

# 創立六十周年 記念講演

## 「頑張れ！若者（～明日への提言～）」

日本マクドナルド株式会社  
代表取締役会長兼社長兼最高経営責任者

十九回生 原田泳幸

### 個人プロフィール

#### 大学時代まで

一九四八年十二月三日佐世保市で生まれた。小さい頃は病気がちで、堤でおぼれて死にかけたこともある。

小学校の頃は素直で優秀。卒業の時に佐世保市長賞をもらった。



#### 頭でつかちになるな

中学校の時はつっぱっていた。高校にいかないで、「寿司屋で働く」と言っていたが、「三段ギア付きの自転車を買ってやるから高校に行け」と言われて、高校に行つた。父親に、「勉強しないやつは学校行かなくていい」と山に連れていかれ、トラックに石を一杯積まされたり、製材所に連れて行かれ、おが屑を一杯積まされたりした。今考えるとこのことで根気が身についた。

高校に入つて、成績はトップの経験もあるし、ビリから三番にまで落ちたこともある。徹底して勉強したり、徹底して勉強しなかつたりだった（皆さんはアンカーを務め、マラソン大会は十番前後だった）。

大学時代は色々なアルバイトをした。この時に子どもの時にはできなかつたたくさんの経験をした。社会の表裏を見た。そして、お金を稼ぐことができたので、体さえ元気だったら生きていけると自信を持った。

#### みんな同じ人間

社員教育でハーバード大学に留学をさせてもらった。ハーバード大学には世界中から優秀なエグゼクティブがたくさん集まってきたが、そこで学んだことは「みんな同じ人間。みんなたいしたことはない」ということ。

#### 人間の想像力は限りない

大学に行つたのは、実は、東京に行つてミュージシャンになろうと思つたからだ。ミュージシャンでは食べていけないと解かり、大学の先生から、「今後はコンピュータの時代だ」と言われ、コンピュータの会社に入った。そして、誰よりも勉強して、新入社員の中で一人だけ選ばれて開発の仕事を配属された。開発とは、不可能なことを、不可能なコストで、不可能なスケジュールでやることである。論理的に作つても、論理的には動かない。一生懸命考へても、答えはなかなか出ない。しかし、ある時突然解ける。夢の中で解ける、トイレに座つた時に解ける。一〇〇時間、一〇〇〇時間ずっと考へて、ある時一瞬で解ける。

#### アメリカ企業の仕事の厳しさ

開発の仕事をしている時、アメリカのエンジニアと親しくなつた。そのアメリカ人のエンジニアが企画したものと、自分が企画したものとが競争して、自分のものが採用された。すると、そのアメリカ人の担当者は会社を首になつた。アメリカ企業の仕事の厳しさを目の当たりにし、日米の差を強く感じた。

#### ビジネスの厳しさ

数学の問題には部分点があるが、仕事には部分点はない。努力しても結果が出なければ、「×」。ずっと寝っていても結果を出せば「○」。ビジネスは結果を出さなければ誰も認めない。それがビジネスの厳しさである。

#### 頭でつかちになるな

高校卒業して良い大学へ行つて、MBA（経営管理学修士号）をただ取つてもダメ。それを成功者だと思わないでほしい。仕事をしてMBAを取つて、また仕事をする。私はこれを勧める。頭脳だけ頭でつかちになつても、実務の経験がなければMBAは役に立たない。理屈だけではダメだ。

## 色々悩むよりまず行動

三十三年間IT業界において、マクドナルドには、七年連続売り上げ減の時に入社した。なぜ、IT（アップルコンピュータ）からハンバーガー（マクドナルド）なのかと聞かれるが、答えはよくわからない。それは自分が選んだのではなく、運命のようなものだと思う。人生の巡り合わせである。

このビジネスの大変さを知らなかつたから、飛び込んだのだと思う。人生の巡り合せである。それは自分がから大改革ができたのだと思う。先を読みすぎたり、知りすぎたりすると、逆に行動の阻害要因になることがある。そういう意味で、明日のことを心配するよりもまず何かやるという信念の方が大切だと言える。

## マクドナルドという企業と経営

今年度の売り上げ予想は五千億円。お客様の数は日本全国で一年間にの一四億人。売り上げを伸ばすには、スピードが勝負。客が来店してからハンバーガーを受け取るまでの時間を、三〇秒短くすれば売り上げが5%上がる。日本全国では二五〇億になる。一秒短くすれば、八億上がる計算になる。一四億人のお客様から一円ずつ頂いたら、一四億円の売り上げになる。一円の大切さ、一円の怖さを知ること。そして同時に五〇〇〇億円、一四億人という大きな数字と、小さな数字の両方の感覚を持たないと経営はできない。

## コンピュータとハンバーガーはこんなに違う

コンピュータは誰にも作れない。新商品を一台作るのも難しい。しかし、一台作ると、ロボットが勝手に何百万台と作ってくれる。ハンバーガーは誰でも作れるが、しかし、手作りだからたくさん作るのは難しい。コンピュータは企業で五年、マニアは三年くらいで買い換える。ハンバーガーは〇・五秒で購買の決定をする。コンピュータの商品サイクルは三ヶ月、いつ買つても後悔するくらい商品サイクルが短い。ハンバーガーは一つヒット商品が出ると、長く売り続けることができる。

## 基礎の大切さ

今でも毎日ドラムの練習をしている。ドラムのレッスンでつくづく感じたことは、基礎がしっかりとしないといけないということである。もつと高度なことをやるためにもつともつと基礎をやらないといけない。人間は当たり前のことをやりたがらない。基礎ができなくて、応用問題をやったがる。ビジネスもドラムと同じことが言える。もつと業績を伸ばすためには、新

## 得たものは何か①—全てが学びだた

### 全てが学びだた

父親にトラックに石を一杯積まされたり、製材所でおが屑を一杯積まされたりしたことも、今考えると、このことで根気が身についたと思う。

これまで全ての人に育てられた。親、親戚、友達、学校の先生、近所の人、おじさんからも学んだんだ、と改めて思う。いかに学びを続けるかが大切である。

### よい組織とは

自分の部下から学ぶものがない組織は死んでいる。組織というものは、一人ひとりが考える、価値を高める、創造することが大切である。トップダウンでコントロールするのではなく、社員のチームとしてのパフォーマンスを最大にする。そのために、自分の言動をコントロールするのがリーダーシップである。



## 不可能を可能にする。非常識を常識にする

常識通りでは競争に勝てない。ものの本質を見抜く、常識を否定することから始めなくてはならない。何もしないで負けたら敗北者、何かをやって失敗しても敗北者じゃない。

## 得たものは何か②—ものの本質を見抜く

### 常識を否定することから創造が始まる、お客様の期待を裏切る

iPodは、ポケットに一万曲を入れて歩こう、というのがコンセプトだった。お客様は、一万曲も要らない、と言った。お客様が求めるものを作るだけ

ではダメである。お客様が想像もつかないもの、必要ないと思っているもの、お客様の期待を超えるもの、もつと極端に言うと、お客様の期待を裏切るようなものを作ることである。ここに、改革・革新の原点がある。今年のメガマックの大ヒットも、まさにその例である、どのようなハンバーガーが欲しいかをリサーチしても、この健康志向の時代に四枚もパテが入ったハンバーガーを求めるお客様はない。リサーチで顧客の声を反映しても、他社と同じことになってしまいます。

### ビジネスの原点は「価値を生み出す」と

ビジネスの原点は価値を創出してお客様から対価をいただくこと。価値を創出しない、単なるマネーレースは必ず失敗する。

### 得たものは何か③——人間の本当の価値観

#### お金だけで幸せになつた人はいない

お金は手段であり、目的ではない。何のために勉強するのか。良い大学に入つて、良い会社に就職するためではない。勉強もお金も、自分の可能性を広げるための手段であつて、ゴールではない。

#### 本当の優しさとは

中学校の時に、家が全焼した。火事にあつた直後はたくさんの人が見舞いにきてくれたが、年末になると誰も来なくなつた。そのとき、「一番悪ガキの同級生が、自分に伝書鳩をくれた。「一番賢い鳩だからおまえにやる」と言つて私にくれた。学校の成績が悪いとか、ケンカばかりするとかで人を判断するけれど、彼こそが一番人の気持ちをわかつていた。

#### 心が幸せの原点

NHKのドキュメンタリーで、手作りの鞄を作つて遊んでいるモンゴルの遊牧民の子ども達を見た。あきらかに東京の子ども達よりキラキラと輝く瞳をしていた。「人間は求めるものが少ないほど幸せ」と誰かが言つていた。自分は何のために一生懸命仕事をしていたのだろうと思つた。物では幸せになれない。精神的なもの、心が幸せの原点。金の亡者にならない、要領よく勉強の答えを求める、要領よく世渡りをして、それが価値あることだという勘違いをしない。

## 世の中の動向

### コンピュータの発展(一九七一年～現在)

私が社会人になった頃は、今のカード電卓をトランジスタで作ると、机くらいあつた。大きなビルくらいの昔のコンピュータが今では指先に乗るチップの中に入るくらいに発展した。たつた数十年で、ものすごい進歩を遂げた。これで、ライフスタイルもビジネスモデルも、相当変化した。

### 産業の複合化

コンピュータの発展により、様々な産業が重なり合うところに、新しいビジネスが生まれた。コンピュータと出版が複合し、CD-ROMやDVDが登場した。オンデマンドのビデオ配信がこれからどんどん普及するだろう。コンピュータと通信と流通の間に生まれたのが、電子商取引(Eコマース)である。このように、違うことをやつて、違う結果を出すのがビジネス。時代の流れについていくのではなく、時代の流れを作るのである。

### ボーダレス化

#### Think Global, Act Global.

現在の世界はボーダレスの時代。日本だけのビジネスではない。世界のことを考えないといけない。Think Global, Act Global. 世界規模で考えて、世界規模でビジネスする。これは成功する。そして、Think Global, Act Local. 世界規模で考えて、日本で実行する。これもひとつと考えた。しかし、Think U.S. Act Global アメリカのことだけを考えて世界中に押しつける。これではうまく行かない。

### 無形の価値の追求

無形の価値で勝負する時代。コンビニは便利という無形の価値(二四時間

開いている。色々な用事を済ませられる)、航空会社もサービスという無形の価値で競争をしている。

携帯電話も端末の販売では儲けていない。サービスという無形の価値でお金を得ている。

マクドナルドもスピード、ドライブスルー、二四時間営業等、無形の価値で勝負している。

## 知的財産の時代

これからは知的財産の時代。知的所有権で勝負する時代。世界規模で通用するためには英語力が必要。日本の大きな課題である。

**キャリアは向こうからやつてくる。**  
HOW TOもののキャリアの本を読んで出世をしたい、と考えている若者が増えたのは残念だ。HOW TOものには頼るな。本を一冊読んでも偉くはならない。それはただのヒントだ。

## ネットインフラによる時間・空間距離の短縮、競争モデルの変遷

企業間の競争は、革新的技術商品→価格競争→無形の価値での競争という流れをたどる。車は、馬力→価格→安全性、居住性、カーナビと移っている。このとき、価値と価格は価値がいつも上回っていないと、競争に負ける。バランスが取れていても、負ける。常に価格に対して価値認識が上回っていないと、競争に勝てない。

## スープーハンバーゲンス

とんでもなく便利なマクドナルドを目指している。1000億の売上が上がったのは、社員、メディア、業界、みんなが反対することをやって成功することができたからだ。人が無理だと思うことを実現する。

たとえば、作り置きをしない、注文を受けてからハンバーガーを作つて提供する。しかもスピードを上げる。これをやるのに三年かかると言われたが、六か月でやつた。そして、100円メニュー、二十四時間営業、メガマック、地域別の価格。すべて人が無理だと思うことをやつてきた。

## e-Marketingへの取り組み

e-marketingの強化のために、NTTと合弁会社を作つた。新聞折り込みでクーポンを配るより、携帯でクーポンを配るほうが、無駄がない上にスピードが上がる。また、お客様の行動をモニターし（Customer behavior tracking）、いつ、誰が、どこで、何を買ったかを把握する。

## 明日への提言

人間社会の基本は、価値を生んで対価を得ること。

役人になつても、自営業をやつても、どんな仕事についても、何をやつても、価値を提供することが社会の中での生きる道であり、人間の存在というものであろう。

## とことん考えれば必ず道は開ける、心・知・体を鍛える。

自分の人生・キャリアの道筋を立てる時は、まず、とことんもがき、自分の頭で考える。壁にぶち当たつたら、悩んで悩み抜いて、自分の頭で考えるのが一番である。必ず道は開ける。そして、サイエンス（論理）とサイコロジー（心）の両方を大切にしてほしい。この両方がなければ、人は動かせない。

## 常に一流を目指す。

一流を見て一流を目指す。お客様の期待を超える、上司の期待を超える、どんな仕事でもその中で一番を目指す。「鶴口となるも牛後となるなれ」というが、二流大学のトップより、東大のビリのほうがよい。常に自分より素晴らしいものを見ていくこと、一流を見ることが大事である。

## 経営のビジョン

今、ハンバーガービジネスをやつているが、コンピュータよりもやりがいがある。日本の発展のために仕事をする、グローバルな視点を持つた明日の若者を創っていくのがマクドナルドである。

## 最後に

若い頃から進路を自分で決めて人生の幅を狭くすることはない、頑張れば必ず周りからチャンスが来る。そのためには今日の勉強が一番大事。ぜひ頑張ってください。

