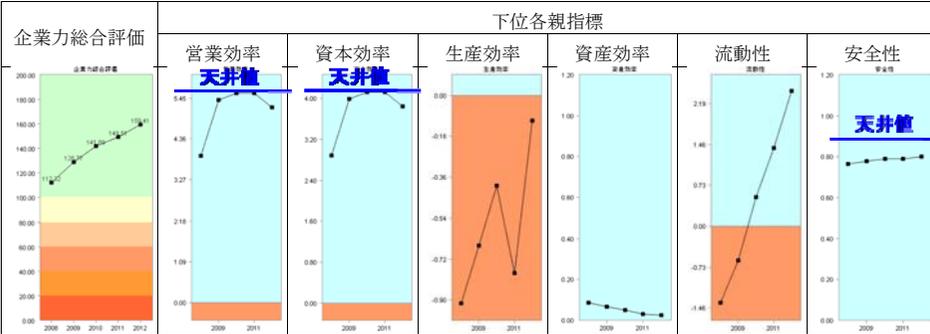


今回は、日本マクドナルドホールディングス株式会社を分析しました。8月に傘下の日本マクドナルドの社長が、原田幸寿氏からマクドナルドカナダ出身のサラ・カサノバ氏に交代しました。原田氏は2004年の社長就任から「100円マック」など客数を増やして収益を拡大する戦略で、2006年12月期から営業利益を6年連続で伸ばしましたが、ここ数年は、収益重視の定番商品中心の戦略が不振で、2012年12月期に9年ぶりの減収減益に陥りました。



2008年から2012年12月期まで、企業力総合評価は素晴らしい成長を遂げています。各指標を左から右へ見ていくと、営業効率↑（儲けの効率がアップ）、資本効率↑（投下資本が利益を獲得）、生産効率↑（1人あたり売上が増加）、流動性↑（資金がたっぷり入ってくる）、安全性↑（財務体質が改善）。なぜ社長交代になったのか不思議です。

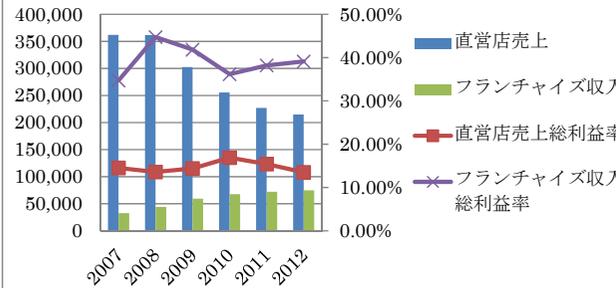
	2008	2009	2010	2011	2012	4年間増し分	純増し分
売上高合計	406,373	362,312	323,799	302,339	294,710	-111,663	
売上総利益	68,961	68,310	67,687	63,630	60,117	-8,844	
売上高総利益率	16.97	18.85	20.90	21.05	20.40	3.43	3.43
営業利益	19,545	24,230	28,136	28,183	24,781	5,236	
売上高営業利益率	4.81	6.69	8.69	9.32	8.41	3.6	0.17
経常利益	18,241	23,253	27,162	27,613	23,772	5,531	
売上高経常利益率	4.49	6.42	8.39	9.13	8.07	3.58	-0.02
当期利益	12,396	12,813	7,867	13,300	12,873	477	
売上高当期利益率	3.05	3.54	2.43	4.4	4.37	1.32	-2.26

4年間増し分：各財務指標の増減値
売上総利益率・純増し分：売上総利益の増減値
売上高営業利益率・純増し分：売上高営業利益率の増減値 - 売上総利益率の増減値 = 販管費率の増減値
売上高経常利益率・純増し分：財務コストの増減値
赤字：悪化 青字：改善

4期連続減収で1116億円の売上が減少し、売上総利益も88億円減少しました。でも、売上高総利益率は16.97%から20.40%へと3.43%も改善しています。

(注：店舗コストも売上原価に含めていますので、売上総利益は店舗利益を指します。)

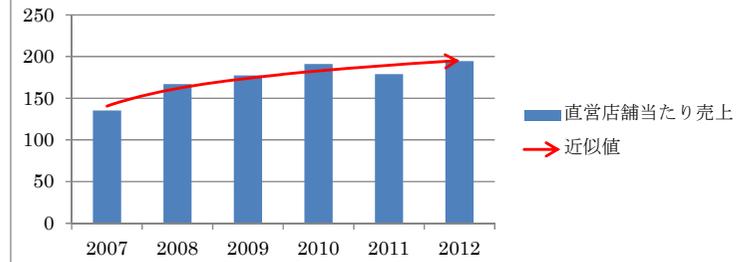
直営店とFCの比較



直営店とFCを比較すると、利益率（折れ線）はFCが直営店を大きく上回っています。よってFCを増やし、直営店を減らすという選択になります。収入（棒グラフ）の推移に表れています。（店舗数の推移を調べても整合していました。）

つまり、直営店を減らしたので直営店売上が減り、FC店を増やしたけれどFCが増えても売上高の増加は大きくありませんから、全体としての売上が減少して（FC売上はロイヤルティ、賃貸料、広告宣伝費負担金収入等です）、利益率は改善していたのです。

直営店舗当たり売上



直営店を減らす場合、当然、不採算店から閉めていきますから、一店舗当たりの平均売上は増えてきています。しかし改善度合いがだんだん緩やかになってきていますから（赤い矢印）、この方法も限界が来て、次なる戦略が必要な時期が来たのではないのでしょうか。それで社長交代になったと考えられます。

まとめ 次の一手とは何でしょう。直営店の利益率が下落傾向なので、まずはこれを止めることが必要ですね。直営店の利益率が下がるということは、FC店側の経営も苦しくなっているということ。評判が悪くなれば加盟者がいなくなります。

編集後記 社長は、いつも次のことを考え続けたいといけません。 **文責MS**

〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所

Tel.06-6631-4570 Fax.06-6631-7970 <http://www.saruki-tax.jp> info@saruki-tax.jp