マクドナルドの世界売上は増えたのに、米国の客足は減った――2026年決算の読み方

FORWARD BASIS｜ビジネス・企業戦略｜2026年11月15日

要旨： マクドナルドは2026年11月4日、7〜9月期の世界既存店売上高が1.5%増え、全店舗の売上を合計した「システム全体の売上」も4%増えたと発表した。しかし米国の既存店売上高は0.2%減り、同国内の来店取引件数も減少している。数字の不一致は、計算対象・地域・客数と購入額を分けると理解できる。企業が本当に立ち直ったのかを測るための三つの物差しを整理する。

増えているのに、減っている――同じ決算の三つの顔

「世界の売上は増えた」。マクドナルドが2026年11月4日に発表した第3四半期決算は、そんな見出しをつけられる内容だった。世界の既存店売上高は前年同期比1.5%増。全世界の店舗でお客が支払った売上の合計を示す「Systemwide sales」は4%増え、380億ドルを超えた。[1]

ところが、地域を米国に限ると景色が変わる。米国の既存店売上高は0.2%減だった。会社は、来店客による取引件数の減少が、1回当たりの支払額の増加でほぼ相殺されたと説明している。[1][2]

世界全体の拡大と、主力市場での客数減少は同時に起こり得る。ここを一つの「好調」「不調」にまとめると、経営の問題を見落とす。

第3四半期の数字	2026年7〜9月期	何を測る数字か
世界の既存店売上高の変化	＋1.5%	条件を満たす既存店舗での前年同時期比
米国の既存店売上高の変化	−0.2%	米国内の既存店だけの前年比
直営・加盟店を合わせた世界の店舗売上	380億ドル超、＋4%	顧客が店舗で使った金額の合計
会社の連結売上高	71億5,700万ドル、＋1%	会計上、マクドナルド本体が売上として計上する額
会社の営業利益	35億9,500万ドル、＋7%	売上から主な営業費用を差し引いた額

※数値は会社の2026年11月4日発表。四捨五入された前年比と金額を掲載。同じ「売上」でも対象が異なる。[1]

物差し①：世界と米国を混ぜない

「世界の既存店が1.5%伸びた」の内訳は、米国が−0.2%、直営が中心となるその他の国・地域が＋1.4%、開発ライセンス契約を中心とする国・地域が＋4.2%だった。[1] 世界全体の数字は、地域別の数字を単純に足して3で割った平均ではない。各地域で対象となる店舗売上の規模などが違うためだ。

企業の体力を知りたいなら、世界合計を見るだけでなく、どの地域が増減に貢献したかを確かめる必要がある。ある地域が伸びれば、別の地域の弱さが全体の数字に隠れることもある。

この決算では、同社は国際開発ライセンス市場の成長を日本などがけん引したと説明している。一方、米国の既存店売上は前年割れだ。[1][2] 「海外で成長できている」という評価と「米国で客を呼び戻す課題がある」という評価は矛盾しない。

なお、既存店売上は原則として13か月以上営業している店舗を比較する指標だ。新店の追加による増加をそのまま数えない点に価値がある。ただし、店舗数や営業条件の変化の影響が完全になくなるわけではない。[1]

物差し②：売上が増えても客数が増えたとは限らない

店舗で売れた金額は、大きく分けると「買い物が行われた回数」と「1回の買い物で支払われた金額」で決まる。後者には値上げだけでなく、商品を組み合わせて買ったことや、より高い商品が選ばれたことなども影響する。

売上 ≒ 取引件数 × 1件当たりの平均支払額

たとえば、ある店の取引が前年の1,000件から950件へ減っても、平均支払額が1,000円から1,060円へ増えれば、売上は100万円から100万7,000円へ増える。この数字は仕組みを示すための架空の計算例であり、マクドナルドの実測値ではない。

今回の米国について、マクドナルドは「取引件数がマイナス、1件当たりの支払額がプラスで、売上はわずかなマイナス」と説明した。[1] 具体的な米国の取引件数の減少率は、今回参照した公式発表の該当箇所に明示されていない。決算の0.2%減から客数の下落率を逆算することもできない。

この違いは経営上、大きい。仮に客数が減り続ければ、価格や購入商品の組み合わせによって短期の売上を守れても、来店習慣の弱まりが後から問題になる可能性がある。反対に、取引件数が回復し始めれば、値下げなどで客単価が小さくなっても、将来の利用を取り戻す兆しと読める場合がある。

ただし、客数の増減だけで利益を判断することはできない。値引きには費用がかかり、商品構成で原価も変わる。客数・客単価・利益を組み合わせて見る理由はここにある。

物差し③：店舗で受け取った380億ドルは会社の売上ではない

もっと分かりにくいのが、「全店舗の売上は380億ドル超なのに、連結売上高は約71.6億ドル」という開きだ。これは一方が誤りなのではない。

マクドナルドには会社が運営する店と、加盟店の経営者が運営する店がある。加盟店では、お客が支払ったハンバーガー代のすべてがマクドナルド本社の売上になるわけではない。本社は契約に従った賃料やロイヤルティなどを売上として受け取る。したがって、直営・加盟店の店頭売上を合計した「Systemwide sales」と、連結会計で認識する売上は異なる。[1][2]

公式の提出書類では、2026年1〜9月の累計売上高207億7,300万ドルのうち、加盟店からの売上が128億8,700万ドル、直営店の売上が73億2,200万ドル、その他が5億6,500万ドルとされている。[1] 表示単位や端数処理のため、内訳の和と総額には小さな差が生じる。

この数字から、マクドナルドを単なる「ハンバーガーを直営店で販売する会社」として見るだけでは足りないと分かる。世界の店舗がどれだけ売れたかはブランドの利用規模を示し、本社が会計上どれだけ受け取ったかは別の経営構造を示すのだ。

「割安な商品を出せば客は戻る」は正しいのか

今回、経営陣は米国でのお得感を伝える施策を実施した後、四半期後半に改善が見えたと説明した。[1] しかし四半期全体の米国既存店売上はマイナスであり、その説明だけで施策の成功が証明されたわけではない。

値ごろ感を高めるための企画が客を戻したのか、季節要因や広告、新商品の効果なのか、あるいは前年の比較対象が変わった影響なのか。この決算資料だけで原因を分離することはできない。企業による「改善が見えた」という評価は重要な情報だが、独立した効果測定とは分けて読む必要がある。

11月4日の報道でも、米国の顧客来店の弱さと価格訴求の課題が指摘された。[3] 報道と公式決算が示す方向はおおむね一致するものの、調査方法の違う客数データを同一の統計として足し合わせないことが必要だ。

ここでの論点は、値引きが常に有効かどうかではない。値引きによる一時的な売上回復と、利用する人が継続して戻ることは、異なる現象である。

2027年に注目するなら、何を見るべきか

今後の決算を比べるときは、三つを順番に見ると誤解しにくい。

まず、**地域**だ。世界の伸びだけでなく、米国の既存店売上と取引件数に変化があるか。次に、**売上の内訳**だ。1件当たりの支払額だけで持ち上がっているのか、来店回数も改善しているのか。そして、**稼ぎ方**だ。全店舗の売上と本社の連結売上・営業利益が、どう動いているか。

それぞれ別の疑問に答える物差しである。どれか一つだけ良くても、全てが回復したとは限らない。逆に、一つが悪化しても、他の数字で重要な前進が起きている可能性はある。

また、今回の資料だけでは、どの客層が減ったのか、割引を使った人が何度も戻ってきたのか、価格変更が商品ごとにどの程度あったのかまでは分からない。今後その情報が追加されれば、今の評価は変わり得る。

結論——「増えた」の前に何を数えたかを問う

マクドナルドの2026年7〜9月期は、世界の既存店売上が1.5%増え、全店舗の売上も4%増えた。一方、米国の既存店売上は0.2%減り、取引件数も弱かった。いずれも同時に成り立つ事実だ。[1][2]

FORWARD BASISのMaster Insightは、企業の回復を「一つの売上数字」ではなく「どこで・誰が・どの仕組みでお金を払ったか」に分解して判定することだ。 地域、客数と客単価、店舗の売上と本社の会計。この三つを区別すると、明るい決算見出しにも悲観的な見出しにも流されず、次に何を確かめればよいかが見えてくる。

この記事が役立ったら： OFUSEでFORWARD BASISを応援する

出典・参照資料

1. McDonald’s Corporation, “McDONALD'S REPORTS THIRD QUARTER 2026 RESULTS”, 2026-11-04（一次資料、指標定義・第3四半期数値）: https://mcdonalds.mediaroom.com/2026-11-04-McDONALDS-REPORTS-THIRD-QUARTER-2026-RESULTS
2. McDonald's Corporation, Form 10-Q, quarter ended 2026-09-30（SEC提出、地域・営業・会計情報）: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/63908/000006390826000083/mcd-20260930.htm
3. Reuters, “McDonald's says US sales on the mend as promotions draw diners back”, 2026-11-04（二次資料、公式主張の背景。引用数値の定義を公式と混同しない）: https://www.reuters.com/business/mcdonalds-us-sales-decline-first-time-six-quarters-despite-value-push-2026-11-04/