



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本マクドナルドとゼンショー (B)

— 外食産業における発展と凋落 —

2014 年は、日本マクドナルドの食肉偽装問題と異物混入事件、ゼンショーのワンオペを中心とした労働問題が世間から大きな注目を浴びた。その後、両社の業績は急激に悪化。2015 年に入っても業績は低迷したままである。今後の復活へ向けて何を行おうとしているのであろうか。

日本マクドナルド

— 日本マクドナルド株式会社 コミュニケーション本部PR部 長谷川崇氏 —

(2015 年 10 月 30 日インタビューより)

Q. 食肉偽装問題や異物混入事件を受けて社内はどのような変化がありましたか？

マクドナルドが大事にしている価値観をまとめたマクドナルドバリューというものがあります。その最初に掲げているのが、「お客様の店舗体験を第一に考えます」というものです。業績が急激に悪化していく中で、今一度原点に立ち返り、本社スタッフも含めた社員全員が特定の日店舗に出て働くことになりました。店舗に立つことで改めてお客様第一主義を心から実感しました。当時、メディアでは連日マクドナルドへの批判がありました。そんな中でも、変わらず店舗に来てくださるお客様がいる。お叱りを受けるのかと思ったら、頑張っってねと応援してくださるんですね。本当にありがたいと思いました。その当時は、前年から 30%も売り上げが落ちていたんですが、落ちた 30%ではなくて、来てくださっている 70%のお客様への感謝の気持ちが強かったですね。私だけでなく、社員もマクドナルドへの思いを強くしたのではないかと思います。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M37 期生 阪本善彦、清水教弘、新改敬英、高橋七恵、松川大輔が、同研究科教授清水勝彦監修の下、クラス討議の資料として作成した。公表資料・インタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 清水勝彦、阪本善彦、清水教弘、新改敬英、高橋七恵、松川大輔 (2016 年 2 月作成)

Q. 藤田元社長時代からの生え抜きである下平篤雄氏が復帰しました。社内にはどのような影響がありますか？

下平は、現場を本当によく知っており、社員からの信頼は厚いです。下平は、「マクドナルドはナショナルブランドではない。街のレストランなんだ。」とよく言っています。これはつまり、地域のニーズに沿った店づくりを目指そうとしているのだと思います。チェーンストアですので、当然メニューや価格は全国で統一されています。しかし、地域ごとに客層も違えば、店舗の利用の仕方も変わります。そういった地域とのつながりをもっと強くすることで、愛されるマクドナルドを作ろうとしています。例えば、地域の小学生を店舗に招待して見学してもらってマックアドベンチャーを始めました。また、地域のお祭りなどのイベントにも店舗の裁量で協賛できるようにしました。以前は、イベント一つの協賛にしても本社への承認が必要だったのですが、これを現場の裁量に任せました。これは、全国を3つの地区本部制にしたことで可能になりました。営業や店舗開発だけでなく、人事や財務などほとんどの機能を地区本部に移管しました。これにより、地域の様々なニーズにスピーディーに答えることができるようになりました。

Q. 原田氏と現任のカサノバ氏を比較してどのような違いがありますか？

一概に比較はできません。そもそも時代背景、社会のニーズも常に変化しています。どちらがいいか悪いかという比較はできないと思います。原田は「いいものを取り入れよう」という姿勢を常に持っていたように思いますし、カサノバもその姿勢は持っています。ただ、カサノバは、よりたくさんの人から意見を聞こうという姿勢が強いかもかもしれません。例えば、フランチャイズオーナーとのミーティング(タウンホールミーティング)は年2回あります。こちらには原田も参加していたのですが、カサノバは加えて地区ブロックのミーティングにも年3-4回参加します。また、最近ずっと行っているのが、子供をもつママとの意見交換会です。カサノバは、お客様から直接意見を聞く機会を大事にしていると感じますね。また、社員に対してもオープンで、本社のカサノバの部屋はドアがいつも開いていて、いつでも自由に行っているんです。

Q. 今後復活に向けて重視していることは何ですか？

先日(2015年10月15日)3つの発表をしました。1つ目は、お手頃マックといって、お求めやすい価格帯の商品を拡充したことです。2つ目は、全国価格の統一です。今までは地域によって同じ商品でも価格を変えていたのですが、全国で価格を統一することにしました。3つ目は、クレンネスの強化です。KODO(コドー)というアプリを通じて、お客様から店舗のクレンネスについての評価をいただく仕組みを15年4月に導入しました。その結果、クレンネスが店舗によって大きくバラついていることがわかりました。そのため我々は、店舗のクレンネスの向上が大きな課題だと定義しました。そこで、TTFと言っているのですが、トイレ・テーブル・フロアの3つを重点的に清掃することにしました。店舗ごと

にしかもリアルタイムに情報が集約され、店舗へフィードバックされるので、クリンネスへの意識が高まると期待しています。このクリンネスへの意識が高まることを通じて、クルー（マクドナルド店舗従業員）の動きが変わることが最も重要なことだと思っています。実は、この3つの施策のうち、我々がもっとも大事だと思っているのがクリンネスだったのですが、ほとんどのメディアでは、それ以外の2つしか報道されませんでした。メディアにとっては、クリンネスでは印象が薄いのでしょうか。

5

ゼンショー

—株式会社ゼンショーホールディングス 広報室 廣谷直也氏—
(2015年8月19日インタビューより)

10

Q. ワンオペ問題などの労働問題を受けて、社内ではどのような変化がありましたか？

第三者委員会からの指摘を受けまして、全国を7つの地域に分社化しました。その結果、各地域会社に、ある程度の裁量を持たせることで現場との距離が非常に近くなりました。分社化をする前は、社長からの大号令が下にいくので、比較的（情報や指示が）下に落ちるスピードや伝達は非常に良かったのですが、その一方で、下から上がってくるものが非常に弱かったというのが大きな反省です。7つの地域会社の社長はずっと本部にいるのではなく現場も回っています。実際にアルバイトが社長やゼネラルマネージャーと会う頻度が、以前と比べてかなり増えています。以前はゼネラルマネージャーでさえも現場に行くことがほとんどなかった。なぜなら、経営情報は東京にあったから（集約されたから）です。今は地域会社の社長以下全員がその地域にいますので、お店に足を運ぶ回数が格段に増えました。そういう意味では、風通しというか上の人間が現場を理解するということは出来てきています。さらに社長を含めたミーティングの頻度も以前に比べて増えていて、情報を共有する場も増えているという印象です。また、労働環境の改善のために「時間管理委員会」を作りました。ここでは、労務管理の担当者だけでなく、社長と監査役、組合の代表も一緒に入り、長時間働いている従業員とその上司へのヒアリングを毎月行っています。

15

20

25

Q. 内部のコミュニケーション、風通しが良くなったことは非常にいいことだと思うのですが、それによってお客様にどのような価値を提供できるようになるのでしょうか？

そのあたりを定量的になると難しく、正直なところ、そこまで追えていないのが現状です。トレーニングセンターや時間の管理、多様なフィードバックを受けるといことでサービスのクオリティを上げ来客数を増やすというところを目指していますが、まだまだ他社と比べても向上していかなければなりません。数字でみるとなれば既存店の入客数は前年比だと残念ながら負けています。第三者委員会で深夜労働や長時間労働を正して行こうという中で複数人勤務が出来ない店舗は閉鎖するという経営判断をしま

30

した。その結果、張りつめた糸が切れたというのは正直あります。今までは何が何でも店舗を開けなければならない、社会のインフラとして機能しなければならないといった使命感がありました。しかしその糸が切れて、緩んでいるとは言わないまでも従業員に対する見方が優しくなった分、手厚くもなり、それが組織の中のちょっとした緩みにつながっているのかもしれない。アルバイトさんが店内で撮影した写真
5 真を SNS に上げてしまったということも、まさしくその緩みからきているのかなと思います。言い方を変え
るとお店でのガバナンスが十分利いていない状態です。今回の問題がきっかけなのかどうかは分かりな
いですが。

10 Q. 世の中の声に合わせて対応するというのは経営判断ですが、一方でだんだん普通の会社になっ
てしまうのではないのかという懸念もあります。今後のすき家の強みをどこに求めていくのでしょうか？

これは社内でも議論になっています。組織の緩みみたいなものが出てきていて、メニューの導入にし
ても今までは直営店の強みとしてフランチャイズのオーナーの許可をとらなくていいので、この商品をこ
の時期にこのタイミングこの価格でやれば必ず響くはずだという判断が出来たのですが、今はなかなか
そこに至るまでのスピードが遅くなっているということが若干出てきています。例えば牛すき鍋という商品
15 がありますが、これは手間がかかります。そのため、現場のオペレーションにかかる負担を軽減しようと
言う声が強くなりすぎると、遠慮しがちなものになってくるということがあるのかもしれない。こういったと
ころがまさに懸念しているところです。入客数で言えば前年を割っているわけですから、もうちょっと何か
あってもいいのですが（出てこない）。強みをどこに持っていくかというのは非常に多面的な捉え方があ
るので非常に難しいというところはあるのですが、並の企業になってしまうと多分我々の理念の実現とい
20 うのはほど遠くなってしまふ。その点は小川も気にしていて、それに成り下がるつもりは全くないです。一
方で法令は法令できちんと遵守する。このあたりを従業員にどう理解させるかが非常に難しい。法令遵
守とそういうものとは違うんだというのは、ことあるごとに小川は話しています。我々の強みであるマーチャ
ンダイジング力は更に磨きをかけていく必要があります。前期は最終損益もマイナスですからいくら外的
要因があるとは言え、厳しい決算を迎えました。これは緩みから来ているし、強みが発揮出来ていない
25 ので今一度（発揮させる）、というのはことごとく（小川は）言っています。そういう意味では我々の強
みはそんなに変わっていないと思います。当社が持っているマーチャンダイジング力をどれだけ進化さ
せていけるか、強みに押し進めていけるかが、ゼンショーの強みであると、そこに尽きるかなと思ってい
ます。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール