

# 小さな改善の積み重ねによる大きな発展

ネスレSA

アジア・オセアニア、中東・アフリカ担当執行副社長

マイケル・W・O・ギャレット氏

創業以来135年以上の間、世界中の人々から愛され続ける、世界最大の総合食品・飲料企業、ネスレ。

日本においても、2003年には、創業90周年という歴史を持つ。02年度、ネスレグループの連結売上高は

891.6億スイスフラン(約7兆1908億円)、1スイスフラン85.47円で計算を計上し、昨年対比で

5.3パーセントの増加を実現。また純利益は75.64億スイスフラン(約6,465億円)と前年対比13.2パーセント増加。

このような実績を達成した、売上高において世界最大の総合食品・飲料企業であるネスレの強さの背景は何か？

## 人、商品、そして謙虚さと倫理、 プラグマティズムの企業文化

今年7月にスイスのヴェヴェーにあるネスレ本社を訪問し、同社執行副社長マイケル・ギャレット氏に数時間に渡るインタビューを実施した。同社の企業文化、強さについてギャレット氏が最も強調した言葉は、「人」であり、「質の高い商品」、「謙虚さ」、「倫理」であり「プラグマティズム」

であり、地味だが常に改善を図る企業文化である。

一見してこれらは経営の問題では

あるが、マーケティングや宣伝には関係ないという読者もおられる。しかし筆者は必ずしもそうは思わない。

「経営とはマーケティングとイノベーションである」という経営学者のピーター・ドラッカーの至言があるように、これらの言葉は経営において優れて大切な言葉であるが、マーケ

ティングや宣伝においても示唆に富む大切な言葉である。

## 人——多様な文化、 価値観の相違を超えるもの

「ネスレの強さは人と商品の質である。ネスレはシステムの会社ではない。私どもは資料やデータの詰まったファイルを見るのではなく、相手の目を見る」事実や情報をその国の歴史的な背景を頭に入れて、総合

的に考える。これを可能ならしめる人材がいることが、ネスレの強みであり、そして忘れてならないのは、この人たちの愛社精神(ロイヤリティ)である」とギャレット氏は語る。

ネスレ本社にいる幹部の多くの人達は現場の経験を持つ。それも自国ではなく、海外で苦労し成果を上げた人達である。マイケル・ギャレット氏(イギリス人でオーストラリアの国籍も所有)はオーストラリアの社



ネスレSA アジア・オセアニア・中東・アフリカ担当執行副社長 マイケル・ギャレット氏

長、日本の社長、アジア・オセアニアの総括、そして現在はアジア・オセアニア、中東、アフリカ総括の責任者としてスイスのヴェヴェー（ネスレ本社）に駐在する執行副社長である。財務担当最高責任者（CFO）であり現在執行副社長でネスレ本社に駐在するウォルフガング・H. ライヘンバーガー氏（オーストリア人）は、北米に駐在し中南米担当、日本社長を歴任している。ペリエやサンペレグリーノ等のネスレ傘下の全ての「水」の最高責任者であるフリッツ・バンダイク氏（オランダ人）は、マレーシアや日本の社長を経験し、中国での社長も短期間ながら経験している。スイス本社には、その他日本に駐在した幹部が本社に数多くいる。更に日本駐在経験のあるネスレOBの方々が集まる時には、小学校の同窓会の雰囲気と世界のトップ・ビジネススクールの同窓会の雰囲気がかねかわせた集まりになるようだ。日本の悪口を言うも長老から足で蹴とばされるといった伝説も残っている。

中南米を担当し、本社において戦略担当執行副社長を経て現在の地位に着いた。同氏の前任者で既に引退した元CEO・会長のヘルムート・マウハー氏はドイツ人でドイツの現場からキャリアを始め、ネスレ・ドイツの社長を経て本社CEOに就任した。同氏は世界商工会議所の会頭等を務め、またネスレと関係の深いビジネススクール、IMDの有力理事として同校の発展に大きな貢献をしてきたことでも有名である。このように多国籍企業であるネスレの経営幹部は、国籍も様々であり、世界各地で実績を挙げてきた経営者が本社の経営幹部となる。この点は、一般的なアメリカ企業とは極めて対照的であるといえる。「アメリカ企業には、間違いなく優秀な人材がいるが、問題はアメリカ企業の優秀な人材は長年に渡り、例外はあるが海外に行きたがらなかった」とギャレット氏は語る。つまり自国にいなければエリートコースから外れるため、海外には行かないというアメリカ企業の風土が、そのグローバル展開においてネックになっているという見方である。最近一部のアメリカ企業でも、先進企業が将来

の経営幹部を積極的に海外に赴任させるようになり、変化の兆しが見えてきている。しかし前述の指摘はなぜ多くのアメリカ企業が長年海外で振るわなかったのか、ということに関する重要な要因の1つであると言える。

スイスという小国に本社が位置するネスレでは、最優秀な人材が喜んで海外に赴任することは当然でもあり、そして赴任する人たちの意気込みが違う。赴任先で調子のよい上っ面の仕事しかやっていない様では、すぐに見破られる厳しさもある。

「1つの事実を報告する場合にも、国に応じて、そしてそのときの状況に応じて全く意味合いが異なる。報告を受ける立場から言えば、同じ内容の事実の報告であっても、どの国からか、もしくはどの様な背景からか、事実をどの様な文脈で話しているかを充分見分けないと、取るべき対応を誤る」議論の質が高いものであったとしても、現場からの見地を失った地に足の着かない話は問題にならない」との社風が築かれていることも特筆すべき事項の一つである。他国の現場で苦勞し、努力を重ねる経営者として成果を挙げるという。風

土の中では本社で上司のゴマすりに精を出す余裕も無いだろう。つまり、幹部の多くが世界各国で経営を経験しているだけに、部下が中途半端なレポートを提出すると容易に見破られてしまうのだ。端的に言えば、官僚主義の弊害を規制する文化が、長

年に渡って醸成されていると考えられる。このような厳しさと、奥行きのある深さを持つ幹部がいるかないかで、資質のある若い人材が育つか否かが決まる。ギャレット氏を始めとする経営幹部が、現場を直視し、価値観の相違を越える人材育成に情熱を傾ける事実こそが、ネスレという優れたグローバル経営・グローバルマーケティングの礎にあると筆者は強く感ずる。

### 商品——高い品質

ネスレは総合食品会社であるが、会社創立時の商品は、乳児用食品(インフアントフード)であった。当時のスイスの経済状況は厳しく、母乳の出ない母親にとってこれらの製品は新しく、朗報であった。ネスレ社のロゴが鳥の親子と巣であることは、慈愛に満ちた母親と赤ちゃんを対象

とするこれらの商品の性格から考え、ても自然であるであろう。

ネスレは「人と商品の企業であり、システムの企業ではない」とギャレット氏は熱く語る。創立当初の商品カテゴリーを考えてみても、ネスレが一貫して品質管理を最重視してきたことは明瞭である。乳児用食品を開発し、商品化してきたということからも、同社の倫理観は、全ての商品に反映されているだけではなく、ネスレの社員、特に幹部社員に常に植えつけられたものである。食品は、他国製品を別の市場に導入する場合、消費財の中でも特に、その市場での



ネスレの商品群

適応性に配慮が必要な商材である。ネスレでは同じブランドの同じ製品・商品のレシピ自体をその国の市場環境に適応させるため、調整したりまた同じ観点からパッケージ、商品仕様を変更することも少なくない。キ

ットカットという同社のチョコレート製品のパッケージ、及び味が日本、マレーシア、中国で全て異なるのもその一例である。これも同社がいかに商品の広義な意味での「品質」を重視しているかを表しているといえよう。

### 企業文化——謙虚さを尊ぶ

謙虚さも同社幹部の指針となっている。異なった人種・国籍の人たちがネスレを構成しているため、お互いに相手を尊重する姿勢がより一層大切になる。もしその姿勢を堅持しない場合には、幹部の首も飛ぶという。「ネスレの企業文化は何か」との筆者の質問に対して、同社執行副社長マイク・ギャレット氏は直ちに次のように答えた。「ネスレの企業文化の一つは、他の国の文化を謙虚に学ぶ姿勢にある」。スイスは小さな国だ。アメリカは大きな国である。アメリ

カ企業は、まずアメリカで成功し、その上で海外に進出するわけであるが、海外においてもアメリカ流のやりかたに固執する。イギリスも同様ではなからうか。歴史的に、大英帝国時代に培った他国他市場のマネージメント方法を踏襲したビジネスのやり方で実績があり、豊かな経験とノウハウを誇る。自国の市場規模は、アメリカと比較すると大きくないが、伝統的にアングロサクソン流のビジネスに強烈な自信を持っている。

自国市場が小さく、海外市場への依存度が全てにおいて高いことは前述のとおりである。更に異なる言語を理解し、文化の違いに耳を傾ける国民性はネスレの企業文化を考へる際、大変重要な要素である事を充分認識されるべきである。同国内で、フランス語を話すフランス系スイス人、ドイツ語を話すドイツ系スイス人、イタリア語を話すイタリア系スイス人、並びにレト・ロマンシュ語を話すスイス人が共存し、そして共生しなければならぬ国である。海外において異なる文化を謙虚に学ぶ姿勢も、スイスの国民性と深い関係がある。「スイスに本社のあるネスレは

他の国の文化を謙虚に学ぶ。そんな話を伺って思うことは、ネスレの幹部には良き「リスナー」が多いことだ。豊かな経験とノウハウを保持しながら、特に他国の人の見方・意見を謙虚に聞く。「調査のデータやカネで買える情報のレベルでは満足しない。洞察力に満ちた意見を求める。そして深い議論を好む」その結果、表面的で薄っぺらな情報意見を破棄し、質の高い情報や、深く豊かな考えを整理し保持して、戦略立案に活用する。「謙虚に学ぶ姿勢」を別の表現で言えば、ネスレは、異なるバックグラウンドを持つ人たちとの、質の高い対話を尊重する、強力な企業文化を保持していると言えるのではなからうか。

### 企業文化 革命ではなく発展・改善

ハーバード・ビジネスレビュー誌の編集責任者が2001年、ピーター・ラベックCEOをインタビュ―し、同誌のトップ記事として大きく取上げた。ギャレット氏のインタビュ―に同席したネスレ本社の広報担当責任者フランシス・ペロー氏もそのインタビュ―に同席したという。

ピーター・ラベックCEOへのインタビュ―は、編集責任者の次のような質問から始まった。「あなたは革命的なことはしないとCEO就任時に言っておられたようだ。アメリカの企業であればCEO就任後思い切った革命、大改革に着手する方が多い。世界一の食品会社であるネスレCEOとして、革命や思い切った改革をやらないのでは面白くないのではありませんか？」その質問に対し

同氏は「革命はネスレでは必要ない。前任のマウハー氏は偉大な指導者であった。私はマウハー会長CEOの下で戦略を担当していた男だ。ネスレは素晴らしい企業だ。革命は必要ない。逆に私はあなたに伺いたい。なぜ革命がネスレに必要なのか。発展は必要であるし、改善は必要だと心得ている。それをやらないと言っているのではない。ネスレでは、トヨタの「改善」という言葉が、経営幹部の人達の間でよく聴かれる言葉である。企業の発展にとって、小さな改善の積み重ねこそが、地味ではあっても最終的には大きな発展に繋がる。CEOがマウハー氏からラベック氏に代わることに決まり、

ラベック氏の就任時には二人の間で「残すべきネスレの優れた企業文化」について充分語り合われ、共通の理解に基づく企業文化を真剣に考え抜かれたといわれる。そのエピソードは素晴らしいケースとして財界・学界で語り継がれている。

### 企業文化 スイス企業としてのネスレ

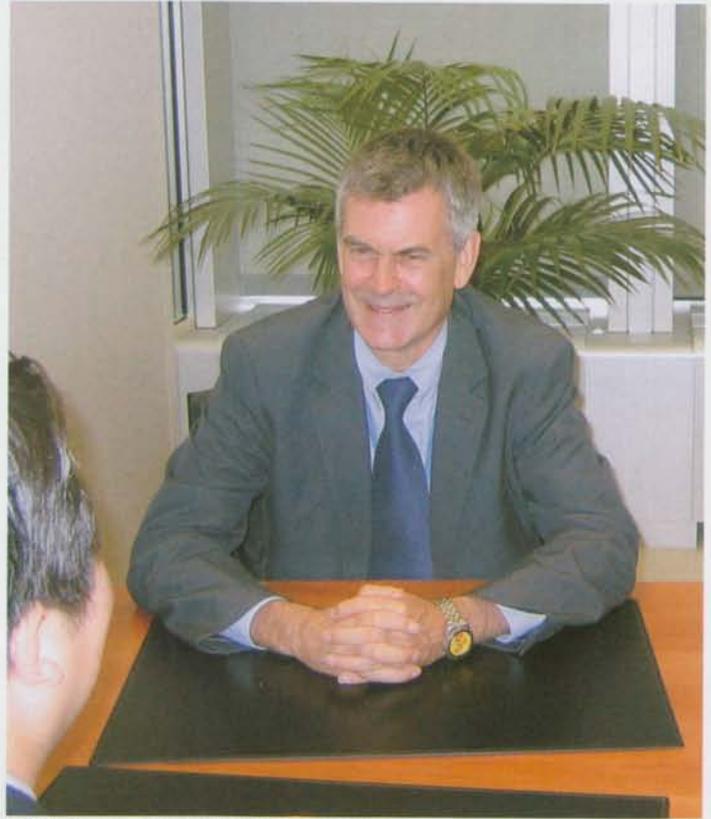
前述のように、ネスレの企業文化を考える場合、「スイス」をベースにする企業である点は軽視できない。ネスレはスイス人が大変誇りに思っている、スイスの代表的な企業である。「株主は多岐に渡り、一部株主が多くのシェアを保有するような企業ではない」とギャレット氏、ペロー氏（広報担当責任者）両氏は強調した。「例えば数多くの農業事業者が資産株としてネスレの株を代々持ち続け、我々の会社として誇りに思い、慈しむ心を持っている」と語る。これらの個人株主は、ネスレが品質の高い商品を世界に送り出す素晴らしい企業として、安定した成長を常に願っているであろう。

また、ギャレット氏は「スイスは

コンフェデレーション（連邦）の政治形態を取っている」と力説する。大統領は持ち回りであり、それぞれの州の権限と責任は強い。その意味から、政・財・官が東京に集中する日本とは大きく異なる。この自国の政治形態もネスレの企業文化を考える上で示唆的である。ネスレは世界各国の地域担当責任者に対して、大幅な権限や責任を委譲している。本社にいる経営幹部が世界の中心にいるという考えはない。地域担当責任者が、かなりの自由裁量行使でき、それぞれの責任が明確になっていることから、「父親が多すぎて」の失敗や、失敗を他人のせいにすることは出来ない体制となっている。

## 広告会社の選定基準

広告会社の選定基準は「高いサービスの質であり、広告会社トップのクライアントに対するコミットメントである」とギャレット氏は述べた。「ネスレの日本進出は大変古いが一トレーディング・カンパニーに過ぎない時代も長かった。日本で根を生やしたメーカーとして飛躍すべき時



スイスのヴェヴェーにあるネスレ本社で、お話を伺った。

期に来たと判断したのが1960年代の末。そのとき日本及び日本の消費者について、最も詳しく、欧米系でない、日系広告代理店であった電通を選択した」。

ギャレット氏は中国についても触れた。「中国はネスレにとって大変大事な市場で、早い段階で多額の投資を行った。売上高はまだまだ小さいが、ネスカフェは市場占有率70%で

将来が楽しみだ。ネスカフェの扱いに関しては、グローバルで著名な広告代理店から、96年から97年にかけて電通にスイッチした。中国市場に強い電通を最重要ブランドの担当として選択・決断したことは、ネスレ

が中国で電通にコミットしたことであり、同時に電通がネスレに対して中国市場でコミットするという理解に基づいた大きなものであったと言

えよう」とギャレット氏は説明する。

このようにネスレの強さの理由は様々だ。まず多様な文化、価値観の相違を超越した、成熟度の高い人材、高い品質と市場を見る確かな目に裏打ちされた商品。次に謙虚さとプラグマティズム、「革命ではなく発展・改善」という言葉に根付いた企業文化。また自国市場が小さく海外に依存せざるをえない背景があるだけではなく、自国の政治形態から影響を受けた、スイス企業としての側面を持つネスレ。今回のネスレ社でのインタビューはビジネス・経営を表面からではなく、中・深層のレベルからの視点で捉えるという意味において、非常に有意義であった。

岸 伸久（きしひさひさ）のぶひび

2002年8月より、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（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「フアースト・ウエンスデー」を主催。ckishi@kshisociates.com  
ハーバード大学大学院を修了。S.A.S.(シヨンス) ホフ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。ダウ・ジョーンズ社インタビュ時にウォール・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、IRR（インベスター・リレーションズ）を中心としたアドバイザー業務に従事。