

マック、名実ともに“外資”に

外食不況の中、独り勝ちのマクドナルドが大規模閉店を発表。
全店舗の1割以上、433店舗を1年以内に閉鎖する。
原田泳幸・社長兼会長は「この時」を6年間、待っていた。

「独り勝ち」マックの意外な発表に会場はどよめいた。

日本マクドナルドホールディングスは9日、向こう1年間で全店舗のおよそ10%に当たる433店舗を閉鎖すると発表した。閉店に伴う費用として営業利益の46%に相当する特別損失120億円という“大出血”も計上し、純利益は大幅な減益になる見通しだ。

なぜ今、大規模閉店なのか。

マックの業績は依然として好調だ。同日発表した2009年12月期決算では、全店売上高、営業利益、経常利益ともに上場以来最高を記録している。つまりこれは業績低迷を理由にした撤退ではない。

同社の原田泳幸・社長兼会長は言う。「負の資産」を整理できる財務体質がやっと整ってきた。この「やっと」という3文字のために、原田氏は6年間もの歳月を費やしてきた。

マクドナルドアジアで太平洋・中東・アフリカ地域を統括するティム・フェントン氏はこの戦略的撤退を「グローバル戦略とは関係ない。日本の特殊な事情によるもの」と説明する。

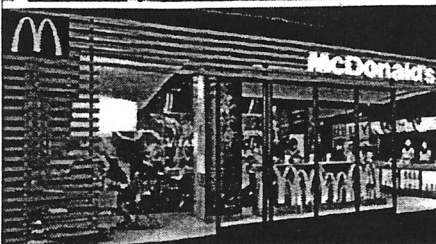
「特殊な事情」——、それを説明するためには、日本マクドナルド発足当時まで時計の針を戻さねばならない。

よく知られているように、日本にマクドナルドという米国のファストフード業態を“輸入”したのは藤田商店社

長の藤田氏だった。

「青い目をした日本企業」と言われた。商品や意匠は米国流。ところがその経営スタイルは、良くも悪くも日本企業そのものだった。「藤田さんが経営者として立派だったかどうかは知らないが、いい『親分』だった」。当時を知るOBは振り返る。

2000年代初頭、極端な値引き攻勢と大量出店による増収策に走った藤田流の経営は行き詰まりを見せる。2004年、見かねた米国本部は日本マクドナ



大規模な「戦略的」閉店と、新デザインの店舗(下)を発表した原田泳幸・社長兼会長(上)

ルドに「落下傘経営者」を落とした。それが原田氏だ。就任してすぐに、こう檄を飛ばした。「この会社は米国籍のグローバル企業だ。意識を変えてほしい」。

藤田時代の残滓を一掃

当然、藤田氏子飼いの関係者は反発した。彼らの多くは、藤田時代の「独立支援制度」によって社員から独立し、FC(フランチャイズチェーン)加盟店主として全国各地で“一国一城の主”になっている。怪文書が舞った。「米国の手先、原田の横暴を許すな」。

2006年、FCオーナーを集めた会で、原田氏はトップとして彼らにこう告げた。「ブランドを棄損するようなFC店には辞めていただく」。

新しいFC戦略も打ち出した。個人が独立するための仕組みではなく、地域の企業が一定の営業範囲内の店舗をすべて運営する「エリアFC」と呼ばれる手法を採用した。

こうして藤田時代の残像に対峙して6年。2009年12月期の当期純利益は、過去最高の128億円に。原田氏はこの時を待っていた。自ら営業の最前線に立ち、「クォーターパウンダー」などヒットを連打して「120億円」を稼ぎ出す体力がやっと養えた、というわけだ。

そして最後の課題が「店舗」だった。藤田時代、一時は年間50店舗以上のペースで出店していた。見かけ上の「増収」につながっても、質の伴わない店舗は、長い目で見ればブランドを棄損し財務を傷める。原田氏は2010年、最後の大ナタを振り、この出店攻勢の“遺産”を一掃することになる。

「内なる敵」との戦いを終える「原田マクドナルド」は、これから消費不況という本当の敵との戦いによろやく専念できる。

(池田 信太郎) ■