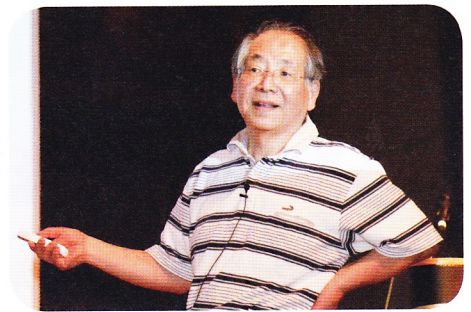


JF 戦略セミナー

オリンピックに向けて外食産業が取るべき情報戦略

慶應義塾大学環境情報学部教授 武藤佳恭氏



日本の国債が A1 に格下げされた。国債の価値はその国の貨幣価値になるが、日本は世界で 11 位になってしまった。いくら稼いでも日本円で持っていたら、一瞬にして紙切れになる可能性がある。このままいくと、オリンピックまで持たないかもしれない。

だが日本がもう駄目かというそんなことはない。ここ数年だけでも、日本人のノーベル賞受賞者が何人もいる。これはスウェーデンから日本に対して「世界でもリーダーシップを発揮してくれ」とメッセージを送っているのだと思う。それを受けて、私たちは自分なりにどうしていくべきかを常に考え、戦後 70 年の今、日本人は自覚して行動する必要がある。

[以下は武藤教授の講演の中から、外食企業が今後の情報戦略を策定する際の重要なヒントをピックアップしてまとめたものである。]

お客様を排除するな

私は JF と関わり始めた 1992 年当時から、今後インターネット社会が来るから、今のうちから準備しておくのが良いとお伝えした。

「お客様を排除するな」とはどういうことか。家族で外食しようとした時、モバイルからでないと予約できない店があった。しかも、そのレストランの運営本部はその事実を把握していなかった。本来なら、店はパソコン、スマートフォン、携帯電話のどれからでも予約できなければならないはずだ。

ウェブサイトへのアクセスは、スマホよりパソコンのほうが速い。職場から店を予約したいとき、パソコンを使うほうが速いのに、外食企業の方でできなくしているのだ。こうした制限を取り除けば、お客様はもっと増えるだろう。

ワンクリック

またオンライン予約の際、クリック数はできるだけ少ないほうが良いのだが、予約・注文のページがなかなか出てこず、何度かクリックしなければならない会社があ

る。ワンクリックでできるように改善していただきたい。

検索エンジンの最適化 (SEO)

人手不足でパート・アルバイトもなかなか確保できないと言われるが、パート・アルバイトがパソコンやスマホでジョブ検索するとき、2 ページ目、3 ページ目まで見る人は少ない。最初のページに求人募集が現れるかどうかのカギで、それを決めるのは検索エンジンの最適化 (SEO=Search Engine Optimization) なのである。

たとえば「渋谷 ディナー イタリアン」と検索ワードを入れたとき、最初のページで目に入ってくるようにしなければならない。2 ページ目になってしまうと、見る人の数は大きく減る。検索結果でより上位に現れる努力をしていかないと、残念ながらお客様は減っていく。

今どきの学生がコンパをやる時、何日にやるかを決めているだけで、何時にどこでとはっきり決めていない。スマホでこの辺にしようかなどと相談し、最終的に検索結果の最初のページから選ぶ。したがって、最初のページにあなたの店が入っているかどうかのカギになってくる。検索エンジンの最適化を工夫していただきたい。

ソフトウェアは 아이폰、アンドロイド、リナックスなどのオープンソースが主流になってきており、これらを利用して色々なソフト屋が出現し、SEO もオープンソースが主流である。そのツールを使いこなせば、検索順位を上げることもできる。自社のホームページへのリンク数が増えればアクセス数が増え、ランクが上がっていく。リンクを上手に張っていかないと、おいしい店でもランクはどんどん下がっていき、ネットからのお客様は減っていく。成功するためには、世界の知恵を集めて検索エンジンを使いこなしていただきたい。

IOT (Internet Of Things)

IOT とは、インターネットにつながる小道具という意味である。たとえば、レストランの客数をセンサーで自動的にカウントして 5 分おきに本部に送ることがができるカメラなどだ。人工知能のおかげで 1,000 円程度

の安価なカメラでできるようになった。

こうした IOT は、オリンピック開催までに 300 億個、900 ～ 1000 兆円ほどの市場規模になるとも言われている。IOT をどう使いこなすかもこれからの課題である。最近、食品の問題が色々と話題となっているが、腐っているかどうかを検知して無線で伝えるもの、ガスを感知するものなど、色々なセンサーが出てきている。

失敗から学ぶ

内閣府から、これからの企業戦略のあり方を聞かせてほしいので、GE (ジェネラルエレクトリック)、P&G (プロクターアンドギャンブル)、ネスルの 3 企業を調べてくれとの要請があった。3 社それぞれ戦略が違う。GE は科学的かつ長期的スパンの経営で、CEO が 10 年以上、長くなると 20 年も経営のトップにいる。どの部門にお金と人を投入するかなど、膨大な資料を使ってリアルタイムで判断しているのだから、株価も下がらなければ、収益も安定している。

日本の企業に向いているのは P&G の戦略ではないかと思う。ここには何年も世界ナンバーワン CEO に選ばれたすごい人がいた。彼アラン・ラフリー (A. G. Lafley) はリタイヤした翌年、『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌のインタビューを受け、貴方の成功の秘訣は何か、会社の成功とは何か、失敗はどうやって克服したか等々、ズバズバと聞かれるのだが、それらに対して明快に回答している。2010 年に一度辞めたが、あまりにも有能なので会社が頭を下げて戻ってもらったほどの経営者だ。「失敗は天からの贈り物だ」(“I think of my failures as a gift”) と言える人はなかなかいない。彼が CEO になってからの 10 年で、世界に冠たる P&G になった。失敗を贈り物と考え、いろいろと試行錯誤する中で、駄目と分かったらすぐに変更する。このインタビュー記事を読めば、なぜ彼が世界ナンバーワンの CEO に選ばれたかのかがよく分かる。(参考: 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 7 月号「失敗からしか学べない」)

人工知能

人工知能はどこまで進んでいるのか。1997 年には IBM の人工知能がチェスのマスターチャンピオンに勝ってしまった。去年は将棋でもプロ棋士に勝ってしまった。あとは囲碁だが、やはり人に勝つのはもう時間の問題だろう。一定ルールのもとで勝負するスタイルであれば、人工知能のほうが上回っている。IBM が開発

した「シェフ・ワトソン」というシステムに食材の名前を入れると、人間の想像を超えた面白い料理を提案し、三ツ星レストランのシェフを驚かせた。こうしたものとタイアップしていくと面白いかもしれない。

行動心理

実験心理学によって人間のふるまいを解明し、それをビジネスに応用するというテレビ番組を最近見た。ピグマリオン効果というもので、褒めまくると良いという。仕事で従業員が失敗しても、少しでも良いところがあれば褒める。本当は腹が立っていても、ボコボコに叩きまくって怒ると、従業員はやる気をなくしてしまう。とにかく褒めるためにどうすれば良いかを考えてほしい。

また、慣れてくると手抜きをするという行動は DNA に組み込まれているらしい。ある仕事を任せるときは、2 人に任せず 1 人に任せるべきだ。2 人に任せると 1 人当たりのパフォーマンスが 0.8 人に落ちる。5 人だと 0.7 人、8 人だと 0.5 人に落ちることになり、給料は払い損になる。1 人だと全力を出すのが、複数だと手抜きをする。

だからモチベーションを上げるべきなのだが、ただ上げると言うだけでは誰も上げようとしなない。行動プランを各自に作らせて実行させると良い。朝礼で号令をかけて、見ながら覚えろと言っても効果が無い。飴と鞭のやり方は効かない。給料を上げるだけでは全く効かない。モチベーションを上げるうえで大事なものは、達成感を味わわせることだ。ハードルを低くして誰でも乗り越えられるよう設定し、「すごいね、君」と褒めまくる。

朝礼の際に意見を求めようとしてはならない。昔のような“阿吽の呼吸”はもはや通用しない。A さんが意見を言うのと、B さんも C さんも D さんも本当はそう思っていないなくても、「私もそう思います」と言う。これを同調化といい、人間の遺伝子に組み込まれている。したがって全体の前で質問しても意味がない。一人一人に個別に聞いて自分で判断させるべきだ。

気象予測

人間は摂取する食べ物も気象に影響される。暑い時には熱い物を食べたいとは思わない。気象予測の精度はどんどん向上しており、気温によって、どれがどのくらい売れるか予想できる。その予想量に対応した生産をすればよい。日本気象協会が豆腐、めんつゆ、鍋つゆについて実験している。気温の予測を活用すれば、生産・物流・消費の無駄がなくなり、食品ロスを削減できるのでコスト削減や利益向上につながっていくだろう。