

## ナウエコノミーにおけるマクドナルドの 最新戦略分析

The analysis of McDonald's updated strategy  
in the now economy

野 呂 一 郎

# ナウエコノミーにおけるマクドナルドの 最新戦略分析

野 呂 一 郎

## 目 次

### はじめに

#### I. ナウエコノミーとは何か

1. ナウエコノミーの定義
2. ニューエコノミーからナウエコノミーへ
  - 2-1 アメリカ型経済＝ニューエコノミーの終焉
  - 2-2 ニューエコノミー論の真贋
  - 2-3 ナウエコノミーの登場
3. ナウエコノミーの方向性
  - 3-1 ナウエコノミーの方向性 1：グローバリゼーションからグローカリゼーションへ
  - 3-2 ナウエコノミーの方向性 2：カスタマー主権から企業とカスタマーの連立主権へ
  - 3-3 ナウエコノミーの方向性 3：サービスから経験価値へ
  - 3-4 ナウエコノミーの方向性 4：ナレッジからウィズダムへ
  - 3-5 ナウエコノミーの方向性 5：リレーションシップからトラストへ
  - 3-6 ナウエコノミーの方向性 6：テクノロジーからビジネスモデルへ
  - 3-7 ナウエコノミーの方向性 7：ITからヒューマン・スキルへ

#### II マクドナルドの最新戦略分析

1. マクドナルドを取り囲む現実
2. マクドナルドのコミットメント
  - 2-1 安全に対してのコミットメント
  - 2-2 健康問題に対してのコミットメント
  - 2-3 従業員の福祉に関してのコミットメント
  - 2-4 子供の福祉・教育に関してのコミットメント
  - 2-5 地域に対するコミットメント
3. デイロン氏起用の戦略性
  - 3-1 デイロン氏のプロフィール
  - 3-2 デイロン氏起用とナウエコノミーとの接点

### 結 語

## はじめに

ファーストフード業界の雄、マクドナルドに逆風が吹いている。途上国から富を搾取するグローバリゼーション、世界をアメリカ色に染め上げるアメリカナイゼーション（アメリカ文化による支配）の象徴として批判の矢面に立ってきたマクドナルドであるが、最近ではアメリカの新たな社会問題といえる小児肥満の元凶である、と声高に非難されつつある。筆者は現代のグローバル経済を、それ以前のニューエコノミーからの発展形にとらえ、それを“ナウエコノミー”と銘打ち、理論化したものを書籍にて発表した。<sup>1</sup>ナウエコノミーの中心的な価値は人と環境にやさしいことであり、マクドナルドに対する批判が的を射ているとすれば、同社は時代に逆行しているといえるだろう。しかし、マクドナルドはこうした逆境を打開すべく、新たな展開をみせている。現在進行形の戦略は、ことごとく筆者の提唱するナウエコノミーに合致したものである。本稿は、現下のグローバル経済＝ナウエコノミーにおけるマクドナルドの戦略を検討し、分析を試みるものである。本論文は二つのテーマから成り立つ。一つ目のテーマはマクドナルドが直面する現代のグローバル経済とは何か、つまり筆者の説くナウエコノミーとは何か、という命題について論考することであり、もうひとつのテーマは、現代の経済環境におけるマクドナルドの戦略を分析することである。現代のグローバル経済の分析については、拙著「ナウエコノミー ―新・グローバル経済とは何か―」に拠った。マクドナルドの現在の組織、戦略の詳細については、同社ウェブサイトとWall Street Journal紙を参考にした。

## 1. ナウエコノミーとは何か

### 1. ナウエコノミーの定義

このナウエコノミーという聞きなれない術語は、筆者が定義する現代の新しいグローバル経済のことである。まずは、現代のグローバル経済としての、このナウエコノミーについて説明をさせていただきたい。

ナウエコノミーとは、いわゆるニューエコノミーの後の経済、いわばポスト・ニューエコノミーということになる。ナウエコノミーというネーミングは筆者がつけたものではなく、かのマーケティングの泰斗である、フィリップ・コトラーが命名したものである。ニューエコノミーの時代は1983年から2000年までであり、ナウエコノミーとは、その直後の2000年から現在2007年1月つまり、2000年から現在に至る経済をさす。ニューエコノミー

については、学者や専門家が様々にその内容を論じている。しかし、ナウエコノミーはまだである。筆者は産業革命から現在までの経済、企業、市場の動きを捉えた上で、現在進行形のグローバル企業のリアルな動向、最新の経営理論を分析し、ナウエコノミーを次のように結論づけた。

**ナウエコノミーの定義：**ナウエコノミーとは「ニューエコノミーの7つの要素を包含しつつ、新たな方向性に動きつつある、人と環境にやさしい経済」である。その新たな方向性とは、以下のようなものだ。

ナウエコノミーの方向性1：グローバリゼーションからグローカリゼーションへ

ナウエコノミーの方向性2：カスタマー主権から企業とカスタマーの連立主権へ

ナウエコノミーの方向性3：サービスから経験価値へ

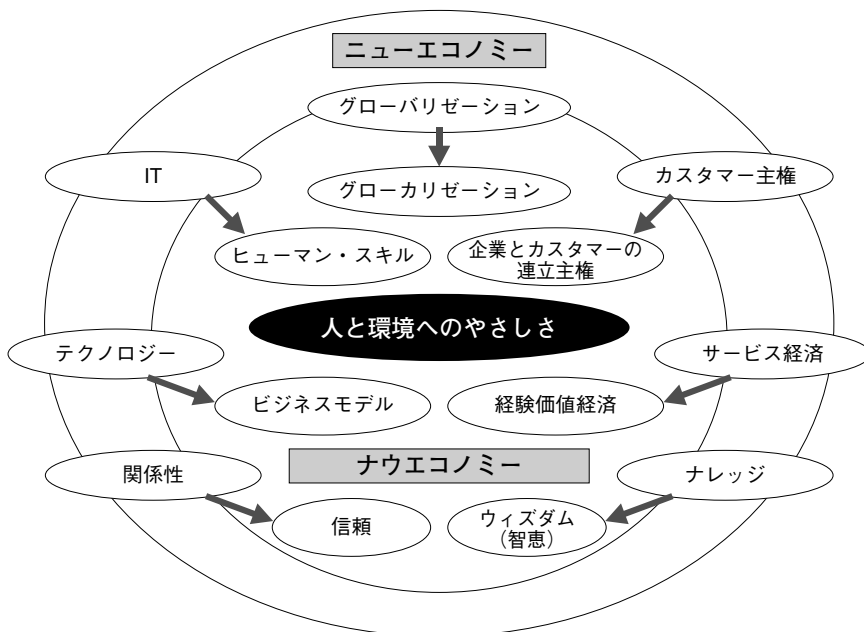
ナウエコノミーの方向性4：ナレッジからウィズダムへ

ナウエコノミーの方向性5：リレーションシップからトラストへ

ナウエコノミーの方向性6：テクノロジーからビジネスモデルへ

ナウエコノミーの方向性7：ITからヒューマン・スキルへ

図はナウエコノミーのしくみを示したものである。



ナウエコノミーの詳細な論証は、拙著「ナウエコノミー ―新・グローバル経済とは何か―」の内容すべてを網羅する必要があるため、ここでは、ナウエコノミーの概要を示すにとどめさせていただく。しかし、後述するマクドナルドの最新戦略を分析することで、ナウエコノミーのポイントは理解いただけるものと信じている。それではナウエコノミーの概要を理解していただくため、ニューエコノミーからナウエコノミーへの流れ、ナウエコノミーの方向性、という2点に絞って論を進めることにする。

## 2. ニューエコノミーからナウエコノミーへ

### 2-1 アメリカ型経済＝ニューエコノミーの終焉

一般的に現在の経済はニューエコノミーと呼ばれる。ニューエコノミーという言葉には二つの意味合いがある。一つは、アメリカ経済がITで万能になった、という現代アメリカ経済最強論としての側面である。もう一つは、ITの発達をもたらした社会の変化、という側面である。しかし、ニューエコノミーという言葉は通常、前者の意味のほうが通りがいい。ここでは、ニューエコノミーを、アメリカにおいてインフレなき経済成長が永遠に続く、という現象、主張としてとらえてみたい。ニューエコノミー論の主役はITである。ITの活用により、生産性が上がり、在庫調整が加速し、過熱や後退という景気循環がなくなり、物価は安定し、経済は永遠の上昇サイクルを描く、という主張である。ニューエコノミーのイメージは、サプライチェーン・マネジメントと呼ばれる、1990年代、アメリカ企業の強さを支えた経営システムに端的にみられる。サプライチェーン・マネジメントとは、原料の調達から生産、在庫、販売までの一連の企業活動の流れを、コンピューターを使って総合的に管理するシステムである。このシステムの登場以前は、企業は見込み生産で余分な在庫を抱えざるを得なかった。しかし、こうした企業活動の全般にわたってITが導入されることにより、過剰在庫はなくなり、生産性が高まった。それにともない企業の収益はグンと改善されるようになる。こうして1990年代のアメリカ経済は、かつての最強神話を取り戻していった。1980年代、もはやアメリカに学ぶものはないとうそぶいていた日本経済は、逆に「失われた10年」に呻吟することになる。しかし、景気拡大が続けば、企業は供給に苦しみ、人件費に代表されるコスト上昇圧力が強まり、それが製品価格に転嫁されて、インフレになるはずである。ところがITのどきまところを知らない発展で、企業は生産性向上をキープでき、人件費の上昇を吸収できるので、インフレにはならない、というのがニューエコノミーの考え方である。近年、しかしながら、ニューエコノミーという言葉は急速に力を失いつつある。そのきっかけとなったのが、いわゆる2000年4月14日におきた、アメリカのネットバブル崩壊だ。アメリカ、インターネット関連企業の株価が米国ナスダック市場過去最大の暴落を記録したのである。日本のIT・イ

インターネット銘柄もこの影響で暴落したことから、記憶にとどめている方も多いに違いはない。この事件は、まさにIT版バブルの崩壊だった。ITが万能であると信じ込んでしまった企業家、投資家が夢から覚めた瞬間だった。考えてみれば、企業がITさえ扱っていれば株価が上がり続ける、などという話は眉唾物だったといえる。目を覚ました市場はその後、IT関連企業の財務の健全さ、ビジネスモデルや将来性といったまっとうな価値へようやく目を向けるようになった。情報技術の分野はこれを境にブロードバンドイングという新たな広がりを手に入れ、第二の発展に向けてスタートを切ることとなる。

## 2-2 ニューエコノミー論の真贋

ところで、このニューエコノミー論は正しかったのだろうか。これについては決定的な反論はないようである。現象面だけを見れば、このニューエコノミー論は正しい。実際アメリカは、1991年の景気拡大局面以来、GDP（国内総生産）がマイナスをつけたのは2001年の第二四半期1回くらいであり、インフレも影を潜めている。（もっともFortune 2006年7月10日号によれば、ここ1年のアメリカの消費者物価指数は4.2%上昇している。しかし景気はよくなっていない）筆者の分析によれば、しかしながら、ITが理想のアメリカ経済を創ったというのは間違いだ。この分析は拙著「ナウエコノミー」第一部に詳しいが、1984年から世界はすでに実はインフレのない構造変化を遂げていたのである。それをもたらしたのは、世界的な規制緩和、民営化の大波である。関税、非関税障壁はほぼ消滅し、グローバリゼーションは国内市場とは別の世界市場を創出した。市場拡大、グローバルな企業間競争の激化により、企業は製品価格を上げれば、自分の首を絞めるだけという図式が定着したのが、現代の世界経済の構造である。だから、IT→生産性向上→インフレなき永遠の生産性向上という図式は、そもそもおかしい。90年のイケイケ型アメリカ経済のあおり文句、プロパガンダのようなものではないかとさえ、思えてくる。もっとうがった見方をすれば、アメリカ経済をこのような扇動で礼賛することで、アメリカ政府は負の部分の覆い隠したかったのではないかと、とも疑いたくなる。ニューエコノミー的なインフレなき経済成長という神話はパラダイスに見えるが、実は地獄のような痛みを伴う、犠牲を伴ったものだった。2004年のハリケーン・カトリナがアメリカ社会の貧富の差をあぶりだしたが、こうした経済成長の影の部分は、マスコミもあまり触れたがらない。

ニューエコノミーは弱肉強食を助長しただけか

たしかにITによる生産性向上で、労働コストの上昇は吸収できるかもしれない。しかし、実際にはほとんどの企業でITを導入したわけだから、競争のレベルは変わらない。よりいっそう資本装備率（設備投資の増強）を高めた企業が結局は勝つ、という図式が鮮

明になっただけの話だ。大が小を食う傾向に一層拍車がかかったのが1990年代アメリカ経済の実態であった。M&A、特に敵対的M&Aが急増し、失業者があふれ社会問題化する。製造業はITを導入してなにがしか生産性が上がっても、結局は労賃の安い中国へ事業をそのままアウトソーシング（業務委託）してしまったほうが安上がりだ。ニューエコノミーのテーゼである、ITが無限の生産性向上につながるというのは、あながちウソではない。実際に今日に至るまで、アメリカ製造業の生産性は上がっているのである。ただ、現実にはアメリカから製造業そのものがなくなりつつある。やはり、企業で最もコスト高なのは、今も昔も変わらず人件費だからである。M&A、海外へのアウトソーシング（オフショアリングという）が日常化するとどうなるか。ニューエコノミーをもたらした一つが、アメリカ労働市場の流動性の高さ、つまりクビになってもすぐに職にありつける社会だといわれている。しかしこれも、有能なナレッジワーカーでなければ、つまり知的スキルが高くなければ、転職希望者は何百と履歴書を送ったところで、なしのつぶて、低賃金の職しか残っていないのが現実だ。ウォルマートが世界最強の小売の地位に上り詰めたのも、こうした低賃金の労働者を吸い上げて、うまく使っているからだという批判が根強くある。ニューエコノミーでアメリカ経済は世界最強、このイメージのウラには、こうした犠牲が厳然としてあった。そして今もこの現実は一向に変わらない。

### 2-3 ナウエコノミーの登場

前述のようにニューエコノミーは、2000年4月に、ITバブル崩壊により終わりをつけた、と考えられる。それ以降のグローバル経済は劇的に変化している。しかし、それにもかかわらず、現在もニューエコノミーという言葉が独り歩きしている。この、現在もニューエコノミーであるという常識に異を唱えたのが、かのマーケティングの世界的グル（指導者）である、フィリップ・コトラーである。コトラーはMarketing Moveという著書の中で、現在（本の書かれた年次をみると2004年）は、すでにニューエコノミーではなく、ナウエコノミー（the now economy）もしくは（the next economy）であるとしている。ニューエコノミー時代の経済を動かしていた要素と、それ以降の経済の動力が違うのだから、当然の論ともいえるが、コトラー自身はITバブル崩壊後の経済については全く触れていない。筆者の拙い分析によれば、ナウエコノミーとは、まず、人と環境にやさしいということが中心的な価値になる。今や社会的責任を全うできない企業は生き残れないからであり、環境問題は全人類的な、地球規模の危急の課題となっているからである。このことはニューエコノミーの時代において重要性が認識されていたが、ナウエコノミーの時代に入り、あらゆる経済主体が守らねばならぬ根本的なルールとして確立した。そして、ナウエコノミーとはニューエコノミーの持つ7つの要素を踏襲しつつ、次の方向に向かう経

済である。それでは前述のナウエコノミーの方向性について簡潔に触れることで、ナウエコノミーの概要を説明したい。

### 3. ナウエコノミーの方向性

#### 3-1 ナウエコノミーの方向性1：グローバリゼーションからグローカリゼーションへ

我々が現在、グローバリゼーションのただ中にいることは、言を待たない。グローバリゼーションは今後も更に拡大する。企業間競争の激化、世界の経済ブロック化、ボーダレス化が更なる進展し、高まる一方のコストカット圧力などがその要因だ。しかし、ナウエコノミーの時代になって、そのような経済面のみを重視したグローバリゼーションは、行き詰まりをみせてきた。地球温暖化をはじめとする、地球規模での環境破壊がそれである。先進国では国内市場が飽和し、グローバル戦略は必然であるが、グローバル企業の多くが、途上国市場では失敗している。ホスト国のステークホルダー（利害関係者）の利益、文化を軽視しているためだ。これからの企業はグローバリゼーションの流れに乗りつつ、地球全体の環境、ローカル市場への特段の配慮なしにはサバイバルできないだろう。それは、ナウエコノミーの時代が地球全体の平和と安全というテーマを必然として抱えていることによるものだ。このテーマを実現しようとする企業は、自ずとグローバルとローカル両方へ目を向けないとならない。

#### 3-2 ナウエコノミーの方向性2：カスタマー主権から企業とカスタマーの連立主権へ

やれ、カスタマー主権だとか、カスタマー＝キング（王様）などと持ち上げられている現代の消費者であるが、その実態は企業側の需給を反映した、へりくだりに過ぎない。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングも、最新のマーケティングであるプリシジョン・マーケティングも、その本質はいかに儲からないカスタマーを排除するか、にある。しかし、そのカスタマー主権ともいうべき、企業に対しての消費者優位を生んだのは、インターネットであった。インターネットにより、情報戦での優位を勝ち得たことでカスタマーは、一見企業に有利な立場に立ったように見える。しかし、企業の本分は利益を上げることであり、その本質はしたたかだ。時代は、しかしながら、そのようなたちごっこをやっている場合ではない。環境の危機、あらゆる意味でのセキュリティの危機が叫ばれている。その中であって、企業も消費者も自分の利益を離れて公共マインドを持たざるを得ない時代に入った。その意味で現代における企業とカスタマーは協力し合い、助け合い、理解し合い、監視しあう、平等のポジション、つまり共同主権の担い手であるといえる。



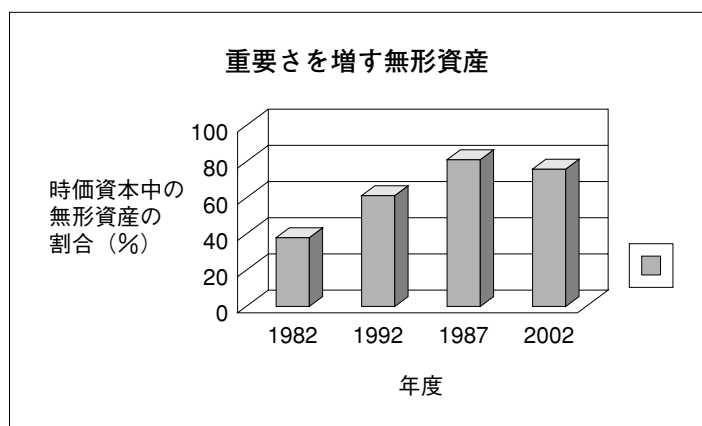
### 3-3 ナウエコノミーの方向性3：サービスから経験価値へ

現代はサービス産業の時代である。アメリカはもはやサービス産業が全産業に占める割合は70%に達しようとしている<sup>2</sup>。日本もアメリカと同じく、サービス産業全盛の時代になっている。ニューエコノミーはサービスの時代だった。しかし、サービス産業は本格的な競争時代を迎えつつある。その中で生き残るためには、サービスにさらなる付加価値をつける必要がある。そのことを説くのが、「経験価値理論」である。経験価値理論とはそれがモノであれ、サービスであれ、それそのものの自体の価値ではなく、カスタマーがそれらを通じて得た経験の質を問うものである。サービスといえば、これまでは企業側が一方的に提供するという側面が強かったが、経験価値に企業が目覚めたとき、否応なしにカスタマー側からの発想になる。経験価値理論こそ、今後のサービス産業を活性化させるカギであろう。

### 3-4 ナウエコノミーの方向性4：ナレッジからウィズダムへ

現代はナレッジの時代といわれている。ナレッジとは、単なるデータでも情報でもない、付加価値のついたアイディア、思想、ノウハウ、メソッドといった“知”という無形資産のことである。下図は、この無形資産がニューエコノミーからナウエコノミーにかけて、有形無産つまりハードよりも、経済において優勢になってきたことを示している。

しかしながら、ニューエコノミーの時代、ナレッジという価値にもかげりが出てきた。それは、ナレッジという暗黙知がコピーされやすいこと、ナレッジ創造にとって重要な企業環境の整備が難しいことが次第に明らかになってきたこと、ナレッジマネジメントという方法論がクローズドなシステムであることなどが原因である。ナウエコノミーにおいて、ナレッジに代わり求められるものは、ウィズダム（wisdom知恵）であろう。知恵とは、



（出典：Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps* (Harvard Business School Press, 2004) P4 Figure1-1の図を参考に作成)

高い倫理に基づいて、本質を見抜く力である。地球環境や人類の健全な未来というナウエコノミーにとってのテーマを考えたとき、特にこの高い倫理を持つことの重要性はクローズアップされる。

### 3-5 ナウエコノミーの方向性5：リレーションシップからトラストへ

現代のマーケティングの最も重要なキーワードはリレーションシップ（関係性）である。しかし、このリレーションシップという言葉も、企業が編み出した耳障りのよい、マーケティング・ツールでしかない。カスタマーはいまや、口ではリレーションシップを言いながらも、利益第一主義の企業のマーケティングを見破る力をもっている。ナウエコノミーで求められるのは、見せかけのカスタマー・サティスファクションではなく、本当の信頼を顧客と結べるかどうか、ということである。そして、このナウエコノミーという大競争時代においては、この信頼関係という最も難しく、真実な関係を顧客との間に築くことが出来る企業こそが、勝利者になりうる。

### 3-6 ナウエコノミーの方向性6：テクノロジーからビジネスモデルへ

産業革命とは技術革新がもたらした社会、経済の大変革のことである。現代における産業革命はIT革命であり、この技術革新がこれまで想像もできなかったデジタル経済を生み、人々の働き方、ライフスタイルを劇的に変えた。今後もテクノロジーが新たな時代を切り開いていくだろう。それは間違いない。しかし、近年テクノロジーの時代の終焉がささやかれている。たとえば、パソコン業界の覇者、デルはテクノロジーの本質を見切っていた。テクノロジーの進化のスピードは早いが、やがてフォロワーが模倣し陳腐化し、低価格になる、テクノロジーを開発したものの先行利益は限られた期間であると、わかっていたのだ。デルはテクノロジーはやがて模倣され、金で買われ、すぐ似たようなテクノロジーも出現することによって、特別なものでなくなってしまうことがわかっていたのである。ナウエコノミーを象徴するのは、テクノロジーの進歩と陳腐化の速さである。今後もテクノロジーが経済を大きく動かす可能性は否定できないが、企業の競争のポイントは、むしろヤフー！にみられるような、ビジネスモデル、つまり儲かる仕組みを確立することになってゆくだろう。

### 3-7 ナウエコノミーの方向性7：ITからヒューマン・スキルへ

ニューエコノミーはまさにIT全盛の時代であった。ナウエコノミーもこの流れを引き継ぐ。しかし、ITバブル崩壊の教訓は生かされているだろうか。ITバブルの教訓とは、経営とは、人を動かすとは、機械やコンピューターによるものではなく、人間によるもの

である、という根本的な真理であった。しかし、いまだITが魔法の杖のように思われている節がある。アメリカでは、いま、リーダーシップ、経営者能力を持った人材が真剣に求められている。これは、競争が本当の意味での人材獲得競争に入ったことを示している。コミュニケーション、リーダーシップに代表される、ヒューマンスキルを持った人材こそが、企業の存続を左右するという当たり前のことが、今またクローズアップされてきた。IT時代のコミュニケーションの主役である、電子メールも、メールの洪水という現実、コミュニケーションとして一面的である不利などが認識されつつある。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの重要さに気づいた企業が、メールを一時的に使用しないという試みもあらわれた。ITの重要性は弱まることはないが、人間本来が持つ、ベーシックな力、コミュニケーション能力やリーダーシップも含めた人間力、つまりヒューマンスキルがいよいよ求められる時代になってきた。

## Ⅱ マクドナルドの最新戦略分析

### 1. マクドナルドを取り囲む現実

マクドナルドは、売り上げ、利益ともに世界一を誇るファーストフード・チェーンである。<sup>3</sup>しかしそうした成功とは裏腹に、マクドナルドは近年様々な批判にさらされている。「不健康（栄養的でない）な食物を提供している」、「過剰包装で資源の無駄遣いである」、「子供を対象にした宣伝は搾取的である」、「原材料の肉などの生産が生態系を破壊している」、「廃棄物の処理が不透明である」などがその例としてあげられる。これ以外で、最近最も同社をナーバスにさせている批判がある。それは、アメリカで近年大きな社会問題になっている小児肥満の元凶が、ファーストフードであり、なかでもマクドナルドはその代表である、という指摘だ。2006年は、こうした批判が最もあらわになった年であった。ファーストフード業界がこうした批判にさらされるきっかけになった書籍がある。エリック・シュロッサー（Eric Schlosser）氏の書いた、Fast Food Nationがそれだ。そして、2006年の5月には、シュロッサー氏はファーストフード業界断罪の第二弾とも言うべき、「Chew On This」を世に出した。同書で氏は、アメリカの小児肥満の蔓延はファーストフード業界にあるとし、またファーストフード業界は低賃金で人をこき使う業界であると痛烈に批判している。この本は11歳から15歳の子供をターゲットにしており、小児肥満に関心のある子供を持つ親に対しての影響力は大きい。これに輪をかけたのが、映画版Fast Food Nationが全米で昨年6月に公開されたことだ。ニューヨーク・タイムズ紙が「最も重要な政治的映画」と賞賛するにいたって、マクドナルド＝小児肥満の元凶、というイメージは世界中に広がってしまった。

ナウエコノミーの時代は、第一章で指摘したように、人と環境にやさしいことが企業のあり方の根本として問われる時代である。環境への配慮を欠いた企業、ヘルシーでない食事を提供する企業、小児肥満の元凶といったこれらの批判は、言ってみればマクドナルドが反・ナウエコノミー的な企業であるという指摘である。もちろんマクドナルドも、こうした批判に手をこまねているわけではない。いや、むしろ、こうした批判を糧として、ナウエコノミー的な企業へと変身しなければ、企業の存続にかかわるとばかり必死の巻き返しを展開しているといっている。本章はそのマクドナルドがナウエコノミーという環境に対応している現実を、同社の現在のコミットメント（commitment：大雑把に訳せば“真剣な取り組み”）を通じて明らかにしていこうとするものである。コミットメントという言葉をあえて使わせていただいたのは、コミットメントという言葉が、非常に強い決意と、責任ある取り組みをニュアンスとしてもっている言葉であり、他の日本語で置き換えることができなかったためである。カタカナ乱発に眉をひそめる向きにはご諒解を乞いたい。なお本章のタイトルに戦略という言葉を使ったのは、この取り組みの数々こそが、戦略の根幹をなしていると判断したためである。マクドナルドのコミットメントをつぶさに分析すれば、そのひとつひとつがナウエコノミーという時代に即応した試みであることがわかる。

## 2. マクドナルドのコミットメント

### 2-1 安全に対してのコミットメント

2007年1月、日本は洋菓子大手不二家が消費期限切れの牛乳を使用したことに端を発する、同社の一連の食品の安全を軽視した事件に揺れている。雪印事件は、そう遠い昔のことではないのに、教訓が生かされなかった。食品関連企業にとって、食品の安全こそ、常に変わらぬ最優先課題である。マクドナルドはウェブサイトにも、マクドナルドに関する事実と題し、以下のような情報をのせ、商品の安全性をPRしている。

マクドナルドに関する事実

- ・提供する牛肉、鶏肉100%、卵はグレードAを使用
- ・原材料となる食材はすべて、マクドナルド認定業者から仕入れており、定期的に検査を受けている
- ・原料が生まれる農場から、製品にいたるまで2000以上の安全、品質チェックポイントがある。全店舗において72の安全チェック基準を設け、それを実行している
- ・マクドナルドは、科学、健康、食品の各分野の専門家のアドバイスを常に仰ぎながら最も厳しい安全チェックシステムを堅持している

またマクドナルドは30年以上にわたり消費者に対し、商品の栄養データを開示している。

現在では日本でも、携帯電話でマクドナルドの製品情報を簡単にみることができる。同社によれば、マクドナルドのハンバーガーは260キロカロリーで、脂肪分は9グラムであるという。食品の安全性とは、有機食品、無添加食品の一般化に象徴されるように、現代は人体に安全、安心というレベルでの安全性が問われる時代だ。そのような意味では、マクドナルドの食の安全性に対しての取り組みは、徹底さを欠くという批判もでてこよう。定期的な審査の具体的な内容を記すことができれば、安全に対してのアピールがもっとできるはずだ。ナウエコノミーとは、人と環境にやさしいことが中心的な価値である。食の安全確保への企業努力は、いうまでもなく食に関係する企業の最大の優先課題である。その意味で、マクドナルドはハンバーガーの原料である、牛やバンズなどの情報開示をもっと徹底すべきだという声上がるかもしれない。例えば、牛をどういう飼料で育てているか、バンズの原料である小麦は低農薬を使っているか、などの情報開示である。

**2-2 健康問題に対してのコミットメント：**マクドナルドの最大の問題が、健康に有害な食品を販売しているという批判が大きくなってきていることである。ことにアメリカでは、マクドナルドを小児肥満の元凶とするような現実の動きがある。前述の映画「スーパーサイズ・ミー」、反マクドナルド本の出版、肥満をマクドナルドの責任として糾弾する相次ぐ訴訟問題に、それがはっきりみてとれる。しかし、マクドナルドは商品自体を、健康的なものにするという方向性は出していない。例えば、低カロリー商品を導入するだとか、使用する油をより健康的なものにするなどの、試みはみられない。マクドナルドのこの問題に関しての取り組みは、バランスのとれたライフスタイルである、バランスト・アクティブ・ライフスタイル運動（Balanced Active Lifestyles）を提唱・推進するというものである。この運動は同社が理想的な生活を送るために不可欠と考える、三つの柱からなる。それは、食事、運動、情報である。つまり、マクドナルドでは、さまざまな栄養素を持った商品メニューの選択ができ、適切な運動を奨励するプログラムがあり、こうした情報をオープンにすることで、カスタマーの健康づくりをサポートしているということを訴えている。同社によれば、健康になるためには、摂取する食品は知性をもって判断し、エネルギー摂取と消費のバランスをとることが重要であるという。そしてこれが、バランスト・アクティブ・ライフスタイルであると主張する。

ナウエコノミーの観点からこのコミットメントを見た場合、消費者の健康を徹底的にケアしているか、ということがポイントとなる。マクドナルドがバランスト・アクティブ・ライフスタイル運動を提唱・推進することは、確かにマクドナルドのカスタマーの健康レベルを引き上げるには役に立つだろう。しかし、ジャンクフードと非難される商品そのものをよりヘルシーな食べ物にする、よりカロリーを少な目にする、などの取り組みはみら

れない。

## 2-3 従業員の福祉に関するコミットメント

現代における企業のHRM（人的資源管理）の流れは、人間性と公平性である。つまり従業員にやさしく、職場におけるあらゆる差別や不公平を排除することが、何にも増して重要な人事施策であるということである。マクドナルドは、人事の根幹である昇進システムが公平で平等であることを、次のようなデータでアピールしている。

- ・現在のCEO、ジム・スキナー氏を含めて、歴代トップ50のうち20人が、現場からキャリアをスタートさせている。

店長6万7千人は、店舗スタッフからキャリアをスタートした、たたきあげ、である。また、現代のHRMにおいてカギとなるダイバーシティに関してもマクドナルドは先進的であるとあることをアピールしている。ダイバーシティ（diversity）とは近年HRM（人的資源管理）の分野で急速にキーワードになってきた概念で、“多様性”を意味する。このダイバーシティとは、雇用において多様な民族を雇い入れること、組織が多様な価値観を有すること、職場において多様な働き方を認めることなど、を意味する。こうしたダイバーシティ＝多様性を認めることが、雇用において人間を重要視している組織であるという認識が、急速に広まってきた。マクドナルドは名実ともにダイバーシティを重視している企業であることを、以下の実績を元に謳っている。

- ・障害を持った社員を積極的に採用する企業トップ25にランクイン
- ・アジア人にとって最良の雇用者であることが認められている
- ・ヒスパニック系女性の職場としてトップ50にランクされる職場
- ・フォーチュン誌（Fortune Magazine）選定マイノリティ（少数民族）の働きやすい職場ナンバーワンに選出
- ・ワーキングマザー誌選定（Working Mother Magazine）ダイバーシティ重視トップ10企業にランクイン
- ・ヒスパニック誌（Hispanic Magazine）選定 女性が働くアメリカ企業トップ50にランクイン
- ・ブラック・エンタープライズ誌（Black Enterprise Magazine）選定 ダイバーシティ重視ベスト30企業にランクイン

また、マクドナルドはアメリカ教育協議会（ACE：the American Council on Education）から賛辞を受けた唯一のレストランチェーンであると謳っており、これなども、人事を含めた経営が客観的に優れていることをPRしているとみていいだろう。2006年8月に、ディロン氏をグローバル・マーケティング部門のトップにすえたことも、マク

ドナルドが人的資源管理の公平性を訴えるのに格好のPRになった。ディロン氏の起用については、後述する。ナウエコノミーは人へのやさしさを志向する時代であり、企業においては、HRM（人的資源管理）における、公平性、人間性を重視しなくてはならない。マクドナルドのHRMの取り組みとその評価をみると、マクドナルドの人的資源管理はナウエコノミーに沿ったものといえる。

## 2-4：子供の福祉・教育に関してのコミットメント

マクドナルドが提唱・実践する、バランスト・アクティブ・ライフスタイル運動は、「バランスのとれたメニューを主体的に選び、食事と運動のバランスを保てば、マクドナルドで食事をして、肥満にはならない」、というメッセージに他ならない。現代アメリカの社会問題となった小児肥満についての影響をとりざたされているマクドナルドであるが、この運動は、こうした批判をある程度和らげる効果はあると思われる。しかし、マクドナルドが小児肥満を助長しているとの批判は、ますます強くなる一方で、同社もこうしたマクドナルド・バッシングとも言える動きに戦略的に対応しつつある。それは、子供達がよりスポーツに親しんだり、楽しく身体を動かす機会を与えることであり、マクドナルド流の、子供の福祉と教育向上に対しての取り組みである。マクドナルドは、1994年以来、サッカー・ワールドカップのスポンサーである。マクドナルドはスポンサー契約に基づき、世界の子供達に夢を与えるようなスペシャル・イベントを行っている。それはMcDonald's Player Escort programと呼ばれるプログラムで、世界51カ国から選ばれた6歳から10歳までの子供達1400人が、ワールドカップの全64試合のオープニングに、トップ選手と手をつないでピッチに入場できるという機会を提供することである。2006年7月8日マクドナルドは、ワールドカップを主催するFIFA（Fédération Internationale de Football Association国際サッカー連盟）とスポンサー契約を更新した。マクドナルドのサッカー振興活動は、ひのき舞台だけに限らない。世界中のマクドナルドのチェーン店は、地域のクラブチーム、ユースチーム、ジュニアチームの活動を支援している。地域の草の根サッカー活動を応援する活動も行っている。2006年は、マクドナルドがさらに積極的に子供達へのかかわりを強めた年であった。二つのプログラムが象徴的だ。まず、Passport to Playというプログラムは、学校体育にマクドナルドが関与したものだ。それは700万人の生徒を抱える全米3万1千の公立小学校の体育の授業に、マクドナルドが参加するというものである。これは体育の授業の一環として、マクドナルドが提唱する楽しく身体を動かす遊びを行うもので、マクドナルドが用具などを提供する。この遊びをマスターした生徒は、パスポートと呼ばれるマクドナルド特製のスタンプ帳にスタンプを押してもらえる。遊びのメニューは、世界各国の身体を動かすお遊戯や、独特のスポーツが中心だ。例えば、

日本の「だるまさんが転んだ」であるとか、オーストラリアのブーメラン・ゴルフと呼ばれるスポーツ、オランダのコーフボール（korfbal。バスケットボールとサッカーを合体させたような競技）などである。3万1千もの学校がこのプログラムを公式に受け入れたが、やるやらないは現場の教師に一任されている。2006年の12月には、マクドナルドは、今度は店舗内に子供達が運動できる施設を作ってしまった<sup>4</sup>。カリフォルニア、イリノイ、コロラド、オクラホマ各州の7店舗において、4歳から12歳までの子供が遊べるこのR Gymsと呼ばれる施設はすでに稼動し、子供達の人気を集めている。ナウエコノミーという環境で企業が特に力を入れるべきなのは、子供に対するやさしさである。子供は人類の未来社会を担う存在であるがゆえに、子供たちの教育や福祉に対して積極的な取り組みをする企業は、ナウエコノミーの標榜する人と環境（地球の未来）にやさしいといえる。

## 2-5 地域に対するコミットメント

マクドナルドによれば、地域のマクドナルドの多くが、いわゆるパパ・ママストア、であるとしている。つまり、マクドナルドは地域の零細経営者に対して雇用機会を与えている、地域の経済活性化に一役買っていると主張するのだ。またもうひとつの地域貢献としてマクドナルドが謳っているのは、全世界259の拠点で、深刻な病気で苦しむ子供を抱えた家族の便宜をはかるための施設、Ronald McDonald Housesを運営していることである。この施設は、地域で恵まれない子供達のために最先端の医療・教育サービスを提供するものである。前述の草の根レベルでのスポーツ支援も、地域への貢献に数えられるであろう。ナウエコノミーにおいてグローバリゼーションは現実だ。しかし、反グローバリゼーション運動が近年世界各地で頻発しているのは、グローバル企業がローカルというコミュニティ、地域のステークホルダー（利害関係者）の利益を軽視し、地域貢献が十分でなかったせいである。マクドナルドがグローバリゼーションの尖兵として批判されやすいのは、ファーストフードというアメリカ文化の象徴であることも大きい。要するにマクドナルドイコールアメリカ＝資本主義支配、というステレオタイプと鼻っからレッテルを貼られているのだ。しかし、現実にはこのようにローカルの利益に貢献している事実もあることは銘記すべきだろう。

## 3. ディロン氏起用の戦略性

マクドナルドの様々なコミットメント＝戦略は、ナウエコノミーという流れに沿ったものである。なかでも、2005年8月、グローバル・マーケティング部門のトップに、この分野でのトップクラスの実績を持つメアリー・ディロン氏（Mary Dillon）を起用した人事は、マクドナルドのナウエコノミー戦略の要といえるだろう。以下、この人事の内容をと



りあげ、なぜ彼女の起用が同社のナウエコノミー戦略といえるのかを考察する。

### 3-1 ディロン氏のプロフィール

ディロン氏は、エクゼクティブ・バイス・プレジデント (Executive Vice President) 兼Global Chief Marketing Officer (グローバル・チーフ・マーケティング・オフィサー) として迎えられたわけだが、このポジションは同社の戦略の最重要部門であるグローバル・マーケティングを統括する職位である。彼女はマクドナルド生え抜きではない。前職はペプシコの子会社であるクエーカー・フーズ社のディビジョン・プレジデント (Division President) である。2004年にこのポジションを得るまでには、彼女は一貫してクエーカー・フーズ社の子会社のマーケティング・ブランド畑で以下のようなキャリアを積んできた。スナップル・ナチュラルビバレッジズ社製品提供担当ディレクター (Snapple Natural Beverages 1995年から1996年まで)、ガーデンバーガー社マーケティング担当シニア・バイス・プレジデント (Gardenburger 1996年から2000年)、ゲータレード社 (Gatorade) およびプロペル・フィットネス・ウォーターズ社 (Propel Fitness Waters) 兼任マーケティング担当バイス・プレジデント (2000年から2002年まで)、クエーカー・フーズ マーケティング担当バイス・プレジデント (Quaker Foods 2002年から2004年)。ディロン氏は、米国シカゴ生まれでシカゴ育ちで、生粋のシカゴっ子である。大学もかの地を選び、シカゴのイリノイ大学で、マーケティングとアジア研究の学位を取得している。ホームレス女性とその子供の自立を支援するボランティア団体である、Housing Opportunity for Womenの役員会メンバーであり、アメリカナンバーワンの慈善団体であるUnited Wayのボードメンバーもつとめている。

グローバル・チーフ・マーケティング・オフィサーという彼女の肩書きは、ディロン氏がマクドナルドのグローバル・マーケティングの総責任者であることを意味する。特にグローバルなマクドナルドというブランドを確立、強化すること、つまりグローバル・ブランド・マネジメントを刷新することは彼女のミッションといえる。グローバル・マーケティング強化のための戦略策定、リサーチ、広告作成、提携、スポンサー戦略、各国のマーケティング戦略の監督が彼女の具体的な職務である。またマクドナルドのバランス・ライフスタイル・イニシアチブと呼ばれる、フィットネスと健康的な食事を推進するプログラムも指揮をとる。彼女自身、フィットネス、ランニングの熱烈な愛好者である。現在45歳、4人の子供の母でもある。

マクドナルドCEOのジム・スキナー氏 (Jim Skinner氏) は彼女を評して「非常に能力があるエクゼクティブであり、マーケティングと経営全般の専門能力に優れ、ブランド・マネジメントとグローバル・マーケティングの両方を、新たな高みに持って行ってくれる

人物であり、パワフルなリーダーシップと創造的な思考で、カスタマーとの関係もさらに良好なものにしてくれるだろう」と最大限の賛辞を送っている。また、上司にあたるマクドナルド社長兼COO（最高執行責任者Chief Operating Officer）のマイク・ロバーツ氏（Mike Roberts）は、「彼女のこれまでの食品、飲料、フィットネス業界での豊富なマーケティング経験、そしてファミリーを熟知している強みがわれわれの変革をさらに推進してくれるだろう」と述べる。ロバーツ氏は言う、グローバル・マーケティングこそ、マクドナルドの最も重要なドライバー（推進力）であると。彼女のこれからの働きに、マクドナルドの未来がかかっているといって過言でないだろう。それゆえ、この人事はマクドナルドの社運をかけた一大戦略といえるのである。

### 3-2 ディロン氏起用とナウエコノミーとの接点

なぜ、ディロン氏の人事がマクドナルドにとって、“ナウエコノミー戦略”の中心であるのか、その理由は二つある。

- (1) ディロン氏が女性であるということ：アメリカでは1963年の公民権法成立以来、性別で差別されることは完全な違法となった。以来40年、現実にも女性であることのハンディはほぼなくなったように見える。しかし、現実にはまだアメリカにおいても、男女が完全に平等になったとはいえない。それは男性管理者に対する女性管理者の割合の低さ、目に見えない女性差別を意味するグラスシーリング（glass ceiling＝ガラスの天井）という言葉が厳然として存在することにもあらわれている。HRM（人的資源管理）のもっとも進んだ、つまり就職、職場における女性差別が最も少ないアメリカにおいてさえ、女性はいまだ、男性と同等の地位を勝ち得ていない。ましてや日本を含むアジアの国では、いまだあからさまな女性差別が消えていない。そんな中であって、国際マーケティングという、マクドナルドにとって最も重要な職位を女性に預ける決断は、マクドナルドが差別のない、公平な企業であることの大きなPRになる。そのアナウンス効果による、世界的な企業イメージ、ブランドイメージの向上は、ナウエコノミーを生き延びようとするマクドナルドにとって、本質的な戦略になりうる。ナウエコノミーの時代は、人にやさしいことが基本的な条件になる。女性を男性と同等に処遇すること、評価すること、このことは人にやさしい企業の基本条件といえるからである。
- (2) ディロン氏がグローバル・マーケティングにおける実力者であること。マクドナルドはグローバリゼーションの潮流によって勝ち組になってきた歴史を持つ。グローバル・マーケティングこそ、これからも変わらぬマクドナルドの生命線だ。しかし、これからの時代のグローバルマーケティングは、これまでの時代と違うルールを守らな

いと勝てない。その点、ディロン氏は新しい時代のグローバル・マーケティングの実力者といえるだろう。まず、彼女のマーケターとしての実力は前職でも証明されているし、マクドナルドのお歴々たちがほめあげていることでも、お墨付きといえるだろう。ますます競争が激化する時代に、実力こそ武器になる。勝利者になるための、新しいルールとは何か。それはナウエコノミー的な価値の追求である。ディロン氏は、こうしたナウエコノミー的な価値感をもっていると考えられる。ナウエコノミーの価値観を一言でくくるならば、人と環境にやさしいことである。この言葉は様々な要素にブレイクダウンできる。たとえば安心・安全な製品、サービス、グローカリゼーション、地域貢献、地球市民、顧客との強い、密接な関係性、子供の福祉に貢献すること、などがナウエコノミー的な経営の要素である。こうした要素を彼女はことごとく身につけているように思える。その論拠としては、まず彼女のこれまでのキャリアの拠り所を指摘したい。ディロン氏が、これまでブランド、マーケティングにかかわるキャリアを積んできたのは、クエーカー・フーズ社（Quaker Foods）である。同社は、安全・安心で妥協のない品質が一貫したポリシーの会社であり、そこでもまれた彼女は、今の時代企業に求められるこの基礎を十分に理解しているはずである。顧客の心をつかまないと、マーケティングには成功しない。彼女は、顧客との関係性についても、それが信頼に近づかないと現代のマーケティングは成就しないことに気がついてははずだ。その一端が、彼女の就任挨拶の次の言葉にうかがえる。「私どもは、お客様の御友人そしてAllyとしてありたいと思っています。」このAllyという言葉は、言ってみれば“同士”“仲間”という意味である。この言葉は、カスタマーと企業が力を合わせて互いの幸せを実現していくという、ナウエコノミーにおける企業とカスタマーのあり方を象徴している。現代における、グローバルマーケティングの方向性は、グローバリゼーションではなく、グローカリゼーションである。マクドナルドはまさに、このグローカリゼーションを目指しているといえる。世界51カ国に3万の店舗を抱えるマクドナルドの最重要ポイントは、各国、各地域でマクドナルドが地球市民として受け入れられることである。かつてのように売り上げを大きくすればよいという時代ではない。ナウエコノミーにおいては、まず人と環境に優しい企業であることが求められる。多国籍企業、グローバルな活動を展開する企業にとって、ローカルを大事にするということが基本的に重要な考え方になってくる。21世紀にはいって、反・グローバリゼーションのうねりが起き、マクドナルドがその標的とされたことは記憶に新しい。今こそマクドナルドは、強欲に利益のみを求めるグローバリゼーションを追求する企業ではなく、社会と地域と共存する企業である姿勢をPRしたい。グローカリゼーションの本質は、弱者や異文化に対して理解だ。彼女がイリノイ

大学でアジア研究の学位を得ていることは、この点注目に値する。アメリカ人の欠点がエスノセントリズム（ethnocentrism＝アメリカ中心主義）つまり、アメリカの価値観を世界に押し付けようとする態度にある、ことは定説である。その悪しきステレオタイプが、彼女にはない。だからこそ、グローバルマーケティングの責任者に抜擢されたのだろう。ディロン氏は、ホームレス女性とその子供の自立を支援するボランティア団体である、Housing Opportunity for Womenの役員会メンバーであり、アメリカナバーワンの慈善団体である、United Wayのボードメンバーである。彼女がこうしたボランティア活動、社会貢献活動を積極的に行っていることから、彼女のグローカリゼーション的な素養がうかがえる。

## 結 語

ディロン氏は、いってみればマクドナルドの現場を取り仕切るゼネラルマネジャー兼スポークスパーソンである。現在のマクドナルドの顔、とっていい。そしてマクドナルドは、その顔を実に戦略的に上手に露出させている。まず、彼女がグローバル・マーケティングの総責任者であるということ自体が、マクドナルドが現代社会の新しいルールを理解しているというメッセージを伝えている。ディロン氏は、マクドナルドのポリシーを伝える伝道者、つまりワールドワイドなスポークスパーソンとしての役目も持っている。バランスト・アクティブ・ライフスタイルの推進責任者でもあり、FIFAワールドカップのスポンサーシップの契約更改にも責任を持つ。こうした彼女のポジションは、ことごとくマクドナルドの広報の中心となり、彼女の一挙手一投足が、世界に向けて伝えられることになる。女性が企業運営の中心にいて、人と環境にやさしい経営を展開している。今回のディロン氏の人事を通じて、こうしたイメージをマクドナルドは、今世界に伝えているといえるのではないだろうか。ナウエコノミーという価値観を体現している。これは誇張はできないまでも事実であるし、こうしたイメージを発信することに、少なくともマクドナルドは成功したといえる。

以上

---

1 野呂一郎 ナウエコノミー 新・グローバル経済とは何か 2006年 学文社

2 アメリカの2003年度のGDPは10兆9,800億ドルで、そのうちサービス部門は68%を占め7兆4,700億ドルに達している。サービス産業が産み出している雇用は1億機会にものぼる。(Fortune2005年2月21

日号 P10より)

- 3 2001年の間の売り上げは148億7000万米ドル、純利益16億4000万ドル。(インターネット百科事典 Wikipidiaによる)
- 4 USA Today 2006年12月4日号「McDonald's tries to shape up health image with high-tech mini-gyms (マクドナルドがハイテク装備のミニジムで、健康イメージをシェイプアップ)」