**業績急回復・マクドナルドの“復活”は本物か？**

不祥事などで業績不振が続いていたハンバーガーチェーン・日本マクドナルドホールディングス。だが、このところ復調の兆しが見えてきたようだ。２０１６年１～３月期の連結決算では、営業利益が７四半期ぶりに黒字を計上した。実際に店舗を訪れてみると、マクドナルドのある「変化」に気がつくという。店舗の定点観察を続けるマーケティングコンサルタント・新井庸志氏がマクドナルドの実情に迫る。

## 消費者の意識“否定”から“許容”へ

　日本マクドナルドホールディングスの２０１６年１～３月期の経営成績を見てみると、税引き後利益は１億７６００万円の赤字（前年同期は１４５億円の赤字）となったものの、赤字幅は縮小し、営業利益は１億５１００万円の黒字（前年同期は９９億円の赤字）で、７四半期ぶりに黒字に転換した。さらに、全店売上高は前年同期比２３％増の約１０２１億円、全店客数は同８．１％増など、前年同期より大きく改善された数字が並んでいる。また、先頃発表された５月の全店売上高も前年同月比１７．３％増となっている。

　なぜ、マクドナルドの業績は回復し始めたのか。この回復基調は今後も続くのだろうか。

マクドナルドの業績が急落したのは、１４年７月に起きた消費期限切れ鶏肉の使用問題が大きなきっかけだ。１３年１２月期に約５０４９億円あった全店売上高は、この問題を契機に、１４年１２月期には約４４６３億円、１５年１２月期には約３７６５億円と激減していった。売上高の減少とともに利益も減少、１４年１２月期には０１年の上場以来初めての赤字に転落し、１５年１２月期には税引き後赤字が約３５０億円にまで拡大した。

　飲食業にとって「味」や「価格」以上に重要な要素である「安全」と「安心」。この根幹に関わる部分で消費者から「ノー」を突きつけられると、企業は大ダメージを受ける。特にマクドナルドの場合、子供のいるファミリー層が主要顧客層だった。他の顧客層以上に「安全」や「安心」にこだわる傾向が強いファミリー層の離反が、業績悪化の大きな要因につながった。

　消費者の信頼を回復しようと、マクドナルドは安全に関する取り組みを強化した。それは、広告を使ってイメージを良くしようといったやり方ではなく、商品の原材料や製造工程の見直しなど、抜本的な対策が多かった。こうした取り組みを約２年にわたって続け、時間の経過も重なった結果、マクドナルドに対するネガティブな感情が薄れてきた消費者が増えている。業績回復の背景には、「マクドナルドは絶対に食べない」という“否定”から「マクドナルドを食べても良い」という“許容”へと、消費者の意識が変化してきたことが大きな前提条件としてあったのだ。

　さらに、マクドナルドの回復基調を下支えする大きな要素が「現場のホスピタリティーの改善」である。しかし、このことも、先に述べた前提条件があったからこそ、有効に機能するようになったと言える。

　人気があった頃のマクドナルドの象徴的フレーズは、メニュー表などに記されていた「スマイル０円」だ。マクドナルドの魅力は、競合商品と比べて飛び抜けておいしいことでも、とても安い金額で食べられることでもない。多くの日本人にとって、マクドナルドの魅力とは、「家族や友人と楽しい時間が過ごせる場所」であったことだ。そこにあったのは、店員のスマイルやあいさつ、気持ちの良い応対、つまり「ホスピタリティー」だ。味がそこそこ良く、価格もそこそこ安い。そして現場のホスピタリティーが優れている。これこそマクドナルドの魅力だったのだ。

　ところが、１４年に不祥事が起きる前から、マクドナルドの現場のホスピタリティーは徐々に失われていた。そのきっかけとなったのが、「フランチャイズ（ＦＣ）の加速」と「マックカフェの導入」であった。

## 現場のホスピタリティーが改善

　マクドナルドが直営店をフランチャイズ加盟店に転換させる戦略は、２０００年代後半に加速した。直営店で人件費などの運営コストが上昇していたため、マクドナルド本部のコスト負担を抑えつつ、店頭での売り上げを増やそうとの狙いからだ。確かにＦＣ加盟店が増えたことで、一時的にマクドナルドの売上高は増加した。しかし、その一方で、現場は年々疲弊していった。

　特に、マクドナルドの店舗数の約３分の２を占めるようになったＦＣ加盟店は、本部に負担を押し付けられた格好で、疲弊ぶりは顕著だった。本部にロイヤリティーを支払い、広告宣伝費を負担するだけでなく、次々に発売される新商品やキャンペーンへの対応、本部による抜き打ちチェックへの備えなどに追われた。さらには人件費の高騰などもあり、ＦＣ加盟店は利益が出にくい構造が加速した。売り上げが右肩上がりだった頃ならまだしも、１４年に不祥事が発生して客離れが進むと、ＦＣ加盟店の疲弊は悲鳴に変わっていった。

　マクドナルドが新業態「マックカフェ」を導入したのも、２０００年代後半のことだ。店内はスタイリッシュになったものの、一時カウンターからメニューがなくなって、客が商品選びに困ったり、テーブルや椅子を動かしづらくなって、客が大人数での飲食を楽しみにくくなるなど、マイナス面の方が目立つようになった。カフェを推進したこと、それに「食の安全」の問題が加わって、主要顧客だったファミリー層の離反を招いてしまったのだ。

　こうした窮状ぶりは、店舗のスタッフの態度にも表れるようになった。私が定点観察しているいくつかの店舗では、店員の笑顔が少なくなったり、床やダストボックスなどの汚れがそのまま放置されていたり、お客さんに気づいてもあいさつしない店員が増えたり、カウンター内の店員同士の私語が多くなったりと、かつてのマクドナルドでは考えられないような光景が見られるようになったのだ。

　しかし、１５年に入ると、こうした問題が少しずつ改善され始めた。定点観察している店舗では、月を追うごとに、店員に笑顔とフレンドリーさが戻り、デリバリーや清掃をしている店員もお客さんに会うときちんとあいさつをするようになってきた。カウンター内での私語はなくなり、手の空いた時にはフロアや厨房の様子に目配りするようになった。

　床に落ちていたゴミはなくなり、ダストボックスの汚れも以前ほど放置されない状況になった。また、店頭で積極的にお客さんとコミュニケーションを図ろうとする姿勢も表れてきた。ある店舗では、子供向けにハンバーガーの作り方教室を開催していた。店員が手書きで作ったと思われるポスターが印象的だった。

　店頭が変わったのは、一時消えていた「スマイル０円」の文字が昨春、完全復活したことからもうかがえるように、従業員への教育が徹底されるようになり、現場の意識と行動が大きく変わったことによる。マクドナルド本部が多額の費用をかけて、ＦＣ加盟店をサポートし、待遇を改善する施策を取ったことで、本部とＦＣ加盟店が再び“チーム”となってビジネスを進められる仕組みが生まれ始めた。こうした結果、消費者にとって「なんだか微妙な雰囲気」だったマクドナルドの店頭は、徐々に「なんだか悪くない雰囲気」に変わってきたのだ。

## 久しぶりの大ヒット商品も

マクドナルドへの消費者のネガティブな感情が薄れ、現場に活力が戻ってきた。そのベースがあるからこそ、商品の魅力が消費者に伝わっていく。

　今年１月、フライドポテトにチョコレートソースをかけた新メニュー「マックチョコポテト」が、２月には消費者から名前を募集した「北のいいとこっとバーガー」がそれぞれ期間限定で発売され、大きな話題を呼んだ。４月には、「グランド　ビックマック」と「ギガ　ビックマック」を発売。「グランド　ビックマック」のビーフパティは「ビックマック」の約１．３倍、「ギガ　ビックマック」に至っては約２．８倍だ。

　昨今、食事の写真をＳＮＳにアップする人が増えていて、「グランド　ビックマック」と「ギガ　ビックマック」はまさに“ＳＮＳ栄え”する商品だった。ビックマックよりも明らかにボリュームがあるハンバーガーの写真がＳＮＳやブログなどにたくさんアップされ、拡散されていった。

　この二つの新メニューも期間限定販売（かつ「ギガ　ビックマック」は数量限定）の商品であったが、予想を上回る人気になったため、食材の供給が間に合わなくなり、販売期間が終了する前に品切れになる事態まで生まれた。マクドナルドにとっては久しぶりの大ヒット商品となっただけでなく、世間に「マクドナルドに人気が戻ってきたのでは？」いうイメージが醸し出される、大きなＰＲ効果も得られた。

このように、マクドナルドが新商品の発売ラッシュを続けている狙いは二つある。一つは、ブランドや店頭の活気を作っていくこと。そして、もう一つは、消費者の来店頻度を高めるために飽きさせないようにすることだ。１６年１～３月期の好業績は、こうした取り組みが功を奏し始めた結果とも言えるのだ。

　もっとも、業績が改善してきたのは事実だが、それはマクドナルドがファストフード業界でかつてのようなポジションにまで復活するということではない。マクドナルドの「安全」「安心」を不安視する消費者がゼロになることはないだろう。

　しかし、消費者のネガティブな感情が少しずつ薄れ、そこにマクドナルドの魅力だった現場のホスピタリティーが戻ってきた。実は、マクドナルドは大々的なＰＲはしなかったものの、サラ・カサノバＣＥＯ（最高経営責任者）は昨年末までに全国４７都道府県すべてを訪れ、ママたちの意見を聞いている。

　また、本部の数字を上げようとする余り、行き過ぎの部分があった経営効率化のための施策を見直し、本部とＦＣ加盟店との関係を再構築し出した。マクドナルド本部がようやく消費者やＦＣ加盟店とに向き合い、彼らに耳を傾けるようになったことが、実を結び始めたと言えるのだ。これらの取り組みは、付け焼刃的なものではなく、経営の足元を固めるものだ。

　最近、ハンバーガー業界に関するニュースが目立つ。今年３月、アメリカでサブウェイ、マクドナルド、バーガーキング、ウェンディーズに次ぐ店舗数を持つハンバーガーチェーン「カールス・ジュニア」の日本１号店が東京・秋葉原にオープン。また、同じくアメリカの人気ハンバーガーチェーン「シェイクシャック（Ｓｈａｋｅ　Ｓｈａｃｋ）」の日本１号店が昨年１１月、東京・外苑前に、４月には２号店が恵比寿にオープンした。

　６月１日には、日本でウェンディーズを展開するウェンディーズジャパンが、サントリー傘下のハンバーガーチェーン「ファーストキッチン」を買収すると発表した。こうした動向に加えて、価格が１０００円以上する「グルメハンバーガー」を提供する店も増えて人気を呼ぶなど、ハンバーガー業界は話題がいっぱいだ。

　業界内の競争も激しさを増しているが、マクドナルドは、再び「安全」「安心」を揺るがす大問題が起きない限り、回復傾向を維持していくものと、筆者は見ている。