



Biz Com

<http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/graduate/bizcom.html>

2017年冬号

— ビジネスシミュレーション特集号 —

2017
VOL.56

CONTENTS

01 巻頭インタビュー エステー株式会社 鹿毛 康司氏

08 院生活躍中! RBS News & Topics

09 研究会紹介・RBSだより

03 16期生ビジネスシミュレーション・チーム紹介

10 修了生インタビュー



エステー株式会社 執行役
エグゼクティブ・クリエイティブディレクター

鹿毛 康司

Koji Kage

「フレームワークに
捉われすぎるな。
フレームワークは
あくまで手法だ。」

MBAホルダーでありながら、フレームワークに捉われない
手法で数々のヒットCMを生み出してきた鹿毛氏。
ヒット作を生む極意に迫ります。



Profile ● 早稲田大学商学部卒業。1984年雪印乳業株式会社に入社。1993年米国ドレクセル大学にてMBAを取得。2003年エステー株式会社に入社。同年8月より同社の広告をリードする。またグロービス経営大学院で准教授としてマーケティングを教える。

1. 「MBAは本当にすごいのか」

今日の取材は光栄です。私はインタビュアーの皆さんが生まれる前から社会人として働いてきました。社会人生活の中でMBAを取得するため米国に留学したり、転職先の企業で宣伝の責任者を務めた経験があります。日本と米国とで違いはありますが皆さんもMBAの学生ということで、勉強しているほかの方に、なにかしらヒントになればと思います。私もグロービス経営大学院で教えていることもあり社会人学生さんとは交流があります。だから自分自身の仕事体験を通してそれをお伝えします。

31歳の時に前職の会社派遣でMBAをとってきました。MBAをアメリカでとってきたから、もう

これはなんでもできる俺、みたいな天狗状態なわけです。その会社で2000人の営業の変革運動の事務局をやることになり、MBA的なフレームワークを使って営業スタイルを変革していきました。もちろん理論だけでは前に進まないのも某支店に1年間ずっと通いつめてさまざまな実験をしていきました。その成功事例を全国に展開していきました。MBAのフレームワークそのものではないですが、現場と理論を使えることにMBA思考のすごさを体験しました。

— MBAは使えるということですか。

いや、そういう成功体験が間違っていたことに後々気づかされるのです。

2. 「MBAを信じすぎるのをやめた」

ある年、前職の食品会社で食中毒事件が起きました。社員総がかりで被害にあったお客様のところへお詫びに伺うわけです。最初に訪問した老夫婦のお宅で見たのは、3日間5分おきにトイレへ行くというつらい光景でした。別れ際におじいさんが「正露丸のお金だけ下さい」とおっしゃった時、ごめんなさいと謝るということを超えて申し訳なくて涙がでました。次に訪問させていただいたところはお子様が入院されていました。

私は、経営やブランドなどをMBAを通して学びましたが、目の前のお客様に「企業の人格」として何かをお伝えすることができなかったのです。個人で謝ることはできるけれど、それは個人の話。企業の人格として行動することの覚悟の必要性和難しさを痛感しました。MBAをとって鼻高々だった私は打ちのめされます。その時、私は心の中でMBAを信じすぎるのをやめました。

3. 「学んだフレームワークに当てはめたら答えがでると思う恐ろしさ」

その直後に私は転職することになります。現在のエステーに入社し宣伝を担当することになりました。おかげ様で広告予算に対してパフォーマンスは金額の10倍以上だという評価を業界でいただき今にいたっています。その第一歩はフレームワークを疑ったところからはじまりました。

— どのように疑ったのでしょうか。

わかりやすいのでCMについてお話しします。良いクリエイティブをつくり、それをお金を使って放送するわけです。広告業界のフレームワークでいえば、これだけの放送量だと何パーセントの人達に認知されるというものがあるんです。

まず、私はそれを疑うところから始めました。私が戦っている競合会社の予算の十分の一という少ない予算のエステーにおいて、フレームワークに沿えば金額での勝負です。だとすればそもそも勝負にならないわけです。

今では普通にシリーズCMというものが放送されていますが、当時はどこもやっていませんでした。ひとつのCMを繰り返し放送することで認知が起きるというフレームワークという常識を誰も疑っていなかったわけです。私は提供しているフジテレビの月9だけで毎週違うCMを作って放送しました。業界関係者からは、そんなことは失敗に終わるといわれましたが、結果的に

大成功しました。これは日本でのシリーズCMの走りでもあります。

— 最初から成功は予想していたのですか。

絶対成功するというのには、どこにも保障がないものです。ただ、私の中で確信がありました。そもそもフレームワークは成功事例の平均値であったりします。勝負どころは平均値では生まれません。フレームワークに当てはめて答えを出すんだったら、誰だってできるじゃないですか。勝負どころで必要とされるものはMBAの枠を超えています。確信の次は勇気。全部確かめるしかないときもあります。震災直後に日本で初めての商品CMを制作して放送したときもそうでした。そもそも震災の時の広告のありかたなんて誰も教えてくれなかったし、フレームワークにさえあてはまらなかったのです。それが、ミゲル君というポルトガルの少年が1755年の大地震で6万人がなくなった街を背景に『消臭力』を歌い上げるCMでした。ちなみに、あのCMは震災3日後に夢で見たことがきっかけでつくりあげていきました。

— MBAは必要のないことなのでしょう。

ビジネススクールで学ぶことを否定しているわけではありません。経営に関係するあらゆる分野を学ぶことができるから組織のいろんな部署の人達と共通の言語をもってスピーディにしかも深くやりとりできますよね。特に重要なことは思考、言い換えればthinking processのトレーニングができる減多にないチャンスだと思います。問題は、MBAを勉強したからなんでもできるとしてしまうことが怖いのですよね。私が最初そうであったように、それだけではうまくいかないということを伝えたかったわけです。目的がちゃんとあって、その為にフレームワークを利用してちゃんとしたクリエイティブアウトをする。知識を得るだけだったりフレームにあてはめるだけであれば、経営もマーケティングも誰でもできることになりますよね。

4. 「自分で作ったフレームワークが勝利のフレームワークとなる」

大げさに言うと、自分が新しくチャレンジしたことが、いつかフレームワークになってみんなが追随して行くようになることを目指したら、ビジネス人生、充実するのではないのでしょうか。なんて、私もまだまだその領域には達していないのでがんばります。MBAの先にある何かを一緒に創りましょう。