



—連載（第28回）—

世界最大の広告代理店WPP社のカリスマCEO、マーティン・ソレル卿が突然の辞任 ～内部告発内容（会計上の不正行為）は軽微という結論だったが…～



■ 1. はじめに

英国のビジネス業界においてマーティン・ソレル卿（Sir Martin Sorrell、73歳）を知らない者はいないだろう。ソレル卿は、WPP社を30年間かけ一代で世界最大の広告代理店に押し上げたカリスマCEOだからだ。そのソレル卿に関して、本年4月3日、仰天のニュースがWPP社から発表された（注¹）。その内容は、ソレル卿がWPP社の会計上の不正行為に関わったとの内部告発が出され、それを受けて同社の取締役会が、即座に独立委員会を設置して調査に乗り出したというものだった。ソレル卿は、告発内容を強く否定したものの、4月14日、辞任を発表した（注²）。いったんは一線から退く73歳だが、これを完全引退と見ている者は非常に少ない。今月は、広告業界のカリスマ、マーティン・ソレル卿を紹介してみたい。

■ 2. カリスマ企業家のこれまで

(1) 得意技は買収

ソレル卿の略歴は次のとおりだ。同氏はロンドン生まれで、ケンブリッジ大学及びハーバード大学で経済学を学んだ後、コンサルタント会社のGlendinning社でキャリアを開始した。その後、1975年に広告代理店のSaatchi & Saatchi社に入社し、2年後に財務部のヘッドに昇進した。1985年、ソレル卿は自身が保有する自社株（Saatchi & Saatchi株式）を担保にローンを組み、「Wire and Plastic Products（WPP）」という小規模のワイヤーバスケット製造会社を買収し、翌年、同社の経営に乗り出した。ソレル卿はWPP社を他社を買収するためのシェルカンパニーとして利用し、世界を驚かせるようになったのは、1987年、米国のマーケティング会社J. Walter Thompson社を5.7億ドルの敵対的買収で手に入れてからである。



ソレル卿は、間違いなく有能なビジネスマンだが、決して万能ではなくセールス、マーケティングの面はあまり得意としなかった。そこで、WPP社グループの成長・拡大を考えるにあたっては、“買収”という戦略を十分に活用した。対象は、PR、リサーチ、デジタル・メディア等に及び、広告関連分野で幅広く買収を繰り返した。WPP社が広告業界において最大手となった後も拡大路線を継続した。Financial Timesによると、WPP社は2010年から現在まで300社以上（内訳はGlendinning社という大手から、財務・業績報告義務がかかっていない小規模企業^(注3)まで様々）の買収を行い、この結果、WPP社は、グループ全体で112カ国で3,000ヶ所の事業所を運営するようになった。

(2) 議論が付きまとうコングロマリッド形態

WPP社はまさに広告業界の複合企業（コングロマリッド）となった。

一般的に言って、この複合企業、日本やアジアではまだ数多く存在している形態だが、欧米では、80年代米国のGeneral Electricや英国のHanson Groupなど、様々な業界において存在し、多様な事業が投資家に安心を与えると評価されて絶頂期となったが、90年代に入ると、資本市場が投資家だけでなく、発行会社にも利用されやすいものとなり、IPO等を通じて、様々な企業が世界の主要市場で上場されるようになると、投資家は、自分達

でポートフォリオを多様化できるようになり、複合企業の人気は衰退（株価は下落）していった。それでも複合企業は組織形態の優位性を説き、自らの存在意義を強調したが、反証リサーチ・レポートが数多く発表され、結局、多くの複合企業は時代に押しつぶされる形で、傘下企業の大半を売却し、現在のシンプルな企業形態となってしまった^(注4)。

2010年代まで生き残っている複合企業は、WPP社やルパート・マードック氏のNews Corporation社等、カリスマ的なリーダーによって率いられている僅かな企業だ。WPP社の場合、ソレル卿が圧倒的なリーダーシップを発揮して、企業買収を行い、被買収企業を我が子のように育てて成長を遂げてきた。WPP社がその複合企業形態について株主等から批判をされると、ソレル卿は、その形態であるがゆえに、一人の顧客が同時にグループ企業からサービス提供を受けられることが可能であり（“Horizontalty”）、このサービスの推進を重要戦略に据えることで説得を試みたが、中々十分な理解を得ることができなかった^(注5)。

(3) 驚愕の高額報酬

株主等から批判を受けているのは、組織形態だけでない。より深刻なものはソレル卿が受け取っている高額報酬だ。ソレル卿の卓越したビジネスセンス、FTSE 100構成企業で最長のCEO在任期間、そして、2000年に英国女王から受けたナイト爵位など、これまで

のソレル卿の地位及び名誉の獲得が人々の尊敬を呼んだことは疑いない。しかし、報酬に関して言えば、例外のようだ。株主総会に提示された報酬案は、2013年が1,290万ポンド（約12億円）、2015年が（英国企業）史上最高額の7,000万ポンド（約100億円）、2016年が4,800万ポンド（約68億円）と、いずれも一般常識からかけ離れた額だった。これに対して、株主は猛反発^(注6)したほか、メディアが取り上げたことで一般国民も強く批判した。

それでも、ソレル卿は、高額報酬の正当性を好調な企業業績で説明して株主総会を乗り切ってきたのだが、この数年は、状況が大きく変わってきたようだ。というのは、FacebookやGoogle等インターネット広告が急拡大したこと、そして、それまで常連顧客であった大手消費財企業が、アクティビストからのプレッシャーを受けて、広告関係支出を削減するようになったからである^(注7)。WPP社は、まさに従来型の広告代理店であるため、このような環境変化のあおりを強く受けてしまい、株価は急落（2017年は、前年比32%の下落）、そして、好調と説明してきた業績も、本年3月に行った直近（2017年）の決算発表では、売上高が前年比で0.9%減少してしまった。より深刻なのは、2018年になっても、この売上高が増加に転じない旨をWPP社が認めたことにある^(注8)。

(4) 決定打となったのは内部告発か時代の变化か？

時代の変化によって変革が求められるようになった広告業界、ソレル卿にとって本年3月の決算発表は相当苦しいものであったであろう。発表後、CEOの責任を追及する声が当然のように高まり、非難が集中していたところに、4月3日の不正会計に関する内部告発が発表された。そして、冒頭述べたとおり、4月14日、ソレル卿は自身の辞任を発表したのだった。

ここまでは、引責辞任の事例として他にもありそうなストーリーだ。ソレル卿のケースとして、不可解なのは、取締役会が独立委員会に行かせた告発内容の調査結果の取り纏め前であることを理由に、「(告発されたソレル卿による不正行為が)全体の業績に与える影響は軽微だった。」とだけコメントし、詳細を全く明らかにしなかったことだ。評論家や政治家等はこの取締役会の対応を強く批判し^(注9)、この状況は、現在もなお連日メディアで取り上げられている。さらに、批判のポイントは、ソレル卿の辞任が「解雇」でなく、「退職」として扱われたことだ。これによってソレル卿は年金や株式保有プランを受け取ることが可能となった（ソレル卿は、現在約2%のWPP株式を保有し、売却する考えもないようだ）。



■ 3. 今後予想される展開 ～意外な結果で明暗分かれるソ レル卿とWPP社～

英国において一般的に73歳という年齢で企業の第一線で働く人は稀だ。73歳のソレル卿、普通の人ならここで完全引退して優雅な年金生活を送ることになるだろうが、ソレル卿は、やはり例外の人のようだ。冒頭述べたとおり、英国ビジネス業界において、これでソレル卿が完全引退すると見ている人は非常に少ない。ソレル卿自身も5月8日のカンファレンスで、「このまま引退してしまうわけではない。また一から始める」と力強く述べた^(注10)。ソレル卿の再帰の可能性を裏付ける根拠は、退職に関する契約書にWPP社との競合禁止に関する条項が盛り込まれなかったことだ。この条項がないということは、理論的には、広告業界の競合他社に行って、再帰を果たすことも可能だ^(注11)。

一方、ソレル卿が去ったWPP社、いち早く新CEOの下で再出発を果たしたいところだが、数年前から株主に指摘されていたとおり、後継者不足に直面してしまっている。現在、WPP社の取締役会は暫定CEOを任命せずに、会長を「Executive Chairman」としたほか、共同COOを2名任命して暫定期間を乗り切ろうとしている。現在、社内外の候補者から新CEOの選定作業を進めているところだが、いつ正式に任命できるかは未定だ。

この間にも株主等からWPP社には傘下企業の売却を要求する声が強まっている。既に、その要求に応える形でデータとマーケット・リサーチの専門とするKantar社の売却作業に着手しているようだ^(注12)。

今後、WPP社が迎えると予想される展開・試練は、更なる傘下企業の売却はもちろんのこと、最悪のシナリオはソレル卿が競合他社に加わり、WPP社に熾烈な競争をしかけてくることだ。WPP社のあらゆることを熟知しているだけに強敵になることは間違いない。ただこの最悪のシナリオに至るには、一つポイントがありそうだ。それは4月の辞任の詳しい理由のことだ。既述のとおり、その理由はこれまで明確にされていないが、もし、ソレル卿に都合の悪い理由が隠されていればソレル卿がWPP社に挑戦をしかけてくることはないだろう。

英国だけでなく世界の広告業界のカリスマ、あまり日本では馴染みはないのかもしれないが、是非、この73歳の今後の動向に注目して頂きたい。

(注1) <https://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2018/apr/03/independent-investigation/>

(注2) <https://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2018/apr/14/wpp-ceo-steps-down/>

(注3) <https://www.ft.com/content/71be9100-9092-11e7-bdfa-eda243196c2c>

(注4) <https://www.ft.com/content/58d234f0-b48c-11db-b707-0000779e2340>



(注5) <http://www.bbc.co.uk/news/business-43774295>

(注6) <http://www.bbc.co.uk/news/business-40184352>

(注7) <https://www.ft.com/content/e865160c-4029-11e8-803a-295c97e6fd0b>

(注8) <http://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2018/mar/01/wpp-2017-preliminary-results/>

(注9) <http://www.bbc.co.uk/news/business-43778500>

(注10) <https://www.ft.com/content/4e72d070-52cb-11e8-b3ee-41e0209208ec>

(注11) <https://www.ft.com/content/eefee87a-40d4-11e8-93cf-67ac3a6482fd>

(注12) <https://www.thetimes.co.uk/article/kantar-boss-in-talks-over-break-up-of-wpp-3pzkb5mq9>

