

ビジネスと『楽しさ』を共有する

日本マクドナルドホールディングス

代表取締役会長

ハット・ドナヒュー氏

過去1年半、日本マクドナルドの変化は著しい。創業者の藤田田氏の引退と逝去。外食産業における競争激化とデフレ浸透による客単価の下落。同社はハット・ドナヒュー会長の就任以来、大きな改革を推進している。コア・ビジネスのハンバーガー事業に集中し、メニュー開発を進め、既存店売上高の増加を図るため、不採算店舗の閉店・改装、及び既存店投資に約120億円を充てる計画。アップルコンピュータ・日本法人前社長で輝かしい経営実績を持つ原田永幸氏をCEOに迎え、どのような改革をおこなっているのだろうか。

ドナヒュー・原田体制

本年4月半ばにハット・ドナヒュー会長を中心に、本年4月から新たに日本マクドナルドホールディングスの副会長兼CEOになった原田永幸氏（5月21日付で社長兼任）にもインタビュを行った。マクドナルドにおいて40年近い経験を持ち、同社の企業文化の徹底を図るドナヒュー会長と、アップルコンピュータでの経営実績を持ち、グローバルな視点で日本の消費者を理解する原田CEOの体制確立は、「新生」日

本マクドナルドの大きな第一歩と言えよう。ドナヒュー会長は原田CEOを次のように評価する。「ブランド・マネージメントや戦略開発に関する彼の知識や理解は、我々にとって大変貴重なものだ。米国アップルコンピュータ社でグローバルなブランド・マネージメント業務に携わった後、アップルコンピュータ・日本法人における社長在任時の7年間でマーケットシェアを13%まで拡大させたという実績を非常に評価している。具体的には、サプライ・チェーンや効率性、コスト・ベネフィットの点はもと

より、流通経路の見直しや改革も行ったのであり、そういった彼の経営的手腕が我々には必要なのだ。それに加えて、彼は日本人として日本を理解し、日本の企業文化に精通しているだけでなく、アメリカで働いていた経験もあり、グローバルな視点で物事を理解できることが強みだ。日本マクドナルドは日本でビジネスを展開している一方で、グローバルなビジネスの一端を担っているという点もまた紛れもない事実である。この点に関して、彼の経験と理解が我々にとっていかに大きなものであるか、説明す



ドナヒュー氏(右)と原田氏

る必要もないだろう。彼のサポートのお陰で、我々経営陣はより強化された。もはや、アメリカ人だ、西洋人だ、日本を理解していない、といったことを言う人は一人もいない」

ドナヒュー氏は面白い男だ。「新天地を求め、アラスカに幸運(金)を探し行ったが、見つからなかった」。マクドナルドに入社して3年で退社し、4年間のブランクを経た後、再びマクドナルドで働くことになった。それ以来36年間マクドナルド一筋だ。アラ

スカの経験を除けば、同じ会社で40年弱働く同氏は、日本のサラリーマンと類似している。しかも現場からのたたき上げて地道に今日の同社の基礎を作った人物でもある。店舗の従業員から店長へ、店長からコンサルタント、そして州の責任者になり、カナダの社長兼CEOを務めた後日本へやって来た。原田CEOはドナヒュー会長について次のように語る。「私が一番感激したこと

は、普通の企業のトップであつたら、同じファースト・フード業界から人を持つてくるところを、取って業界を越えて広い視点でリーダーを求めたという点にある。そういう意味で、彼の経営者としての新しい発想、着眼点に私は敬意を払っている。次に、ドナヒュー氏は、マクドナルドの強さをよく理解している。だからこそ、マクドナルドの問題性以上にマクドナルドの普遍的な価値をドナヒュー氏から学ぶことが、私の成功のためには欠かせないことだ。人柄については、非常に紳士的で、人を大切に、常に気遣いをしてくださる方。人を大切に

する心を学びたい。ただ、ビジネスに対しては、意外と頑固な人だ。」

筆者は原田氏にマクドナルドの印象を尋ねた。「マクドナルドの商品とは何だろうと考えたとき、もちろんハンバーガー・ドリンクなどが挙げられるが、原点は人そのものが商品ということだ。人を大切にするという部分は、本当に家族という感じがする。人の心を大切にすることが多くあり、33年間の私の社会人経験を省いても、日本人以上に人を大切にする素晴らしい文化がある会社だという印象を受けた」。また今後の同社での課題に関する質問に対しては、「世界共通のグローバルブランド・イメージを強化すると同時に、住宅、商店街、高速インター前の店舗などにおいて、地域の幅広

いお客様に対する「マイ・ストア・マーケティング」を積極的に推進していくこと」が課題の一つだと語る。

企業文化：QSCC+Vの徹底

長年マクドナルドが世界のトップの地位に君臨してきたことは、誰もが認めざるを得ない事実である。創業以来50年以上になる同社が、どのようにして成長し、その地位を確立し得たのか。その要因は何かという筆者の質問に、ドナヒュー氏は「弊社の企業文化を育んできたものは、QSCC+Vに対するレイ・クロック氏の強い信念と実践である」と語る。同社は1955年の創業以来「信頼の品質(Q)、スピードで心地よいサービス(S)、清潔で快適な環境(C)、付加価値(V)」の提供を信条とした。「QSCC+Vこそが成功の鍵でもあったし、アメリカの消費者を初め、世界のお客様から大好評を得た要因だ。今や世界中の多くのお客様が我々の提供するQSCC+Vを支持するようになったが、我々としてもこの点に関しては決して妥協することなく現在に至るまで続けてきた。QSCC+Vは創業以来受け継がれてきたものであり、弊社の企業文化・哲学の核心であるといっても過言ではない」と熱く語る。

近年の日本マクドナルドの業績低迷を念

頭に、その「QSCC+Vの徹底」が日本において充分になされてきたのかを筆者は尋ねた。ドナヒュー氏は率直に答えた。「日本や他の国々で拡大と成功を長年続けてきた結果、今にして思えば私共は集中力を欠き、QSCC+Vの精神を見失い始めていたようだ。そして日本の消費者もそのことに気づき始めていたのだろう。この数年間、日本や他の国々では良くない傾向が見られた。我々が今現在日本で行っていることは、即ち「原点に帰る」ことであり、我々に成功をもたらしてきたビジネスの基本に再び焦点を絞ろうとしているのだ」。ドナヒュー氏はハンバーガー事業への経営資源の集中とQSCC+Vの徹底を力説した。

戦略：変わらなければならない 三つの課題

会長兼CEOに就任(2003年5月)

以来の戦略と、具体的に何が変わったのかを尋ねると、「まず我々は変わらなければならないという結論に達した。新たな成長戦略と再活性化計画の基本的な枠組みは、過去の戦略の見直しの結果得られたものだ。この計画を遂行するために取り組むべきこととして、三つの戦略的な課題が挙げられる。

1. 営業力の強化

(operational excellence)
即ちQSCC+Vを取り戻すこと

2. マーケティング面での指導力

(marketing leadership) の回復

3. 組織の変革・編成

(changes in the organization)

営業面における強みを取り戻すということは、結局のところ店舗のカウンターにてお客様の声に耳を傾ける、即ちお客様の立場に常に立つということだ。どの部門にしようが、我々のビジネスはお客様にハンバーガーを買って頂くということに尽きる。あらゆる決定、あらゆる活動をご来店して下さるお客様に結びつけていくことが、営業面での強みを取り戻すことにつながり、それこそが我々のビジネス本来の姿とも言えるだろう。そして、それはQSCC+Vを生み出す営業の基本に立ち返るといってもある」

次に、マーケティング及びその指導力の回復に関する質問に対しては、「統一したシンプルでメッセージを効果的に顧客に伝え、ブランドの再構築を図ることだ」と答えた。以前は、ブランドのメッセージに関しても、店内の販売促進のメッセージに関しても、多くの異なるメッセージを発信していたが、現在では少ないメッセージに焦点を絞るシンプルにしたという。「例えば、以前は店舗

に足を踏み入れると、そこはメッセージで溢れかえり、かえってそれが目に留まらないう有様だった。一方、今店舗にお越しになれば、メニューはあるが、二つのメッセージしか目に留まらないという。また、「お客様からのご意見を大切に、そこからより効果的かつ適切なブランド・イメージというものを作り上げていくためにも、マーケティング（広告）の予算を増やした」。昨年9月から導入した、世界110カ国以上のマクドナルドで展開されるグローバル・ブランド戦略「imlovin'it (TM)」も、「お客様が幸せを感じるものの中にマクドナルドもありたい」という統一したシンプルなメッセージを多くの消費者へ伝えるブランド戦略の一つの例であろう。これにより、あらゆる店舗であらゆる機会に同社のブランド・プロミスの実現を目指す。

組織の構造・連携の強化と組織編成については、部署を越えたチーム作りの推進、迅速な意思決定を可能にするエグゼクティブ・マネージメント・チーム (EMT) の編成、基幹事業へ集約する組織作り、といった点が挙げられるだろう。「組織の構造・連携」といった面はもとより、組織内での能力や適性の開発にも力を注ぐ必要があり、実のところこれは我々の弱みでもあった。

以前は各部署が個別に独立した形で物事を進めていたが、現在では部署という垣根を取り払って、互いに連携を密にしながら戦略を推し進めている。例えば、新商品の開発にしても、以前は商品開発部門のみが関与していたのだが、現在ではオペレーティング部門、マーケティング部門などの部門からの人間を参加させたチームの中で進められている。これは部署の利益の最大化を考えがちな悪しき官僚体質を排除し、各部門間の連携により会社の利益の最大化を図るものだろう。

また、会長、CEO (兼社長)、副社長、会長補佐役からなるEMTを編成し、経営の方向性について迅速な意思決定を可能にする組織作りを強化している。更に組織の編成に関しては、藤田商会との経営役務の解約、関連会社である日本プレタマંジュによるサンドイッチ・チェーン事業の撤退、店舗内での広告宣伝事業であるマック・ビジョンからの撤退、既存店のリモデル・リフレッシュの実施と着実に基幹産業であるハンバーガー事業への経営資源の集中を実践しているといえる。以上三つの戦略の実施により、同社の直近第一四半期の直営店とフランチャイズ店舗の合計売上高、連結経常利益はそれぞれ、前年同期比の1・1%増加、92・1%増加を達成した。

社員の士気を上げるための コミュニケーション活動に注力

筆者は店舗社員やマネージャーの士気 (モラル) を高めるためにどのような試みを図っているのかとドナヒュー氏に質問したが、発音が悪く倫理 (モラル) ではなく、士気 (モラル) ですよね、と逆に問い返された。その後、ドナヒュー氏は正直に次のように語った。「何も店舗のマネージャーに限られたことなく、組織全体 (店舗のマネージャー、本社及び各支社の職員) の士気に関して言えば、残念ながらこの数年はかなり低い水準に留まってきた。士気の低い主要な理由としては、①会社の業績が低迷の一途をたどっていることにより、特に若い従業員が将来のキャリアステップに関して不安を感じずにはいられなかったこと。②数年前にインセンティブとしてのボーナスが一部カットされたこと。③不採算店舗の閉鎖と新たな店舗展開を控えることにより、特にマネージャーの目からして見れば、彼らの昇進の機会が失われていくように映ったこと。④経営陣から組織に向けた明確なビジョンや、ビジョンの実現に向けた行動といったものがなく、コミュニケーションも欠如しているといった有様であり、コミュニケーションがあったとしても

それは十分に熟慮・計画されたものではなく、半ば「成り行き任せ」といった感じであったこと、の4点を率直にドナヒュー氏は挙げた。

現在、士気を高めるため、そして円滑なコミュニケーションを図るために取っている方策については、ドナヒュー氏は次のように答えた。「現在はこのような諸問題を解決し、コミュニケーションを向上させるために様々な対策を講じているところだ。例えば、我々はあるビジョンを打ち出し、それを組織の全員に示している。それから成長戦略に関する3カ年計画を作成し、その要約版をフランチャイズ店舗のマネージャーも含め組織の全員に配布している。結果として、現在では成功に向けたビジョンを組織全体で共有している」という。

店舗マネージャー、組織の社員にどの位の頻度でコミュニケーションを図っているのか、会合があればどのような会合か、ドナヒュー氏はどのようなスタイル(方針)で社員とのコミュニケーションを図っているのかを質問すると、「頻度については、半年前から、月に2、3回の頻度だが、フランチャイズ店舗の代表者(12、15人ぐらい)を集めた会合を開いており、そこで2時間ほどお互いに不安やアイデア、不満、問題点などの意見を交換し合っている。



社員と語るドナヒュー氏

ニケーションを取ることだ。何が課題となっているのか、何を現在行っているのか、何が不安の種となっているのか、何か提言などないか、そういったことについて我々は語り合っている」

また毎月最終金曜日の夕方から経営陣と社員とのさやかな交流の場を設け、誰もが本社の38階に自由に集まり、ビールやおつまみをつまみながら歓談しているという。「元々マクドナルドというのは、『楽しい』ビジネスを『楽しい』組織でやっている、というのが信条だったのだが、景気が悪くなると人間というものはこの『楽しい』という感覚を簡単に忘れてしまうものだ。我々はこの『楽しい』という感覚を取り戻していこうと考えている。いずれにしても、正しい方向に向かい始めたからだろうか、過去6カ月の売上は好調で、今月も非常に良い滑り出しを見せている。計画の実現に向けて、売上・利益双方ともに良い結果を出し始めている」とドナヒュー氏は語った。

日本人、アメリカ人ではなく、マクドナルド人

「マクドナルドは世界的なブランドである一方、そのブランドとしての経験を世界各地の実情に合わせて調整ないし修正しながら活用していく必要がある。しかし同時に、

このように定期的にコミュニケーションの場を持つことで、計画の進捗状況などについて互いに確認ができるようになってい」と語る。ドナヒュー氏のスタイル(方針)については、「会合での私の発言の内容は、もっぱら会長としての私の責任に関わる事柄についてだ。即ち、社員に対して成長及び成功に向けた方向性を提示することに尽きる。効果的にリーダーシップを發揮し、正しい方向性を示す唯一の方法は、組織の全員、特に現場の人間と充分なコミュニ

お客様のQSC+Vや主要なメニューに對するご愛顧というものは全世界に共通するものであると確信している。国境や文化・言語の壁を越えたものであり、日本・カナダ・オーストラリア、ドイツといった各国ごとの違いというものは、実際にはそれほど重要ではないのかもしれない。いずれの国であっても、我々がQSC+Vを提供するかどうかが鍵になるのではないだろうか。経営陣のリーダーシップについてもまた、国ごとに違いなどないのではないかと思う。様々な経験や意見を持った人間が集まり、強力なチームワークの下でマクドナルド・ブランドを率いていく、ただそれだけのことではないだろうか。その点をドナヒュー氏は繰り返し他の経営陣に伝えるという。「私のことをアメリカ人だとは思わないでくれ、マクドナルド人だと思ってくれと日頃から言っている。ここに座っている経営者の面々は、日本人でも西洋人でもないのだ。マクドナルド人なのだ。我々はそれぞれ異なる経歴をもっており、各人の経験・意見といったものを結集できるという点で、素晴らしいチームと言えるのではなからうか。確かに文化的な違いによる不安が全くなかったかと言えば嘘になるが、マクドナルドをいかにして成功裡に運営し、主導していこうかという思いは誰もが共有してい

る。アメリカのやり方、カナダのやり方、日本のやり方でやっていこうということではないのだ。日本のお客様に對して適切な戦略でアプローチしていこうとする、ただそれだけのことなのだ。お客様のご要望というのは国ごとにそれほど大きく異なるというものでもないのです、我々が日本で採用しようとしているアプローチは、アメリカやカナダ、ドイツ、オーストラリアにおけるアプローチと非常に似通ったものであると言える。

筆者の「QSC+V以外にマクドナルド人にとって重要なこととは何か」という質問について、ドナヒュー氏はこう答えた。「個々人が素晴らしい個性を持つということ、職業倫理、正直さ、誇り、協同性：そういった基本的な事柄はビジネスに携わる上で鍵となるものだろう。マクドナルドが世界中のほとんどの国で行ってきたことだが、リクルーティングの際、採用を決める前に各人の仕事に対する適性評価というものをを行う。誰もが飲食業に向いているとは限らないからだ。まず自分の仕事を好きになれるかどうかが重要であって、それから仕事を行う上での必要最小限度のスキルを身につけてもらわなければならない。また、協調性も非常に大切だし、これは日本においては、なおさらそうかもしれない。

もちろん、日本に限らず、どの国においても人間関係というものは大切なことである。ビジネスの面から言えば、MBAを取得する必要などないとはまでは言わないが、常識を持ち、ビジネスに對する理解及び意欲を持つということが何よりも重要なことだと思ふ」

日本マクドナルドを語るるとき、創業者の藤田氏の功績を無視することは出来ない。大変な起業家精神を持ち、同社をゼロからスタートした同氏の功績は今後も語り継がれることだろう。しかしながら、日本マクドナルドは明らかに新しいステージに入った。40年近く同社で働き、同社の価値を強く信じるパット・ドナヒュー会長と、輝かしい経営実績を持ち、日本の消費者を深く理解する原田永幸CEOを初めとする経営陣。彼らが店舗のスタッフ及び現場の社員と対話を重ね、消費者が何を求めているのかを謙虚に学び、ハンバーガー事業への集中とQSC+Vの企業文化を徹底していくにつれ、「新生」日本マクドナルドは「結果」を出す新しいステージへと着実に向かっていくだろう。

岸伸久(せし)のぶひさ

マネージメント・コンサルティング会社、岸・アンド・アソシエーツ代表取締役。日系外資系の企業経営者対象のサロントラファースト「ウェンステイ」を主催。