月 日本プレタ・マンジェ株式会社の本社を港区赤坂に移転 12月 29年ぶりに赤字転落
03年	ハンバーガー各社が低価格路線を見直し、メニュー改定相次ぐ 3月 ひらまつが高級レストランとしては初の株式上場 5月 健康増進法施行 7月 ルー・ハリスCoCo壱番屋が全店舗で終日禁煙を実施 7月 内閣府内に食品安全委員会が設立、翌8月に「食の安全ダイヤル」を開設 12月 米国でBSE発生 12月 飲食店の倒産、過去最悪 12月 マクドナルド、藤田商店との経営役員契約を12月末で解約 ・牛丼チェーン「すき家」のゼンショーが「CASA」「CASA」「ビッグボーイ」「ウェディーズ」等をM&A、総店舗数1,000店を越す	・「メイドフォーユー」(注文を受けてから作り始める)の取組み店舗を拡大 3月 神戸市交通局とタイアップ企画、神戸市交通局発行「NEW Uラインカード」提示で優待 4月 新セットメニュー「ニューテイストメニュー」開始 数週間ごとに新メニューを展開予定。「enjoy New!」ブランドキャンペーン実施。第1弾メニュー「プレミアムマック」など 4月 オープンキッチン形態の店舗をイオン佐野に開店 4月 小学館と共同の子供向け英語教室「マックパル」を全国展開 5月 南海電鉄とのコラボレーション企画第2弾、「マクドナルド ドナルドトレイン」実施 6月 「なっ得バリュー」を廃止し、ハンバーガーを80円に値上げ 7月 電子マネー (Edy) 導入、店舗に砂時計を配置し昼時の待ち時間を60秒以内にすることを展開 7月 「スマートセービング」スタート(月ごとに特別価格で提供する商品を設定し、単品あるいはセットで提供するメカニズム) 8月 「チャレンジ! 60秒サービスキャンペーン」全店舗で実施(注文を受けてから1分以内に商品を渡す) 9月 「旨味シューシー・チキン」北海道限定発売 10月 朝マック「フライドエッグベークル」発売	3月 「新浦安イトーヨーカドー」店、オープンキッチン形態としてリフレッシュオープン 4月 夕食に的を絞った新型店「マクドナルドダイニング」を都内に4店出店、独自メニュー展開 4月 品川にプレタ・マンジェ旗艦店オープン 4月 インテリアデザイナー 間宮吉彦氏プロデュースの梅田茶屋町店リニューアルオープン、メニューにプレミアムティ(3種とケーキ5種を追加、「動の癒し」演出 9月 パマ社(米国)の中国工場で生産、日本水産が輸入したホットアイを自主回収		3月 藤田代表取締役会長兼CEO退任 5月 パット・ドナヒュー氏が会長兼CEO就任 9月 希望退職者募集 12月 藤田商店との経営役員契約を解約 12月 組織改正 地区本部・店舗開発部、設計管理部を業務部に統合。地域毎の出退店及びマーケティング機能を統括するフィールドサポート部を新設 コーポレート・ソリューション本部:社内外へのコミュニケーション機能を一元化するため、広報・IR部門と環境部を統合し新設 総務本部:お客様サービス室を品質管理統括部に統合	1月 「再生と成長のための基盤づくり」 ・不採算店舗を閉店、出店を抑制 ・既存店のリモデル・リフレッシュ(立地環境、客層の見直し) 1月 「コンプライアンス・プログラム」制定 3月 エブリデイ・マックが実験展開してきた通販を、事業化の目処が立たないため中止 9月 グローバルブランド戦略「i'm lovin' it」がスタート。テレビCM、ラジオ、街頭大型ビジョンやターミナルなどの屋外メディア、映画館とのタイアップなど 10月 日本マクドナルド(株)社員であるビジネスコンサルタントが中学校で特別講義を実施 10月 大分市・別府市のマクドナルド9店舗のスタッフが同地区でクリーンパトロール(地域清掃活動)を実施 11月 マクドナルド湖西市(静岡県)で地元の中学生在が「地域体験活動」の一環として職場体験学習を行なう 12月 02年9月に14店舗を出店しスタートした日本プレタ・マンジェ(株)によるサドイッチェン事業、店舗内に設置したプラズマテレビによる広告宣伝事業を行なう マック・ビジョン事業を撤退、撤退に関わる損失は特別損失として計上
04年	1月 昨年末の米国BSE発生を受け、外食各社が米国産牛肉の取扱を停止。牛丼チェーンは牛丼の販売停止、「豚めし」などへ切り替え 1月 日本やアジア各国で鳥インフルエンザが発生、台湾産・タイ産などの家禽肉類の輸入停止 ・牛肉、鳥の輸入禁止を受け、ファミレスでは魚介メニューが好調 4月 「消費税総額表示」施行 4月 ファーストキッチンが高級バーガーに参入。首都圏ビジネス立地の店舗限定、「ザ・ハンバーガー」レギュラーで472円と、従来の1.6~1.8倍の価格設定 9月 大手ファミレスで客単価下げ止まり。秋の新メニューは高めでちょっとしたぜいたく感、健康志向にも配慮。メニューは鍋風ハンバーグ、ロイヤルは前菜とメインを分けて運ぶコースメニュー「洋風御膳」など ・「牛角」のレインズインターナショナルがam/pm、成城石井を買収	(1月 ハンバーガー80円) 1月 消費者キャンペーン「BIG THANK YOU」、 「ビッグマックセット」を390円で販売 1月 スマートセービングを朝食にも拡大 3月 「フィッシュ マックディッパー」発売(期間限定から定番重視への転換、ブランドカラーの赤・黄ではなく水色を印象付ける広告展開) 4月 「ハッピーセット」をリニューアル、メニュー追加 4月 「てりたまバーガー」「チーズてりたまバーガー」期間限定発売 4月 「浜名湖花博(静岡)の入場者にハンバーガーをプレゼント 5月 「フィッシュ マックディッパー」容量アップ 拡充、ディップも1種追加 6月 創業当時の価格で提供する「ビッグマック¥200」キャンペーン実施 6月 レギュラーメニューに「マックグラン」2種類発売、テーマは「ガブリつくてたまらない」 7月 「マックハンバーガー BIRTHDAY」プロモーション、バーガー類を購入した顧客にハンバーガーの無料引き換え券を進呈 7月 アテネオリンピックキャンペーン「マッチ&ワイン」ゲームプロモーション開始 9月 第 弾ファッションブランド「エンジェルブルー」のハッピーセット 8月 「チキンフィレオ」をレギュラーメニューとして発売 9月 「月見バーガー」「チーズ月見バーガー」期間限定発売 10月 「トマトマックグラン」をレギュラーメニューとして発売、ファッションフォト撮影のようなCMをウェブ 11月 「トマトチキンフィレオ」レギュラーメニュー発売	3月 大分県・府内大橋店リニューアルオープン 5月 食品メーカーを中心とする複数の取引先を集め3日~1週間の集中会議を開く(集中会議方式)。 コスト削減など分野ごとに共通の目標を立て、達成度に応じて取引量を増やすなどの「成功報酬」を決定、取引先間の競争を促しコスト削減や商品開発期間の短縮などにつなげるねらい 7月 物流センターからの配達回数を週3回から週7回へ「毎日配達」を野菜から導入。店舗の冷蔵・冷凍庫スペースを削減し客席に充てる ・設備投資「メイドフォーユー」加速、ほぼ全店に導入完了	2月 CEOにアップルコンピュータの原田永幸氏を起用すると発表 3月 役員報酬に業績連動型インセンティブ制度導入 4月 創業者の藤田氏が死去 5月 代表取締役社長兼COOの八木康行氏が退任、新社長は原田永幸氏 8月 直営店の店長全員(約2,600人)を対象として業績回復への取組みの一環として、年末までに米国内の数千店で高速無線LANサービスを提供する方針、DVDレンタルも集客を促す狙いを促進	2月 米マクドナルドCEOジム・カントルポ氏が、米農務省が開いた会議で、全米規模で家畜個体識別システムの早期導入など、牛肉を始めとする食品の安全管理体制の強化を訴えた 4月 電通、博報堂、アサツーディ・ケイの3社に分散していた広告代理店を電通1社に絞り込み 6月 米マクドナルドは来店客が映画のDVDソフトを手軽にレンタルできるサービスの実証試験を拡大、全米展開の可能性を検討する。既存店強化を柱として業績回復への取組みの一環として、年末までに米国内の数千店で高速無線LANサービスを提供する方針、DVDレンタルも集客を促す狙いを促進 11月 日本プレタ・マンジェ清算完了 11月 国際連合が定める「世界子どもの日」に各国のマクドナルドでチャリティー活動を実施	

	市場環境	主活動		支援活動		
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	組織変更・人事・労務	全般管理
05年	1月 外食大手が食べ放題ビュッフェレストランの展開を加速。すかいらーくは伊料理「ババゲーノ」等170店、柿安本店の和食「三尺三寸箸」など	1月 宮城・広島約110店舗で主要商品の価格を改定。「バリューセット」5種類を500円均一とするなど、消費税の総額表示で発生した1円単位の端数を撤廃、「お得感」訴求 - ビッグマック262円 250円、 - ハンバーガー84円 100円			2月 バット・O・ドナヒュー氏が代表取締役会長から取締役へ異動(米国マクドナルドで日本マクドナルドのリレーションシップ・パートナーに就任予定)、原田氏が会長兼社長兼CEO就任	
	2月 ファミレス、コーヒーチェーンなどが小型店で駅前など繁華街への出店が相次ぐ、すかいらーくは「Sガスト」、スタバでは従来の半分にスペースを圧縮した持ち帰り店舗	1月 マクドナルド50周年キャンペーン「マック・ハンバーガーDays」実施、バーガー類購入につきハンバーガー無料チケット配布				
	3月 外食各社が出店攻勢を強める。マクドナルドは3年ぶり、モスは5年ぶりの店舗純増を見込む	3月 朝食新メニュー「サラダマリネベージュ」発売、愛知万博開催期間にごみ削減を呼びかけるエコキャンペーン実施				
	5月 「すき屋」のゼンショーが04年度連続売上高で吉野家を抜き、マクドナルド、すかいらーくに次ぐ外食業界3位に。3年で500億円投資し、新規900店出店計画を発表	4月 『バリュー戦略』 「100円メニュー」投入、1円台の端数切り下げなど主力品を値下げし低価格品拡充(客単価下落で5、6月と既存店売上高が前年実績を下回り、中間決算の経常利益も前年比77%減)	6月 覆面調査員が店舗の接客サービス、商品の品質などを査定する店舗改善策に着手。全国3800店を対象に利用客を装った約6千人の調査員が月2回店舗巡回		7月 厚生労働省が、社内教育「ハンバーガー大学」の一部コースを若者の就職サポートプログラム「YES-プログラム」対象講座に認定	7月 創業者一族が日本マクドナルドの保有株売却1ヶ月間に2度の業績修正(6月・下方修正/7月・上方修正)
	7月 ロッテリアも100円メニューを発売し、価格競争再燃への懸念	6月 季節限定「てりやきチキンフィレオ」発売、割引クーポン発行			8月 勤務算定30分から1分単位に、過去2年分の未払い分を支払う	
	8月 外食各社で正社員の登用を拡充する動き	7月 400円、250円の新メニュー投入、新クーポン発行。同月末から「500円セット」を値上げ500円 530円(ダブルチーズ、チキンフィレオ、ベーコンレタス)、530円 560円(ビッグマック、トマトチキンフィレオ、マックグラン)、560円 590円(トマトマックグラン) ・ 自社商品のデザイン名刺を全社員に配布、商品PR ・ 子供対象の食育サイト「食育の時間」開設			8月 今期中に店舗に配置する正社員を約15%増強。新卒・中途を問わず店長候補を全国で募集	
		8月 「クラブハウスマック」期間限定発売				

当社マーケティング戦略ケースも併せてご参照ください  
 外食マーケット5%奪取に向けたエリア戦略 (1999年)

JMR-LSI JHOMEI JMR-LSI

JMR-LSI JMR-LSI JMR-LSI JMR-LSI

JMR-LSI JMR-LSI JMR-LSI

JMR-LSI JMR-LSI JMR-LSI JMR-LSI