



Keidanren Women's Executive Network

Leadership
Mentor
Programリーダーシップと
企業文化の変革

経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第11回リーダーシップ・メンター・プログラム

2018年8月31日 東京・大手町 経団連会館

日本マクドナルドの成長戦略

日本マクドナルドは、1971年に銀座に1号店をオープンして以来急速な成長を遂げた。2010年には約3,300店舗を構え、5,420億円を売り上げるまでとなった。しかし、その後お客様の価値観や消費行動の変化への対応の遅れや、食品問題等で業績は悪化し、二年連続の大幅な赤字に陥った。

そのような中、CEOに就任した私は、“お客様の信頼”と“従業員の士気”を回復し業績改善を実現すべく、4つの柱の「事業再生計画」を策定した。第1に、お客様にフォーカスしたアクションである。食の安全と品質、魅力的なメニュー、バリュー（価値の提供）、QSC（Quality, Service, Cleanliness）、お客様とのつながりに着目し、新商品の開発やお客様との新しいコミュニケーションツールの導入など、お客様の信頼回復とイメージの向上に努めた。第2に、店舗への投資の加速である。投資額を大幅に拡充し、現在まで全国の店舗の約9割をモダン化し、快適な空間の提供に努めた。第3に、地域に密着したビジネスモデルである。権限を3つの地区本部に委譲し、本社の位置づけをナショナルレストランサポートオフィスとしてフランチャイジーや店舗のサポートに徹する

体制に再編した。第4に、コストと資源効率の改善である。あらゆるコストの見直しを図った。これらの取組みにより、2016年に業績は大幅に改善し、日本は他国のマクドナルドに比べても最短の業績改善を果たすことができた。

チームワークと企業文化の変革

どん底だった時代からこれほどまでに回復できた一番の理由は、チームワークと企業文化の変革である。7カ国の異なる国籍・バックグラウンドを持つ経営陣でチームワークを強化し、戦略を策定した。また、従業員のワークスタイルを変革するためオフィス改装及び在宅勤務システムの導入やフレックスタイムのさらなる推進等、従来の企業文化を刷新していった。加えて、年に2回、店長・フランチャイズオーナー・サプライヤーなど約4,000人が一堂に会する会議を設け、事業計画の共有や士気の向上に努めている。

日本マクドナルドは、企業文化の変革なしには業績回復を成し遂げられなかった。我々は、大変なときこそ目指すべき方向に向け団結することができる。今では全国で14万人ものクルーがマクドナルドの企業文化の価値を共有している。今後もチームワークを武器に成長を続けていく。

Mentor Profile

サラ・L・カサノバ氏

日本マクドナルド(株)
代表取締役社長兼 CEO

1991年にカナダでマクドナルドに入社し、これまでの27年間の勤務うち22年はカナダ国外で働いた。マーケティングマネージャーとしてロシアに赴任した後、トルコ、ウクライナ、カナダ、マレーシア、シンガポール、日本で勤務。日本では最初、2004年~2009年チーフマーケティングオフィサーとして着任。その後マネージングディレクターとして2009年マレーシアに、2013年に日本マクドナルドの社長兼CEOに就任した。

