

170年続いた社を 更に170年継続する為の緊張感

ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー バイス・チエアマン グローバルオペレーションズ ロバート・A・マクドナルド氏

ザ・プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)とはどのような企業か。

直近の純売上高は約567億ドルを誇り、トイレットリー製品から食品、紙製品、化粧品、医薬品に至るまで300を超えるブランドを持つ世界最大の総合グロサリーメーカーだ。

この企業を一言で言えば、「いかにして消費者との距離を縮め、今後の消費者ニーズを理解し、革新的な製品とサービスで消費者に満足を提供することを、世界中の社員が共有し実践している企業」といえる。それでは、どのように実践しているのだろうか。

まず、様々な価値観を持つ消費者に対応するため、多彩なバックグラウンドを持つ人材が円滑に働ける企業文化を持っている。次に、消費者がさらに満足する製品・サービスを提供するため、多様な人材との対話(ダイアログ)から生まれる創造的なアイデアを活用。

また、ベストなアイデアやノウハウを、全グループ内で共有し、世界規模で活用できる

仕組みを構築している。さらに、世界で最も厳しく、自分の考えを明確に表現できる日本の消費者を大切にし、日本を戦略的な市場として位置づけている。そして広告戦略では、消費者との感情的結びつきを目指し、広告会社に対しては、トータル・コミュニケーションへの理解と、サービスの統合力を求める。

最後に、170年続いた同社を更に170年継続する為に、経営陣が「やるべきことをやっているか」という緊張感を常に持つという姿勢が挙げられる。

これらを実践してはじめて、徹底した消費者志向という信念を貫けるのだろう。

価値観リーダーシップ、 オーナーシップ、勝利への情熱、 誠実さ、信頼

本年5月、マクドナルド氏（バイス・チ
エアマン グローバル・オペレーションズ
最高責任者）と話す機会を得た。

P&Gとはどのような企業かを知るため
には、まずP&Gの企業文化、価値観が何
かを知らなくてはならない。P&Gの中核
となる価値観は、1. リーダーシップ、2.
オーナーシップ、3. 勝利への情熱、4.
誠実さ、5. 信頼の5つより構成される。

この5つの価値観から特にユニークに感じ
たリーダーシップおよびオーナーシップの
詳細をマクドナルド氏に尋ねた。「当社は
社員全員がグローバル・ビジネス・リーダ
ーになること、つまり『リーダーシップ』
を求めています。社員は、指示を与えるま
で待つのではなく、自分自身でどうすべき
かを考えます。当社には社員の指針となる
ような戦略やシステム、企業風土がありま
すが、とにかく社員には指導的な役割を果
たしてもらいたいのです」と語った。

また、オーナーシップについては、「当
社は社員に当社株の保有を勧めています
し、当社の株式の約2割は社員が保有して
います」。この社員の持ち株比率は、ダ

ウ・ジョーンズ工業株30種平均に含まれて
いる企業やニューヨーク証券取引所で取引
されている株式の中で、最も高いという。
このオーナーシップの高さは、社員の愛社
精神の高さによるものだろう。株主でもあ
る社員にとつては「企業価値の向上イコー
ル個人のより良い資産形成」となるため、
会社の資産を個人の資産として捉え、長期
的な成功に即した行動をとるといえる。

消費者に耳を傾けた 盛田昭夫氏、松下幸之助氏、 豊田章一郎氏を尊敬する

マクドナルド氏を簡単に読者に紹介しよ
う。マクドナルド氏は、世界80カ国、約11
万人の社員を擁し、約300のブランドを
販売するP&Gのバイス・チエアマン兼グ
ローバル・オペレーションズの責任者であ
る。フィリピンを初めとする海外経験が豊
富で、日本では社長として同社のグローバ
ル化を積極的に推進してきた。「日本を知
らずしてP&Gは真のグローバル・カンパ
ニーとは言えない」とP&G経営幹部に警
鐘を鳴らしたという話は、シンシナティの
マネージメントの間では良く知られてい
る。また日本本社を置く神戸市から、マク
ドナルド氏は日本の社長時代に、神戸のP
Rや街づくりの提言を評価され、「神戸大

使」にも任命された。

このような親日派のマクドナルド氏に
「最も尊敬なさっている日本人はどなたで
すか」と尋ねると、同氏は3人の名前を挙
げた。

「二人はソニーの盛田昭夫さんです。盛
田さんがソニーで成し遂げられた革新につ
いて本で読み非常に刺激を受けました。盛
田さんは未来を見通していて、小型化が利
便性や性能の向上に繋がるということを解
っておられたわけです。次は松下幸之助さ
んです。松下さんに関しては、ジョン・コ
ッターが書いた本を読みました。不況の中
でいかに大変な時期があっても、驚くべき
粘り強さや決断力で再び会社を成功に導い
たのです。最後には、豊田章一郎さんです。
東京で豊田さんにお目にかかったことは、
私のビジネス・キャリアの中でも最も大き
な出来事の中のひとつでした。トヨタの品
質面や生産システムに関しての偉業を考え
てみると、非常に先見の明があって、それ
で世界をリードされたというのがわかりま
す。グローバルな事業展開を行っている当
社などにとつては刺激になります」。

「私もできるならば、ビジネスに携わっ
ている間に、今申し上げた3人の方々の半
分ぐらいの先見性を身に付けたいと思っ
ています」と謙虚に語った。筆者がマクドナ

ルド氏のコメントで注目する点は、「3人の方々は消費者を大変に重視しておられました。外に出て消費者の話に耳を傾けておられましたし、消費者に対する愛情・思いやりがものすごくおありでした」と3氏の消費者志向の徹底ぶりを高く評価していること。これは、同社の「消費者はボス」という信念に相通じるものがあるからだろう。

多様性・グローバル・ビジネス・リーダーとして、謙虚さと自分の文化的背景を認識し、偏見を取り除く

「多様な人材を組織に内包することによって、多様化する市場・顧客ニーズの深い理解が可能となり、消費者に優れたサービスを提供しうる組織になる」と謳うP&Gは、人材の「多様性」という点で傑出して

いる。例えば、2004年6月末現在では、日本には28カ国の国籍の社員が在籍し、総合職の6人に1人が外国人だ。また、日本のP&G製品のユーザーの9割以上が女性ということからも、女性の雇用に積極的に取り組んでいることがわかる。全社員の62%、総合職の32%が女性。同社の課長級職と部長級職の女性比率はそれぞれ26%、23%だ。この比率を厚生労働省による、主要産業全体の比率と比較すると、それぞれ3・0%、1・8%とP&Gの比率が約10倍と傑出していることがわかる。

そこでマクドナルド氏にP&Gフアー・イースト・インク（日本支社）の「多様性」について、同社の社員に強調していることは何かと尋ねた。「日本は『極東（フアー・イースト）』なんかではありません」とまぎれなく指摘した。「西欧が世界地図の中心だと固定概念として考えているから日本をそう言うのです。多様性について、社員に説明（指導）する時には、私は実際に世界地図を見せて話しています。なぜそのようにするかというと、グローバル・ビジネス・リーダーになるためには、自分自身の文化的背景、つまり、自分がどのような社会生活を営んできたのかを理解することが必要だからです。また、そういう文化的背景が時として不意な偏見を引き起こすことがあ



るといふ事実も理解する必要がありません。グローバル・ビジネス・リーダーとして肝に銘じておくべきことは、『謙虚であれ』、『自分の文化的背景を認識せよ』ということだと思います。同時に、自民族を中心に物事を考えてはいけないということです。他の人たちと理解しあい、気持ちを通じ合わせるようにするためには、自分自身の文化的背景から距離をおく必要があります。』

このように、社員が自国の文化を知ると同時に距離を置いて考えられるからこそ、後ほど説明する、P & Gの組織形態が中央集権的でもなく分権組織でもない、世界規模で「ベストなアイデア」を活用するアメーバのような柔軟な組織を可能にするのだと筆者は認識した。

多様性：会社が多様性に富めば富むほど、より革新的な組織へ

なぜ、多様性が必要なのだろうか。「多様性は、当社にとって戦略上必要不可欠なものです。当社が世界各国で成功を取るためには、当社の製品やサービスを提供させて頂いている消費者の意思を反映する存在に私たち社員自身が必要なければなりません。そのため、当社は性別、国籍、年齢、個人の経験や専門知識などのすべての面で多様性を持たせています」とマクドナルド

氏は語った。

「さらに、組織は多様性に富めば富むほど、より革新的な組織となります。その理由は、革新は一見無関係に見える二つのアイデアを結びつけることによって生まれる、ということだからです。ジェイムズ・バークというオックスフォード大学の教授が、『コネクションズ』というテレビ番組の中で、15世紀のオランダにおける磁器製品の発見が、今日のスペースシャトルにどのようにつながっていったのかということを説明していました。そういった結びつき（コネクション）を説明する中で彼は、何が発明されると、その後必ず当初の意図とはまったく違った用途で使われるようになるのだと説明しています」。

「グローバル・ビジネス・リーダーを目指すP & G社員にとって必要なのは、多様性に富んだ経験です。多様性に富んだ経験を積みにつれて知識が増え、知識が増えると結びつき（コネクション）が増える可能性が高いのです」と力強く語った。実際、マクドナルド氏が日本法人の社長時代、夜間に会社の電気を消して強制的に社員を会社から帰らせていたという。「仕事が大変になってくると、内向きになってしまい、もっと『ガンバリマシヨウ』と働いてしまいがちなのです。ところが実際すべきこと

はまったく逆で、無理にでも自分で外に目を向けるようにしなくてはなりません。そういうわけで、いつも夜間には会社の電気を消して、社員を無理やり会社から帰しました。また、同様の理由で、社員にはちゃんと休暇を取るよう勧めました。休暇先でいろいろな体験が味わえるわけですからね。そういう意味で多様性に富んだ経験が極めて重要なのです」。

マーケティング・イノベーションとは、最高のアイデア

P & Gは「多様な価値観を持った人々が様々な意見を出しあってこそ、新たな発見や革新的なアイデアが生まれる、より革新的な組織になる」と強調している。そこでマクドナルド氏に、革新（イノベーション）について、具体的にどのような考えなのか尋ねた。筆者の質問に対して、マクドナルド氏は次のように「製品の革新」と同様に「アイデアの革新」の重要性を強調した。「弊社では、革新に関して二つの考え方を持っています。ひとつは当社で『製品革新』と呼んでいるものです。言い方を変えると、製品に見られる革新です。そしてもう一つの革新は、当社で『アイデア革新』と呼んでいる、製品の変更・改良を必要としない革新です。具体的には、製品の優位性や特

徴を消費者に効果的に伝えることです」。

「当社では現在、『製品革新』にだけ頼った成長を遂げるのではなく、『アイデア革新』でも成長を達成するように取り組みを進めています。当社の製品は非常に優れているので、製品の改良によって消費者に訴えかけることより、消費者にご満足頂けるベネフィットを消費者に訴える必要があります。なぜなら、その製品の広告メッセージとなる特長を消費者により良く伝えるアイデアを見つけて出すの方が効果的だと考えるからです。P & Gは世界で最も優秀な人材を採用しています。これは、最も優秀な人材こそが最高のアイデアを生み出すことができると思えるからです」とマクドナルド氏は語った。

ダイアローグ(対話)により、縦割り組織の弊害を取り除く

一般的に、筆者がコンサルティング業務を通じて企業経営で危惧する点は2点。まず、縦割りの組織の弊害だ。過度の専門化が進むにつれて、社員が会社全体の利益よりも自分の所属する部署(チーム)の利益を優先してしまうことだ。次に、クリエイティブティ(創造性)を生むダイアローグ(対話)の軽視だ。マーケティング活動をを行う企業で、過去のファクト・ベ

ースの分析だけを重視しすぎる結果、多様なバックグラウンドの人材との対話から、しばしば生まれることのある創造的なアイデアを軽視し、結果として戦略的にかつ創造的なアイデアを育む企業風土が醸成されていないケースをよく目にする。

そこでマクドナルド氏に次の質問を尋ねた。「先程、多様性およびアイデア革新を実現するためには、社員の皆さんのアイデアを結びつけていかなければならないと言われました。広告宣伝、メディア、販売促進等の専門家などとの社内コラボレーションが今後、ますます重要性を増すのではと考えております。マーケティング・グループの中では、消費者に近いところにいるブランド・マネージャーが主導権を取っておられると思いますが、ブランド・マネージャーの方々は自分の専門分野でとても忙しい。多忙なブランド・マネージャーが、社内外の専門家などの方々と十分な対話を持つだけの時間的な余裕はあるのでしょうか。」

「まったくおっしゃる通りです」とマクドナルド氏は大きく頷き、P & Gではダイアローグ(対話)を尊重する企業風土を目指していることと、対話が可能になる組織構造を作りだそうとしているという点を強調された。

多様性:自己主張から対話が賞賛される企業風土へ

「当社では対話が賞賛されるような企業風土を構築する取り組みを進めています。当社には以前、自分の意見を主張するという企業風土がありました。これによって、かなり多くのチャンスを失ってしまったと思うのです。なぜなら、社員は常に自分の意見を主張することに懸命になって、人の意見を聞いたり対話を持ったりすることがおざなりになってしまったからです」とマクドナルド氏は率直に語った。「この弊害を打破するには、様々な見解を持っている社員が社外の人たちと意見交換をすることが望まれます。このように、相手の話をよく聞いて様々な見解を結集させることで、より良い組織となるのです」と強調した。実際、同社では特にマーケティング部門の人たちに、どんどん外に出て消費者との対話を奨励しているという。例えば、今年4月23日は、「消費者はボス」デーで、日本と韓国のマーケティング担当者が外に出て、丸一日消費者と対話するというイベントを実施した。

「確かにこのような取り組みに時間がかかるのは確かです。しかし、社員が各々の効率性ばかりを重視すると、組織全体にと

つては逆に不利益となってしまう。当社がやろうとしているのは、そういった対話が可能になるような組織構造を作り上げ、最終的には、対話が可能になる企業風土を生み出すことです」。

P & Gの目指す企業組織… 世界的な規模の知識の活用

P & Gの目指す企業組織とはどのような組織だろうか。P & Gの競合他社の企業組織と比較しながらその特徴を見出すこととする。ハーバード・ビジネス・スクール教授のクリストファー・バートレット(Christopher A. Bartlett)氏とスマントラ・グンモール(Sumantra Ghoshal)氏の著書『Managing Across Borders: The Transnational Solution』(1992年) P & Gの競合他社について次のように言及している。例えば、同業の雄、花王については「日本企業である花王はきわめて中央集権的な本社主導の企業」であると。要するに「意思決定は本社でなされているわけで、各国は基本的に本社の決定したとおりに行動する」という。

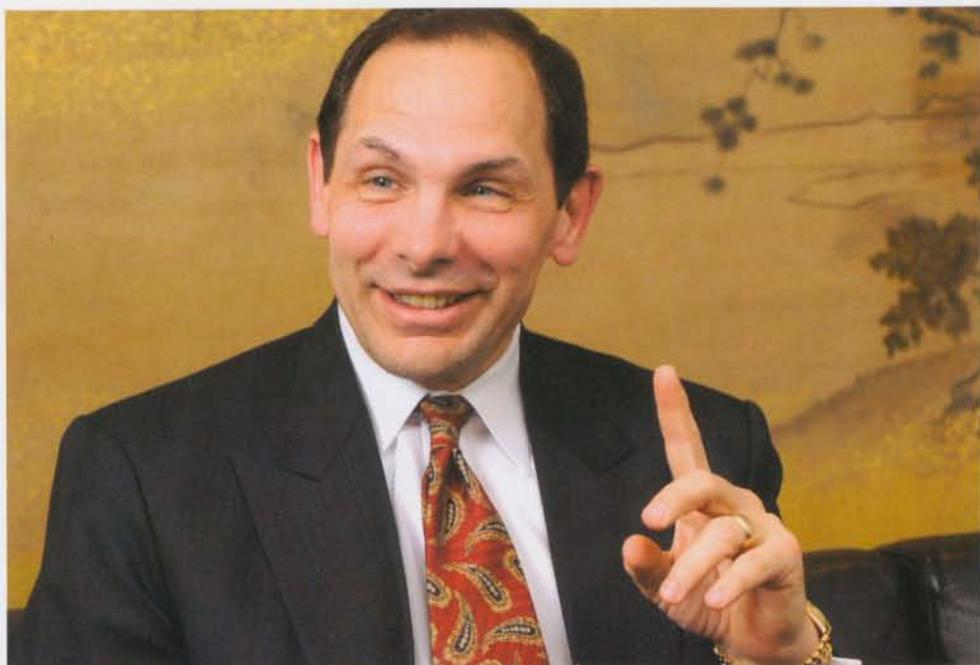
同教授によるとこの対極にあるのがユニリーバ。「ユニリーバはオランダや英国が植民地にしたすべての諸国で子会社を設立して、その各地域が本社から独立した



強い組織を形成している。ユニリーバの現在の課題は、独立した子会社同士をいかに協働させてグローバルな組織にしていこうかという点だ」という。

マクドナルド氏にP & Gの目指す企業組織は、花王のような中央集権組織かユニリーバのような分権組織かと尋ねると、どちらでもないという。「当社の目指す企業組織とは、ある地域で生み出された企業の中でベストなアイデアやノウハウを、すべての地域で共有しようとする仕組みです。言いかえれば、本社・各地域法人という物理的な組織関係はそれほど重要ではないのです。ベストなアイデアを生み出す地域は、消費者ニーズのレベルによって変わります。スキンケア部門、とりわけ高級スキンケアであれば、日本の消費者ニーズは非常に高度であるため、それらを満たす革新的なアイデアや製品は日本市場から生まれてくるでしょう。また、消費者が毎日買い物に行く、多頻度来店客店に関するベストなアイデアは、フィリピンなどの多頻度来店客店が進んでいる地域から生まれると言えるでしょう。こういったノウハウを全世界で共有しているのです」。

「我々は、長期的な成功を収めるための鍵となるのは知識と考えています。そのため、当社は、各国における工場やブランド



などの物理的な規模の獲得ではなくて、それら諸国で得ることのできる知識（ノウハウ）を最重視しています」。

アメリカのようなネットワーク.. 世界規模でベストな アイデアを活用するために

さて、その世界規模で知識を活用するというP&Gの戦略とはどのようなものなのだろうか。マクドナルド氏は、「『コネクト・アンド・デベロップメント戦略』、つまり、社外のパートナー（例えば大学やサプライヤー、広告会社など）からテクノロジーやアイデアを入手するという戦略を採用しています。たとえば当社の『スウィックファア』ブランド（床拭きモップ）は世界展開を行っている規模の大きいブランドですが、パッドはユニチャームから供給しています。これでおわかりのように、サプライヤーと連携するだけではなく、競合他社とも連携しているのです。消費者への価値が上がるなら競合他社とも連携するという、柔軟さとプラグマティズムは同社の強みだろう。

「お互いにメリットのある連携を模索しながら、こういったネットワークを推進しているのです。私にとつての未来の組織モデルはネットワークなのです。アメリカのようなものだと考えてみてください。アメリカには核がないように、未来の組織モデルは本社がないのです」と語った。

昨日ではなく、明日の 消費者マインドを知るためには

筆者は、以前小売業界の経営者の方々に直面している大きな課題は何かと尋ねる機会があった。彼ら共通の課題は「消費者が昨日購入したものとや今日購入するものに関しての全ての情報やデータは持っているが、明日売れるもの、つまり明日の消費者マインドの情報はない。明日の消費者マインドを理解し、それに基づいて戦略を策定しなければならない」というものであった。

P&Gは、過去の市場調査、事実に基づいた分析マーケティング手法でよく知られているが、「製品や商品化に際し、明日の消費者マインドを知るといふ、将来のニーズを掘り起こす目標をどのように達成し、実現しているのでしょうか」とマクドナルド氏に尋ねた。すると、彼は、「明日の世界の消費者マインドを知るには、日本の消費者が今欲しい物を知ればよいのです」と即答した。

日本の消費者..世界各国の消費者の 中で自分の考えを最も明確に表現

「当社にとつて日本は、非常に重要な市場です。なぜなら、世界各国の消費者の中で自分の考えを最も明確に表現できるのが日本の消費者だと思っているからです」。

グローサリー業界のトレンドの中には日本で始まったものが数多くあるという。たとえば、リンスインシャンプーやコンパクト洗剤、超薄型紙おむつなどはすべて、日本発の商品である。「当社は日本に大変力を入れていきます。研究開発の拠点を日本においているのもそのためです。当社の幹部の多くが日本に住んで仕事をしたことがあるのもそういった理由からです」と日本の市場について語った。A・Gラフリー取締役兼最高経営責任者をはじめ、クラーク取締役会副会長、クロイド最高テクノロジー役員やマクドナルド氏も日本駐在の経験を持ち、日本から学ぶことに意欲的だ。

『ファブリーズ』の事例： 日本で今後のトレンドを掘り起こし、 グローバルに展開

布製品消臭スプレーの『ファブリーズ』のマーケティングモデルも、日本の消費者のニーズから生まれ、世界で成功した例の一つであるが、それが生まれるまでの過程は、同社の哲学を理解する上で非常に良い事例であろう。「当時の日本のブランドチームが、この製品のアイデアを進展させました。彼らが私に持ってきた話は一生忘れられないでしょう。彼らは、『ご家庭訪問』で消費者の声を聞き、満たされていないニ-

ズは何かを調べたところ布団やスニーカーなど手軽に洗えない身の回りの布のニオイに苦労していることがわかりました。この『ご家庭訪問』で学んだことからこの製品のマーケティングアイデアを思いつきました。話を聞いた私は、『私には理解できないね。うまく行くわけがないと思うよ』と言ったのです。頻繁に洗濯する清潔好きな日本の消費者にはスプレーで匂いを消すという方法は受け入れられないと思ったからです。ただ幸いにも私は、彼らにストップをかけてしまうほどバカではなかったようです。当社では常に『消費者がボス』であると言っていますが、消費者がそう言っている、消費者がそれを望んでいるのであれば、『ガイコクジン』の私の考えで彼らを阻止するつもりはありませんでした。その後彼らはプランの開発に取りかかり、日本で製品を発売しました。後にこのマーケティングモデルは世界中へと波及し、結果としてこの製品は、当社に何百万ドルもの売上高をもたらすことになったのです。

日本のお客様相談室に寄せられる年間12万件もの顧客の声や、『ご家庭訪問』など、アプローチは様々であるが、経営幹部をはじめ社員が「消費者はボス」という共通の哲学、言語が徹底し共有していること。この点に筆者は強く感銘を受けた。

日本：世界規模での マーケティングの拠点

「マクドナルドさんは日本がお好きなのです」と筆者が言うと、「スキデス」と微笑みながら日本語で話した。「革新的な製品を提供しようと努力している当社のようなグローサリー・メーカーにとって、日本は夢のような場所です。日本では消費者ニーズのレベルが他の地域とまったく異なりますから、日本を拠点として全世界と競争するというのは良い方法だと思います。他の地域の消費者ニーズも低くはないのですが、非常に高いレベルである日本の消費者ニーズまでは高くありません。」「全世界で販売しつつある化粧品のSK-IIについても、カウンターで提供するサービス、美容部員の研修などは日本をお手本にしています。こういった意味からも日本にはぜひ、未来への扉となつてもらいたいと期待しています。それは、日本の消費者の持つ極めて分析的で、完璧を追求するという気質から生まれるのです」。

このように、世界でも最も洗練された日本の消費者から学ぶため、P&Gは、研究所開発の拠点を日本に置き、日本を世界規模でのマーケティング・ミックスの拠点と位置づけている。

広告戦略：広告宣伝は、日本の消費者との感情的な結びつきに焦点

P & Gの広告戦略について尋ねると、「今日のマーケティングや広告宣伝は、消費者とよに照準を合わせなくてはならないと思います。消費者のニーズというのは機能に関するのではなくて、『感情的なこと』です。感情的なニーズが強ければ強いほど、ブランド・ロイヤリティーが高まります。日本の『ウイスキー』の広告宣伝は大変優れていると思えました。生理というのは憂鬱なものだと思ふ必要はなく、本当は健康のパロメーターとして前向きに考えていいものだという消費者の気持ちや考え方をよく反映したものだと思いました」とマクドナルド氏は語った。

「『アリエール』の新しい広告を見ると、清潔さの重要性を強調しています。こういったことで消費者と気持ちがつながると私は思います。新しい『パンパース』の広告で象のパンパの広告を見たのですが、これも素晴らしい見本で、この日本で生まれたアイデアを、現在全世界で採用しています。お母さんと同じように、世界も子どもが発育に関心を持っているのだということがはつきりとわかる広告ですから、そう

いう広告を見るとそのブランドを買いたくなりますよね」。

世界で最も安全・安心を考える日本人にふさわしい広告メッセージ

「日本の消費者と気持ちを通じ合わせるにはとりわけ何が重要ですか、またどのようにして気持ちが通じ合うようにするのでしょうか」という筆者の質問に対して、マクドナルド氏は語った。「非常に微妙なパランスが要求されるので、難しい課題です。消費者は、簡単に心を開いてくれるわけにはありません。そのため私達は消費者の心に踏み込ませてもらえるような努力をしなければならぬのです。つまり、消費者の皆さんの状況を理解しているのだということを示さなければなりません。消費者を無理やりに説き伏せるといふ形ではなく、皆さんのお役に立つものを提供できるといふことを穏やかな方法で伝えて、(当社の製品を買うという) 決断をしてもらう方向に導かねばなりません。日本で成功する広告宣伝というのは、世界の他の諸国で成功する広告宣伝とは異なっていると思えます。日本の消費者は反応が早いですし、消費者のヒエラルキー・ニーズ(欲求階層)という点、日本の消費者は他国の消費者よりも高いレベルに位置していると言えるところ

います。例えば『パンパース』に関して言うと、米国ではうんちやおしっこをもらさないようにするのが重要なことであるのに対し、日本では赤ちゃんの皮膚を優しく保護することができるのが競合製品と比べて『パンパース』の強みとなっているわけ、レベルが違うのです。また『アリエール』に関して、日本では洋服の除菌効果や、家族にとって安全な環境を維持できることが重要なのに対し、ヨーロッパでは、シミがよく落ちるといふ効果が強調されています。このようにレベルがまったく異なっているのです。そういった意味で、まさに日本が未来への扉であるのです。なぜかという点と世界はそこを目指してはいても、まだ到達してはいないからです。そう言うと、『日本はすでにそこに到達しているのに、なぜ他の諸国はまだそこまで行っていないのか?』という疑問が出てくるでしょうが、それに対する私の答えは、『環境の違い』です。マズローのヒエラルキー・ニーズ理論というのがあって、その理論の低層には安心と安全があります。日本は世界で最も安全で、安心できる国なのです。また、最も清潔な国でもあります。清潔なことを日本語で『きれい』と言いますが、美しいこととも『きれい』だと言いますね。清潔と美しさを同じ言葉で表す言語はほかには見当

たりません。かなり珍しい言語だと言えるでしょう」。

広告会社「トータル・コミュニケーション」への理解

筆者は、ジム・ステンジェル氏（P&G、グローバル・マーケティング・オフィサー）から何度か伺っていた問題意識をマクドナルド氏にぶつけてみた。「広告会社に関してのご見解をお聞きしたい。ジム・ステンジェル氏によると、『メディア担当の広告会社は、クリエイティブやブランドについて、クリエイティブやブランドを担当している広告会社は、メディアを含めたコミュニケーション・チャネルについて、理解を深めることが重要だ』と聞いている。この件に関してはどのように思われますか」と尋ねた。

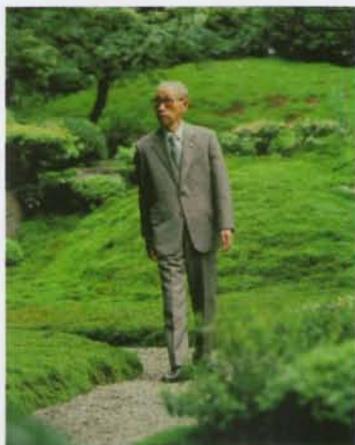
マクドナルド氏は、「全くその通りです」とステンジェル氏のコメントに大きく頷き、イベントやPR活動、コマースの制作、メディア、ダイレクト・マーケティング、店頭におけるPOPや様々なプロモーション活動の効果的な統合を強調し、「消費者の欲しい情報を、適切なタイミングとメディアで伝える」包括的なトータル・コミュニケーションの重要性を語った。

広告の総合会社でも、専門会社でもクラ

マクドナルド氏が挙げる「最も尊敬している日本人」



ソニー・盛田昭夫氏(故人)



松下電器産業・松下幸之助氏(故人)



トヨタ自動車・豊田章一郎氏

クライアントの立場に立って総合的に判断できるかどうかが問われてくるのだろう。そのためには、広告総合会社では、各部門との統合を促す担当責任者のリーダーシップ、専門会社では、自社の専門以外のサービスを提供する分野への理解と全体のサービスの統合性への配慮が問われてくると筆者は考える。特に前者では、プロダクト・チームの主要メンバーであるクライアント担当の責任者の役割が極めて重要である。既に営業部長や局長などの立場にあるクライアント担当の責任者はクライアントの戦略について十分な理解を求められ、同時にクライアントのブランドが訴求すべき消費者の心を理解し、考えられるキャンペーンの方向性についても深い洞察力が求められている。

マクドナルド氏のお話を伺い、世界一の広告主のトップがこの点について真剣そのものであり、パートナー・エイジェンシーを評価・尊敬する一方、この点に関してあくなき追求をしている厳しい姿勢を筆者は感じた。広告会社の担当プロダクト・チームの責任者は更にチーム・メンバーのノウハウを十分に活用し、高いモラルを維持する役割が求められるだろう。つまり、広告主が広告会社と真のパートナーシップを構築・維持することがP&G側の長年にわたる原則であるが、同時に広告主は広告会

社のトップや担当者に対しビジネスに対する高いコミットメントと消費者満足を追求する情熱を持って貰うことを強く要求している。

P&Gの経営陣として 心掛けていること：今やるべきことをやっているか

最後に、マクドナルド氏に経営者として心掛けている点を聞いてみた。「実はビジネス・ライターのの中には、会社設立以来、当社のことを『日本企業』と呼んでいる人たちもいるのですが、私はそれを光栄なことだと思っています。というのは、当社は長期的な視野に立って事業を行っていますし、正しいと思えることをして行きたいからです。当社には170年の歴史がありますが、今後の170年間もまた事業を継続していきたくと思っています。社内の幹部にリーダーシップについて教える際に必ず言うことは、リーダーの職務とは非常に大きな責任を負うことなのだということですね。ただ、私たちのキャリアは短いわけですし、そんな中でそういった役割を与えられるのは短い期間に過ぎないのですから、これはありがたいことなのです。私たちに、この会社をリードする舵取りの役割を担うという責任があります。たとえば、今

後5年か10年先に過去を振り返って、10年前に誰かが判断を誤って、それが原因で会社が崩壊してしまったということになったら大変ですよ。確かに、筆者も今から10年前、20年前の世界の業界トップ企業のランキングが現在の企業と大きく異なった事実で驚いたことがある。大手優良企業の衰退の中でも、自社の強みに依存し過ぎるあまり、今後の業界の動向へ認識を正確に判断出来ず、結果として消費者のニーズに対して満足ゆくサービスを提供できなかったケースは枚挙に暇がない。

「実は、ラフリー会長も私も、当社にも何か見逃していたり、気づかずにいることがあるのではないかと気が気ではなくて、夜中に冷や汗をかいて目を覚ますことがあるんですよ。リーダーとしての重要な任務とは、3年から5年後にどのような機能・能力が必要とされるようになるかを考えて、今の段階からその開発に取りかかるということなのですから。ニーズが明らかになつてから開発にかかるのでは、すでに乗り遅れていて一巻の終わりです。だから、これがリーダーたる者に課せられた任務なのです。消費関連のビジネスには謙虚さが必要です。一夜にしてビジネスを失ってしまう可能性もあるということを常に肝に銘じておく必要があります。当社は絶対に他

社より先を走っているなどと思わないようにしたいですし、逆に常に不安感や恐れを失わないようにしたいと思っています」と表情を引き締めた。

「スケールの大きいグローバル・リーダー」。筆者が、数年前にはじめてマクドナルド氏にお目にかかった印象だ。その後、話を伺うたびに筆者は、この人物の並々ならぬスケールの大きさ、思考の深さに畏敬した。マクドナルド氏が現ポストに就任した直後にお目にかかった際には、厳しい表情を見せたことを覚えている。それは、「いかにして消費者との距離を縮め、今後には何でもやる」という情熱と覚悟の裏づけだったのだろう。このような経営幹部のもとで思う存分働けることは、ビジネスを志すものにとつて望外の喜びだろうと筆者は思った。

岸 伸久 著のちぶさ

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「ファースト・ウェンデー」を主催。
ハーバード大学大学院を経て、SAIS（ジョージタウン大学）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（ジョージタウン大学）に在籍し、その後「Executive Development」修了。タワシヨ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。