

広告主の利益のために 情熱を持ってグローバル化を断行する

ピュブリシス・グループ S.A. 会長兼CEO モーリス・レヴィ氏

本年5月末、バリのピュブリシス・グループの本社に同グループ会長兼CEOのモーリス・レヴィ氏を訪ねた。

レヴィ氏は、シャンゼリゼ通りや凱旋門を見下ろす本社ビルの上からの景色を筆者に案内し、

屋上脇の見晴らしの良い一室で朝食をとりながらのインタビューとなった。筆者の空いたカップに自らコーヒーを度々入れる

レヴィ氏には恐縮したが、筆者の質問に熱っぽく答えるレヴィ氏を見ると、以前会ったグローバル企業のトップによる

レヴィ氏を評価する言葉が脳裏に甦った。「彼はクライアントを第一に考えている男だ」と。おそらく同氏の

繊細な気配りや、熱っぽく自説を語る姿にクライアントのトップは惚れこみ、緊密な関係を構築するのだろうかと感じた。

ピュブリシス、 4大メガ・エイジェンシー

世界のメガ・エイジェンシー・グループはグループの規模をベースにして、現在、4つのグループが挙げられる。米オムニコム・グループ、英WPPグループ、米インターパブリック・グループ、そして仏ピュブリシス・グループである。

世界の広告業界は長年の間、ブランド・エイジェンシーの規模でランク付けが行われてきた。電通をはじめとしてY&R、J・W・トンプソン、マッキヤンエリクソン、BBDO、オグルビー&メイザー、レオ・バーネットなどは日本でもしばしば話題になるエイジェンシーである。しかし、今日世界の広告界では合従連衡が進みWPP、インターパブリック・グループ、オムニコ

ム・グループ、さらに新たなホールディング・カンパニーの有力な存在としてピュブリシス・グループが話題になっている。4大グループの誕生である。今までは話題の中心は3大メガ・グループであった。いずれもアメリカ又はイギリスに本社があり、欧米主体といってもヨーロッパ大陸のエイジェンシー・グループは「メガ」グループには入っていなかった。

ピュブリシス・グループはヨーロッパの雄でもあり、また既にサーチ&サーチなどを傘下に収めてはいたものの、規模の点で巨大エージェンシー・グループ入りは果たしていなかった。しかしビコムスリーの買収によりレオ・バーネット、スターコム・メディア・ヴェスト・グループなどをピュブリシス・グループの傘下に収め、いまや世界の広告界は4大メガ・グループの時代に入った。ピュブリシス・グループがレオ・バーネットなどの名門企業を買収し、4大メガ・エージェンシー・グループ入りを果たした背景にはCEOのモーリス・レヴィ氏の強力なリーダーシップがあった。同氏は有力広告主トップとの会談並びに、特に北米におけるエージェンシーの再編成などで超多忙であったにも関わらず、快く筆者のインタビュの申し入れを受けてくれた。

ピュブリシス

読者はご存知だろうか、簡単に会社説明と業績の要約をする。ピュブリシス・グループは世界の広告界で第4番目の規模を誇り、グローバル(109カ国)で展開される広告会社である。グローバルに展開される主要ネットワークは、レオ・バーネット・ワールドワイド(アメリカ)、ピュブリシス・

ワールドワイド(フランス)、サーチ&サーチ・ワールドワイド(イギリス)の3つからなる。またメディアのコンサルティング及びメディア購入の領域でも、スターコム・メディア・ヴェスト・グループやゼニス・オプティメディアを持つ。また日本の最大手広告会社、電通とも資本・業務提携を行っているというグローバルな広告会社である。

ピュブリシスは2003年の4つの目標①ビコムスリーを成功裏に統合する、②オーガニック・グロース(有機的成長)、③営業利益率の改善、④財務体質の強化を設定し、推進し顕著な業績を挙げた。例えば、オーガニック・グロースは、03年12月期で4大グループの中では2位、04年の上半期(第一・第二四半期)は前年同期比と比較し、4・5%超の成長を示す。また、03年12月期の営業利益率は4大グループの中でも最も高く(14・3%)、04年の上半期(第一・第二四半期)も堅調に伸びている。

社員に対する考え方…連帯の鎖

優れた広告会社とそうでない広告会社との違いは何か。ピュブリシス・グループ会長兼CEOのモーリス・レヴィ氏とのイン

タビューを終え、筆者はこの問いを考え始めた。

古今東西を問わず、優れた企業には創立者や中興の祖として語り継がれた卓越したリーダー達が居ただけではなく、同時に一般に知られてはいないが、後輩を大きく育てるべく真剣に指導する多くの上司達がいたことも忘れてはならない。共通して言えることは、語り継がれた卓越したリーダーも、現場で活躍した多くの上司達も、会社の将来を考え、将来の最も大切な資産を育てようとする姿勢を持っていることだろう。愛社精神が強く、後輩を想う心温かい人達がいるか否かが優れた広告会社とそうでない広告会社の最も大きな違いでもあるだろう。

モーリス・レヴィ氏が敬愛する人に、ピュブリシスの創設者であるマルセル・ブルースタイン・ブランシェ氏がいる。同氏が語る「勝利への情熱」(03年7月電通出版)に同氏の次のような言葉がある。「この年になって私には、返さなければならぬ大きな借りがある。人生に真つ向から飛び込んでいった頃の自分自身に借りがある。あの頃の私に似た若者を支援することで、あの頃の私への借りを返したい。私に模範を示し、愛情を寄せてくれたすべての人に対する感謝の問題だけではない。私たちと若者の間に作り上げなければならない連帯

の鎖である。私自身、そうやって育ててもらった。他の人々にもその恩恵に浴してもらいたいのだ」。創設者であるブルース・タイン・ブランシェ氏の強調する「それぞれの世代が後に続く世代に手を差し伸べなければならぬ」という、将来を見据えて「人」を想う姿勢は同氏と長年共に働き、後継者でもあるモーリス・レヴィ氏からも、同様の後輩を思う熱い心を筆者は強く感じ取った。

ブルース・タイン・ブランシェ氏もモーリ



ヒュブリシス・グループS.A. 会長兼CEO モーリス・レヴィ氏

ス・レヴィ氏もフランス人である。本社所在地はパリである。ピュブリシス・グループを語る際に、ヨーロッパのDNAは大切なポイントではある。「フランス人はアン・グロサクソンとは違う」。私は組織が一番大切だとは思っていない。人が一番大切だと考えている」とレヴィ氏も語る。

しかしながら国籍を問わず優れた企業に共通する点がある。この点に関してはヨーロッパ大陸の間も、アン・グロサクソンも、日本人も一流の企業に共通する特質ではな

かろうか。それは社員同士、先輩と後輩が、スクラムを組む点にある。先輩が後輩を育てる。社員の間に堅い結束と連帯の意識があるかないかは、一流企業か否かを判断する大事な基準であって、必ずしもヨーロッパ大陸、アン・グロサクソン、日本という違いではないだろう。創設者と現会長に相通ずる後輩に対する気持ち、若い人達を思う熱い心はピュブリシス・グループの企業文化のベースになっているとの強い印象を筆者は受けた。連帯感、濃密な人間関係、人

と人との信頼関係を大切にする企業風土はピュブリシスの誇るべき特徴であろう。

人…社員の評価基準

筆者がレヴィ氏に「部下 (People working under you) をこの基準で評価しているか」について切り出すと、その質問に対し、「私は『部下 (under)』という言葉は嫌いだ。私は『彼等と共に (together with them)』の気持ちで常に働いている」という言葉が即座に返ってきた。

そしてレヴィ氏は次のように答えた。「第一に『正直』であって欲しい。正直でない人間は評価しない」。このことの意味するところは全体のピクチャーの限られた部分のみを報告するのではなく、ピクチャーの全体を過不足なく正直に言う人間を評価するということであろう。いい話は報告するが、悪い話は伏せる。トップには良い話は報告するが、にがひ話や耳障りな話は報告しないとなれば、企業のトップは裸の王様になりかねない。「正直でない人間に対しては一切妥協しない」とレヴィ氏は述べた。更に「インテグリティ (誠実さ・高潔さ)」を評価する。そして「知性豊かな人」であることも大切な資質と考える」とレヴィ氏は答えた。「私どもの企業は知性豊かな人材

の集まりであり、文化があり、価値観を持っている。ピュブリシスはよき人間の集まりであり、またそれを誇りにしている企業であるから、正直さ、誠実さ、と同時に豊かな知性を社員に求めることは当然である」とレヴィ氏は強調した。その上でプロフェッショナルとしての資質を社員一人ひとりが持つことが求められると言う。

余談ではあるが、筆者はフランスの著名な哲学者で仏大統領のアドバイザーを務めたこともあるギー・ソルマン氏に東京でお目にかかったことがある。同氏と親しい、いつもお世話になっている先輩のご紹介で会食をし、親しくお話をする機会に恵まれた。その際、ギー・ソルマン氏より、同氏とモリス・レヴィ氏とは親交があると伺っていたことを思い出し、レヴィ氏にソルマン氏のことを尋ねてみた。ソルマン氏を知っているのかと一瞬驚いた表情のレヴィ氏は「ソルマン氏を良く知っている。よくお目にかかるんだ。そもそもソルマン氏は若い頃ピュブリシスで私どもと一緒に働いた仲間なんだよ」と言った。「ピュブリシスは哲学者までも輩出しているのですか？」と尋ねてみると、レヴィ氏は破顔一笑、「我々は皆、哲学者なんだよ」とのコメントが返って来た。

伝統の継承と変革

優れた企業風土を守る良き保守主義も、必要に応じて断固変革を推進する努力も、優れた人材が企業にいるか否かである。創業者が築き上げた企業風土の最も大切なところを継承するという、良き保守主義を守るために常に情熱を持って最善の努力をして来たのもレヴィ氏であろう。同氏が取り組んで来た変革とは何か。

一つは生活者を取り巻くチャネル・オブ・コミュニケーションの変化を読み取り、早くからホリスティックな対応の重要性に着眼したことである。この変化に十分対応できる人材を有し、積極的に整備してきた。「コミュニケーションの統合」は広告界の多くの人たちが数十年前から叫び続けて来たことである。TV、新聞、雑誌、ラジオと店頭でのPOPのクリエイティブの統合に多くは留まっていた。しかし、「多様なコミュニケーション・チャネルの変革に対応しない限り、生活者に対するコミュニケーションは不十分である」との強い認識を持って広告会社のサービスの多様化を推進してきた旗頭がレヴィ氏であり、同氏をフルにサポートしたのはピュブリシス・グループの優れた広告人達であった。先進的な世界

の大手広告主が、ホリスティック・アプローチの重要性をかねてから主張してきたにもかかわらず、多くの広告会社は実際にはその期待に応えることはできなかった。ピュブリシスは広告主の期待に応える為に必要な変革を断行したのだが、これもまた優れた人材と彼らの情熱、そして実行力があったからこそ可能であったと言える。

もう一つの変革はグローバル化に対する具体的なアクションである。ピュブリシス・グループはアメリカ、イギリスの著名な広告会社を買収し、ヨーロッパ大陸のみならずアメリカにおける体制強化に積極的な手を打って来た。このような積極的な体制強化において、ヨーロッパではピュブリシス・グループの右に出るものはいない。ピュブリシス・グループはサーチ&サーチを買収し、更にアメリカの名門レオ・バーネットを傘下に持つに至っている。レヴィ氏のビジョンと大胆な行動力は世界の多くの広告人が注目し、マスコミでもしばしば取り上げられたので、ご存知の読者も多いであろう。

M & A に際しての基準

M & A に際してはどのような行動基準を持って臨んできたか、この点に関して質問

してみた。「買収に際して考慮すべきこと、最も重要で最初に考えるべきことは、買収によって我々の広告主に対しより良いサービスが可能になるか否かだ」が最初の答えであった。「我々の広告主に対し、この買収がプラスになると判断した場合には、我々は買収を進める。そうでないと判断した場合には買収や提携の話にストップをかける」と言う。すなわち、クライアントにとってプラスになり、クライアントの利益になる、この点を常に考えることがピュブリシス・グループの基本的な姿勢であるといえる。

更に、「買収する相手が今日まで成功してきたかどうかを確認し、成功を可能にした3つか4つの要因をつぶさに検討する。強い成功要因が存在し、成功している企業と判断した場合には、この広告会社を守って」というと決断し、この広告会社の価値を守っていく。つまり、この広告会社の企業文化を守っていくとの決断をすることになる。我々には必要な変革は否定しないが、この広告会社の企業文化を買収後変えようとはしない。つまり、企業の哲学、仕事の進め方を変えようとはしないのだ。企業の哲学、企業の文化、今日まで成功を可能にしたいくつかの大切な要因は、買収を決めた後にも守っていくべく、最大の努力を重ねる」と力説した。つまり成功している企業の場

合、この成功の継続を優先させ、 unnecessary 変革は行わないというのだ。その際、企業文化、企業哲学は大きな判断基準になる。

逆に、「立派なクライアントを持ち、優秀な人材は居るが、企業文化がない広告会社のクライアントと人材は買っても、広告会社そのものは存続させない。ダーシーはその一例といえるでしょう。レオ・バーネットやサーチ&サーチには素晴らしい文化があり、伝統がある。私の使命はこれらの優れた広告会社を守っていくことだと考えている。特に、レオ・バーネットは世界の広告界で最も尊敬され、輝かしい歴史を誇る、数少ない巨人の一社であり、レオ・バーネットの伝統と文化を守るのは私の責任だ」と強く語った。

クライアント志向

レヴィ氏についてピュブリシスの重要なクライアントであるネスレの経営幹部は筆者に、「レヴィ氏を私どもが好きなのは、彼が常にクライアントのことを考え、はつきりとコミットしているからなんだ」と語ったことがある。筆者はレヴィ氏が社員だけでなく、クライアントとも濃密な人間関係を構築していると強く感じた。同氏が最も愛することは、「人との出会い」であり、多く

は個性豊かなトップエグゼクティブである。

レヴィ氏の敬愛するピュブリシスの創設者であるマルセル・ブルースタインIIブランドンシエ氏の思想と同じものであるように思うので、同氏のクライアントに対する価値観を紹介する。「クライアント企業とその歴史が代表する仕事の蓄積という資産に対して、大きな敬意を示した。広告を作り、守り、発展させ、成功させる事がどれほど大変なことかを知っていた。広告費として支出される1フラン、1フランが何を意味するかが分かっていた」「企業の価値はそこで働く人間、とりわけ経営陣の価値と等しいことを知っていた」「新たなクライアントについて話すとき、最初にする質問は予算額の大きさに関するものでもなく、広告主の重要性についてのものでもなかった。最初にする質問は『彼らとうまく理解しあえるだろうか?』というものだった」(「勝利への情熱」)。

レヴィ氏も同様にクライアントとの人間関係を最も大切にし、ピュブリシスが広告主との取引を始めるときは、まず相手の経営幹部の人となりを見るという。

「P&Gの会長兼CEOであるA・G・ラフリー氏やネスレのCEOであるピーター・ブラベック氏が素晴らしい点は、彼らが世界はどう動いているのかを非常に深く理解

しているからなのだ。生活者に対する深い洞察力なくして商品は売れないということ、そして、文化の違いを理解することが極めて大切だと言うことを十分認識していること、この二点が今日のグローバル企業トップに求められる大変重要な資質である。その視点から、モリス・レヴィ氏はP&GのA・G・ラフリー氏とネスレのピーター・ブラベック氏を高く評価し、尊敬していると述べた。併せて、レヴィ氏はロレアル(本社・フランス、パリ)の会長兼CEOであるリンゼー・オーエンIIジョーンズ氏も優れたリーダーの1人として尊敬していると語った。

広告会社グローバル・ベースでの熾烈な戦いに生き残ることが出来るか否かは次のいくつかの点にかかっていると筆者は考える。①どのような優れた広告主をクライアント・ロースターに持っているか、②そしてそれら広告主に対し、常にトップクラスのサービスを提供できるか否か、③その達成すべき「伝統の継承と変革」を強力に推進すること、すなわち、それを可能にするリーダーを持つ企業かどうかである。レヴィ氏が「伝統の継承」と「変革」の調和を達成すべく、日々努力している、数少ないリーダーであることは間違いない。実際、既存の大手広告主との緊密な関係を構築し

ながら、経営目標でもある「新規クライアントの獲得」にも注力し、04年上半期の新規クライアントのアカント総額は19億ドルに達した。

現在のオムニコム・グループ、WPPグループ、インタールパブリック・グループ、ピュブリシス・グループからなるメガ・エージェンシー・グループの中ではアングロサクソンが主流を占めている点はまぎれもない事実ではあるが、いまやフランス、ヨーロッパ大陸を代表するピュブリシスが本格的なグローバルネットワークを構築するようになつた。米英のみならず、ヨーロッパを代表するピュブリシスや、電通をはじめとする日本の有力広告会社が今後どのような展開をグローバル・ベースで推進していくかは大変興味深いテーマであり、目を離すことが出来ない。

岸伸久(きし のぶひさ)

マネージメント・コンサルティング会社、岸アンド・アソシエーツ代表取締役。日系外資系の企業経営者対象のサロン「フアースト・ウェンズデー」を主催。
ハーバード大学大学院を経て、S.A.I.S.(ジョンズホプキンス大学国際問題研究大学院)にて国際関係論(国際経済)を専攻。その後、M.D.B.ビジネススクールにてPh.D. (International Development)を修了。ダウ・ジョー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、IRインベスター・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。