企業経営の行方

行天豊雄 氏
日本CFO協会理事長

企業経営の環境変化の作用と反作用

企業の経営は、二〇世紀の終わりから二一世紀にかけて非常に大きな環境変化があった。それには三つの節目があった。一つは冷戦の終焉、二つ目はグローバリゼーションといわれる世界経済の動きの広がり、三番目は米国経済が世界で覇権的な地位を占めるに至ったことだ。冷戦は、中央計画経済と市場経済との争いが、後者の完全な勝利によって終わった。以来、市場経済があらゆる経済活動の背景を形作るようになり、市場経済の特質である効率性の追求、競争の重視がパラダイムとなった。二番目のグローバリゼーションは、企業経営の観点から見て、資金、資本、情報の流れが、以前に比べ飛躍的に拡大し、全世界を覆う流れになった。資本と情報の自由な国際的な流れが生まれた。三番目の米国の覇権的地位は、経済力、軍事力、政治力、あらゆる面で米国がダントツの世界覇者になった結果、経済面で、米国の企業が遵守している各スタンダードが、世界的なものとなった。こういう流れの中で、企業経営の立場から、日本にとって新しい流れである株主価値の極大化が企業経営の絶極的な目標として、認識されるようになった。また資本の流れのグローバリゼーションから、企業活動の中で資金に関わる事柄が、従来と比べ格段に拡大し複雑化し、かつ資金の流れの管理が企業経営にとって重要になった。企業の中では、その責任者であるCFOの役割が格段に大きくなった。同時に、IT技術の発展に裏づけられて、ありとあらゆる情報が瞬時に、世界的な規模で多くの市場参加者、経済のエージェント間で共有されることになった。以前は企業の経営責任者とか、政治的指導者にとって、権威を保証する重要な力は情報の独占であったが、情報のグローバリゼーションによって、あらゆる情報が瞬時に株主、従業員、納税者、消費者といった経済社会を構成する無数のエージェントに共有されることになった。CEOの権威はいまや経営の透明性を高めたり説明責任をはっきりさせることで構築しなければならない。とくに日本の企業にとって、株主価値の極大化、透明性、説明責任、CFOの役割などは米国と比べると遅れていたから、それにキャッチ・アップしなければならず、歴史的に苦難に満ちた時期であった。しかし、日本の経営も苦労を重ねながら、立派な進展を遂げてきた。九〇年代は日本の経済にとって、失われた二〇年と言われるが、その間にさまざまな構造改革が企業レベルで行われた結果、企業の国際競争力が高まったと思う。

世界経済は新しい環境の中で現在、過去のような深刻な景気後退から脱却し、非常に順調な発展を遂げている。欧米のみならず、途上国の経済も活性化された背景には、この新しい経営環境への対応が、全世界的規模で進んできたことに原因があった。しかし前世紀末から、前向きな変化に対して、今世紀から反作用が始まっている。この反作用にどう対応し、消化吸収するかが大事な課題だ。反作用は、まず数年前から米国、欧州、アジア、日本で次々に発生した企業のスキャンダルとして現れた。こういうスキャンダルを通し

て、株主価値の極大化を目指す企業の経営戦略において、CEOをはじめとする経営責任者たちの「利益極大化」が、しばしば個人的などん欲さと結びついていることが明らかとなった。株式価値を極大化することと、トップ・マネジメントの個人的な「greed」の追求とがごっちゃになっている。この点は資本主義経済にとっての大きな危機だという認識がされていなかった。一連のスキャンダル発覚後、企業の組織内の変更、独立監査、あるいは外部取締役といった企業の組織的な改革や、米国のサーベンス・オクスレー法など法的な対応策も採られ、利益の極大化の問題と、企業としてのあるべき姿の調和が図られるようになった。企業経営が、新しい時代に入りかけていることを象徴している。企業の社会的責任についての認識も全世界的に高まってきた。これも「greed」の横行に対抗して出てきと考えた。環境の保護・改善、地域社会への貢献など、単なる株主価値の拡大ではなく、株主以外のステークホルダーに対する公平さを企業は考えなくてはならないのだ。さらに突きつめると、そもそも企業にとっての利益とは何であるべきか。従来、資本主義社会における企業の目標は、利益の極大化であり、利益・計算書の最後の項目に出てくる数字だったが、数字上の利益がいかに大きくても、環境問題、他のステークホルダーに対する公平さ、地域社会への対応で、過ちを犯せば、結局その企業の評価は下がる。すでに企業においても企業の利益はいかにあるべきかに対する真剣な模索が始まっている。企業の財務責任者であるCEOにとっても、大変重要な話だ。

もう一つ重要なのは、企業活動への公的な分野からの規制だ。冷戦終了後、市場経済が世界のモデルになったときに、自由な民間市場を重視し公的部門はできるだけ手を引くべきだ、小さな政府、少ない規制がいつも正しいという感じがあった。しかし、企業スキャンダルの横行とか、伝統的な利益以外の企業目的への配慮を考えると、必ずしもそれは正しくない。現に、米国でも、さまざまな規制当局による規制見直しやその改革・強化の動きが出てきている。従来考えられなかった、自由化に逆行する形の規制が生まれて来つつある。企業経営者はこれらを受け止めなければならない。

新しいリスクへの対応が不可欠

こういう作用、反作用の中で、次代の企業経営にとって一番大事なことは、リスクへの対応だ。新しい反作用は、従来なかった新しいリスクに、企業が直面するようになってきたということだ。かつては、クレジット・リスク、マーケット・リスクなど分かりやすいものが中心で、そういったリスクの対応をしていればあとは利益の極大化に専心できる環境があった。しかし、その状況がいまも大きく変わって、従来のリスクに加え、非常に複雑で広範な「オペレーショナル・リスク」が無数にわき起こってきている。このオペレーショナル・リスクは、定義するとどういうリスクなのか、そのリスクは計量的にはどうのか、それへの対応はどうすればいいかなど、いまだに不明だ。オペレーショナル・リスクは、ベアリング・ブラザーズの巨額損失による破綻、大和銀行の米国における巨額損失といった、従来の常識的なリスク概念では捉えられないリスクの出現が契機だった。悪質な職員のリスクや、リーガル・リスク、無責任なことによって引き起こされるレピュテーショナル・リスクなど、こういうリスクは、従来のリスク概念と比べ、定義が難しく、計量化も困難なので、それへの対応は簡単ではない。このオペレーショナル・リスクは、最高経営者陣の責任だという感じが定着してきている。

このオペレーショナル・リスクとマーケット・リスクとの違いは、次のように説明される。数年前、米国でウィンファンドLTCMが倒産をしたが、あのとき、マーケット・リスク、つまり金利や為替の変動に備えて内部的な対応は、当然、そのモデルを作り、ストレス・テストをやって、大丈夫という。マーケット・リスクのマネジメントはきちんとしていた。しかし、振り返ってみると、予想の範囲をはるか超える金利や為替の変動が起こった。これは、マーケット・リスクであると同時に、それを超えて、トップ・マネジメントが考えなければならない通常のストレス・テストの想定を超えた対応だ。オペレーショナル・リスクに対応するトップ・マネジメントの責任・役割は、まさに従来なかった問題であり、それだけにトップ・マネジメントの責任は大きくなってきている。

したがって、さまざまな環境変化の中で、リスクという観点から今後の企業経営者の役割を考えると、とくに日本の企業にとって、まずリスクを取る決断力が非常に大事だが、同時に、従来のリスクを超えるさまざまなリスクをマネージする能力の二つが今後の経営者にとっては一番大事な資質になっていくと思う。

企業改革とビジネスの拡大

原田永幸氏
日本マクドナルド・ホールディングス
代表取締役　副会長兼社長

現在の取り組み

来年でマクドナルドは誕生五〇周年だ。日本でひと月に一億人、世界で一日に四七〇〇万人に食べていただいている。売上げは五兆円超、日本では四〇〇〇億、社員が四八〇〇名、店舗のクルーが三万人という巨大な船をモーターボートのように速く動かすのが私の課題だ。常々スピードが大事だと言っている。スピードとは一所懸命速く動くことではなく、先を見据える能力、先見性だ。世の中の環境の違いを予見し対策を立てる。どんなことがあっても売るのが商売で、Aの戦略の途中でおかしいと思ったら、速やかに次の手を打つ。ABC平行してできる戦略を前倒しで考え、速やかに舵取りする。マーケットの分析をしてから戦略を決めるのではなく、まず直感で動けと言っている。資料分析、アナリシスは、直感でひらめいた戦略の継承を分析すればよい。「コミュニケーションのスピード、理解のスピード、アクションのスピード、変化のスピード」。これをうたい文句に、いま会社のDNAを変えようとしている。

第一世代のビジネスを発展させるためにルネッサンスという言葉で号令をかけている。一番強いところを徹底的に強化し、競争力を上げていく。ファーストフードだから、お客様はスピードを求めている。その次にバリュー。バリューというのは、この値段で一番納得できる買い物という得感だ。その次にターゲットを絞る。我々が一番強いところはキッズ、ファミリー、ヤング、実年齢ではなくヤングジェネレーションだ。どんな競争モデルでも変遷がある。次の競争モデルを自ら先取りして生ていくプレーヤーが勝つ。革新的な技術、商品で市場ができ、次には必ず価格戦争が起こって、無形の価値を高めるビジネスモデルが求められる。携帯電話もコンピュータも、ハードではもう儲からない。ソリューションを提供する時代だ。自動車もエンジンではなく、安全、居住空間、いろいろな付加価値でいまのビジネスが成り立っている。有形の価値だけでなく無形の価値をいかに高めるか。「クオリティ、サービス、クレンリネス（注）」。お店がきれいで、サービスがスピーディーで、ホスピタリティがいい。こういう分野にもっと経営資源の配分をする。次のターゲットにお金を注ぎ込む。

グローバルのコンシューマ・プレーヤーが、日本で成功するためには二桁の売上げ貢献度が必要だ。私の前任のアップルコンピュータは、最低でも一五％だった。スイーパックスは一四％、高級ブランドになるとともっと高くティファニーは二四％。私どもはまだ七・三％だ。では、成功するためには何が必要かまずブランドだ。ブランドとは、お客様の目に触れるものすべてであり、我々の場合、店舗のクルーだ。クルーのユニフォーム、言動、ホスピタリティ、すべてブランドという点で見直す。レストランのインテリア、レストランの露出を全部交通広告に単純計算で換算すると日本だけで二〇六億円になる。この我々の資産をもっと有効活用していく。

組織もピラミッド階層型から、フラットな組織に変える。お客様と接しているお店長、クルーが一番大事な社員だ。そこをサポートするのが組織だ。社長、本部長、執行役員は職位ではなく職種だ。報奨制度も、自分のご褒美は自分でもらう。現在、報奨金をわたす封筒に社長名は書かない。ただ、単なるインセンティブ・プログラムのデザインではなく、意識をどのように変えるか。そういう意味でコミュニケーションが大事だ。今後も社員、執行役員レベルから店長にいたるまで、毎週、ビジネスワークショップをやる。伝言ゲームではなく、その人の視点の言葉で伝えることが重要だ。企業のDNAを変えるのはコミュニケーションの連続でしかない。

巨大組織はどう変わったか

業績も回復してきたが、一番変わったのは社員のインテンション（意識）だ。ただしエキゾチエキーション（実行）との間にはまだ大きなギップがある。意

識はあっても、自分のフォームが変わったか、客観的に検証する必要がある。実行の検証を精密にトラッキングし、自己認識させながら対策を立てるシステムを作った。

私どものビジネス競争力のトップに来るのは、グローバルなインフラだ。ブランド、サプライチェーンのインフラ、人材、これがいかに国内における競争力の発展につなげるか。組織もグローバル組織に変更し、人材も交流した。サプライチェーンも、ブランド政策もグローバルでの強みを出すように動かしている。

一店舗当たりの売上げは九七年から落ちてきた。このように落ちている中で店舗数は急速に拡大したから、店舗間の共食いだと社員は言っていたが、実態は基本的な店舗のオペレーションの質の低下だった。競争のパラダイムシフトの一番最後と説明した付加価値が落ちてきたことが原因だった。したがって、店舗当たりの売上げを上げるところに投資して、そのキャッシュフローで店舗数を増やす施策を採り始めた。やっと店舗当たりの売上げの低下が止まったところだ。店舗当たりの売上げを上げるためには、クォリティ、サービス、クレンリネスが大事だ。それからリモデル、メニュー、デーパート戦略と言って、朝食、ランチ、スックタイム、ディナー、それぞれの時間帯別売上げをフラットにする。一日の売上げの変化はタルーのコスト・コントロールも含め、経済モデルとしては非効率だ。これらを通じて生産性を上げていく。

マーケティングは、目的から見て、来店頻度を上げる、新規顧客の開拓の二つがある。売上げが下がっていくときに、一番速攻で効くのは、来店頻度を上げるプロモーションだ。時間がかかり、コストもかかるのが新規顧客開拓だ。新規顧客開拓に投資のシフトをすることが、継続的な成長の基礎だ。目の前の数字を作る即効薬ばかり繰り返すと、薬が効かなくなる。したがって、顧客獲得率、来店頻度これも来店頻度だけではなく、フリー・クンシー・リーセンシー、直近四週間で何回来てくれるか。のバランスをとるのが非常にむずかしい。短期的効果だけだとシェアを失い、長期的には死んでいく。もう一度、投資のシフトをしながら、顧客獲得率を確保するように経営資源のシフトしている。

愛されるマクドナルドを目指して

コンシューマービジネスとして、商品以上に愛される企業を目指す。社会との密接なつながりが大事だ。そのため、全世界にドナルド・ハウスをつくり、重度の病気と闘う子供たちのご家族に宿泊していただいて、近くの病院で治療を受ける子供やそのご家族を応援する活動をしている。日本でも世田谷と仙台、高知にあり、今年、大阪に増える。チャリティーライブも含め、世界じゅうでの日の一一月二〇日に合わせ、募金活動をして一億数千万の寄付金をドナルド・ハウスに寄付するまでに至った。少年野球もずっとサポートしている。今後も音楽、スポーツ、チャリティー、エコロジー、文化、教育に貢献する。これも大事な会社の活動であり投資だ。

私は三三年ずっとIT業界でやってきてマクドナルドに入ったが、経営という立場では、サプライチェーン、ブランド政策、人事政策、組織、財務政策、全て共通だ。ただ、日本の外食産業は二七兆円で、その中でもカジュアルな外食産業がコンビニを入れて七兆円。そこの一％を取ると七〇〇億、わずか三％で約二〇〇〇億だ。そこだけに集中しても、私どもの売上げが現在の四〇〇〇億から六〇〇〇億になる。一ついいメニューを作れば、あっという間に数％のシェアで二〇〇〇億上がるくらい広い土俵だ。それぐらいダイナミックで、非常にやりがいをもってやっている。

商品、ブランド、ソーシャル・コネクション、ピープル・エクセレンス、すべての面でエクセレント・カンパニーを目指す。私がいま一番取り組んでいるのは、企業文化の変革と人だ。プランは作るのは簡単だが実行がが切だ。実行のためには人だ。人をただインセンティブ・プログラムで動かすのではなく、心を動かすことが、一番頑張っているところで、苦労しているところだ。

人事、法務、ファイナンス、情報システムもコントロール・セクションではなく、ビジネス・パートナーであれと言っている。したがって、ビジネス・コンサルティングができて、パートナーとして、お客さんの視点で売上げに貢献するという開拓部門の文化革命も大変大事であり、取り組んでいる。

（注）クレンリネス
店舗を清潔にし、快適なお食事空間とすること