

マクドナルドの研究

1160386 池田 梨沙 岡本研究室
高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

現在、日本マクドナルドは相次ぐ不祥事により客足が低迷し、業績悪化が深刻な問題となっている。これに対して、顧客の信頼を取り戻すために本社社員、現場社員そして全国14万人のアルバイトにより再生のための努力がなされている。私の研究では、逆風の中復活へ向けて様々な努力をするマクドナルドを、個別店舗で明らかにする。

2. 背景

2.1 マクドナルドの不祥事の発生

2014年7月、中国の工場で製造された消費期限切れ鶏肉を使用したチキンナゲットが、日本の2割ほどの店舗へ納品されていることがマスメディアにより明らかになった。さまざまな管理下のもと製造されたチキンナゲットと同じ日に製造されたものは一部販売されていた。

その半年後の2015年1月、今度はそのチキンナゲットにビニール片の異物混入が見つかった。それに続いて消費者たちは、過去に体験した異物混入について、SNSに投稿していき事態は大きくなっていった。他に、人の歯や、機械のプラスチック片などが混入していた。

2.2 不祥事の打撃と業績低迷

不祥事以前から、マクドナルドの売り上げは減少傾向にあった。単に、‘安いから利用する’だけであり、顧客のニーズを把握できていなかった。そこに拍車をかけるように食品偽装問題が起り、客離れが進み、客足が戻ってきたころにまた異物混入が起きたことで、2015年1月には前年の同月と比較して、減収率は38.6%、客数も28.5%落ち込んだ。2015年12月期の連結決算は347億円の赤字で、2001年の上場以来最大の赤字となった。

3. 目的

本研究ではマクドナルドの現状を調査し、いかにして顧客の信頼を取り戻し、再生をしていくかを明らかにする。

4. 研究方法

不祥事後の高知県のA店における取組を店長、従業員からのヒアリング調査をするとともに、本社の政策と照らし合わせながら、信頼回復への道筋を明らかにする。次に、顧客に、マクドナルド公式アプリを利用してアンケートに答えてもらい、店舗に寄せられた顧客の意見を整理して、今後のマクドナルドの目指す方針について検討する。

5. 結果

この不祥事以降、マクドナルドについての報道は続いた。しかしながらそれらは批判や悪いイメージのものばかりだった。新商品をだしても、SNS等で批判の声が続いたということは、それだけ消費者にマスコミによるマクドナルドの悪いイメージが定着してしまった、と推測される。これを取り除くためには、実際に店舗に来店してもらい、よい店舗体験してもらわなければならない。店舗では、再生にむけて様々な努力が始まった。

6. マスコミのマクドナルド批判と復活への光

不祥事以降、マクドナルドへの世間の風当たりは厳しい。「日本マクドナルドホールディングス 売上急減で現場大混乱 止まらない外食王者の凋落」(『週刊ダイヤモンド』2015年2月28日号、130~135ページ)とか、「既存店の回復はまやかし!?マクドナルドが陥る底なし沼」(『週刊ダイヤモンド』2015年8月29日号、12ページ)や、「2期連続赤字のマクドナルド 厳しい『客離れ』からの回復」(鮫島誠一郎著、『エコノミスト』2015年11月24日号、80~81ページ)などといった記事が相次いで出ている。マスコミもこぞってマク

ドナルドの低迷ぶりを題材にしてきた。実際、2015年1~6月期の「最終損益は前期18億円の黒字から一転して262億円の赤字で、01年の上場以来最大の赤字幅となった」（前出、『週刊ダイヤモンド』2015年8月25日号、12ページ）であり、「巻き返しに試行錯誤」（前出『エコノミスト』80ページ）、し、『マクドナルドらしい』商品の開発・販売をコンセプトに、アボカドを使ったハンバーガーなど、新しい食材を使った商品開発を行っている」（同上誌、80ページ）。また、低価格帯と高価格帯の極端な商品レンジ構成を改善し、200円バーガー「お手頃マック」はミドルレンジの価格帯を埋める商品として期待されている（同上誌、81ページ）。こうした努力が功を奏したのか、今年1月の既存店客数は33ヵ月ぶりにプラスに転じ、前年同月比10%以上伸びたとみられ、既存店売上高は約30%の増収となったようだと言われている（『日本経済新聞』2016年2月4日、朝刊、付図を参照されたい）。月30~40店のペースで大量閉店を行ったにもかかわらず（『日本経済新聞』2015年11月22日、朝刊）、完全復活はなお遠く（『日経MJ』2015年2月8日）、他チェーンに一度定着してしまった顧客を取り戻すのは容易ではないが、（同上紙）、回復への端緒はつかめたのかもしれない。依然、「マック、店員の質劣化がひどすぎる！スマイルゼロ、厨房で長時間おしゃべり」といったウェブ上での攻撃は見られるものの、マクドナルド回復への努力は継続され、いずれそれが実を結ぶ日がくるものと、私は期待したい。以下では、個々の店舗でのその努力を節を変えて紹介したい。



7. マクドナルドの再生への道と個別店舗での努力

7.1 個別店舗（高知県A店）における推移

まず、不祥事の前後での売り上げと客数について比較してみる。（以下は、私のアルバイト先である高知県A店におけるヒアリング調査に基づく）。

一つ目の不祥事が起きる前の2014年7月1日~22日までは、前年の2013年の同月同日と比べて売り上げは15%、客数も15%減少している。この時点での減少は、先に述べた通りである。不祥事後の23日~31日までは、同じように前年と比較して売り上げは37%、客数は25%減少した。

同様に、二つ目の不祥事の起きる前の2014年12月1日~31日までは、前年の2013年同月同日と比べて売り上げ20%、客数12%減少、不祥事後の2015年1月1日~31日は、前年同月同日と比較して売り上げ35%客数27%減少した。

このA店の結果は、既存店舗全体の減収率とほぼ一致する。

この減少した3割の顧客はファミリーと女性客で、食の安全に敏感であり遠のいてしまった。男性客と学生についてはあまり減少していないことが調査より明らかとなった。この不祥事を受けてマクドナルド本社は、ファミリーと女性客に再来店してもらうために方針を見直していく。

7.2 本社の政策と個別店舗（A店）の取り組み

本社は、2015年はファミリーと女性客のために安心安全に力を入れた。‘ママズアイ’プロジェクトを立ち上げ、母親目線でマクドナルドの安全を確認していった。実際に一般のママさん10名程で加工工場見学に行ったり、レタスの農場を訪問したりして原材料の安全性を確認したり、店舗の内部にママさんたちが入り、使用機器を見たり調理の仕方を確認したりして現場を把握し、解決すべき点や安全面で良い点等をサラ・カサノバ社長とともに会議をしていくのである。カサノバ社長は全国を行脚して全国のママさんから生の声を集めている。2015年10月に高知県のB店舗に社長が訪問されママズアイと、社長と店舗従業員による会議が開催されたので私も参加してきた。

こうして、ママさんからの意見を集め、従業員とも意見交換して本社の政策とそれに取り組んでいる現場が一体化しているのを体感し、マクドナルドで働いている全員で顧客の信頼を取り戻そうとしていた。

A店では、売り上げが落ちている分人件費を削り、節約できる範囲で固定費を見直しをしたり、苦しい状況だったが、

‘お客様のために何ができるか’を最優先に考えた。マクドナルドといえば速さだが、速さにこだわると商品や対応は雑になってしまう。そこで、速さは一旦考えるのをやめ、来店された方、一人ひとりへの対応に力を入れた。挨拶や清掃といったホスピタリティを見直し、少しでも多くの方に良い店舗体験をしてもらうことに力を入れた。その結果、顧客とコミュニケーションをとれる従業員が増え、気に入って再来店される顧客も多くなってきた。

7.3 個別店舗（A店）の努力の結果

一年かけてお客様の信頼を回復することに力を入れたA店は、2015年12月の売り上げは、前年同月と比較して1%、客数は10%減少であった。2015年の来客数は、前年と比較すると、上半期は23%減少であるのに対し、下半期は9%減少で、客足は戻りつつある。まだ前年比較ではプラスにはなっておらず、客足も完全には戻らないが、売り上げが回復していることから、客単価があがっていることが分かった。つまり、商品力が上がってきており、マクドナルドのお手頃な安い商品だけでなく、お金をかけて食べに来てくれている顧客が増えたのだ。客単価があがったということは、課題であったファミリーと女性客が帰ってきたということでもある。ファミリーが増えれば単価の高いハッピーセットが多く売れ、女性客が増えればサラダや野菜を使った商品、デザートが多く売れるからだ。徐々に客席にはお茶をしたり女子会をしたりママ友とくつろぎに来たり、と女性客が増えているのも目に見えて明らかになった。

8. 今後の課題

A店では、公式アプリKODOを利用して、顧客意見を集めた。このアンケートでは、性別・利用日時・購入方法・利用頻度・職業・年齢・子供の有無で顧客層が明確で、対応・スピード・価格・清潔さ・おいしさ・メニューの豊富さについて満足か、それらは重要かを五段階評価で表し、再来店したいか、知人に勧めたいか、なぜ勧めたいか、を答えてもらった。アプリをダウンロードすれば全員が回答できるため、無差別に回答が集まっている。2016年1月～2月13日の結果では、47件の回答があり、満足・普通・不満足にわけると37件・6件・4件だった。満足の理由では、対応が素晴らしかった、

おいしかった、よく利用している、新商品がおいしかった、また来たい、店内がきれいだ、等2015年に力を入れたことが評価されている。逆に、5人に1人は満足しない人がいることになる。待たされる、冷めている、価格の割に満足しないとのことだ。このことから私は、今後の課題は原点のスピードに戻る必要がある、と考える。満足してくれる顧客がいる、再来店してくれる顧客が多くなっただけ、信頼を少し回復することが出来た。安心安全は当たり前であり、マクドナルド＝食品問題と言われなくなるくらいに、顧客からは本来のマクドナルドへの期待が寄せられるようになってほしい。今後の課題に、会社一丸となって取り組んでいかなければならない。

9. 補論

最後にアプリのアンケート結果を紹介しておこう。

アンケートは47名の顧客から回収できた。

まず満足度は、100点、75点以上、50点以上、25点以上、に区分した。順に、15名、22名、6名、4名であった。おおむね顧客満足は回復しつつある。

再来店したいかどうかを聞いた。パーセントでその意向をうかがった。100%、66%、33%、0で区分した。順に、21名、17名、8名、1名であった。ここでも良好な結果が出ている。

次に知り合いに勧めたいかを聞いた。10段階評価で、10が8名、9が1名、8が10名、7が8名、6が9名、5が5名、4が1名、3が4名、2～1は0名であった。0が1名あったが、この顧客は再来店の意思是100%であった。

上で紹介できなかったが着目すべき面白いコメントを紹介しておこう。

- ・子供たちがマクドナルドの商品が好きで、新聞の折り込み広告を見つけると、すぐに切り取って買いに出かける。買ってくるものはいつもナゲットとチキンクリスピーとポテトだけれど。
- ・グラコロを買った。一個食べたけれど空腹感は満たされず、あと2つ3つは食べたかった。いつもこの時期が来るのが待ちどおしい。グラコロはレギュラーメニューにはならないのかしら。1か月じゃ足りないよ、とてもおいしいのに。
- ・今日は接客も商品提供スピードも速くてよかったです。いつもは遅いけどね。

- ・塩が効きすぎて辛い！
- ・みんな勧めなくてもマクドナルドに行くよ！
- ・家族で来た方がおいしいから、今度は家族と来る。
- ・他店舗の方がおいしいからもう来ない。
- ・

参考文献

*権奇哲「いかに競争するか マクドナルドとモスバーガー」
東北大学経営学グループ編『ケースに学ぶ経営学 [新版]』有斐閣、2012年、第6章。

*「自信を失った社員を奮い立たせる 被害者意識を‘力づく’で取り除け 日本マクドナルド 原田泳幸 会長兼社長兼CEO」『日経トップリーダー』2011年12月号。

*「スペシャルレポート 外食、背水の転身」『日経ビジネス』2014年9月29日号。

*「企業レポート 日本マクドナルドホールディングス 売上急減で現場大混乱 止まらない外食王者の凋落」『週刊ダイヤモンド』2015年2月28日号。

*「日本マクドナルドHD 店舗オーナーの『絶望:』と『光明』」『日経ビジネス』2015年3月23日号。

*「INSIDE NEWS 既存店の回復はまやかし!? マクドナルドが陥る底なし沼」『週刊ダイヤモンド』2015年8月29日号。

*鮫島誠一郎「2期連続赤字のマクドナルド 厳しい客離れからの回復」『エコノミスト』2015年11月24日号。

*「スペシャルレポート 外食、背水の転身」『日経ビジネス』2014年9月29日号。

*『日本経済新聞』

*『日経MJ (流通新聞)』