

日本ナレッジ・マネジメント学会第17回大会 基調講演録

ソーシャル・デジタル時代の
コカ・コーラ マーケティング ウェイ

鈴木 敏子*

(司会：植木教授) 本日の基調講演者として日本コカ・コーラ社の鈴木敏子氏をご紹介します。鈴木さんは日本コカ・コーラの上席副社長、シニアバイスプレジデント、インテグレートドマーケティングコミュニケーション、それからマーケティング&ニュービジネスを担当されておられます。その前は、デルコンピュータのヘッドオブコンシューマー・マーケティング、それからデル、クライアント製品マーケティング本部長を歴任され、その前はさかのぼるとジョンソン&ジョンソンのブランドマネジャーとか Arthur D Little、や日本総合研究所にもいらした方です。ですから、非常にキャリアの道を歩んでおられる、キャリアプロフェッショナルの方でございます。それでは準備が整いましたので、鈴木さん、よろしく申し上げます。(鈴木) ただいまご紹介に預かりました鈴木と申します。これからコンシューマー・マーケティングをしている日本コカ・コーラとして、どのようなナレッジ・マネジメントをしているかということ、具体的な事例をもち

ましてお話しさせていただきたいと思いません。先生方の前で私どもが「ナレッジ・マネジメントはこうすべし」なんて言うのは、非常におこがましいと思っておりますが、こういうことを考えながら、日々、会社の中で活動しているということをご紹介させていただきます。

まず、フレームワークとしまして、三つのピラー (pillar) と一つのイネーブラー (enabler) でナレッジ・マネジメントができているのではないかと思います。一つはナショナル・エンゲージメント。頭の中で会社のやりたい方向性がわかっている。それから二つ目にはハート、エモーショナル・エンゲージメント。ハートの中で、そのやりたいことがしっくりする。それから三つ目は、センス・オブ・コミュニティ。トゥギャザーネス (togetherness) といいますか、みんなでナレッジ、やりたいことを分かち合うような仕掛け。そうすることで、仕事をするメンバーにとってもロングラスティングメモリーといいますか、長く記憶に残る仕掛けになると。

* 日本コカ・コーラ株式会社 上席副社長

それから最後に、イネーブラーとして、その仕掛け。それは会社のリーダーシップでありマネジメントであり、あるいはラーニングの仕掛け。そういった三つのピラーとイネーブラーでナレッジ・マネジメントというものができるのではないかと思います。

コカ・コーラですけれども、現在127歳です。hundred twenty seven years oldです。これを私たちがしたいことは、hundred twenty seven years youngでありたいと。常に若々しいブランドであり続けるためには、新しいことを常にし続けなければならない。じゃその古めかしい会社ではなく、常にフレッシュな会社として生き続けるためにはどうしたらいいかということを中心に考えております。ということで、若さの秘密について今日はお話しさせていただきたいと思っています。

まず、コカ・コーラですけれども、1886年、アメリカ・ジョージア州のアトランタという田舎町で生まれました。もともとベンバートン博士という薬剤師さんが、コカ・コーラのシロップに当たる原液をつくりまして、それに炭酸水をまぜたらおいしかったということで始まった。要は、本当に町なかの普通のコーヒーショップというか薬剤師さんがつくっているカフェテリアで生まれたところですよ。それが現在、グローバル、世界200カ国以上で、今、展開してない国が二つだけです。北朝鮮とキューバ。それ以外の国は全ての国で今、展開しております。1日19億杯以上、コカ・コーラ製品を毎日飲んでいただいております、世界に500のブランド、たくさんさんの製品、それから全世界でボトリング・パートナーと言われている製造販売をする企

業と組みまして、事業を行っております。

ただ、これだけ大きな会社でいろんなものを売っていると、フォーカスをしないと、何を売っている会社か分からなくなってしまうので、社内でフューアー・ビガー・イニシアチブ (fewer bigger initiative) と言うのですけれども、数少ないもので大きなブランドを育てていこう。それをするための仕掛けというものを社内につくっております。背景には清涼飲料ビジネスの特徴というものがございまして、食べ物、飲み物というのはそれぞれの国の習慣によりまして、どうしてもローカルに合わせなければいけない。あるいは飲料は毎日飲んでいただかないと私たちがビジネスが成功しませんので、毎日ロジスティックス、そのエリアの国の小売店さんに運ばなければいけないということがありますので、地域に密着して展開するというのを重要視しております。それがゆえに、ナレッジにつきましても、それぞれの国にエンパワーメントされています。

最初に申し上げましたナショナル・エンゲージメント、会社はどちらの方向に行くのかということで、「2020 vision」、2020年に向けた会社のビジョンというものがつくられています。弊社は結構、言葉遊びが好きな会社で、英語で「2020 vision」というと視力が2.0-2.0という意味なのです。要は、見通しがつくようなビジョンをつくりたいということで、全世界誰もがわかるようなシンプルな仕組みでビジョンをつくっております。

「四つのP」(六つのP?)と社内では呼んでいるのですが、PROFIT, PEOPLE, PORTFOLIO, PARTNERS, PLANET, PRO-

DUCTIVITY。

簡単に申し上げますと、PROFITは、会社でありますので売り上げを2020年までに倍にしていきたいと。収益なくしては成長できませんので、きちんとプロフィットを図っていくと。それからPEOPLE。世界で一番働きがいのある会社になりたい。特に今、日本も含めアジアパシフィックジャパンというのは、成長のエンジンでありますし、成長のエンジンであるということは、アジアからどれだけグローバルリーダーをつくっていくかということ、非常にこれから大切にしていきたいと考えています。

それから3番目のPORTFOLIO。こちらは製品のポートフォリオですけれども、日本は特に炭酸よりも、お茶ですとかお水ですとかコーヒーのほうが、皆さんふだん飲まれているということで、炭酸だけではなく、コカ・コーラだけではなく、さまざまな製品ポートフォリオをつくっていきたくて考えております。会社のビジョンの中で、特に日本はポートフォリオのイノベーションの発信地というふうな位置づけられています。

次に、4番目のPARTNERSですけれども、コカ・コーラの歴史はパートナーの歴史とも言えます。もともとジョージア州アトランタの片田舎で生まれた薬剤師がここまで拡大できたのは、自分ができること、できないことを真摯に考え、製造販売は得意でないのが得意な方と、ということで、英語でいうとリーチ（reach）の観点で、それぞれ地場の資本のある方々とパートナーを組んでビジネスを展開していきました。

例えば日本の例でいきますと、一番初め

に、昔の東京コカ・コーラボトラー（コカ・コーラボトラーズ）というところは、高梨さんという方がいらっしゃいまして、高梨さんがたまたま戦時中くらいに飲んだコカ・コーラが、これはオポチュニティがあるのではないかということで、東京コカ・コーラをつくられました。例えば仙台ボトラーのほうは、たまたまその地場の亀井様という方がいらっしゃるのですけれども、亀井商店の方が今から50年前に、スタンフォード大学のビジネススクールでたまたまコカ・コーラのビジネスケースを見て、これ仙台に持っていったら売れるんじゃないかということで、学生のときにコカ・コーラ社を訪ねて仙台コカ・コーラボトラーの設立に至ったというような、地場の方とパートナーを組んでビジネスを展開しています。

それからまた、パートナーはリーチだけではなく、カスタマーともパートナーシップを組んでいます。それは、コカ・コーラと同じように世界展開している企業さんと一緒に組んで飲料を発売しているということもしています。わかりやすい例が、例えばマクドナルドさんですけれども、マクドナルドも全世界で展開したいと、飲料を持ってらっしゃるということで、マクドナルドさんとは全世界でイクスクルーシブ（exclusive）な契約を結ばせていただいて世界展開しています。あるいは、例えばデルタ航空さんとか、国によっていろいろあるのですけれども、世界展開しよう、グローバルイゼーションしようとしている企業さんと組むこともしています。

それから三つ目のパートナーシップとしましては、ミーニング、消費者にとっての価

値、あるいは小売店さんなどカスタマー、企業さんにとっての価値を一緒に提供しているということ、わかりやすい例でいきますと、今年ありますFIFAワールドカップ。あるいはこれから来るオリンピック・パートナーズ。そういったマーケティング・アセットのパートナーシップも含んで、消費者の方、あるいはもちろん従業員も含めてですけれども、ハートをつかんでいくというパートナーシップを行っております。

それから五つ目の柱のPLANETですけれども、私も飲料をつくっている会社というのは、世の中で一番売っているということは、実はごみを一番つくっている会社でもあるのです。ペットボトル、缶。ですので、これをいかにリサイクルしていくということは、会社の責任として確実にやっていきたいと思っています。それから飲料、お水を使っているということは、製造するときにお水を最終製品の大体5倍くらい一般的に使うものなのです。製造ラインを洗って、中に入れて、その後また製造ラインを洗う。その5倍使っているお水を将来的には、例えばこれは555mlの「いろはす」ですけれども、これの2倍だけで製造ができるような仕組みへ、みたいなことを考えて、水の確保、いろんなものリサイクル活動をしていきたいと考えております。

それから最後のPRODUCTIVITY。企業でするので、人、物、金、全てのプロダクティビティを向上させていきたいというのが、ナショナル・エンゲージメント、会社がしたい方向性のビジョンでございます。

簡単にご紹介までですけれども、現在、会

社ではワン・ビリオン・ブランド、ワン・ビリオンですから1000億円以上の年商があるブランドが16個あります。この中で、「ジョージア」コーヒー、「アクエリアス」スポーツドリンク、「いろはす」お水、「綾鷹」お茶などは、日本発でありながら、今、世界に展開しているブランドでございます。それから日本で展開している主要なブランドはグローバルなブランドであるコカ・コーラ、コークゼロ、ファンタ、スプライト等々、Schweppesは今、広告宣伝を激しくやっておりますけれども、これに加えまして日本発のブランドも幾つかございます。

こういったものを会社としてやっていきたいという中で、ではどういうふうにかついでつかんでいくか、エモーショナル・エンゲージメントをしていくかということ、私の担当部門でありますマーケティング・コミュニケーションの観点からご案内させていただきたいと思っております。

私どもではIMCという言葉をあえて使っております。IMCと「360度マーケティング」は言葉をあえて使い分けておまして。ちょっとこっちを先に申し上げますと、「360度マーケティング」と一般的に言われているものは、製品なりブランドが真ん中であって、ブランドなり製品がファンをつくるという考え方です。でも、実際にはそれは企業のエゴといえますか何か発想でございまして、実際には消費者の方がセンターにあって、消費者の方が、ファンがファンをつくるような仕掛けでないといけない。特に今後、ソーシャル・デジタル時代はそういう時代になると考えております。

そういうことを見越しまして、IMC、インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション（integrated marketing communication）の考え方は、過去2000年から今にかけて、いろいろ変遷してまいりました。まず、このIMCという考え方を行った1.0（IMC 1.0）というのはバージョン1なのですけれど、コアとなるアイデアがあって、それを消費者の方が最も接点のあるコンタクトポイントという言い方をするのですけれども、そんなにいっぱいテレビCMだ、店頭POPだといろいろしたところでも、人間は大体1日に1000とか2000とかの広告を見ていると言われていっているのですね。実際、翌日覚えているのは私でも多分2個か3個しかないので、やっても無駄なのです。やり過ぎても無駄ですので、本当に意味のある、コンテクストが合っているコンタクトポイントを選んでコミュニケーションしていこう、そしてハートをつかんでいこうということを始めたのが2000年ぐらいからです。コアとなるアイデアがあって、適切なコンタクトポイントを選んでいこう。

それから二つ目（のIMC 2.0）、私どもは飲料メーカーで物を売っておりますので、特に主婦の方がご家族のための製品を買ってくださるということがございますので、ショッパーの気持ち、主婦の方の気持ちを取り入れたマーケティングをしていこうというのを始めたのが2004年です。

それにプラスしまして、2011年からなのですが、（IMC 3.0として）ソーシャル・デジタルの時代で本当に必要なコミュニケーションの仕方は何なのかということを考え始

めました。それは、ストーリー性、リアル・ストーリーがあって、その消費者の方、受け手の方が自分ごと化できるようなものでないと、頭でわかっていてもハートに来ない。ハートに残るようなものをつくっていかないといけないということで、考え方を始めました。細かい話ははしりますけれども、まず、その世の中で求められていること、ソーシャルコンテンツ。それから、ブランドで伝えたいコアなアイデア。それとブランド体験。この三つを考えながら設計をしていきたいというふうに考えております。

IMC 3.0の中で一番重要視しているのがソーシャルです。ソーシャル・アット・ハート（SOCIAL AT HEART）と社内では呼んでいますが、ソーシャルを念頭に置いていろんなことを考えないと（いけないだろうと）。それは社内の社員向けのナレッジ・マネジメントであっても、コンシューマー向けのコミュニケーションであっても、ソーシャルにはこれからはブランニングのセンターにしていかなければいけないというふうに考えております。

という発想のもとで、去年の頭ぐらいに、社内にソーシャル・エンゲージメント・センターというものを立ち上げました。センターといっても、何か特別な部屋があるわけでもなく、全員が仕事を兼任しています。何か通常の業務があってプラス、ソーシャルをやっております。実際に何をしているのかといいますと、過去24時間、ですから今朝でしたら昨日の朝8時から朝8時まで、消費者の方はどんなことを会話で話していたのか。そこを全てリスニングしまして、それがどういうセ

ンチメントなのか。要は会社のことを、ブランドのこと、あるいは私どもの姿勢のことをどういうふうと考えていらっしゃるのかということ、毎日全てのブランドをリスニングしております。それを全マーケッターに発信をしています。そこが今までテレビCMだけであつたらわからなかったのですけれども、ソーシャル・エンゲージメント・センターを立ち上げることで、実際に消費者の方は何を考えているのか——まあ消費者だけではないのですけれども、カスタマー、小売店の方などなどもあるのですけれども、どんなことを考えていらっしゃるのかということが、タイムリーにわかる仕掛けができました。

そのルーチンですけれども、まずリスニング。どういうことを消費者の方がつぶやいているのかということ、リスニングをしてレポートにまとめて、では次に会社としてどういう打ち手をするのか。それはソーシャル上で何かコミュニケーションするのか、違う営業活動の中ですか、あるいはCSR的な活動ですかということを決めてアクションを起こし、その分析をして、またさらに私たちのマスの活動につなげていくというPDCAのサイクルをぐるぐると回しております。

今現在、ソーシャルのアカウントはFacebook, Twitter, LINEを中心に行っているブランドのアカウントで戦略性を持って回しております。こんなに沢山持っているから一体何人の人間で回しているのだろうと思われるのですが、実は本当にこのくらいの人数でこれだけのアカウントを回しています。では、具体的に事例を持って説明させ

ていただいたほうがわかりやすいと思いますので、ソーシャル時代のIMCとしてどんなことをハートの視点で考えたかということをお話しします。

まず、ソーシャルであるからには、スマホを軸とした展開を考えないといけない。それから、コンシューマーの方の Passion Point。コンシューマーの方が好きなこと、例えば音楽とか、今度であればサッカーとか、いろいろあると思うのですけれども、その中に入り込んでいく。それから、コンシューマーの方が自分ごと化できるような仕組みを考えるということで設計をしました。それをする社内のケーパビリティとしまして、先ほどご紹介させていただきましたソーシャル・リスニングと、デュアリング・アクション・レビュー (during action review)、これは後ほど説明しますが、途中でリスニングをするような仕掛け、レビューをするような仕掛けをつくっていきました。

去年の例です。去年のちょうど今ぐらいなのですけれども、「Share a Coke and a Song」というミュージックキャンペーンを行いました。「思い出のそばにはコカ・コーラと歌がある」ということで、コカ・コーラの全てのペットボトルに年号を貼りまして、その年にはやった曲が聞けるというキャンペーンを行いました。ちょっと英語ですけれども、ビデオを見ていただければと思います。

この仕掛けですけれども、ビデオでご紹介させていただいたとおり、まずボトルに年号が書いてあります。これは1954年、日本にコカ・コーラが来た年から2013年まで、毎年10曲、その年にはやった曲を入れておりまし

て、その下にあるコードを入力していただくとフリーでそのときの曲が聞けるというキャンペーンでした。ここで、コカ・コーラを若返らせる仕組みというのを二つ三つ仕掛けたのですけれども、まず、ただ音楽が聞けるというだけではおもしろくないので、まだ日本では定着はしていないものの新しい仕組みであるストーリーミング・サービス。音楽がインターネットから聞けるというような仕組みを、パートナー企業であるソニーさんと組みましてスタートしました。

それからもう一つには、ソーシャルでの会話をつくりたいということで、音楽であれば世代を超えておじいさんとお孫さんでお話ができる、あるいは家族で会話ができるのではいかというようなことを考えて、この世代を広げた音楽の仕組みをつくりました。そこで、先ほどのソーシャル・リスニング・センターというのが登場するのですけれども、今まで私たちは何か活動をする、そのキャンペーンなりアクション、活動が終わった後に、アフター・アクション・レビュー、要はレビューをするという通常の会社のプロセスで回していました。ただ、こういったソーシャルの時代になると、消費者の方がすぐにソーシャル上で反応して、私たちが分析する前にソーシャル上で結論を出してしまうという状況がありますので、このソーシャル・リスニング・センターを使って during action review (DAR)、アクションを行っている途中にレビューをしようという仕組みをつくりました。

実際にこのキャンペーンの中でどういうふうに使ったかということなのですけれども、

このキャンペーンは去年の3月4日にスタートしまして、会話がずっと上がってきたのですけれども、中身を見ますと、年号を見つけた、番号が書いてあると。「自分の年のボトルを買ったので次はお父さんのを買おう」とか、そういうことしか話してないのですね。これが音楽キャンペーンだということが、最初に認知されていなかったということがわかりまして、急遽テレビCMもいろんなコミュニケーション全て総引き替えしまして、これが音楽のキャンペーンだともう少しわかるような仕掛けを後でつくりました。

また、そのキャンペーンは「50年分ぐらい×10曲」ということで、500曲以上ぐらいが無料で聞けるというキャンペーンですので、その規模感、それから参加している人のスケール感を見せられるような仕掛けも、デジタル・ソーシャル上のサイトで途中から強化していくということを行いました。というのが最近ソーシャルを使ったナレッジの蓄積をしている仕掛けの例です。

それからもう一つ、こうしたソーシャル・デジタルをすればするほど啞然とするのですけれども、人間が1日の中で消費できる情報量というのは、世の中で恐らく流通しているものの1000分の1とか2000分の1とか何万分の1とか、あまりにもあり過ぎる。ちょっとやそっとのことでただけでも、ちっちゃなごみになってしまう。では、そういった中でコカ・コーラとして何をすべきなのかということを、本当に毎日みんなディスカッションしています。

そういうところでは、消費者の方、実際に受け手の方が自分ごと化できるような内容

で、かつリアル・ストーリーでないと、なかなか自分のハートに入ってくない。頭ではわかっているけどエモーショナルには入ってこない、記憶に残らないということで、そういったことをやっていかなきゃいけないのではないかと考えております。ということで、英語で言いますと、STAY WHO YOU ARE なのですが、本当にコカ・コーラでないときできないことは何なのか、それからコーク・スタイルでできる活動は何なのかということ、今まで以上に考えないといけないのだなという時代になってきたと思っております。

それで、これは去年、カンヌ広告祭、カンヌ・コミュニケーション祭の中で発表させていただいたものですが、会社として、一企業人としてやっていかなければならないのは、ワークザットマターズ (Work That Matters)、本当に社会に意味のあるものをしていかなないと毎日働いている意味が無いのではないかと考えております。ですから、ミレニウムと言われている若い世代の方は、自分の上司に褒められるよりも、自分のピアに褒められるほうがやりがいがあるんですね。その自分のピアに褒められる内容というのは、本当に意味のあること、社会的に意味のあることのためになら仕事をしたい。会社に対する帰属意識は実はあまりない。仕事の中身のほうが問題だという世代がどんどんふえていますので、こういうことを特に今後強化していかなければいけないかなと思っております。

カンヌで私どもが発表したことを広告代理店の人が何か格好よくまとめてくれたのですが、このワークザットマターズの9

principles みたいなものがあるのではないかと、これは私どもが発表したものじゃないのですけれども、幾つかご説明させていただきます。

一つは、コカ・コーラである以上、頑固なままでにも楽観的じゃないといけない。常にコーク・スタイルとしては、私たちは社会にとっていいこと、ただし楽観的であるべきだということを考えています。そのわけですが、私どもの会社のミッション、この三つですが、英語のほうがすっきりするのですが、「世界中をさわやかにし、それもボディもマインドもスピリットもさわやかにする」。それから、「前向きになれる幸せな瞬間を提供する」。それは、「私たちのブランド、行動全て (through our brands and our actions) を通して前向きになれる幸せな瞬間を提供する」。そして、「価値と変化をもたらすこと」。これが会社のミッションになっていますので、全て私どもがやるワークザットマターズは前向きでなければいけないというふうに考えています。それから、プロモート・リアル・ワールド・ストーリー。リアル・ストーリーにいかにかフォーカスをしていくかということを考えていきたいと思っています。多分時間があると思うので、二つ三つの事例をご紹介します。

まず、去年しました「アクエリアス」というスポーツドリンクの事例ですが、年のコンセプトは、「NEW YOU. つづけるキミに、道はひらく。」というキャンペーンをスタートしました。それまでは本田選手とか北島康介選手とか澤選手のスーパーアスリートがどっかーンと出ていて、割とああいふふう

になれたらいいかなという、ちょっと大上段なコミュニケーションだったのですけれども、もうちょっと自分ごと化できるようなコミュニケーションをつくりたいなと思ひまして、まずは構造としまして、チャレンジすること。人間がチャレンジすることを触発して、実際に行動を起こすサポートをしてあげるような仕掛けというものをつくりました。それで、実際に全く泳げないおばあさんに水泳をしていただくというストーリーをつくりました。ご覧ください。

いかがだったでしょうか。社内でこれ何度流してもみんなで泣くのですけれども、今、続編もつくっております、おばあちゃんと娘と一緒に泳ぐ編というものをつくりました。

それから、本当に社会にとって大切なことは何なのかということで、リメンバー・ザ・グレート・アンド・ザ・グッドということで、ちょっと一つ、途中だけお見せしますが、インドとパキスタンをつなぐ自動販売機というものをつくりました。インドとパキスタンはもともと何世代か前は同じ国で親戚同士だったのにもかかわらず、政治的なことで、今は国境を渡れないということがあります。実際にこのビデオをつくった人間は、もともと先祖がパキスタンから来た人間で、今、インド人ですけれども、自分は、家族はもともとパキスタンがルーツなのになぜ国と国は分断されているのだろう、ということで、これはコカ・コーラならではの訴えるということなんです。

ということで、本当にコカ・コーラでしかできないこと、国と国は分断されていても、人と人は繋がっていいということをやってみた

いかなと思ひました。

それからもう一つ、日本の事例ですが、ビデオはないのですが、私ども FIFA ワールドカップのトロフィーを世界中に運ぶという権利を持っています。ただ持ってくるだけではおもしろくないので、今回は陸前高田の高校生と一緒にこのトロフィーを陸前高田に持って行って、要は気持ちの中でトロフィーをあげたい町の人たちにトロフィーツアーというものを通じて、復興の象徴のものをいろんなものを作りたいなと思ひておまして、4月10日にこのトロフィーを陸前高田に持っていく予定です。そういったことも社会的に意義のあることとして私どもは取り組んでおります。

そういったハートに訴えるということを幾つかやっているのですけれども、最後に3分ぐらいでナレッジ・マネジメントの三つの柱の最後のところですね、イネーブラーの話を作りたいと思ひます。まずコカ・コーラに入りますと、「DNA」と言われておまして教科書を読むようにと言われてます。ここにはアートとサイエンスに分かれた教育のモジュールがありまして、これをみんなで勉強します。一応、社外秘なので写真もわざとぼかしてあります。ごめんなさい(笑)。あまり大したことなくて、先生から見ると3分で読めるような教材かもしれませんけれども。

それから、社内のナレッジを高める仕組みとして「スパーク・シティ」と呼んでいるのですけれども、会社のイントラネットがあります。いろんな国の成功事例が出ておまして、分野ごとに書かれておまして、そこに行くと大抵のことが情報として入っている。それからあと、よく読まれているレポートはこ

れですみたくないランキングも出るようになっておりまして、とりあえずみんなが読んでいるものを読んでおこうというような感じで、みんな困ったことがあると「スパーク・シティ」に行って、情報を読むということをしています。

それから、あまり先生方ご存じじゃないかもしれませんが、セールスフォース・ドットコムがやっている Chatter という仕組みがありまして、自分が所属したいグループに属しますと、そのグループに属している人間が、これは同じ仕事をしている人には関係あるかなという情報をシェアするという仕組みがあります。私も多分五つか六つのグループに属しているのですけれども、毎日いろんなその分野の情報が全世界、社内でシェアされるという仕組みを導入しております。

私どもの考え方、思想ですけれども、「70-20-10の法則」というものを取り入れています。70は、汚い言葉ですけど今日の飯、20はあしたの飯、10はあさっての飯という感じですけれども、まず全体の時間、リソースの中で70%は既に成功すると、あるいは成功したものをさらに効率よくやろう。それから、全体のうちの10%は、コカ・コーラなので常に新しいことに取り組むと。イノベーション・フォーカスをする。それから残りの20%は、イノベーションをやったもので、今後、花が開くかもしれないと思うものについて、さらにルーチンで回せるような仕組み、効率的に回せるような仕組みを考えていこうということです。この「70-20-10の思想」がただの思想ではなく、各個人が毎年パフォーマンスプ

ラン、年間のオブジェクティブというものをつくるのですけれども、そこの中にも「70-20-10の思想」を自分の年間目標に入れるように、ということが徹底されております。

最後に、私どもは自分たちの過去が自分たちの敵だと思っております、過去の成功体験にすぎるのではなく、これから先、常に新しいことをしていかない限りはコカ・コーラではあり得ないと思っています。

大好きなことをお話させていただいて締めとさせていただきたいと思っておりますけれども、ロバート・ウッドラフというコカ・コーラのCEOを何十年かやっていた人間がおります。この人間が1996年に話したことですけれども、one billion hours ago、要は10億時間前、人類は地球に生まれました、地球に存在しました。たしか、one billion seconds ago は、ビートルズが世界の音楽を変えました。one billion Coca-Colas ago は、単に1日前、昨日の朝ですね、現在は8時間前ぐらいにすぎないですけれども。ですので、私どもはこれからワン・ビリオン・ネクストといえますか、これから10億杯飲んでいただけると思われる消費者の方に対して、どれだけ新しいことをできるのかということを常に考えていかなければいけない会社だと思っております。

ということで、ナショナル・エンゲージメント、エモーショナル・エンゲージメントなどのイネーブラーを常に念頭に置きながら活動を行っていきたいと考えております。ご清聴ありがとうございました。(終了)