

## 論 説

ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーの様相  
マクドナルドの起業家を事例に

小 沢 道 紀

## 目 次

はじめに

1. ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーとは
2. マクドナルドにおけるアントレプレナー
3. アントレプレナーに関する考察

おわりに

## は じ め に

ホスピタリティ産業においても、アントレプレナーは数多く存在する。特に、競争が厳しく様々なアントレプレナーが出ているのが、レストラン、すなわち日本で言う外食産業である。また、レストランは、フランチャイズ・システムを取るなどによって、サービスの工業化に大きな役割を果たしてきた。本稿においては、世界一のレストラン・チェーンとなったマクドナルドについて、その中の3種のアントレプレナーについて考察し、ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーについて見解を示したい。

本論文でホスピタリティ産業におけるアントレプレナーを取り上げるのは、日本の社会構造の変化によって、新たなニーズ、新たな顧客に対応する必要があるからである。それは、人口構造の変化に端的に現れるが、ホスピタリティ産業においては今後対象としていた顧客が徐々に減少し、新たな顧客層を獲得しなければならない、ということとなる。また、労働力も減少するため、今までのような人を多く投入する仕組みでは成り立たなくなる可能性もある。そして、このような組織を支える両面から、新たなイノベーションを起こすアントレプレナーが必要とされている。

ここではまず、アントレプレナーについて総論的なことを述べ、その後、マクドナルドにおける3種のアントレプレナーのおこなったことの特徴について述べる。その3種とは米マクドナルドを誕生させたマクドナルド兄弟、そして発展させたレイ・クロック、サービスの国際化の手本を示した藤田である。これは発展段階や背景によって、アントレプレナーの異なる行動が必要となっているからである。そして最後に、考察を一定示していきたい。一般的に創

業者と拡大を可能にするものは別だと言われ、それぞれに異なるアントレプレナーシップが必要となる。アントレプレナーを通して、必要とされるアントレプレナーシップを見ることによって、組織の発展との関連を一定示すことが可能となるものと思われる。

## 1. ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーとは

ホスピタリティ産業とは、主に観光に関わる産業のことであるが、そのサービスが属人的<sup>1)</sup>であり、人に関する部分が非常に大きいものである。これは、生産も顧客も、その双方においてのことである。この産業において起こりうるイノベーションの多くは、純粋な意味での技術的イノベーションではなく、多くはプロセスや人、そして社会に関するイノベーションである。そして、このようなイノベーションをもたらすのがホスピタリティ産業における一般的なアントレプレナーである。

そもそもアントレプレナーとは、日本語で起業家とも訳されるが、どのような人のことになるのであろうか。それをシュンペーターとドラッカーの定義から考察していく。

シュンペーターによれば、「企業者と呼ぶものは、新結合の遂行を自らの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体のことである。」<sup>2)</sup>、または「だれでも『新結合を遂行する』場合においてのみ基本的に企業者であって、したがって彼が一度創造された企業を単に循環的に経営していくようになると、企業者としての性格を喪失するのである。」<sup>3)</sup>となる。このようにイノベーション（新結合）を行うものが、シュンペーターにとってのアントレプレナーと定義付けられている。

そしてドラッカーの場合は、「アントレプレナーは、変化を当然であり健全なものとする。通常、そのような変化を自分たちで引き起こすことはないかもしれない。だが、変化を捜し求め、変化に対応し、変化を機会として積極的に利用していく、これがアントレプレナーとアントレプレナーシップの定義である。」<sup>4)</sup>となる。このように変化（Change）に対してどのように対応

---

1) 小沢 [1999] それは、製品において特に顕著に示されるが、生産者と消費者が同時にその場にいなければならず、また製品の品質そのものも生産者の熟練や能力、または教育によっても大きく異なるものとなる。このような側面がホスピタリティ産業全体に影響を与えており、そのことがまた、ホスピタリティ産業を特徴付けるものでもある。

2) シュンペーター [1977] PP.198-199。シュンペーターの述べるところの新結合とは、イノベーションと言われるものである。これは、既存のものと既存のものを新たに結合させる、そして、これが新しい組み合わせであれば、社会に変革をもたらすイノベーションとなるということである。

3) シュンペーター [1977] P.207。シュンペーターは、社会や経済の発展はイノベーションによって起こるとも述べている。すなわち、イノベーションがなければ「単に循環的」ということとなる。言い換えれば、イノベーションによって市場が生まれ、またそれが拡大し、そのことが発展につながるということである。

4) Drucker [1986] PP.27-28。

するかが、ドラッカーのアントレプレナーの定義となる。

両者の立場は若干の違いがあるが、それはシュンペーターがプロセス、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、ドラッカーが結果、すなわち変化、に焦点を当てているということである。イノベーション自体は変化をもたらすものであり、両者は関連をしているが、若干の違いを持つ。もっとも大きな違いは、ドラッカーは、アントレプレナー自らがイノベーターでなくてもかまわず、イノベーションの普及者であっても良いとはっきりと述べている点である。一方でシュンペーターは、イノベーションを遂行し続ける状況でなければならないこと、が条件となっている。

一方で、ホスピタリティ産業における定義を Morrison のものから要約すると、次のようなものになる。「アントレプレナーシップは、創造と変革を含むプロセスであり、不確実性に対応し、社会に大きな影響を与える。そしてホスピタリティ産業においてはしばしば文化や社会からのニーズに向き合うこととなる。またアントレプレナーは、その資質は個々で異なっているが、少なくともチームで活動することによって、さらに創造と変革がより良く行える。」<sup>5)</sup>、ということである。この定義においては、アントレプレナーを創造、ならびに変革をおこなっていく存在と捉えている。そして、Morrison の考えでは、アントレプレナーは、チームで活動をする必要がある、ということになる。

上記のような定義を見るならば、アントレプレナーは、現在の環境に何らかの変革を起こそうとし、また起こし続けることによってアントレプレナーであり続ける、という姿が見えてくる。それは、イノベーションの種を探し続け、また応用し、そのことで社会に変革をもたらすものである。また、企業家精神とも言われるアントレプレナーシップは、変革を連続して起こそうとする、または変革が行き渡るまで、イノベーションをマネジメントし続ける、ということになるだろう。

そして、ホスピタリティ産業においては、Morrison が述べているように、その製品が文化や社会と密接に結びついている点があるため、大きな変革になればなるほど、その文化や社会面に大きな影響を与えていく。特に、人と関わるために、技術的なイノベーションではなく、社会や文化、すなわち個々の習慣などに対するイノベーションになっていく。

ホスピタリティ産業におけるアントレプレナーについて、以上のことをまとめて、ある一定の定義付けを試みるならば、「ホスピタリティ産業においては、特に文化や社会に対して大きな影響を与えるようなイノベーションをもたらす、もしくはイノベーションを適応する活動を行

---

5) Morrison, Rimmington, Williams [1999] PP.3-52, PP.228-230. 要約では特に言及しなかったが、アントレプレナーたる人はどのような人であるべきか、という点も研究の中には含まれている。それは考察の末、一種のヒーローであるべきだが、その性質などについてはアントレプレナーによって多様であり、はっきりとわからない、と述べている。

うものをアントレプレナーと呼ぶ。そしてそのようなアントレプレナーは、変化を継続してもたらずような活動を行わなければならない。」というものになるだろう。

以上のように、アントレプレナーについて、若干の見解を示した。その中でも、特にホスピタリティ産業において、一定のアントレプレナーの定義をおこなった。以降では、アントレプレナーの与えた影響と、そのアントレプレナーシップについてマクドナルドを例としながら見ていく。特に、アントレプレナーが何をおこなったのか、という側面を中心として考察を行う。それは、定義の中に含まれているが、活動すること、もしくは活動したこと、ということがアントレプレナーで注目されるべき点であり、決してその性質ではないからである。

## 2. マクドナルドにおけるアントレプレナー

マクドナルドは 1937 年に創業され、その後の発展の中で様々な人物が関わってきた。ここではその人物を、創業者としてのマクドナルド兄弟、発展を促進したレイ・クロック、マクドナルドの国際化を進める働きをした藤田の 3 人に絞り込んで述べるものとする。この 3 人であるのは、それぞれがトップ・マネジメントとして活動をおこなってきたこと、すなわち組織の意思決定をおこなってきた点にある。そして、この 3 人が何をおこなったかが述べる中心となるが、それだけでなくその外部環境も含む背景とアントレプレナーシップの特徴についても述べていきたい。

### 生産システムの近代化 ～マクドナルド兄弟～

マクドナルドの創業者は、企業名ともなっているマクドナルド兄弟である。この兄弟は、現在のマクドナルドの生産システムの原型を作る役割を果たし、ファーストフードのコンセプトを作り上げた。そのアントレプレナーシップの根源は、外部環境に対応して競争に勝ち抜くために選択されたものであったが、結果的にはサービスの工業化をもたらし、また一般化をもたらすものとなった。

そもそもマクドナルド兄弟が最初に店舗を出したのは、1937 年のドライブイン・レストランである。そして、それが拡大する形で 1940 年には、現在のマクドナルドの元となる店舗をロサンゼルスから 50 マイル離れたサンバーナディーノに出店した。これは、他と同じような店舗であり、コックを雇って、ウェイトレスに接客をさせるものであった。ただ店舗の形状が 6 角形であり、その外観から多くの客を集め、毎年 5 万ドルの利益を上げるまでになった。その店舗では、125 台の駐車場を持ち、20 人のウェイトレスが接客をしていた。

当時のアメリカにおけるファーストフードを取り巻く背景は、現在とまったく異なっていた。モータリゼーションが進展している段階であり、全土を網羅する物流網は未発達であった。ま

た、統一されたブランドはほとんどなく、コカ・コーラのように全土を網羅しているものは稀であった。そして、アメリカ経済自体は第一次産業と第二次産業を中心としており、第三次産業、いわゆるサービス産業が未発達であった。サービスは未発達であったが、特に第二次産業における生産やマネジメントの変革は進んでいた。そして、ベビーブームが起こっており、人口は増え続けていた。

当時のドライブイン・レストランの多くは、若い男性を対象としたものであり、ウェイトレス<sup>6)</sup>を多く雇用していた。そして、店舗の差別化において重要な役割を果たしていたのは、ハンバーガーという製品そのものも一つではあったが、それ以外に特に若い男性に人気のあるウェイトレスがいるかどうかも重要であった。このような差別化であったため、メニューはアルコールをも含んで多様であり、マクドナルドにおいては25種類のメニューを持っていた。このため、特に生産および販売に関わる人件費において、コストが高くなっていった。

マクドナルド兄弟は、このような形式のドライブイン・レストランで成功を収めていたが、1948年ごろには、同じような店舗が付近に出店し始めた。そのため、売り上げは他の新規参入の店舗より勝ってはいたが、若者に顧客が固定化していることもあり、将来像が描けなく、また同じ顧客層に対する競争をしていた。そこで、コンセプトを変更する必要性を感じ、当時、問題なく成功していた店舗の営業方針をあえて変更することとなった。そのために3ヶ月間、店舗を閉店した。

基本的な方針は、ドライブイン・レストランをファーストフード・レストランとすることであった。ファーストフード・レストランというコンセプトは無かったが、顧客の行動を見ている中で、求められるものにスピードがあると考えた。そして、出来る限り手早く、低価格でハンバーガーを出すために何をすれば良いかを、誰も先人のいない状況の下で生み出していった。

まず、人件費の高いウェイトレス<sup>7)</sup>を雇わなくてもすむように、セルフサービスを基本とする方法とした。レストランとしては、サーブが通常であったが、これを顧客

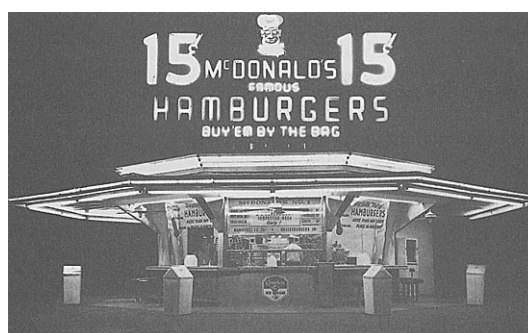


図1 マクドナルド兄弟が作った店舗

6) 当時のドライブイン・レストランのウェイトレスは、カーホッパーと呼ばれていた。その仕事は、車の間を回り、注文を取ってカウンターに行き、製品を車まで持っていくことであった。そのため、カーホッパー目当ての若者が集まり、子供が製品を店舗に買いにいけるような雰囲気ではなかった。

7) 戦後の成長が進みつつあり、転職や引き抜きも含めて、カーホッパーの確保、ならびにコストが徐々に上昇していった。特に他産業に人がとられ、カーホッパーの仕事に就く人を確保すること自体が難しくなっていた。

が自分でおこなうことにより、大幅なコスト削減が可能となった。また、スピードを上げて大量に生産するために、製品の絞込みと標準化をおこなった。この際には、今までの伝票を調査して顧客の 8 割が注文をしていたもの、すなわちハンバーガーを中心としたメニューに絞り込んだ。そのメニューの数は 25 種類から 9 種類まで減らし、今までは顧客の好みに合わせて味付けをしていたものを標準的な味付けとして提供することとした。そのかわりに、ハンバーガー 1 個の価格を 30 セントから 15 セントまで引き下げた。

このサービスが定着するのには約半年かかったが、なんとか活気を取り戻すことができた。そして、結果的に、若者から家族連れへと顧客層が変わっていった。特に、マクドナルド兄弟の新しい店舗ができるまでは買い物ができなかったような子供が多く来るようになり、店舗の営業を続けながら、顧客の中心を子供に変えていった。

マクドナルド兄弟は、1 年後には店舗改装に伴う投資を全て取り戻しはしたが、収益は思うように伸びず、さらに大幅な変更を行うこととなった。それが生産方法の変更であった。この目的は、生産のスピードを上げることによって時間を重視する顧客を集め、また一定時間内にできる限り多くの客数をさばくためであった。

そのために、まずおこなったのは、製品の生産に必要な行動を分解することであった。これは、マクドナルド兄弟が食肉工場を訪れた際に思いついた、といわれている。食肉の製造工程は、生きている牛を流れ作業で解体していき、部位ごとの食肉にしていく、というものである。その作業は、それぞれの部位を担当する担当者が、反復して同一動作を行い、一頭の牛を解体していくこととなる。この作業を見て、牛を解体するのは逆の流れで、ハンバーガーを組み立てていくことを考えた。

ハンバーガーの生産そのものは、いくつかの工程から成り立っており、段階を経ることによって最終製品が出来上がっていくという他の製品と同じ形である。しかし、従来の生産においては、職人による慣習で生産の方法や担当が決定されていた。その生産は、相互の理解を前提とし、お互いのサポートをしながら工程を経て経験を前提とした生産をおこなうという形式をとっている。この職人を中心とした方法では、習熟、すなわち熟練の度合いによって、生産スピードや製品の質が変化することとなる。

当時すでに、工業製品、特に大量生産を必要とするようなものは、生産工程を分解し、流れ作業で同一製品を生産していた。一方でサービス関連は属人的な部分が大きいと考えられており、製品の生産に関する工程管理は行われていなかったし、向かないと考えられていた。生産そのものが経験と勘に頼る部分が大きかったといえる。

そのような中で、誰でも作れるシステムづくりにマクドナルド兄弟は取り掛かったのだが、工程を分割するだけでなく、スピードを上げ、生産を安定させるためには従来の厨房器具では間に合わないこともわかった。そこで、作業を細かに分解した上で、同一作業を繰り返し行

うことが必要で、しかも間違いの少ない器具<sup>8)</sup>を開発していった。そして、パティやバンズを焼く担当、フライを揚げる担当、ドリンクの担当、ハンバーガーを組み立てる担当、接客をやる担当、というように作業ごとに担当制をとった。このことで効率的な生産が可能となり、またスピーディーに提供できるようになり、さらにはメニューの数が少ないために事前の作り置きも可能とした。

メニューの絞込み、効率的な生産、人件費の削減ということをおこなうことにより、低価格で品質の安定した良い製品を生産できるようになった。またコンセプトを明確にすることによって、実際に店舗をリニューアルしてから、家族客という新たなニーズの掘り起こしに成功し、多くの顧客を集めることができた。

マクドナルド兄弟は、この店舗の成功によって、大きな利益を得ることとなった<sup>9)</sup>。家族客と低価格、そしてスピードという現在のマクドナルドでも利用されているコンセプトは、この兄弟によってもたらされたものである。しかし、兄弟はこの店舗の成功で十分に満たされていた。

やがて、この成功は、近隣にも知れ渡り、同業者が多く見学に来ることとなる。このような中でフランチャイジーを募集はしたが、その内容は基本的にはマクドナルドという名前を使う権利を与えるということであり、それ以外には店舗レイアウトの設計と生産システムの基本マニュアルを提供する程度であった。このようなノウハウは、売り切りであり、いったん売ってしまえば、それ以降は契約上関係がなくなった。また、その価格も相手に対してまったく違っており、その時々の手相手を見て値を付けていった。このようなフランチャイズをおこなう一方で、マクドナルド兄弟は、尋ねられればフランチャイジー以外にも特に対価を求めることもなく、自分たちの作り出した生産システムはどのようなものなのか、また生産に必要な厨房機器の販売元はどこなのかも教えていった。

このように、フランチャイジーに対しては「マクドナルド」という店舗名の使用を認める程度の効果しかもたらさなかった。しかもマクドナルド兄弟は積極的に製品のコンセプトを統一しようとはせず、多くの「マクドナルド」においては、生産システムの核心部分でもあった絞り込まれた9種類のメニューから、オーナーの好みに従ってメニューを増やしていくこととなった。また、さらに利益を上げようと考えたオーナーは、15セントから価格を上げていった。ただし、設計において、外観に「m」の字をかたどったアーチを取り入れることだけは進めておこなった。そして、「マクドナルド」という同一店舗名を持ちながら、価格も品質も品揃えも

---

8) たとえば、レバーを押すだけで一定量の調味料が出る器具がある。これは、担当者による量の違いを防ぐためのものであり、マクドナルド兄弟によって新たに開発され、現在でも様々なチェーンで同様の器具が使われている。

9) 1950年代の半ばには、年商35万ドルであり、収益は約10万ドルとなった。

すべて異なる「マクドナルド」というものが存在することとなった。マクドナルド兄弟にとっては、他店がどのようなことをやっても特に困ることはなく、自らの成功によって満足していた。そしてむしろ、フランチャイジーがマクドナルドの評判を下げることにならないか、という心配をしていた。

マクドナルド兄弟の店舗の成功は、多くの模倣者を作り、競争を激しくしていくこととなった。先にも述べたように、マクドナルド兄弟はノウハウを聞かれると答えていったため、初期の店舗に関わった人の多くが、同様の設計とコンセプトの店舗を、模倣して作っていった。その中には、タコ・ベルのようにメキシコ料理のファーストフード・チェーンとして広がったものもあった。ただ、マクドナルド兄弟の店舗が残り続けたのは、模倣者の多くはそのまま模倣をただけであり、オリジナルには及ばないコピーに過ぎなかったからでもある。

このように、マクドナルド兄弟のイノベーションは、生産とコンセプトの革新であった。しかし、この革新を自分たちで積極的に広めることはなかった。イノベーターではあり、後に振り返れば大きな影響を与えることとなったが、システムにより磨きをかけていくという点にこだわった。この側面を見るならば、一種の職人であったともいえるだろう。そしてまた、自らの店舗で安定した収益が上げられ続ければ良く、更なる拡大は積極的には望まなかった。しかし、マクドナルド兄弟の生み出したサービスにおける動作の分解と、熟練者でなくても製品の生産を可能とする仕組みづくりは、この後の様々なサービスに影響を与えることとなった。ホスピタリティ産業においても、その与えた影響は大きかった。だが、この点で留まったため、システムを広げるアントレプレナーにはなれなかった。

このようなマクドナルド兄弟のコンセプトを引き継ぎ、兄弟には足りなかった拡大への意欲を強く持ったアントレプレナーが、次に述べるレイ・クロックであった。そしてレイ・クロックは、その後の社会に、システムを広めたがゆえに大きな影響を与えた。

#### 組織の近代化 ～レイ・クロック～

レイ・クロックは、「マクドナルド」の拡大に大きく寄与した中心人物である。クロックは、まさに「拡大」にのみ力を注ぎ、アメリカ、そして世界へとブランドを広めていった。他のサービス・ブランドも世界に広がっていきはしたが、アメリカを代表するものとして多くの地域で理解され、また世界の文化の均一化の代表として捉えられる<sup>10)</sup>ほどのインパクトを持ったブランドは、やはりクロックによって広められたマクドナルドである。

---

10) リッツァ [1996] リッツァにおいては、アメリカ文化に他国の文化が影響を受けていくさまをマクドナルド化 (McDonaldization) と述べ、文化の画一化を批判している。また、マクドナルドの影響の中に、物価をマクドナルドの製品であるビッグマックで測ろうとする試みもある。



クロックは、若い時からマクドナルドに関わって成功したのではなく、1954年に、52歳というキャリアの終盤において、会うこととなる。それまでは、転職をしながら様々なセールスの仕事をおこなっていた。マクドナルドの存在を知った時には、リリー・カップという紙コップを売る企業から独立して、マルチ・ミキサーを販売する企業を経営していた。しかし、独立した当初よりは売り上げが落ちており、売り上げの先細りが心配されていた。

このマルチ・ミキサーは、1台で5つのドリンクを一度に作る事が可能なものであった。このミキサーは通常1店舗で1、2台の利用であり、同一箇所に対して複数売れることなどほとんどなかった。このような中でマクドナルド兄弟は、3、4台ものミキサーを利用し、予備のために一度に10台の注文をした。そのことがクロックの注意を促すこととなった。

クロックは、販売されたミキサーが、どのような使われ方をしているのかを見るために、マクドナルド兄弟の店舗を訪問した。販売したミキサーの使い方を見れば、実際のセールスにも役立つという思いがあったからである。クロックのセールスの方法は、顧客の売り上げを伸ばすアイデアを提供し、それと共に販売しているものの購入を増やしていくという形であった。そして、訪問した際に、実際にマクドナルド兄弟の運営する店舗を見て、そのビジネス・チャンスを感じた。それは、カップとミキサーの販売経験の中で見てきた店舗とは異なり、始めて出合った形態の店舗だったからである。

最初は、マクドナルド兄弟が中心となって全国にフランチャイズを作っていく、クロックは販売しているマルチ・ミキサーを店舗の拡大にあわせて売っていく、という考え方だった。しかし、全国へのフランチャイズ展開のための代理人が決まっておらず、結局クロックは自らが全国フランチャイズの代理人となることを決意した。そしてクロックはマクドナルド兄弟と、全米への展開を前提として、全米にマクドナルドの名前を冠した店舗を販売する権利と、その生産の仕組みなどのノウハウ部分を提供してもらい契約をおこなった。この時に、フランチャイズ権の販売に関してマクドナルド兄弟から条件が出て、それが加盟料950ドルと1.9%のロイヤリティ、うち1.4%がクロック、0.5%がマクドナルド兄弟というものだった。

この契約後、クロックは当時マクドナルドがすでに知られていたカリフォルニアを中心にフランチャイズ権を売ったが、運営はうまくいかなかった。それは、本拠のシカゴから遠く、実際にフランチャイズ店舗を訪れる機会も少なく、結局それぞれのフランチャイジーが売り上げを伸ばすために好き勝手に店舗をアレンジしたからである。そのようなフランチャイジーは、マクドナルド兄弟の店舗の劣ったコピーに過ぎず、そのために成功という点からは程遠かった。

そこで、1955年に、クロックは、友人と共同出資で見本となる店舗を住んでいるシカゴに作ることを決めた。この店舗は、開店して2年目には20万ドルの売り上げと4万ドルの利益をもたらすこととなった。この成功を契機として、初期は、目の届く範囲で友人を中心にフランチャイズ権を売っていった。しかし、その後、この友人たちはクロックの持つマクドナルドの

方針を大幅に逸脱し、アレンジしていったため、多くは店舗の拡大が許可されず、最終的にはクロックにフランチャイズ権を買い取られることとなった。しかし一方で、マクドナルドに全てをかけるようなフランチャイジー、すなわち投資対象としてのフランチャイジーではなく、生活のためのフランチャイジーとして参加する人も生まれ、このような人は大きな成功を収めていった。



図2 シカゴでのマクドナルド1号店

また、クロックは、標準化を推し進めるため、製品の生産についての数値化に取り組んでいった。この数値化は、ポテトの生産に関して、初期の10年間で300万ドルを投じるほどのものであった。このような調査研究による標準化は、ポテトを揚げる温度やその温度に統一するための機材、ポテトフライの販売に最も適したポテトの生産方法、ストローの口径など様々な範囲に及んだ。このことで、世界中どこであっても同じ味を提供するための素地が作られていった。また、数値化をすることによって、多くのサプライヤーに基準を示すことができ、その基準を満たすことができれば納品ができるため、中小のサプライヤーが積極的に関わっていった。

クロックは、マクドナルド兄弟から得たノウハウを店舗経営者にわかりやすい形で移転し、マクドナルドというチェーンは広がっていった。特に店舗のオーナーは、来客数や利益を順調に上げ、収入を増やしていった<sup>11)</sup>。成功例が数多く生まれていくことによって、店舗の展開には加速がつくこととなったが、クロックが運営をするフランチャイズ本部は利益を上げることができないでいた。それは、マクドナルド兄弟との契約が関係していたが、ロイヤリティの低さが一つの原因であった。またもう一つの原因は、クロックの考えにより、店舗で利用する材料や資材の価格に本部が上乘せをして販売することをおこなわなかったため<sup>12)</sup>である。そのため、他のフランチャイズとは異なり、本部の利益になかなかつながらなかった。特に初期の展開においては、フランチャイズ本部の赤字が続く一方で、店舗オーナーは順調に利益を上げるという歪んだ構造が固定化されていた。

そのような中で、1956年にソーンボーンが入社し、財務担当として本部の収入を増やす方法

11) 生活のためにフランチャイズに参加したアゲート夫妻は、2万5千ドルを開店につき込んだが、年間25万ドル以上を売り上げ、初年度の利益は5万ドルに及んだ。

12) 当時のフランチャイズ・システムでは、ノウハウのためのシステム料というものがあまり意識されず、むしろ店舗数を拡大し、その店舗に対してモノを販売することにより、フランチャイズから収益を上げる考え方が一般的であった。

を開発することとなった。その際に出てきた方法であり、現在まで使われているものが、店舗開発を本部でおこなう<sup>13)</sup>という決定であった。その方法は、本部が出店候補地を探し、地権者と交渉をして、20年契約という長期契約で借り受け、それをまた貸しすることによって、収入の柱を得るというものであった。この方法はやがては土地を購入し、それを貸すことによって収入を得るといふより直接的な方法となった。また、フランチャイジーへの賃料は、固定賃料から歩合制の賃料となり、売り上げに応じた賃料をマクドナルドは得ることができた。このような不動産事業によって、マクドナルド・チェーンの本部は安定した収入を得ることが可能となった。また、購入時の地主への支払いは分割とし、その土地を担保に銀行からの融資を引き出すことによって、キャッシュフローは改善していった<sup>14)</sup>。

この方法によって、フランチャイザーの収益が改善するだけでなく、フランチャイジー希望者に営業に適した地を提供できるようにもなった。そして、希望者は初期の投資が少なくなり、より一層営業への集中ができるようになった。このことによって、さらにマクドナルドの数が拡大していくこととなった。このフランチャイズ展開の方法は、この後、多くのサービス業の多店舗展開で取られるようになる。

クロックはフランチャイズを急激に拡大させながら、その統一のための投資もおこなっていた。それが開業希望者を教育するためのハンバーガー大学の整備であり、また基本方針の決定であった。その基本方針が、後の外食関係の方向を決定付けたQSC<sup>15)</sup>である。また、クロックは多くのフランチャイジーを回り、従業員教育や店舗の様子などを見て回った。そして汚れていれば自ら掃除をし、マクドナルドとしての全店の統一基準を維持しようとしていった。

このような中で、アメリカで成功しているということを知りつけた海外からの引き合いも増え始め、海外の起業家とエリア・フランチャイズの契約を交わし、海外進出をしていくこととなる。その条件は、アメリカのフランチャイジーに対してのものと基本的に同じで、マクドナルドのビジネスに対して専業で取り組む覚悟があり、また愛情を持っているというものであった。

1970年には、クロックは後に世界第二位の売上高と店舗数を持つことになる日本とも契約を交わすこととなる。そして日本においては、アメリカのスタンダードを守りながらも独自の発展を遂げていった。この方法は後にアメリカの本部にも影響を与え、地域性を考えつつも統一

---

13) これ以前のフランチャイズでは、出店希望者は自ら店舗用地を用意し、店舗を建設することが一般的であった。

14) ソンネボーンは財務担当者として、資金調達などの際に説明する時は、マクドナルドは不動産管理会社である、と述べていた。

15) QSCとはQuality, Service, Cleanlinessのことであり、それぞれ製品の品質、接客サービス、店舗の清潔さを表す。

性を保つ、という方針に変わっていくこととなる。このような方向転換に大きな影響を与えたのが、次で述べる藤田であった。

レイ・クロックはホスピタリティ産業の多店舗展開において欠かすことの出来ない標準化の方法を確立させ、同時に急速な展開を目指した互恵関係のフランチャイズの方法論をも確立した。このことによって、ブランドが確立し、後の発達の基礎となっていく。特に自己資金が多くなくても店舗を開設できる賃貸の方法論とゴールデン・アーチをはじめとしたブランドの統一感は、クロックのなしたことで大きなものであったと考えられる。しかし、これらはクロック一人で成し遂げたものではなく、ソネボーンのような才能を持つ人が集まることによってなされたものであった。また、クロックは、このような優れた能力の人たちを学歴ではなく能力で集め、そのアイデアを吸収しては広めていった。

このようなクロックの企業家精神は、一つは拡大への際限のない意欲であり、また愛する企業への奉仕であった。コンセプト自体を形成したわけではないが、コンセプトを磨き上げ、最先端のコンセプトを作り、またそれを広めることによって、後に大きな影響を与えた。

ただし、クロックが実際におこなったことは非常に重要であっても、限られた範囲だけである。その範囲は、優れた人を集め、その人の能力を引き出し、具体的な組織のビジョンを示す、ということである。言い換えれば、変革をもたらしたアントレプレナーとして、イノベーションのマネジメントをおこなった、と言えるだろう。

#### グローバル化 ～藤田～

藤田は、日本マクドナルドの社長として、創業から 32 年間にわたって経営をおこなってきた。その経営の中で、米マクドナルドの方針を受け入れつつも、ローカライズを行い、現地化と世界標準のバランスを取り、世界のマクドナルドの一つの方向性を示す組織としての地位を確立した。それは、生産方法以外の様々な面に及び、その経営手腕によって、世界で第二位の店舗数と売上高を誇るチェーン<sup>16)</sup>を築き上げることとなった。

マクドナルドの経営を行うまでの藤田は、貿易会社を経営していた。これは、大学生として終戦を迎えて、戦後すぐに、英語の能力を生かして米兵などとのネットワークを築き上げ、それに特化しつつも拡大していったものである。中でもブランド物の正規輸入代理店としての営業によって、その収入と地位は安定していた。

そのような中で、シカゴ支店から米マクドナルドが日本市場での提携先を探しているとの話を聞き、マクドナルドとはどのようなものかを確認し、クロックと会うこととなった。クロッ

---

16) 2004 年度の店舗数では、1 位の米マクドナルドが 13673 店舗、2 位の日本が 3774 店舗、3 位のカナダが 1362 店舗となっている。

クは、他の日本企業からの提携の申し込みも受けていたが、企業家精神を持ちマクドナルドを専業とするものを探していたため、なかなか条件が折り合っていなかった。そのような中で藤田と会い、日本のエリア・フランチャイズの提携相手を藤田に決定した。

この際に、藤田はクロックと直接交渉をし、低いロイヤルティ<sup>17)</sup>と米マクドナルドは日本市場での経営方針について口を出さない、という30年契約を交わした。そしてこの契約の際には、例外条項として、藤田の死によって契約が消滅する、という一文が加えられた。

契約締結の後、おおよそ一年たって1971年に第一号店を出店する。この際に米マクドナルドの常識と藤田の考えの対立が起こった。それは、日本市場の捉え方の違いから起きたものであった。アメリカの現状をそのまま日本に持ち込んで、そのことで成功するだろうと考えた米マクドナルドと、ローカライズをすべきだ、という藤田との対立であった。日本では一般的でなかった形の食品であり、また食べ方であったため、どちらが正しいとは言えないものであったが、結果的には藤田の考えが通された<sup>18)</sup>。

このことは、当時はあくまで世界のフランチャイズの中での例外であった。本部がその意思を強制していたわけでは必ずしもなかったが、マクドナルドというブランドはどこへ行っても同じもの、という方針があり、できる限り同じものが望ましかった。しかし、藤田が自らの考えを通し、また1号店が成功することで、米マクドナルドの方針を変えることとなる。

1号店は、繁華街である銀座、その三越の一階の表通りに面した部分に作られた。この場所が可能となったのは、藤田の貿易会社からの人脈が重要な役割を果たした。店舗はカウンターと厨房のみで、座席などのスペースはなく、来店客は購入をして歩きながら食べることとなった。このような食事スタイルはそれまでの日本にはなく、むしろ慣習としてすべきでないこととされていたが、



図3 日本マクドナルド1号店

店舗の面した道路が休日には歩行者天国となることもあわせて、一種のファッションとなり、多くの若者の支持を集めることとなった。そしてこの後の店舗も、人通り、特に若者の多い場所に出店をしていくこととなる。

17) 30年間契約で、ロイヤリティは0.5%であった。

18) その考え方の違いの中には、次のようなものがある。マクドナルドはドライブイン・レストランであるので郊外の幹線沿いにあるべきだ、というアメリカ側と、日本では繁華街に出店すべきだという藤田、ゴールデン・アーチとMcDonald'sという看板にすべきというアメリカ側と、日本人に読みやすくするために、ゴールデン・アーチとマクドナルドという片仮名の標記にすべきだ、という藤田、などである。ただし、製品の味についてローカライズすべきだ、と言ったのは米マクドナルドであり、藤田はそのままで行くべきだ、と主張した。

米マクドナルド側は、このような店舗では成功せず、すぐに郊外のドライブイン・レストランの形、すなわちアメリカでのスタンダードに店舗形態を変更するだろう、と考えていたが、実際には、この銀座の一号店が売上高の世界記録を作ることとなり、その考えを改めざるを得なかった。この後、米マクドナルドは、従来おこなっていた駐車場を併設した郊外型の店舗だけでなく、都市部の店舗も積極的に開発していくこととなる。

また、藤田は、顧客の行動の先を見るための投資も積極的におこなっていった。それは、POSレジであり、ドライブ・スルーである。この二つは、日本で開発され世界に広がっていったものである。POSレジとネットワークを用いることによって、発注業務の簡素化と予測、そして来店客数の予測が可能となった。また、ドライブ・スルーにおいては、カメラとインターホンという組み合わせを入り口にセットすることによって、車に乗ったままの注文が可能となり、その移動の間に注文されたものを用意することが可能となった。

このようなものだけでなく、日本独自の方法として、フランチャイズをまったくおこなっていないことがあげられる。米マクドナルドにおいてはフランチャイズが成長の源泉であり、アントレプレナーシップを持った出店希望者を集めることで、素早い拡大を可能としてきた。しかし日本においては、直営店が中心であり、フランチャイズは社員フランチャイズに留まっている。このことで、急速な拡大はできなかったが、成長をコントロールしながら拡大していき、均一なチェーン展開となった。それ以外にも上記の設備開発のように、収入の大きなエリア・フランチャイズだからこそ開発できたものがある。通常のフランチャイズでは、フランチャイザーは方針をフランチャイジーに従わせようとしつつも、フランチャイジーの合意が必要となる。フランチャイジーは自分のことを中心に考え、フランチャイザーは全体のことを考えるのが大きな違いである。この違いのために、直接の利益に結びつくかどうかかわからないものは、フランチャイジーからなかなか理解されにくくなる。そのため、アメリカで開発されたものには、厨房設備や製品など<sup>19)</sup> 直接の利益に結びつくようなものが多い。そしてまた、大規模投資が必要となるような共同仕入れのシステムなどは、各国エリアフランチャイジーからの資金を得て開発される。しかし、日本マクドナルドのような売り上げの大きいチェーンにおいては、独自でシステム開発が可能となる。

また、人事管理に関しては、ハンバーガー大学での教育と店舗での実質の運営をセットとした体系を作り上げた。従来の意味でのフランチャイジー、すなわち店舗運営を運営する直前になって学ぶようなフランチャイジーがないため、社内資格としての仕組みと店舗が関わること

---

19) 本部の開発したヒット商品としてはチキンナゲットが上げられる。また、アメリカのフランチャイジーが開発したもので、本部の許可を得て発売し、それが全世界に広がったものに、フィレオフィッシュがある。また、厨房機器の大幅な改善は、主に米マクドナルド本部がおこなっている。

になっている。このような仕組みについて全ての店舗の運営者が同一の理解を持っているため、パート・アルバイトの体系も全国同一であり、その昇格要件も同一となっている。そして、統一されることによって、従業員の意思統一が容易となり、パート・アルバイトの店舗間の移動も可能となった。このような組織内でのキャリアが整備されたのは、転職が必ずしも多くはなかった日本の現状に合っていたものだとも考えられる。また、マニュアルのもたらした影響も無視できない。クックによって整備されたマニュアルが存在したことにより、知識の移転が容易となった。このようなマニュアルは、米マクドナルドよりも日本マクドナルドの方が、その内容を遵守している。

藤田は、日本独自の開発だけでなく、他国で開発された方法なども利用できるものは、積極的に取り込んできた。その代表例がサテライト店舗である。これは元々アメリカで、イベント会場や公園などでの移動店舗、もしくはとても小規模な店舗を前提として開発されたものである。日本においては、運営や設置のためのコストが安く、投下資本の回収が容易なため、小さな商圈に対応した店舗として利用された。この違いは大きく、店舗数の急激な拡大が可能となった。そしてまた、このような拡大を支えたのは、正社員だけでなく、資格を持ったアルバイトであった。

藤田は、上記のような日本マクドナルドと米マクドナルドの間だけではなく、日本社会にも大きな影響を与えている。その一つは、今までの食文化になかったものを導入し、また定着させていったことである。先に述べたが、歩きながら飲食をおこなう、という習慣は、藤田のマクドナルド以降にもたらされたものである。また一つには、日本における外食のチェーン・オペレーションに与えた影響である。パート・アルバイトを含め、10万人に達する従業員のマネジメントの方法は、その教育も含め、もっとも先端をいっているといえる。最後に、近年の低価格化に与えた影響である。賛否はあるが、コストを削り続け、価格の多様化への先鞭をつけたことは大きなことであった。

藤田は、ブランドイメージを共通化しながら、ローカライズされた精緻な仕組みを作り上げていった。日本には無かった業態であり、また、ほとんど知られていなかった食品であったが、イメージから定着させていき、日本社会にも大きな影響を与えた。米マクドナルドから見れば、もっとも積極的なフランチャイジーであり、日本マクドナルド内では、伝道者としてのフランチャイザーでもあった。このような両面を持つことによって、そのバランスを取り、米マクドナルドと日本マクドナルドの双方に大きな影響を与えた。それと同時に、サービスを文化の異なる地へ移転する、しかも重要な部分はそのままでサービスの移転ができ、また成長があることを示すこととなった。

藤田は、決して新しい何かを作り上げたわけではないが、既存の仕組みをローカライズした点大きい。藤田の考える日本に適したチェーンと人のマネジメントと、米マクドナルドの考

えるチェーンの姿を融合させ、その中から日本にあった形を選んでいった。そのため、米マクドナルドから見れば決して素直な良いフランチャイジーであったとは言えないが、成功だけは認めざるを得なかった<sup>20)</sup>。

このような藤田の企業家精神は、挑戦と融合であったと言えるだろう。一号店開店時は多くの日本人から失敗するといわれ、また米マクドナルドからはシステム面でのローカライズは成功しないといわれながらも、日本に合う形で成長をさせていった。そして、エリア・フランチャイズとしては最大にまでなり、結果を出し続けることによって、米マクドナルドには、日本マクドナルドの独自性に関して口出しをさせなかった。このように藤田は、米マクドナルドと日本社会に変革をもたらしたが、そのコンセプト自体は、まったく何も変えなかった。

### 3. アントレプレナーに関する考察

上記のように、マクドナルドにおける拡大においては、3種のアントレプレナーが大きな役割を果たしている。この3種の果たした役割とは、システムの原型を作り、それを一般化し、さらには別の地に移植したということである。これは、組織の発展とあいまって、それぞれのアントレプレナーが必要であり、また有効に機能したと言える。

そもそものマクドナルド兄弟は、事業の原型となるアイデア、すなわち生産プロセスにおけるイノベーションをおこなった。このことによって、独自性と差別化が生じた。しかし、この状況を積極的に社会に広める活動を行わなかった。むしろ、そのシステムを改善し、さらに良い物へとしていくこと、そして安定的に動かすことに集中した。時代背景もあるかもしれないが、あくまでアイデアを生み出し、一定の成功を収めたただけであった。

イノベーターとして考えるならば、もっとも偉大なイノベーターはマクドナルド兄弟であった。それは仕組みを作り出し、知識を人に適応することをゼロからおこなったからである。このようなアイデアを持った先人は他産業にはいたが、ホスピタリティ産業においてはほとんど誰もおらず、自ら方法論を作り出していった。しかし、それは一店舗内でのことであり、発想はそれ以上進まなかった。

レイ・クロックは、社会からアイデアを発掘し、そしてそれを広めていった。広める手法は、早く多くの人に、であった。クロックだけでは収入面から破綻していたかもしれないが、それをサポートする人材を得ることによって、さらなる成長を遂げることが出来た。組織としてマネジメントを積極的におこない、拡大をし、また拡大できる仕組みを作り上げていった。しか

---

20) 藤田は米マクドナルドのボード・メンバーに入ることもあった。そしてまた、1995年以降の日本の成長を見て、米マクドナルドの内ではアニュアル・レポートには、日本に学ぶということが掲載された。



し、そのアイデアの基本部分は、先人のマクドナルド兄弟の考えたものを一種忠実に磨き上げたものである。

営業面でのイノベーターがクロックであった。フランチャイズの仕組みを、フランチャイジーとフランチャイザー、フランチャイザーとサプライヤーの相互関係として捉えたのは、クロックが最初である。そしてこれらの3者が共に発展していく可能性を示した。マクドナルド以前のフランチャイズ・システムは、本部は受発注業務を行う卸売りに近い形であり、収益の多くは本部が得ていた。またクロックは、統制を強め、その統一感によってブランドが確立することをも示した。

藤田田は、すでに成功したアイデアを、そのようなものの存在しなかった地域へ根付かせ、また育てていく役割を担った。その際に、全てのアイデアを違う地域へそのまま移植するのではなく、基本はそのままであっても、必要に応じて現地化を行い、そのことでより容易な拡大を可能としていった。とは言っても、移植した仕組みそのものは、一定の完成を見たものであった。そして、そのような現地化のプロセスは、米マクドナルドでは考えが及ばなかったものであり、その市場の理解者が必要なものでもあった。そして、米マクドナルドとの関係で言えば、日本マクドナルドの成果により、一定のフィードバックと知識の共有、そして選択が行われることとなる。

日本マクドナルドの成功により、社会背景の違う地へのサービスの移転が可能なが示された。しかもシステムと製品が優れていれば、基本的にはそのままの移転が可能であることが示されたといえる。マニュアルは英文を訳したものであり、その生産方法と製品自体にはオリジナリティは何も存在していない。しかし、移転するためには現地文化の理解者が中心となってやらねばならないことが、その後の多くのサービス業の失敗が物語っている。

他のホスピタリティ産業、例えばスポーツイベントにおいても、やはり創業と発展では異なるアントレプレナーが必要となっている。例えば NFL においては、フットボールというイベントを生み出した人物と、それを発展させた人物は異なっている。この場合は特に、他の競合相手に対して優位性を得ていくために、外部環境のメディアの変化をうまく取り入れた<sup>21)</sup>ことが、圧倒的な成長を生み出す源泉となっている。

また、ディズニーにおいても、アニメーションやテーマパークをゼロから作り出した人物が、ウォルト・ディズニーであったわけではない。ウォルト・ディズニーは、財務を支えたロイ・ディズニーと共に、アニメーションの地位を向上させ、またテーマパークをより清潔なものと

---

21) 種子田・小沢・杉山 [2002]。NFL においては、テレビの登場によって、そのコンテンツの一つとして注目を浴びた。また、試合の入場者が少なければスタジアムのある地域でのテレビでの放映はしない、など、特にメディアとの関連で拡大するためのイノベーションを行った。

して、その文化を世界に広めた。そして、日本にディズニーが定着していく過程で、日本独自のアニメ文化が生まれ、また世界に輸出されるものとなっていった。そしてテーマパークは、基本的なマニュアルは米ディズニーそのままであるが、お土産という日本が持つ文化を強調させ、特に収支面での優良テーマパークとなった。

このようなものは危機や停滞後の第二の創業とは異なり、発展段階でのことである。多くの第二の創業においては、組織に対する危機意識が変革を促し、組織が方向転換をすることで発展が促される。そのような場合とは異なり、発展をスムーズに行うために、先に述べたようなアントレプレナーがそれぞれの役割を果たしている。

同様の例は、近年のインターネット関連の企業でも多く見られる。最初にアイデアを持って技術やソフトウェアを開発した人が、発展段階まで経営を続けているわけではなく、発展段階においては別の経営者にマネジメントをまかせていく。または、マネジメント能力のある企業に買収され、そして技術が生かされながら経営をされていく。たとえばマイクロソフトも最初のソフトウェアは製作者より購入したものであり、その後の発展段階においてビル・ゲイツのマネジメント能力が生かされていった。また、言語面や市場の理解度の問題もあり、子会社である現地法人においては、それぞれの地域で個別の市場環境に合わせたセールスをおこなっている。

上記に挙げた例を見るならば、技術やコンセプト面のイノベーションは、業界の中で営業をしているアントレプレナーによってもたらされている。マクドナルドの場合は、マクドナルド兄弟がそのアントレプレナーに当たる。長い間経営をしながら、新たな段階へと踏み出すための方法を手から作り上げ、そしてそれを仕組みとして確立していった。

一方で、そのような技術やコンセプトを広め、組織を発展させたのは、必ずしも業界での技術力や飛躍的イノベーションをもたらすような能力を持った人物ではない。ウォルト・ディズニーは絵が上手くはなかったが、高い評価と高い営業成績を上げるであろうアニメーションを作るためのコンセプト力を持ち、またアニメーターを納得させるマネジメント力を持っていた。また、レイ・クロックは、マクドナルド兄弟が作ったコンセプトをまったく変えずに、営業のみを行うことと、新たなコンセプトをまとめるためのマネジメントをおこなった。ビル・ゲイツも技術的なものではなく、すでにあるコンセプトを取り入れて、効果的な営業を行うことによって成功した。この三者共に、組織を発展させる上で価値ある意見や価値ある人を積極的に受け入れ、また新しいアイデアには敏感であった。

このように、技術やコンセプトを作り上げるアントレプレナーと発展を促すアントレプレナーとは、発想の源がまったく異なっている。そしてまた、特に発展段階においては、顧客に対していかに新しいコンセプトを受け入れてもらえるかのセールスをするか、という営業力が重要となっていく。特にそのコンセプトを納得させるために、様々な関係者、すなわち従業員が

ら関係する企業の意思決定者，そして顧客までを納得させる力が必要となる。それと共に，特にホスピタリティ産業においては，一定の現地化を行うことによって，さらなる発展が可能となる。

## お わ り に

本稿では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。いうなれば，創業から発展まで同一のアントレプレナーが経営しようとするれば，そこにおいて自らが変革しなければならない，もしくは最初からその段階の才能を有していなければならないことを表す。

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。しかも金銭的なことは信頼できる人物にサポートをまかせ，むしろコンセプトを広めていく上で必要な生産に関わる人を，いかに統一した方向に向かせ，かつ集中させるかがそのマネジメントの根本となっていく。

この論文においては，上記のようなことが一定証明されたが，今後の課題として以下の三点が挙げられる。一つは，人を集中させるマネジメント能力とはどのようなものである。二点目は，発展期のアントレプレナーからマネジメントを引き継いだものは何をすべきかである。そして最後に，ホスピタリティ産業における特性とマネジメントの関係について研究を進めていく必要もあるだろう。

## 参考文献

- Drucker, Peter F.[1986] *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business Book 上田惇生訳『イノベーションと起業家精神（上・下）』ダイヤモンド社。
- Kroc, Ray [1977] *Grinding It Out: The Making of McDonald's*, Contemporary Books Inc.
- Levitt, Theodore [1972] 'Production-line approach to service' *Harvard Business Review*, 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 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 [ 2000a ] 「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 [ 2000b ] 「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 [2000c] 「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。

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』毎日新聞社。

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]

*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・リッツァ [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 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』。

マクドナルド社ホームページ (<http://www.mcdonlds.com>)

日本マクドナルド社ホームページ (<http://www.mcdonalds.co.jp>)