

# 世界市場を動かす トップマーケティングターの視点

プロクター・アンド・ギャンブル グローバル・マーケティング担当役員 ジェームズ・ステンジェル氏

売上高5兆円規模、世界最大手消費財メーカーP&Gの直近2年間の平均売上高成長率は5%の伸び、平均営業利益成長率、平均純利益成長率はそれぞれ約29%、33%を超える。

また、2003年6月期の営業利益率は18%を、ROE(株主資本利益率)は32%と日本の主要同業他社の数倍にも及び、この実績に裏打ちされたP&Gの強さはなにか?それは、人を大切にする文化、徹底した消費者志向、卓越した世界規模でのマーケティング・ミックスの共有と活用の3点に要約することが出来る。

これらの点は、P&Gの経営理念、経営陣からのメッセージ、過去の失敗についての謙虚な反省、新しい試みとしてチャレンジする諸施策によるものと思われる。

## 人を大切にする文化 「マーケティングの最大の チャレンジは人」

今年7月、米国オハイオ州シンシナティにあるP&G本社を訪問し、グローバル・マーケティング担当役員

のジェームズ・ステンジェル氏と話し込む機会を得た。「マーケティングの最大のチャレンジは何か」とい

う質問に対して、返ってきた答えは「人」であった。更に同氏は、「社内での従業員のみならず、広告代理店を含む取引会社にも同様に高い資質、高い目的意識、高いモラル、正直さ、高潔さ(インテグリティ)を要求している」という。

その背景にあるのは、アメリカの一般企業と異なり、P&Gでは内部での昇進制度を徹底しており、将来

のトップマネージメント層は必ず社内から選ばれるのが鉄則であるという事実である。そのため同社では人材を社内開発することがトップ・プライオリティーであり、新入社員が入社後に高いパフォーマンスを発揮するための能力開発、研修制度、メンター制度などが充実し徹底されている。経営陣の人材育成にかけ

熱意、また組織として人材開発に注

力する姿勢には目を見張るものがある。結果としてP&Gの従業員1人当たりの生産性は著しく高く、社員1人当たりの営業利益は日本の主要同業他社よりも高い。

トップ経営陣の人材育成・開発に対する情熱はいかなるものか? まず、取締役会会長兼CEOのA.G.ラフリー氏は、毎週日曜日の午後、財務担当最高責任者(CFO)やマーケティング担当最高責任者(グローバル・マーケティング・オフィサー)とはなく、人事担当最高責任者とじっくり話し込む点に注目したい。

ラフリーCEOが如何にP&G社員の活用に対して常々考えているかが分り、示唆的で興味深い。次に、ステンジェル氏は「自分がグローバル・マーケティング担当役員に任命された時、ラフリー会長兼CEOに対して、私の情熱と力を最も傾注すべきことは人であると確信していると述べた」と語る。ラフリー会長兼CEOに対して「自分の仕事はP&Gの社員一人一人及びP&Gと一緒に働く取引会社、広告代理店の生産性、インスピレーション、クリエイティビティを10%向上させることが



オフィスでステンジェル氏は快く取材に応じてくれた

ローバル・マーケティング担当役員としての私の最大の課題であり、この課題を達成するか否かて私を評価して欲しいと申し上げた」と同氏は筆者に述べた。「その実現により私は非常に有能なリーダーになれる」と続け、そのための課題が「従業員の質を高め、より訓練・教育によって高い倫理力と道徳心を備え、そして正直さ、高潔さ(インテグリティ)を備える人間を育てることである。それにより初めて、私達は勝つ。とてもシンプルなことだ。そのため多くの時間を私は人材に使う」と筆者に熱く語った。

### HPMO(ハイパフォーマンスマーケティングオーガナイゼーション)の設置

ステンジェル氏の強力なリーダーシップの下、同社はより機能的にそして組織的に社員の生産性向上を図るマーケティング組織を実現させるため、HPMOという制度を創り上げた。これは、「適切な人材に最も適した仕事をしてもらうことを目指し、組織間で十分にマーケティング活動に従事できる体制をつくる」制度で

ある。本制度は1930年代に同社が世界に先駆けて創り上げた「ブランド・マネージメントシステムに匹敵するものではないか」との声も早くもP&G社内の一部で挙がっている。

HPMOは「企業の短期長期の経営目標を実現するためには、戦略的選択肢を認識し、マーケティングに携る全ての人間が最大限に可能性を発揮し会社に思う存分貢献できるカルチャーをつくり、基本的な職務とスキル、専門知識、キャリア育成を考慮した文化を創り上げること」であると謳う。つまり、マーケティングにかかわる社員のキャリアに関する選択肢を増やし、専門分野をより深く追求できる環境を整えるということである。それにより、マーケティングに携る人が、本場にマーケティングの仕事が出来るような環境をととのえ、本質的でない仕事の時間を最小限にすることが可能になる。これは、ブランド・マネージメント制度が出来て以来、P&G歴代の全CEOがブランド・マネージメント部門の出身者であるという背景とも密接に結びつく。つまり、従来の

産性を持続する原動力に今後もなつていくものと思われる。

### 徹底した消費者志向 消費者はボス

ブランド・マネージャーからジェネラル・マネージャーへのキャリアパスの他に、マーケティングのそれぞれの領域(宣伝開発、メディア、コーポレート・マーケティング、ノレッジマネージメント並びにノンメディア広告)の専門性を追求するというキャリアパスを経営陣が高く評価することに繋がっている。簡潔に言えば、より専門的な技能を身につけ、会社に貢献することを積極的に奨励する制度である。好きなこと、情熱を傾けることができる業務を仕事にする時に、人はその潜在能力を十二分に発揮することが出来、組織としての発達も類まれなものとなる。マーケティング業務の中の専門分野を好きな人が、その分野に特化するということで、キャリアパスが広がるということは今までに無い画期的なことである。この制度を理解し自社に活用すべく、例えばトヨタがP&G本社を訪問し、研修に参加した事もある。「マーケティングの最大のチャレンジは人」であるというステンジエル氏の問題意識は、経営陣の人材に対する強い情熱と、組織的に機能するP&G制を通じて、従業員の高い生

P&Gのステンジエル氏は、「現場の社員からラフリー会長兼CEO以下経営幹部まで消費者はボスと常々強く認識し、全てのブランドが消費者にとって最適な価値を最適な価格で提供するべき」という徹底した経営理念を持つ」と述べる。多くの企業で同様に語られているが、本当に全てで徹底している企業は少ない。消費者志向が徹底されている要因は様々だろうが、P&Gでは海外市場での過去の数々の失敗経験から学ぶプロセスが徹底されてきたためではないだろうかと筆者は推測する。日本の市場を例にとり易い。P&Gは、多国籍企業としては比較的遅い1973年に日本に進出してから、ほぼ10年間は失敗の連続だった。その主な原因として、日本の消費者の理解が十分でなかったことが考えられる。安易にアメリカ国内と同一の製品、アメリカ人幹部、アメリカ式販売方法、アメリカ式マーケティング

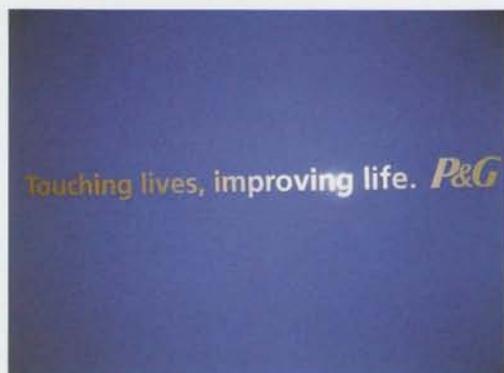
戦略をそのまま日本市場に持ち込んだ結果といえる。

例えば、初期段階の洗濯洗剤「全温度チアー」は、製品コンセプトやマーケティングをそのまま日本市場に持ち込み失敗した。独自の「お湯ぬるま湯、水のどの温度でもきれいに洗える」製品優位性は当時アメリカで大成功していたが、当時の日本ではぬるま湯やお湯ではなく、冷たい水や風呂の残り湯を洗濯に使用していたため、全温度で洗えるという製品優位性は、日本の消費者に訴求せず、当然売上も芳しくなかった。同社のグローバル・フアブリック・アンド・ホームケア製品担当社長・部門は、直近1年間の売上高125・6億ドル、マクドナルド氏は、「この失敗は消費者はボスであるという教訓であり、その国の消費者をよく理解し、言語、文化を理解したうえでビジネスを展開すべきで、自分達の勝手な判断でビジネスを行なつてはいけないということを学んだ」と述懐する。

この失敗に学び、P&Gはまず消費者が何を考えているかを徹底的に調査し、製品を日本の消費者に合わ

せた。具体策として、調査担当者も家庭訪問し製品の使用観察、買い物客からの聞き取り調査、使用テスト等を行った。例えば洗濯洗剤のチアーにおいては、初期の失敗を経て、主婦層が冷水や風呂の残り湯で洗濯するデータを得た後、P&Gの研究者に低温でも機能する漂白活性剤を開発させた。

次に、製品開発だけでなく、訴求対象の消費者に、より良いコミュニケーションを図るため、日本の消費者特性に合わせたテレビCM・キヤンペーンを制作した。例えば、洗剤「アリエール」のブランドグルー



役員室に飾ってあるP&Gのプレート

プは、競合会社との比較広告をまず考えたが、他社を貶める比較広告より、日本の消費者は客観的な商品情報の提示を求めると認識し、製品機能の説明に焦点を絞った広告を制作し成功した。また、紙おむつのパンプスは直接的な表現を好まない日本の消費者に合わせて、広告で擬人化した「おしゃべりオムツ」のキャラクターを導入した。この斬新な広告により赤ちゃんに対する充分な配慮を印象付けた。この結果、キャンペーンは大成功し同商品は市場の主導権を握った。「消費者はボス」であるという言葉は、海外市場での初期の段階の失敗を経て、その国の消費者から徹底して学ぼうという謙虚な姿勢がうかがえる、重い言葉であるといえる。

## 卓越した世界規模での マーケティングミックスの 共有と活用 日本人は 「ピープルオブアート」

ステンジェル氏は「日本人の優れた面から学び、それをいかに活用するか」がラフリー会長兼CEOの口癖であり、ラフリー氏は日本人をピー

プル オブ アートと評し、日本での成功事例を世界規模で活用し、日本を市場としてだけでなく、リソース・センターとして捉えていると常々語る」と述べた。このような姿勢を持つP&Gは、世界規模でのマーケティング・ミックスのリソース・センターとして特に日本を重視している。そのため同社経営陣は日本から学ぶことに意欲的だ。例えばP&Gの会長兼CEOのAG・ラフリー氏、副会長のケリー・クラーク氏、同社のグローバル・フアブリック・アンド・ホームケア製品担当社長のロバート・マクドナルド氏の3氏に共通していることは、日本駐在の経験があるという点である。また、マクドナルド氏の「アメリカやヨーロッパも大切だが、アジアと日本を知らずして、P&Gは真のワールド・カンパニーとはいえない」とのコメントは意義深い。P&Gが真のワールド・カンパニーとして発展するためには、日本を市場として見るだけではなく、大切なリソース・センターとしての位置づけを明確なビジョンとして打ちだしている。

この理由としてラフリー会長兼C

EO以下、前述の経営陣は、「日本の消費者のレベルの高さ、洗練度、品質の高さを要求する度合いが高く、日本で成功したブランドは海外でも成功すると認識している」と語った。筆者にはP&Gの日本市場への姿勢・取り組みが、かつてのトヨタを代表とする日本の自動車メーカーの北米進出への取り組みを彷彿させる。なぜならこれらの自動車メーカーにあってのアメリカ市場と、P&Gにあっての日本市場には共通点がある。まず市場の絶対的な規模だ。しかしそれ以上に、その市場の消費者が製品を良く知っていることである。すなわち、当時の自動車業界において最も厳しい消費者がアメリカ市場の消費者であったように、P&Gの商品群の存在する市場において、品質・サービスの極めて厳しい目を持つ消費者は日本の消費者なのである。また、国内の同業他社の競争力が大変高いことも挙げられる。

P&Gの製品開発を例にとると、日本の厳しい消費者に耳を傾け、どうすれば喜んでもらえるか深く意識する姿勢を身につけた結果、リンスインシャンプー、コンパクト型のお

むつや洗剤、パンツタイプのおむつ等の世界的に画期的な製品の開発と技術の発展を生み出し、同社の世界品質をさらに押し上げる原動力になった。また、総合的に品質を管理するTQA活動は、1980年代初期に日本で生まれた後、現在世界のP&Gで取り入れている。この様に日本で得られたノウハウは世界のあらゆる地域・部門の社員に新しい着想と影響を与えている。このように、P&Gは日本を単に市場だけではなく、世界規模でのマーケティング・ミックス、ブランド・リソースの重要な拠点として位置づけていることである。

## 地域を越えたマーケティング・ ミックスの活用により 高いブランドシナジーを実現

同社のグローバル・フアブリック・アンド・ホームケア製品担当社長のマクドナルド氏は「いかにブランド間のシナジーを高めるかを重視し、企業内のブランド・リソースの効率的活用を訴え、ブランドの壁を超えたシナジーの実現を常に考えている」と筆者に語る。

これは、同社が世界のあらゆる地



「ブランドはP&GのDNA」と言われているだけあり、本社役員室の階には、同社各ブランドが色とりどりに飾られ、明るい雰囲気にも包まれている

域で成功したブランドの事例を絶えず探し、世界中でブランド展開している製品、パッケージ、広告、マーケティング、プロモーション等の成功事例から学び、他地域や他のブランドに適応させ、会社全体としてのシナジーを高める努力を経営陣から現場の社員まで意識していることである。食器洗剤の「ジョイ」を例に取ると、ヨーロッパの研究者が日本向けに特別に開発した新技術を使用。「ジョイ」のテレビCMは、イギリスで使用された洗剤「ダズ」、後アメリカで使用された洗剤「ゲイン」で使われた「見て感じてもらう」キャンペーンを活用。一方日本で開発された「漏れないキャップ」は今ではアメリカのP&G製品にも採用され、日本で成功したマーケティングもフィリピンに適用しているという。製品のみならず、広告・流通を含むあらゆるマーケティング・ミックスの優れたリソースを、相互に世界規模で活用することに極めて意欲的である。シナジー効果を高めるために、あるブランドの成功事例が他のブランドの担当責任者によって徹底的に勉強されている。このように地域間

でもブランド間でも優れた考えや成功事例がP&Gでは徹底的に活かされているということは注目に値する。また同時に経営陣が、「どのレベルでローカライズするのが一番効率的に効果を出せるか」を常に考え、実践している。

前述したHPMOの新しい施策はこのP&Gのコアポレート・ベースでの哲学をより確かなものにするであろう。またそれぞれの地域での消費者から学ぶ謙虚な姿勢と、これをトップ以下が実践に移すために日夜懸命な努力を重ねている事実こそP&Gの優れた企業を支える強さとバックボーンであると考えられる。

岸 伸久(きし・のぶひさ)

2002年8月より、マネジメント・コンサルティング会社、岸・アンド・アソシエーツ(株)代表取締役。本年5月より、日系外資系の企業経営者対象のサロン「ファースト・ウェンズデー」を主催。  
tkishi@firstassociates.com

ハーバード大学大学院を経て、SAI・S・ジョンズ・ホプキンス高等国際問題研究大学院にて国際関係論(国際経済・アジア研究)で修士。その後IMDビジネススクールにてProgram for Executive Development修了。タウ・ジョンズ社インターン時にウォール・ストリート・ジャーナル紙に署名記事を寄稿。その後ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門にて企業のM&A、株式公開、IIR(インベストメント・リレーションズ)を中心としたアドバイザリー業務に従事。