異端児2人 新風起こす

復活マクドナルドの顔 ①

任せる度量 カサノバ流

日本マクドナルドが2014年の鶏肉偽装問題のどん底からはい上がってきた。全国約2900店舗の売上高が36カ月連続で前年実績を上回っている。カナダ出身のサラ・カサノバ社長(53)、外部から来た2人のキーマン、そして毎年3分の1が入れ替わる14万人のクルー(店員)――。異色の仕事人たちが、会社を復活へと導いた。

「カサノバ社長は、逃げたんだな…」と。

マクドナルドのフランチャイズ店を運営するある男性オーナーは、14年7月のことをこう振り返る。その年、同社主力商品のチキンマックナゲットで、使用期限切れの鶏肉を使っていた問題が発覚。カサノバ氏は緊急の記者会見を開いた。

ただ騒動を謝罪する一方「マクドナルドはだまされた」と語った。「自分たちも被害者だ」といわんばかりの発言。カサノバ氏には「すきを見せないやり手の欧米経営者」というイメージが付いた。

大きな袋のよう

異物混入騒動も直なり客離れは加速した。筆頭株主の米マクドナルドが株式を一部売却するとの観測まで流れた。その会社が復活した。だが回復に向けカサノバ氏が強力なリーダーシップで会社を引っ張ったわけではない。ある店長OBは「彼女は大きな袋のような感じだ」と表現する。

カナダのバンクーバーで育ち、91年にマクドナルドのカナダ法人に入社した。採用面接では一度落とされている。だが自ら手紙を書き直訴し、入社を許されたほど、とにかくマクドナルドを愛し現場重視のスタイルがカサノバ氏のやり方だった。復活には両腕となった異能と言える2人の男がいた。彼らの起用の経緯や大胆な権限委譲のしかたを見ると、彼女の「袋」の中身がみえてくる。

「ジンモさんを戻したら」。不祥事の渦中にあった15年1月、カサノバ氏はキーマンを本社に呼び戻した。後に副社長となる下平篤雄氏(55)だ。05年に日本マクドナルドの代表取締役になったが、09年にフランチャイズチェーンの一つ、クォリティフーズ(新潟市)に出向し、そのまま同社の副社長となっていた。

「出戻り」の下平氏が手をつけたのは「数値主義」で荒れていた現場の店舗の立て直しだった。品質と信頼を取り戻すことを優先。「あの人の体にはケチャップの血が流れている」と、あるベテラン店長が表現するほどの現場主義者。若手時代に店長経験もあり現場に精通。カサノバ氏は「店舗のことはジンモさんに任せている」と話す。

今年9月。京都府宇治市の店舗を下平氏が訪れた。「大事なのは厨房やレジだけじゃない。店内の見回り役はちゃんと機能しているのかな」――。耳のいたい言葉もあったが、対応した女性店長は「現場経験がない人ではできないアドバイス」と納得した。

「彼の目はいつも笑っていない」というのが下平氏の社内評。さらにある関係者は下平氏の仕事ぶりから「(彼は)1日3食、週7日、全部の食事をお客さんにマクドナルドでしてもらうつもりだ」と話す。

断られた入社

その下平氏が、もう二人のキーマンを引き上げた。15年春、アパレル大手ワールドの執行役員だった足立光氏(50)を、CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)に据えたのだ。スカウトしたはずのマクドナルドだが、やはり、見た目の派手さや、率直な物言いが自社の保守的な文化に合わないと最終面談で落とした。だがその後、下平氏が根回しして入社を決めさせたという。

「当時のマックは、行くこと自体がかっこうわるい店だった」。足立氏は著書「『劇薬』の仕事術」(ダイヤモンド社)でも振り返る。その足立氏が取った戦略は「LOVE OVER HATE(愛は憎しみを超える)」。大量の「良いニュース」があれば「悪いニュース」は見えなくなる、という考え方。「第1回マクドナルド総選挙」、人気ゲーム「ポケモンGO」とのコラボー。次々と話題をつくった。

足立氏の人寄せ作戦でマクドナルドに足が遠のいた消費者が振り向き始めた。久しぶりの店に足を向ければ、今度は下平氏によって生まれ変わった現場、新生マクドナルドが待っている――。2人の連携プレーが早くも生まれた。

「マックのポテトは好きですか」。9月、北九州市の店舗にカサノバ氏が到着すると、しゃがみ込んで子供と話しはじめた。ハイタッチして笑顔を見せる。「本当に安心して食べさせられるんでしょうか」。母親が問いかけると、スマートフォンを使って「食材がどんな風に調達されるか確認できます」と訴えた。

「店に来るのは好き。お客さまを見ています。どう過ごしているか、満足しているのか」。インタビューでカサノバ氏はこう話した。威圧感も大げさなそぶりもない、いつも笑顔で陽気という言葉以外が見当たらない。

マクドナルドは36カ月連続成長。過去最高益更新という未踏の領域に入った。「そろそろ記録が途絶えてもおかしくない」(あるFCオーナー)。そんな声も上がり始めた。これから力サノバ氏の胆力が問われることになる。

◇

日本マクドナルドの復活の姿を追うため経営幹部やOB、店長、元店長、パートやアルバイトまで50人を超える人々に取材しました。本日から5回連載でお届けします。詳細な記事を電子版でも連載中です。▼ストーリー→「マクドナルド　復活の仕掛人たち」

キーマンを呼び寄せ、会社を復活に導いたカサノバ氏

改革を支えた下平氏（写真左）と足立氏