

# HARVEYROAD WEEKLY

2003・6・30 342号

## マクドナルド新社長は木下藤吉郎か？

### 財部誠一今週のひとりごと

今日は日本マクドナルドの新社長八木康行氏とのやりとりを紙上公開します。5月末にテレビ朝日系の情報番組『サタデー総合研究研』で収録したものです。私の質問を読んでいただければ、いまマクドナルドが直面している課題がわかるようになっていきます。

カリスマ経営者、藤田田の跡を継いだ男とはどんな人物なのか。私の興味もそこにありました。八木氏はドライブスルー第1号店の店長もつとめた方で、プロバーの叩き上げです。うがった見方をすれば、藤田チルドレンの筆頭であり、「究極のイエスマン」だったのではないという声すらアナリストたちからは聞こえてきます。カリスマ経営者、藤田田が選んだ後継者の人物像に迫るために、見ようによっては失礼な質問を投げかけてみました。

(財部誠一)

※ HARVEYROAD WEEKLY は転載・転送はご遠慮いただいております。

### どんな商品でもベストプライスをつける自信がある

財部 「プレミアム・バーガー、僕もすでに食べてきました。」

八木 「ありがとうございます。」

財部 「確かに美味しかった。でも、食べながらこう思いました。“サプライズ”がない。マクドナルドが打ち出す戦略には、いつも度肝をぬいてこられたが、今回ばかりは“サプライズ”がない。藤田田さんというカリスマ経営者が去り、沈むか再浮上か、という危機的状況を打破する勝負球としては、あまりにも地味です。もっと驚かせてほしかった」

八木 「ご指摘の部分はもしかしたらお感じになっている方も多いと思います。はっきり言って。ただ今先生のご指摘の通り、今までのサプライズは価格的な驚きでした。私達の本来のビジネスはハンバーガーレストランです。やはり味に対するこだわりを持つ必要があります。食材の質であったり、安全性であったり。これに対しては自信もっています。“エンジョイNEW”と銘打って始めた一連の新商品投入の流れは、マクドナルドはハンバーガーレストランですよというメッセージにほかなりません。そこにお客様が少し新しさを感じていただけると本当にありがたいと思っています。」

財部 「おっしゃる通りかつてのサプライズは値下げ効果、価格戦略でした。しかし、これからは商品で勝負すると。そこで、あえてお尋ねしますが、マクドナルドの現在の苦境を招いたのもじつは価格戦略でした。価格戦略というよりも価格競争に入り込んで失敗したと私はみえています。デフレだろうが、インフレだろうが、そんなことは関係ない。そこに気づいた八木マックは質の競争へと政策転換をしたということですが、そこまではわかりました。しかし、くどいようだが、ダウントレンドの会社が流れを劇的に変えようと思ったら、やはりそこには消費者の目を釘つけにするサプライズが欲しい。どうせなら、1個500円、ある

### ◆八木康行（やぎやすゆき）氏

日本マクドナルドホールディングス(株)社長

昭和26年1月19日

東京都に生まれる

昭和49年3月

成城大学経済学部卒業

昭和49年4月

日本マクドナルド入社

平成13年3月

副社長就任

平成14年3月

社長就任(現在COO兼任)

### ◆八木社長との対談

八木体制になってすぐマクドナルドは新商品を間断なく投入しつづける新戦略を打ち出しました。目玉は「プレミアム・マック」。270円という高額ながら、美味しさを追求したというまさに勝負球でした。そのほかにも「おとうふサンド」なる新商品も投入し、再浮上を期した新戦略を打ち出した直後のインタビューです。

いは1000円の超プレミアムマックでも出されたらどうですか？」  
 八木 「すごくいいアイデアだと思いますね。同じ商品を作れといわれたら、私たちはどこの会社にも負けないベストプライスをつける自信がある。それが真の価格競争だと思っています。質と価格、この両方が商品の価値を決めるわけです。価格だけで質感が伴っていなければお客さんの支持はえられない。500円バーガー、1000円バーガーのアイデアは面白い」

財部 「じゃあ出てくるかもしれませんね」  
 八木 「私達は世界中にサプライヤーをもっていますから、彼らの協力を得れば、日本では今までありえなかった商品を創りだし、ありえなかった値段でそれを販売する可能性はあります。その時は自信を持って500円という価格設定ができるでしょう。500円出すなら『絶対マクドナルドの方がうまいぞ』この味で500円は凄い』という驚きをもってもらえることはできると思います。」

### トップダウンか合議制か？

財部 「これまで藤田田さんというカリスマ経営者によるトップダウン経営でマクドナルドはやってきました。藤田さんが右といえば、マクドナルドの社員はおろか、日本中のビジネスマンまでもが『やはり右なのか』と思ったほど、藤田さんには圧倒的なカリスマ性がありました。その跡を引き継いだ八木さんもトップダウンでいくのか、それとも合議制を志向するのでしょうか」

八木 「基本的にいえばトップダウンだと思います。企業経営者が自分がトップ

ダウンをしないと、合議制でやるんだと言ったら、経営者そのものの存在意義がなくなります。リスクをとって新しいものにチャレンジしようとする時に、最終的な責任を負うのは経営者です。最終的なディシジョンは経営者しか出来ないわけです。一度決めたことに対して、頑なに自分の成功を信じて、確信して、一人でやりぬかなければできません。もちろんいっしょに働く仲間がいて、ひとつのチームとして働いているのですから、十分なコミュニケーションが必要です、ワンマンになったらミスリードしてしまいます」

財部 「そこでひとつ気になることがあります。一部新聞にも報道されましたが、日本マクドナルドの改革は米国本社が主導でやるんだというニュースが流れました。事実、藤田さんと入れ替わりで、米国本社から日本マクドナルドに米国人の会長が送り込まれてもきました。日本のマクドナルドが成功したのは、日本流の経営をやってきたからだと私は理解しており、もしここで米国主導の建て直しとなったら果たしてどうか。米国本社がやりたいことははっきりしています。合理化です。店舗削減、人員削減、給料カット。そうすればすぐに利益が出る。大株主にとってはこれが一番。それに対して八木さんはどこまで頑張れますか。日本人社員がやる気を失わずに、改革ができますか」

八木 「全く不安ありません」

財部 「どうしてですか？」

八木 「マクドナルドはピープルビジネスですから、人が一番重要です。全世界には120カ国3万店。日本にも今38

61もの店舗があり、その一店舗一店舗に店長という経営者がいて社員がいる。マクドナルドは世界的なビッグビジネスですが、一店舗一店舗を見たら世界で一番小さいレストランですよ。マーケットは小さいんです。マクドナルドの第1号店はフランチャイズでした。地元で育ったオーナーがそこで汗を流して、地元のお客様にベストなサービスすることをもっとも大切な基本とする企業なのです。現地を無視したビジネスなどマクドナルドでは成り立たない」

財部 「ただ、そうは言っても時間的な制約がありますよね」

八木 「ありますね。」

財部 「大株主がすぐに結果を求めてくる。八木さんが自由にできる時間は1年くらいしかないのではありませんか」

八木 「アメリカという意識ではなくて、今日本マクドナルドは日本の市場に公開している会社です。ですから日本の株主さんのためにも出来るだけ速く収益を向上させなくてははいけない。その責務に残された時間は短いです。それは単にアメリカの株主ということではないですよ。それは私の責任だと思います。それで、グローバルな視点にたてば、米国からきた新会長も私も日本マクドナルド社の役員です。目標ただひとつ、収益の改善しかありません。そのゴールに向かってボード(役員会)のメンバーが知恵を使って、自分達の汗を流して、情熱を使って、この企業を一刻も早くもう一度すばらしい、輝く企業に立て直さなければなりません。時間は絶対無いと思っています」

### ◆財部誠一の感想

八木氏はまだ52歳。慣れないテレビ出演にもかかわらず、その対応はなかなかのものでした。話しながら、私の脳裏には闇市派の経営者たちの顔が浮かんできました。ワコールの塚本幸一氏やロイヤルの江頭匡一氏たちです。あの混乱のなかで起業し、大企業へと成り上がっていった経営者には独特の雰囲気があります。サラリーマンからは絶対に伝わってこないニオイがあるのですが、八木氏はそんなニオイを持った男でした。もしかしたら木下藤吉朗になるかもしれませんが、どさくさまぎれに社長になったただのなり上がりかもしれない。それはわかりません。この1年でどんな結果がだせるのか。注目です。

### HARVEYROAD WEEKLY

編集・発行

ハーベイロード・ジャパン

〒107-0062

港区南青山1-15-2

南青山スタジオフラット201

Tel. 03-3479-2376

Fax. 03-5770-3137

無断転載はお断りいたします