

海外事例 ～ 女性の力で経営変わる
easyJet のキャロリン・マッコールと
Thomas Cook のハリエット・グリーンの経営力

(株)航空経営研究所 副所長:牛場 春夫

旅行業界における女性経営者の成功事例は何と言ってもイーージェットのキャロリン・マッコールとトーマスクックのハリエット・グリーンだ。

【イーージェット キャロリン・マッコール】

マッコール(52)は、1961年に英企業の駐在員の娘としてインドで生まれた。英 Kent 大学と London 大学で政治学学士と修士を修めている。卒業後は建築会社勤務を経て 86年に英マスメディア企業のガーディアン・メディア・グループに入社、流通とマーケティングでめきめき頭角を現し 06年に CEO に抜擢された。12年7月には、ヘッドハンティングされてイーージェットの CEO になった。イーージェットは、従業員 8340 人と 218 機のエアバス A319/320 型機により現在 600 路線を運航している。旅客数は 6100 万人とサウスウエストとライアンエアに次ぐ世界第 3 位の LCC である。

彼女が CEO に就任した頃は、イーージェットは 2 つの大きな問題を抱えていた。成熟期に入り始めた LCC 市場から法人旅客市場進出への要請と、劣悪な定時性の改善である。それに加えて、創業者兼大株主のギリシャ人ステリオス・ハッジ-イオアノウと取締役会の間で経営方針をめぐる確執が続いていた。マッコールは、これらの難問解決のためにヘッドハントされたのである。

彼女は、CEO 就任後ただちに毎日のオペレーション会議と毎週の営業会議に欠かさず出席した。そして 2~3 週間に 1 度は欧州各地の基地を訪問し、できる限り多くの社内外の人たちと直接会話して意見を吸い上げた。彼女は、労使の信頼関係復活を何よりも優先させた。そして、GDS との新たな契約により法人旅客を増加させ、全席座席指定を採用して顧客サービスを向上、スタンバイパイロットの増員により定時性を飛躍的に改善した(現在のオンタイム

率は業界平均を上回る 88%になった)。ステリオスとの確執も何とか収めて長期機材投資計画を原案通り株主総会で承認させている。

この甲斐あってイーージェットの13年度決算は、収入42.6億ポンド/約6400億円(10年度比1.4倍増)、税前利益4.78億ポンド/720億円(同8.9倍増)を計上した。そして特別配当を含めて3.08億ポンド/462億円を配当した。11年に4ポンド台をうろついていた株価は4倍の17.28ポンド/2600円(2月7日)まで上昇し、時価総額を67.6億ポンド/1兆円にまで引き上げた。そして13年3月にはFTSE100銘柄入りを果たしている。(FTSE100=ロンドン証券取引所上場最高時価総額企業100銘柄)マッコールは、FTSE100社の大企業中の3人の女性CEOの1人となったのである。

彼女がルートン本社に居る時の日課は、朝8時半に出社、夕方6時には帰宅して3人の子供(12歳の男子と10歳の双子の女子)の世話をみる。夜8時から11時はiPadとブラックベリーでメールや電話連絡に忙しい。就寝はそれからだ。仕事と生活の両立は決して易しいものではない。しかし、仕事と子供を持つ家庭を両立させたかったら、それを実行するしかないと言っている。ちょっとした暇を見つけた時などは、Scandi TVドラマ(犯罪小説とミステリーを好む英視聴者に人気がある北欧のTV)を見る。マッコールの13年の役員報酬は、業績反映ボーナスを含めて640万ポンド/9.6億円に跳ね上がった。

【トーマスクック ハリエット・グリーン】

ハリエット・グリーン(52)は、61年12月英チェルトナムに生まれた。彼女が14歳の時に父親を亡くし、3人の子供を持つ母子家庭で育った。厩舎の掃除、毎朝5時の新聞販売店における新聞整理、パブでのウエイトレスの3つの仕事をこなす週60ポンドを家に入れた。グリーンは力強いリーダーシップと筋金入りの忍耐力は、この10代前半の幼少時の苦労の経験から叩き上げられている。83年にLondon大学で中世史の学士を得ている。趣味は読書とヨガ。1週間に2~3冊を読破する。好きな本に、石黒一雄の「浮世の画家」(*An Artist of Floating World*)がある。睡眠時間は平均4時間~5時間だと言う。

グリーンは、12年7月に資金不足で破綻寸前のトーマスクックのCEOに就任した。会長フランク・メイスマンに直接電話をかけて「You need me. 自分こそがトーマスクックの窮状を救える最適CEOである」と売り込んだと自ら明かしている。自分は企業再建と流通と特にEコマースのエキスパートであり、まさにこの3つの専門性がトーマスクックに求められているとメイスマンを口説いた。トーマスクックに来る前には、どちらも世界に販路を持つ電子機器流通業者の米アロー・エレクトロニック社アジア太平洋地区ヘッドと、英プレミエル・ファーネル社CEOを経験している。

トーマスクックは、2万8千人の従業員と航空機80機を運航する年商93.2億ポンド/1兆4000億円の世界最大のツアオペレーターの1社である。173年の業界最古の歴史を持ち、年間のレジャー顧客数は2000万人以上にのぼる。

トーマスクックCEO就任後グリーンは、「この会社で私たちが必要としているものは何か？」を問うメールを全社員に出した。かつての経験を活かし、社員との信頼関係構築を最優先させた。そして取締役会メンバーのほぼ全員を入れ替え、単純簡素化を中心とした大胆なコストカットと非中核事業の売却を実施した。

リストラ計画には、英国・ドイツ・ベルギー三国に分散していた航空会社の統合、黄色のハート形の新統一ロゴマークであるサニーハートを作り85もあったブランドを30に減少、オンライン販売を36%に拡大させ、1つのオンライン・プラットフォーム・1つのシステム・1つのインベントリー・1つのWebサイトに統一した。1101あった英路面店は874店に減らした。このお陰でパンフレットは2百万部が削減、重さに換算すると1.1トンも減った。

12年のEBIT損失-1.7億ポンド/-255億円から13年には1300万ポンド/20億円の営業利益計上へ転換させ、純債務を4.21億ポンド/630億円へ半減させた。たったの21ペンスだった株価は、185ペンス(2月7日)に9倍も上昇した。時価総額は、CEO就任時の1.5億ポンドから今や27億ポンド/4千億円に増加した。

【二人の共通点】

イーージェットやトーマスクック再建の成功は、二人の同い年の女性 CEO の洗練されたコミュニケーション能力にあるようだ。取締役会・社員・顧客・株主・その他の利害関係者間の複雑な関係を、双方向のオープンな会話で巧みに結び付けて、会社再建を成功させた能力は抜きん出ている。この能力があったからこそ、旅行に関係するビジネスの経験の全く無い二人にも拘らず、航空会社と旅行会社の CEO に選ばれたのだろう。コミュニケーション能力は、お喋り好きで(比較的)気立ての優しい女性の方が男性よりずっと優れている。これは女性の経営力と言えるかもしれない。

「自分の経験から言って、人を愛し、人を開発し、人をコーチ支援し、彼らの仕事に関わり、人との関係を楽しむ CEO こそが、立派な戦略立案や数値の理解力を得意とする CEO よりも数段勝る」とグリーンは語っている。仕事と性別は本来関係ないもので、あくまでそこで働く人物の能力如何で判断すべきものだ。しかし、現実には女性が持っている折角のタレントを無駄にしている、と二人は言う。問題は大企業のトップたちの意識改革だ。英政府は、15年までに FTSE100 社の女性取締役数を現在の 18%から 40%にすることを目標としている。日本の企業の女性取締役はたったの 4.1%(日経 2/7)しか居ない。

以上

* 当レポートは トラジャル 2 月号掲載記事原稿です。