日本取引所グループ
ロンドン駐在員事務所
アンナ・ヒル

―連載（第15回）―

ロイヤル・メール初の“女性”“外国人”CEO、モヤ・グリーン氏のご紹介

1．意外な事実？

早いもので今年も4月になった。先月後半にはイギリスは夏時間となり、これからが明るく、そして暖かい季節を迎える。

今回は、英国の企業経営者として注目されているロイヤル・メール女性CEO、モヤ・グリーン氏を紹介する。モヤ・グリーン氏は、ロイヤル・メールの赤字経営を脱却させ、ロンドン証券取引所への株式公開を実現した立役者である。なお、ロイヤル・メールの民営化の詳細については、2014年2月号「Cityの窓から」【トークリー紀子（ロイヤル・メールの民営化）】をご参考にして頂きたい。

読者におかれては、英国ロイヤル・メールについて知っている方は多いだろうが、そのCEOが、女性であるということを知っている方は少ないのではないか。また、英国の大企業でも、女性CEOが少ないということを意外と思われる方も多いのではないだろうか。モヤ・グリーン氏がロイヤル・メールのCEOとなった当時（2010年）、FTSE 100構成企業における女性CEOの人数は5人しかいなかった。近年、英国政府が女性の取締役を増やそうとキャンペーンを行い、効果が出始めていることから女性取締役の人数は増えてきている（注1）。しかし、女性CEOの人数となるとまだまだ少なく、現在でもFTSE 100構成銘柄で6人しかおらず（注2）、「David」という名の男性CEOの方が多いという状況である（注3）。

2．モヤ・グリーン氏のキャリア

モヤ・グリーン氏がロイヤル・メールのCEOに就任するにあたっては、ロイヤル・メールの長い歴史の中で例のない、2つの壁を越えたといえる。一つは性別、そしてもう一つは国籍である。彼女はカナダ人であり、英国社会の象徴とも言えるロイヤル・メール

のCEOに外国人が就くということは、まさに挑戦的な試みであったと言える。

彼女が選任された理由は、その職歴にある答えがある。彼女は一般の家庭に生まれ育ち、大学を卒業した後、国家公務員としてキャリアをスタートさせた。公務員として様々な業務を担当する中、頭角を現したのは、カナダ交通省において副大臣補佐（Assistant Deputy Minister of Transport Canada）として、カナダ鉄道（現CN Rail）の民営化プロジェクト、航空・航海システムの規制緩和を担当した時だった。それ以降、民間に転進して、証券ブローカー（TD Securities）や銀行（Canadian Imperial Bank of Commerce（CIBC））といった金融分野においてキャリアを重ねた。また、鉄道車両・航空機等のエンジニアリング企業（Bombardier）においては、業務効率化（operational effectiveness）の責任者として、8,000人の解雇を含む大胆なコスト削減を実現した。

このようなキャリアが注目され、2005年、ついに国有企業であるカナダ・ポストのCEOに選任された。カナダ・ポストでは、厳しい経営環境下で売上げ自体を伸ばすことができなかったものの、コストを大幅に減らすことに成功し、３倍増となる利益を実現した。この時のコストの大幅な削減は、彼女の功績として高く評価される一方で、社員の福利厚生にまで踏み込んで実現した結果であった為、特に労働組合からは相当厳しい追及を受けた（注４）。

以上、カナダでのモヤ・グリーン氏のキャリアを見ると、公的部門と民間部門の双方を経験し、公的部門ではカナダポストを含む民営化プロジェクトを、そして民間部門ではコスト削減をベースにした企業の再建を経験している。民営化を通じて組織の再建を目指すロイヤル・メールにとっては、コスト削減の手法が社員を無視したものだと前職のカナダポストにおいて非難の声が上がってはいたが、モヤ・グリーン氏は経営手腕は魅力的なものであり、ロイヤル・メールは、長い歴史の前例にとらわれることなく、女性であり、外国人でもあるモヤ・グリーン氏をCEOに選任した。

３．ロイヤル・メールの歴史

ここで、ロイヤル・メールのその長い歴史を簡単に振り返ってみよう。

歴史は16世紀にまで遡る。当時の国王が郵政長官（Master of the Posts）の地位を創設し、王室専用のサービスとして、郵便事業を開始したのが始りである。1635年には、一般にも郵便サービスが開放され、1660年には郵便サービスを所管する郵政省（General Post Office）が設立、また1840年には世界で初めて、差出人が事前に料金を納める切手の制度が導入された。そして、1969年、郵政省は郵政公社（Post Office）へ改組し、1986年には郵便部門（Royal Mail）、小包部門（Parcelforce）及び郵便局（Post Office）に分社化された。

2001年、郵政公社は株式会社化され、翌年にRoyal Mail Groupへ商号を変更された。

2006年まで、ロイヤル・メールは郵便事業の独占権を有していたが、ついに規制当局は独占権を廃止し、郵便事業の市場開放を行った。ロイヤル・メールの試練はそこから始まったのである（注５）。

2003年からCEOを務めていたアダム・クロージア氏は、市場開放に伴う競争激化を想定して、郵便事業の大幅な合理化及び近代化を実行した。数千局に上る郵便局を閉鎖し、集配の回数を１日２回から１回へ変更したが、利便性の低下から、利用者から大きな反発を受けた。また、郵便仕分けの自動化を進めることで、４万5,000人の人員削減を実行した結果、2007年には労働組合が８日間にも及ぶストライキを実施する事態を招いた。当該ストライキに関して、クロージア氏は社員の2.9%昇給を行うことで事態の収拾を図った結果、その後、このような環境下で自分自身の報酬も26%増額したことから、更なる批判を受けることとなった（注６）。

これらの近代化にもかかわらず、ロイヤル・メールの業績は悪化の一途をたどり、2008年には税引前損益で赤字となる事態に陥った。人々のコミュニケーションは、郵便から携帯電話・インターネットへ移り変わっていたものの、ロイヤル・メールはその時流に乗ることなく、郵便事業に固執していたのであった。その背景には、公的性格を持つ企業として、新たなサービスの導入に際しては規制当局との調整が義務付けられており、新たな分野への進出が阻害されていたと考えられる。他方、職員年金ファンド財政の財政状態も大幅に悪化しており、様々な要因から、ロイヤル・メールの民営化は到底不可能と考えられていた（注７）。

最初にロイヤル・メールの民営化が議論されたのは1994年であったが、民営化により郵便局の大幅な閉鎖が行われるとして、当時の議会は民営化を反対した。2009年にも民営化の議論は行われたが、この時も労働組合の猛反発に与した与党労働党によって、再び民営化は反対された。しかし、2010年５月の総選挙で保守党が与党となったことにより、労働組合の議会への影響力は弱まり、ついに民営化は実行されることとなった（注８）。このような状況の中、モヤ・グリーン氏はクロージア氏に代わってロイヤル・メールのCEOに任命されたである。

４．ロイヤル・メールの「復活」と「将来の課題」

モヤ・グリーン氏は、前職であるカナダ・ポストでの“成功体験”を応用すべく、ロイヤルメールの収益構造の見直しに着手した。当時ブームとなっていたインターネットショッピングに着目し、小包分野の収益拡大に取り組んだのである。この際、様々な規制が障害となったが、当局との粘り強い交渉により、規制の改正を実現した。加えて、財政状態が

悪化していた職員の年金ファンドも財務省が引き取ることで折り合いがついた（注９）。その結果、2011年に赤字であった税引前損益は、2012年に２億6,300ポンド、2013年に３億5,200万ポンドの黒字となり、2014年には16億6,400万ポンドまで拡大することに成功した。

（図表）ロイヤル・メールの業績
2009年－2015年（注10）（注11）

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
売上（１億ポンド）	93.88	95.60	91.56	95.32	92.79	93.57	93.28
税引前損益（１億ポンド）	*△0.77*	0.49	*△1.52*	2.63	3.52	16.64	4.0

ロイヤル・メールの業績回復を受け、2013年、政府はロイヤル・メールの株式公開を実行に移した。この際、労働組合の反発によりモヤ・グリーン氏は政府と労働組合との間で難しい立場に置かれた。世間には、彼女が前職であるカナダ・ポスト時代に労働組合と激しく対立したことを取り上げ、労働組合との調整を不安視する声も聞かれたが、彼女は労働組合との交渉をまとめ、株式公開を実現したのである。他方、株式公開に際しては、政府の売出価格が低すぎると非難の声も上がったが、その批判も政府に向けられ、モヤ・グリーン氏の評価に影響が及ぶことはなかった。

ただ、不安材料もある。ロイヤル・メールの重要な収益源である小包分野は、DPDやHermesなど他社の積極的な拡大により、競争が激化している（注12）。また、これまでロイヤル・メールの小包配送の６％を占めていたAmazon.co.ukは、自社による配送サービスを検討しており、このことも収益への影響が懸念されている（注13）。

しかし、このような厳しい状況下でも、モヤ・グリーン氏は積極的な展開を繰り広げている。販売大手のJohn Lewis等とも新たに配送契約を取り付け、2015年のクリスマス商戦では、同業他社の破産も追い風となり、市場の予想を上回る業績を実現した（注14）。また、モヤ・グリーン氏は、僻地での配送手段として無人飛行機等の技術開発も進めており（注15）、こうした取組みも彼女の評価に繋がっている。

５．平時でも本領を発揮するのか？

モヤ・グリーン氏の卓越した経営手腕は、様々な経験と修羅場に裏付けられたものであり、そのスキルは英国人の男性ポストと見られてきたロイヤル・メールの頂点にまで彼女を上り詰めさせた。彼女は、しばしばShe’s relentless, a force of nature, a tough lady（注16）と表現される。彼女の前例など気にせず破壊的に変革を行っていく姿が表現されている。そのような彼女を、ロイヤル・メールは取締役会をはじめ多くの関係者が支持している。政府も彼女への支持者となったと言ってよく、政府の態度はCEO報酬への対応を

見ると分かりやすい。

2015年５月まで、ビジネス大臣であった自由民主党のヴィンス・ケーブル氏は、英国政府（財務省）がロイヤルメール全株式の30%を保有していたことを盾に、ロイヤル・メールCEOの報酬が英国企業の平均よりも高いという考えを示して、2010年にモヤ・グリーン氏がCEOに着任以来、給与水準を据え置いてきた。クロージア氏の給与引き上げ時に招いた国民からの痛烈な批判も影響していたかもしれない。しかし、５月にケーブル大臣が退任して、新たに保守党が当該大臣職に就くと、ほどなく給与は10%引き上げられた。民営化の実績を残した彼女が他社に転進してしまう危機感も相まったようだ（注17）。

これで、現政府は、グリーン氏を支持していることを明確にした。有事のCEO、モヤ・グリーン氏が置かれている立場はもはや有事ではなく、平時となった。日本では「ロイヤル・メール」は知っていても「モヤ・グリーン」を知っている方は少ないだろう。ここ英国では、モヤ・グリーン氏が、民営化という難局を乗り越えた現在、平時でも着実に業績を向上させて名CEOとなれるのか、静かに注目されている。

（注１）https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415454/bis-15-134-women-on-boards-2015-report.pdf

（注２）https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf

（注３）http://www.cityam.com/212103/ftse-hits-7000-these-are-men-and-few-women-who-run-britains-biggest-companies

（注４）http://www.ft.com/cms/s/0/853440b6-a619-11e3-8a2a-00144feab7de.html#axzz3xJ94D9Nz

（注５）http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/royal-mail/7814591/The-Royal-Mail-a-history-of-the-British-postal-service.html

（注６）http://www.telegraph.co.uk/news/majornews/1567988/Royal-Mail-rewarding-Adam-Croziers-failure.html

（注７）http://www.ft.com/cms/s/2/7b54bc84-54c3-11e4-bac2-00144feab7de.html

（注８）http://www.ft.com/cms/s/0/4af1e6d8-1bb8-11e3-b678-00144feab7de.html#axzz3zZfpBrVe

（注９）http://www.ft.com/cms/s/0/853440b6-a619-11e3-8a2a-00144feab7de.html#axzz3xJ94D9Nz

（注10）http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices/stocks/summary/fundamentals.html?fourWayKey＝GB00BDVZYZ77GBGBXSET1

（注11）http://www.royalmailgroup.com/sites/default/files/200809RM_Group_Accounts_May_2009.pdf

（注12）http://www.ft.com/cms/s/0/ef156c7e-cc2a-11e5-a8ef-ea66e967dd44.html#axzz3zmjf1xRy

（注13）http://www.theguardian.com/business/2014/nov/19/royal-mail-amazon-delivery-service-uk-

parcels-profits

(注14) http://www.thetimes.co.uk/tto/business/industries/supportservices/article4671266.ece

(注15) http://www.telegraph.co.uk/technology/11984099/Royal-Mail-wants-to-use-drones-and-driverless-trucks.html

(注16) http://www.ft.com/cms/s/0/853440b6-a619-11e3-8a2a-00144feab7de.html#axzz3xJ94D9Nz

(注17) http://www.ft.com/cms/s/0/f50ef61e-0604-11e5-868c-00144feabdc0.html#axzz42ruBOUrS