

マクドナルドの経営改革



日本マクドナルドホールディングス株式会社
代表取締役会長兼社長兼CEO

日本マクドナルド株式会社
代表取締役会長兼社長兼CEO

はら だ えい こう
原 田 泳 幸

1948年 長崎県生まれ
1972年 東海大学工学部卒業

1972年 日本NCR株式会社入社
1980年 横河・ヒューレット・パッカード株式会社入社
1983年 シュルンベルジェグループ入社
取締役マーケティング部長、取締役ATE事業部長
1990年 アップルコンピュータジャパン株式会社（当時）入社
マーケティング部長
1993年 同社 ビジネスマーケット事業部長兼
マーケティング本部長就任
1994年 同社 取締役マーケティング本部長就任
1996年 米国アップルコンピュータ社
ワールドワイドコンシューマーマーケティング/SOHO担当
バイス・プレジデント就任（米国本社勤務）
1997年 アップルコンピュータ株式会社 代表取締役社長兼
米国アップルコンピュータ社 副社長就任

2004年 日本マクドナルド株式会社
代表取締役副会長兼CEO就任
2004年 日本マクドナルドホールディングス株式会社
代表取締役副会長兼CEO就任
2004年 日本マクドナルドホールディングス株式会社
日本マクドナルド株式会社
代表取締役副会長兼社長兼CEO
2005年 日本マクドナルドホールディングス株式会社
日本マクドナルド株式会社
代表取締役会長兼社長兼CEO

日本マクドナルドは1971年に創業し、今年で42年目を迎えます。

私が現職に就任したのは2004年で今年で10年目に入りますが、1997年から2003年まで7年連続既存店売上高マイナスという、非常に厳しい時代を経験しています。昨年度は既存店売上高対前年比マイナスを経験しましたが、2004年以降、総じてプラス成長を達成できました。例えば、目の前の数字を作ろうと思っただけです。しかし、そのよう

な無理な数字の作り方が後々、大きくマイナスとなって降りかかってくることも予見されるため、体質強化に取り組んでいるところです。このような短期的成長と長期的成長のバランスを取るのが大変難しく、経営というのは、有限の経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどのように配分し、時系列的に・戦略的に変化させていくかという能力が企業の競争力になると考えています。

プラス成長の改革は、決してロケットサイ

エンスを行った訳ではありません。極めて基本的なことを実行してきてただけです。そして、改革というものは、結果が全てです。結果が出なければ、誰も評価してくれません。結果が出るまでは、痛みも伴います。それだけに、改革に着手するトップの責任は非常に大きく、改革は1日でできるものではありません。戦略は、どれが正しいかではなく、どれを選択して、それをやり続けることができるかが重要だと思っています。そのための経営改革のポイントを4つお話いたします。

基本に戻る

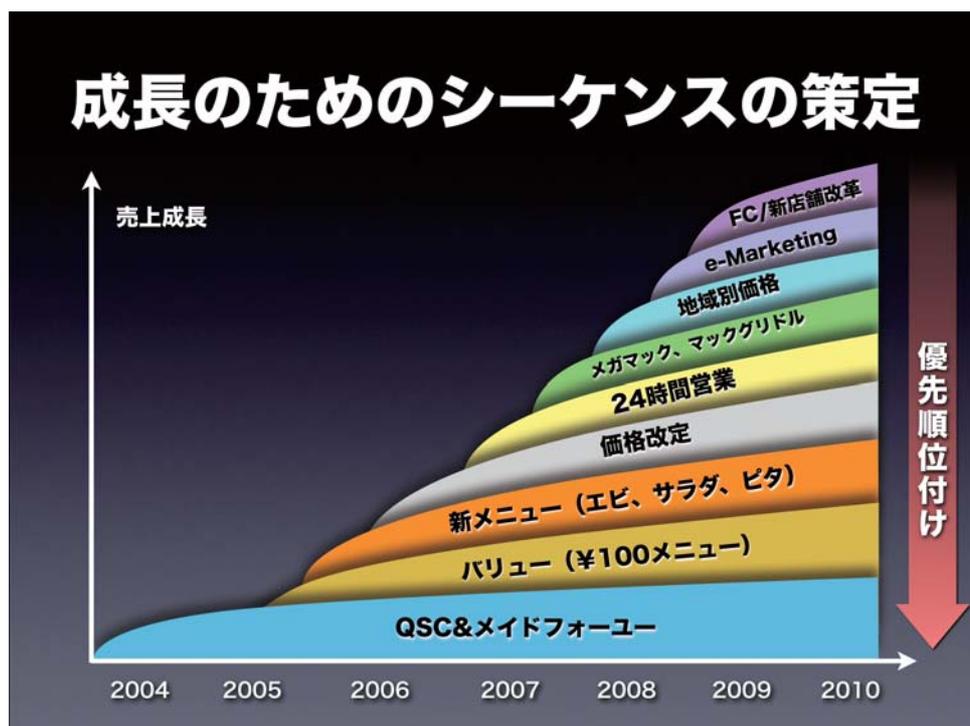
まず、私が入社後に実行したことは、社員が同じ認識を持つための目標を明確にしました。それがQSC（Quality=質、Service=サービス、Cleanliness=清潔）の徹底です。QSC

は外食産業では共通の用語であり、レストランビジネスの基本です。しかし、業績不振の時のマクドナルドは、アナログである人間がハンバーガーというアナログ商品を作る、まさに「ピープルビジネス」であるにも関わらず、人材育成より店舗拡大を加速した為にQSCの質が落ちました。目先の数字を作ろうとするあまり、急速な店舗展開を図ろうとしたことが誤りでした。

そのため、私は「基本に戻る」という点でリーダーシップを取りました。人間の弱点は、基本を忘れて新しいことをやりたがることです。

戦略というものは、「選択と集中」です。そして、優先順位を決めることです。この順番を間違えると失敗するため、経営資源配分の一番大事なポイントだと思います。

戦略を立てるために、「何をやるか」というリストを作るのは簡単です。それよりも大



事なポイントは、「何をやらないか」を明確に全社員に伝えることです。そのためには選択と集中が必要なのです。マクドナルドでは、2004年の改革の時に、QSC以外はやるなと伝えました。その次の年に、QSCの基盤ができてから、100円メニューで顧客数を取り戻しました。このように、1つずつ積み木のように積み上げていきました。ここで一番大事なポイントは、今でもQSCが優先順位のトップであるということです。1つずつ積み上げていくためには、基本を強固にしなければ崩れてしまいます。しかし、売り上げが上がるほど、QSCの徹底は難しくなります。このバランスが重要なのです。

経営は、矛盾する二つ（品質とコストなど）を追いかけなければなりません。経営に二者択一はありません。二者とも取らなければならない。しかし、同時には取れない。そこで、優先順位のつけ方が大事になってくるのです。

らしさを取り戻す

そして、どのような企業にも「らしさ」があります。マクドナルドもかつては、カレーやおにぎりを販売し、「らしくない」ことをやっていた時期がありました。いま、マクドナルドの店頭でおにぎりを販売すれば、売れるかもしれませんが、もちろん販売しません。それは「らしくない」からです。

では、いま力を入れているコーヒーはマクドナルドらしさにあたるのか。なぜコーヒー

なのか。それは、コーヒーというコモディティ（＝多くの人が消費するもの）商品で新規顧客を開拓し、ビッグマックの出会いにつなげるためなのです。戦略的に申し上げますと、コーヒーを販売し、それによって、ビッグマックなどのコア商品にナビゲートするということです。昨年から本格的にスタートしたデリバリーも同様の考えで実施をしています。

また業績不振の時に新規ビジネスでリカバーするという考えも正しいことではありません。



マックデリバリー

グローバルゼーション

今日の民間企業で、グローバル競争に無縁の企業はないと思います。まだまだ日本独自の企業もありますが、どのような企業も将来的には、必ずボーダレスの競争にさらされることとなります。

申し上げるまでもなく、世界で通用するブランドを持つコンシューマープレーヤーにはすべて国籍があります。そして、一貫性も持っています。ローカルの独自性だけでビジネスを展開していくのでは、なかなかグローバル

レベルでビジネスの成功まで至りません。

マクドナルドはグローバルワンチームで調達から、ブランド政策、人材教育、システム開発まで行っています。2004年に就任したときには、「日本は違う、本社はわかってくれない」という意見を持つ社員がいました。そこで、全社員を集め、「マクドナルドはアメリカ国籍のグローバルプレーヤーだ。それが嫌だったら日本のうどん屋に行け」と、厳しく言いました。そのような意味で、グローバルの強さを徹底して日本にも反映させてきました。日本のニーズも徹底してグローバル戦略に反映させてきました。日本の独自性をグローバル戦略の中にきちんと反映させるのが、グローバルプレーヤーの使命です。そういった部分をより強化しました。



APMEA（アプミア=Asia, Pacific, Middle East and Africa）デザイン店舗

※マクドナルドは、日本、豪州、中国を含む大きなリージョンとして、アジア・パシフィック・ミドルイースト（中東）・アフリカをひとつの単位としてまとめている。

顧客価値の向上

ビジネスというものは、お客様に価値を認めていただいて適切な対価をいただくことです。価値以上の対価をいただくと、ビジネス

として成り立ちません。同時に、同じ価値のものを対価を下げて販売するのは、一時的な売り上げにはつながりますが、継続的な成長にはつながりません。つまり、ビジネスというものは、顧客に提供する価値を毎年少しずつ上げていかなければならないのです。

「価値」には2種類ありますが、1つは、「有形の価値」。つまり、「商品」です。マクドナルドで申し上げると、「ハンバーガー」や「コーヒー」です。もう1つは、「無形の価値」。これは、「各社の独自性・理念」であり、マクドナルドでは「スーパーコンビニエンス（利便性）」などがその一例です。例えばスピード・オブ・サービス、24時間営業、ドライブスルー、昨年から力を入れているデリバリーなどが挙げられます。また家族とのコミュニケーションの場としてのマクドナルドも「無形の価値」のひとつと言えます。

今後の成長戦略ですが、店舗改革をさらに進めていきます。ゴールドスタンダードドライブスルーと称する、キッチンキャパシティが大きく、ドライブスルーの注文窓口が二つある大型店舗の利益率と伸び率は高い実績があります。2010年の433店舗戦略閉店以降、店舗改革を進めていますが、まだ、売り上げが小さく、全メニューを提供できない店舗が約1,200あります。この店舗をゴールドスタンダードドライブスルーにすることに大きな機会点があり、全店舗の売上ベースラインを上げて参ります。

また中長期的な戦略では、ブランドエクステンションとフランチャイズビジネスの強化です。

ブランドエクステンションとは、専任バリスタによる本格派カフェコーヒーを提供するコーナー「マックカフェ バイ バリスタ」と「マックデリバリーサービス」を指します。これによる更なる新規顧客獲得につなげていきます。

直営店をフランチャイズにシフトすることは、順調に推移しており、2007年の29%から2012年には66%となっています。これまでオーナー様のご家族や社員、当社社員の卒業生がオーナーになるというのが主流でしたが、今後、外部の新しいオーナーの参入者を募る活動を推進します。

長崎県へのメッセージ

最後に、私は長崎県佐世保市の出身ですので、長崎に対する想いをお話できればと思います。

長崎には、文化と歴史において独自性が高いものが多数あります。例えば、私も微力ながら世界遺産登録活動のお手伝いをさせていただいています長崎の教会群とキリスト教関連遺産。他にも観光地として、貿易の窓口となった出島や平戸、美しい島々が広がる九十九島、洋館が立ち並ぶグラバー園など、観光資源は多岐に及び豊富です。特産品も、からすみを代表とする海産物や長崎和牛、果物ではみかん、ザボン、びわなど。私は、観

光立国日本を支える地方都市のひとつに長崎が挙げられると思っています。この観光資源を一つの経済の柱にすることは、大きな機会点であると思っています。そして、被爆都市であることも忘れてはなりません。

ただ、これまで経済成長のバリアとして交通アクセスの問題がありましたが、現在着工している九州新幹線長崎ルート開通が大きな機会点になると思います。新幹線だけでなく、本当に観光県として何が足りないのかを考えると、さらに投資と準備が必要でしょう。たとえば、観光客を幅広く受け入れられる宿泊施設や国際会議ができるような大型施設も必要ではないでしょうか。

もうひとつ、東京に出て分かったことは、長崎は大変教育に熱心であることです。しかし、教育レベルが高くても、若者が県外に出て行ってしまうことは残念です。出て行かれた人を県内に戻すことを真剣に考えるべきではないでしょうか。経済は人がいて動くものです。ハードだけでなく、ソフトである人材を県内に戻す施策がないと絶対に経済発展は成り立たないと思っています。そのためにも、官民が一体となったリーダーシップを強く求めたいと思います。