

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

がしているときに、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。チャリティーライオンも含め、世界で二〇日、二一月二〇日に合わせ、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。それを我々に集中しても、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、ブルエクスセス、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だ。実行のためには人だ。人をたたいてエネをプロパティ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であれと言っている。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。快適な食事空間をもちたい。

