



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 099号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.7.11

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年7月11日号 no.1599
『らしさ “の競争力～コスト削減は改革できない”』より

【経営はおカネの使い方を考えること】

藤田田さんが亡くなったのは、2004年の4月でした。1971年に銀座三越にマクドナルド1号店をオープンさせ、その後も94年の「バリュー戦略」や2000年の「平日半額ハンバーガー」など外食産業のみならず、日本経済に大きな影響を与えてきました。しかし、大胆な経営判断は結果的に精彩を欠き、2003年に会長を退きました。その後を引き継いだのが、原田泳幸CEO（最高経営責任者）です。7年連続で既存店売上高が落ち続けるという、マクドナルドにとってのどん底でのCEO就任でした。

その後、マクドナルドは業績をV字回復させます。どん底から一転、7年連続で既存店売上高を上げ続け、7期連続で増収を達成し、2010年12月期の決算は、経常利益が上場以来最高益を更新しました。

その手腕、どのようなものなのか、要諦をお伝えします。

そもそも原田CEOとは、どのような方なのでしょう。東海大学工学部を卒業後、NCR、ヒューレッド・パッカードを経てアップルコンピュータの社長さんになられています。その後、ヘッドハンティングによりマクドナルドのCEOになりました。当時マスコミでは、「マックからマックへ転身」などと報道されていたのを思い出します。

その原田CEOは、藤田田氏の安売り志向から一転、健康志向と言われている時代に高カロリーの巨大なハンバーガー「メガマック」を発売したり、日本のチェーンでは非常識とされていた「地域別価格」に挑戦したりと大胆な発想で市場に挑みました。

原田氏がCEOに就任直後、従業員さん達に訴えたのは、

「QCEを高める以外のことは考えなくていい」

「QCEのことだけを考えろ」

です。

QCEとは、Quality（品質）、Service（サービス）、Cleanliness（清潔さ）の頭文字をとったものです。これは、マクドナルドの創業者であるレイ・クロック氏が提唱したマクドナルドの経営理念です。

原田CEOは言います。

「一般論として、企業というのは『らしさ』を忘れて不振に陥り、『らしさ』を取り戻して復活するものです。

日本でマクドナルドが苦戦していた理由は、『健康志向が台頭したこと』でも『ハンバーガーに対して消費者が飽きたこと』でもない。『マクドナルドらしさを失ったこと』にあったのです」

QOEを追求することこそ、「マクドナルドらしさ」であると原田CEOは考えたのです。
こうも言っています。

「『らしさ』から逸脱する取組みをすべきではない。健康志向に乗って、やれサラダだ、やれオーガニックだ、低カロリーだとやったり、少子高齢化だといって、シニア向けのメニューに知恵を絞ったりする。これらは、『マクドナルドらしさ』から逸脱することであり、たとえ売上が稼げても手を出すべきではない」

業績不振に陥っている時、提供する商品やサービスが消費者のニーズと食い違っているのではないかと疑心暗鬼に陥ります。市場に合わせようと「らしさ」を捨て去ってしまうことは往々にあります。

マクドナルドの場合、市場に合わせることによって「らしさ」失い、それこそが業績を悪化させている最大の原因だったのです。原田CEOは、「らしさ」を捨て去るのではなく、基本に立ち返り「らしさ」を取り戻す行動に出たのです。

この時に、原田CEOが発したキャッチフレーズは、「Back to the basic with innovation manner(革新的な手法で基本に戻ろう)」です。

単なる「原点回帰」ではなく、「革新的な手法」で基本への立ち返りを目指しました。

お客様に出来たてのハンバーガーを提供するための「メイド・フォー・ユー」という厨房システムを導入した際は、業績悪化に苦しむ中での投資だったので、周囲からは相当の反対意見が出たそうです。しかし、原田CEOは、「これは再成長のために不可欠な投資だ」と押し切りました。

原田CEOはこう言います。

「改革というと、みんなコスト削減から始めるじゃないですか。そんなの誰だってできますよ。コスト削減ほど易しい経営はない。僕はこう言うんです。『コストをカットするな。もっとおカネの使い方の提案を持ってこい』って」

「何のコストを削減しなくちゃいけないか」ではなく、「おカネを使えば新しく何ができるか」を考えたアイデアを持ってこさせます。

いいアイデアがあれば、次にそのおカネをどこから捻出するかを考えます。これによりシフトするところを切っていきます。

このようにして、経営資源を再配置、再配分していくのです。

別の特集で、2010年度に空調メーカーで世界首位になった「ダイキン工業」の会長さんのインタビューがありました。

利益の7割を海外で稼ぎ、従業員も外国人が4分の3を占める「ダイキン工業」は、たくさんの外国に進出しています。海外では現地での人材を雇いますが、どんなに優秀であっても「ダイキン工業」の経営理念を理解し、それが好きだという人材しか採用しません。

現地にある程度、任せはするものの、迎合はしません。「ダイキン工業らしさ」は譲れないのです。

「ダイキン工業」の会長さんは、こう言います。

「結局、当社の理念や社風が好きだという外国の従業員が最終的には貢献してくれるのです」

時代の変化に合わせることはとても重要なことです。合わせていくことができなければ市場から退場せねばなりません。

一方で、変化に合わせるにしても「らしさ」は最後まで失ってははいけません。二律背反的なことに聞こえますが、要は原点への戻り方の問題なのです。

単なる原点回帰ではない、革新的な手法で戻ることによって次への成長を目指すことができるのです。