

原田永幸氏

日本マクドナルド・ホールディングス
代表取締役 副会長兼社長



企業改革と ビジネスの拡大

現在の取り組み

来年マクドナルドは誕生五〇周年だ。日本でひと月に一人、世界で一日に四七〇〇万人に賣っていた。売上げは五兆円超。日本では四〇〇億、社員が四八〇〇名、店舗の数が一三万人という巨大な船をキターボートのように動かすがが私の課題だ。常々キタードが大事故だと言っている。キタードとは一所懸命速く動くとはなく、先を見据える能力、先見性だ。世の中の環境の道を見し対策を立てる。どんなことがあっても売るのが商売で、Aの戦略の途中であかいと思ったら、速やかに次の手を打つ。ABC平行してできる戦略を前倒しで考え、速やかに船

取りする。マーケットの分析をしてから戦略を決めるのではなく、まず直感で動けと言っている。資料分析、アナリシスは、直感でひらめいた戦略の継承を分析すればよい。コミュニケーションのスピード、理解のスピード、アクションのスピード、変化のスピード。これをつたひ文句に、いま会社のDNAを変えようとしている。

第一世代のビジネスを発展させるためにルネサンスという言葉が命令をかけている。「一番強いところを徹底的に強化し、競争力を上げていく。ファーストフードだから、お客様はキタードを求めている。その次にバリエータだ。バリエータというのはこの値段で一番納得できる買い物というお得意感だ。その次にターゲットを絞る。我々が一番強いところはモス、ファミリー、ヤンズ、実年齢ではなくヤングエネレージだ。どんな競争モデルでも変遷がある。次の競争モデルを自ら先取りして作っていく。キターが勝つ。革新的な技術、商品で市場ができ、次に必ず価格競争が起つて、無形の価値を高める。ビジネスモデルが求められる。携帯電話もコンピュータも、ハードではもう儲かからないソリューションを提供する時代だ。自動車もエンジンではなく、安全、居住空間、いろいろな付加価値でまのビジネスが成り立っていく。有形の価値だけでなく無形の価値に高めるか、ケリタイ、サードエネレージに注ぐ。お店がきれいで、サービスが丁寧で、ホスタリティーが、こいつ分野にもと経営資源の配分をする。次のターゲットにお金を注ぎ込む。

グローバルのコンピュータプレイヤーが日本で成

功するためには一桁の売上げ貢献度が必要だ。私の前任のケルブコンピュータは、最低でも一五%だった。スライバックスは一四%。高級ブランドになるとも高くケルブコンピュータは四%。私とよはまだ七三%だ。では、成功するためには何が必要か。まずブランドだ。ブランドとは、お客様の目に触れるものすべてであり、我々の場合、店舗のケルブ、ケルのユナイテム言動、ホスタリティー、すべてブランドのつて点を見直す。レストランのケルブ、インテリアス、レストランの露出を全部交通広告に単純計算で換算すると日本だけで一〇六億円になる。この我々の資産をもっと有効活用していく。

組織もブランド階層型から、フラットな組織に変える。お客様と接している店長、ケルブが一番大事な社員だ。そこをサポートするのが組織だ。社長、本部長、執行役員は職位ではなく職種だ。報奨制度も、自分の言葉は自分でもらう。現在、報奨金をわたす封筒に社長名は書かない。ただ、単なるインセンティブ、プロパティのサインではなく、意識をどのように変えるか、そういう意味で「コミュニケーションが大事だ。今後社員、執行役員レベルから店長にいたるまで、毎週、ビジネスワークショップをやる。伝言ゲームはなく、その人の視点の言葉で伝えることが重要だ。企業のDNAを変えるのはコミュニケーションの連続でしかない。

巨大組織はどう変わったか

業績も回復してきたが、一番変わったのは社員の「インセンティブ」意識だ。ただ、七半、キターション実行との間にはまだ大きなギャップがある。意

識はあっても、自分のチームが変わったか、客観的に検証する必要がある。実行の検証を精密にトレーニングし、自己認識させながら対策を立てるシステムを作った。

私どものビジネス競争力のトップに来るのはグローバルなインフラだ。ブランド、サプライチェーン、インフラ、人材、これをいかに国内における競争力の発展にもつなげるか、組織もグローバル組織に変更し、人材も交流した。サプライチェーンも、ブランド政策もグローバルである強みを出すように動かしている。

一店舗当たりの売上は九七年から落ちてきた。このように落ちている中で店舗数は急速に拡大したから、店舗間の共食いだと社員は言っていた。実態は基本的な店舗のスレイションの値の下だ。競争のハイタイムシフトの一番最後と説明した付加価値が落ちてきたことが原因だった。したがって、店舗当たりの売上を上げることに投資して、そのキャッシュフローで店舗数を増やす施策を探り始めた。ちと店舗当たりの売上の低下が止まったと云ふだ。店舗当たりの売上を上げるためには、タリキ、サイブンス、クレリネスが大事だ。それからリモテルム、エド、デパート戦略と言って、朝食、ランチ、スナックタイム、デザート、それそれの時間帯別売上げをアップにする。一日の売上げの変化はクルのリスト・コントロールも含め、経済モデルとしては非効率だ。これらを通じて生産性を上げていく。

マーケティングは、目的から見ると、来店頻度を上げる、新規顧客の開拓の二つがある。売上げが下

がいているときに、一番速攻で効くのは、来店頻度を上げるプロダクションだ。時間がかなりコストもかかるのが新規顧客開拓だ。新規顧客開拓に投資のシフトをするところが、継続的な成長の基礎だ。目の前の数字を作る即効薬はかり繰り返すと、薬が効かなくなる。したがって、顧客獲得率、来店頻度、これも来店頻度だけでなく、フリークエンシー、リセクション、直近四週間で何回来てくれるかのバランスをとるのが非常にむずかしい。短期効果だけだとエネを失い、長期には死なない。もう一度、投資のシフトをしなげら、顧客獲得率を確保するように経営資源のシフトしている。

愛されるマクドナルドを目指して

「コンピュータビジネスとして、商品以上に愛される企業を目指す。社会との密接なつながりが大事だ。そのため、全世界にトールド・ハウスをつくり、重度の病氣と闘う子供たちの家族に宿泊していたり、近くの病院で治療を受ける子供やその一家族を応援する活動をしている。日本でも世田谷と仙台、高知にあり、今年、大阪に増える。チャリティーライヴも含め、世界で二〇〇日、二〇〇日に合わせ、募金活動をして一億数千万の寄付金をドナルド・ハウスに寄付するまでに至った。少年野球もずっとサポートしている。今後も音楽、スポーツ、チャリティー、エ

ロイ、文化、教育に貢献する。これも大事な会社の活動であり投資だ。

私は三三年ずっとIT業界でやってきてマクドナルドにふたが経営という立場では、サプライチェーン、ブランド政策、人事政策、組織、財務政策、全て共通だ。ただ、日本の外食産業は、一七兆円で、その中で有力な外食産業がフジを入れて七兆円。その一を我々が取ると七〇〇億、わずか三で約二〇〇〇億だ。それをどうに集中しても、私どもの売上げが現在の四〇〇〇億から六〇〇〇億になる。二億の赤字を作れば、あと二億間に数%のエネで二〇〇〇億上がるくらいは土俵だ。それくらいはマクドナルドで、非常にやりがいをもっている。

商品、ブランド、ソーシャルネットワーク、ブルエグゼシス、すべての面で方セント・カバリーを指す。私が一番取り組んでいるのは、企業文化の変革と人だ。ブランドは作るの簡単だが実行が大切な。実行のためには人だ。人をたたいてエネをプロデュースで動かすのではなく、心を動かすことが一番頑張っているところで、苦労しているところだ。

人事、法務、ファイナンス、情報システムもコントロール、セクションではなく、ビジネスパートナーだ。あれと言っている。したがって、ビジネスコンサルタントが買って、パートナーとして、お客さんの視点で売上げに貢献するという間接部門の文化革命も大変大事であり、取り組んでいる。

(注)クレリネス
店舗を運営している。快適な食事空間をすすめています。

