

# やり遂げる マクドナルド —レイ・クロック 遅咲きの夢—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

糖尿病を患う52歳のしがないセールスマンに輝ける未来など訪れるはずがない。普通ならそう思う。しかしレイ・クロック（1902—1984年）は違った。この世に粘り強さほど大事なものはない。絶対にあきらめないと自分に言い聴かせていた。

車で全米各地の飲食店をまわり、マルチミキサーを売る生活も限界に達していた。活路を探っていたらマクドナルド兄弟が経営するハンバーガーショップに行き着いた。レイはかつて見たことがない独創的な調理＝販売システムに驚嘆する。

ついに千載一遇のビジネスチャンスがやってきた。フランチャイズ契約に持ち込めば新たな道を切り拓くことができる。チャレンジにリスクはつきものだ。失敗に終われば破滅するしかない。生きるか死ぬか最後の勝負が始まった。

## スピーディー・サービス

レイはアメリカ・イリノイ州シカゴ近郊にあるオークパークで生まれた。両親はチェコ系ユダヤ人で不動産業を営んでいた。幼い頃から母の指導でピアノの練習に励み、目覚ましく上達する。

15歳になったレイは第1次世界大戦が勃発すると高校を中退し、年齢を詐称して赤十字社の救急車の運転手に志願した。同僚にディズニーランドを開設する若き日のウォルト・ディズニーがいた。終戦後、紙コップの営業マン、ジャズバンドのピアノ奏者と転職を繰り返す。結婚して子供が生まれると飲食店用マルチミキサーのセールスマン

として全米を駆けめぐった。生活は安定したものの、現状に満足せず将来に不安を感じていた。

徐々に売上げが落ち始めた頃、とても繁盛していると評判のよいハンバーガーショップに興味を持つ。さっそくカリフォルニア州ロサンゼルス郊外の店を訪れると車が次々にやってきて家族連れなどが行列をつくっている。レイも並んで前にいる男になぜ人気があるのか尋ねると安くてうまいハンバーガーがそれほど待たずに食べられるという。

清潔な店内を見渡すとハンバーガー、ドリンク、フライドポテトという3点セットが驚異的な速さで提供されていた。運営するマックとディックのマクドナルド兄弟を食事に誘って話を聴くと彼らはスピーディー・サービス・システムという効率的・合理的・機動的な調理組立ラインを1948年に開発していた。速さだけではなく品質にも情熱を注ぎ、自慢のフライドポテトにはアイダホ名産の最高級ポテトを使い、専用の油で揚げていた。彼らの話に感動したレイはアメリカ中にチェーン展開することを提案する。

だがマクドナルド兄弟は即座に断った。彼らは売り上げに満足していたし、店舗拡大による品質



レイ・クロック

の低下を恐れていた。それでもレイは品質の確保を約束し、渋るマクドナルド兄弟と粘り強く交渉した。そしてついに営業権・商標・ノウハウなどを譲渡するフランチャイズ契約に成功する。

## 現場第一の姿勢を大切に

悲願を達成したレイは1955年、マクドナルドシステムズを設立し、イリノイ州デスプレーンズに初のフランチャイズ第1号店をオープンした。マクドナルドのトレードマークとなる黄色いロゴマークは同店に設置されたMの形に見える2本のゴールドデンアーチに由来している。

マクドナルドシステムズの初代社長には金融の魔術師と呼ばれたハリー・J・ソネボーンを抜擢した。ハリーと相談してフランチャイズ加盟店の建設用地は本部が購入し、加盟店にリースするという斬新な仕組みを導入する。これによって新規参入の加盟店は土地を取得する初期投資を免れ、資金不足でも参入しやすくなった。

従来フランチャイズのオーナーは片手間に店舗を運営する金持ちが大半を占めていた。レイは実直に仕事に励む中流層の夫婦にターゲットを絞り「私がやっているのは不動産ビジネスだ」と公言して続々と新規参入を加速していく。

依然として品質保持を優先し、多店舗展開を嫌うマクドナルド兄弟とは深刻な亀裂が生じていた。「思考のスケールが小さいと、その人自身も小さいままで終わってしまう」と語っていたレイは1961年、マクドナルド兄弟から270万ドルで会社を買収する。資金はハリーが調達した。

オーナーになったレイは自分で見て、聴いて、動いて考える現場第一主義を徹底していく。会社のヘリコプターで新たに店出する地域に向かい、地元の人々が買い物をするスーパーに足を運び、さりげなく言葉を交わす。現地のニーズを細かく把握したうえでマクドナルドをどう根づかせるか将来を見据えたストーリーを組み立てる。

現場第一の姿勢は全米屈指の大企業になっても変わらなかった。レイは「もしコンピューターの言うことを聴いていたら自動販売機がずらっと並ぶ店になっていただろう」と皮肉を交えて効率一辺倒の店づくりに釘をさす。「われわれは決して

そのような店をつくらない。マクドナルドは人間によるサービスが売り物で、オーダーを取るカウンターの店員の笑顔がわれわれの大切なイメージなのだ」とあくまでも人間を重視した。

## ファウンダーとしてのリスク

1967年から1973年まで社長を務めて退任したレイはクロック財団を通じて糖尿病、アルコール依存症、多発性硬化症などの研究・治療・教育を支援する。若い頃から野球好きでメジャーリーグのサンディエゴ・パドレスのオーナーになった。

政治的には共和党を支持し、ケインズ経済学に基づく社会福祉・完全雇用政策に強く反対する。「あきらめずに頑張り通せば、夢は必ず叶う」と断言し、アメリカン・ドリームシンボルとなったレイは自由放任の市場競争を信奉していた。

晩年は自叙伝『Grinding It Out』(やり遂げろ)を上梓し、日本語版は『成功はゴミ箱の中に』と題して出版された。レイがトップになり、飛躍的にマクドナルドが成長した1960年代はバーガーキングやケンタッキーフライドチキンなど多くのライバル企業が創業している。奇抜なタイトルは「競争相手のすべてを知りたいければゴミ箱の中を調べればいい。知りたいものは全部転がっている」というレイの語録から引用された。同書では実際「深夜2時に競争相手のゴミ箱をあさって前日に肉を何箱、パンをどれだけ消費したか調べたのは一度や二度ではない」と告白している。遅咲きのレイが81歳で亡くなるまでマクドナルドは全米で7500店に達し、世界31カ国・地域に進出した。

自叙伝を原作とする映画『The Founder』、日本版『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』が2016年に公開された。ジョン・リー・ハンコックの監督でアカデミー賞俳優のマイケル・キートンがレイを演じている。レイはマクドナルド兄弟のビジネスを乗っ取った貪欲な人物として描かれ、みずからファウンダー＝創業者と名乗っていく。「リスクのないところに成功はなく、したがって幸福もない」と語っていたレイはこれよりリスクのひとつと覚悟していたのだろうか。マクドナルドは世界中で賛否両論を巻き起こした話題の映画をいまでも公式に認めていない。