

SPECIAL CONTENTS ②

鼎談(企業価値向上に向けた経営戦略)

Dialogue 2



早稲田大学
大学院経営管理研究科 教授
菅野 寛

代表取締役社長執行役員
八馬 史尚

社外取締役(独立役員)
石田 友豪

菅野 寛 プロフィール:
東京工業大学大学院修士課程修了。カーネギーメロン大学経営工学修士(MBA)。ボストン コンサルティング グループ (BCG) にて十数年間、日本およびグローバル企業に対してさまざまなコンサルティング・サービスを提供。BCGにてパートナー&マネージング・ディレクター職、Technologies, Media and Telecommunications部門のアジア・パシフィック代表を勤める。当社が継続的に実施しているFCP(The Future Creation Program)研修で講師を担当。

企業価値と企業価値の向上について、皆様のお考えをお聞かせください。

菅野 一義的には資本市場における企業価値は株主価値と言われていますが、お客様に対する価値、自然資源を含む社会に対する価値も重要です。社会に対する価値は人を超え、地球に対する価値まで広がっています。

石田 企業の価値は「世の中のためになっているかどうか」が原点だと思います。今ある価値に何か付け加えたものが「付加価値」なので、持続的成長ということを考えると、常に企業は価値を創造していく必要があります。そして役に立っているのであれば、持続的に利益が出る。利益が出ない事業をやっているというのは何らかしらの理由で世の中の役に立っていないか、やり方が悪いのかもしれませんが、これが大前提です。

また、上場企業にとって、持続的な株価の上昇は責務の一つです。個人株主や投資信託の受益者はもちろんのこと、例えば年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)などの機関投資家の裏側には、年金の受益者がおり、その年金を拠出しているのは我々、一人ひとりの個人がいるのです。株価上昇は年金の受益者全員が将来にわたってその恩恵を受けることとなります。ですから、上場企業が株価、価値を上げていかないと、将来にわたり年金の健全性が保てないこととなります。従って経営者は企業価値を持続的に生む必要があり、覚悟をもってその実現に努めることで年金拠出者である多くの国民の安心した生活を支えることになると思います。

菅野 役に立っているという話を私なりに言い換えると、存在することに意味があるとステークホルダーに思われている

ということです。ですから、J-オイルミルズ(以下貴社)がいなくなっても他の会社が同じことをやっているからいい、と思われたらまずいわけですね。この会社が存在してくれないと困る、とステークホルダーが思ってくれる会社になっていくことが重要です。存在してくれないと困るからこそ対価を払ってくれ、そうすれば利益が出て、企業価値が上がるはずですから。こういう循環をどうやって作っていくかが大事です。

石田 近年は気候変動の影響で災害が増えています。一企業としてE(環境)の部分でもS(社会)の部分でも貢献していないと役に立ちません。役に立つという言葉の定義の範疇が広がってきたとも言えます。

八馬 我々は油脂、またその副産物であるたんぱく、スターチ等を生業としてここまで長年やってきました。特に植物油脂については必要な栄養を担う役割と同時に、おいしさを作る上でも必要とされてきました。植物の持つ価値は地球環境的にも、あるいは食資源的にも改めて見直されています。それをこれからの時代の中でどう再定義・再構築していくのかというのが今の我々が置かれているステージです。油が人の生活に必須のものであることは変わらない中で、どうやって質的な成長につなげられるのかについて日々取り組んでいます。

投資家の皆様からも原料価格のボラティリティをマネージできないことが非常に大きな課題であると指摘されており、今後どう対応策を提示できるか、あるいは実績としてお見せできるのかということが今問われていると考えています。お客様・社会の役に立ち、結果として投資していただく皆様にとって報いることにつなげ、加えて従業員の成長にもつなげていくのが、経営として果たすべき責任だと感じています。

菅野 大きな方向性が質的ニーズに変わってきているという点に同感です。例を挙げると揚げ物の油で効率よくおいしいものができるというブレイクスルーや、また貴社が最近手がけているプラントベースフード(PBF)です。PBFは製品を生み出す同じ資源でより多くのおいしさや栄養をより多くの人に提供できるというプロセスの効率性などに利点があり、ソリューションとしては非常に有能な方法です。それをやることのできるポジションにいるというのはすごラッキーで、チャンスだと思います。あとはどう具体化して、マネタイズするかに尽きると思います。



第六期中計の成長戦略、財務目標についてお聞かせください。

八馬 第五期中計は基盤固めに注力しました。これをFoundationと位置付けるならば、第六期中計はTransformationで、まさにチャレンジする計画としました。また今後は多様性もますます必要になっていきます。経験、ものの見方の多様性まで視野を広げ、企業として取り組んでいかなければ、Transformationの実現は難しいです。第六期中計ではかなりチャレンジングな目標を立てましたが、従来の延長線上で到達できる目標である限りにおいては、その目線も変わりません。モノカルチャーの延長ではなく、違う次元で考えてみる必要があり、2030年度からバックキャストして目標を設定しました。ここは取締役会で相当議論し、トライしている方向になりました。当社にとって大きな進歩で、これからその真価が問われると考えています。

菅野 「両利きの経営」という経営コンセプトがあります。キャッシュを生み出すために既存事業のオペレーションを突き詰める「深化」と、新規事業を立ち上げるために失敗を恐れない「探索」を両立させることです。貴社では油脂事業が「深化」、海外・スペシャリティフード事業が「探索」にあたります。両方に必要な能力や文化は異なる面もあり、それを一つの会社の中でどうやって矛盾をせずにマネージするかというのは、非常に難しいチャレンジです。ミスも許さず一銭でも安くするというのを突き詰めながら、もう一方ではミスしてもいいから新しいことはどんどんトライするチームをどうやってマネージしていくか、逆に言うとそのチャレンジを上手くマネージできれば、既存事業からのキャッシュで新規事業に投資ができるという循環を作ることが可能な状況になると思います。

SPECIAL CONTENTS ② Dialogue²

鼎談(企業価値向上に向けた経営戦略)



石田 個別の戦略の中での優先順位付けも必要です。人的リソース、財務的リソースに時間を掛け合わせ、優先順位を決める必要があります。上場会社として株価を持続的に成長させるという点から考えると、成長戦略は企業価値の側面、その責務を果たしていくための方策です。第六期中計では妥当な方向性を定めることができましたが、次は優先順位を決めながら、いつまでに何をどれだけやるのか、時間的にもこだわることが肝要です。成長戦略の実行案を作り、構造改革、経営基盤の強化も組み合わせ、具体策を実行していくべきです。また、方向性を定めたことは評価できますが、社会からは実践力が問われています。社内、特に事業本部の中には実践に対して自信がない従業員もいるかもしれませんが、今回はROICの目標も公表しており、そういった資産効率、株価を意識した目標の設定がいかに大事かということが社内に浸透してきていると思います。

先ほど申し上げた世の中の役に立っているかということを考えると、儲かってない事業は世の中の役に立っていない部分もあるかもしれません。儲かっていない事業に資金をつぎ込む事を続けると他の事業に投資が出来ませんので、どの様に事業ポートフォリオを組むのかは社長がリスクを持って決断していく必要があります。

菅野 2024年度にROEを8%、2030年度に12%まで高めるとするのは具体的なプランですよ。いつまでに何をやる、そのためにお金と人をどのくらい張り付けなければならないかというのをブレイクダウンしてみると、どのくらい見ないと辻褃が合わない気が付いてくるんですよ。

八馬 お客様が望んでいなければ売上は立たないし、他の会社ができることしかしていないと利益は出ない。独自の価値がなければ、あっという間にコモディティの世界に引き込まれてしまう。お客様が望まれても本当に利益が出なければしょうがないので、そこは判断していかないとけない。

菅野 「役に立っている／いない」というのは、お客様がお金を払ってでも欲しいと思うか、もっと正確に言うと、我々が正当な利益が出るだけの価格をお客様に請求して、それをお客様がお金を払ってでも我々の製品またはサービスを欲しいと思うかということです。

その意味では第六期中計の成長戦略では「高付加価値品の拡大」と「海外・スペシャリティフード事業強化」がポイントになっているのでしょうか。具体的な戦略に関して伺いしてもよろしいでしょうか。

八馬 第六期中計では、「長徳[®]」の長持ち効果に加え、新しいソリューションを提供するという青写真を描いています。お客様に我々の油を売るだけでなく、仕組みも含めて提供したいと考えています。

石田 それをやるためにもキャッシュカウに相当する要素が必須です。資金を確保するという意味では構造改革を加速し、とにかくお金を作りに行くことも必要です。構造改革はあくまでも投資のためでないと成長しません。やったら絶対できるという覚悟、それを信じるのが大切です。あるいは、成長戦略の中でM&Aを通じて既存のビジネスをキャッシュカウに変化させるという手法もあり、様々なアプローチの仕方があると思います。

菅野 成長は現状の延長線では難しいので、ビジネスモデルが変わるような新しい話に果敢にチャレンジすることが必要です。新しいことをやると失敗率が高いので、どの程度失敗を許容するのか、あるいは失敗しても組織や従業員がここで落ち込まずに「よし、次やろう」となるような、組織としてのモメンタムをどうやって作っていくのが重要になってきます。失敗に強い組織、あるいは失敗から学んで成功に活かせる組織を作った方が結果として成長しますよね。

八馬 その例をあげると、当社は長らくスターチ事業をやってきました。コモディティで儲からない事業でしたが、食用ス

ターチの部分において我々だからできる仕事に様々なトライアルをする中で当たりがついてきました。今回はそれをテクスチャーデザインというブランドでまとめ、一つのチャレンジとして取り組んでいます。両利きの経営はチャレンジですが、当社もようやくその機運が出てきているステージだと思えます。

成長の実現に向けて課題は何でしょうか？

八馬 一番は営業から物流、開発、生産までをいかにシームレスに回すかという点です。開発と生産、あるいは営業の現場というのは距離があるので今回は組織を変えました。中食・外食のお客様というのはこれまでも歴史的に関係が深い一方で、顧客接点の強みを最大限に活かしてきていないと思っているからです。また、R&Dにおいても皆様が求める価値を実現できるか、その価値をいかに拡大・加速するかがというのが経営の力で、投資のダイナミズムも含めて判断だと思っています。

菅野 オポチュニティは非常に明るいので、やり方さえ見つければ成長はできるというのをまず組織・従業員が認識し、その上で柔軟に考えるということが必要です。そこが「オペレーションを突き詰める」というマインドとは別に、ガラッと考え方をやってみようという部分です。そういう発想を持てる組織に、あるいは従業員に変えていくところが徐々にできつつあると思います。課題はスピードです。食に関わる企業は誰もが健康志向という機会に気が付いて狙っており、他社にできないことをやるというのもひとつですが、そこにはスピード感が重要です。スピード感を持って取り組み、やってから失敗するかどうかみればいいという話ですね。それを既存オペレーションの追及を損なうことなくできるマインドを作ることがすごく課題だと思いますね。

石田 期待、課題ともに同じですが、技術力と人財です。当社の取締役会に出ているとあまりイノベーションという言葉を目にしません。イノベーションによるブレイクスルーがあれば、それが成長の基礎となり、投資ができるようになってくるので、技術力は大切です。また海外でビジネスを行っていくため、海外の会社ともマッチするような人財構成を作っていくことが多

いと思います。最後に失敗を恐れないチャレンジ精神、あるいは失敗を評価するカルチャーがあるとみんなどんどん挑戦してくれるようになるのではないかと思います。

菅野 もし失敗したら悪い評価がつくと判っていたら、合理的な人間なら新しいことをチャレンジする部署にアサインされないように必死になって動きますよね。逆に、新しいことにチャレンジしたら失敗しても高く評価されるようにしないと誰も新しいことにチャレンジしなくなります。またM&Aとまではいなくても外とコラボレーションするなど、イノベーションは外からのアイデアを多く取り入れた方が上手くいくというのは学術的にも証明されている事実です。どんどん外と付き合う、そこから何か生まれてきて、ちょっと試しに一緒にやってみようよというのができるような形をさらに進めるといのが重要なことだと思います。

石田 会社運営の素晴らしい理念がある一方で、その理念をもとに長年利益の上からない事業を社会的価値があるからと考え継続して行くことは、はたして上場会社の責務を全うしているのかという問いを突き詰めて考え結論を出していかなければならないと思います。

八馬 油脂製品に限らず、当社の製品に対して、エッセンシャルな需要があるというのは非常にありがたいことです。一方、競争環境をどう勝ち抜いていくのかという意識はもう一段高めなければなりません。第六期中計の目標達成に向けて邁進し、企業価値を向上させる考えです。

