

## 新・マーケットからのメッセージ 株式編・第3回 日本マクドナルドの復活とマスコミの罪 有限会社アッシュ インベストメント テクノロジー ストラテジスト 萩原 淳

### 業績急回復

日本マクドナルドが貸倒引当金戻し入れのおまけはあるものの、最高益を更新する見込みだ。経常利益も 17,500 百万円と上方修正したが、私は 185,000 百万円から更に上積みすると予測している。この業績の急回復を牽引したのは 2013 年 8 月に就任したサラ・カサノバ社長だが、彼女は着任翌年から苦境に立たされることになった。

### ワイドショー化した鶏肉偽装事件とカサノバ社長謝罪

2014 年 7 月に中国のテレビ局（東方衛視）が、マクドナルドからチキンナゲットの生産委託を受けた上海福喜食品で使用期限切れ食肉を偽装、その上素手で肉を持ち、床に落ちた肉を拾い上げてそのまま製造していた映像を報じた。日本国内でも TV 各局がこぞってこの問題をワイドショーなどで取り上げたが、世論は社長の土下座を見ることで溜飲を下げる風潮に変質し、マスコミもそれに迎合した結果、その矛先は、外国人(カナダ人)であり、又女性であるカサノバ社長個人に向けられていった。その圧力に屈する形で相当な期間経過後にカサノバ社長は謝罪し記者会見を行うのだが、当時はその対応に焦点が当てられていた。勿論、ブランドイメージは傷つき業績も赤字が拡大していったが、マクドナルドの経営刷新の IR をトレースすると全く別の様子が見えてきた。

### 経営刷新

私がストラテジストとして同社に注目したのは、鶏肉偽装事件直後の対応だ。上海福喜食品との取引を直ちに停止し、中国の品質管理の意識の低さも考慮に入れてか取引先をタイ企業へ変更した。更にマクドナルドのブランドイメージを徹底する為、社員を現地工場に常駐させる方針も決めた。改革は食材の調達に留まらず、131 店舗の閉鎖も行った。単に経費削減のためのリストラなら私は評価しない。私が評価するのは新しいビジョンの提示である。カサノバ社長が 2015 年 2 月 15 日の決算発表で語っている「Regain brand trust through Mom's Eye, one with the highest standard(最も高い基準を持つ母親の目線を通じてブランドの信頼を取り戻す)」を掲げ、子供を持つ母親の安全・安心への期待に応えようとした。カサノバ社長以降、沖縄産パインや宮崎産日向夏、和歌山産桃などの国産食材を冠したメニューが投入された。更にお手頃マックなど価格ニーズに対しても積極的に応えていった。

### マスコミに感わされない投資判断

ワイドショーで反復される鶏肉偽装とカサノバ氏への謝罪要求から見える地に落ちたマクドナルドの姿と、的確に問題を解決して対策を打ち新たなビジョンを掲げるマクドナルド。この見方の違いこそが、投資成果の違いとなって表れるのである。

## 鑑定コラム 借地権の地代について

株式会社秋葉原不動産研究所 代表取締役・不動産鑑定士 千葉 健一

借地権付建物の評価や取引を行う場合、現行契約上の地代が高いか安いかわかる点がチェックポイントの一つとなります。借地権の種類はいろいろありますが、ロードサイド型店舗等を除けば実務上で最も目にする機会が多いのは旧法借地権と思われるので、それを前提に考察していきます。

借地契約は地主と借地人との間で個々に締結されるため、どのような事情で契約が成立したかという事情もそれぞれ違いますし、契約時に設定された権利金の額もまちまちで、契約後も交渉によって条件が変更されるケースが少なくありません。地代はこのような背景の影響を受けているので、適正地代がいくらかを判断するのはなかなか難しいものです。しかし実務の中で簡易的に活用されていて、かつ精度も悪くない地代計算方法があります。それが公租公課倍率法です。

公租公課倍率法とは、固定資産税・都市計画税の額をヒントにして妥当な地代を求める手法です。日税不動産鑑定士会が東京 23 区を対象に行っている「継続地代の実態調べ」という調査がありまして、昭和 49 年以降 3 年毎に継続地代に関する調査を行って第 15 回・平成 27 年版が最新の調査です。この調査によれば、東京 23 区商業地系用途では相続税路線価から想定した固定資産税・都市計画税の税額の 4.05 倍、住宅地系用途では想定税額の 4.35 倍が年間地代の平均値です。前回の平成 24 年の調査においては、商業地系が 3.81 倍、住宅地系が 4.25 倍でした。つまり、概ね税額を 4 倍した額が年間地代というケースが多いようです。

不動産は個別性の強い資産ですが、中でも借地権は特に個別性が強いという特徴があります。したがって公租公課倍率法で正確な適正地代の推測ができるとは思っていませんが、簡易な計算を行うだけで大まかな地代の位置付けを把握できますし、将来的に地代は上がるのか下がるのかという方向性も予測することができます。大変便利な方法なので、私は実務でよく活用しています。「継続地代の実態調べ」の概要は日税不動産鑑定士会のホームページに掲載されていますので、ご興味のある方は是非ご一読ください。

このニュースレターのバックナンバーはホームページでご覧になれます。<http://www.j-a-a.com/> 禁無断転載 ©Japan Asset Advisors Co.,Ltd. All Rights Reserved. 本誌に含まれる将来の予想に関する記載内容は現時点における情報に基づき判断したものであり、今後の動向や法改正により変動することがあります。従って、数値、条件等の真実性、正確性を保証するものではありません。

# JAA通信

no.30  
Sept. 2017



2017 年 8 月 13 日、江戸三大祭りの一つである深川八幡祭（富岡八幡宮例祭）の神輿連合渡御が行われました。54 基の神輿が町を練り歩き、沿道の観衆はバケツやホースなどで神輿や担ぎ手に水をかけて冷やします。クライマックスではこの水掛けに消防車も登場します。担ぎ手と観衆が一体となり町が熱狂する、江戸時代から続く祭りです。この神輿連合渡御が行われる本祭は三年に一度となり、次回は 2020 年、東京オリンピックの年に行われます。

編集部撮影：東京都中央区日本橋箱崎町にて。



株式会社ジャパン・アセット・アドバイザーズ

〒101-0045 東京都千代田区神田鍛冶町三丁目 3 番地 4 サックス神田駅前ビル 2 階 TEL : 03 ( 5207 ) 9231 FAX : 03 ( 5207 ) 9232 <http://www.j-a-a.com>



# 南一弘の視点 物事本位の意味を噛み締めて、恥ずかしく無く

株式会社ジャパン・アセット・アドバイザーズ 代表取締役 南 一弘

全く最近の報道で見る世の中の出来事は、くだらない事ばかりですね。そのくだらなさを分類すると、「物事の本位を忘れてる」と「受ければ何でも良い」の二つが考えられます。具体的な例は皆さんも良くご存知な事ばかりですので、敢えてここでは申しません。いや、馬鹿馬鹿しくて話したくないのが本音です。野次を飛ばさせて頂けるなら、「くだらない事をせずに、やる事をしっかりやれよ」と言いたいですね。

新聞やテレビを始めとしてマスコミは現政権を徹底的に叩いていましたが、その叩いていたジャーナリスト達が今度はマスコミを批判する意見に回っています。何時この様に豹変したのでしょうか。そろそろやり過ぎたので調整にでも入ったのでしょうか。

元々世論はあまりマスコミを信頼していないし、注目していません。ここまで来ると次の展開に興味を持ってしまいます。これ自体、小生もまんまとマスコミの戦略にはめられてしまっているのでしょうか。国会での質疑と答弁を観ていると、小学校のホームルームでの話し合いよりも程度が低いかもしれません。質疑では只単に答弁出来ないような事をヒステリックに追求するだけですし、答弁する側も元々責任を持って納得して動いている訳ではないので、ただ物事から逃げているだけです。戦略の無い質疑と幼稚な答弁が繰り返されるのは、観ている側には滑稽に映ってしまいます。さながら面白くない掛け合い漫才の様で、どちらもボケで突っ込みがないのです。「政治ショー」にも成りませんよね。

又、一連の政治家の不適切な行動や言動は、理解に苦しむ事ばかりです。どうしてこの様な事が出来るのでしょうか。一般的に考えてもありえない事件ですから、その政治家としての素質と言うより人間性の問題ですよね。もし政治をすることが大義ではなく仕事であり職業であったとしても、全く天職ではありません。何を考えて行動し、生きているのでしょうか。角度を変えて見ると、全く周りを気にせずに振る舞っているのである意味ではストレスなど溜まらない幸せな方たちですよね。家族の事などは一切考えないのでしょうか。家族の事を考えないのはマスコミが連日報道する芸能人の「不適切ショー」もそれに当てはまるでしょう。ここでも一番の被害者は、当人同士ではなくその子供達ですよ。野次馬根性からすると興味津々な報道ではありますが、何時までやっているのでしょうか。これらの事で一躍名を挙げた週刊誌もありますが、それを否定する気はありません。真実はどの様な物なのか分かりませんが、中

には問題提議をしたものもあります。やり続けるのであれば、崇高な記事と中身をお願いします。

ではどうしてこの様な事ばかりが起きるのでしょうか。それは目標やそれに対する大義がハッキリしていないからでしょう。何故その仕事を選んだのか。食べることを考えて就いた職業では無いはずで、少なくとも大志を抱いて始めたはずです。いや、元々大志など無かったのかもしれませんが。職業の名前を得ることが目的であって、はなから目標などは考えてなかったのでしょうか。そう考えればその職業に就くことが目標であり、その時点で夢が達成されています。後は権威を乱用して楽しく生きていくことのみで、そこには切磋琢磨など無用です。切磋琢磨するのは出世競争だけです。考え方によってはお気楽ですよ。

では本位は何処にあるのでしょうか。今世間を探しても見つけるのに苦労します。苦労の果てに見つけられないかもしれません。それ程、本位ということが忘れ去られているのです。改めて「本位」の意味を考えますと、「判断や行動をするときの基本となるもの」となります。それは、何事をする時も常にその進め方の判断基準を誤らない事に当てはまります。それぞれ目的も目標も違いますが、その判断基準さえ間違わなければ物事は正しく動くはずで、判断基準が間違っているのに気づいて修正するのなら分かるのですが、それをずく肯定するために嘘で誤魔化します。誤魔化したものはそれが進むほど修正が利かなくなりますので、益々嘘で固められてゆきます。

ですから話し手よりも聞き手の方が苦しくなる様なことばかりです。子供の時に「最もしてはいけない」と教えられたことをしているのですから、これらの話し手の表情はとても辛そうに映ります。「本当の事を言いたいのだが勘弁してください」と叫んでいる様にも見えます。今さら変わらないのでしょうか。ですから出発地点の間違いない本位、進行中に何時も見直す本位が大切なのです。でもそれには勇気も伴います。生きることに於いては、修正出来るかどうかは鍵です。偉そうな事を言いながら、小生も良い鍵を持っている訳ではなく未だに探しています。ただ必要なのは持っていない事を自覚する事であり、何時も探していることだと思っています。恥ずかしくなく堂々として、自分に正直に生きる。これが本当の幸せですね。幸せという価値観も人それぞれですが、心穏やか、これが一番かもしれません。

# 法制度改正が生み出すビジネスチャンス

公立大学法人宮城大学 事業構想学部教授/キャリア開発センター長 田邊 信之

最近、大規模なリストラをして甦ったA社のケースを取り上げているMBAの講義を拝聴する機会があった。A社は将来のビジョンを掲げ、そのために会社の整理統合、取引先の見直し、従業員の解雇などのリストラを実施し、その数年後には見事に再生した会社である。

そこでの学生達の議論を聞いていると、「リストラはビジョンを達成するための手段にすぎない」とする見解が圧倒的であった。だが、実際にリストラをした会社で経営企画に携わった経験を持つ私から見ると、このような理念的な議論は、実態とはかけ離れているように感じた。会社が明日にも倒産するかもしれないときに、数年後に達成できるかどうかもわからないビジョンこそが大切で、リストラは手段にすぎないと言い切ることができるだろうか。生き残るためのリストラこそが重要で、それを乗り切って、初めてビジョンが意味を持つのが実態だ。幸いにもMBAの教授は、A社の事例でもリストラが最優先され、ビジョンの実行は劣後したことを的確に指摘していた。

似たような事例は、街づくりの関連でも見られる。大学や大学院の講義などで街づくりの素晴らしさを学び、自治体やNPO法人などと一緒に街づくりに携わる学生が増えている。それ自体は大変有意義であるし、今後進めていくべきであろう。だが、そうした活動での提案内容などを見ると、理念優先で実現性の乏しい、あるいはビジネスとしては成り立たないものが数多くある。仮に補助金やボランティアなどによって実行できても、一過性のものに終わってしまう懸念がある。そこに欠けているのは、理念を貫くためにはサステナビリティが求められ、それには収益が前提になるという観点だ。

このことは大学に限った話ではない。街づくりや不動産の利活用などについて議論されるたびに、ビジネスの観点が弱すぎると感じることもある。「美しい理念」や「あるべき論」が主流となってしまうのだ。だが、「理念」と「ビジネス」の両輪が揃ってこそ、街づくりを含めた様々な事業は現実的に進展する。

## 注目すべき法制度改正

こうした観点で最近の法制度改正の動きを見ると、「ビジネス」の観点を踏まえたものが増えてきていることがわかる。不動産投資に関係し、筆者が委員などとして関与しているものだけでも、「不動産特定共同事業法の改正」や「不動産鑑定評価制度の今後の方向性」（不動産鑑定評価制度懇談会）の公表、「PPP/PFI手法の優先的導入方針の明確化」などがある。

「改正不動産特定共同事業法」では、空き家・空き店舗等の再生事業に地域の不動産事業者等が幅広く参入できるようにするため、出資総額等が一定規模以下の事業を対象とする「小規模不動産特定共同事業」が創設され、事業者の資本金要件が緩和された。これにより、幅広い不動産会社が小口資金を投資家から集めて再生・投資案件に取り組むことが可能となった。また、クラウドファンディングに対応した環境整備が進められ、不動産投資に活用しやすくなった。

「不動産鑑定評価制度」に関しては、「農地」や「不動産と一体となって収益を生み出す動産」を、鑑定評価制度の対象とする方向性が打ち出された。「農地」の評価が普及すれば、これまで以上に投資対象になりやすくなるだろう。

PPP/PFIでは、2015年12月に内閣府から「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」（要請）が人口20万人以上の自治体に対して出された。また、2016年5月にまとめられたアクションプランでは、公的負担の抑制の観点から、優先的検討の段階から収益化を検討すること（余剰地の活用や民間収益施設の併設の可能性、コンセッション事業の可能性）が望ましいとされている。

こうした動きを見ると、法制度改正はかなり「ビジネス」と親和性の高いものとなっており、これまでの理念や既存制度との調整過程において、新たなビジネスチャンスが発生してきていることがわかる。大都市における再開発やグローバル化の進展、地方における機能集約化の動き、国や自治体の財政制約などを勘案すると、こうした動きは更に加速していくことが予想される。このようなチャンスを的確に生かしていくことが、今後のビジネスの発想としてますます重要になってくるだろう。

