

MCE I の主張

百人百語

マーケティング戦略の「これから」



1983年秋季

MCE I 東京支部・大阪支部

MCE I の主張

これは、次の質問にたいして、答えて
くださった方々の意見集です。

あなたは、いままでのマーケティングもしくは経営戦略展開の、どこをどのように変えるべきだと思いますか。

MCE I は、マーケティングの現場で活躍している人間たちの、自由な交流機関です。したがって、ひとつの集約された主張を提示する立場にありません。

しかし、これからをどうすすめるべきかについては、なんとかしてある方向づけを見出したいと願っております。

その結果、こういう形をとりました。

すばらしい方々が貴重な提言をお寄せくださいました。おかげで、大変価値あるものとなりました。

小見出しをつけること、編集をする
ことには次の者があたりました。

一宮宗昭（第一広告）

高橋正彦（リビングマガジン）

水口健次（日本マーケティング研究所）

六本木義男（東京PR）

この仕事は、MCE I を一層価値あるものにすることに役立ったと信じます。

担当理事 酒巻 弘

MCE I 東京支部

理事長 水 口 健 次（日本マーケティング研究所）
理 事 酒 巻 弘（博報堂）
理 事 島 村 健次郎（鐘 紡）
理 事 三 宅 浩 一（トヨタ自動車）
理 事 柳 澤 健（文化放送）

MCE I 大阪支部

理事長 三 谷 与司夫（電通印刷）
理 事 鈴 木 清 介（博報堂）
理 事 藤 山 渥（武田薬品工業）
理 事 本 多 勝 弘（ワコール）
理 事 南 野 正 道（サントリー）
理 事 森 茂 樹（日本マーケティング研究所）
理 事 吉 岡 国 道（積水化学工業）

目 次

I 経営戦略

■根性ハッキリ	浅 沼 晴 男	5
■視界、10年で対応	荒 井 伸 也	5
■局面停滞時こそ基礎を	佐 川 幸三郎	6
■Valueの創造	鈴 木 忠 雄	6
■国際感覚を経営戦略に	高 木 貞 男	7
■経営理念による競争	簡 井 喜 孝	7
■トップの仮説設定力	鳥 井 道 夫	8
■経験則にたよるな	並 木 忠 男	8
■消費者の信頼獲得	八 巻 俊 雄	9
■理念と価格と販売技術	三 宅 浩 一	9
■適応機能と形成機能	宮 原 義 友	10
■多品種少量時代の新戦略	八 原 昌 元	10
■本物創造へ、力集中	吉 田 安 伸	11

II マーケティング戦略

■テクノカルチャーの可能性	石 川 正 信	12
■売ることを忘れるな	市 橋 立 彦	12
■よりこまめに、より多彩に	稲 見 宗 孝	13
■ヒューマン・マーケティング	吉 中 和 夫	13
■ABCマーケティング	宇 野 政 雄	14
■経済を変える女性	岡 橋 葉 子	14
■生活提案による需要創造	小 倉 良三郎	15
■プロデューサー感覚を	小 林 保 彦	15
■知識より知恵	沢 地 秀 夫	16
■商品力と共感演出力	重 名 恬	16
■商品をこえた企業へ	鈴 木 猛	17
■ダイレクトマーケティングで効率化	高 橋 平	17
■生活の中での存在意義	高 橋 弘	18
■生活TPOマーケティング	田 川 祐 次	18
■10の提言	田 中 利 見	19
■奥行きづくりの入口開発	谷 口 正 和	19
■ひょーきんマーケティング	寺 尾 睦 男	20
■中量マーケティング	鳥 居 直 隆	20
■人間性踏まえ、未知へ挑戦	中 川 伊志巳	21
■生存領域、明確に	中 西 将 夫	21

■攻めのマーケティング	西川 徹	22
■C & Cの広場	沼本 康明	22
■購買者のマーケティング	福原 義春	23
■ハイテック時代への対応	藤田 幸正	23
■マーケティング——もっと広い世界へ	藤巻 紘一	24
■事実が概念をこえはじめた	水口 健次	24
■シェアに対する粘着力	村田 昭治	25
■講座型マーケティングの破産	森口 以佐夫	25

Ⅲ 探索・把握・開発

■チャネルの構築	大塚 義幸	26
■女性の収入を増やせ	大橋 照枝	26
■衝動買いに強い商品	梶 祐輔	27
■雑学情報の価値	上條 利昭	27
■成功の徹底的分析	小林 三千夫	28
■選択的欲求に応える	佐藤 大治	28
■変化に果敢に対応	佐内 洋治	29
■新トレンド捉え、市場創造	鈴木 徳彦	29
■「南極物語」が実証	高橋 正彦	30
■融合市場	種子田 實	30
■モノに情を付加	谷口 優	31
■ジャブで反応をさぐる	津田 和明	32
■過飽和超越の商品を	友沢 秀雄	32
■消費者追従ほどほどに	中野 光雄	33
■欲しいのは時間	長岡 隆司	33
■水源地と河口	二宮 嘉昭	34
■パイの食い合い脱却	橋本 武比古	34
■日本料理？ニッスイ料理？	長谷川 靖	35
■まじめさで差別化	平松 瑞夫	35
■素材の側からのプレゼンテーション	藤井 豊三	36
■健康への責任分担	丸谷 芳雄	36
■潜在ニーズ把握の弱さ	三谷 与司夫	37
■創造は個人が生む	山崎 芳郎	37
■3人格の勘定を	山中 勝博	38

Ⅳ 営業・活動・組織

■営業体制のF・F化	飯 森 健 一	39
■ヨコ切りまとめ、タテ再構築	稲 垣 重 久	39
■営業第一線のエリート	大 歳 良 充	40
■セル・アウト力の増幅	坂 井 幸三郎	40
■7世代を引っばるリーダー	佐 藤 福 雄	41
■小人数主義への転換	馬 場 悦 夫	41
■メジャーとマイナーの共存	沼 田 和 洋	42

Ⅴ 流通・ストア・店頭

■新しい配送単位	大 貫 孝 雄	43
■長期展望への準備期	奥 住 正 道	43
■オフ・プライス・ストアへの対応	清 水 滋	44
■するどい感覚で仮説立案	杉 浦 肇	44

Ⅵ 広告・プロモーション・P R

■ショッピング環境づくり	香 川 公 一	45
■商品促進を忘れたC I	近 藤 聰	45
■感性磨き、主客店頭	酒 巻 弘	46
■顧客と心を通わせる	佐 藤 知 道	46
■かしこい消費者の育成	佐 藤 知 恭	47
■1990への準備	島 村 健次郎	47
■カタログ・拠点・人	白 尾 喜 一	48
■S P手法開発に投資を	滝 沢 栄 二	48
■地域に役立つ密着プロモーション	鳥 山 輝 郎	49
■モノ提供からの脱出	中 川 裕 史	49
■情報流通	萩 原 大 朔	50
■心を把えるキーワード探し	水 野 誠 一	50
■おとなを担当に	三 田 村 和 彦	51
■パーチャス・プロモーション	三 宅 政 勝	51
■なるほど——即対応	宮 原 郁 夫	52
■個別共同開発	森 茂 樹	52
■パブリシティ、2つの役割	六 本 木 義 男	53
■広報の認識の変化	若 生 脩 二	53
■ものと情報の売場	和 田 晋 彬	54

VII メディア・ニューメディア・テクノロジー

■カン+コンピューター.....	阿 部 将 美	55
■新しい効果測定基準.....	池 上 久	55
■編集と広告の結合.....	北 尾 陽之介	56
■ビデオ普及率20%の世界.....	小 出 英 資	56
■オンラインの威力.....	中 馬 豊三郎	57
■情報の先行活用.....	原 惇	57

VIII マーケティングマンの感性

■複眼のマーケティング.....	岡 田 光 男	58
■女性のセンスに期待.....	尾 田 信 隆	58
■What for の時代.....	堤 江 実	59
■社会人の基本に習熟を.....	森 本 啓 右	59

根性ハッキリ

浅 沼 晴 男

いま事業の多角化とか事業領域の拡大とかいって本業以外のことに投資意欲が向いていますね。しかし、その時大事なものは“どんな根性でその新事業をやるのか”ということです。まあ何となく健康食品に手を出してみるかとか、ホテル・外食などの関連じゃないかという動きが多い。しかし何をやるにしてもどんな根性でやるかという事なしには成功もしないだろうし、やる意味もないんじゃないでしょうか。たとえば西ドイツのブラウン社、電気カミソリのごついでおなじみですが、あの会社がビスケットの事業にのり出したら

かなりうまいものをつくる筈ですよ。あるいは50CC バイクをつくってもよそにないスグレモノをつくる筈です。それはブラウン社の頑固さという企業文化、つまり企業の根性ですがそれが間違いなくあると思うからです。環境変化対応もいけれどもそればかりやっているとならば草企業になるおそれもあります。何をやるにせよ、どんな根性でやるかがハッキリしてないと弱いですが、これからは、企業内で共有される価値が明確に存在していることが大事だと思いますねえ。

(トータルメディア開発研究所・取締役)

視界、10年で対応

荒 井 伸 也

私共の会社に関しては、きわめて明確なターゲットに対し、きわめて明確な社会的機能を果たすことを基本としたマーケティングや経営戦略を、常に十年程度の視界の下に展開して来たお陰で、今日、その基本についてはいささかの変更も必要ないと考えております。むしろ、昭和四十年代から、今日のような時代を予想して基本路線を決めて来たとも言えます。

小売業のように、店舗ハードウェアに対しかなり大きな投資を行ない、それを十年以上の年月をかけて回収してゆく宿命を持った産

業は、常に、何が変わるかということより、何が変わらないかということに焦点を合わせて発想してゆく必要があるのに、我々のマーケティングー達は、何が変わるかということばかり追いかける傾向があります。敢えて変えるならその点を変えるべきではないでしょうか。

(サミットストア・常務取締役)

局面停滞時こそ基礎を

佐 川 幸三郎

商品、情報、商流の3局面で革新を行うことが戦略の基本課題となる。現在のモノ経済の停滞は革新的商品の開発が停滞しているからで、この辺で商品革命が行われないとどうにもならぬ段階にきている。

1) R & Dの成果を開発させ、新しい市場を創り上げる。

2) マーケティングから一切のギミック的要素を排除するとともに、技術の高度化を計る。個々の技術の成熟化とトータルインテリジェンスシステムの上手な運営が必要。要するにハイテック/ハイタッチ

へのアプローチ。

3) 流通でのハイテックが最も欠如しているので、特に店頭技術の開発に力を注ぎたい。

何事によらず、局面が停滞している時には基本的なことを基礎から改めていく経営態度が必要。(花王石鹼・取締役副社長)

Value の創造

鈴木 忠 雄

(1) 消費者の需要形態が多岐にわたり錯綜化している現在、市場、消費者情報を、いかに迅速且つ的確に把握し、経営・マーケティング展開にいかしていくかが最も重要な課題となろう。

(2) 製品やサービスの“Value”に対する消費者の見方に着目していく必要があると考える。製品やサービスに付与されるべき“Value”を如何にして創出していくか——そのために真の意味での“創造性”が問われることになる。

(3) 顧客に対する新しいコミュニケーション

手段を開発していく必要性を感じている。効率性が高く、活力のあるコミュニケーションは、これからのマーケティング活動の重要な鍵の一つとなると思われる。

(4) 自社のもつ、人、物、資金、ノウハウなどの経営資源を、改めて評価し直し、経営戦略に照して、再配分による活性化を図る必要がある。(味の素・取締役副社長)

国際感覚を経営戦略に

高 木 貞 男

我が国は漸やく政治、経済の両面において国際社会の一員としての役割を着実に拡大させてつゝある。内容的には賛否多様の論議のあるところであるが、好むと好まざるとに拘らず国際的視野に立ってすべてを律してゆかなければならない立場にある。

私は日本の企業のマーケティングあるいはその経営戦略いずれの面においても特に83年から84年に向けて国際感覚が不可欠の要件となってくると思う。

食品加工業の分野でみても原料問題を軸として世界経済の中の日本として捉えなければ

抜本的な解決はあり得ないし、又マーケットそのものも狭い日本の中に閉じ込められるのではなく、積極的に国際市場へ進出すべきである。

菓子業界の力も決してこれを不可能とするものではない。国際的経営戦略をいかに組み込んでゆくか、84年の課題と思う。

(森永製菓・取締役副社長)

経営理念による競争

筒 井 喜 孝

マーケティングの基本認識として、

- (1) 「産業」こそ「文化」であり、「企業活動」そのものが「文化活動」に外ならない、という自覚が必要である。
- (2) 「経営理念による競争の時代」の渦中にあることを認識し、これを踏まえたマーケティング戦略でなければ効果を期待し得なくなったことを理解すべきである。
- (3) 「創造的課題解決」の手法をインターディシプリナリーに開発すべきこと。領域を異にする専門家とより積極的且つ横断的に連帯することが緊急の課題である。

- (4) 徴候を感知し、生きたデータを戦略、戦術に昇華させうる洞察力と大衆感覚を備えたプロフェッショナルを育成すること。

以上4点が求められていると考える。

(電通・SP局企画開発部長)

トップの仮説設定力

鳥 井 道 夫

1.これだけ市場変化の激しい中であっては一リサーチから始まる従来のマーケティングは順序を変えて、経験・知識・情報に秀れたトップが発想し、仮説（所請カン・ヒラメキ）を設定し、これと思ったらトップダウンで商品化・事業化を行なうべきである。従来の方法であると徒に時間を浪費し、1つの発想が具現化した時には既に、時代は、消費者は、その前に進んでしまう例が多い。従ってリサーチの生きる余地は仮説の検証に利用される役目を負うであろう。

2.仮説設定能力の向上には、広く深い全て

の情報と事実に触れておく必要がある。従ってこれからのマーケティングのトップの仕事は、単にマーケティングと言う狭い分野に閉じこもらず、異領域の経験・事実・知識の摂取に努め、森羅万象から得られる情報を蓄め込んで、深い思考を行ない、知恵のレベルを高めて、その上で仮説を設定することが最も重要な仕事になる。

（サントリー・取締役副社長）

経験則にたよるな

並 木 忠 男

マーケティングは経営そのものだと思う。これを現場の市場開拓技法や専門職能として狭義に解釈してはならない。当社ではトップの経営戦略を補佐するスタッフをマーケティング担当と称している。

経営環境の変化に受け身で対応するだけでなく、創造し提案し続けるマーケティングを展開したい。それには自社の事業領域の定義と研究開発の方向付けに関する明確なトップダウンが必要である。日本の経営風土に合、しかも組織活性化に資するような、新しい経営学が改めて求められていると考える。

関連して、突飛に響くかも知れないが、あらゆる分野でベテランに寂しい思いをさせざるを得ない時期が来つつあると思う。高齢化社会に向うだけに企業活動での老害防止は大切な課題だ。経験則では新規事業分野は判断できない、若者の感性と発想を信頼して任せてみようかと先輩が心から納得するとき、はじめて事態は進む。もちろん若年寄も困ることは言うまでもないが。

（旭硝子・社長室マーケティング担当部長）

消費者の信頼獲得

八 卷 俊 雄

経営資源の効率運用という至上命令で、戦後10年経過したあと、マーケティングの消費者主義という考え方が取り入れられた。しかし、現実には消費者からの発想法が現実なものになったのはさらにそれより10年遅れた。そのころ、公害やら欠陥商品が生じ、より人間的な経営への転換が迫られた。私は各企業は自分の経営資源を最もよく効率的に運営し、消費者もまた自分の消費生活を最も効率的にエンジョイし、バランスのとれるような経済・社会の運営が好ましいと考えている。それには企業は消費者を充分研究しつくし、消費者

の信頼を100%獲得しながら経営戦略を展開していくことが好ましいと感じている。わが国は世界でも希にみる高い情報化社会を実現している。このような相互信頼関係を確立しやすい環境にある、と考える。

(日経広告研究所・常務理事)

理念と価格と販売技術

三 宅 浩 一

不況とか低迷とかいわれるが、危機の時代であり、生き残りをかけた戦いの時代である。成長の鈍化、市場構造の変化、世界経済の停滞と難問が山積しており、マーケティングのみで対応できる状況ではない。

まずもって経営理念の確立が必要である。会社方針と経営戦略の明確化のうえに立って、価格競争力をもった商品開発とマーケティング各機能の再構築というテーマが出てくる。

自動車業界を例にとれば、GMでさえも経営施策を誤れば欠損に転落するという事実を知らねばならない。また一方そのストックは

きわめて大きく雌雄を決めるのは蓄積の差だということも留意しなければならない。

国内については、従来の販売力・販売のノウハウが役に立たない、あるいはマイナスに作用する事態さえ迎えている。それは販売方法の変化と販売技術の革新が求められているからである。

厳しい時代が続いているが、まだまだ活性は可能であり、対応はできると思っている。

(トヨタ自動車・宣伝部次長)

適応機能と形成機能

宮 原 義 友

製品およびサービスが時代の産物であるといわれるように、それを生産・販売する企業も又環境条件によって規定される環境的存在である。不透明・不確実な80年代においては企業が環境的存在であるという認識をより一層強くする必要がある。

環境的存在としての企業が、その存続を維持し、成長を確保していくためには、①環境の変化に適応する機能＝環境適応機能と、②より積極的に環境に働きかけて有利な市場条件を創造する機能＝環境形成機能が重要である。

これら二つの機能を効果的かつバランスよく発揮していくためには、環境の変化を逸早くキャッチするための経営情報システムの確立と、将来の環境を分析・予測し、その中で自社の事業領域を明確に設定し、企業全体をその方向に方向づける戦略的発想が不可欠である。’84年はそのための準備期間とすべきである。（横浜商科大学・教授）

多品種少量時代の新戦略

八 原 昌 元

加工食品の大部分は、従来マスプロ、マスマセル、マスコミ宣伝を基本にした戦略で進んできました。しかし、成熟期の消費者の嗜好が多様化個性化の傾向が強くなってまいりますと、少品種大量生産だけでなく、多品種少量生産的な行き方も併用せざるをえないということになります。

ところが、多品種少量生産ですと、どうしてもコストは高くなり、それにマスコミ宣伝も難しくなりますが、それにふさわしいマーケティング戦略が必要になってきます。

我々もこの課題解決のための実験を始めて

ありますが、（例えば中華飯店、中華三味などのシリーズ展開）この課題は今后ますます大きな問題になっていくのではないかと考えています。（明星食品・代表取締役社長）

本物創造へ、力集中

吉 田 安 伸

現在の企業に与えられた条件は、市場の量的鈍化と、質の変化である。この条件は'84年にはさらに厳しく迫ってこよう。そのなかでブランド競争はより激しくなる。

そこで問われるのは、やはり、商品・サービスの独自性である。力も、模倣も有効ではない。本物が威力を発揮する。本物を創造するのは容易ではない。渾身のエネルギーを必要とする。

つまり、力を集中する戦略が大事だと思う。高度成長の時代には、市場の広がりにつれて広げる戦略が有効であった。時代は変わった

という認識はあっても、今の企業トップは成長時代の中堅でもあるので、広げる戦略に強い郷愁を抱いている。広げるのはいいが、力が拡散して本物に到達しないのが困るのだ。

(日本経済新聞社・日経流通新聞編集長)

テクノカルチャーの可能性

石川 正 信

’80年代中葉から’90年代にかけて、マーケティング環境は二つの大きなインパクトを受けよう。一つは、生活ニーズの成熟化というトレンドによるものであり、いま一つは科学技術の急速な進展の影響である。

社会がスタティックな方向へ強く傾きかけた’80年代初頭に、スーパー・テクノロジーへ熱い視線が注がれたのは、旧く美しい夢を見飽きた人々が「新しい夢」を求め始めたためである。そのような意味で、これからの10年間の歴史的な成果は“テクノカルチャー”
コンプレックスともいうべき新しい技術文化複合体が、どの

ように人間文化全体に貢献し得るかにかかっている。

マーケティングは、テクノカルチャーの可能性を探りながら、それを生活者の高度な欲求の充足と結び付けてゆく使命を負っている。それが、20世紀の文化・社会を真に実りある成熟社会として集大成し得る道でもある。

(電通・マーケティング局長)

売ることを忘れるな

市 橋 立 彦

すべての学問がそうであるように、論議の対象・領域が広くなればなるほど細分化していき、初めそれが目ざしていた方向とか社会が求めていたものとは、次第に離れていき細分化した各分野での論議がヒートして、各分野がそれぞれ独り歩きするようになる。

マーケティングが学問であるかどうかの論議は別として、やはり最近のマーケティングにもその傾向がある。

多くの企業活動に協力している実務家である私はホンネとして最近のマーケティング論の多くは従来のそのの語句・切り口の変更に

すぎないものが少なくないように思う。経営の全責任を負って突進する経営者は甚だ不満である。アメリカ直輸入でなく、この日本の現状のなかで「売る」にはどうしたらよいか。とくに流通へのSell In でなく、消費者へのSell Outに重点をおいたSales Promotionについて、生配販三者が共同の実験研究の場を自分達で作る以外に手はないのであろうか。(プレーンバンク・取締役会長)

よりこまめに、より多彩に

稲見 宗孝

外攻から内省の時代へと移行しつつある。
量の時代から質の時代へなどともいわれている。

外に向って、がむしゃらに攻めまくっていた高度成長時代から、内的な充実の時代へと様変わりしてきている。

その結果、新しい個人主義が抬頭しつつある。他人の動向をあまり気にせず、寧ろ、他人と、大巾にではなく、ちょっと違うことに価値をみいだそうとするひとびとが生まれつつある。

Original とか、Private とか、Favorite とか、Individual とか、Unique とか、Taste とかいうことばの流行が今の時代感覚をあらわ

しているのではなからうか。

商品も、大量生産・大量宣伝・大量販売型の商品から、数多くの小さくあたる商品の群れが生まれつつある。

こうした時代状況にあって、よりこまめな Marketing 活動が必要ではなからうか。

つまり、より多彩な商品開発、より大胆なデザイン戦略、より細心の Creative 戦略、より緻密な Media Mix 戦略、を展開していくべきと考える。

一方、そうしたこまめな Marketing 活動は、往々にして利益率の低下を招くことになる。

あらゆる部門に渡り、徹底した Q C 活動 etc 減量経営作戦の展開が急務と考える。

(サントリー・取締役宣伝部長)

ヒューマン・マーケティング

吉中 和夫

マーケティングということばは、とにかく冷たい印象を与える。科学性の追求と人間の英知によりマーケティングは計画され、実施されるが、売りを意識しすぎて人間性を無視した戦略、戦術がとられることがままある。コンピュータの発達とともにマーケットの意識、行動も無機的になり勝ちである。

ここでひとつ人間味のあるマーケティングを考え直してみよう。実行してみよう。かりにこれをヒューマニティー・マーケティングとでもいっておく。これには二つの意味が含まれるであろう。ひとつは当然のようにマ

ーケティングの対象となる「人」の人間性的見直しである。もう一つはマーケットー自らの人間性的見直しである。情熱のない無感動なマーケットーは魅力がない。

ヒューマニティーのあるマーケティングはこのややもした時代をのり越える何らかのヒントを与えてくれそうな気がする。

(中央宣興・マーケティング本部長)

A B C マーケティング

宇野政雄

顧客志向のマーケティングとしてA B Cがあげられる。セールス実現後のアフター（頭文字A）サービスへの配慮、セールス前のピフオア（頭文字B）サービスとしての製品企画、マーチャンダイジングの研究、これらA Bのサービスを具現化した商品の内容を伝達するコミュニケーション（頭文字C）としてのセールスマン、広告のあり方を問題にする。これらA B Cが市場創造につながり需要喚起となるが、需要満足としては生産そのもの、物流体制をいかに上手に展開するかが問題になることに言い事でもあり、マーケティングの

A B Cに限って言えば、現実にはC→B→Aの順番で企業は重視しているケースがみられるが、素直にA→B→Cとウエイトのおき方をかえるべきであろう。

ただ問題は、Aを重視すると言うことに、一年間無料修理といったことで購買時の意見決定に際し、不安をとりのぞくだけでは不十分で、買ってもらってから顧客は本音だと考えていることを念頭において、84年度は行動すべきだと申し上げたい。

（早稲田大学・商学部教授）

経済を変える女性

岡橋葉子

女性化時代がますます進行する。女性たちは、かつてのしきたりやワクを超えて、自分なりの人生を創造しようとしている。主婦という名の女性も、いまや専業主婦が少数派になってしまった。女性の社会進出は、マーケットを変え、やがて日本経済まで変えていく。女性を活用できない企業は衰退し、女性の感性にコミットしない商品や、店舗は、拒否反応にあり。

女性に属する「感性」とそ、新マーケティングのコンセプトである。男性には理解の外の、情念、情緒、情感、空想など、ココロの

部分が浮上してくるのだ。原理・原則から、感性の世界へ。合理的科学性から、空想や遊び心の世界へ。個性から個別へ、あなただけへ。発想の転換が迫られている。

売り手と買い手が、共に“いい関係”になるために、男性特有発想「科学」をひとまず後ろに引っこめ、ここは「感性」を先行させよう。それは女好みのマーケティングだ。

（岡橋流通経営研究所・所長）

生活提案による需要創造

小 倉 良三郎

住宅やビルの開口部、インテリア、エクステリア製品を生産販売する当社にとってこれからのマーケティングとは何か。新築住宅着工戸数は今後間違いなく減少する。一方、住宅の購買層の若年化、住宅の洋風化が進み、工場生産による品質・性能ならびにトータルコーディネートされたデザイン等が評価されて、大手ハウスメーカーの商品が在来工法の住宅よりも次第に優位になりつつある。他方では、現在の居住条件に満足できない人々が全体の6割もいるという事実、しかも市場の規模は増改を含めると6～7兆円という巨大

市場。“物が売れない”、“利益が出ない”等の泣き言は云えない。私達がこれから精神的に手がけなければならないのは、私共の商品と他の住宅用素材との組み合わせによる生活提案を流通を通じてあるいは直接的に施主に行い、需要を創造することだと思う。私共メーカーの営業力、ならびに流通の営業力をトータルコーディネート機能を発揮できる迄強化することが、これからの方向であると思う。

(新日軽住宅建材・常務取締役営業本部長)

プロデューサー感覚を

小 林 保 彦

「知の再編成」を考えたい。「最初に言葉ありき」というのは西洋的論理です。言葉にならない暗黙知を考えたい。物を作ることは大衆から出発する、というマーケティング常識も修正したい。大衆から創造的なものは生まれません。製作者(技術者)の実存からものは形になります。自ずから手にしたいもの、食べたいものを作ることから発想して下さい。自分の感性をギリギリまで追いつめて下さい。本当にまじめにモノを作して下さい。マーケティングが悪いわけではありません。制度化した専門知が帝国主義化し、官僚化した組織内

で、自ずからのために、存在主張することがいけないのです。

クリエイティブ対マーケティングなど、と相対立するものではありません。一人で処理できるときは一人で行って下さい。低次元の民主主義という考えがマーケティングをおかしくしたのかもしれませんが。柔構造の組織にして人間を活性化してほしい。今、必要なのはプロデューサー感覚です。

(青山学院大学・経営学部教授)

知識より知恵

沢 地 秀 夫

此頃のマーケティングや経営戦略の実際を観察していると、落ち入り易い問題点が2つあることに気付く。そのひとつは、知恵と知識の区別が良く理解されていないことから生ずる。本来、しっかりした知恵さえ持っていれば、知識などは無くてもよいくらいのものだ。然るに、この両者の区別が付かないものだから、知識イコール知恵のように解釈されてしまい、一方、知識ということになれば今日、情報は大いに氾濫しているから、これを習得することに懸命になればなる程、知恵を働かせる時間的余裕さえ失ってしまうことに

なる。もうひとつの問題は、多様化してゆく消費者への対応の姿勢の誤りから生ずる。消費者趣向に合わせたマーケティングを指向することは、それはそれで結構ではあるが、本当は、そのような思考に加え、如何に無駄をはぶくかという経営戦略の方がより重要なポイントなのである。この2つの点についての十分な理解なしには、'84年に現われるかもしれぬ諸難関を突破することは困難かと思う。

(国際羊毛事務局・日本支部長)

商品力と共感演出力

重 名 恬

ブランド神話の崩壊、衰退が進む中で、一段と商品力が強調され始めた。

商品力は、商品そのものの力に加えて、顧客の理解、共感を深めて、はじめて意味をなすもので、そこに情報の価値がある。

58年ファッション衣料事業は、日本人独自の器用さを存分に発揮し、一見商品力の差は一流品と殆ど無い様に見える状態を出現している。

事業の多角化、商品の多様化が一段と進む中で、59年は、商品そのものの本物としての力が評価されると共に、情報氾濫の市場で、

理解を深める質の高い情報武装と伝達の手段を鋭く見出す必要がある。

それは、マーケティングの根底に横たわるファッション衣料品に対する思想とそれを表現する技術のレベルが、本物の位置を決定的にする要因となるだろう。

(鐘紡・ディオール事業部長)

商品をこえた企業へ

鈴木 猛

身近な所で迫られていることがあります。

物ばなれと云うより、どう考えても物自体からのアイデアの発想が難しくなっている。

細く永く売り渡すマーケティング計画では出しぬかれてしまう。

商品をこえた企業のイメージアピールと、即応するパイプ作りのプロジェクトが課題になっている。部門も全社も目一杯の目標値で生きしのいでいる中で尚新しいプロジェクトで追求するスペースを創り出しておき度い。

中高生の採用が減っている。それだけ生産労働が生み出す競争商品が期待出来ない。

コストは第三者が作ってくれない。マーケティングが商品そのものとなっており、セグメントされた市場が要求するより細かな提案や物流のプログラムにかゝわるマーケティングコストが売値を左右する。

マーケティングの生産性も課題である。幸いコンピュータテクノロジーがサービスやコミュニケーションの基幹作用をしている。

(広森産業・常務取締役)

ダイレクトマーケティングで効率化

高橋 平

マス・セールス、マス・コンサンクションを背景に育ってきた、現代マーケティングにとって、多品種少量という難題が課せられている。これからの経営戦略のコンセプトは、ROI (Return On Investment) を中心に展開されるべきではないか。経営者の頭の中に蟠踞する大規模経済の法則、右下りの費用曲線の残像を、まず追い払うべきであろう。

“感覚マーケティング”とか、“遊びの精神”などの言葉が、マーケティング情報誌にあふれているが、こういう視点で、消費者(生活者)をどうとらえてゆくのか。その方法

論、ツールの整備が、なによりも急がれているように思われる。

商品はイメージ性で売れるとすれば、その1点からも、近年のダイレクト・マーケティングの盛行は見逃すべきではない。感覚やイメージとその背後のコンピュータの併存が、これからのマーケティングを示唆している。

(大日本印刷CDC事業部・取締役事業部長)

生活の中での存在意義

高 橋 弘

いくつかある中で最も重要・急務と考えるのは、企業が提供する商品やサービスを判断する基準について、根本的に発想転換をしていく必要があると考えます。

従来、企業側が伝統的にもち続けてきた商品の本質機能をベースとした価値基準、生産容易性や流通・販売活動への適合性といった要因も重要なことは変りはないが、それ以上に注目せねばならないのは、商品やサービスが、その受け手である生活の中に入ったときに、どのような存在意義をもってくるかという視点です。

プロモーションやマーチャンダイジングも全てそこからスタートするからです。

特に生活者としての主権確立意識が強まると予想される'84年、このことは企業のマーケティング戦略展開にあたって、重要な意味をもってくるものと思われます。

(マネジメントサービス・代表取締役)

生活 T P O マーケティング

田 川 祐 次

食品メーカーにとって現在の市場環境は、飽和・飽食の時代といわれ、従来のようなマス方式による戦略では、市場シェアあるいは事業目標の達成は極めて困難な状況にある。

需要を創造する努力をどの方法で行なうのかが、重要な議論となるだろう。当社では従来より“ライフスタイルアドバイザーマーケティング”と称して消費者に対して食生活提案を主軸としたフィールドマーケティングの強化を図ってきた。その最大の展開場所は売場であり、売場からの生活提案を重視してきた。

84年は、その考え方を更に発展させ、消費者の生活の T P O に応じた木目細かな生活提案——“生活 T P O マーケティング”をプラスし、新需要拡大を目指していくべきだと考えている。そのため提案型商品の開発、さらにメニューのソフト開発など消費者の多様化を先取りする需要創造に力を注がねばならないと考えている。
(雪印乳業・営業業務部マーケティング企画グループ課長)

10の提言

田 中 利 見

- ①生活者の文化的満足感を重視したマーケティング活動を行なうこと。
- ②日本文化の美しさ、情緒性を現代生活に生かしたマーケティングをすること。
- ③生活者の人間関係を豊かにするのに役立つマーケティングをすること。
- ④企業、団地、町村をとわず、ヨコ型の人間関係づくりに寄与すること。
- ⑤自社ブランド中心主義のマーケティングからストアにおける他ブランドとのコーディネートに注意すること。
- ⑥売場は売手と買手の情報交流の場にする。
- ⑦流通チャネルは、主婦の購買チャネルとドッキングすることを考える。
- ⑧流通はコストバリュー意識を高めるため、プロセスイノベーションをすべきである。
- ⑨企業の戦略ドメインは、カルチャーとテクノロジーの間にあり、そこに企業文化をつくるべきである。
- ⑩これからの生活者にとってメディアはウォークマンやテレビウォッチのように肌感覚に近くなる。(茨城大学・助教授)

奥行きづくりの入口開発

谷 口 正 和

役目を広げる発想から役目を絞る、専門化させることによって奥行きをつけるように変えるべきだと指適している。

クオリーの要請は実際の中ではなかなか具体性を持ちにくいので、すぐ従来の量発想にながれ、単純に高級志向とミックスされてしまいうケースが多い。この状況を脱出するためには、間口の絞り込みを明確化させるのが結果奥に行かざるを得ないので質づくりの実現となる。絞り方は専門性、テーマ性、テイスト性、パーソナリティ、機能性等と色々と業種、業態の新しさによって異なるが、この絞り

こみの作業をコンセプトニューメイクと呼び物の類似を脱脚させるためのくくり方開発が重要だと考えている。奥行きづくりの入口開発、専門テーマ化と新しいくくり方、グルーピング、パッケージング化による編集力開発の2点が84年の変化力要請の重視すべきポイントと考えている。(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役)

ひょうきんマーケティング

寺 尾 隆 男

消費者ニーズの事前調査こそマーケティングの原点である——ハズだった。需要予測に基づく“適正”プロモーションの配分、お定まりのプロモーションミックス、管理された計画推進とシステム化された作業分担、説得による合意の成立、等々がサクセスを約束してくれる——ハズだった。

今、何が売れるかわからない時代になってしまった。“今迄のやり方”は過去の足場の多少の防衛に役立ちこそすれ、新しく挑戦する足場づくりにはどうも役立ちそうにない。

おかしい商品がヒットしている。一見無目

的にみえる商品が静かなブームとなっている。変哲ないコトバが“輪っ／＼”と受けている。

ひょうきんな時代にあって、私たちも時代の身の丈に自らを合わせてひょうきんな精神構造をまとわねばならない。それがやがてシステムを溶かし、因習を変革へと導びいてゆく。そしてクリエイティブな人間集団の誕生となる。

「激言」すれば——おすすめします、ひょうきんマーケティング。

（ライオン・宣伝本部副本部長）

中量マーケティング

鳥 居 直 隆

1. 消費の質の変化——成熟から爛熟への対応
消費者の選択基準はより高度なものになっている。その変化に企業は遅れてはならない。

2. 大量マーケティングから中量マーケティングへの対応

大量生産・大量販売の時代は終わった。消費者のベネフィットと好みに応じた中量マーケティング（セグメンテーション）をいかに確立するかが大きな課題である。

3. 製品開発から市場開発への発想転換

モノだけでは売れない。その商品に最もフィットしたチャネルと販売方法が組み合わせ

れてはじめて売れる。それは市場開発であり、市場創造である。

4. 革新的な思考を持った経営陣

変化と競争の激しい今日の市場に生き残るには、柔軟な発想と長期的な戦略思考のできる優れた頭脳を持ち、しかも行動において革新的である経営陣を必要とする。それができるとかが大きな岐れ道となる。

（日本マーケティングシステムズ・代表取締役）

人間性踏まえ、未知へ挑戦

中 川 伊志巳

よろず物価上昇が続く中で、半導体だけが性能を向上させながら、安くなっていく。それも急激に。生活のいろんな場面に、これを取り入れることによって、われわれは、より安いコストで、より高度な便益を享受し、不可能を可能にすることができる。だから、たとえGNPが伸びなくとも、より豊かでエキサイティングな“新しい暮し”を手中にすることができるだろう……と云われている。

だが、この“新しい暮し”が、具体的にどのようなものなのか、正確には誰も知らない。なにしろ、可能性ばかりやたらと広く、現実

には何ひとつ経験したことがないのだから。やっかいなことだが、これからの有望な事業機会は“新しい暮し”を創造し、ユーザーに認知を求める過程から誕生すると云っても過言ではない。創造力や戦略立案能力が、従来にもまして重視される所以である。めまぐるしく変化する技術と、不変の人間性の接点に立って、未知の領域に挑戦するところに新しいマーケティングが生れると考える。

(シャープ・経営企画室参事)

生存領域、明確に

中 西 将 夫

1. 小手先のマーケティングというが、従来のオーソドックスなマーケティング手法も、まだまだその有効性を失わないだろう。

2. しかし、マーケティングの担当者、推進者の感性・情感がとても大きな比重をもってくるだろう。

3. 世の中の動きを眺める視点というか角度が、マーケティング、なかでも製品開発の大きなポイントとなっていくだろう。

4. 文字通りのシングル族マーケットと、ダブルポケットインカム族の行動を、どの場面、時点で捕捉するか。

5. 企業のドメインというか、生存領域を社内的にも対外的にも明確に打ち出していかなければ、生き残れない時代。

(サントリー・経営相談室長)

攻めのマーケティング

西 川 徹

積極的な「攻め」のマーケティングが必要な時だと思う。いま成功している商品、成功しているマーケティングとしては、新しい刺激を市場に与えているものが目につく。積極的に「新しい商品」を、また「新しい販促」を次々とつなげて展開していくことである。いまの市場は新しい刺激を求めているし、その刺激に対して反応を示す。

もちろん、新しいことをやれば必ず成功するというような甘いものではない。お客のころをつかむ何かがそこになければならぬことは言うまでもない。お客のころをつかむ

ためには、市場の要求に素直に対応することである。市場の変化や反応について自分勝手な解釈ですませてしまうことなく、素直な気持で耳を傾け素直に動くことであろう。

素直な気持で新しいものへの積極的な挑戦が現在の課題だと思う。

(日立製作所・デザイン研究所長)

C & C の広場

沼 本 康 明

世に戦略経営とか戦略マーケティングが言われ出して数年になる。いよいよ、これから本番化するのではなからうか。

C & C (コンピュータ & コミュニケーション) 業界では O A が 80 年頃から説かれ出し、2、3 年フィーバーであったが、今年から着実に実践の時代に突入した。その意味では、戦略マーケティングも来年あたりから定着化、具現化の年に成るべきではないかと考える。

C & C 業界は未だ高成長の途上にあるが、競争の激化も同様の状況にあり、単に製品の本質機能による競争でなく、付随機能に基づ

いた差別化競争の時代にある。マーケットは分散システムによる細分化、広域化の進行とともに、それらをつなぐネットワーク化による結合システムという総合化をも要求している。これらは、メーカーのシーズ (技術) とユーザーのニーズが合致する共通の広場の上に成就するものであり、C & C 共通の広場による上記の実現が戦略マーケティングの鍵だと考えている。

(日本電気・情報処理流通サービスシステム事業部第一販売促進部長)

購買者のマーケティング

福 原 義 春

複雑化する一方の情報化社会の中で、これまでのマーケティング、とくにその手法の切れ味がおかしくなっている。

問題を真にマーケット・オリエンテッドの形でとらえるために、生産者のマーケティング、流通者のマーケティングと同じ水準で購買者の立場からのマーケティングをとり上げて考えるべきではないか。

消費財についていえば、生活の意味づけ、購買と選択の動機、貯蓄や生活設計を含む所得のアロケーション、限られた住居空間の利用、商品設計や広告宣伝の評価、世帯として

の在庫量、機能の利用と廃棄に至るすべての生活活動の経済的側面であり、同時に人間的な評価で裏づけされていなければならない。

そこに新しい便利性と、そして生活の質的向上を見直すことがこれからのマーケティングによる価値の創造につながるのではないか。

(資生堂・常務取締役)

ハイテック時代への対応

藤 田 幸 正

二十世紀後半の最大の厄介さは、群生してきたハイテク(エレクトロニクス、ほか)が新しい分野の産業を生み出し(例、パソコン産業)、既存の単一産業(鉄などの素材産業、カメラなどの単一組立産業)の生存を許さなくなってきたことです。このことは同時に嗜好の多様化、分極化を呼び、対象(ターゲット)の絞り込み、ターゲットの意識の推察度のup、仕掛けの斬新さがない限り商品そのものが売れない時代に入ってきました。

商品そのものの生命が他社のハイテクに依り一瞬の内に消えてしまうという恐怖の時代

でもあるわけです。しかし、どんな時代でも人々は変化に即応して生きたわけですから、

- ①変化のスピードを計測出来るソフトを作ること。
- ②商品(第三次産業も含める)の生存可能期間を測定する技術を確認すること。
- ③現在の持てる技術を応用出来る5年、10年の経営戦略を確認すること。

以上のように考えます。

(日本マランツ・取締役マーケティング担当)

マーケティング——もっと広い世界へ

藤 巻 紘 一

○マーケティングは企業内レベルだけでは成立せず、もっと大きなスケールで考えねばならなくなる。「マーケティングの中に企業を置いて考える」という発想転換の必要性の認識

○マーケティングをやればうまく行くという考え方を捨てること、やることは当たり前、「内容が問題なのだ」という認識。

○マーケティングはマーケティング部門だけがやればいいという考え方を捨てること。その為には、段階的にマーケティングと名の付く部門を無くすことを考えてみるのも一案

○情報量や精度、スピードの差をもって優位性を保てた部分は近々無くなるだろう、結局勝負はクリエイティブの差になる。その為の対策を…発想し易く、決定し易く、実行し易い組織づくりと、人材を。

○私の場合、当面は手を組める他企業との情報面、ソフト面の協力体制づくり、外部スタッフの共有化などから違う角度の視点で仕事を見直してみたい。

(森永製菓・製品計画第1担当マネジャー)

事実が概念をこえはじめた

水 口 健 次

具体的な、個別の事実をしっかりとつかむこと——それがとくに重要になってきた。逆にいえば抽象的で概念的なとらえ方がダメになってきたのである。

なぜなら、事実が概念を乗り越えはじめたからである。普通名詞的な旧知の概念をすてた方がよい。そうしないとどんどん遅れてしまう。

具体的な事業が、個別のものにとまっていることを恐れる必要はない。とらえ方がするどければ、個別は驚くほど普遍性をもっているものである。

こうしてとらえられた新鮮な事実にもとづいて戦略をたてねばならない。どうしたらよいかはほんとうにわからなくてもよい。とにかく、ここまでのこうという、「到達号のイメージ」をもったリーダーがいてくれさえすればよい。

その先は、勇気の問題だ。
(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

シェアに対する粘着力

村 田 昭 治

①シェア・アップにたいする基本的考え方の見直しをすすめる。

顧客を確実に増やす努力、シェアにたいする粘着力、弱小部門あるいは地域を徹底的に強化していく。

②セールスの育成・強化をすすめる。

セールスのなかでの小集団活動の推進、有料セールスの方法を他の手段に移しかえる仕組みの開発、商圏の明確化と「域差」を生かしたマーケティング活動を活発に展開していく。

③広告活動、セールス活動、SP活動の連動

をはかる。

地域社会のなかで確固たる市民権を得るには、企業のイメージ・アップ、グレード・アップを着実に上げていくことだ。それが結局は、シェア・アップを果たすことにつながるしていく。

以上の3点が、今後の経営戦略展開のキー・ポイントと考える。

(慶応義塾大学・商学部教授)

講座型マーケティングの破産

森 口 以佐夫

すでに普及率が飽和化した市場を活性化するための商品企画のあり方を最大テーマにしています。

この点では数量成長は望めなくても、金額成長をした多くの商品があり、これらを“教材”にして、低迷商品の活性化を計るものですが多くの成功事例が講座型マーケティングではなく、実践型マーケティングの中から生まれています。

いいかえれば、メソッド・マーケティングの低迷と、リアル・マーケティングの成長といえるのでしょうが、果して、どの位の人た

ちがこれをマスターできるか、それらの担当部門の人材の活性・意識変革が先行課題とみえています。(ブレイン・代表取締役)

新チャネルの構築

大塚 義 幸

新商品の導入・育成戦略について今後特に検討をする必要があると思う。第一に従来のマーケットリサーチの方法である。マーケットリサーチを市場導入までの「手続き」としてたのではないだろうか。市場が変化する中で発売以降の市場動向にもパワーを傾注していく必要がある。その一つの方法としてテストマーケティングの実施であろう。エリアを絞り、A・D・S・Pの投入効果を検証しつつ、投入費用の最適効率化を図っていくこの方法はリスクを回避するのみならず、新商品の方向付にも役立つものと思われる。第二として

従来チャネルの見直しであろう。新商品を新顧客へ売するためには新チャネルの構築が重要な鍵となるであろう。

以上の2つを新たな視点で解決するシステム構築が80年代後半の企業業績となってあらわれるだろう。

(雪印乳業・営業業務部マーケティング企画グループ)

女性の収入を増やせ

大橋 照 枝

遠く300年前ウィリアム・ペティが、43年前コーリン・クラークが予告したように、今日、経済の第三次産業化、サービス化が進んでいる。サービス経済社会を支える比重は、“生産”の面(市場労働)でも“消費”の面(非市場労働)でも女性に移っているが、これまでの経済学が、女性の“消費”に果す役割を無視してきたのに対し、マーケティングは、限りなく女性の行動に近づき、女性の時間の使い方、モノやサービスの選び方、使い方を科学する必要がある。

特に日本経済及びマーケティングの課題で

ある内需振興のためには、日本の企業は、最も活発な消費者である「働く女性」の収入を増やすこと、即ち男性との賃金格差を縮め女性の賃金を上げることを考えるべきだ。’85年の婦人差別撤廃条約の批准を前に、男女平等法案が国会に上程される見込みであり、これらの法に即して企業が女性能力を認めかつ高め、賃金を上げれば“生産”の向上と“消費”(内需)の活性化が計れ、更には増税しなくても税収を上げることもできる。こういう視点が必要になる。

(大広・クリエイティブディレクター)

衝動買いに強い商品

梶 祐 輔

最近の消費者は、「衝動買い」でしかモノを買わなくなった。買おうかどうしようかと、じっくり考え、競合商品をあれこれ見比べていると、「やっぱり買うのはよそう」という結論におちこんでしまうのである。モノや広告と出会った一瞬に、両者の間にパチパチと火花が散って、衝動的に買ってしまうという形態でのみ、いまの消費者は財布のヒモをゆるめるのだ。それは、自動車とか住宅とかいった高額耐久消費財の場合においても、そうである。この紙面でその理由を説明するスペースはないが、そういう消費者の新しい購買

行動を、現在のマーケティングはとらえきっていないような気がする。メーカーは、もっと衝動買いに強い商品づくりを考えるべきだし、マーケティングは、衝動買いの中身をもっと研究すべきだ。じっくり考えさせ、あれこれ比較させるマーケティングは、消費者を「不買」に追いこむだけなのである。

(日本デザインセンター・代表取締役)

雑学情報の価値

上 條 利 昭

マーケティングで重要なことに「信頼できる情報」をまず挙げねばならない。そこで力を発揮するのがコンピュータである。必要な時に必要な情報を引き出すのにコンピュータは恰好のツールとなり得るからだ。但し従来の様な使い方ではダメ。世の動向をリードすることはおろか、追いついて行くこともできない。つまり、コンピュータの「リアルタイム利用」が為されていないからだ。マーケティングに携わる者にとって昨日の情報は壊れた電卓と同様無用のものであり、なによりも活きたデータベースを構築することが不可欠

なのである。しかしこの「活きたデータベース」も万能ではない。

これから重要となってくるのは、一見不要と思える情報であろう。雑学と置き換えても良いかもしれない。これはコンピュータのデータベースには存在しない部分である。担当者が鋭敏な感覚で蓄積せねばならない。そうしたパーソナルデータベースのもとに活きたデータベースを操って初めて独創的なマーケティングが実現するのである。

(ソード・総合企画開発室部長)

成功の徹底的分析

小 林 三千夫

これからのマーケティングは、消費者の潜在的期待を、企業がどのように創意によって具体化してみせるかの勝負だと思います。

このような潜在的期待は、決して単純なリサーチで発見できるものではなく、むしろ、セグメントされた対象について、新製品をぶつけてみて、その反応を見ることでしか、測定できないように思います。

むしろ最近ヒットした商品や、ベストセラーなどの多くのものについて、それを受け入れた市場が、どのような心理的条件、経済的条件にこたえて成功したのかを、徹底的に要

因分析することが必要ではないでしょうか。

分析の結果、自社の商品やサービスにも欠けていると思われるものが見つければ、それが新機軸の発見につながることは夢ではないでしょう。

現在、もはや、企業にとって、業種とかテリトリーという枠を考えることはできません。そこには、消費者の「何にこたえるか」という命題があるだけです。

(朝日新聞東京本社・広告局次長)

選択的欲求に応える

佐 藤 大 治

最近の家計支出のデータによると、米等の基礎的支出のシェアの減少と外食、教育費等の選択的支出シェアの増大が顕著です。

いわゆるモノとサービスの支出の変化は、過去10年間にサービスシェアが6.6%アップして、サービス支出が家計の $\frac{1}{3}$ にまで占めるようになっております。だからモノ離れがおきてモノが売れなくなるという予測が言われています。これは余りに皮相的で、このシェアアップは公共料金等の値上げによる

「強制されたサービス支出増」によるものであり、依然としてモノへの欲求は根強いもの

があります。そこで我々は「人々の新しい選択的欲求を満足させる商品の開発と提供」がキーポイントになっております。

そして、その具体化こそ、'84に向かう我々の大命題と言えるでしょう。

地味ではあるが、実態を伴ったその裏付けの徹底を、着実に展開していく事を、我々は目指していきたい。

(名鉄百貨店・常務取締役販売促進本部長)

変化に果敢に対応

佐 内 洋 治

将来が過去の延長線上にないことの認識。

このことは、われわれの調査の手法上またマーケティングの考え方、経営戦略の展開において重要な変革を促がすと考えている。

現在における変化または変化の兆しを発見して、果敢に対応することが重要である。

問題は、どうして変化または変化の兆しを発見するか、どうしたら発見できるのかであろう。

とにかく、この問題にとり組み、何らかの答えを出さなければならない。

まず、現在をよく観察することからはじめ

たい。

(富士経済・取締役マーケティング局長)

新トレンド捉え、市場創造

鈴 木 徳 彦

住宅供給のシステムに、今一つの変化が起り始めている。工業化されているとは言い難い建築業界であるが、他の工業界が今までの工業社会から、次段階のハイテック、ハイタッチ社会、情報化社会に変革して行く時期を迎えて、急激に変化を始めた。

サービス経済化の進展の中で、サービスの体化という捉え方がされているが、そこで使われている物指しを住宅供給に当てはめてみたい。家事労働、ビジネスサービスが、インスタント食品やOA機器に体化されていくことの指摘が行われているが、建築でも大工、

左官、トビなどの労働サービスが、規格型住宅に置きかえられつつある。この先端がユニット住宅と言えるが、市場は単に労働サービスを体化しただけの規格型では満足しなかった。支持を受けたのはその上に更に新しい生活情報、快適性などを体化した企画型住宅である。この新しいトレンドを確実に捉え、なかった市場をつくり出す努力が今必要である。(ミサワホーム総合研究所・取締役社会開発部長)

「南極物語」が実証

高 橋 正 彦

邦画としては空前の大ヒットとなった「南極物語」。当社発刊の「地震安心読本」、売れ行きは好調だ。「南極」は、26年ぶりにタロ、ジロを白い大陸に“里帰り”させて万人の心を打った。「地震」は、ニッポン放送テレフォン地震相談に寄せられた聴取者の質問に対する回答集に、避難場所マップ、緊急防災用品カタログなどを折りこんで編集したもの。ともに、人々共通の期待に応え、安心感を与えた。

ヒットの最大要因は、商品の質の良さ、的確な販売のタイミングにあるが、電波、活字

媒体を駆使した大パブリシティ作戦も功を奏した。いわばマーケティングの基本をふんだ。

新奇さの追求、戦略の転換も一つの道であろうが、人の心の原点に立ちかえて商品をつくり、その良さをあらゆる手段で消費者に理解してもらう——このあまりにも当たり前すぎることの大切さを、見落としてはならないだろう。

(リビングマガジン・営業促進部長)

融 合 市 場

種 子 田 實

戦略的意思決定は明確に構造化されえないという理由のもとに、戦略的市場計画の最近の成果を、未消化のまま看過する傾向がみられます。流行語的な部分的に戦略的インプリケーションを持ったことばが、それにとって代っては大変です。

それを念頭に置いた上で、戦略の出発点としての事業あるいは市場の定義の仕方いかんが、企業の成長を左右するといえます。

製品の多様化、事業の多角化が避けられない方向であり、低成長経済とエレクトロ・テクノロジーの進歩がつづくという状況を考え

ますと、①今までにはなかった融合市場(事業)を、標的顧客層・ニーズや独自の技術・流通力をどう変えて創り出すか、②市場を現在の購買時点ととらえず、いかにその購買時点を変化さすアプローチをとるか、③エレクトロ・テクノロジーを活用したり、グレー・ゾーンを創出して、顧客との縁をいかに深めるか、これらがポイントになってきます。

(市場調査社・ディビジョンマネジャー)

モノに情報を付加

谷 口 優

現在はまさに高度情報化社会への移行期であり、我々日常生活面で言えば、健康・セキュリティ・エンタテインメント・学習などの領域での高度の情報化が今後ファミリーライフ、コミュニティライフの活性化に貢献することが期待されている。消費の面について言えば今後ソフト化、形のないものにも価値を認める傾向が一層強まってくるものと予想される。この様な構造変化のなかで、我々小売業はこれまでの売り方、商品の提供方法を変えていくことが必要になってくる。

今後、例えば住関連領域に於けるインテリア充実志向の高まりなどに対応出来る生活提案型商品が増加するに伴って、商品の売り方に一層の知恵と工夫が求められることは必至である。

以上の様なニーズに鋭敏に対応することで競争力を強めるための有力な武器は「モノに情報を付加する」ことであり、この「情報付加」活動の決め手は「誰に何を」提供するかということを確認することであると考えている。この事を実現する為のアプローチは

- ①セグメンテーション（ライフスタイル別、地域別などの市場細分化）
- ②商品のベネフィット（ゆとり創造とか、子供の創造性開発に良いといった効用）
- ③T・P・O（時間別、場所別、行動別といったシチュエーション）

の3つの切り口からの分析が有効ではないか

と思っている。例えば「子供部屋の天井の高さと子供の創造性開発」「学習意欲と勉強部屋のカーペットの色彩」「家族だんらんとリビングルームの色・柄・デザイン・機能」といった相互関係など上述の①②③の分析を通じてそれぞれの商品に的確な情報を提供すれば需要の掘りおこしは十分可能となると考えている。生活の質の向上につながることを、最終目標にした正確且つタイムリーな情報の提供は今後マーケティング戦略上益々重視されてくると確信している。

（ジャスコ・常務取締役本部長）

ジャブで反応をさぐる

津 田 和 明

ジョン・ネイスビッツが“メガトレンド”の中で指摘しているように、80年代は、まさにハイテック、ハイタッチの混在の時代になるだろう。

もちろん、主役というか主流はハイテクノロジーであろうが、その中でハイタッチ（人間的感触）がマーケティング展開において、ますます主要なポイントを占めることになるだろう。たとえばワープロが、オフィスを席巻すれば、かえってハンドライティングが効率的なものとして見直されるだろう。

そして、従来のオーソドックスなマーケ

ティング、例えば、ありきたりの市場調査ではマーケットは全く読めなくなるだろう。

ジャブをくりだして、まず直接に生活者の反応をみる、本格的な戦略展開は、それ以降になるだろう。

トータルマーケティングの意味するところも、従来とは異ってくるであろう。企業の基本姿勢というか、レーゾンレートルが厳しく問われる時代が、すぐそこにきているのである。

（サントリー・常務取締役マーケティング室長）

過飽和超越の商品を

友 沢 秀 雄

今日迎えている不況は、けっして一過性の不景気ではなく、待っていても好転する類のものではない。その証拠に、おしなべての不況であるにも拘らず、売れているものが現に存在する。いわれているとおりの、物の供給の過飽和状況にこそ、不況の原因があると考えるのが妥当であろう。過飽和状況を超越する魅力商品だけがコンシューマーのニーズを惹起する。

生活の周辺において、衣・食・住のすべてにわたって、基礎的なもののほとんどは満たされている。玩具業界でいえば、L S Iゲー

ムという一過性の流行アイテムに主力が向けられた結果が、過飽和状況を招いた。このことは過去のデータの読み、マスプロ・マスセールのマーケティングについての修正を示唆している。今後は定番商品の新概念の上に立つ、価値ある多品種小量生産の、新しいマーケティングシステムを、商品の開発と密着してクリエイトすることが大切である。

（トミー・マーケティング企画部長）

消費者追隨ほどほどに

中 野 光 雄

久しぶりにバスタオルを買った。米国S社の製品で、その肌ざわり、楽しい柄、丈夫で乾きも早いと、わが家では全員に人気の高いブランドであった。今度も家族各々の絵柄を選んだ。ところが使う度に糸が驚くほど抜ける。だんだん斑になっていく。買った店の消費者相談コーナーに持ち込んだ。最近、客の好みが変わり、肌ざわりと使いごこちの良さを優先の商品でないと売れない。そこでループをカットしたシャーリング加工を施している。糸が抜けやすく耐久性も悪い。電気洗濯機だとさらに早く消耗する。二年も使えばアキラ

れる日本なので、6年も使えるものはイマイ商品ではないとの説明のあと返金された。

新商品開発が盛んである。粗悪品ではないのだが、きわめて早く消耗させたり陳腐化させる。サイクルの短い商品づくりが多い。消費者に追隨して、売りを急ぎ、品質を落す商品開発は、そのブランド生命を自ら絶つ結果を招くことになる。（京王プラザホテル・営業推進部第二宴会セールス副支配人）

欲しいのは時間

長 岡 隆 司

如是我聞、水口健次先生曰く、

欲しいモノは、時間だ。

仲間だ。

良い関係だ。

人生は、時間であることが、やっと発見されてきた。

千人の手を動かすには、たった一つの正しい考えがあれば良い。（ゴールデンベアヘルスジャパン・取締役マーケティング担当）

水源地と河口

二 宮 嘉 昭

川上、川中、川下作戦というのがあるが、これら作戦領域の両極、つまり、“水源地”と“河口”に私は目を向けたい。

選択需要に対応出来る商品企画の分野が水源地であり、その商品を最終的に購入消費するところが、河口であることはいうまでもない。

商品開発のためには、消費者の需要構造の変化を読むことが必要であろうが、これは、淡水と塩水が入り交じり、水流、地形が日々複雑に変化する河口の状況に例えられる。

デモグラフィックな分類による消費者の把

握では、ほんとうの〈勝品〉は生まれない。
水源地と河口に目を向ける所似である。

(エーシーシー・代表取締役)

パイの食い合い脱却

橋 本 武 比 古

ファッションは繰り返すとよくいわれますが、今世間に出て流行を作っている物は相変らず「ニューサーティー」が関係し、力道山、ゴジラなどのリバイバルが繰り返えされ本当の新しいもの(パソコンなど)はほとんど出てこない。科学の分野はそれでもまだ出やすい環境である。物にもよりますが流行のサイクルはリバイバルより初代の方が永く続く事は誰でも感じているはず。現在のマーケティングが本当に堀り下げられ新しいニーズが作られるかどうかはいつも不安です。特にアパレル関係において、川上では新しい商品がま

ったく出ず(商品・デザインのディテール変化)だけで新製品とはいえないと思う。
(最近ではS56、S57、ダウンウェアが当る)

又川下では競合店が増えオーバーフローになっています。パイの食いあいではいつまでも構造物不況から逃れる事は出来ません。これからはやはり冷静なマーケティングの分析と思慮深い判断が必要になってくるものと思われま

す。(スリーエム・営業本部長)

日本料理？ニッスイ料理？

長谷川 靖

野菜売り場に“麻婆なす”という調味料が、どの店にも置いてある。元は“麻婆豆腐の素”である。多少はなす向きに調整してあるにしても、“麻婆豆腐の素”を使って、出来ない訳ではない。以前、主婦はこの様な応用問題を巧みに解いて、これを“我が家流”と称していた。

“麻婆豆腐の素”には料理Bookはあっても、“麻婆なす”には料理Bookが必要ではない。

食品メーカーは材料を売のではなく、レシピそのものを売らねばならないし、小売

店は考える余地を残さない自動販売機化している。

生鮮3品の売り場さえFor○○Useであり、このまま行けば、中華・フランス・イタリア・日本と料理毎に小売店が独立することも予想される。(料理店ではない。)メーカーのマーケティングは料理の開発であり、料理の宣伝になる。日本料理でなくニッスイ料理であり南国料理でなくサントリー料理の時代が……。(日本水産・営業本部課長)

まじめさで差別化

平 松 瑞 夫

食品に関してみれば、定義が徐々に変化しているが「おいしさ」は絶対不可欠の条件であり永遠の挑戦テーマである。

健康、自然、本物、純粋、軽薄短小等も、もはや差別化要因としての力を弱めた。これらの要素は基本的な、ごく当り前のこととして認知されたからである。そこで次の差別化の方向として「まじめ」をあげたい。

今後存在しうる製品は真面目さが堂々と訴求でき、体の健康から一歩ふみだして「心の健康」に役立つものでなければならない。

どんな立派な商品があっても、売らなけれ

ば意味がない。マス広告も以前ほど効果を期待できない。

変化する消費動向、流通事情に対処できる営業組織の新編成と販売力の強化が急務である。新製品の末端市場定着。宅配便、ニューメディアをも包含した新チャネルの開発には、今迄になかった先端の販売技術と、これをこなせる新営業マンが必須となってきた。(カルピス食品工業・取締役商品市場開発部長)

素材の側からのプレゼンテーション

藤 井 豊 三

ガラスびんという伝統的容器が81年以来ファッション容器としてプレラベル・シングルサービスびんを世に送り出して以来、爆発的人気で飲料水業界に活気を与えている。

われわれ包装産業のマーケティングは、消費者と直接関わりをもたず、飲料水、アルコール飲料、食品及び薬品などのメーカーのマーケティングに従属するものであったが、今日消費者ニーズに直接結びつく新製品に業界挙げて成功したのを機会に大いに変らねばならないだろう。

84年はビールをはじめ、容器のファッシ

ョン競争時代がまだまだ燃え続けるであろう。

その中で消費者ニーズを充分把握して、つぎつぎと新製品を食品メーカーにプレゼンテーションするマーケティングに徹したいというのが私の行動目標である。

（山村硝子・常務取締役営業本部長）

健康への責任分担

丸 谷 芳 雄

西歴2000年を健康で迎えたい——という願望は、現在第一線で活躍中の熟年者をもつ共通の願いであろう。

健康ほど大きい財産はない。

健康は人類共通の願いである。

健康な身体は回りを明るくする。

この健康を維持していくのに、莫大な金がかかっている。国も大きい犠牲を払っている。本来、自分の身体は自分で守るものであるということは、人間として当然のことである。それが、どうも人任せになりつつある。そのことが、いま世界各国で共通のテーマとして

論議されている。

自分がやるべきこと、地域社会でやるべきこと、企業としてやるべきこと、国としてやるべきことなどを、お互いが整理して、しっかりとした考察のもとにそれを確認し、その上に立ってすべての戦略を立案し、展開していくのが、1980年代後半ではないでしょうか。（エーザイ・福岡支店薬粧部長）

潜在ニーズ把握の弱さ

三 谷 与 司 夫

セールスプロモーションが、マーケティングコミュニケーションへ転換したことは当然の流れである。然しながら、コミュニケーションが、一方的な流れのものであってはならない筈。この意味で、消費者（生活者）のニーズ……とくに潜在ニーズの把握の仕方が、不足している。

マーケティングの定義は不変のもの、但し業務内容は、日進月歩である。

なかった市場をつくり出した、といっても、それは、みつけれなかった市場をみつけたということか。

軽小短薄の言葉だけでも、いろいろ考えられる筈。

二極分化・多様化・細分化、といった言葉だけでも同様である。（電通印刷・社長）

創造は個人が生む

山 崎 芳 郎

我が玩具業界も物と情報にあふれ切っている。この市場にメーカーの宿命としてさらにそれらを提供しつづければならぬ。

「何」を提供すればよいか、ともかくこの能力を飛躍的に向上させなければならぬ。その手掛かりと思われるものとして……

①ニーズの発見については少数的生の声を大切にすること。定量的に分析した多数のニーズはそれ自体すでに実現化されたことが多い。ラジコンカーブームの時の最大ニーズはラジコンカーであることが多い。えてして少数意見の方が時代を予見している場合が多い。

②小さな市場の声を発見するも、それをヒントにアイデア化するも組織の力より個人の能力、センスに負うところが多い。昨年ヒットした子供向けパソコン「びゅう太」も開発員は数名で正式の業務課題でないところから誕生した。マーケティングも2名のメンバーですべてプランニングした事例がある。多様化時代に多様な対応をするためには多様な策を生み出せることが大切。創造は個人が生む。

（トミー・営業部課長）

3 人格の勘定を

山 中 勝 博

どうも、物ごとを“単純に割り切ることができなくなった”、いいかえれば“一筋なわではゆかなくなってきた”ようです。

例えば、「使い分け志向の台頭」。面白さと真面目さを使い分けたり、ルールとノンルールを使い分けたり、あるいは、お仕着せの使い方ではなく、自分なりの使い方にこだわったり。……こういったマーケット動向に注目する必要があるようです。

＜多重人格消費者時代＞——これは、すでに2年前に、アメリカ流通セミナーの席で、マジソンアベニューの広告代理店、BBD Oの

アカントディレクター、ライフ氏から指摘のあったポイントです。要約すれば、『働く自分、家族と共の自分、週末の自分——標準的な人でも、3人格は持っている。人口が2億なら、6億の人格があることになる。物理的な人口でなく、パーソナリティを勘定しないと正確なマーケティングとはいえない』、ということになります。

（大丸・営業本部宣伝統括室技術課長）

営業体制のF・F化

飯 森 健 一

小売業の販売第一線がどの店どのコーナーの誰れでもが同質のサービスを商品販売時に提供できる様にしようというのは古くて新しいエンドレスのテーマです。家電専門店チェーンとして多数の店舗の多数の販売員の営業力強化を日々の業務とする立場から考えますと最も急がなくてはならないポイントは以下の2つの様です。ひとつは営業体制のF・F化これは自動車メーカーの新車開発競争がF・R車からF・F車強化に動いた様にエンジンと動力輪の直結化のできる仕組の開発であったのと同じ様な小売営業体制の開発である

うと思われます。F・F化のための効率のよいエンジンと伝達系の開発です。次いでスピード競争：1つの営業情報をすべての現場にどの位のスピードで完全に伝えられたか、そして受けとった側のアクションとその結果が今度はどの位のスピードで本部が確認したかということです。それは地域の競争相手に比べて「何日で」という尺度から「何時間短かった」という尺度で評価されるべきマインドと行動力のようなと考えます。

（上新電機・家電営業本部本部長）

ヨコ切りまとめ、タテ再構築

稲 垣 重 久

解決策の対象は水平的である。どんどんヨコに広がっている。分裂して事実が事実を生む。みんなが事実を捉え、知ることにより疲れている。強烈な問い掛けによって、無意味な事実を有効な情報に変える決意が必要である。

解決力の性格は垂直的である。ヨコの勢いに押されてタテが細く弱々しくなっている。ところどころで分断したり曲がったり。みんなが上下からの不協和音にうんざりしている。

ストレートな呼び掛けによって、強く太く真っ直ぐな推進力を持つ決断が求められる。

今、勇気を持ってヨコの切りまとめ、信念を持ってタテの再構築を図るべき時である。

今、分析を越えて決定を、対話を越えて実行を、小さな合理よりは大きな突進をなすべき時である。

時代の変化と流れに乗り間違えば落伍するが、安全を求めて後退するリスクより、リスク覚悟のリスクの方が小さいともいえる。

（ライオン・大阪本店LB販促グループマネジャー）

営業第一線のエリート

大 歳 良 充

本社のスタッフの発想による全国画一マーケティング政策を、思いきって放棄すべきであろう。営業第一線——つまり、消費者との接点からの発想を重視しなければ、現在の「マーケティング戦争」に勝ち抜けない。そのためには、もっとも優秀な精鋭を第一線に送り込み、そこと本社のトップとが中間における障害なしに、情報交流が出来るようにしなければならない。

営業第一線でマーケティング「装備率」の高い営業マンこそが、最大のエリート・コースである組織体制づくりが必要である。そこ

で、「マーケティング戦争」の修羅場をくぐりぬいた者が、本社に戻り、本社の中枢にすわり、そこでマーケティング戦略にはじめて参画できるようにすべきである。そして、何年かたつと、もう一度、営業第一線に復帰することを誇りにもてる組織風土がつくられるべきである。こうした組織づくりを、一日も早く行った企業が、生き残り、伸びていくと信じている。 （プロムス・代表取締役）

セル・アウト力の増幅

坂 井 幸三郎

経営戦略として……高年齢社員の能力再開発のための教育・訓練が重視されねばならぬ。高年齢化社会の到来を敏感に捉えているのは実は早くから人生設計に取組む若年層である。今若者たちにとって、高齢化社会の実像が浮き彫りにされるにつれ、企業とは、単に賃金や仕事だけで評価すべきではなく、持続的な能力開発に努めているか否かも重視しつつある。この問題を真剣に取組まね企業は、若手社員の入口をみずから閉じる結果を招こう。

マーケティング戦略として……生産と

最終消費とを結ぶマーケティングにおいて、その完結部分は小売店セールスにあることを改めて認識すべきである。従来、日本のマーケティングをリードするメーカーにあっては、小売店へのSell-in へのみセールスの重点を置いてきたが、これからは小売店でのSell-out 力の増幅にセールスは努めなくてはなるまい。小売店をも巻き込んだ営業力開発こそ、新たな流通激動期を迎えるに当たっての最大の課題といえよう。

（青山学院大学・経営学部教授）

7 世代を引っばるリーダー

佐 藤 福 雄

戦後、早いもので40年余りたつところとなり、日本経済を動かす原動力は昭和生まれの人達に移ってまいりました。私自身少しマーケティングをかじったものですが、“歴史はくり返す”ということを感じています。たしかに戦後めざましい発展を日本経済はみせ、もはや、成長から成熟の時代へ入っていることは衆知の事実でございます。このような物質的に満たされた時代にこそ、求められるものは精神的なもののような感じがいたします。TVでは“おしん”が話題となり、映画では、“南極物語”がヒットしましたよう

に、人間の心にふれるものはいつの時代でも変わらないと思いました。これからは企業はいかにして、人の心を1つの方向にまとめそして、発揮させることができるかが勝負だと思います。素晴らしい商品も、宣伝広告も、SP活動も結果は人がやるものです。7世代時代ともいわれる価値観の違う人達を引っばっていく、リーダーのパワーがますます重要と感じます。（ヤクルト本社・営業部付課長）

小人数主義への転換

馬 場 悦 夫

開発、生産、流通のすべての段階において組織化と標準化を進めた結果、仕組みと仕掛けが同じ者同志が競うことになって来た。安全で検証済のキャンペーンと過去の経験とノウハウをテキストにした教育によって、その傾向は強められているように思える。何をやるにも、徒党を組んで前後左右の安全を確めた上で行動するようでは変革を起こすことはおぼつかない。個人ノウハウを存分に発揮するには、まず徒党を分解し小人数化する必要がある。どこの部（課）がやったかではなく、誰れがやったかが判るようにするという

ことである。知恵の時代と言っても“団体の知恵”では弱い。個人の知恵がキラキラしていてこそ、競いが切磋琢磨になる。もっと個人ノウハウを頭上にかざして進軍せねばならない。そして、売上に寄与しないことをエگری出して見直すことから始めてはどうだろうか。（レック・取締役経営企画部長）

メジャーとマイナーの共存

沼田和洋

ひとことで表現するとすれば、メジャーな考え方とマイナーな考え方をシステムの中に共存させる様式を導入することが必要と考えます。組織的には、ライン部門とスタッフ部門をより専門化して位置付けると同時に、相互の交換が可能になる方法です。財務の問題に関しても同様の視点が必要とされるでしょう。販売という業務機能をもった人たちも、メジャー的なセールスとマイナーなセールスの両方が考えられます。企業それぞれのポジショニングも業界のシステムの中で、メジャーかマイナーか色分けされるとともに、メジャーな企業の中にも、メジャーな経営とマイナーな経営が同時に要求されます。メジャーなシステムは、ピラミッド型の構造からなり、

上下のコミュニケーションから成立ち、安定性があり、さらに無機的な機能にパワーを発揮します。マイナーなシステムは、ブドウの房型構造からなり、ヨコまたは解放されたコミュニケーションで成り立ち不安定ではありますが、有機的な機能にパワーを発揮します。これまでの企業はメジャーな考え方には、よく順応できる経営戦略が組まれてきましたが、これからはメジャーな考え方を全面で展開するのではなく、マイナーな考え方の枠組の中に、メジャーを生かして行く視点で戦略が組まれることが、企業の活性化と延命に役立つように思われます。(ジェイエムエス企画・プランニング・ディレクター)

新しい配送単位

大 貫 孝 雄

「毎日」「製造日当日中に」「チルド（低温）保管・配送・店頭陳列」を必須とされる牛乳・乳製品等のうちのいわゆる“日配品”の生産・物流体制には制約条件が多い。メーカーは、永年作り上げたチルド配送システムに沿って販売店へ“日配品”を納入している。

急速店舗展開中の大手スーパーとその系列CVS（コンビニエンス）は、各自の配送センターを設け、店舗別の受・発注、配送機能を作りつつある。メーカーはオンラインで打出される店舗別商品アイテム別注文表により品揃えして配送センターへ納入することが要

求される。CVS I店当りの納品数は少いので最終販売単位まで配送単位が細分される。

見込生産による需給差のリスクも負い、かつ諸々の制約の中で“日配品”の生産・物流体制を流通側の新しい要求に柔軟に対応できるように、ハードとソフトのノウハウを早急に作り上げることが緊急の課題となっている。

この課題の解決こそ商談成立の第1条件になりかねない、のである。

（森永乳業・利根工場事務課長）

長期展望への準備期

奥 住 正 道

小売業は、いままで、自分でみて望ましいとする商品やサービスを、客層のニーズにあわせてとり揃え、それを生活の提案とすることで売ってきた。

しかし、これからは、ひとりひとりの顧客のテイストや要求に応じて、企業あるいは店段階で製品化し、販売することで、顧客のシズル（期待する効用）を充たしていかなければならなくなるので、中・長期的展望のもとに、売の仕組みをきりかえていかなければならぬ。

装置代やプレゼンテーション用のマスター・プランを練り、情報社会、サービス経済化にふさわしいベスト・ピープルによる販売技術を築いていくためのプログラムが必要となる。

言葉をかえると、エレクトロニクス、メカトロニクスによる機械化と、人の領分を明確にし、人間中心の仕組みのもとで、サムポディのニーズに自在に対処する体制づくりが、ここ当面の課題となる。

（奥住マネジメント研究所・代表取締役社長）

84年はそのための準備期として位置づけ、

オフ・プライス・ストアへの対応

清水 滋

(1)製品計画・製品開発について

消費者が相対的に低額の支出で消費生活の拡充向上を実現しうるような製品機能ならびに用途重視の新製品を計画、開発すること。外観、感覚面のみの製品切りかえは、次第に受け入れられなくなりつつあり、また今後の消費者の多くはいかほど魅力に富んだ新概念の製品であっても価格面で納得しなければ購買を見送る傾向がますます強まる、と見られるからである。

(2)マーケティング・チャネル政策について

衣料、洋品分野のO P S (オフ・プライス

・ストア)がかなり急速に増加することが予想され、これらの新興小売業は有力有名ブランド商品の低価格販売に意図的に乗り出すであろうから、この分野の製造、卸売業はこれにいかに対処するか(主要チャネルとして活用するか、意識物に回避するか)の政策決定がひとつの重要課題となるであろう。百貨店もまたこれに対処する商品政策を今から考慮する必要がある。

(東海大学・政治経済学部教授)

するどい感覚で仮説立案

杉 浦 肇

既存の流通チャネル、とくに、系列店や、一般店の地盤沈下が問題視されている。

そこで、起死回生の手がいろいろと採られることになる。

当然、小売業態転換や業態開発といった抜本的な提案や実験が、メーカー・サイドでも活発になっている。

このような“売り方”開発は、改良ではなく革新である。云いかえれば、従来の延長上ではなく、不連続な位置にある。ということは、現状把握をベースとした企画立案では届かないことになる。

経験や感覚をもとに仮説をたてる。そして仮説の店舗コンセプトで店を経営する場合にどんな条件なら成り立つかを検証する。

こうした仮説づくり先行型、ファッション型の立案手法が有効だろう。

とすれば、マーケターには現場情報の吸収と計画立案に、ますます、感覚的な鋭さが要求されよう。(博報堂・S P局流通開発部S Pシニアディレクター)

ショッピング環境づくり

香 川 公 一

今、我が国は世界中で最も政治・経済・社会全般のバランスがとれた国の一つであり、将来にバランスの崩壊の危機感を持ちながらもより高度なものにしつつある。個人生活のバランスも同様だ。このバランスの高度化は消費生活のミクロ領域に多様な特化傾向を顕在化させる。それは個人の価値観の表明、趣味性の抑制なき実現、そしてバランスの見苦しさからの脱却であり、精神の解放でもある。

ものに対するこだわりやショッピングは、カタルシスとしてのウェイトを増々高める。これからのマーケティングの主要テーマは、

商品づくりとショッピングの環境づくりに尽きる。いかにカタルシスに通ずるアンバランスな商品づくりと鮮明な存在感をもったショッピング環境をつくれるか否か。アンバランスではあるが、強い発想と活動を意図的に生み出せるマネジメントの存在が、多くの企業に必要な時代になっている。80年代後半は戦略的アンバランスを経営戦略のテーマとできる、柔軟で腰の強い企業が、切れの良い成功を手にする時代であるようだ。

(ヤラカス館本店・事業部マーケティング課長)

商品促進を忘れたC I

近 藤 聡

さまざまな企業がC I (コーポレート・アイデンティティ) の導入を考慮し、採用をはじめたのはオイル・ショック以降といっていよい。そして、C Iを経営戦略の一環に組み入れ、企業、経営行動そして商品に高い価値感を戦略的にあたえてゆく考え方に、企業はC Iの採用意志を強めていった。C Iを採用した企業は多分野にわたり、企業のみならず公共団体にまで至っている。そして今、C I導入をはかり、好感をもって向えられていた企業に、微妙なかげりが見えはじめたのも事実である。企業イメージの醸成、促進にウェイ

トをかけ、“商品の促進”に手ばかりがあつたためではないだろうか。企業イメージ刷新戦略、経営戦略としてのC Iの導入採用は今後も拡大されてゆくであろうが、“商品の促進”という足もとを見直し、確かな自己検証がなされなければならない。

(千修・企画室長)

感性磨き、主客店頭

酒 巻 弘

多品種少量生産によって、小規模市場が群生している。新しい需要創造に向けて、商品づくりは、いよいよ活発化するだろう。

顧客の欲求が無限で、商品特性が有限である限り、企業は、絶えず「商品開発」を続けなければならない。商品力は、顧客によって評価されるものであるから、商品開発の前にまず、「客を知る」ことが重要になってくる。

客は誰か、どこにいるか、コミュニケーションルートは…と。時代のテンポは早く、使う客・買いたい客・欲しがる客・支払う客が各々変化する。“主客店頭”で、買上客こそ

上客である。個客を固客化するために、店頭実験やテスト販売を欠かすことはできない。

開発メンバーは、少数派の本音、不満、苦情にも耳を傾け、時流洞察力や未来予知能力を身につけて、感性を磨く必要があろう。

販売困難時代が続く。大ボタモチや一発大逆転を期待するよりも、絞ったマーケットを着実にモノにする努力を積み重ねることが大切ではなかろうか。(博報堂・SP局企画開発部SPコーディネイトディレクター)

顧客と心を通わせる

佐 藤 知 道

企業のマーケティングを考えて行く上で、今後特に重要性が増すと思われる、いくつかの現実的問題について触れてみたい。

その一つは、顧客理解である。つまり今日のわが社を支えてくれている顧客とは、一人一人どんな人達であるのか、わが社の商品を買ってくれるに至った決定的な動機は何であったのか、今後継続してお付き合いをして行く上で、われわれは何をどのようにすればよいのか等々である。

第二に、製品情報伝達手段としてパーソナルな要素の重視である。高度情報化時代とは

とりも直さず、情報の受け手の側に情報の選別化を促すことになる。

マーケティングにおける新しい顧客の創造について考えるとき、こうした情報の選別化に深くかわりを持つのは依然として企業と顧客の人間的側面であろう。その意味では企業に働く全員が顧客との対話機会を出来るだけ多く持ち、顧客と心を通わせ合う努力が必要ではなかろうか。

(第一製薬・常務取締役)

かしこい消費者の育成

佐 藤 知 恭

マーケティング・コンセプトの基盤に消費者教育を据えるべき時代がきたと思う。その前に企業の行う消費者教育とはなにを意味するのか、あるいは、消費者教育の場の中で企業の果すべき役割・機能についての研究を推進しなければならない。企業の発信する情報は広告を含めてすべて消費者教育とする考え方から、企業の発信する情報を販売促進・消費者情報、消費者教育と峻別すべきだという意見が企業に混在しているからである。

マーケティングのツールとしての消費者教育の概念は、取引の対等性が失われている今

日の大衆飽和社会に私的自由の原則の回復を願う自由企業の戦略として考えられなければならない。

賢い自主的判断のできる消費者の育成——つまり、消費者教育を→大局的かつ長期的見地からみた時、マーケティングあるいは経営戦略の中でその位置づけの確立を考えるべきである。

(タイムライフボックス・消費者情報センター事務局長)

1990への準備

島 村 健次郎

1984年は、コミュニケーション問題がこれ迄以上に騒々しくなる年であると思う。何故ならば、第1に、エレクトロニクスを中心とする技術革新によるコミュニケーション手段の発展に伴ない、血の通った人間そのものの追求とのギャップ問題。第2に消費者の問題として、熟年市場への強力なアプローチが愈々必要になるであろうということ、そして一方において消費のリーダーであるニューヤング市場をどうキャッチするかということ。第3に流通問題、すなわち小売店の変革が進展する中で、メーカーの迅速なる対応が必要

になるであろうこと。第4にライフスタイル論が再び活発になるであろうと思われること。そこで、私の1984年の課題は、第1に、1990年代に対応する斬新なコミュニケーションテーマの発見と推進をはかること。第2に、ライフステージとライフスタイル分析によるきめ細かなコミュニケーションコンセプトの確立。を真剣に考えたいと思う。

(鐘紡・宣伝販促室課長)

カタログ・拠点・人

白 尾 喜 一

当社の販売業態である「カタログ販売」は無店舗販売の中でも比較的参入のしやすい販売形態として、最近、注目を集めており、今後、大企業の参入も相当多いと予想しています。

こうした中で、当然、自社のポジションやアイデンティティを明確に打ち出すことやマーケティング諸活動をより顧客志向にしていることが重要と考えます。

当社のカタログ販売は、他社と違い、全国主要都市等に自社のオンライン情報拠点と営業部員を顧客サービスのため配置している点

に特徴があります。

今後は、この「カタログ・拠点・人」の利点を活かすようにし、「カタログ・拠点・人」をもって地域との密着したコミュニケーションを図るとともに、一方、地域のオピニオンリーダーの活用強化を図り、今まで以上により身近な企業として受け入れられるようにしていきたいと考えています。

(ムトウ・常務取締役営業本部長)

S P 手法開発に投資を

滝 沢 栄 二

いま、特に若い人達の間で、広告を選択的に受容して広告そのものを遊びの道具として楽しむ傾向があるという。情報として受容しても商品・サービスの購買とは別という受け手側の「情報の使い手」としての立場は、ニューメディア時代に入ればもっと強いものになる。売り直結型のSPの重要性はいよいよ高まるわけだが、在来手法では無力に思える。たとえば、情報を選択させ、その情報の使い方が、送り手の意図する財、サービスの購買に結びつくシステムとして広告内臓型SP、SP内臓型情報システムといった発想

のものが必要とされよう。

それにつけても全体的に手法開発の努力、投資が不足しているのが気にかかる。目先の効率を追い求めるだけでは、新しいSPは生まれない。クーポンシステムはひとつの試みとして評価されてよいと思うが、なお開発途上にある。商品開発と同じような考え方でSP手法開発に積極的な投資を考える時ではないだろうか。(日本クーポンシステム・研究室長)

地域に役立つ密着プロモーション

鳥 山 輝 郎

“一村一品運動”が広がりを見せている。数年前から地域主義ということが強調されたが、地方はそれぞれ自己主張を始めている。

このような中であって、企業も一方では全国画一的なキャンペーンを展開する半面、他方では地域に密着したエリア・マーケティングへの志向が強まっている。

企業の地方支社あるいは支店のその主要目標はもちろん販促にある。そこで、いかに地域に密着した効果的なキャンペーンを展開するかに苦勞している。

‘84は企業がそれぞれの地域の中で、いか

にお役に立てるか、それが本当の意味での地域密着であり、同時にそこに地域における企業のアイデンティティが求められよう。これが企業のC Iにつながり、ひいては販促の果実となって収穫されよう。地域もまた企業の繁栄によって、力をつけてゆくことになる。

地域とともにある企業がサバイバルの一つの条件ともいえそうだ。

(北海道新聞社・企画開発部長)

モノ提供からの脱出

中 川 裕 史

今日、流通チャネルに対するメーカーの販売促進として求められているものは何だろうか。かつて、モノ付きキャンペーンが効果的だった時代に於ては、消費者に対してであろうと、小売、卸店に対してであろうと、魅力ある景品がついているかどうか、販売促進の一番の決め手であったように思う。勿論、今日に於ても、こうしたキャンペーンの重要性を否定するものではないが、これだけ生活が豊かになり、人々の好みが多様化しつつある時代に、ヒノ付き販売としてのキャンペーンの企画が困難になり、又、その魅力が軽減

してきていることも事実である。このような状況を考えると、今後、有効な販売促進として一番重視されてくるのは、販売にまつわるノウハウの提供であろう。そのノウハウをどのような形で提供していくのか。84年は、チャネルの立場を忘れずに、現実的なソフト・ノウハウの蓄積に努め、効果的な提供方法を考えていきたい。

(サントリー・経営相談室)

情 報 流 通

萩 原 大 朔

消費経済の成熟時代を迎えて、マーケティングは、単なるニーズ追従から、需要創造型への転換を迫られている。

そのために新技術の開発が急務であることは言を待たないが、生まれてくる商品の情報を、選択する人々にいかに的確に伝達するか、情報流通の見直し、再構築が大きな課題である。

需要創造型の商品は当然、ユーザーに未知の経験、魅力の提供を目指す。流通チャンネルへの商品情報の徹底をどうするか、ユーザーへの滲透をどうするか、商品企画、販売促

進、広報、宣伝など、総合的なコミュニケーション戦略に新たな発想、施策が必要であろう。

宣伝活動に限ってみても、今日のマスコミ広告は、量を頼みにしての印象強化にとどまる傾向がある。緒に着こうとしているニューメディアの活用などを含めて、より深く、より効率的なコミュニケーションの追求に全力をあげてゆきたい、と考えている。

(シャープ・宣伝部長)

心を把えるキーワード探し

水 野 誠 一

物バナレが進み、物販0成長が叫ばれる中で、生活者は戸惑いながらも成熟化へのアクセスを始めようとしている。成長を前提としたマーケティングにおいて大きな効果をもたらしてくれたデモグラフィックな、あるいは計量的な手法が心なし色あせて見えるようになってきたのには、こんな背景があるからだろう。

そこで「心の質」を計るサイコグラフィックなマーケティングアプローチにスポットライトが当たることになる。単に「買う」という効用から、「使いこなす」という効用

に満足 of 質が変化してゆくにつれて、こうした心理的なマーケティングが重要な意味を持つてくる。今、我々流通業にとって生活者の心を把えるということは、個々様々なキーワードを探すことに他ならない。しかもそのキーの中に万人に共通するマスターキーがもはや発見できないのが現代なのである。'84年においても、このキーワード探しを丹念に進めてゆくつもりである。

(西武百貨店・販売促進部長)

おとなを担当に

三田村 和 彦

市場は小さく個性的になると思います。少なくともそう考えて、見えないお客に売ることではなく、見えるお客、わかっているお客に買っていただくつもりで、説得力のある商品づくりとコミュニケーションを重視します。多様・多角化がすすみ、企業の本心を明確にする必要がでてきます。だからパブリシティの強化と、わかっているおとなを担当につけるべきです。

広告が説得力を失っています。賞はもらえなくても、行届いたよい広告につくりかえるべきだと思います。「新しいこと」をやるのでは

なく「正しいこと」を優先したいと思います。

情報のおくり手である我々が、自信をなくし、少し暗くなりかけています。明かるく元気に、輪快な職場環境をとりもどし、はつらつとしたニュースをおくりだしてゆきたいと思います。部分をしっかりおさえて、総合力を発揮できるよう、社内のチーム・ビルディングにかなりのちからがいると思います。

(ワコール・宣伝部長)

パーチャス・プロモーション

三 宅 政 勝

マーケティングを成功に導びく大戦略である“顧客志向”をもう一度正面から見つめ直してみたい。

P・O・S<POINT OF SALES>からP・O・P<POINT OF PURCHASE>に視点を移し変えたように、SP<SALES PROMOTION>からPP<PURCHASE PROMOTION>へと、情報発信者側、仕掛ける側の意識を変える必要があると思う。

『売る』とか『売りつける』という論理や戦術はもう通用しない。

私の関心領域 — マーケティングコミュニ

ケーションズ&ポイント・オブ・パーチェス — に限って言えば、物品なり、サービスを提供する側の方が購入者側よりも、情報保有量や整理力が弱いというのでは、勝負にならないと思う。とくにこれからの市場動向を握っている若い生活者<小学生から大学生>の情報量に追いついていない販売者が多すぎるような気がする。

これでは、パーチャス・プロモーションの遂行は不可能に近い。

(システム・コミュニケーションズ・開発企画室次長)

なるほど——即対応

宮原 郁夫

メーカーの画一的な製品開発、全国ネットによるマス広告、販売促進策、等々、少品種大量販売の神話は、家庭塗料使用経験率40%弱という世界にあってもくずれつつある。

個店別の差別化(チェーン店別)を常にメーカーは迫られている。リージョナルを要望の中には、メーカーが衷心からなるほど、と考えさせられる事が多々ある。

商品しかり、販促ツールしかり。メーカーとしては、それらへのレスポンスが早いか遅いかで勝負のわかれめになってきている。

本部機能や本社機能との有機的な連携もま

すまず強化されねばならない。

それらへの対応の為に、経営戦略展開上リージョナルコストを今まで以上に準備しなければならない時にきている。

'84年代は、流通業の中で店舗リニューアルが各地で巻きおこると予測される。使用経験率がまだまだ低いと、潜在需要は膨大と安閑としておれないのが'84年代である。

(アサヒペン・販売促進課長)

個別共同開発

森 茂 樹

メーカーと流通パートナーとの共同ワークが、ますます重要となる。

それは、新しい事業環境のもとで、新しい商品と新しい売り方の開発が、メーカーと流通業者との共同化のなかで行なわれている最近の多くの事例に示されている。

問題は、どのような考え方で、どのような領域について共同ワークに取り組むべきかである。

基本的な考え方は、「個別流通パートナー」との「共同開発」ということになる。

そして、開発領域は、「商品開発」、「販促開発」、「ダイレクト・マーケティング開発」、「顧客開発」、「店頭・売り場・販売方法などの新しい売り方開発」、「人材開発」等々となろう。

従来のような、流通パートナー一般に対する、汎用の情報、教育研修、販促などのサービス提供だけでは、有効な流通施策とはならないであろう。

(日本マーケティング研究所・代表取締役社長)

パブリシティ・2つの役割

六本木 義 男

社会、市場、そして消費者が変わったのに、企業の思考は急速には変わらない。消費者のニーズをとらえ、社会の要請に応じてとはいうが、生産段階での発想が出荷段階に移動しただけだ。モノが流通・消費されるところで発想されなければというのが今である。

われわれPRの世界でも同様のことが起きている。PR（中でもパブリシティ）は、あくまで波及効果というのが今までだ。しかし、今、売りに結びつく、売りを完結するPRが求められている。テストマーケティングにおけるPRの役割、これが一つのあり方だ。

そして、もう一つ。企業の存続、極言すれば存在理由が問われ、そのために社会環境との調和をどうするかという問題がある。ここでの基本はシステムとしての広聴をどう構築できるかだが、やはり双方向にベクトルをもったパブリシティの機能が意義をもつ。

両者とも本質的にマネジメントに係わる。われわれは、PR（中でもパブリシティ）がそこに深くコミットできるものと考えている。

（東京PR・取締役PR企画開発部長）

広報の認識の変化

若 生 脩 二

PR戦略の基本は、企業を包括した総務的戦略、すなわち、トップ（経営者）に帰属し、その価値判断もトップに委ねられていた時代から、賢明な企業は独自の価値評価基準を生み出すまでに変わってきている。

その最も大きな要因は、近年、低成長、成熟市場を迎え、マーケティング戦略を完結する上で、PR・広報の存在は不可欠なものであるとの認識が高まってきていることである。

従って、賢明な企業は、マーケティングの初期の段階から実行段階に至るまでPR・広報担当者を参加させ始めている。

いわゆる、PR・広報部門を、広告宣伝や生産部門などと同レベルでとらえ、企業のバランスシートにも直接影響をおよぼす要素として認識される時代に入っている。

今日、PR・広報は、単に経営トップのものという時代から、マーケティングに直接かわる人達にとって、投資効率、反響の鋭さなどから、不可欠なものとして大きく変わろうとしている。

（東京PR・取締役PR企画開発本部長）

もの と 情 報 の 売 場

和 田 晋 彬

人々は「もの」や「情報」をさがし求め、自己の欲望をみたすために集まるようです。そこに「市」「町」が成立してきたといわれます。現在、大巾な所得の上昇ができず、受益者負担コストが上昇しながらも、89%の人々が中流意識をもっています。そのような状況で、人々は「もの」や「情報」をより効率的に、専門的に、自主的に、気ままに選択しています。そのために、「もの」や「情報」を求める場所や時が広がりはじめていて、それに対応できる「体制」づくりが必要となります。以上のことから「もの」と「情報」を

セットにした通信販売、CATV等の利用、他業種と連動した「もの」と「情報」の売り場づくりによる人々への接近が必要となります。また、新しい売場づくりには生配販三層がお互に広い視野で協力していくことが売り上げ増、利益増に最終的にはつながっていくことと思います。

(キッコーマン大阪支店・業務課課長職)

カン + コンピューター

阿 部 将 美

カンと経験の世界。そこにコンピュータを上手に使う努力が加わるならば、マーケティング工学とでもいえそうな世界がひらけるのではないでしょう。

大型コンピュータでなくとも、パソコンなら1台100万円前後で手に入ります。もっと気楽に使いましょう。

しかし、今のところ売上集計や予算管理など、どちらかといえば後処理に使うケースが多いようです。確かに省力化、迅速化の面では大変な威力を発揮しています。

マーケティングマンは後処理などでなく、

「前処理」にコンピュータを使ったらどんなものか。消費者行動というとらえにくい対象を求める。ところが肝腎の消費者行動はいまだに完全には理論的に解明されていない。自らのカンと経験に、頭脳ロボットに変身させたコンピュータが加わる。情報を先取りする前処理が、新しいタイプのマーケティングマンを生み出すのではないのでしょうか。

(東京アドエージェンシー・営業部)

新しい効果測定基準

池 上 久

消費者の多様化に対応して、ニューメディアの出現が従来のマーケティングに変革をもたらすことは必至の状況である。4媒体のメディアミックスはコストパーの計算の基準をC、P、M、ECPM、RECPM、等で評価し、リーチ、フリークエンシー、GRP、等による効率計算も定着して来たが、ニューメディアに対する評価基準とかデータの開発が遅れていると思う。しかし方法が見当たらないのが現状だ。ニューメディアはCPOの時代だと云うが、コストパーオーダーは正確にとれるが予測をどうするか的手段方法が定か

でない。

ニューメディアのスタートに合わせて、これ等の効果測定の基準をつくりあげていかないとニューメディアのマーケティングミックスへの対応が出来にくくなるのではなからうか。これが現在の一番の問題点と思う。又マーケティングや経営戦略ではMDSS、即ちマネージメント(マーケティング)デシジョンサポートシステムの開発が遅れている。米国のマーケティングやマネージメントのデシジョンに当たってのデータベースの活用とソフトウェアの導入が先決と思う。(博報堂・取締役)

編集と広告の結合

北 尾 陽之介

広告には経済・社会・文化各面の機能がある。新聞広告の場合、読者の信頼が得られているという背景もあって、前二者にウェイトが置かれていたように思う。

証券、流通業などが、ニューメディアを通じて情報産業に参入しようとしているいま、新聞広告が生き残る道は、この文化的機能を強化し、その特性を発揮するしかないと考える。

神戸新聞社では、ここ2、3年、熟年、女性、ヨーロッパの地方都市にみる暮らしなどをテーマに、編集、広告の共同作業で紙面づくりを続けて来た。文化的側面を切り口に、広告

サイドの発想が実を結んだケースだ。

読者が多様なニーズを持ち、その情報を求めていることを考えれば、その先取りをするしかない。読者は記事と広告を区別して見てはいない。知りたい情報が的確に、正確に伝えられていることが問題。新聞が情報伝達の一つの手段にすぎない、という受け手の考えに立てば、次の方法は何かということも、おのずとつかめるのではなからうか。

(神戸新聞社・広告局長)

ビデオ普及率20%の世界

小 出 英 資

ホームビデオの普及率が年末には20%を超えると予想されていますが、これが将来、テレビ広告に与える影響を考えておく必要があります。

当社は57年春に「ホロビッツ」を放送しましたが、その際視聴者からどの時刻にCMが入るかという問合せが多数寄せられました。音楽番組に限らず人気アニメについても小中学生から「視聴者センター」に同様な質問を受けています。勿論、「CM抜き」で録画しようというわけです。これは提供社や媒体に

とって由々しき問題です。今後、あるいは増えてくるかも知れないCM抜き録画やCMとばし視聴にどう対応するのか、これからの大きな課題となりそうです。

しかし、またこのことは新たな番組の、延いては新たな商品セールスの機会創出ともいえます。放送終了後の深夜時間に録画を前提とした番組開発や編成の研究に着手すべき時期が目前に迫って来たのではないのでしょうか。

(テレビ朝日・営業局長)

オンラインの威力

中 馬 豊三郎

消費者の「日付」への関心は、日増しに高まっている。食品を扱う会社にとって、末端売上を迅速に把握しなければならない時代である。このことは、メーカーをして、情報処理の機械化に走らせる一つの要因ともなっている。この多品種少量販売の時代を生き抜くことは容易なことではない。およそ、末端売上が、翌日、中央で一見できるシステムをもつ会社がどのくらいあるだろうか。オンライン化によって、情報を先取りし、実績を上げかつ経費節減を成し遂げた会社が続出している。実績を手集計し、電話報告（よくてF A

X）していることの不便さ、非効率さ、不経済さは、オフコン、パソコン等を扱ったことのある人なら良く知っていよう。幣社も、社員のパソコン熱から、やっとディーラーとのオンライン化への応用へと会社が腰をあげ始めたばかり。オンライン化の遅れによる損失は計り知れない。その損失に早く気づき、早く対応する企業は、時代を乗り切ると共に、今後の発展が約束されると言えよう。

（ヤクルト本社・直販部販売企画課長）

情報の先行活用

原 惇

80年代後半は、ニューメディアの時代だといわれています。情報のみが先行し実体としてはまだまだ見えない部分がありますが、私たちはメディアの変換という視点でとらえてみたいと考えています。つまり、商品開発のテンボが早まり、そして流通チャネルが多様化しつつある昨今、昔ながらの調査をしたり、データを集めてから分析といったマーケティングでは追いつかないのではないのでしょうか。限られたエリアでケーブルテレビジョンの双方向機能をうまく活用すれば、リアルタイムのデータ収集が可能ですし、商品に対する人

気度を調査し、上位何点かをカタログ販売にのせるといったきめの細かいマーケティングがニューメディアの台頭のなかで要求されると思います。私たちが情報にふり回されるのではなく、新しいものをうまく使いこなすという工夫が重要になると考えています。

（原企画事務所・代表取締役）

複眼のマーケティング

岡田 光 男

社会構造が複雑多様化している今日。一つ一つ要素を分析し方向性を定めつつ、最初に一本の戦略を確立することは重要であるが、我々マーケティングマンは「単眼」であってはならない。広告宣伝の仕事には、古来「定石的」なものはなく、過去の経験から確立されたもののみにとらわれては愚かである。新しいことにチャレンジしない限り、マンネリに陥ることは、自明の理である。

全体を知った上で、意図的に計算された「舌足らず」とか「片手落ち」を作り上げる技術も効果的な手法の一つと考える。

例えば、短時間のTVCMにきわめて強いインパクトを与えるには、しぼり込み即ち「思い切り」「割り切り」が不可欠で、この切り口にこそ、広告としての力が発生すると考えたい。広告には力がなくてはならない。マーケティング戦略に裏打ちされた計算が十分されているかどうか、鍵である。

つねに「複眼」で考える習性を身につけたものである。

(トヨタ自動車・宣伝部企画課長)

女性のセンスに期待

尾田 信 隆

マーケティングには、クリエイティビティとセンシティビティが不可欠であるが、男性の主導してきたマーケティングのセンシティビティはほぼ成熟したと見て、この面の革新は女性のマーケットに期待してみたい。国際的に見ても、日本の男性より女性の魅力度の方がはるかに評価が高いのだから、この可能性を最大限に活用すべき時ではないだろうか。

しかし、現実には女性マーケットの数は極めて少ない。三年後の革新を今から手がけて、マーケットの採用は男女折半と割り切

るぐらいの勇気があって当然と考える。技術象徴の“Made in Japan”から感性象徴の“Made in Japanese Woman”商品の出現こそマーケティングの全局面の革新をもたらし、アニマル評価からの脱皮が実現すると考えるのはどうだろうか。

(花王石鹼・企画本部プロダクトマネジャー)

What for の時代

堤 江 実

モノからの発想、デザインからの発想をやること。全ての商品、サービスは全て、どれだけ意味あるすばらしい時間を提位出来るかと云う視点に立つ。HOWではなく、WHAT FOR の時代。動いている時代の中で、幸せという抽象概念はいつも相対的だ。その相対性を鳥瞰出来る資質が望まれるだろう。

時代の地平をひろく、のびやかに、適確に見はるかす力をもたらしのはイマジネーション。そしてそれを支えるのは、感覚、センスなどではなく知性だ。全てへの追体験など不可能なのだから、どれだけ他を理解し、思い

やり、人間を数としてではなく、47億ひとりひとり暖かくいとしいものとして愛し得る深い知性が求められる。

84年は、女性の時代、女性マーケティングなどと云うおためごかしのキャッチフレーズでなく、人間の時代、人間マーケティングとよばれるものであって欲しい。

(カミカ・代表取締役社長)

社会人の基本に習熟を

森 本 啓 右

現在、標準的なマーケティング担当者のマーケティング技術は相当に高度なものと思う。テクニカルスキルの習熟よりも、むしろ、ヒューマンスキル・コンセプト・コンセプチュアルスキルといった社会人の基本を習熟する事が望ましい。商品は高品質、リーズナブルプライスで特に問題はないが、広告面での変化を期待している。広告に関する雑誌や広告制作者の話に「消費者の商品選択眼は厳しい」という言葉がよく出て来る。現実には「面白い」「きれい」「単なるギミック」の広告が多すぎる。鋭い選択眼に真に合格するには広告を作成に関与

する全ての人が、ヒューマンスキル、コンセプト・コンセプチュアルスキルを習熟し、重味のある人間にならないだろう。

(スミス・クライン・アンド・フレンチ・オーバシーズ日本支社・マーケティング部長)

MCE I 事務局

東京支部／〒102 東京都千代田区麴町 3－2 相互第 1 ビル
TEL (03) 263－7131

大阪支部／〒530 大阪市北区天満 2－12－3 南末広ビル
TEL (06) 353－4571

国際本部／412 Ocean Avenue, Sea Bright, NJ07760 U.S.A.

