日経ビジネスに見る「経済先読み・解読」　１００号

経営コンサルタント　栗田　剛志　　11.7.18

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18日号　no.1600
『戦略シーケンス～勝つための順序がある』」より

【経営は両立困難な矛盾を乗り越えること】

「物事には順序っていうものがあるんだよ」

あらゆる場面で、私がたくさんの方から教わった教訓です。

私はどちらかというとせっかちで、思いつくとすぐに行動に移さないと気が済まないタイプです。サラリーマンとして駆け出しの頃は特にそうでした。

上司との会話の中で、あるゴールが示されると、一目散に駆け出します。順番などお構いなしに、とりあえず物事を動かせば、少しはゴールに近づけるだろうという考えだけに支配されていました。

大抵の場合、それはうまくいかず、すぐに行き詰りました。そんな時、上司や先輩からたしなめられる際に聞いた言葉が、冒頭のセリフです。

これは、経営戦略を実行する上でも当てはまります。

今週は、先週に引き続き「マクドナルド」原田CEOの特集より、マック流「ストーリーとしての競争戦略」についてお伝えします。

マクドナルドの改革は、「QSC（品質・サービス・清潔さ）を高めることに専念しろ。それ以外はするな」というところから始まりました。

これは、マクドナルドの原点であり、そこに立ち返ると同時に、原田CEOが考えていた戦術を実行するための土台作りとなるものでした。

マクドナルドにおいて、やるべきことははっきりしていました。「客数を増やす」、「客単価を上げる」、「コストを下げる」という3つです。

売上は、「客数」×「客単価」で表わせます。このどちらか、あるいは両方を上げていくことで売上高を上げていきます。

また、コストを下げることは利益を上げることにつながります。

これらは、当たり前のことです。当たり前のことであれば、とにかくやればいいのです。

しかし、やればいいからといって、一度の全部やったらどうなるでしょうか。

間違いなく失敗します。

値下げをすれば、客数を増やすことができます。しかし、値下げは客単価を減少させます。売上は、「客数」×「客単価」なので、客数が増えても客単価が落ちれば、売上は変わらないか、下手すれば落ちてしま

います。
　コストを下げるのも同様です。例えば、メニューの数を削減すればコストが下がり利益率が向上します。しかし、メニューを減らすとお客様の来店頻度が下がるので売上が落ちてしまいます。利益率が上がっても、利益額でみれば変わらないか、あるいは減ってしまうかもしれません。
　「客数を増やす」と「客単価を上げる」と「コストを下げる」、これらは、矛盾することなのです。戦略なしに実行すれば、失敗するのは明らかです。
　原田CEOは言います。
　「経営というのは、矛盾をどう乗り越えるかということです。矛盾がないことならやればいいんですから。経営の意思決定なんて必要ないでしょう」

　2001年に苦境に陥ったマクドナルドは、「100円メニュー」で値下げに踏み切ります。これは、結果的に失敗に終わりました。現場が荒れていた当時、QSCが悪化してお客様に提供する価値水準が落ちていました。そのような状況のマクドナルドでは、値段を下げても、それは提供できる現行のサービスに値段を合わせたことに過ぎなかったのです。うまくいくはずがありません。
　2004年にCEOに原田氏が就任して以来、QSCの向上に努め、お客様のマクドナルドに対する「おいしい」「サービスがいい」「きれい」という価値認識を上げることができました。そのうえで2005年、「100円メニュー」を再度打ち出したのです。
　これには、2001年の失敗の前例があったため、社内から猛反対にあったそうです。
　原田CEOはこう言います。
　「100円メニューを始めれば、6カ月は売上が落ちることは分かっている。でもこれは客数を取りにいくためにやる。将来への投資だから、動揺するな」
　「100円メニュー」の投入で、結果的に客数は増え、客単価は落ちました。
　そこで次の打ち手です。
　「100円メニュー」で取り戻した客数を武器に、付加価値の高い新メニューを導入し、さらに値上げを実施したのです。「えびフィレオ」の投入し、さらに値上げを行い、極めつけに「メガマック」を送りだしました。結果的に大成功です。
　「QSCの向上」→「100円メニュー」→「値上げ」という順序は、この戦略を成功させるための必然だったのです。
　QSCの基礎がなければ100円メニューを導入してもお客様は店舗に足を運んでくださりません。100円メニューで培った集客力がなければ、値上げをしても売上増に結び付きません。

　値下げとは、最も安易な販促方法です。価格とは、価値に対して設定するものなので、単に値段を下げることとは、「安かろう悪かろう」を自ら認めることなのです。
　まずは、価格以上の価値を提供することが大前提となります。そこで行う値下げは、顧客満足度の向上に直結します。そして、提供する価値に見合う価格へ値上げを行えば、お客様はそのままついてきてくれます。ここには、確かなストーリーがあります。行き当たりばったりで、目先の苦しさをごまかす手立てとは異なります。
　順序が大事ということを理解されている方々はたくさんいるでしょうが、ここまで意識して戦略を立てて実行している方は、そう多くはいらっしゃらないでしょう。
　順序とはストーリーなのです。
　ある本でこのようなことが書かれていました。
　「戦略とは当り外れの問題ではない。そこにストーリーがあるかないなという有無の問題である。もしくは、その道筋のついた地図を片手に進んでいく人々が、信じているか、いないかの問題である。ストーリーを語るということは、『こうしよう』という意志の表明にほかならない。『こうなるだろう』という将来予測ではないのである」
　マクドナルドのように、みなさんの戦略をストーリーで語ってみませんか。