

# 日本発の世界ブランド構築に挑戦

マックス ファクター ジャパン プレジデント シベツシュ・ラム氏

マックス ファクターは1909年、ハリウッドのある米国・ロサンゼルスからスタート。

「メイクアップ・アーティストのメイクアップ」として知られていた。1991年にP&G社の傘下となる。

特に主要ブランドの「SK-II」は、外資にして日本生まれ、P&Gグループ会社となった当時、小さな無名のブランドだったが、11年間連続成長を達成し、過去3年間で26%の成長率を誇る、世界でも有数のスキンケアブランドに成長した。

「今後も持続的な成長こそがチャレンジ」と語るラム氏に、その実現の為に何が必要なのか、

またマックス ファクターの強さとは何かを問う。「日本発の世界ブランド」の夢の実現へ向け、革新に価値を置き、人材の多様性を尊重し、選択と集中の継続によりビジョンを共にするパートナーから謙虚に学ぶ姿勢だ。

## チャレンジ―消費者の生活がより良くなるアイデアに焦点を当て続ける

ジビュートイ&スキンケア プレジデントのパオロ・デチエザレ氏（スイス・ジュネーブ常駐）と電話インタビューをした。

昨年12月マックス ファクター ジャパン プレジデントのシベツシュ・ラム氏にインタビューを行い、本年1

月末に前プレジデントで、現在P&Gグループグローバルプレステイ

経営上のチャレンジについて、ラム氏は「最大のチャレンジは成長し

続けるどの企業にも共通することだが、差別化を図る為の優れた大きなアイデアを信じ、長年に渡り焦点

を当て続けることだ」と答える。優れたアイデアは、マーケティングだけに限らない。研究開発（R&D）

による革新、マーケティング・リサーチグループから得られる消費者に

対する深い理解など、様々なところから得ることができる。「これら全ては、消費者の生活がより良くなるためである。これらを峻別し、焦点を

当て続けることこそが最大のチャレンジであり、その実現こそが成功といえる」

その実現のために組織として、「社員一人ひとりが明確なビジョンと戦

略を理解し、その方向に向かって一丸となって進むことが不可欠。コアとなる戦略に焦点を当て、革新的なアイデアが生まれるような土壌（組

織)を作ることが大切」と語る。

## 人—リーダーシップを持ち、 革新的な考えを持つ

革新的なアイデアを生む土壌作りは、採用の段階から始まるという。「採用基準は厳しい。革新的な考え方が持てるか、戦略的思考か、そして

リーダーになりうる人物かどうかである」「リーダーシップとは、組織のトップだけが発揮するものではなく、それぞれの持ち場(現場)で各社員に発揮してもらいたい」。つまり、トップから部下へというトップ・ダウンだけではなく、部下からトップへというボトム・アップも非常に重要

なのである。「優れた個人の情熱とリーダーシップのエネルギーを活用することが出来れば、持続的成長を可能にする革新的で力強いアイデアを生み出せる」。そしてマネージメントの役割は、「全てのレベルの社員が、革新的であるように彼らの持つ最高の能力を引き出すことだ。それを実



マックス ファクター ジャパン プレジデント シベッシュ・ラム氏

現可能ならしめることが指導者の責務である」とラム氏は熱く語る。

## P&Gと マックスファクターの特徴 —革新に価値を置く

P&Gとマックスファクターの大きな特徴を二つ挙げるとするならば、

筆者は「革新に重きを置く企業文化」と「経営陣及びブランド・チーム担当者の多様なバックグラウンド」だと考える。P&Gは、消費財業界において、新しいブランドや新種の製品を最も多く生み出している企業といえよう。P&GのA・G・ラフリー会長によると「ブランド創造と製品開発分野で卓説した実績は、優れた製品開発能力による」という。その製品開発能力を例に取ると、P&Gの4大陸にある20の技術センターでは、およそ7500人の博士や研究

者が働き、29000件以上もの特許技術が、現在製品化されている。P&Gの傘の下、マックス・ファクターも同様に、日本・米国・英国3カ国の化粧品に関する研究施設のネットワークを活かし、各国の女性のニーズを満たすべく努力している。例えば神戸では、化粧品カテゴリーを担当する1000人の研究員が基礎研究を初め処方、消費者テスト等にも携っている他、大学・専門機関・サプライヤーを含めた、日本・アジア市場の専門家と協同し、日本の消

費者のニーズに答えるべく革新を目指すしている。

### P&Gとマックスファクターの特徴 — 人材の多様性

P&Gもマックスファクターもグローバルで多様な人材で溢れている。例えば、P&Gの38人の経営陣の出身国は13カ国。また各事業部門の最高責任者の半数が米国の出身者で占めるが、逆の見方をすれば半数はアメリカ人ではない。20年前のP&G



P&Gグループ グローバル プレステイジ ビューティ&スキンケア  
プレジデント パオロ・デチェザレ氏

では、アメリカ人が圧倒的であったことを考えると、多様性という観点から著しい進歩と言える。また経営陣の大多数が、先進国だけでなく、発展途上国を含む幾つかの国で、そしてその国の主要都市の2、3カ所で、複数の製品について働いた経験を持つ。すなわち経営陣は、国際的な競合だけでなく、各地域での多様な競合他社と競争してきた。マックスファクターもその例外ではない。前プレジデントのパオロ・デチェザレ氏はイタリア人。ラム社長自身も、インドで生まれ、米国で教育を受け、P&G社に入社。中国・香港・台湾での経営経験を経て日本のプレジデントに就く。

また、グローバル企業にとって、経営陣だけでなく、ブランドを扱うチームも消費者を熟知するグローバルなメンバーが望ましい。「グローバルでの成功は、遠く離れた国の消費者を説得し、その国の消費者をよく理解せぬまま成り立つものではない。ソニーの成功もトヨタの成功も海外と日本の最高の才能を結集し、共同で成功に向かって頑張ってきた成果である。『SK-II』も同様だ。デザ

インチームのメンバーは、多くの国から集められている。日本人がリードしているが、彼らの仕事は、他国で培ってきた経験を持つ他のメンバーの創造性と知識・経験を結集し協働しいかに引き出すかである。そのメンバーの出身国は、日本、中国、アセアン、西ヨーロッパからなる。私どもの『グローバル・チーム』は、商品を売っている各地域の市場を忠実に反映させている。もしチームがこれらの市場の消費者のことを考えられなければ、消費者のニーズを決して満足させることは出来ないでしょう」

### マックスファクターの戦略 — 選択と集中の継続

マックスファクターの経営上の主要な戦略は、「選択と集中の継続」である。前マックスファクタージャパンプレジデントで現在P&Gグループグローバルプレスティージビューティ&スキンケア責任者のパオロ・デチエザレ氏によると、以前数多くのブランドを保有してきたマックスファクターは、1991年にP&Gグループの傘下に入ったとき

に、「マックスファクター」と「SK-II」の2つのブランドに絞ったという。「ブランドは永遠である。選択の判断基準は消費者が支持するか否かだ。永遠に支持されるべきブランドだけ選択して集中した。従来全てのブランドを万遍なくマーケティングから広告面でサポートしていたが、これら選択されたブランドにマーケティング・広告活動を集中させた」。これは、「日本の市場では、新しいブランドに焦点を当てる傾向が強いが、それとは異なり、いかにブランドの価値を高め続けていくかという戦略思考がベースにある」と説明する。

### マックスファクターの戦略 — Idea 21への継続

マックスファクターの3カ年計画の戦略「Idea 21」は2000年7月より始まり、現在も「新Idea 21」として継続している。景気低迷による市場の厳しい環境下、「SK-II」は毎年成長し、前年比5%増、3年間で合計26%の成長を達成。同社のスローガンは4つから構成される。「①革新 (Innovation)」、②夢のブランド (Dream Brands)」、③エキサイ

ティングな消費者体験 (Exciting Consumer Experiences)」、④業界においてナンバーワンの組織 (A Team Organization in Cosmetics)」である。

まず、「革新」を実現するため、P&Gグループ企業である強みを生かして、最先端の技術と市場動向を日本市場に導入している。特に「日本の消費者は、化粧品に関する知識が深く要望が強い」と、世界でも最高水準の品質（革新）が求められる」という。例えば、世界に先駆けて「塗る」のではなく、肌に触れない「纏う（まとう）」イオン化ファンデーション「SK-II エアータッチファンデーション」が誕生した。日本の消費者の考えが海を渡り数多くのP&Gの商品にも影響を及ぼした。例えば、世界ブランドの「オレイ」（10億ドル・ブランド）は日本のイノベーションが役に立っているという。次に、「夢のブランド」をラム氏は次のように説明する。「SK-II」や「マックスファクター」のように長い期間を通じて世界規模で消費者に愛されるブランドである。ソニーやトヨタのように世界中の人達から愛

される「グローバル・ラブ・マーク」に「SK-II」がなるために日々々々続け、組織を変革している。自動車業界、家電業界、テレコム業界では、まず日本で革新が起こり、世界へ発信している。私どもの商品「SK-II」もそのようにありたい」と語る。「現在、夢のブランドである、「SK-II」は大きな成長を遂げている。「SK-II」は日本で生まれ、日本で育ち、日本から海外に進出し成長している。今日更に新しいレベルに発展しようとしている段階である」とデチエザレ氏も語る。「例えば過去数年、韓国では5倍、英国では2倍もの売上高を記録し、2003年に発売したタイでも、過去6ヶ月非常に良い滑り出しができた。既に9カ国で販売されており、高級スキンケアブランドとしては、すでに世界で4、5位の売上げを誇るといふ。更に「SK-II」は本年2月にはいよいよサンフランシスコ、ニューヨークを初めとする米国の都市に進出する。デチエザレ氏によると「日本で生まれ、日本で育ち、日本で開発されたマーケティング・リソースを、勿論海外の消費者の特性と文化を考慮したう

映させる試みも行っている。

## 日本の市場で勝てれば、どこでも勝てる

「日本の市場には非常に大きなチャンスがあると考えている。この市場の持つ規模とその機会から、私どもの製品とサービスを消費者に満足して頂けている限り、弊社の日本でのビジネスは明るいと考えている。しかしながらビュートナーケアの分野は、世界で最も難しく挑戦を必要とする市場である。日本の消費者は世界で最も洗練されており、消費者の期待やニーズを理解する事が本当に難しくなっている。もし日本の市場で勝つ事ができれば、世界のどこでも勝てると思っている」

## 基本的なビジョンに基づく パートナーシップの樹立

「グループ企業からの幹部が経営幹部につくことはあるのか」という質問に対して、「私達は常にベストな人を欲しているし、P&Gは実績とリーダーシップの発揮に非常に価値を重んじている。我々マネージメントの仕事は、ベストの社員を発見し、

彼らが輝けるベストのアサインメントを提供し、成功のチャンスを与えることだと思っている。P&Gの傘下に入る前のマックス ファクター出身の人間も大変活躍しているし、シニアな地位に出世している」

デチエザレ氏に対する「P&Gは社外からどのような企業と見られているのか？」という筆者の質問に対して、デチエザレ氏は次のように述べた。「P&Gの企業体質・企業文化で特徴的なことは、外部の人たちと大変うまく仕事を一緒に出来ることだと思う。その点において、最も好ましい、企業と評価を受けている。広告会社との関係を例にとると、確かにP&Gは仕事には厳しいが、パートナーシップを重視し深く長い交流を持っていることが特徴的である」。

またグループ企業の場合、優秀な人材を「出身会社」ではなく、「人材の質」をベースに判断して活用している。「大切なことは基本的なビジョンに基づき、提携した企業とパートナーシップが確立できるか否かである。共通のビジョンの下でパートナーシップを確立していくことが極めて大切であると思う」と語る。「パートナ

ーシップは永遠である。但し成功のためには、共有するビジョンがなければならぬ。P&Gグループにとつての消費者、取引先、提携会社、広告会社との関係においても、成されるべきことは基本的なビジョンに基づくパートナーシップの樹立である」とデチエザレ氏は強調する。

## グローバルの規模で 消費者ニーズに合わせる

ラム氏は「規模の経済（スケール）は成功する一つの要素であるし、それと同時に資源（リソース）を効果的に活用することもまた成功の一要素である。競合他社に対して、マックス ファクターは、日本市場で幸運にもP&Gのグローバルな規模（スケール）を活用する事が出来る。P&Gの多額の投資を使ってR&Dをバックアップする事が出来るのである。」

またラム氏は「問題は、いかに、どのように消費者のニーズに合わせるかだと考える。大切なことは、消費者の皆様が焦点を当て続けなければならぬことだと思っている。なぜなら『消費者はボス』だからである」とラム氏は述べた。つまり消費者を

えて活用したいと考えている。「SK II」の商品としての革新、パッケージ、消費者の理解、生産技術いずれも大切な成功要因であり、今日更に新しいレベルに発展しようとしている段階である」と答える。

「エキサイティングな消費者体験」では、ラム氏は「今後はブランド・ロイヤルティの構築だけではなく、顧客の販売店へのロイヤルティを構築することで、百貨店をはじめとするパートナーの皆様と協力し今後も顧客満足度を高めたい」という。「消費者が店頭で初めてその商品に出会う、『第一の真実の瞬間』と、購入し使用することで改めて感じる『第二の真実の瞬間』に焦点を当て、エキサイティングな体験を通じて消費者の満足度を高めたい」と語る。

「ナンバー・ワンの組織」とは、社員が「日本生まれの『SK II』を世界へ発信する」というビジョンを理解し、社員一人ひとりから最前線の革新性を引き出し、アイデアを出していくことである。また「SK II」の海外店舗にも日本のビューティー・カウンセラーを派遣し、現地で得た生の声を新しいアイデアに反

理解して、P&Gの規模を活用して、日本の消費者のニーズにあうように心血を注ぐという。これが最も大切だと考える。

## 企業文化―謙虚に外に目を向け、パートナーから学ぶ

筆者はマーケティングに従事している人は、それぞれの担当ブランドの管理に追われ、他の部署から学ぶ、もしくは外部から学ぶ機会が少ないのではないかと質問した。ラム氏は「会社が成長するための大きなチャレンジの一つとして、社員がオープンに外部からの意見や考えに触れ、それを受け入れられるようにしている。外部とはグローバルという意味だ。私達がかつて社内だけでベストなアイデアや方法を生み出そうとしていた。しかし、今やどの様なビジネスの提案に関しても、競合は何をやっているかをまず考えるようになり、外に焦点を当てるようになった。それは、業界内だけではなく、異なる業種にまでも及ぶ。」例えば、他社がこのケースではどう対応しているか。また、マーケティングに限らず、他の分野から学ぶことこそ絶対的に重

要である。例えば、ベストの技術を持つている会社はどこか。そこから何を学ぶべきか。また、他の企業と一緒に技術を開発し、関連性を持つ必要性がある」という。

この経営哲学の背景にあるのは、謙虚さだと筆者は思量する。日本のトップ企業と同様に、社員教育を重視し、社内での人材育成にトップが並々ならぬ情熱とエネルギーを注いでいる。その一方で、外部の専門知識・能力（エキスパートイズ）を取り入れるために提携やパートナーシップを尊重する。「どの分野においても優れた人を取る必要はないと思う。自分達の競争力のある中核事業（コア・コンピテンス）に焦点を当てなければならぬ。全ての分野では不



可能だ。だからこそ、外に目を向け、世界のベストなものを見つけ、助けしてもらおう。分野は、マーケティング、R&Dと多岐に至る」私共はグローバルでベストなものを判断基準としているからこそ、他のベストなもの徹底して学ぶ。そしてその姿勢は近年ますます強まっている。以前よりもずっとオープンになった。これこそ、著しい進歩だ。全て自前でありながら成長はできないからです。だからこそ我々は謙虚であり続けた」と語る。デチエザレ氏はラム氏をこう評価する。「マックス ファクターのプレジデントであり、P&Gのゼネラルマネジャーの立場でありながら『常に謙虚で学ぶ姿勢』がで

このようにマックス ファクターの強さは、持続的成長のためには、消費者のくらしをよりよいものにするというビジョンを社員一人ひとりが共有し、その実現のため、P&Gと共通のビジョンを堅持しリソースを活用できるメリット。そして、人材の質を重視し、広く有能な人材を責任あるポジションにつける企業文化。製品市場を鑑みた結果に生まれた、多様性のあるブランド・チーム。何事にも謙虚に外から学ぶ姿勢。最後に「ドリーム・ブランド」実現へ向け、日本で生まれた「SK-II」を世界へ発信させるというラム氏と社員の力強い情熱が挙げられよう。

岸伸久（さきののぶひさ）

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・ウエンスデー」を主催。

ハーバード大学大学院を経て、SAIS（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。ダウ・ジョーンズ社インタール時にウォール・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M&A、株式公開、IRハイパーセクターリレーションズを中心としたアド

visits@kshinsoo.com