

MCEIの主張

# 百人百語

マーケティング戦略の「これから」



1984年

MCEI 東京支部・大阪支部

## 百人百語

# 経営戦略とコミュニケーション

コミュニケーションの世界は、いま大きく変わりつつある。たとえばメディア。これまでメディアでなかったものが、メディアの機能を発揮し始めている。しかも、この領域、相次ぐ技術革新にあふれているのだ。

昨年からはじめた『百人百語』。今年は「マーケティング・コミュニケーションの改善」に少し焦点をしばって、キーマンからの意見を頂戴した。

すごい人たちのすごい発言が一杯である。ぜひ参考にしていただきたい。

ご寄稿いただいた内容は、できるだけ原文どおりに掲載しました。

「見出し」は勝手ながら下記の編集委員の手でつくりました。

一宮 宗昭 (第一広告社)

高橋 正彦 (扶桑社)

水口 健次 (日本マーケティング研究所)

六本木義男 (TPC)

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 植野 盛彦 (京王プラザホテル)

理事 酒巻 弘 (博報堂)

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)

経営戦略とマーケティング・コミュニケーション

1. 経営戦略

■買い手発想のシステムをつくれ .....	奥 住 正 道	5
■事業目的を組織に定着させること .....	鈴 木 忠 雄	5
■C Iの手法で企業の一貫性 .....	武 川 安 平	6
■情熱の企業風土化 .....	谷 口 正 和	6
■小売業のキャンペーン方式 .....	谷 口 優	7
■事業コンセプトの社内徹底化 .....	種子田 實	7
■商品差別化から会社全体の差別化へ .....	東 條 幹 郎	8
■もてる企業になるための研究 .....	所 秀 昭	8
■もう一段先に触覚 .....	並 木 忠 男	9
■コンセプトのエネルギーで波動を強く .....	福 原 義 春	9
■長期ビジョンでファンづくり .....	宮 原 義 友	10
■企業言語を生活言語に翻訳 .....	村 田 昭 治	10
■トータル・マネジメント・コミュニケーション .....	山 田 光 千 年	11

2. マーケティング戦略

■新しい「車生活文化」の提案 .....	岡 田 光 男	12
■ユーザーの「こだわり」にこだわれ .....	上 條 利 昭	12
■マーケティングからギミックを排除せよ .....	佐 川 幸 三 郎	13
■潜在ニーズにも対応できる技術を .....	佐 藤 知 道	13
■「いままで事業部」「これから事業部」 .....	佐 野 寛	14
■改善、12の提言 .....	島 村 健 次 郎	14
■価値観統一し、感性と分析力磨け .....	鈴 木 章 友	15
■ソフト面のメッセージ、伝え方開発 .....	鈴 木 徳 彦	15
■「マスと個の中間単位」 .....	高 桑 末 秀	16
■飽和時代の新しい生活提案 .....	田 中 省 三	16
■ハイテク時代におけるハイタッチ・マーケティング .....	千 足 隆 昭	17
■セールスマンをシティ・ウォッチャーに .....	津 田 和 明	17

■コンセプトや戦略はシンプルに	鳥居直隆	18
■ミニマムな地域志向	鳥山輝郎	18
■ピンとキリのマーケティング	中川裕史	19
■相手を“みそえた”コミュニケーション	中西将夫	19
■BIの推進	中村年彦	20
■送り出すのも受けとるのも“ところ”	西川徹	20
■C&Cマーケティング	沼本康明	21
■マーケット管理、顧客管理	浜田宣子	21
■クロスオーバー感覚で視点変える	原惇	22
■マーケティング・シナリオをつくれ	藤巻紘一	22
■マーケティングは特定の人のものではない	三田村和彦	23
■主張のある商品の提供	八原昌元	23
■企業の文化・感性・サービス	白尾喜一	24

### 3. 顧客研究、市場理解

---

■現場への消費者行動への対応	荒井伸也	25
■社内情報システムの整備が急務	池上久	25
■生きた情報、知るアンテナを	石川正信	26
■生活着で消費者と肌ふれあい共感	大橋照枝	26
■R&Cのすすめ	岡橋葉子	27
■近頃街市場事情	中野光雄	27
■ブームと本ものを見きわめるリサーチ	中山邦夫	28
■発信能力の前に受信能力を高める	広森淳二	28
■執念深い試行錯誤で差をつける	福井人巳	29
■答えの見えるGIVE & TAKE	松岡一男	29
■ユーザー像を編みあげる	松本治朗	30
■変化見極めるも、二歩前に行過ぎ	三谷与司夫	30
■技術研究のみでなく生活研究も	室井鉄衛	31

### 4. 企業体質、組織風土

---

■頑固な企業の美しさ	浅沼晴男	32
■全員、毎日、継続	飯森健一	32
■減点主義を排し、得点主義で	稲垣重久	33
■自社の人間理解が基本	植野盛彦	33

■営業マン情報でスタッフの活性化 .....	大 歳 良 充	34
■フィードバック機能の充実をはかれ .....	小 林 三千夫	34
■社内コミュニケーションが肝要 .....	牛 頭 進	35
■わかりやすく、いや味なく、息長く .....	佐 藤 福 雄	35
■営業マン  技術者 .....	沢 地 秀 夫	36
■ユーザーの声をもっと把握しよう .....	高 橋 弘	36
■ワービューターの弊害 .....	寺 尾 睦 男	37
■発信基地の地固めが先決 .....	鳥 井 道 夫	37
■社内に「まつり」をつくる .....	水 口 健 次	38
■システムと動機づけ .....	山 本 徳	38
■責任と権限の明確化 .....	六 本 木 義 男	39
■日頃の相手理解が正否を決める .....	田 内 幸 一	39

## 5. 流通

---

■ディーラーはもういない .....	坂 井 幸三郎	40
■1対200のくちコミ .....	桜 井 勝 男	40
■気の合うお客様とのコミュニケーション .....	佐 藤 大 治	41
■感覚的説得技術 .....	杉 浦 肇	41
■これからの主流は川中企業 .....	三 輪 剛 士	42

## 6. 広告、プロモーション

---

■選びやすい「情報の品揃え」を .....	牛 窪 一 省	43
■「ナニ」を「ダレ」にいつ .....	大 島 誠	43
■真面目さを欠くコミュニケーションが多すぎる .....	川 勝 久	44
■CMは主題を売り込め .....	北 尾 陽之介	44
■個見コミュニケーション .....	酒 巻 弘	45
■情報、新技術で新テンポ伝達 .....	中 川 伊志巳	45
■体験学習によるメッセージ開発 .....	長 岡 隆 司	46
■消化不良で発病 .....	馬 場 悦 夫	46
■制約の中でねばり強い解決策を .....	藤 山 渥	47
■「意気投合」の積み重ね .....	前 田 忠 正	47
■“らしさ”の広告表現 .....	増 田 博	48
■基本、相手の話をよく聞く .....	丸 谷 芳 雄	48
■理屈を捨て、初心に帰れ .....	望 月 明	49

■タテ・ヨコの情報開発 .....	森 茂 樹	49
■テーマが不十分だから .....	森 口 以 佐 夫	50
■「軽薄短小」と「軽小短薄」は同じか .....	山 中 勝 博	50
■ムリオシコミュニケーションは無理 .....	逸 明 氏 (?)	51
■プレゼンテーションを決めるオリエンテーション .....	西 尾 安 裕	51

## 7. メディア、効果

■広告表現に独自の指標を .....	井 上 修 一	52
■忘れてならない人的・物的コミュニケーション .....	清 水 滋	52
■広告表現を徹底チェック .....	八 巻 俊 雄	53
■創造的行為の基点、オフィス .....	南 川 英 雄	53
■放送メディアにマーケティング・パワーを .....	柳 澤 健	54
■情報システムが勝ち残りのカギ .....	若 林 健 三	54

## 8. マーケティング・マインド

■ブラックボックス症候群からの脱出 .....	一 官 宗 昭	55
■生きた情報、知るアンテナを .....	市 橋 立 彦	55
■「心の忙しさ」からの脱出 .....	新 藤 健 一 郎	56
■カルガモ一家の引越して学ぶ .....	高 橋 正 彦	56
■触覚時体験を生かせ .....	田 中 利 見	57
■やわらかでクリエイティブな知恵 .....	堤 江 実	57
■プロはどうしたら良いのだろうか .....	三 宅 政 勝	58
■MCマンは神出鬼没 .....	吉 中 和 夫	58

## マーケティング・コミュニケーション——ここが課題

1. アンケート結果をグラフで示すと .....	59
2. 「ユーザー向け」の課題 .....	60
3. 「流通向け」の課題 .....	65
4. 「社内向け」の課題 .....	67
5. 「ユーザー・流通向け」の課題 .....	71
6. 「ユーザー・流通・社内向け」の課題 .....	71

## 買い手発想のシステムをつくれ

奥住正道

### ①コンセプトの確立。

経営者の思想、生き様といった企業理念や経営の哲学を、マーケティングとして市場展開する場合の毅然たる骨子の徹底。

### ②その思想、方針にそった形、物としての仕組み、装置の構築

例えば、商品開発、品揃え、プレゼンテーション、接客技術、サービスなど事業に一貫した買い手発想のシステムづくり。

### ③責任と権限の委譲による小集団経営。

方向性の明確な経営思想のもとで、規範をくずさず経済性を追う対応自在な組織体制の

確立。

④仕組みにおもねるな。機械はインプットしたものにしか反応しない。

例えば、POS、VANにしても価値移転の結果しか受けつけない。従って、肝心ななげ買ったのか、関心は強くてもどんな理由で買わなかったのか、そのことが返ってこない。

⑤つまり、マーケティング・コミュニケーションは、そのことを知る仕組みを通じてのツーウェイ・コミュニケーションにある。従って、そのための仕組みづくり。

(奥住マネジメント研究所・代表取締役社長)

## 事業目的を組織に定着させること

鈴木忠雄

企業活動におけるコミュニケーションの問題は、ややもするとコミュニケーションの受発信についての、方法論や形態論に偏りがちな傾向がありますが、その内容について、改めて吟味されるべきではないかと考えています。とくに、

(1)コミュニケーションの内容(=情報)が事業活動の目的や、マーケティングの目標に照して、共通の目的意識として組織に定着しているか、どうか。

(2)とくに、現在、必要とされる創造性や発想、アイデアといった価値創造的な視点から、コミュニケーションの中身についてアレンジされているか、どうか。

などに、大きな関心をもっています。

(味の素・取締役副社長)

## CIの手法で企業の一貫性

武川安平

情報の受信側の多様化・個性化に対応して、多面化する発信側のコミュニケーション内容は、手法は、どうあるべきか。企業の、日常の宣伝活動に限っていえば、次の二項目のスコアを同時に上げることがポイントだと思います。

①<CONSISTENCY>—外部の人(特に顧客)から見た評価として、企業の一貫性を感じてもらっているか。

②<APPRECIATE>—内部の人(特に宣伝商品の販売関係者)から見た評価として、

効いたと感謝されているか。

例えば個々の活動で②の評価があっても、①の評価を伴っていない。あるいは逆に、①はあるが②がない——といった現象が生じ勝ちです。二つを同時に、というためには、各分野の担当者に共通の、基盤になるメジャーを必要とします。CI手法は、方向性を明確にし、共通の物差しを持つという点で、上記の課題解決の有効な手段ではないでしょうか。

(大丸・本社宣伝統括室長)

## 情熱の企業風土化

谷口正和

情熱の風土化。自分がどのような仕事を、役割としてひき受けているかの堀おこし。生き甲斐が大きな目標となっているライフマインドの時代の中で、コミュニケーションを発信する企業が一人一人のマーケットにゆだねられているビジネスのあり方を考える時、それが強い情熱やソシアルポジションへの認識によって送信されるならば、流通の人々、そしてエンドユーザーと大いに共感しうる。つまり働き甲斐というモチベーションをどう企業風土化させ、一人一人が生き甲斐、自己

確認を求めている時代とどうリンクさせていくかがマーケットを理解することになる。このことは商品力や販売力というものを技術的要因としてみるだけでなく、人間と人間の関係づくりという人間力で再編することによる差別力づくり、質への対応づくりへとすすめることが求められる時代になったという理解であり、そこに活力を含めた企業力の新しいサバイバルがある。新教育時代である。

(ジャパン・ライフデザイン・システムズ・代表取締役社長)

## 小売業のカンバン方式

谷 口 優

高度情報化社会の到来に伴い、コミュニケーションの分野が大きく変貌を遂げつつある。小売業のコミュニケーション機能を模式化すると、対顧客、対仕入先コミュニケーションが車の両輪となって、それらを繋ぎ支える社内コミュニケーションシステムが、車軸として機能している。

職掌柄、対仕入先コミュニケーションの分野に特に強い関心がある。そこで、対仕入先に限ってマーケティングコミュニケーションの未来像を大胆に透視してみたい。

小売業の商品発注システムが仕入先のオーダーエントリーシステムにリンクし、(流通VAN)、コンピュータが自動チェックをかけ、最適条件の仕入先にオーダーすることはもよりのこと、仕入先の在庫計画をチェックし、それが不適切な場合は警告が発せられる。このネットワークが高度化するにつれて、コミュニケーション手段の共有度合が取引シェアを左右する要因となる。これが未来の小売業のカンバン方式ではないかと秘かに思っている。(ジャスコ・常務取締役商品担当)

## 事業コンセプトの社内徹底化

種子田 實

消費者向け、流通向け、社内向けのマーケティング・コミュニケーションは、それを構造的にとらえなければならないにしても、根幹はあくまで消費者向けのそれにある。

消費者向けコミュニケーションで、マス・コミュニケーション手段や人的コミュニケーション手段を戦略的に用いて部分的に成功している例は数多く散見されるが、問題はトータルな企業あるいは事業戦略の一環として成功しているか否かにある、と考えられる。

企業(事業)戦略の出発点であり終結点で

ある事業コンセプト—— 標的顧客層、標的顧客ニーズ、技術あるいは業態の規定とその変化の仕方を確立していくことが、マーケティング・コミュニケーションを根本から改善していくことになる。

その意味で、今もつとも問題になるのは、事業コンセプトとその変化の方向の、社内での徹底的なコミュニケーションにあるといえる。

(市場調査社・ディビジョン・マネジャー)

## 商品差別化から会社全体の差別化へ

東 條 幹 郎

当社は、品質本位を社是とし、よい商品をよい状態で消費者に届けるという、ごく当り前の事を地道に息長く実行する事により、成長してきた会社である。それはまちがった事ではなかったが、消費者とのコミュニケーションが、商品の提供という一方通行になり、双方向のコミュニケーションとならず、ともすると何もしない会社、身近でない会社と、とられる傾向がある。

これからは、商品の差別化がむつかしくなるとすれば、会社全体の差別化が必要となる

であろう。この為には、積極的に消費者に商品以外の情報サービスを、提供していく必要がある。

当社においても各部門がそれぞれ、その努力をしているが、不十分であるので、全社的に組織的に、取り組む必要がある。

しかし一方気がついた者が、出来る事はどんどん具体化していく事も又大いに重要だと考える。

(キリンビール・マーケティング部商品企画担当部長代理)

## もてる企業になるための研究

所 秀 昭

あたり前の話だが、世の中にはモテル人とモテナイ人がある。当社の社内報での女子社員の投票によると『ステキなおじさん』の要件は

- ①おしゃれ ②やさしさ ③ユーモア  
④知性 ⑤清潔

の順番だそうだ。が彼女たちの心の底には、「誘われたいけど誘われてもコワイ」といった不良性への魅力も強いのではなかろうか？その昔、学生時代にモテタ奴はそんなタイプ

が多かったことを思い出す。

今、企業PR担当として悩んで(?)いるのは、どうしたらモテル企業になれるかという事だ。かつて〇〇ちゃんと呼ばれたいと云ったソーリ大臣がいたが、その気持が良くわかる。藤 竜也、加山雄三、二谷英明、緒形 拳、…………モテルおじさんの研究が必要のようだ。

(日本水産・広報室長)

## もう一段階先に触覚

並木 忠男

やはり人と組織の重要性を強調したい。経営環境の変化や激しい技術革新は、時に従来のベテランや有能な経営幹部・中間管理者をかえってコミュニケーションの障害物という存在にになってしまう。この意味で特に新規事業の責任者には従来の序列にこだわることなく、ユーザーの価値感を肌で感じられるような適材を大胆に起用する必要がある。即ち権限委譲や適材中心の人事が望ましいが、この場合も教科書やベストセラーの受売りではなく、トップの経営哲学そのものに根ざす組織原理

を手づくりで構築することが大切だ。まさに「組織は哲学を表現する」はずである。

ところで、こうして応答性のよい組織を実現し得たとして、次に問題になるのが市場ニーズの取材先であろう。当然ながら既存の流通やユーザーのもう一段階先に常に触覚を伸ばしておきたいものだ。情報源としても、また我々企業サイドからのさまざまな訴求の対象としても、そこが宝庫であるはずだから。  
(旭硝子・社長室マーケティング担当部長)

## コンセプトのエネルギーで波動を強く

福原 義春

いつも思っていることですが、コミュニケーション以前に製品のコンセプトが確立していることが最大の問題であります。その次にこのコンセプトや製品の機能を情報として社内一流通ユーザーに共有させて行く段階がマーケティングコミュニケーションですが、その伝わりかたは電話ゲームのような取り次ぎでなく、波紋の輪が広がるような、媒体そのものが振動して行くような伝わりかたを起さなければなりません。コンセプトのエネル

ギーが強ければ、また媒体の構造がフレキシブルであれば、波動も強くなることです。そのような仕組みを作り、維持し改善して行くことがマーケティング活動そのものであると考えています。  
(資生堂・常務取締役)

## 長期ヴィジョンでファンづくり

宮原 義友

多くの企業が現在自社の事業領域を点検し、新たな方向を模索している。マーケティングコミュニケーションにおいては、自社の事業領域を構築し、これをヴィジョンとして確立し、社内外の関係者に周知し、理解して貰い、納得して貰い、支持して貰うことを基本的に展開されるべきであるが、現状においては、ヴィジョンの設定があいまいであったり、その周知、徹底が不十分であったりして、自社のファンづくりになっていない。

転換期にある企業としては、①マーケティング・コミュニケーションの目的をもっと長期的な観点に立った自社のファンづくりとすること。②マーケティング・コミュニケーションのメディアについては、マスコミも同時に口コミをもっと活用すること。③外へのマーケティング・コミュニケーションの前提として、内へのマーケティング・コミュニケーションを充実することを十分に考えていくことである。（横浜商科大学・教授）

## 企業言語を生活言語に翻訳

村田 昭治

消費者とのコミュニケーションにおける最大の問題は、企業言語をいかに生活言語に変換していくかという問題である。たとえば、「アメニティのある暮らしを提案する」という企業言語を、「何がどうであるから、どこにどうメリットがあり、したがって生活の快適感が増大する」という生活言語にまで翻訳していかなければならない。その際、生活実感を感じさせるものとなっていることが重要である。そのためには、たえず消費者の生活に密着し

て、彼らと生きた会話を交わすことが決め手となってくる。こういうコミュニケーションのある会社づくりこそ、よりよいコミュニケーションへ向けての第一歩である。こうしたなかから、説得するコミュニケーションではない共感を得るコミュニケーションが実現され、人々の生活場面に根づいた企業となるのであり、さらに人々の生活基地としての企業ともなっていくのである。

（慶応大学商学部・教授）

## トータル・マネジメント・コミュニケーション

山田 光千年

マーケティング・コミュニケーションは、企業の基本姿勢を伝達すると言うコンセプトコミュニケーションの段階にあるとの認識をもつことが大切である。

消費者——商品と言う考え方から、生活者——生活提案と言う考え方に改めていくと共に、企業理念そのものの理解を得る為の展開が考えられなければならない。

そして、効率的に知らせる努力が必要になるろう。

マーケティング・ツールに共通の方向性を持たせる等の、コミュニケーションミックスを統合的に調整する機能が必要と考えられるし、又、マーケット・コーディネーターの配置も考えられよう。

商品を中心とした企業活動からの脱皮の為には、トータル・マネジメント・コミュニケーションが大きな柱になると思ふ。

(雪印乳業・常務取締役経営企画室長)

## 新しい「車生活文化」の提案

岡田 光 男

昨今は、もはや生活のひとコマを売る時代、つまり個性的なライフスタイルや生活文化をどう提供するかの時代です。

より正確に言えば、企業は物財とサービスと情報と機会の組み合わせをもって人びとの生活文化の営みに、あるいは生活再編成の営みにどのような形で「参加する」かが今日の問題です。かつての「押しの販売」や「顧客吸引」に代わっていま「生活への参加」こそがマーケティング戦略の、そして企業コミュニケーション戦略の中核となる時代がやってきたわけです。

車の保有台数は世界第2位なのに、日本の社会のなかに「車生活文化」はまだ十分に確立していません。確かに、車は生活の快適さや移動の容易さを増大し、行動半径を拡大してくれました。車による「生活の文明化」が確かに進みました。だが「車の文化化」はまだまだなのです。生活再編成の営みのなかで、あるいは生活文化の形成のなかで、車を位置づけ、新しい「車生活文化」を提案していくことが、これからの企業コミュニケーションの中心課題ではないでしょうか。

(トヨタ自動車・宣伝部企画課長)

## ユーザーの「こだわり」にこだわれ

上 條 利 昭

1億総〇〇時代という言葉が死語になりつつある。人々の生活を取り巻く全ての事物にそれぞれ彼らの個性が反映し、広範囲に渡り、生活様式が細分化されてきたからである。こうした中、従来の様な「その他大勢」を対象にしたマーケティング・コミュニケーションではごく僅かの人しかコンセプトを伝えることができない。それはユーザーからの逆コミュニケーションの不足から生ずるものだ。

いちばんの近道は、個性をもつユーザーが

それぞれ今何にこだわっているのかを正確に把握することから始め、マクロ的なコミュニケーションを改め、ミクロ的なそれに移行せねばならないと考える。

ともあれ、送り手側から「流行」を押しつけることができる時代は終わったという認識を持つことが肝要であろう。

(ソード・総合企画室部長)

## マーケティングからギミックを排除せよ

佐川 幸三郎

マーケティングを生活文化の向上に役立つための情報技術とするためには、マーケティング技術の中にえてして生じがちなギミックを一切排除して消費者受益向上のための戦略としてマーケティング諸技術を統合することが必要である。中でも広告・販促等の技術はその主体である商品からますます遊離してつまる所、消費者の信用を失い、広告の効果を著しく減耗することになる。高度情報技術をもっと活用して消費者が良い商品のみを選

択するような生活情報を店頭或いは家庭でしらずしらずの内に身につけるような広告や販促を行ってみたいと考えている。単なる苦情処理ではなくてツウウェイの生活技術の相談、商品購買の相談等も実行してみたい。

(花王石鹼・取締役副社長)

## 潜在ニーズにも対応できる技術を

佐藤 知道

世界の医薬品市場におけるサバイバルは、研究開発技術、生産管理技術、販売宣伝技術の高度化によって差別化をはかることにある。

医療用医薬品のプロモーションについて述べるならば、現状のあり方を見直し、エンドユーザーのニーズは何かの原点を再確認してユーザーが真に満足する学術情報を個々に選択提供できるという高度で洗練された技術のスキルアップにあるといえる。

特に、医療費抑制を旗印とする健康保険業

価基準のアリ地獄の低落傾向を制度的に受け入れざるを得ない製薬企業にあっては、医薬情報担当者の販売技術水準を早急に高度化する必要がある。すなわち、医師、薬剤師をはじめとする医療担当者から医療の現場情報を汲みとり、潜在ニーズを含む幅広いニーズに的確に対応できるトップレベルの技術を身につける努力こそ今日われわれに課せられた命題であると認識している。

(第一製薬・常務取締役)

## 「いままで事業部」「これから事業部」

佐野 寛

「三子の魂百まで」という通り、いったんできてしまった思考パターンを変えることは全く難しい。ということが、変貌する社会とズレたまま、昔の成功体験にしがみついただけの管理職を輩出させる。だが幸か不幸か、事情は消費者においても同じだから、ズレた同士の幸福な関係も成り立つのだ。先細りの一途だとはいえズレた消費者はまだ過半数はいるから、当分大丈夫だし効率もいい。という幸せな関係を追求する部を「いままで事業部」と呼ぶことにする。一方、ズレた人間が今人

間にコミュニケーションすることは、多くの場合苦痛でしかない。判断は、狂って当然、とはいえ失敗はできない、ということがすべてを消極的にさせていく。失敗はしない、だが決して成功もしないのだ。だから、今人間には今人間を対応させたらどうだろう。商品企画から広告・販売まですべてを責任ぐるみかせるのだ。すなわち「これから事業部」を、機会ある毎に私は、提唱しているのだが…。  
(モス・アドバタイジング・クリエイティブディレクター)

## 改善、12の提言

島村 健次郎

- (1)斬新なコミュニケーション・ソースの開発。
  - (2)革新的なコミュニケーション・ツールの開発。
  - (3)ライバルの設定とタイムリーなコミュニケーションの重視。
  - (4)新しいコミュニケーション・システムの開発とニューメディアの活用。
  - (5)21世紀に対応する新技術、新製品の開発とトータル・マーケティングの推進。
  - (6)情報のイベント化と付加価値の創造。
  - (7)情報資料のクリエイティビティ化。すなわち、情報資料のビジュアル化。
  - (8)情報の送り手のパートナーとしての広告代理店の有効活用。
  - (9)情報の受け手であるユーザーの的確なライフ・スタイル分析。
  - (10)口コミ、ミニコミの重視。
  - (11)OA(オフィスオートメーション)活用による社内コミュニケーション。
  - (12)競合他社との優位差別化による流通向けコミュニケーション。
- (鐘紡・カネボウ化粧品本部宣伝販促室課長)

## 価値観統一し、感性と分析力磨け

鈴木章友

生きがい、働きがいの異なる人達の集団である企業が、活力ある経営能力を発揮する前提条件は、何よりも、ひとりひとりの価値観の統一だろう。これがはかれて、はじめて、マーケティングが効果的に実践されるのだと思う。

それから、もうひとつ、作る人や売る人に対して、彼らが動くしかけを作るのが、マーケティングの役割だ。企業のビジョンを実現させるために、役割を演じ、作る人、売る人の台

本を作ってあげる、プレゼントするのがマーケティングの役割だと思う。

ゆきつくところ、マーケティング自身が、鋭い感性と分析力を持って活動することが、大切なんだ、という結論におちつきそうです。

(紀文・マーケティング部)

## ソフト面のメッセージ、伝え方開発

鈴木徳彦

かつての商品流通の場面では、ユーザーは商品に直接触れることによって、大体は間違いなく情報を受けとることができた。ハード中心の情報選択、商品選びは、できるだけ多くの商品にユーザーが接触できる機会を提供することによって、比較的楽に行うことができた。

最近は商品に込められる情報が、ソフト化の傾向を一層強めている。ソフト面のメッセージは、商品と単に接触するだけでは伝わら

ないことが多い。流通の段階で薄れてしまわないメッセージの形を、できれば双方向性で考えてみたい。同時にソフト面の情報を体感させて流通させることに努力してみたい。

(ミサワホーム総合研究所・取締役副所長)

## 「マスと個の中間単位」

高桑末秀

商品を中心に考えれば、品種需要から品番需要へ、需要のかたちが変わった、ということになり、消費者を中心に考えれば、団塊の世代が消費のリーダーシップを失ない、跡目相続がまだ決まらないでコントンとしているのが現状、ということになるのだと思う。

そういう状況に対して、マーケティング・マンが「マスから個へ」を合言葉に、需要のコマギレを追いかけようとするのは、まちがいだと思う。マスから個へ、いきなり飛ぶの

は乱暴だし、思考が粗雑すぎる。こうした場合、一般的には「真理は中間にある」というパスカルの思考に従うのがベターだと思う。

「マスと個の中間単位」を戦略的に設定し、そのターゲットに向けてマーケティング努力を集中する、そのプランづくりと実践が、M Cマンの取り組むべき課題だと思う。中間単位の一例は、さいきん話題のコウホート（ジェネレーションとグループの中間概念）に示されている。（協和広告・常任顧問）

## 飽和時代の新しい生活提案

田 中 省 三

ニューメディア時代に入り、実業界にもこれを積極的に応用し、事業の展開を計る所が増えて来た。又VANやPOSシステムも量販店での経営に大きな役割をするだろう。瞬時に売れ行きがわかり、利益商品の把握ができて、売れ筋商品中心に取扱品目なり定番スペースが厳選されよう。

マーケティング上もその情報をベースに分析する事で、宣伝との関係、SPとの関係など、多くの不透明な部分が解明されて、マーケティングにとって自分の戦略戦術が瞬時に鮮

明に写し出される。

C A T Vにしても、まだ視聴率は低いがつうウェイになれば地域密着型のエリアマーケティングに、テストマーケティングに活用されよう。ニューメディアにより今後生活パターンや価値感までも変化するであろうと言われている。もう流通に商品を売り込む時代ではなく技術レベルをバックに飽和時代より新しい生活提案をどうしてゆくかが重要なのである。（花王石鹸・企画本部第5事業センターゼネラルマネジャー）

## ハイテク時代におけるハイタッチマーケティング

千 足 隆 昭

高度成熟社会に入り消費者の価値感が多様化した現在ですが、さらに近未来にはニューメディアを中心としたハイテク・情報化社会が予想されています。そうなれば世界のお得意先と居ながらにしてテレビ会議が出来るでしょうが、やはりその場合でも生味<sup>じみ</sup>の人間が集って直に感触を確かめ合うサミットは消えないでしょう。また無人販売機が美しい声で「ありがとうございます」としゃべればしゃべる程、第一線営業マンはハイタッチをお客

さまから望まれるでしょう。つまりハイテク時代になればなるほど「ハイタッチ」が要求される時代となります。今後のマーケティングコミュニケーションはこの「心」「肌のぬくもり」をもった人、組織の創造が大切になります。それはすでに伏流水のように静かに大きなうねりとなって動きつつあるように思われます。やがて地表に出るでしょう。

(松下流通研究所・講師)

## セールスマンをシティ・ウォッチャーに

津 田 和 明

最近、消費の多様化とか個性化という言葉さえ陳腐な感じがするほど、市場の変化が目まぐるしくなっている。

このような状況下で的確に市場を把握するには、現場に根付いた観察者が必要である。

鳥の生態を知るにはバードウォッチングに勝るものはない。自然な環境の中で双眼鏡を手にもつて鳥に対する愛情と好奇心を寄せながら根気よく観察する姿勢が不可欠である。

同じように現場に出る第一線のセールスマ

ンをシティウォッチャーに仕上げれば如何に市場の変化が激しくとも対応していく事は可能になる。

セールスマンが市場で見た事実現象は次の施策の為の資料であるとともに過去の施策の勤務評定でもある。

今こそ、マーケティング・プランナーは、現場からの発信に耳を傾けるべきだと信ずる。(サントリー・常務取締役マーケティング室長)

## コンセプトや戦略はシンプルに

鳥居直隆

- ①コンセプトや戦略はできるだけシンプルで具体的に立てること。
- ②社内のコミュニケーションをよくするために、マーケティングの思考法と論理のレベルを統一し、情報とデータの共有化をする。
- ③消費者の言葉と発想法で日常の会議を行ない、文書の作成をする。
- ④社内と流通に関して重要なテーマについては事前の意見聴取を十分に行ない、突然伝達されたという意識を持たさないこと。
- ⑤誰もが忙がしく、長い文章は読んでくれない。見るだけで要点がわかるものにする。
- ⑥コミュニケーションは順序とタイミングが重要。スケジュールを立てて順序よく。そのためには全体の進行を見るマネージャーが必要。
- ⑦トップも含めて常に外へ出て現場を見ること。現場感覚が全てのコミュニケーションの基本。（日本マーケティングシステムズ代表取締役）

## ミニマムな地域志向

鳥山輝郎

いま、世の中はソフトな個人主義の時代である。消費の多様化もいふなれば、消費者個人、個人がみんな自分なりの考え、ライフ・スタイルを志向しはじめたから、その結果として多様化、さまざまなスタイルが生れてきたわけである。

だから、マーケティングもこれに対応しなければならぬ。とはいえ、ひとり、ひとりにマーケティングするわけにもゆかない。そこで、ミニマムな地域志向のマーケティング

がとりあえず必要になる。

最近、企業の中で、九州だけとか、北海道だけといった販促が活発だ。その地域の中で、さらにセグメントしてゆくことになるが、その中でツウウェイ・コミュニケーションを、より効率的に、より効果的に使うとすると、それが対応につながる。

PRとはパブリック・コミュニケーションからパーソナル・コミュニケーションの時代に入った。（北海道新聞社・広告局次長）

## ピンとキリのマーケティング

中 川 裕 史

先頃、総務庁から発表された「国民生活に関する世論調査」によると、国民の89.6%が中流意識を持っているとのこと。考えてみれば（それが多分にサイコグラフィックなものであったにせよ）この巨大で単一なマーケットの存在が我が国の経済発展を支え、輸出の原動力にもなってきたと思われ。また、その反作用として、我が国には欧米諸国に見られるような本質的なピンとキリのマーケットが存在しなかったのではないかと思います。

ます。さて、今後も我が国が順調に経済発展を遂げ、このマスマーケットが相対的に上方移行すると仮定するならば、今のうちにピンとキリの商品とそのマーケティングについて研究しておく必要があるのではないかというのが、今の私の感じていることです。マーケティング・コミュニケーションについても、そのような視点から考えていきたいと思っています。（サントリー・経営相談室）

## 相手を“みすえた”コミュニケーション

中 西 将 夫

さすが、MCEIさんの提言は一味違う。情報ネットワークのパターンとして、やれ、VANだ、LANだ、CAPTINだ、そしてINS（高度情報通信システム）社会の到来だといってみても、現在ほど“コミュニケーション不在の時期”はなかつたであろうと思われるのである。

高度情報化時代の波は確実に押し寄せつつある。IC、LSI、超LSIを軸として、コミュニケーションのデジタル化と、コンピュータの高度集中。分散処理機能はドッキ

ングを遂げていく。そのなかで、マーケティング・コミュニケーションは速くはいつてしまっているような気がする。今や、消費者もマーケティングの主体的存在である。選択することによって、使うことによって、“らしさ”をうちだしていく“創業者”の時代である。

お互に、相手を“みすえた”コミュニケーションが必要な時代である。

（サントリー・経営相談室長）

## BIの推進

中村年彦

当社は3本の営業の柱を持って営業を致しております。1. 当社工場生産商品の販売、2. 直営小売店舗の運営、3. 物流センターによるデリバリ事業の運営。

この様に3業態にまたがる運営及びその企画開発はひじょうにむずかしい部分があり、当社は1年間この問題と取り組んでまいりました。しかし1業態に片寄らないという事は会社のリスク分散にもなっていると考えられますので、当社としてはこの3本柱のマーケティングコミュニケーションを改善するべく

BI（ブランド・アイデンティフィケーション）を推し進め、各個バラバラの運営を社内的に統一させ、全社目標を1つとする様努力してまいりました。

結果として当社の1つの方向性、心のこもった味づくり、お客様の心に通じる営業活動という事で、TASTE・HEARTを統一ブランドとして今後活動してまいる事に致しました。（トリイチ・フード・ビジネス・取締役総合企画室長兼販売部長）

## 送り出すのも受けとるのも“ころ”

西川 徹

・コミュニケーションの受け手として。

新しい商品を送り出す時、その商品をつくり出した“ころ”を売る人達、使う人達に伝えるために“デザイナーズ・メッセージ”とともに新商品を送り出す。コミュニケーションはその仕組みや技術の工夫だけではない。作った人の“ころ”を卒直に伝えることを、根気よく自信を持って続けることだと思ふ。

・コミュニケーションの送り手として。

“素直な心”で受けとりたい。「相手はこ

んなこと言っているが本当のハラはこうではないか」と考えたりして、その裏を読もうとする態度は自らにとって損失である場合の方が多い。素直に受けとり、もし自分が納得できなければ納得できるまで確める“しつこさ”を持ちたい。送られてくるマーケティング・コミュニケーションを、自分勝手な解釈をして簡単に聞き流していることが多くないだろうか。（日立製作所・デザイン研究所長）

## C & Cマーケティング

沼本 康明

マーケティングコミュニケーションの改善に“C & Cマーケティングコミュニケーション”を提言します。C & Cは当社の提唱するコンピュータ&コミュニケーションの略称でハイテク、先端技術に包括されます。ここでいうC & CマーケティングコミュニケーションはC & Cを活用したマーケティングコミュニケーションの推進です。工業社会から情報社会へという今日、C & Cの応用は必須となりつつあります。ニューメディアで代表されるC & Cの昨今の動向は、CATV、ビデオ

テックス、VANを始め、いよいよ本格化の時期です。ニューメディアによるテレコミュニケーションセリングはその典型です。消費者との直接話法が重要です。顧客を抑えずしての時代であり、C & Cは格好の手段となります。技術的ポシビリティに対して事業的フイージビリティは未だ見えていないと言われていますが、今からその為のソフトウェアの研究・実践が開始されるわけです。

(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)

## マーケット管理、顧客管理

浜田 宣子

メーカーがユーザーの在り場所、その意向、動向を必死になって追っかけ探る時代は終ろうとしているのではなかろうか。めまぐるしく変るそれ等の後追いをマーケティングのベースとしての彼等とのコミュニケーションは、単に流れの中に身をまかせている対応のようなものと思える。メーカーがイニシャティブを取る、メーカーがユーザーへ方向性を与える、ターゲットへ向って彼等を引っばって行く、そんなマーケティングが考

え、なされて行く時になりつつあるのではないかと考える。マーケット管理、顧客管理を念頭に於いたコミュニケーション&インプロブメントを探してみたい。

(日本リーダーズダイジェスト社・雑誌マーケティング部マーケット開発部長)

## クロスオーバー感覚で視点変える

原 博

メーカー、流通という2分した考え方が将来とも通用するののかという基本的な見地からの検討が必要になっていると考える。すなわち情報社会が今以上に発展普及しはじめると、従来の物の流れが大きく変化するであろうし企業の大小の差ではなく、情報ネットの多小が評価されるときがくる。マーケティングコミュニケーションでの領域も当然変化してくる。つまり、誰が(企業)何を(商品)どのように(情報流通)というふうに、情報発信のベースを基本にした考え方がより重要にな

ってくると確信している。一方、異業種の結合も多発し、流通チャネルの相互乗り入れもひんばんになってくる。さらに、ニューメディアの登場で、コミュニケーションツールもますます多様化、細分化してくる。こうした状況のなかでのマーケティングコミュニケーションを改善する施策としては、一日でも早くクロスオーバー感覚を導入することで、要は物と状況を見る目の視点を変えることである。(原企画事務所・代表取締役)

## マーケティング・シナリオをつくれ

藤 巻 紘 一

今、コミュニケーションすべき本体、本質部分よりも、コミュニケーション技術、技法なり、クリエイティブワークの面への傾注が多過ぎる。又、マーケティング各部門でのコンセプトの解釈が異なり、非効率的な結果を招いている例が多い事も目につく。

コミュニケーションすべき本体は何なのか?基本コンセプトを確認した上で、シナリオを書く。ストーリーづくりに似ているが、より具体的な表現でつくらなければならない、別の解釈が入り込む余地の無い程に具体的な表現

で…。各部門はそのシナリオを確認し、シナリオに沿って各々が、クリエイティビティを発揮すれば良い。シナリオが何本も書ける商品が強い商品であり、どのシナリオを選択するかという事がマーケティング戦略上、重要なポイントになる。これからのマーケティングマンは、未来をイメージし、SF作家の上を行く素養をもってシナリオが書けなければ……。(森永製菓・製品計画第一担当マネジャー兼デザイン室アシスタントマネジャー)

## マーケティングは特定の人のものではない

三田村 和 彦

- ①意志決定をする機会の多い人が総合的な、「MC」についての認識をもちなおすこと。
- ②全員が「経営している意識」をもつこと。
- ③本社・本部をあらゆる面で強化すること。
- ④「となりの芝生」は気にしないで、自分の意志、信念に自信をもち、こだわること。
- ⑤とくに男性は「生活感」をもちなおし、暮らしについて学びなおすこと。
- ⑥カッコイイことを優先しすぎないこと。
- ⑦マーケティングは特定の仕事ではないし、特定の人のものではないと知ること。  
(ワコール・宣伝部長)

## 主張のある商品の提供

八 原 昌 元

消費構造の変化が云われているが、中でも食生活は飽食の時代を迎えて、著るしい変貌をとげつつある。

メーカーは、その変化を機敏に感知し、消費者のニーズに応えた商品を提供しなければならないし、それがまた、メーカーの社会的任務でもある。

しかし、問題は、そのような消費者のニーズが、常に明確な形をとって顕在化しているとは限らない、ということである。

従って、われわれメーカーは、一時のブー

ムなどに左右されることなく、これからの食生活のあるべき姿をしっかりと見すえ、価値のある、主張のある新しい商品の開発に取り組み、提供しなければならない。

メーカーには、主張がなければならない。消費者に対する提案がなければならない。単なる思いつきや一時の売上げ策ではない、先を見通した説得力のある主張を続けることがこれからのマーケティングの重要課題であると考えている。

(明星食品・代表取締役社長)

## 企業の文化・感性・サービス

白尾喜一

当社は、ダイレクト・マーケティングの中でもカタログ通販を業態として成長を遂げてきた。この成長を振り返ったとき、流通チャネルの多様化と拡大の歴史であった。

したがって、当社は、このような中で流通チャネルへのコミュニケーション政策を重点に行ってきた。

しかしながら、現在展開している流通チャネルへのコミュニケーション政策がその流通チャネルを通じて商品提供しているユーザーへのコミュニケーションとはなっていないという状況が出てきている。

ユーザー自身は、商品選択に当たっては、商品そのものに具現化した企業のコミュニケーションや、企業そのものの文化・感性・サービスをより一層重視してきている。

情報化時代の進展とともに、今後、ますます「企業対ユーザーのコミュニケーション」

の重要度が増してくるものと思われる。

したがって、これをどう具体化していくかが我々マーケティング担当者の重要課題となっている。

カタログ通販専門の当社は、全国各地に営業所や営業部員を配置し、顧客サービスの充実・顧客とのツーウェイ・コミュニケーションを重視した「独自路線」を取ってきたが、これに甘えず、また、特定のハウスリストを中心に取引しているという「ダイレクト・マーケティングの特長」に甘えず、より一層、ユーザーに向けての「生活提案」やショッピングの楽しさの充実、よりユーザー志向に立ったシステム改善を追求していかなければと思う。

当社にとって、顧客コミュニケーションの充実が、最重要の課題の一つと受け止めている。  
(ムトウ・常務取締役)

## 現場への消費者行動への対応

荒井伸也

マーケティング・コミュニケーションの主体として前提となっているのは、製造業である。売れるものをどう作るかというカスタマー・オリエンテッドな視点に立っても、製造業の立場からでは、どうしても、単品としての製品を売るという考えが中心になる。しかし、消費者が求めているのは、群としての商品の中での多様な選択であり、群としての商品から作り出される満足である。たとえば、全ての防災用品を製造できるメーカーは存在しない。一方、消費者は、単品のカンパヤ

懐中電燈を求めるのでなく、一まとまりの防災用品を求めているのである。ここに製造業の立場から離れ切れないマーケティングと消費者との意識のずれ、コミュニケーションのずれが起こってくる。

小売業の現場において、消費者がどう行動するのか、それにどう答えるのか、という視点を持つことが、マーケティング・コミュニケーション改善の鍵である。

(サミットストア・専務取締役)

## 社内情報システムの整備が急務

池上久

工業社会から情報社会への移行はもはや避けられない、新しい情報社会に於けるコミュニケーションも変化せざるを得ないであろう。ニューメディア、ダイレクトマーケティング……INS等ほどの企業でも関心をもっているが、社内のシステム対応となると遅れていると思う。

社内データベース、外部データベース、社内処理、外部処理、データメンテナンス…社内の情報ニーズに対応するためのシステムなど、OA、LANを含めた、社内マーケ

ティング、マーケティングコミュニケーションの統合されたシステムづくりに着手する時期と思う。これが情報社会に於ける、ユーザー向け、流通向け、社内向けのコミュニケーションの基盤となるものと思う。これ等3つの領域のマーケティングコミュニケーションの社内情報システムづくりの対応がおこなわれている点が一番の問題ではなかろうか、敢て社内向けに問題とさせていただきます。

(博報堂・取締役)

## 生きた情報、知るアンテナを

石川 正信

M. C. は、基本的にはマーケティング・ミックスに対応するコミュニケーション活動だと考えます。前提としてのマーケティングミックスの事態がしっかりとしていなければ、表層的なコミュニケーションに終始する可能性が大きい。

「売る」ための戦略を全社的立場にたって構築し、それを達成するために必要なコミュニケーション情報や活動を一度徹底的にブレークダウンする。そのためには自社体制も競争状況も流通事情も消費者のプロフィールや

ニーズも十分に「知る」ことがなければならぬ。結局のところは、市場に対し流通に対し消費者反応に対し、具体的で生きた情報を得られるよう敏感なアンテナをシステムとして張りめぐらせることが大事になる。

①販売環境の変化の芽を拡大して、②自ブランドに有利に作用する舞台づくりをし、③コミュニケーションという武器を組立てる、ことがM. C. だと思います。

(電通・マーケティング局長)

## 生活着で消費者と肌ふれあい共感

大橋 照枝

日本でマーケティングコミュニケーション(MC)の重要性が本当に理解されるようになったのは石油危機後低成長経済になってからのこと。それ迄は、広告宣伝の依存効果、デモ効果でモノや情報を動かせるとして、MCへの認識は甘かった。戦後生まれ人口が57%になり、先頭集団である30代から、20代10代と下がるにつれ、消費者は異星人の様相を帯び、知性、感性は企業のマーケットより先をゆく。広告からの自律度は高まり、他人志向性の低下、研究型消費、マイペースシンブ

ル派、買控え派が多数派。又40代50代主婦の生活者としての目も厳しさを増している。企業は生活の現場、消費の現場で主役を演じている消費者から発信される情報を、ネクタイ・背広姿でなく、生活着で消費者と肌ふれあい共感しながら全身で受けとめ、それをもとにプロの目で、消費者のライブ感覚に到達する、モノやサービスの情報を発信していかなければならない。

(大広・クリエイティブディレクター)

## R & Cのすすめ

岡 橋 葉 子

女性化時代だ、ウーマンだと、かけ声ばかり喧しいが、市場は少しもさえてこない。そうだろう。女性は見知らぬものを嫌う。親密さを好む。それなのに、企業は私（女性客）のことは見てもくれない。だから、買う気を起していないのだ。その気になれないのだ。  
-女性たちの行動をよく知ること。ここにカギがある。と同時に、企業は、自社の顔付き（これをマーケティング用語ではC Iという）を、はっきりと客に見せなければなるまい。

Rは、いうまでもなく「よく知ること」である。Cは、「よく知り合うこと」だ。それには、同じこと（C Iはそう変わるものではない）を、くり返し永続して伝える必要があらう。『私ども（企業）は、あなた様（客）のよりよい生活に、〇〇をもって奉仕をいたします。それもずっと』。これである。

約束は明解に、明瞭に。“個”客に向って届けられる体制が必要である。

（岡橋流通経営研究所・所長）

## 近頃街市場事情

中 野 光 雄

- 街に出かける。通りを歩く。店に入る。売り場を回る。見る。触る。試してみる。
- 男の店員に聞く。女の店員に聞く。若い店員に聞く。中年の店員に聞く。パートの店員に聞く。売り場の責任者にも聞く。
- お客の見るもの、触るものを知る。お客が聞いていることを聞く。試しているものを知る。買おうとしているものを見る。買っているものを見る。返しているものを見る。
- なにを、食べて、飲んで、着て、はいて、読んで、聴いて、見て、書いて、つくって、

- 習って、買って、遊んで、走って、乗って、使っているかを知り、自分もやってみる。
- 実感を大切にしたい。経験を大切にしたい。着想、発想、アイデア、ヒント、思いつき、そしてカン。どれもみんな大切にしたい。自分自身を高感度のアンテナに。デスクワークはそのあとから始まる。
- ちかごろまちけていんぐじじょう  
“近頃街市場事情”  
（京王プラザホテル・営業推進部業務副支配人）

## ブームと本ものを見きわめるリサーチ

中山 邦夫

現在大変なしょうちゅうブームで他の酒類を食って前年対比30%も40%も伸びている。しょうちゅう甲類はチューハイを基軸に伸びているし、しょうちゅう乙類は原料が極端に多様化しメーカーの数も増えつつあり、違ったものを飲んでみたいという消費者のニーズに支えられて夫々或る程度の顧客をつかんでいる。然し先発メーカーというか特殊なメーカー製品に需要が極端に片寄る傾向が強い。現在のブームが本ものであるか又何時迄続く

か見極めがむづかしい。消費者の嗜好も現状が正常であるのか正常でないとすればどの辺に落ち着くのか、その辺をリサーチする態勢がほしい。原料表示を明確にし商品特性を消費者に知らせることが大事である。

(薩摩酒造・常務取締役)

## 発信能力の前に受信能力を高める

広 森 淳 二

- 消費者のふともらすひと言、ちょっと気になる動きなど、ほんのわずかな動きを見のがさずに企画担当部署まで届けられる、情報感度の高い組織体質を作り上げること。
- ターゲット層に属する社内人材をどこまで活用できるか。OLねらいならOL、主婦ねらいなら主婦といった人たちをどれだけ活用もしくは導入できるか？ 結局こうした社内素人集団を泳がせながら、それをブ

ロとして通用するものに、まとめ上げて行ける管理者の養成の問題になるか。

(広森産業・代表取締役社長)

## 執念深い試行錯誤で差をつける

福井 人巳

今、膨大な商品と膨大な情報が氾濫し、送り手も受け手も、いゝ加減うんざりしている。受け手は馬耳東風と聞き流し、目をそらしておけば良いが、送り手はそうは行かない。そんな時こそ店頭の見直しを提案したい。店頭こそは送り手の情報がハードに効果を発揮するし、受け手の活きた情報が入手できる。

- ①受け手に共感を得られる工夫があるか、
- ②一方通行でない双方向のコミュニケーションが出来るよう工夫されているか。

③受け手の反応に対し、送り手も直ちに反応できるよう柔軟な体制がとれているか。そして最も大切なこととして

④執念深く試考錯誤を継続して行ってるかこの努力の差が他社に差をつける。

極くあたり前のことを素直にやるかやらないかである。理屈ではなく実践である。

(日本ハム・取締役統轄室長)

## 答えの見えるGIVE & TAKE

松岡 一男

「何かいい話ない？」と聞かれて即座にいい話を始められる人は少ないと思う。コミュニケーションはGIVE & TAKEが基本である。いい話を聞き出したい時は、その周辺の話をしてGIVEすることによって、議論という形の中でTAKEできる。MCも基本的には同様で、流通向けであれ、社内向けであれ、相手に参加させることによって腹案を表面化させたり、更に補完しながら完成できるものように思える。勿論、企業の販売力はエンドユーザー段階（小売）の積み重ねというこ

とを考えると、社内、流通、ユーザー各段階での問題点、課題を充分把握しながら、具体的な解決策を持ち合わせていないと、MCは成り立ってゆかない。従ってユーザーや現場の事例を沢山知らないと言えは出せない。MCは理論ではなく、売れそう、もうかりそう、出来そう、という感覚を、具体的な裏づけを持って、各層別に表現を変えながらやり切ることにある。（ワコール・ウイング事業本部営業企画課係長）

## ユーザー像を編みあげる

松本治朗

消費のリーダーであるニューヤング層のもつ需要が、感性的需要であるといえるならば、商圈は感性圏でとらえるべきですし、商品特性も生活者にあった感性的特性でとらえ、感性的言葉で語ることが大切です。

その感性的需要層を一つのマクロ概念で語ることは難しいことですが、その傾向の一つが「女性化」されているといえるならば、メーカー・流通・小売店もそうした体質をとらえ、顧客だけでなく、インナーに対しても語りあうことが大切です。

特にインナーに対してもそうした点を考えて、具体的で見てわかりやすく、触覚的でハダで感じやすく、タテマエよりも本音で考えられるコミュニケーションが必要になります。インナーのどの段階においても、そうしたユーザーを知ろうとすること、たとえ仮説であろうとも、それを編みあげていくメーカー姿勢が、現在最も必要とされているのではないのでしょうか。

(協同広告・マーケティングセンター第一企画室プランナー)

## 変化見極めるも、二歩前は行過ぎ

三谷与司夫

### 1. 基本的に

- ①世の中の変化を見極めること、そして一歩前を、但し二歩前は行過ぎ。
- ②見極めた変化を、検証すること、即ち多様化とは、軽薄短小とは、モノよりココロとは、などなど。

### 2. 副次的に

- ①効率が悪くなっていること、効率計算をきびしく。
- ②表現はより双方向的なものから、奇想天

外、男子発想など。

- ③MCの基本作業はより忠実に
  - ④計画の変更をより早く
  - ⑤ヤブにらみ複眼的発想を
  - ⑥より総合的計画を
  - ⑦経験を重んじながら、その経験を捨て
  - ⑧より多くの人の意見を入れながら、より簡潔に
  - ⑨マーケットの自信を高める工夫を
- (電通印刷・社長)

---

## 技術研究のみでなく生活研究も

室 井 鉄 衛

特に一流企業のブレーンが現実の市場と感覚的にも、体験的にも遊離していることから来るマーケティング・コミュニケーションの社内的対応が硬直化していることに、企業自身が考えるべきである。

技術そのものが企業の論理として通用しても、人間生活で必要でない技術もあることを注意しなければならない。

企業にとって常に市場の拡大が求められることで、市場の拡大の新しい意味について社

内のコンセンサスが求められる。

技術研究のみでなく、市場研究、生活研究について企業は独自の研究とその機会をつくるべきである。市場調査の新しい考え方と、その制度が研究されるべきである。

(千葉商科大学・商学部教授)

## 頑固な企業的美しさ

浅沼晴男

その企業で変わらないもの（ストック）と変わるもの（フロー）のうち、常にバランスをとって両方のコミュニケーションが必要で、特にこれからはストックのところをしっかりと腰を据えて宣言しつづけることが大事です。“これだけは意地でも変えるわけにいかない”というところをもっと言い続けることが必要です。ビールでいえばバドワイザー、ウィスキーでいえばジャックダニエル、靴でいえばリーガル、クルマでいえばボルゴのよう。

これからは頑固な企業が美しく見えてくる

時代です。主張の変わらない企業が美しく見えてくる時代です。つまり、こだわるものを持っているかどうか、消費者はジューッと観察しています。

ただし、環境変化の早期予知と環境変化の自社への戦略的噛みしめを毎日やっていることを忘れてはなりません。古いばかりが、頑固なばかりが会社じゃありません。次の10年、次の20年をどう生きるのかを考えてこそ会社なのでございます。

（トータルメディア開発研究所・取締役企業文化研究所長）

## 全員、毎日、継続

飯森健一

小売業に従事する者にとって消費者に伝えたい最も大切なことは“私達は一生懸命やっています”ということです。しかし多くの消費者に短期間でそんなことを伝えられるうまい方法はありません。あきらめずに身近でささやかなコミュニケーション活動をくり返し、くり返し続けることがお客様とのきずなを作り競争における強さに育つことを関係者全てに実体験させることが今いちばんの急務であると思います。お店のファンができて少しづ

つその数が増えその上でマスのレベルのコミュニケーションが効果を増すことができそうです。コミュニケーション活動が特定部門の課題ではなく“全員、毎日、継続”という理解が要であろうと思います。

（上新電機・家電営業本部長）

## 減点主義を排し、得点主義で

稲垣重久

人間に対する理解を深め、愛情を持って接することを、改めて感じるべき時だと思う。

変化そのものも、変化への対応も皆人間が絡んでいる。宇宙、自然、環境に対するコミュニケーションと言ったとしても、それはやはり我々が考え、実行し、評価するものであり、人間の問題と捉えることができる。

古代より、技術的文明度は計り知れない倍率で変化した。しかし、それを成した人間自体は生理的にも、精神的にも2倍も変化していないとの指摘に全く同感する。

小さな振幅の中で右往左往している一人一人を見つめ直してみよう。人間は皆長所短所を併せ持っていることは誰でも知っている。

新入社員は外国人と思えと言う幹部、先輩そして我々が自己の棚卸しをして、反省点を明らかにする姿勢は見えていない。

減点主義を排し、得点主義で行きたい。自分にも、他人にもその長所を活かし合い、リスクを分かち合うことこそ改善の基本である。(ライオン・大阪本店業務部第2内務グループマネジャー)

## 自社の人間理解が基本

植野盛彦

マーケティングの会合で、マーケティング活動に対する社内の無理解が、よく話題になる。

しかし社内の無理解には、マーケティング担当者にも、責任の一端はある。

「我々は専門家、トップや他部署の人間は下素人、社内のヤツにマーケティングを話しても分かりはしない」という驕りが、社内向けの活動をなおざりにし、ひいては社内の無理解を生んでいる。

マーケティングはマーケティング語を使うことが大好きだ。社内でのプレゼンテーションでも、盛んに用いる。

戦略プランも、どちらかというと社内の意

見よりも、社外からのアイデアを重用しがちだ。

その上、自社の人間は顧客——消費者の枠外に置いている。これが重大な誤りだ。

社内の人間と共通語で会話し、社内からの提案を率直に受け入れ、彼らをマーケティング活動に巻き込む。これが重要なポイントだ。

自社の人間の理解を得ることができなくて、消費者の理解が得られるはずがない。マーケティング活動は、まず社内からスタートすべきである——ということに最近やっと気がついた。(京王プラザホテル・マーケティング部副部長)

## 営業マン情報でスタッフの活性化

### 大 歳 良 充

メーカーの本社スタッフが、まず販売第一線＝小売店の実態と店頭、またはセールスマンと顧客との接点について、正しく理解することである。それによって、マーケティングコミュニケーションの中味とメディアおよびコミュニケーションの方法を、より現実にあったものに変革していくことが大切である。つまり、売りの第一線にいる人たちに、「使えるもの」「役に立つもの」「必要なもの」と受けとめられるものにするということである。

次に、メーカーの営業マンが、マーケティング・コミュニケーションの中味を正しく理解して、個別の流通企業に合ったものとして活用していける能力を身につけることである。そして、本社の発信するマーケティング・コミュニケーションの内容に、注文をつけていき、企業のマーケティング・コミュニケーションの質の向上を計ることが、いまもっとも大切である。（プロムス・代表取締役）

## フィードバック機能の充実をはかれ

### 小 林 三千夫

マーケティング・コミュニケーションを十全に行なうためには、3つの条件があります。①情報のレベルを明確にして、各層のメンバーに粗洩なく確実に伝達されること。②各メンバーは、その情報を十分理解できるだけの基礎的情報をルーチンに受け取るシステムができていないこと。③受け取った情報にどう対応するかを明解に指示しておくこと。

これらの条件が満たされていることを確かめるためには、情報のフィードバック機能が満たされていることが大切です。その反応の速

さとの確さによって、マーケティング・コミュニケーションの活性度が測定されることになるでしょう。

マーケティング・コミュニケーションを阻害する要因は、情報の流れについての物理的欠陥を除けば、その大部分は、メンバーの情報に対する意欲の有無にかかっています。

情報の必要度を明解に示すことも、管理者の重要な役割といえます。

（朝日新聞社・広告企画室長）

## 社内コミュニケーションが肝要

牛 頭 進

○マーケティング諸情報の整理と正しい伝達  
単なるモノ情報だけでなく、モノ周辺に  
潜むマーケティング諸情報を営業最前線は  
もとより、技術、製造部門等へ正しくフィ  
ードバックし、戦略的モノの見方の教育を  
徹底させる。

○経営トップへの理解と参画  
総合的戦略推進のためには、経営トップ  
の参画は欠かすことのできない重要なポイ  
ントになる。同時に、経営トップの意志に  
よる総合的コーディネーターの設定による

統制が実務推進のうえでは不可欠の要素と  
なる。

○社内への情報伝達方法の改善  
文書だけの伝達だけでなく、ミーティ  
ングやビデオ等のニューメディアを使って、  
いかに正しく伝えられるかを研究しなけれ  
ばならない。そのためには社内イベントに  
もっと努力を注ぐ必要がある。

○営業最前線でのフォローアップと最前線情  
報の内部へのフィードバック  
(日本ビクター・ビデオ事業部営業部課長)

## わかりやすく、いや味なく、息長く

佐 藤 福 雄

第1にもっとやさしくそしてわかりやすく  
することが、大切かと思えます。仕掛や、組  
立にはいろいろな工夫と努力が必要ですが、  
コミュニケーションとする相手には、できる  
だけ、シンプルで、わかりやすくしたいもの  
です。

第2にはオーソドックスにいくということ  
ではないでしょうか？ 勿論、興味を引くとい  
うことも必要ですが、長い間には、いや味  
に感じてくることもあります。

第3は継続する努力だと思います。どんな  
良いものでも続けることをおこなっては良い  
関係にはなりません。テーマをしつかり定め  
たら、相手があきないようにそして理解、納  
得するための、息の長い努力が必要かと思  
います。(ヤクルト本社・営業部付課長)

## 営業マン ⇄ 技術者

沢地 秀夫

多くの技術者は職人気質に富んでおり、依怙地であったり自分の殻から抜け出ることを躊躇しがちであったりする。一方多くの営業マンは技術知識の修得が不得手であり、このことが営業と技術の一体活動を低効率化させる因となっている。企業によってはこの問題を、技術者を営業マンとして登用することで解決を計っているようだ。事実、優れた技術者が優れた営業マンに変身する確率は高いようであり、問題は一見解決されたようにも見

えるが、本当は、優れた営業マンに変身した技術者を再び本来の技術者としてのポジションに戻してやると、営業と工場間のコミュニケーションは理想的なものとなり、マーケティング効果は飛躍的に増大する。一度優れた営業マンとして能力が見出だされた人材を他のポジションに移すというのは行い難いことではあるが、それをあえて実行するのが優れた経営者の資格かもしれない。

(国際羊毛事務局・日本支部担当理事)

## ユーザーの声をもっと把握しよう

高橋 弘

企業からユーザー向けのコミュニケーション努力は、かなり十分過ぎるほどなされているが、逆にユーザーからの声に対して、単に物売るためではなく、ユーザー側にたった長期間の応待体制を確立する必要がある。これが、延いてはロングセラー商品を生み出す基盤にもなる。レンジフードのフィルターや芝刈り機の替え刃など、当然、将来、ユーザーが必要になると解っていたものさえ、迅速な対応がなされていない。改善策としては、

- ①地域別の応待窓口の一本化をはかり、カタログ、各種の広告出稿の際、商品へのラベル添付等を通じ、これを必ず明示する。
- ②電話、ハガキ等により、定期的なアプローチをかける。
- ③定期的にキャンペーン期間を設ける。
- ④顧客担当責任者名を明示する。  
( マネジメントサービス・代表取締役 )

## ワーピューターの弊害

寺尾 睦 男

書類をみればワープロ、会議とくればコンピュータの数字攻め。世の中、杓子定木でやりにくくなってきた。これ、まさに“ワーピューター”の弊害と呼ぶ。

ことほど左様に、仕事も、コミュニケーションも機械的、分業的——人肌の暖かさすら失われてきた感がある。“僕つくる人、わたし食べる人”のCFよろしく、製品の企画マンも、生産する人も、売る人も、広告する人も、みんな自分の分担がすめば知らぬが仏。個人主義も極まれり！

そこで寺尾式コンピュータならぬ“勘ピューター”のおすすめ。みんながひとつになっ  
て一気通貫をしよう！ひとりひとりが共通の  
目的で、汗をかく——そして最後は“ロン”と  
叫べば、これぞまさしくみこしをかつぐよう  
に心を通わせられる。こんな素朴な人肌のコ  
ミュニケーションが、いまなくなっている。  
理屈もいいけど、仕事の前にも人ありき。人の  
触れ合いあってこそそのマーケティングコミ  
ュニケーションではないだろうか。

(ライオン・取締役宣伝広報本部長)

## 発信基地の地固めが先決

鳥 井 道 夫

社内向けマーケティング・コミュニケーションは、仲間うちが対象である。一見、容易にみえるこのコミュニケーションこそ最も重視されなければならない。

社員は企業の目標なり、方向なりを一応理解している筈であると誰しもが考えがちである。この一応の理解なりコミュニケーションなりが、却って真に必要なコミュニケーションの阻害要因となってしまう。メンバー全員が火の玉となり強力なパワーを発揮せず、どうして流通や一般消費者に強力なコミュニ

ケートを行いえようか。

一方、企業は営業・生産・総務・経理・技術などの内部組織をもち、それがもたらすセクショナリズムや仲間意識のもたらす甘えがややもすると企業内に蔓延しがちである。これを打ち破るには「コミュニケーションの発信基地の地固めこそ社外的コミュニケーションの基礎である」という認識をメンバー全員に周知徹底することである。

(サントリー・取締役副社長)

## 社内に「まつり」をつくる

水口 健次

情報が多すぎて、しかも、受け手の側では、自分の気分合うものだけを敏感に受けとめようとする。

ここに送り手の苦しみのすべてがある。

解決策は、次の3つ。

- ①送り手が受け手と同じ感度をもつ。
- ②受け手に間違いなく到達するだけのエネルギーをつける。
- ③そのエネルギーをもった人間をつくり上げる。

そう考えてくると、結局、感度がよくて元気のよい組織と集団をつくりださねばならないことになる。そこで、結論はこうなる。

「社内に『まつり』をつくる以外にない」と。

社内にまつりのエネルギーをもっているマーケティングマンが、社内のまつりをリードできる、というわけである。（日本マーケティング研究所・代表取締役会長）

## システムと動機づけ

山本 徳

コミュニケーションをシステムのみに頼ってしまうことでは無理であろう。

コミュニケーションの装置をつくるだけでなく、プログラムの開発、導入によっての仕掛けが必要であると思う。

各々の立場での目標があって、達成があって関係が育成されてくるはず。

お互いの動機づけを考えたプログラムをデザインすることが急務と考える。

システムには会話がなくなってしまう価値

のとらえ方が異ってくる。目標があって、表現があって、評価があって、活性化が育成されるものである。どんな会話を演出するかが、プログラムのデザインテーマになるはずである。（グリーンスタンプ・インセンティブ事業部長）

## 責任と権限の明確化

六本木 義 男

社内の（マーケティング）コミュニケーションのための情報流通システムを確立することが必要だと思います。

本来、モノであれサービスであれ、極めて特殊なものでない限り、“作り出す”側の人たちは自分たち自身がそれを“利用する”あるいは“消費する”側とオーバーラップあるいはクロスするはずなのですが、なかなか本当に理解することはできないようです。

様々な情報が収集され、それへの素速く的確なレスポンスが必要とされる場合でも“自

己の問題”というビビッドな扱え方が組織、セクション、個人の各レベルでマチマチでうまくいかないというケースをよく見かけます。

これは日本の組織で常に問題になる責任と権限の不明確さに帰因するのも知れません。

コミュニケーションが基本的に個と個の関係であるならば、組織的対応をするにしてもMCはやはり常に個を感じさせるものでなければならぬのではないのでしょうか。

（TPC・取締役PR広報部長）

## 日頃の相手理解が正否を決める

田 内 幸 一

マーケティング・コミュニケーションにとって最も重要なことは、その相手が誰であれ①相手の立場になって考える ②日頃からの撓まぬ意志疎通、の二つだと考えます。

①については、よく引用される例ですが、「アースを取る」という言葉は、業界では「付ける」の意味ですが、一般の主婦にとつては「外す」を意味します。このような用、ひとつでも、相手の立場に立つことは案外難しいことなのです。

②については、何か突発的な出来事が起つたときに、反応に差が出ます。あの人ならこんなことをするはずがないから確かしてみよう、あの企業がこういうことをするには何か正当な理由があるに違いないから、よくきいてみよう、といった反応が出てくるような素地を日頃から培っておかなければならないと思います。

（一橋大学・商学部教授）

## ディーラーはもういない

坂井 幸三郎

マーケティング・マンの1人1人全員が相手の立場に立つてのコミュニケーションを図らなくてはならない。

・対ユーザー……とくに一般消費者に対し、

売らん哉の画一的な訴求は効果がない。消費者の地域・生活文化・生活行動等に適合するキメ細かい訴求が必要。今テレビは、家庭の額ぶちであるから、楽しくないCMは建前論と裏腹に誰も注目してくれない。

・対社内

マーケティング行動にまず共感を受くべき

は従業員全体である。従業員が惚れもしない商品やサービスに販売意欲が欠落するのは当然ではないか。

・対流通

メーカーは流通業を、問屋は小売店のことを余りにも知らなすぎる。もはやディーラーではない。地域住民のための購買代理店である。流通業者個々の業績向上に資するコミュニケーションの展開がまず必要。

(青山学院大学・経営学部教授)

## 1対200のくちコミ

桜井 勝男

石油会社は、製品の種類が多く、また用途別に、流通がそれぞれ異なる。販売チャネルはその意味で複雑多岐だが、ガソリンスタンドを経由する自動車用燃料油、一般燃料店で販売される家庭用プロパンガスのチャネルが代表的で、多くの消費者と結び付いている。MC経路を大別すると、広告媒体と販売拠点の2点があげられるが、両者とも問題は山積している。とくに、後者にあたる流通向けのMCでは、販売拠点である特約店・販売店の社員を通じて、消費者に購買を訴求するので

あるから、消費者問題は別にしても、総合的に販売拠点の当事者能力の低下が、憂慮されている。当事者能力低下の原因は、どの業種・業態にも共通する減員化や未経験者の就業などが主因である。改善にあたっては、現行の販売促進体系や内容の見直しもさることながら、マニュアル、ビデオの改訂レベルから、1人対200人のくちコミのデータ送付のネット化まで、ニーズへの即応がポイント。

(共同石油・販売部担当部長)

## 気の合うお客様とのコミュニケーション

佐藤大治

コミュニケーションは送り手→内容→媒体→受け手→反応→送り手という流れがある。送り手はその流れをいつも観察し、目的達成の為受け手であるお客様よりの情報を十分に把握するのが必要である。

生活が豊かになり市場が成熟した結果、生活者が自分なりのよろこびを見つけることが主になり、商品はそれを達成する為の部品と なって来た状況を強く意識する必要がある。

このことは従来通りのすべてのお客様を対

象として、コミュニケーションを計ることが難しくなり、独自性を確立し、気の合うお客様とのコミュニケーションを計ることが焦眉の急であることを示している。以上のことにより(1)店の対象となるお客様を明確にする。(2)そのお客様のどういう生活のどういう部分に奉仕出来るか。(3)またその提供の仕方が他店とどう違うか、以上の3点をたえず考えたセグメンテーションが必要である。

(名鉄百貨店・常務取締役販売促進本部長)

## 感覚的説得技術

杉浦 肇

- 相手の立場に立って考える
- 理論的発想だけでなく、感覚的説得技術を磨く
- プランをもとに実施する、ツール化する段階まで手を抜かないこと
- 環境(現状)認識、目的意識、役割分担の3つが関係者の間でバラバラだと、良いコミュニケーション計画やその実施は不可能、この3つのすり合わせを常にすること。
- コミュニケーションの結果を常に評価し、

フィードバックすること

- そのためにはコミュニケーション目標を数値化して計画時に設定することが理想的
  - そうすることによって販売計画、経営計画と連動したコミュニケーション計画となる
- (博報堂・SP局流通開発部シニアディレクター)

## これからの主流は川中企業

三 輪 剛 士

今日のマーケティング・コミュニケーションのフロー形態が、メーカー主導の川上思考が主流となっており、コミュニケーションのファイナルターゲットであるユーザーは、すでに、多数の複合、混合情報の中から個々に選別、選拓機能を備えてきているわけだからメーカー型単純情報では到達しえない場合が多い。

以前は、1本の木を切るのに大きな幹の部分を切れば誰もが納得したけれど、今では、

1本1本の枝の部分の断面図までも切ってみせなければならぬ。

これからは益々、川中思考（代理店、卸店小売店）が重要なのではないだろうか。

その為にも、川中企業はもっと權威と主張をもたなければいけない。

（東京オペレーションセンター・代表取締役）

## 選びやすい「情報の品揃え」を

牛窪 一省

- (1) 情報に対する誤解をなくすこと。情報は電流と異なるからボルテージを上げれば届くというものではない。情報の受け手が選択してくれるように「情報の品揃え」を改善しなければならない。
- (2) 受け手が選択する条件は二つある。その一つは受け手(ターゲット)がはっきり認識されていること。もう一つは受け手のニーズが分っていること、である。対社内、対流通、及びユーザー向けのすべての面で、

この点に問題があるために情報の過剰が発生している。

- (3) コミュニケーション手段としての言葉が全体として「脱コード化」してきている。そのために同世代間でも議論、コミュニケーションのすれ違いがある。言葉を定義づける習慣や特殊語を簡単に採用しない努力が必要だろう。  
(リサーチ・アンド・ディベロップメント・社長)

## 「ナニ」を「ダレ」にいつ

大島 誠

まず、「ナニ」を「ダレ」に伝えたいのかを明確にすることであると思う。当然すぎるほど当然のことであるが、我々は、例えば、展示会の企画とか広告の出稿といった場合には、このことを考えもし、またディスカッションもする。しかし、最も基本的なコミュニケーションの場合とも言える、顧客や社内関係者との面談や電話の場で、あるいは、その前に、相手に「ナニ」を伝えたいのかを自分自身に問い直すことを意外におろそかにしているのではなかろうか。

より広くは、一つのマーケティング目標を達成するためには、どのような情報・意思をだれに、どのようなタイミングで伝えなければならないかを、常に意識し、考える習慣を持つことが、より効果的な「マーケティングコミュニケーション」につながると思う。「自分がわかっていないことは、伝えようがない。」のであり、情報化時代の中で「コミュニケーション」の原点を見直したい。

(旭化成工業・東京マーケティング部長)

## 真面目さを欠くコミュニケーションが多すぎる

川 勝 久

最近の広告表現は、「面白時代」を反映して、面白おかしくする方向に進んでいる。これで企業の姿勢がほんとうに伝わるのだろうかと思いたくなるものもある。広告は、やはりまじめに表現し、まじめに語りかけるべきものであると思う。

それから、ことに電波媒体において「東京方言」ともいえるようなおかしなアクセントが目立っているのも気になる。ことに、せっかく中学校から英語のアクセントを学んでいるのに、それが正しく生かされていないのは

残念なことである。たとえば「ロケーション」は下線をつけた「ケ」にアクセントがあるべきなのに平板化して発音する。「レポート」「クリーニング」「ラベル」等々いずれもアクセントがなくなった発音になっている場合が多い。少なくともアナウンスやナレーションをする人は、アクセント辞典を座右においていただきたい。マスコミが日本語を美しくも、きたなくもすることを忘れてはならない。

(東京放送・調査部長)

## CMは主題を売り込め

北 尾 陽之介

エリマキトカゲのCMフィルムが空前のブームを呼んだ。おぼつかない足どりで駆けていく姿に、大丈夫かなという思い入れと、いたいけな小動物への憐みがないまぜになって、見る人の心をゆさぶったということだろうが、そのヒットとは裏腹に問題の車の売れ行きは一向にかんばしくないという。今年前半で目標を下回っているという事実はどう解釈すればいいのか。マーケティング・コミュニケーションの難しさを暗示しているような気がしてならない。

そういえば、最近のCMも新聞広告も、肝心のヘッドラインを見落しているケースがよくある。構成や表現方法に気をとられ、素直に見ようとしないう「専門バカ」の自戒を別にしても、主題を売り込む努力に欠落しているものがあるのではないか。ともあれ行き過ぎは問題があるとしても、感性の時代、人間指向の方向はゆるごうとは思えない。マーケティング・コミュニケーション改善の近道は案外この辺にあるのかも知れない。

(神戸新聞社・大阪支社長)

## ● ● ユニケーション

酒 巻 弘

ある調べによると、アメリカ人が目にする広告は一日平均1600で記憶に残るのは80、うち、購買欲をそそられるのは15弱だという。一方、わが国の情報供給量は、東京が全国の約85%を占めている。(消費量では同17%)

中央に集積し過密肥大化した情報群は、ニューメディアの発達によって変化が起きるだろう。広告の世界も、半分の費用で倍の効果をあげようとする激しく激しい戦いが展開されるにちがいない。誰に何をどう伝えるのか難しいところだが、ターゲットを生活場面で

捉え、言いたいことをイイ言葉で、わかりやすく伝えたいものである。造語や穴語もいいが、心遣いと思いやりに満ちたアプローチが必要である。

情報多重社会が進展する。企業と消費者の利益をめざして、新しい関係を創造するためには、送り手は「みなさま相手」ではなく、もつともつと「個人」を見据えた「個見ユニケーション」を重視しなければならない。(博報堂・SP局業務部SPコーディネイトディレクター)

## 情報、新技術で新テンポ伝達

中 川 伊志巳

### ■商品特徴のビジュアル化

商品そのものに特徴を語らせる“らしさ”の追求が、これからの課題。インダストリアルデザインからインフォメーション・デザインへの脱皮を求めたい。

### ■購入予定者を対象とした広告展開

広告そのものを売ろうとするような広告は時代錯誤。買ってもくれない人にまで気づばりして、情報量を少なく制約するなんて……。商品をイジリまわして、知りつくして、そして腹の底からユーザーに語りかけることが広

告展開の原点。

### ■セールス・サポート・システムの構築

教育が大切であることは、いつの時代も同じだが、教育が間にあわぬほどのテンポで商品が変わり、営業情報が増加している。幸い半導体が日進月歩。必要な情報を都度取り出せるポータブル端末をつくり、通信ネットワークを構築することの可能性が見えてきた。これを上手に活用しない手はない。

(シャープ・経営企画室参事)

## 体験学習によるメッセージ開発

長岡隆司

言語は、その人の意識の表現である。

広告表現の顔と、店頭での顔と、販売員のメッセージが、ひとつにならねば、受け手である生活者に、出し手の意向が伝わるワケがない。

そして、言葉よりも感覚、情緒の方が深いレベルにある深層意識に内在している。

コミュニケーションは、体験学習によって

教育＝得育（不求自得）された意識から生れるメッセージでなければ、説得と納得は、結局は、結合しないのだ。

（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）

## 消化不良で発病

馬場悦夫

マーケティングコミュニケーションのうち“人間”を頼りとする部分について拡大鏡をあててみるとどんな姿が浮かび上がるであろうか。マニュアルと違うことを平気で話しているセールスマン。お客の質問に困り果てた顔で応対している店員。開封されないままの店頭キャンペーンキットに返品荷札を貼りつけているパートの人。ギョッとするようなハナシがゴロゴロしている。セールスマンも店員もパートの人も、余りにも多い商品とツー

ルに消化不良を起し、発病した結果の病状である。今のままでは病状は悪化する一方となろう。従ってマーケティングコミュニケーションの発信者はともかく量を制限する工夫をしなければならない。中味はシンプルでわかりやすいものにならない。こんな当たり前なことに真正面から取組む“素直さ”こそが我々の見直すべき課題ではなかろうか。（レック・取締役経営企画部長兼営業企画部長）

## 制約の中でねばり強い解決策を

藤 山 暹

大衆向医薬品については、有効性、安全性の見地より製造承認基準が厳格化されると共に再評価の進展に伴い、製品上の差別化戦略が打ち出しにくい状況にあります。

また、実販売の面に於ても、薬事法上の規制・広告表現についての諸種の制約等、まことに厳しいものがあり、他社と比較して優位性を訴求しにくいところがあります。

従って、ユーザーに対しメーカーの意図するところのものを如何に伝え、実購買に結びつけてゆくかが大きな問題となって来ます。

謂るマーケティングコミュニケーションのあり方が重要なわけです。

諸種の制約条件の中で、原点に立ち帰り、もう一度、マーケティングのあり方を、コミュニケーションと云う側面からとらえ直し、より有効な手段を探し求めて行きたいと思っています。問題意識を絶えず持ち続け、解決手段を探る努力こそ改善への一里塚ではないかと思う今日この頃です。（武田薬品工業・医薬営業本部薬粧部薬粧販促課長）

## 「意気投合」の積み重ね

前 田 忠 正

今日のアメリカのマーケティングの基調は「ユーザー・フレンドリー」だとのことです。当然の帰結のように思います。私たちは効率を追い求めすぎて、人間の本質から、あまりにも離れたところまで来てしまったようです。一人一人の人間の、日々の営みはきわめてささやかで傷つきやすいものです。ちょっとした心づかいに喜びを感じ、不用意なコトバに暗い気分させられます。

つい最近、私が給与振込をしている銀行の口座を、私の妻が解約するという事件がありました。引越しをして不安な状態の中で、口座の異動の手続きに、窓口氏がなげやりな態

度をとったというのがその原因でした。ふだんかなりうまくやっているこの銀行のマーケティング活動がこの一瞬にもろくも崩れ去ったのです。

価値感の多様化がますます進む中で、個人個人のニーズに合わせたマーケティング活動を行なうことはきわめて費用効率の悪いことです。しかし、人間とは本来そういうもので、一人一人の消費者との「意気投合」の積み重ねがビジネスを形成するのだという原点に帰ってみれば、また新しい視点が見えてくるように思います。

（博報堂、SP局企画開発部長）

## 「らしさ」の広告表現

増田 博

へたうまコピーにひょうきんCMがあいかわらずウケている。軽小短薄時代の世相を反映した楽しく面白いCMも多い。

ところがである。どのCMを見ても同じようなコピーや映像が多く、画一化の傾向にあるようにも思える。「アレッ!あの会社がこんな広告を」というのに出合う。何かサマになってないのである。それは、企業(商品)にはそれぞれの歴史があり、社風があり、イメージがあるからだろう。トップメーカーにはトップの、二番手メーカーには二番手の広

告戦略があるはずだ。

たしかに広告は、マーケティングの部分機能にすぎない。しかし、商品が消滅しても広告だけは生残ることがある。だからこそ、多額の広告費投入をムダにしないためにも、その会社にふさわしい一貫性のあるイメージをストックさせることが肝要。広告は、その時代の気分やニオイを感じさせながら、その企業(商品)「らしさ」をどう表現するかが大切な課題だと思う。たかが広告・されど広告…なのである。(森永ヤマト食品・事務部長)

## 基本、相手の話をよく聞く

丸谷 芳雄

人間の一日の言語活動は、平均して聞くこと55%、話す動作25%、読むこと15%、書くこと5%とされています。

コミュニケーションの基本は相手の立場に立って物ごとを考え、判断し、行動していけば、あらゆることがスムーズに運こばれていく筈です。

そのためには、相手の話をよく聞き、十分理解した上で、こちらからの意見はその半分量で、相手に理解、納得してもらえるよう

努力すべきではないでしょうか。

マスコミが発達し、一方通行のコミュニケーションが多い現在の仕組のなかで、相手の話をよく聞くということは、これからの真のコミュニケーションの原点のような気がします。(エーザイ・福岡支店薬粧部長)

## 理屈を捨て、初心に帰れ

望 月 明

先日ある人から“国民の情報入手源の76%がTVである”という恐ろしい話を聞きました。ヒットラーのような天才が出てきて悪用したらコワイことになりますね。しかし一方、TVコマーシャルが効かなくなったという声もよく聞かれます。商品情報もTVからとるものの、それが購買につながらないという現象は、単にオーバープロダクションやライフスタイルの変化などからだけでは説明が付きません。心理学や記号論、それに情報工学の観点などから洗い出しをしてみる必要がある

でしょう。

ライフスタイルや価値感の変化の芽は、もう全部出つくしてしまったような気がします。

マーケットは、いまこそ、もって廻ったような面倒くさい理屈を捨てて、初心に帰ってマーケットを見つめ直し、マーケットオリエンテッドな立体的なコミュニケーションづくりに努力すべき時なのではないでしょうか。  
(第一広告社・総合開発局プロデューサー)

## タテ・ヨコの情報開発

森 茂 樹

マーケティング・コミュニケーション活動は、その主体がメーカーであろうと流通業者であろうと、それぞれの対象に対するタテのコミュニケーション活動の体系となる。

このタテのコミュニケーション活動を効果的なものにするためには、対象を出来るだけ広くとったヨコのコミュニケーション活動でタテのコミュニケーション活動に必要な材料を豊富化することが必要である。

メーカーのタテのコミュニケーション活動にとっては、卸店、販売店、消費者、ユーザ

ーのそれぞれについて、いままで以上の調査研究が必要である。それは、現場での事実の確認からスタートして、その事実をもたらず背景事情なり理由の探索を行わねばならない。

タテとヨコのコミュニケーション活動のための新たな「情報開発」が、マーケティングコミュニケーションを改善するひとつの方法だと思いが、いかがであろうか。

(日本マーケティング研究所・代表取締役社長)

## テーマが不十分だから

森 口 以佐夫

(ブレイン社・代表取締役)

コミュニケーションそのものはメッセージ(信号)とメディア(伝送)方法から成立っている。メッセージは、訴求するテーマと、ギミック(クリエイティビティという人もいる)から成立っている。

今、マーケティングコミュニケーションが問われているのは、テーマが不十分なためである。

## 「軽薄短小」と「軽小短薄」は同じか

山 中 勝 博

MCEI東京支部4月例会での、岡橋流通経営研究所長・岡橋葉子氏の「女性化時代：感性マーケティング」を、機関誌上で読まさせていただいた時、うん！これこれ！と感じ入ったことがあります。全体のテーマ内容もそうなのですが、特にこんな部分のところですよ。『一昨年頃から「軽小短薄」がうんぬんされた。どういうわけか、エライ先生方は、「軽薄短小」とおっしゃる。軽薄で短小な人は嫌いだから、同じことを言うにも、「軽小短薄」と言った方がきれいだ。だから私は「軽小短

薄」と言い直している。』

ユーザーへのアプローチを、広告の面だけで考えても、まだまだ改善点はあるようです。ターゲットを絞りこんでも、はたしてコミュニケーションする言葉が、書体が、レイアウトが、受け手の感性にピタッと合っているのか。意味を正しく伝えるから、感度よくきれいに伝えるへ。「軽薄短小」と「軽小短薄」を、同じと見るか、違うと見るかの差ですネ。

(大丸・本社宣伝統括室技術課長)

## プレゼンテーションを決めるオリエンテーション

西尾安裕

営業促進部の仕事は、スポンサーと聴取者の間を取り持つコーディネーターである。営業から社内に持たせられる情報をもとに、各スポンサーに合った企画や仕掛けを考え、プレゼンテーションするのが主な仕事である。

通常情報の流れは、企業宣伝部・広告代理店・広告代理店媒体部・放送局営業部・営業促進部・編成部・制作部という経路をたどる。

この間のパイプをできるだけ短かくし、情報を正確かつスムーズに流れるようにコントロールするのも我々の仕事の重要な部分である。

良い企画のプレゼンテーションを行なうためには、それに先立って、スポンサーのニーズを正確に伝える現場からのオリエンテーションが必要不可欠である。にも拘らず、現状ではその重要性が余り認識されていない。

オリエンテーションとプレゼンテーションは情報の流れの方向が変わるだけで、同じ性質のものだという認識のもとに、社内のオリエンテーション・システムの確立が重要な課題と考えている。

(ニッポン放送・営業促進部)

## ムリオシコミュニケーションは無理

逸明氏

非常にすばらしいデータをもらっても、それを分析する能力、伝達方法をまちがうと結果が全ての流通業ではガマンできない体質であるだけに何の為のマーケティングだと言う事になるケースが多い、私が経験した限りでは、ポリシー・コンセプトをこじつけてコミュニケーションしている場合が多い様に思う。ある酒のメーカーの様に冗談でやっている様な事が、ハッキリとしたマーケティングにさええられて行動していると思うが我々メーカーでない者は、余裕がなくてガマンが出来な

いのが現状で、結局マーケティング・コミュニケーションが計れないのが現状と思う。

マーケティングコンセプトが出来上がった時点でコミュニケーションを計ってもすでに時遅しという場合が多い。成功している物は出来る前にカンと度胸で出発しガマンしながらいやという程しつこくコミュニケーションを計った所が成功していると思うがこれからはマーケティングムリオシコミュニケーションは通用しなくなるだろう。CMは当って商品は動かさずとなるはずである。

## 広告表現に独自の指標を

井上修一

1. 「広告効果測定技法」の再検討を行なりと共に、広告媒体、スペース、表現方法に関する独自の指標を作りあげる。
2. 顧客リストの作成、分類、分析リフレッシュについて後利用（社内他部署との相互利用等も含めて）を前提に、コンピューターによる集中管理を推進する。
3. 販売店、展示拠点のウェイトづけをより

徹底して行ない、そこでのユーザーに対する提案活動を強化する。（積水化学工業・東京マーケティング部主席部員）

## 忘れてならない人的・物的コミュニケーション

清水 滋

コンピュータ情報、販売記録、諸種統計データなどはそれぞれ重要であるが、あまりにもそれのみにわれわれは頼りすぎていないか。需要動向は数字のみでとらえうるほど単純なものではない。同様に、ユーザーや流通段階へのマーケティング・コミュニケーションも、いささかマスコミ手段と機械化された定量情報のみを過度に重視しすぎるきらいがある。こんにち、あらためて人的コミュニケーションや現品提示の物的コミュニケーションの重要性を再検討すべきである。

マスコミ情報、コンピュータ情報と人的、物的コミュニケーションが合体調和してこそ、真に生きたコミュニケーション体制が確立するのではないか。製造段階の意志、理念が流通段階に十分に伝わらない、流通段階の製造段階への情報、要望のフィードバックも完全にはなされない、という古くて新しい問題が未解決である理由の1つに、この点の軽視が存在するよう思われる。

（東海大学・政治経済学部経営学科教授）

## 広告表現を徹底チェック

八 卷 俊 雄

古いアメリカの広告人でジョン・ケープルスという男のコピーライティングの本にオーバー・スペースとアンダー・スペースということばがある。大広告主はとかくオーバー・スペースになり、中小企業者はアンダー・スペースになるという。ところが、どこからどこまでがオーバーで、どこからどこまでがアンダーかの境界線を明確に示すことができない。これを改善するには1つ1つの調査をつみ上げるしかない。コピー・テスト、キャ

ンペーン効果測定及び売上高のチェックなどをあらゆる要因で分析してみる必要がある。かつて有力新聞社がしつこく新聞の注目率調査を行ったように、今、広告表現の内容を徹底的にチェックすることが必要である。そのうえで、調査結果をお互いに公開しあい、ノウハウを蓄積することを始めるべきだ。(日経広告研究所・常務理事)

## 創造的行為の基点、オフィス

南 川 英 雄

職場で働く人びとにとっても、激しい企業競争にかちぬくためにも、企業内コミュニケーションのありかたはきわめて多様になってきており、放任すれば、情報交換の効率低下ムダな往復、まちがい、などの損失をまねくことになり、企業競争に大きくおくれをとることになりかねません。よいコミュニケーションとは、自然発生的なものでなく、いままで問題がなかったからよいというものでなくすべての職場の、企業の創造的行為そのものと考えます。従来、わが国の経営トップは、

職場(とくにオフィス)が生産工場とならんで経済成長を支える主要な原動力であるにもかかわらず、オフィスの職場環境ということについては軽んじられていた傾向がありました。イトーキでは、OA時代の現状にあわせてオフィスで働く人の立場からと機器との関連をあらゆる方向から検討する"実験オフィス"を渋谷東邦生命ビルにわが国はじめて設置しました。一度オフィスと働く環境を考えてみませんか。

(イトーキ・第2販売本部長)

## 放送メディアにマーケティング・パワーを

柳澤 健

問題を、メディアの、特に私の場合はラジオの「コミュニケーション・パワー」の強化という点で考えてみたい。

現状でのポイントは、

- 1) オーディエンス・セグメンテーションをさらに徹底すること——細分化を個人のレベルまで押しすすめる位の、徹底した考え方をとる必要があるだろう。
- 2) ただこの場合も、アメリカなどでいわれている「ナロー・キャスティング」と考えるべきだろう。

将来の問題としては、

- 1) マーケットにふさわしいラジオの関係を速かにつくり上げるべきである。アメリカのラジオ局数が10,000を超えていることからみても、わが国でも400～500位が適当ではないだろうか。
- 2) ニューメディアの問題を含めて、最も望ましい放送メディアのあり方について、マーケターも発言すべきであろう。

(文化放送・業務部)

## 情報システムが勝ち残りのカギ

若林 健三

INS、ニューメディア、VANといった言葉が連日のように新聞、雑誌等のマスコミをにぎわしているように現在はまさに「第3の波社会」と言われる「情報化社会」の入口にさしかかっている。

マーケティング領域においてもノンストアショッピング、ダイレクト・マーケティングというように情報を介して生産と消費との距離が接近してきており、この流通過程に係るメーカー、卸、小売の各階層にはそれぞれ大

きな変化が求められている。

このような社会環境下においては「情報を制する者が時代を制する」と言われるように広域化、分散化する販売、生産、流通の各領域を有機的に結びつける情報システムおよびロジスティックスの構築がマーケティング・コミュニケーションの改善につながると同時に企業の生き残り、成功のための重要なポイントとなる。

(日本電気・経営情報システム本部主任)

## ブラックボックス症候群からの脱出

一 宮 宗 昭

気持だけは、あれもやらなくて、これもやらなくてとは焦っていても、実際には自分が考えていることとは裏腹に、スローペースでしかコトが運ばない。

「うつせみのブラックボックス」とでも言いましょうか。何か一時的に、ポカッと虚脱感に落込んだ状態。しかし、頭の片隅でいつも何かをしなければ……という気持が残っているために、ポケットしているようでいて、精神的にも、肉体的にもちっとも休まらない。このような「うつせみのブラックボックス」保有者が組織の中にいると、その周りの人も

一寸油断していると、いつの間にかブラックボックスに引摺り込まれてしまいます。

最近はこのことも、マーケティングコミュニケーションの回転を妨げている一つの原因ではないかと思われます。

これを改善するのは簡単なようでいて、長続きさせることが非常に難しいことかも知れません。常に問題意識を持って、個々の問題点について整理・検討を重ねて、自分の意志でもって実施していくのが、最良の解決方法なのかも知れません。

(第一広告社・総合開発局部長)

## 生きた情報、知るアンテナを

市 橋 立 彦

タテマエ論として、いまマーケティングは消費者志向でなければならぬといながら実際はメーカー主導で少しも消費者側に立って見ようとはしていない。ちょうどネコの首に鈴をつけようとするネズミと同じで、及び腰で猫の生態と称するものを調査研究して、メーカーなる人は社内(営業)と流通向けに「鈴をつけるTPOはこれだ」と盛んにけしかけるが、自分はその役目ではないとばかりに安全地帯で鈴かけ戦争を観戦している。しかしこの頃モノが売れなくなるに従って、

営業の第一線とメーカーとの間がますますディスコミュニケーションになってきた。社内学者はもう結構というのが第一線の声……これからのメーカーは営業の第一線経験者以外を採用したら会社は損だと私も思う。理屈はともかく「とにかく売らねばならないのだ」。日本へのマーケティング導入が高度成長期だったことは不幸なことだった。アメリカでの発達はたしか不況期だった——ね。

(ブレンバンク・取締役会長)

## 「心の忙しさ」からの脱出

新 藤 健一郎

『人は遠くを見なくなった』と、ある本で読んで考えさせられた。遠くを見ないということは、今を生きてゆくことに忙しいということであろう。夢をみなくなったということであろう。子供の頃、漫画でみた月に人間が立ち、ロボットが活躍する時代になった。昔、夢見た科学の世界を手に入れて、忙しくなったのであろうか？ 世の中の合理化が進み、なぜに忙しいと言いのだろろうか？ なにが、そんなに忙しいのだろろうか？ 心が忙しいの

だろろうか？ どこかおかしい。忙しい心の人には他人を思いやることも出来ないだろろうし、自分を見直すユトリも生じないだろろう。これでは健全なコミュニケーションは生まれなし、寂しい世界である。以前、一言集で「万国共通の言葉は心だ」と書いたが、その心をどう満足させられるか？ やはり、難しい問題であるが、なんとかせねばと、現場に立って、データを取り、事実をつかむところからやっている。（広森産業・企画部長）

## カルガモ一家の引っ越しに学ぶ

高 橋 正 彦

6月15日の早朝、東京都心にある三井物産・中庭の池からカルガモの一家が皇居のお堀に引っ越した。親鳥を先頭に巣立ちした9羽のヒナが幅50メートルの道路をヨチヨチ行列。その間ドライバーは「赤信号」でストップ、ほほえましく見守っていたという。

その情景はテレビニュースや夕刊各紙に報道されたが、ここにコミュニケーションの原点をみた。

おたがいに言わず語らず。しかし、カルガモ一家と人間の心がたくまずして通い合った。

マーケティングコミュニケーションもしかり。みてくれ、こけおどしではなく、いかに心がこもっているかである。ユーザーを侮どってはいけなし。本物を厳しく見分ける目をもっている。

カルガモ一家の引っ越しを、本物のニュースとして、素晴らしいアングルの写真とともに一面の準トップ記事として掲載した朝日新聞の「心」に学ぶところも多い。

（扶桑社・販売部副部長）

## 触覚時体験を生かせ

田 中 利 見

今日、売手と買手との間のマーケティングコミュニケーションギャップが拡大しつつあるように思われる。

その理由の第1は、買手が都市生活者として、かなり主観的な自己世界の中で、商品選択をするようになってきたため、売手が買手の気持を理解できがなくなった。

第2に、売手は慢性的な人手不足と仕事の複雑化によって、生活者の立場として、自分の生活を知り、楽しむゆとりがなくなってい

る。

そこで、売手は、視聴覚情報だけに頼らず触覚時体験によって、生活者の感性を理解するように努力すべきである。そのためには、仕事人間にならず、仲間と遊び、家族と旅行し、おいしいものを食べ、よく歩くことが大事である。これからのマーケットは、売れるかどうかよりも、自分が本当にほしいものかどうかよく考える習慣をつけるべきである。

(茨城大学・助教授)

## やわらかでクリエイティブな知恵

堤 江 実

モノからの発想を、人間のくらしからに逆転させることが、いま、急務だ。

発想の逆転、そこからのくらし提案は、やわらかでクリエイティブな知恵があれば難しいことではない。

そこからが大変だ。山あり河あり落とし穴あり。数値を経験則で武装はしているが、くらし実感などかけらもない専門家たち、セールスマン、代理店、バイヤーたちが待っている。

いまのくらしを提案しようにも、想像を絶する試練にあつて、結局それを渴望している

人々までは届かない。

そのがんとで時代おくれな壁の撃破にむけてのコミュニケーションテクニックを考えて彼等と心通するひまはないのではないか。

人間の視点から発想されたものを、そのぬくもりを失わないうちに人間の手に届けられる新しい流通を考えた方が早そうだ。

既成の組織がガンになる。企業も、流通も新たな生き残りレースの中で再考が必要だろう。

(カミカ・代表取締役社長)

## プロはどうしたら良いのだろうか

三宅政勝

『配色事典』という本が売れている。プロのデザイナーにではなく、主婦にである。プロボラーという職業がなくなって久しい。カネボウビューマンドキュメンタリーは既成作家の作品より迫真性があり、楽しい。『萬流』は『一流』を凌いでいる！ 主婦の眼で見た商品、女子大生が開発した商品が売れている。

プロとアマの差がなくなっている。

創作的な活動がどんどん日常生活に取り入れられ、暮らし向き全体がクリエイティブな方向に向かっている。広告的な活動、販促的

な活動にも、どしどしアマチュアが進出してくる。我々プロはどうしたら良いのだろうか。一回だけの勝負ならアマが勝つこともある。

継続的に、安定的に、均質に、あらゆる領域で、いつでも、いつまでも、発信しつづけられる……………これがプロの伎倆。

あきないこと、こだわらないこと、片寄らないこと。コミュニケーション改良ポイントは、外にはなく、内にあると考える今日この頃。

(システムコミュニケーションズ・開発企画室次長)

## MCマンは神出鬼没

吉中和夫

マーケティング・コミュニケーションを語るとき、一番問題になるのがマーケティングコミュニケーションマンの意識行動である。ちょっとした行きちがい、配慮のなさ、情報ミスがマーケティング・コミュニケーションそのものさえ左右する。

では、どうしたらよいか。「よく動く」ことである。それも、当然の場所に当然のように動いたり、現われたりするだけでなく思わぬところへの現われ方が役に立つ。あるとき

は社長室に、あるときは小売店のおばさんの前、はたまたあるときは地方の喫茶店のマスターの前に、ピンクキャバレーの客引きの前に。何かを得るために動く。動くことによって何かを得る。

あの人は何をしているのだろうかといわれてみたい。マーケティング・コミュニケーションマンは神出鬼没といわれるようになってみたい。(中央宣興・マーケティング局長)

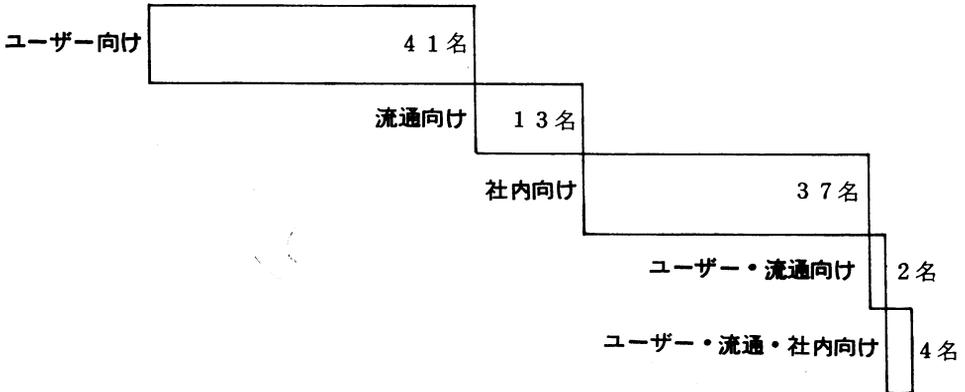
## 1. アンケート結果をグラフで示すと

「マーケティング・コミュニケーション」は、ユーザー向け、流通向け、社内向けの3つの主要領域をもっています。あなたは、あなたの企業（団体）とその周辺をチェックしてみて、いま、どこに一番問題があると思いますか。

以上のようなアンケートを行ないました。

その結果、課題領域の分布状況は下のグラフのとおりです。

（回答97名）



## 2. 「ユーザー向け」の課題

- 製品をコミュニケーション・メディアとして考えるとビール業界の容器競争は何を伝え、語ったのでしょうか。あまり世のため人のためにならなかったように思います。新らしさを売り出すことも必要でしょうが、ひと夏の思い出として空しい泡と消えた、その淋しさが気になります。
- “なに”を伝えるのが統一されていない。また、くり返し、くり返し続けることが“強さ”に育つことを、現場の人達に実体験させ得てない。
- 商品の購買層が特定化できても、そこに対する効率的なコミュニケーション手段が確立していない。
- 例えばアパレルで言えば、ユーザーの変化とニーズをよくとらえているところ（例・紳士服チェーン青山商事）は2ケタ成長、とらえきれないところ（悪例にあげて悪いがデサントなど）は赤字経営と格差がはげしい。  
これはユーザーときちんとコミュニケーションできているかどうかによる。戦後生まれ人口が57%で、団塊の世代を先頭集団として市場が大きく変革しているにもかかわらず、供給側の意識改革が遅れ、コミュニケーションに齟齬ができ、マーケットチャンスを失っている例もまだ多いと思われる。
- 企業（自社）の顔付きが、ユーザーにとって、はっきりしていない点。  
客の立場でいえば、あなたの会社は、私にとって何を“奉仕”してくれるのか、不明瞭だということ。
- 使用者としてのユーザーをニーズをもつクライアントとして捉え、流通を市場として解釈すると、コミュニケーションがワンウェイであること。つまり、マーケティング思想の統一が不徹底であるためビジネスの詰めやすり合わせがおざなりになっていること（一般論として）。

■進化（グレード up）したユーザー個々にマーケティング・コンセプトが正確に伝達していない。

■真面さに欠くコミュニケーション表現が多すぎる。

■広告がその原点に回帰して、消費者に役立つ、生活情報として喜んで受容される如き、諸技術を向上させること。

■お客様に媒体を使って伝えられたメッセージが効果的なコミュニケーションを行っていないのではない、つまり伝導対象となるお客様の的確に把握しきっていない。

■ユーザーである医療担当者から正確にニーズを汲とり、非価格競争を前提として単なる商品知識を越えた学術情報を提供し、商品の有効性、安全性を幅広く普及するかである。

■情報過多の今日、いかに消費者に「効く」情報を効率的に提供するか、という問題意識の解決。

■ユーザーは、企業の感性・サービス等を重視してきている。

■ユーザーの本音がみえない。  
どこに喰らいついてくるか、予測が難しい。

■メーカーの問題として捉えると、  
ユーザーの姿を適確につかんでいない企業が多い。単品発想ではなく買物行動の中に製品をポジションしてみる習慣が必要。

■特定しにくい一般消費者（生活者）に対し、企業や製品にかゝる情報をいかに効率的にコミュニケーションしていくことができるか。

■マーケティング・コミュニケーションの最終ターゲットはいつの世にあってユーザーだから、そのユーザーの動向がつかみにくくなっていくところに、一切の問題の原点がある、と考えるべきだと思う。

- 補修部品や修理サービスに対しての積極的な応待姿勢がない。(特に耐久消費財関係で——)



これは企業とユーザーをつなぐ、大切な「安心・信頼の絆」

- 家庭婦人誌「リビングブック」の年間予約購読読者を獲得するのが現在の仕事。ダイレクトメールをはじめ、新聞、雑誌の広告など活字媒体、テレビ、ラジオなど電波媒体を折りませ、コミュニケーションミックスを展開しているが、その効果が、いまひとつ読みきれない。
- 多様化、個性化するユーザーに対して発信する企業情報内容とその伝え方のアイデンティティ
- もう物を売り込む時代ではなく、飽和時代にどう新しい生活提案が出来るかが鍵である。
- 顧客データバンクの整備  
売れ筋商品の情報の把握
- ユーザーとのコミュニケーションは、従来は商品だけであり、よい商品さえ届けていればよいとの考え方があった。そのためユーザーに対し不親切な会社であった。
- 5年間にわたるシーフードキャンペーンでおさかなへの関心は高まった。しかしさかなが健康に良いとは云っても、それを「食物」「薬」として扱うことには限界がある。ファッションとして生活の中に位置づけることを模索している。
- ユーザーと媒体とがひとつのベンチでコミュニケーションする努力がいま一歩
- 商品企画が深耕化し、徹底してセグメントされる結果、従来に倍する努力をしなければユーザーに企画意図が伝わらなくなった。

■多品種少量時代におけるマーケティング戦略

■宣伝表現の顔、  
店頭での顔、  
販売員の顔、 の三重面相

■平和と豊かさにとっぷりつかった消費者の目はあらゆる方向を向いてとらえどころがない。だからといって百花繚乱のマーケティング・コミュニケーションでいいとは限らない。

■彼等の“存在”、“志向”を知るだけでなくいかに彼等を“顧客”として把握できるか、そのためのコミュニケーションは？

■まず消費者をよく理解すること。  
従って、こちらからの発信ではなく、その前に受信能力を高めること。

■大衆向医薬品に於る、品質と効能・効果面での優位性（他社と比較して）を、ユーザーに如何に伝え、理解してもらうか。

■広告表現戦略はその時代の社会風俗を反映させることと同時に、その会社の『らしさ』をどう表現するかが大切な課題である。

■最終選択権はユーザーにある。

■経営戦略の拠点、オフィスの環境問題をお考えになっていますか？

■広告は“商品のことを正確に伝える”という任務を忘れてしまった。  
20年前のクリエイティブに一度もどる必要がある。

■商品の改良より、コミュニケーション・ギミックへ走りすぎている。

■メディアにとってユーザーは2つ考えられる。アドバタイザーとオーディエンスとである。全体的・相対的な機能・効果の低下がユーザーのための「マーケティング・コミュニケーション」効果を弱めている。

点に、最も大きな問題があるのではなからうか。

■ターゲットの絞り込みと、そのコミュニケーション手法

■明確に伝わらない。

行動をおこした時、反対の答えがでる場合が多い。

### 3. 「流通向け」の課題

- 情報ニーズのあり方をメーカー側が把握していない。情報伝達のターゲットも不明確。そのため情報エントローピーが増大している。
- メーカーの商品開発の意図、マーケティング政策が流通の第一線に伝達されないか、正しく伝達されていないため、販売活動が進歩しない。
- 取引先本位のキメ細かいコミュニケーションを！
- ガソリンスタンド6,300カ所  
働いている特約店・販売店の店頭の社員3,1500人  
社員1人が、顧客（固定客）200人をフォローしていく……。  
このMCに苦慮している。
- 製造段階における「製品」に投入された理念、消費者への貢献要望が、卸、小売業におお十分に伝達されていない。ために多くの無駄と浪費を生じている。逆のコミュニケーションまた然り。
- 商品に織り込んだ、ユーザー向けのメッセージが流通の段階で薄れてしまう。
- 流通業者が日常の業務に追われ、生活者の新しい文化を理解できないでいる。
- 「生活」がみえていない、いわゆる「専門家」たちのトンチンカンにはらを立てています。
- 要するに我々の業界では、メーカーの戦略（意思）が流通の結節点で、ともすれば、消えてしまう危険性が十分にあるから。
- メーカーから消費者への情報伝達者としての役割を果たしていない。時にはその阻害要因となることもある。

- 企業としての基本的なビジョンが明示されていなかったり、その浸透が不十分だったりすることが多い。
- 販売促進上、商品の説得的売り込みから、政策を中心とした企業対企業の理解関係づくり。
- エレクトロニクスの進展に伴ない商品はますます「軽薄短小」化してきており、従来の生産財領域から消費財分野へと顧客（市場）が変化する中で販売チャネルの内容も変化してきている。そこで販売チャネルをどのように組織化し、どのようにコントロールするかが従来以上に重要になってきた。

## 4. 「社内向け」の課題

- これからの情報社会のマーケティング・コミュニケーションは如何にあるべきかを再考し、従来のシステムの問題点を明確にして、ユーザー向け、流通向け、社内向けの3つの主要領域へのシステムの対応がおくれている点であると指摘したい。
- 社内の関連セクションを、マーケティング目標に向けて、いかに意志統一させるかが問題とします。
- 上司が部下に対して権限委譲をしないためコミュニケーションの輪がひろがらない。チームワークはフリーディスカッションからスタートする。
- 販売の第一線の実務者がマーケット（社内学者が多い）を信用しない。逆にマーケットは実務者をバカにして全くディスコミュニケーションである。
- 社外を見れば、個の品番の選択に生きる人々が相手であると分析される。社内とて同じこと、この人々が個の要素の分担に忠誠心を持って仕事をしている。全体パワーの気抜け現象。ならば、今、社内のベクトル合せが一番大切。
- トップおよび他部署のマーケティング・アレルギー  
マーケティング担当者の社内向けプレゼンテーションの不足
- 素材の製造・販売会社として、マーケティングを行っていくには直接ユーザーの動きはもとより小売・消費者の動きを営業に限らず開発・生産の担当者が知っていなければならないが、このような市場情報の社内へのコミュニケーションが不十分である。
- 全社営業という言葉がよく使われる。現実はどうか。まだまだセクト主義がはびこっており、協力体制には程速い。営業部門の排他性をな

くして全社的なものに盛り上げる必要がある。

■調査・研究をトップから課長クラスまでいかにタイムリーに流しても、読む人は少ない。絵と短い文章を心掛ける。

■新商品の市場導入に際して、商品動向、市場環境変化、競争環境等、諸般のマーケティング情報を正しく、しかも総合的に市場に伝えていかなないと、従来のように単なる商品力のみでの情報だけでは競争にうち勝てず、そのキイとなるのはやはり内部にどう理解させ、実行させるかがポイントになる。

■マスコミ産業は、社内が編集、販売、広告、工務など種類の異なる仕事に別れるため、マーケティングに関するコンセンサスとコミュニケーションには特別の問題があります。

■情報過多で文書類のコピー量のムダとロスを痛感する。（回覧で済むものを各自配布にしたり。）  
一方、プロジェクトの推進等で情報のレベルが揃わない。大事なことを忘れていくケースがある。

■“敵は内にあり”といわれますが、一番身近にいる人達に、もっと理解をして、説得していく努力が、“人、物、金、時間、そして情報”の有効な活用だと思います。

■変貌した社会の現実を理解できない人間が判断する決定権を握っている。彼に「現実」を理解させ得るか否かにすべてがかかっている。

■営業部と工場、又は営業マンと技術者間のコミュニケーション

■ユーザーに物、サービスが届くまでの売りのしくみづくりも重要だ。そして、しくみを動かす人を動かす、しかけづくりがこれまた重要。

■最も高いモチベーションは社内存在させるべきもの。送り出す「力」が差をつける時代。自分たちが自信を持てたかどうかのカギ。

- 事業コンセプト——従って、新事業、新製品の開発方針の社内での不徹底が目立つ。
- 市場の変化とマーケティング施策がうまく対応しているか絶えず不安がある。
- 会社組織が肥大化されるにつれ、それぞれの仕事が分業化されてきた。それに伴い、仕事の責任分担制も明確化され、自分の分野さえ成し遂げれば事足りりという風潮が横溢化している。本当の意味でのマーケティング・コミュニケーションをはかるためには、そうした社内のセクショナリズムをとり払うことから始まる気がする。
- 社内の意志統一ができないために、コンセプトや戦略の一貫性を欠き、結果として有効なコミュニケーションが出来ないケースが多い。
- 管理が先行すると創造が失われる。失敗するからその次の成功が生れる。  
流通もサービスも、お客さまは横に動いている。最大の満足を提供するのは人でしかない。
- 社内統一及び部門間の問題
- 量産志向になじんだ企業体質を転換しつつ、エレクトロニクスのような新規事業分野を開拓し効率的な多角化と経営統合を実現するためには、特にトップの信念に根ざした、社内向けの「新文化・新価値基準」に関するコミュニケーションが必須である。
- ユーザーや流通は話題性のあるものには敏感に反応する。  
社内は、部門間の信頼関係や利害関係がコミュニケーションを阻害する。
- ユーザーニーズを社内シーズにどうコミュニケーションするかという事

- 商品開発力&スピード、流通チャネルの再構築など、社内で抱えている問題が多すぎる。さらに、組織の硬直化が目立ち情報社会に対応しにくくなっている。
- 一般的に言えば、耐久財、消費財、サービスの別と、更にケースバイケースでどこに問題があるかが異なるものと考えられますが、当社の主力製品の場合ではまず社内へのコミュニケーションを改善することが効果が大きいと思っています。
- 各部門でのコンセプトの解釈が異なり非効率的な結果を招く事が多い。コミュニケーションすべき本質より、コミュニケーション技術なり、クリエイティブワークなど方法論に焦点が合わされ易い。
- いちばんユーザーに接している部分の感度で、社内のコミュニケーションが行われていないこと。
- 企業がコミュニケーションの母体そのものとして機能しなければ現代のユーザーに対応できない。
- 情報の社内還流の不十分さ、社内組織間の連動ワークの不足、単位組織の運営の乱れなど、社内向けコミュニケーションを重視すべき条件が余りにも多い。  
外向けコミュニケーション活動の発信源を固めることにもっと注力すべきである。
- 年度の経営方針が年1回（年初）ぐらいの発表では、全社、末端まで届かず、また忘れられてしまうだろう。  
ポリシーの徹底は儀式ではなく、毎日のカレンダーに入れる位、意識づけが必要だろう。
- 社内におけるマーケティング・コミュニケーション・ギャップ。

## 5. 「ユーザー・流通向け」の課題

### ■消費者対策

- 商品特性、原料の明示、飲み方の宣伝等消費者にアピールする。  
流通向けについては自社商品の認知度を高める。

## 6. 「ユーザー・流通・社内向け」の課題

- ユーザー向け・流通向け……媚を売っている感じ  
社内向け……一本筋が通っていない感じ
- 変化への対応力と解決への実行力を伴わない人達への説得。従ってユーザー向け、流通向け、社内向けという層別には分けずらい。ポイントは実感や実例を伴った説得。
- みんなとり乱して足なみが最高に乱れている。だからそれぞれに新しい視点からのコミュニケーションがいる。
- その時々、場所、目標などによって主たるものは変るでしょう。  
いずれにも問題がある筈です。



## 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) 263-7134

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.

