

明確な哲学に基づく『ブランド』と『ヒト』と『モノ』資産の活用

ネスレSA

最高経営責任者(CEO)兼取締役会会長

ピーター・ブラベック氏

マーケティングや広告の領域において常に動向が注目されている食品会社最大手企業のネスレ。ネスレとはどのような企業か？ 本年5月末にスイス・ヴェヴェのネスレ本社オフィスにて、ネスレCEO兼取締役会会長のピーター・ブラベック氏と話し込む機会を得た。

ネスレグループとは

ネスレグループは、スイスに本籍を置き、創業以来135年以上の歴史を持つ世界最大の総合食品会社で、直近の総売上高は877・9億スイスフランを誇る。そのような巨大企業にも関わらず、過去10年間平均の内部成長率は5・7%と安定かつ高い伸びを示している。商品群は、飲料、乳製品及び栄養食品に並び、調理食品、チョコレートなどの菓子類、ペット・ケア、さらに医療品と、多岐にわたる。ブランド別では、

ネスレ、フリスキー(ペット・フード)、ネスカフェ、マギー(調味料)、ネステイ1、ブイトーニという6つのメガ・グローバル・ブランドを展開しており、当ブランドがグループ売上高の約三分の二を占める。残りのグループ売上高の約三分の一は、数々のリージョナル・ブランドからなる。特に、コーポレート・ブランドであるネスレおよび、主要ブランドのネスカフェは、米ビジネスウィーク誌による2005年の世界トップブランド100に選出されるなど、そのブランド価値は世界でもトップク

ラスである。またネスレは、歴史的に食品業界内で優良企業を買収・合併し、ブランド強化と事業分野の拡大を図っている。例えば、マギー(1947年)、ヴィッテル(69年)、ブイトーニ(88年)、ペリエ(92年)、サンペレグリーノ(98年)などが挙げられる。社員数は約25万人で、北米、ヨーロッパ諸国はもとより、日本を筆頭にアジア全域、南米各国、オセアニア、ロシア、アフリカ、中東等、世界各国に拠点を持つ。このように、幅広いプロダクト・ポートフォリオ、そしてグローバルな市場と、製品群と市場



の画面とも非常にバランスの良いものとなっている。さらに、スイス本国の売上高がグループ総売上高の約1%にしかないということからも、いかにグローバルな会社であるかが分かる。

そもそもネスレは、外国人の設立した会社であるという。ドイツからやってきたアンリ・ネスレが設立した会社と、アメリカからスイスにやってきたページ兄弟が設立した会社が合併したのが、今の会社の前身であるという。会社設立時のマネジメントの国籍からも、当時すでに、いかに国際色

豊かな会社であったかが垣間見える。ちなみに日本での歴史も古く、ネスレ・ジャパンは2年前に90周年を迎えている。

ネスレの成功の要因： 「ブランド」と「ヒト」

まず、ネスレが好業績を維持している要因は何かと尋ねた。するとブラベック氏は、「ブランド」と「ヒト」という貴重な財産を明快な哲学に基づいて、会社創設以来、着実に積み上げてきたからだろう」と語った。第一に「ブランド」については、深いコンシューマー・インサイトに基づくマーケティング戦略が「ブランド」育成の基本だという。第二に「ヒト」については、いかに良い人材を獲得し維持するかという点に情熱を持ち、社外の教育機関を積極的に利用するだけでなく、買取先の社員も積極的に昇進できるキャリア・パスを用意しているという。

コンシューマー・インサイト.. ローカル・コンシューマーを 徹底して尊重

数々のメガ・グローバル・ブランドを持つネスレグループのCEOブラベック氏は、コンシューマー・インサイトについてどのような考えを持っているのであろう

か。氏は、その点に関して97年にCEOに就任した際、非常に印象的な話をしていった。「ある国のある町のある通りに、3つの店があった。一つ目の店は、自らを『世界一』とうたい、2つ目の店は、『国内で一番』と宣伝していた。3つ目の店は、『町で一番』という看板を掲げていた。この中で一番たくさんのお客さんがいたのはどこか。それは、一番目の店でも2番目の店でもなく、『町で一番』の店であった。この話は、全社員にコンシューマー・インサイトの重要性を再認識させるための話だといわれている。コンシューマー・インサイトに関してブラベック氏は次のように語ってくれた。「自分は食品・飲料業界のことしか知らないが、この業界に限る限り、『グローバル・コンシューマー』は存在しない。食品・飲料というものは限りなくローカルなものであるため、それぞれの地域、国、エリアの消費者と我々は常に一緒に在るという考え方が大切であると思う。その意味で、『ローカル・コンシューマー』を尊重することは不可欠である。この業界において、『グローバル・コンシューマー』が存在すると考えた瞬間に、我々はおしまいになってしまうだろう。非常に強烈なメッセージである。筆者は、メガ・グローバル・ブランドを数々所有するネスレグループのCEOが、ここ

まで徹底した考えを貫いていることに、正直驚きを感じた。というのは、世界一の食品業界であり、世界で有数の多国籍企業であるネスレは、グローバル・ブランドに對するグローバル・コンシューマーという捉え方をしているのではないかと考えていたからである。

ブラベック氏は続けた。「食べ物をめぐる感情というのは、とてもローカルなものであり、これは事実である。例えば、『お袋の味』という言葉から連想するのは、日本人のあなたとオーストリア人の私とは大変異なる」。「ドイツ人にマギーはこの国のブランドかと尋ねれば、ドイツのブランドだと答えるだろうし、アフリカのカメルーンの主婦に同じ質問をすれば、カメルーンのブランドだと答えるだろう」。ローカル・コンシューマーを尊重するネスレの姿勢が伝わってくる言葉である。

その一方で、全世界に存在する多国籍企業として、「規模の経済」により効率化が図れる分野では、業務を一般化、グローバル化している。この分野とはR&D、ロジスティクス等を含むサプライチェーン全般を指す。しかし、消費者が見たり、触れたり、味わったりする領域は、そのすべてにおいて、各々のマーケット（市場）が意思決定の権限を握っている。具体的には、製品及

びパッケージを含む製品まわり、コミュニケーション等の分野である。

このように、規模の経済からくる利点を享受しながらも、ローカル・コンシューマーを徹底して尊重しているのがネスレグループである。「米ドルにして約700億ドルの総売上高というのは、沢山の製品を、本場に沢山のローカル・コンシューマーに買ってもらって初めてはじき出された数字だ。ローカル・コンシューマーが我々の製品を手にとつて買ってくれるまでにどれだけ沢山の意思決定をしているかを考えれば、彼らへの尊重なくしては、我々の会社は存在し得ないことが分かる」。

ネスレの人材とその多様性 リクルーティング.. 一番大切な資質は忍耐力

ヒトの面はどうなっているのだろう。ネスレの人材には定評がある。ネスレグループの人材登用について質問してみた。良い人材を獲得するのみならず、彼らをグループ企業の中に留めておく秘訣は何か。ブラベック氏は、「ネスレの成功の最大の理由は人材にある」と断言した。リクルーティングの最初の段階から、良い人材の獲得のため、候補者を非常に丁寧に見ているという。ここで重要視されるのは、学校の成績や履

歴書といったものよりも、個々の性格（仕事や人生に對しての）態度である。特に注目される性質としては、オープンマインドな性格、コミットメント、勇気や好奇心、すなわち、新しい環境や変化をチャンスと捉えることができるかといった点が挙げられる。また、リーダーシップ・スキルも非常に重要視されている。自らが優秀なプロフェッショナルであっても、他の人々の士気を上手にあげる能力があるとは限らないからだ。さらにこの中で、一番大切な資質は何だろうかと尋ねると、「しかし一番大切なのは忍耐力だ」という、やや古風ともいえる意外な言葉が返ってきた。

異なる大陸、国、宗教、人種そして文化といった多様性の多い職場で働くということとは、忍耐力が高いことが何にも増して重要になってくるのだという。これは、変化も多ければ、初めての物事や方法など、予想外の事柄も含めあらゆることが常に起こりえるからであろう。食品業界という業界の性質、そしてネスレが世界各国様々な文化圏に存在する会社であること、さらにネスレの長期的なビジョンを大切にしている経営等を併せて考えると、実に納得のゆく、そして、地に足のついた企業風土を象徴するかのような答えである。

M&A後の人材登用** 買収先の企業社員が経営幹部に

ネスレは、人材と共に、様々な国籍の人々が共に働いており、そのインターナショナルな企業文化でも有名な会社である。また、ネスレはM&Aにより歴史的にその企業規模、および企業価値を拡大してきているが、それではM&Aにより新たにネスレの社員となった人材の登用はどのように行われているのであろうか。ブラベック氏は言う。「そもそも消費財の会社がM&Aを行うということは、その会社が①ブランド、②人材、③（場合により）ノウハウを手に入れるということである。したがって、我々ネスレでは常にM&A先の企業の人材を尊重している。結局のところ、買収した会社の社員をクビにするということは、M&A時に払った暖簾代が水の泡になるということを意味している。非常にはつきりとした考え方である。ネスレは会社として、被買収企業の社員がネスレの企業文化になじめるようあらゆることをしているという。例えば、ペット・フードの会社ラルストン・ピュリナ社を買収した時は、アメリカ、セントルイスにあるピュリナの本社を引き続き本社として使用し、ネスレの人間がセントルイスに移っている。これは一般的な買

収後のケースと全く逆である。氏は続けた。「良い人材をどのように維持するかということとは我々にとつて死活問題であるから、獲得した会社の社員がネスレの文化になじめるようにしている。そもそもM&Aを行った理由はその会社が優れているからであり、その優れているものを壊す必要が何処にあるというのだろうか」。その一環として、人材登用においては、新しくネスレグループの一員となった社員は、ネスレの人間と全く同じキャリア・パスが用意されるといふ。筆者は思いきってブラベック氏に「もし私がネスレの買った会社の社員だったら、自分には昇進のチャンスはあるでしょうか?」という質問をぶつけてみた。すると、「もしあなたがその会社で勤続20年なら、その20年の間に今のあなたが形成されているので、ネスレで20年働いている人と全く同じように扱われ、ネスレの人間と全く同じキャリア・パスが用意される」という答えが返ってきた。事実、ネスレがかつて買収した買収先の会社の社員から、多くのシニア・マネジメントが輩出されている。M&Aについて、ブラベック氏は次のように締めくくった。「私は個人的に、会社のこのような態度がM&Aを成功に導く非常に重要な要因だと信じている。ネスレが獲得した会社の社員の人たちが、彼らにも恵

まれたキャリア・パスが用意されていて、ネスレの人間と全く同じように扱われるということを知れば、我々にとつても非常に有意義かつ良いことであるからだ」。

女性の登用：公平に選択

女性の登用、特に管理職についてはどのような状況なのであろうか。ブラベック氏は、「率直に言って、改善の余地はある」とは言うものの、以前に比べかなり進歩したのも事実で、今では女性のマーケット・ヘッド（各国における現地法人の社長）が2人誕生している。一般的には、女性の管理職というトピックに関しては、アフアーマティブ・アクション、すなわち強制的な数値設定の観点から論じられることが多い。しかし、氏は、女性の管理職の数を強制的に割り当てるやり方には反対している。氏はこう述べる。「管理職には、登用の選択過程を経て、公平に選択された人間がなるべきだ。男性社員と女性社員は全く同等の機会を与えられるべきであり、また、全く同等に評価されるべきである。女性によつても、人によつて、ひたすらキャリアを追求する人と、他とのバランスを考えながら仕事をやってゆきたい人とは、自ずと違いがでるのは自然なことだ」。このように、ネスレは非常に分かりやすく、透明性の高い、

そして理にかなった哲学を持っているよう
だ。

社外教育機関としてのIMD… ネスレ社員の人材育成に寄与

ネスレは、社内の優秀な管理職を代々IMDに送り込み、教育している。IMDとは、ネスレの本社と同じくスイス・レマン湖の畔に位置し、そもそもは、ネスレとハーバード・ビジネススクールの全面的な支援を受け生まれたビジネススクールである。自らもIMDに学んだブラベック氏に、その優位性について語ってもらった。「我々ネスレは、IMDは最も優れた教育機関だと思っている。IMDは、非常に国際的だ。文字通り世界中から学生をとっており、必要以上に一国からの学生の数が多くならないように配慮している。また、IMDは大変実践的である。すなわち、一番現実のビジネス環境に近い。机上のセオリーより、実際のビジネスの経験のほうがはるかに重要だということを理解している」と氏は、ネスレの社員の研修や幹部教育に積極的にIMDを活用していることを強調した。

日本について…研究開発・ デザイン・栄養食品分野を学ぶ

日本についてはどう考えているのだろうか



か。「現在デフレであるが、消費者マインドが冷え込んでおり、我々には難しい状況になっている。そして日本市場における競争はとても激しい。ネスレは善戦しているが、カテゴリーによっては、まだそのポテ

ンシャルを十分に發揮しきれない分野もある。コーヒー事業や菓子事業は上手くいっているが、ミネラル・ウォーター、調理食品そしてペット・ケア等は、改善の余地があるといえる。逆に言えば、業績を伸張させるチャンスだ、ともいえる。この観点から、長期的にジョイント・ベンチャーやM&Aの可能性も視野に入れていく。将来的には、さらに日本市場の規制緩和が進むとみている」。

では、日本というマーケットの特性についてはどのような捉え方をしているのか。筆者は常々、日本の消費者は非常に高いクオリティーを求め、とりわけ消費財の分野において、パッケージやデザインの目が肥えているのではないかと感じている。そこで、日本を市場以上の存在にすること、例えば製品開発やイノベーションの拠点として据える等について、率直に聞いてみた。するとブラベック氏は、「日本から学ぶことはとても多い。特に、研究開発、そしてデザインにおいて、いつも注目している。私は常に、日本のデザインとスタイルは素晴らしいと思う。また、品質に厳しい日本の消費者を満足することができれば、世界のどの国の消費者にも満足してもらえ」と答えてくれた。

さらに、「栄養食品（ニュートリション）」



ネスレの今後の戦略： 「量からの成長」と「質からの成長」

最後に、ネスレの今後の戦略を尋ねてみた。プラベック氏によれば、今後のために、「量からの成長」と「質からの成長」という、両方向からの成長のための戦略をスタートさせているという。では、この「量からの成長」と「質からの成長」とは、いったい何か。全世界的にみて、今後も人口増加は続く。これにより、グローバル化と、都市化現象がさらに進み、これに伴い、より多くの食料が必要とされる。これが、「量からの成長」である。一方、「質からの成長」は、ネスレが消費者に、より重要な商品を提供することによって達成される成長である。例えば「栄養食品（ニュートリション）」や、「ウェルネス」の分野（健康に直結した食品）である。「質からの成長」の達成は、全社を挙げた取り組みだという。この両方向からの成長を可能にするため、「栄養食品」や「ウェルネス」の分野に会社をシフトすると同時に、この巨大なスーパータンカーのような大企業を、個々の独立した船のような組織にし、意思決定を早めたいと氏は述べた。

ネスレの強さを一言で言えば、「ブランド」と「ヒト」という貴重な財産を明快な

プリンシプル——ローカル・コンシューマー重視と良い人材の維持・獲得——に基づいて135年間着実に積み上げてきた会社だ。グローバルではなく、町の（現地の）消費者に対して満足できるサービスを行うという、ローカル・コンシューマー重視の基本姿勢から培ってきた「ブランド」。また、被買収企業の経営幹部を自社の経営幹部にするという、良い「ヒト」の維持・獲得を第一に考える企業風土は、被買収企業をネスレに統合していく上で、いかなる発揮されているといえよう。筆者は、政府役人、企業幹部、メディアの焦点が、M&Aという手段・形式ではなく、その後の「経営」という、本来最も重視すべき本質に向かうべきだと考えている。その点、同社の方針は、買収後に良いヒト・ブランドをいかに維持するかを第一に考えており、M&A戦略の本来あるべき姿であると筆者には思え、ネスレ社の経営方針に強い共感を持った。

岸 伸久（まのびろ）

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、国際経済学（研究）で修士。その後、MDIビジネススクールにて「Program for Executive Development」の「ダウ・ジョンソン」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。