



MCE I の主張

百人百語

マーケティング戦略の「これから」

1985—1986

ひらめきのキーワード集

MCE I 東京支部・大阪支部

は し が き

『百人百語』はプロフェッショナルの本音の発言集です。1983年の創刊から、3号目。今年は、とくに「ひらめきのキーワード」というタイトルの下で、有力企業の経営者、第一線で活躍中の実務家それに高名な学者のみなさんの提言が寄せられました。昨年を大巾に上まわる数になっています。

本書が、マーケティング活動を推進する上で、事業計画や施策を企画する際にヒントとして活かされ、また、課題解決のための「新しい糧」としてお役に立てていただければ幸いです。

ご多忙の中、ご執筆下さった多くの方々に厚くお礼申し上げます。

寄稿内容は、できるだけ原文どおりに収載しましたが、一部短縮または重点ジャンルを1つに絞らせていただいたものがあります。

本書の編集に当っては、次の諸氏にご協力を仰ぎました。

一宮 宗 昭 (第一広告社)

水 口 健 次 (日本マーケティング研究所)

六本木義夫 (東京パブリック・コムニケーションズ)

柳 澤 健 (フリー)

ここに改めて感謝の意を表します。

1985年10月

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 東 條 幹 郎 (キリンビール)

理 事 柳 澤 健 (フリー)

MCE I 大阪支部

理事長 森 茂 樹 (日本マーケティング研究所)

理 事 木 谷 騏 巳郎 (ニッポン・インターナショナル・エージェンシー)

理 事 中 川 伊志巳 (シャープ)

理 事 中 野 順二郎 (電 通)

理 事 細 見 吉 郎 (宝酒造)

理 事 吉 岡 国 道 (積水化学工業)

1985—1986 ひらめきのキーワード集

1. 経営戦略

■ 路肩はどうか	饗 場 裕 治	6
■ 挑戦と創造と「戦略」の関係	稻 垣 重 久	6
■ マーケティングの革新を進めよう	佐 川 幸三郎	7
■ マイナー主役時代の到来	重 名 恬	7
■ 経営戦略に新しい発想を	鈴 木 久 昭	8
■ リスク分散経営	中 村 年 彦	8
■ 「便益性」と「経営哲学」を売る	御 厨 文 雄	9
■ 幾多の働きかけのなかから生まれる成長シナリオ	村 田 昭 治	9
■ これからの視点——トータル・コミュニケーション・デザイン	山 田 崇 雄	10
■ 未来を考える事業経営	山 本 千 治	10

2. マーケティング戦略

■ ナンデモ屋よ、さようなら	荒 井 伸 也	11
■ ダイレクトマーケティングやニューメディアは業種ではない ..	池 上 久	11
■ メーカー主導マーケティングの終結宣言	市 橋 立 彦	12
■ 「地域商品の開発システム」づくりを！	伊 藤 勝太郎	12
■ 都市のマーケティング	井 上 優	13
■ マーケティング差別化と人	大 島 誠	13
■ 戦略性のある個店対策	大 歳 良 充	14
■ 「脱・大衆消費社会」のマーケティングは“分子生物学”的発想で ..	大 橋 照 枝	14
■ メーカー自身の売り方開発の重要性	小 倉 良三郎	15
■ 高効率マーケティングの奨め	工 藤 恒 夫	15
■ 掠奪のマーケティングから養殖のマーケティングへ	佐 藤 知 恭	16
■ 「他」と違う「自」の追求を	佐 野 寛	16
■ ターゲット・マーケティング	清 水 滋	17
■ 統合化——C I の中でトータル・マーケティングの展開を ..	正 田 達 夫	17
■ 買いに行くのか、売りにくるのか	鈴 木 徳 彦	18

■顧客の心を捉えること	高 峯 秀 樹	18
■フラクタルによる新業態開発	高 山 邦 輔	19
■マーケティングのアート性と科学性	田 島 義 博	19
■マーケティング戦略の3つのS	田 中 利 見	20
■業態発想のマーチャンダイジング	谷 口 優	20
■融業化、新業態と消費システム全体のマーケティングフレームの構築	種子田 實	21
■これからのマーケティング戦略	千 足 隆 昭	21
■原点からの発想	富 永 正 文	22
■「対応」では遅すぎる	鳥 居 直 隆	22
■「理想」と「現実」のギャップ	中 神 倭文夫	23
■“用途開発”が課題	中 川 伊志巳	23
■商品の外廻りと内廻り	二 宮 嘉 昭	24
■情報ネットワークとマーケティング	沼 本 康 明	24
■メイクタイム、メイクスペース	根 本 則 明	25
■“昨日の敵は、今日の友”的発想	原 惇	25
■マーケティングの効率分析	馬 場 悦 夫	26
■市場のとらえ方	平 松 瑞 夫	26
■優れた役者の語りかけ	三 浦 年 雄	27
■不器用な「メーカー・マーケティング」	水 口 健 次	27
■変わるものと変わらないもの	三 谷 与司夫	28
■予定された市場への対応——予約供給システムの開発	室 井 鉄 衛	28
■「マーケティング・コミュニケーション」こそ基本的な機能	柳 澤 健	29

3. 顧客研究、市場理解

■生活者の徹底した心理分析を	油 谷 遵	30
■ニューリッチな感性を持つオトナ社会の到来	岡 橋 葉 子	30
■フラグメンテーションの時代	川 勝 久	31
■お年寄り、女性、夫婦を大切に！	貴多野 乃武次	31
■年々難しくなるユーザー・ニーズの把握	北 見 将 造	32
■大衆は健在であるが健全ではない	桐 原 久	32
■快楽を追求する時代	小 嶋 庸 靖	33
■お客は何を買いに来たのか？	小 林 三千夫	33
■不必要なものを「不必要だ」と言う時代の到来	小 林 保 彦	34
■渴き方のちがい	近 藤 聰	34
■現代版「若者組」をつくろう	斉 藤 貞 雄	35

■ もっと人に関心を …	佐藤 福雄	35
■ いま、マーケッターは先取り捜査官であれ	新藤 健一郎	36
■ アート&サイエンスのマーケティング	杉浦 肇	36
■ 事実をしっかり見据える習慣を身につけよう!	高橋 弘	37
■ ながらテイスト	谷口 正和	37
■ 私場開発	中野 光雄	38
■ 知りたい——学生気質	橋本 武比古	38
■ マーケティング戦略と家族購買行動	三浦 一	39
■ 感性マーケティングの構築	水野 誠一	39
■ 「使い分け」、「買い分け」を読む	山口 貴久男	40
■ “マーケット・イン”発想の戦略展開を	若林 健三	40

4. 企業体質、組織風土

■ 自己革新とはアンラーニングである	大沢 武志	41
■ “進化”してゆく組織	佐治 敬三	41
■ 企業内の壁	澤地 秀夫	42
■ 社内企業家精神	鈴木 章友	42
■ 今、真面目さとは	武田 哲男	43
■ 能力とは勇気だ	細見 吉郎	43
■ マーケティングは中小企業の出番	増田 博	44
■ ヒーロー創造型の会社風土づくり	松岡 一男	44
■ 社風は、社員の行動の蓄積	丸谷 芳雄	45

5. 流通

■ 店の勝敗は装置で決まる	飯森 健一	46
■ 小売業よ、“甘え”からの脱却を	泉 幸平	46
■ 商業の役割	城 功	47
■ 戦略的視点の学習を	森口 以佐夫	47

6. 広告、プロモーション

■ 販促ツールの制作基本をPOP（購買時点）にもどせ	石田 巍	48
■ 百のギロンより1つの実行	亀井 裕治	48
■ 面白広告批判への反論	坂井 幸三郎	49

■新しいセールス・プロモーション体系への期待	坂井田 稲 之	49
■ワンポイントマークの神話はもう消えてしまったのであろうか?.....	志 垣 芳 星	50
■BIG COMMUNICATIONへの挑戦	島 村 健次郎	50
■生活の拡がりのある提案を	武 川 安 平	51
■寺尾式「煮コミ論」のおすすめ	寺 尾 睦 男	51
■イベントが地域と企業を結びつける	鳥 山 輝 郎	52
■説得広告の時代	三田村 和 彦	52
■これからの「売りの現場」はどこ?	三 宅 政 勝	53
■冗談関係(ジョーキング・リレーションズ)	山 川 浩 二	53
■企業にとってスペースやタイムは生産財である	八 巻 俊 雄	54
■今、またテレビ広告効果低減がいわれだしている	吉 中 和 夫	54
■「つもり広告」はやめよう	米 内 貞 弘	55
■本音の住まいづくり	渡 辺 英 二	55

7. 営 業

■店頭の活発化に注力	岩 政 幸 伸	56
■コミュニケーション戦略	久保野 充	56
■営業とは提案である	東 條 幹 郎	57
■顧客トップに面談し訴求する勇気がもうひとつのパワーに!	南 川 英 雄	57
■営業活動体系の組み直し	森 茂 樹	58

8. マーケティング・マインド

■草鞋(低関心商品)のマーケティング	井 上 正 明	59
■平均を超えるのはトレンド・センス	上 條 利 昭	59
■視 点	木之本 省 吾	60
■革新と新機軸の種子	小 林 薫	60
■消費者じゃらしでいいのかマーケティング	佐 内 洋 治	61
■不易流行	高 畑 一 成	61
■暮らしの気分	田 中 真 理	62
■あなたはライフコンセプトを提案出来ますか?	堤 江 実	62
■消費者は共同運命体	所 秀 昭	63
■オーソドックス・マーケティング	中 西 将 夫	63
■「有視界飛行」のおすすめ	野 村 正 樹	64
■マーケティング——変るものと変らぬもの	福 原 義 春	64

■ 口が開けば耳は閉じる	藤 井 貞 夫	65
■ モノのコト化	藤 田 尚	65
■ モノを売る前に自分のマーケティングを	藤 野 測	66
■ トータル・システムによるマーケティング	古 田 庚 男	66
■ ニューメディアとマーケターの責任	前 田 忠 正	67
■ 生活の文化化への貢献	宮 原 義 友	67
■ How are we ?	望 月 明	68
■ 責任感、誠実さ、信念	森 本 啓 右	68
■ 競争的マーケティング・マインドの思想	山 田 光 千 年	69
■ 豊かさへの視点	山 本 徳	69

9. そ の 他

■ いま人間がいちばん面白い	一 宮 宗 昭	70
■ 専門技術者としてのマーケター	梅 澤 伸 嘉	70
■ 伝統的で新鮮な反対の合一	岸 本 純 一	71
■ もうそろそろずくこやめようよ！	木 谷 騏 巳 郎	71
■ ビジネスの真の目標	長 岡 隆 司	72
■ 真に新しい価値判断を	村 山 孝 喜	72

路肩はどうか

饗 場 裕 治

企業の走って行く道は、何時迄も舗装された道路とは限らない。既に多くの企業が舗装されていない、でこぼこ道を走っている状態ではないかと思われる。

本業の道路が、でこぼこ道である上、路肩が崩れていたりしたら大変なことになる。

逆に路肩がしっかりしていれば、でこぼこ道でもスピードが出せるし、方向転換も可能になる。

谷の向うに良い道が見えても、そこにたど

りつくのには困難も多く、時間もかかる。

寧ろ視界の利く範囲で、本業のすぐ脇の、路肩がどうなっているのかに絶えず注意を向ける様にしてゆきたいものである。

(日立金属・営業本部部長)

挑戦と創造と「戦略」の関係

稲 垣 重 久

いま、挑戦と創造の必要性、重要性は一段と高まっている。勝つ戦略の立案に不可欠である。ここでも人間的側面＝ハイタッチが注目されるわけだ。

ただし、挑戦する対象、創造された結果、すなわち「戦略」はあくまでも合理的機能性の表現であり、性格は無機的でなければならない。

戦略の中に、挑戦する姿勢や創造のための情熱が入り込んでいないか、点検しておこう。心、精神、理念が戦略の中央に座っている場

合は、彼等が組織の末端に対して勝つ見込みの薄い白兵戦を強要することになる。

吟味され尽された戦略は、もちろん挑戦する姿勢や創造のための情熱なくして生み出せない。実行に際しても姿勢と情熱が欠如すれば成果は危なっかしい。だからといって、戦略の内容が精神論であっていいとするのは、錯覚である。戦略の無機的客観性を確保するためにこそ熱く燃えたいものである。

(大阪レオフィールドサービス・常務取締役)

マーケティングの革新を進めよう

佐 川 幸三郎

今日のように市場が成熟飽和し、消費者の生活知識の水準が高くなり、その上、商品の品質性格差が極小化した段階では、以前のマーケティングが夢に描いていたような広告による「イメージ神話」・「ブランド神話」の創造は却って逆の効果を及ぼすようになってきた。あてがわれた商品の売り上げを、どう伸ばすかではなくて商品性能を革新的にどう改造すべきかを、R & D機能と一体化して推進することが、現在のマーケティングの最も重要な任務になってきている。

次に重要なことは新しい情報技術を駆使し

て工学的或いは理学的手法をとりいれた実証的なマーケティング技術をマーケティングが身につけることである。店頭技術や購買行動の研究技法が進歩してきて、今迄のマーケティング理論が根本的に見直される日が遠くないように思われるからである。総ての科学技術がそうであるように、基礎研究の充実なしにマーケティング技術の進展はない。産学一体化してマーケティングの新しい理論構築を進めていかななくてはならぬ。

(花王・代表取締役副社長)

マイナー主役時代の到来

重 名 恬

情報革命、技術革新の急激な進展によって産業の成熟速度はいよいよテンポが早くなってきた。これに伴って企業の表層部にある製品の陳腐化は一段と加速し、ある日突然その収益構造に大きな修正が迫られるドラマティックな時代の幕開けである。

行先不透明の厳しい経済環境の中で、企業はどの様な対応に迫られるのか。

その1つは企業体質のハイテク化である。企業の中心部分を減量スリム化するとともに高度技術によって徹底的に強靱化し、表層部

の陳腐化に柔軟に対応する体力の蓄積である。

その2つはマイナー製品の主役化、即ち脇役を育てることである。「脇役」これは主役に比べて小粒である。しかし個性ある脇役を数多く揃えた芝居は見応えがあるのと同じ様に、これからの企業もいままでの主役に比肩出来る優れた脇役製品をどれ程多く揃えることが出来るかが企業の力であり、表層部の陳腐化に柔軟に対応する道と考えている。

(鐘紡・常務取締役ディオール事業部長)

経営戦略に新しい発想を

鈴木 久 昭

企業成衰のサイクルは30年といわれる。経営環境は急速に変化している。企業の永続的生存をかね常に利益を志向しながら国際的競争を勝ち抜くにはもてる経営資源を戦略的目標に集中することが重要である。さらに経営理念にフレキシビリティをもたせることである。これからの経営を真剣に考えるとき米国型の先見性と決断力と生来ともいえる一流の経営勘をもった真のワンマンが待望されているのではあるまいか。わが国のこれまでの事業展開をみると既存事業の延長上の事業

を中心に既存基礎技術の応用による他事業分野への進出が主体であった。すでに本格的な資本過剰時代を迎え非戦略部門や低収益部門の切り離しを進めるとともに系列企業を超えた有望成長企業の買収・合併が効率的経営戦略の一環として国際的規模で行なわれる時期にきている。新事業を一から手がけることの不効率かつリスクであることはこれまでの比でないことをここで改めて想起したい。

(日本デキシー・人事部長)

リスク分散経営

中 村 年 彦

当社の営業は3本の柱となっており、ニーズの変化によって、その柱の太さが変わってきました。当社創業期は小売業(ヤマトリミニショップ)が全社の95%を占めており、年間5-10店舗の出店を重ねておりました。しかし、その後昭和56年頃からスーパーの伸び率鈍化に伴い成熟産業となり現在はスクラップアンドビルドを積極的に行なっております。しかし製造販売業が年率50%以上の伸び率で成長しており今期は全社の60%を

占めるに到って居ります。又昭和58年より始めた物流業も現在では12%を占めており、売上=売上総利益ということもあり当社の中で利益貢献度は今後最大になると予想されます。現在の様に変化の多い時代ではリスク分散が不可欠という視点から今後も企業活動を行なってゆきます。(トリイチ・フード・ビジネス・取締役総合企画室長)

「便益性」と「経営哲学」を売る

御 厨 文 雄

かつての日本経済は生産が消費をリードする普及の時代であったが、今日では消費が生産をリードする選択の時代である。市場もまた、メーカー主導型市場から消費者主導型市場へと移行している。

1980年～90年代は激変の時代である。

企業にとって、これからが頭脳と頭脳の戦いだ。が、「変化の中にチャンスあり」で、どの企業にも生存と飛躍の機会が平等にある。

消費者が買うのは“消費者便益”であり、企業が売るのは“経営の哲学”である。

消費者は製品ではなくサービス・システムを含む自分の便益性を購入する、また企業は人間尊重・社会的責任を含む経営哲学を販売する、この認識からすべての企業はその経営戦略＝営業戦略をスタートすべきである。

便益性と経営哲学を売る時代には、従来のマーケティング・販売に広報（消費社会との対話のため）をプラスした一新しい営業力強化戦略が最重要の企業戦略となるであろう。

（ジョンソン・代表取締役社長）

幾多の働きかけのなかから生まれる成長シナリオ

村 田 昭 治

「経営ルネッサンス」時代を迎え、企業体質の一層の強化、独自の組織風土づくりは各企業の重要な経営課題である。そのためには、

①企業のもつ独自の風、独特のイズムをどのような形で噴出させ、企業活性化につなげていくか。換言すれば、自社の持ち味、個性をどう生かしきっていくか、コーポレート・カルチャーづくりへの挑戦である。

②ダイナミズムを基盤とした戦略テーマ群の構築が今後の企業成長の鍵を握っている。何を自社のコアとして企業活力を維持して

いくのか、共有の価値観・共同規範を保ちつつ企業のダイナミズムをどのように捉えていくかということである。

③ライフスタイル・カスタマーをどのように囲い込むかは、ライフスタイルの把握と同時に、連続した流れのなかでの位置づけがポイントとなる。現場からの発想、徹底的な市場理解があってこそ、戦略は有効性を持ち、企業使命をより鮮明化してくれる。

（慶応義塾大学・商学部教授）

これからの視点—トータル・コミュニケーション・デザイン

山 田 崇 雄

今後の企業力はコミュニケーションとデザインによって決定されるのではないかと思います。人々の価値観が多様化し、高度に成熟すると同時に、モノや情報の量が飛躍的に増大しつつあるこの社会は、それと反比例するかのように、モノや情報の質が均質化し、それらの魅力が相対化してしまうことが宿命づけられた社会といえます。すなわち、企業からは、マーケットやお客さまの姿が見えにくく、人々からは、企業やその送り出すモノや情報の姿が判別できないという状況が想定

されます。このような企業環境において、効果的かつ効率的なマーケティング・コミュニケーションという観点に立つならば、個々の製品やサービスというレベルを超えて、トータルにマーケットや自らの企業のあり方を明確かつ戦略的にデザインするという発想に立ちパワーを集中的に配置・運用することによって、一貫したコミュニケーションフローをつくり出すことが何よりも優先するべきです。

(T C D ・代表取締役社長)

未来を考える事業経営

山 本 千 治

明治の創業以来長らく官営・準官営だった当事業も、時代の流れにあった最適形態ということで今春から民間企業のお仲間に加えて頂くことになりました。

新しい皮袋には新しい酒をということもあり、組織的なこともさりながら基本的には全社をあげて180度頭の切替を行うべく取り組んでいるところです。

電気通信事業のうち特に通信機器分野では激烈な競争下にありますが、我々としては、お客さまあつての事業であることを肝に銘じ、

間違っても企業エゴに陥ることのないよう、公正条件に十二分に配意しつつ、マーケティングを充実させ、お客さまのニーズを先取りしシーズとマッチングさせながら、よりよい商品・より良いサービスを提供してまいりたいと考えています。

21世紀は情報化時代です。豊かで、住みよく、明るい明日の社会建設のお役にたてるよう関係各方面と手を携えて努力していく所存です。

(N T T ・取締役通信機器事業部長)

ナンデモ屋よ、さようなら

荒井伸也

無店舗販売でない小売業には、店舗という販売の基盤がある。これは実に強力な武器で小売業のパワーの源泉であると共に、使い方によっては、小売業の腐敗の原因となる。

ところで、店舗の周辺には、きわめて多様な人々が住んでいる。日本の場合には、階層による住み分けの程度が外国にくらべて低いので、その傾向はいちじるしい。つまり一等地にある小売業の店舗は、どんな客をねらう場合でも、又、どんな商品がサービスを提供しようとする場合でも、製造業にとって垂涎

的となる。小売業自身も、店舗の周辺に住むありとあらゆる種類の消費者に目がくらみ、儲かるかぎり、ありとあらゆることをやろうと思うようになる。

こうして、日本独特のナンデモ屋が出来上がる。消費者のニーズに応じて日本的特色のある業態が出来たなどと理屈がついているが、どっこい、店舗という販売力と欲に目がくらんで、自分自身を見失っているだけなのだ。

(サミットストア・専務取締役)

ダイレクト・マーケティングやニューメディアは業種ではない

池上久

ダイレクト・マーケティングの時代とか、ニューメディア(CATV)の時代といっているうちに、次々とニューメディアが登場し、ダイレクト・マーケティングにもぎやかになって来た。この両者には共通点がある。先ず両者とも発展しないと云う見方である。これはアメリカと日本の地理的条件を比較して発展はないという意見である。今一つダイレクトマーケティングとニューメディアの都市型CATVは共に、都会中心の中高所得者を対象とした伸びがなければ発展はない。又働く女

性の増加とか、レジャー時間の重視というライフスタイルの変化や個性化がアメリカ同様に進まないと発展がないなど共通点が多い。

このようにダイレクト・マーケティングとニューメディアは共存の可能性が強く、それぞれを別の業種としてとらえることなく、この両者はマーケティングの一つの形態としてとらえておかないと一人歩きしてしまうことになりかねない。

(博報堂・常任顧問)

メーカー主導マーケティングの終結宣言

市 橋 立 彦

今年3月米国マーケティング協会は25年ぶりにマーケティングの定義を改めた。1960年のそれと比べて顕著な違いは「生産者主導」を捨てて、コンセプト作り、価格設定、プロモーション、流通チャネル作りという具体的内容を明記し、さらにこの4つの具体的活動で、個人でも組織体でも目指す目標をアイデア・商品・サービスによって達成可能にするための企画・実施の「過程」だとしている。つまり従来のはPerformanceだったのが今度

はProcessだというわけ。戦後日本はマーケティングを米国から学び、現在それを日本人の特技である旧来の考え方と「重層化」して米国直輸入マーケティングを日本化させて今日では日米貿易摩擦を招来させるレベルにまで発展させた。ところが今だに日本のメーカーの中には「メーカー主導の押しつけ志向」から抜け切れずに失敗をしている人がいる。今回の米国での定義改訂は、日本商人伝統の「顧客志向」の再確認といえないだろうか。

（企画グループ市橋事務所）

「地域商品の開発システム」づくりを！

伊 東 勝太郎

食品業界にあって飽食時代の今日、消費者の商品に対する選択評価は厳しくなって来ている。また商品開発費増加の一方、商品のライフサイクルは短縮傾向にあり増々新商品開発は難かしくなって来ている状況である。そこで安易に先発商品に追従したり、成長性や利益性の高そうな市場に闇雲に参入するといった傾向が増えている。そこに「消費者不在」があっては消費者ニーズに基づく商品開発といったことは絵空事になってしまう。この様な時代こそ安易な模倣商品や他分野進出とい

った以前に、もう一度自己の分野を見直し、潜在している消費者ニーズの掘り起しによる木目細かい商品開発が必要ではないか・・・

そのためには全国規模の商品開発システムとは別に、消費者との接点に一番近い各前線地域毎に小まわりの効く商品開発システムを作り、その地域の消費者に合った商品開発を積極的に押し進めていくことが大事ではなかろうか。

（明治乳業・専務取締役販売本部長）

都市のマーケティング

井 上 優

ご馳走を食いたい、お酒落をしたい、暖かい家に住みたいと、同じ「市民の願い(civilization・文明)」を持っても、住む「自然(nature)」が異なると、そこに「作り出すもの(culture・文化)」は異なります。

「同じ文明」を持っているからといって、「異なる自然」の社会に、「同じ文化」を育てようとした、「国のマーケティング」は、いま、生活にも、流通にも、生産にも、そのムリの結果を、多く産み出しています。

1990年代に到達し得るのは、「資源対応」

を解決するマーケティングで、その「自然」の持つ資源を「文化」にする「ムラ」と、それを交易する「マチ」から、「都市」へ熟成した、「都市のマーケティング」でしょう。

「国のマーケティング」でも「ムラのマーケティング」でもなく、「都市のマーケティング」が、生産・流通・促進の基盤となるでしょう。「よい都市に生まれることが幸せ」のギリシャの哲人の言葉が思いだされます。

(マーケティング・プランナー)

マーケティング差別化と人

大 島 誠

商品・製品の差別化の重要性については、それが説かれて久しい。しかし、我々が差別化製品と呼んでいるものも、主要コンペティターは皆類似のものを製造販売しているというケースがしばしば見られる。

真の意味での差別化製品を開発することが大切であることは言うまでもないが、それもすぐにコピーされる過当競争の中では、この差別化製品の開発も含むマーケティングの差別化がより重要なコンセプトになってきて

いると思う。

そして、この他の追従を許さないマーケティングを展開していく上でのポイントは、

- (1)これを担当するマーケティング・スタッフの高い専門能力・創造力・識見と行動力
 - (2)対象としている市場に直接・間接にかかわっている人々との人的ネットワーク
- という二重の意味で、やはり「人」ということになる。

(旭化成工業・東京マーケティング部長)

戦略性のある個店対策

大 歳 良 充

現在の流通の最前線について、マクロで眺めれば問題が多過ぎる。業態開発——新業態店とか、業際店とか——賑やかな言葉が飛びかっている。

全国画一型マーケティングの頭打ちから、エリア・マーケティングが持ちあげられたが、その実戦的ノウハウが組織論を含めて解決されたとはいえない。そこに、フィールド・マーケティングが提唱されてきたが、これはまだまだ実戦的に深めていく必要がある。

しかし、小売店の店頭から現実に商品が顧客に買われている事実は、厳然たる事実である。とするならば、一店一店の店頭販売力をどう強化すべきか——つまり個店対策が重要となる。要は、それをいかに戦略性を持って展開していくかである。そのために、支店・販社のマーケティング戦略立案能力とその展開能力が大きく問われていると思う。

(プロムス・代表取締役)

「脱・大衆消費社会」のマーケティングは “分子生物学”的発想で

大 橋 照 枝

’80年代の今日は’60年代の高度大衆消費社会と正に裏腹の「脱・大衆消費社会」で、旧来の市場の捕え方では対応できない。トップのツルのひと声、又は組織の合議で一つの目標を決め、中央集権の集団主義で一直線、というやり方は旧時代のもの。今や市場はオーロラのように変化し、従来の力学的発想だけでは対応できず、分子生物学に範をとることも大切。ヒトは百万種類以上の抗体を作ることができるが抗体の遺伝子が百万種類もあるのでなく、数種類の遺伝子の任意の組み合

わせで、使おうが使うまいが可能な抗体はすべて一旦発現させ、その時々に必要なもののみ増殖する。^{*}すべての構成員(消費者)が主体的自律的に行動する「脱・大衆消費社会」のマーケティングは、特に頭が組織思考の回路に固定していない30代以下のヤングと女性のセンサー感覚で、すべての市場の可能性を自由な触覚で描き出させ40代以上は、彼、彼女らが働きやすいよう、組織をマネージする黒子となるのが望ましい。(※本底 佑 1983)

(大広・S P局企画部副部長)

メーカー自身の売り方開発の重要性

小 倉 良三郎

当社もご多分にもれず新商品を次々に出している。最近住宅・オフィスビル・病院学校等あらゆる建築物で、住み心地の良さ、安全性確保、対話の場所を充足する様な高付加価値商品が求められ、メーカーは躍起になって商品開発努力を行っている。しかし、開発された新商品が果してどれ位一般消費者に認知されているのだろうか。全体としては新商品のせいぜい2～3割程度しか、使っていたきたい消費者の方々に認知されていないのではないだろうか。どうやったら、メーカー

の開発努力が円滑に消費者に伝達され、真に良い商品が選択され新築や増改築に折り込まれていくのだろうか。特に現場に施工されてはじめて自己主張がはじまる商品だけに、単なる広告や販促には限界がある。どうやら、メーカーが直接それを求めている消費者に役立つ生活情報を、しかも現場施工に関する情報を含めて、もっと積極的に提供することが必要になってきているのではないかと。

(新日軽・専務取締役営業本部長)

高効率マーケティングの奨め

工 藤 恒 夫

いわゆる安定成長期と呼ばれる時代に入った今でも、無意識の内に高度成長期には通用したマーケティング戦略を旧態依然として続けてしまい、困難に直面した末にその誤りに気が付くという話を、最近良く耳にします。恐らく、質が問われる時代に、依然として量に頼むマーケティングで乗り切ろうとすることが代表的な誤りなのでしょう。例えば、私達が扱っている商品でも、何が何でも店頭展示数を拡大すれば市場の勢いもあって大量に売れた時代は終り、今や個々の商品力を見定

めたキメの細かい適正展示数を考えないと極めて効率が悪いことに気が付いています。

換言すれば、売上至上主義のマーケティングから、利益志向のマーケティングへと頭の切換えが求められていると思います。結局、従来の強圧的なマーケティングから、知恵を絞ったマーケティングへの変換に努力すれば、時代に適合した施策を打出すことが出来て、効率を高め得るということでしょう。

(バイオニア・マーケティング部長)

掠奪のマーケティングから養殖のマーケティングへ

佐 藤 知 恭

大量の広告費・販促費で消費者を一網打尽にしようとするマーケティングはいわば掠奪のマーケティング——Plundering Marketingだ。狩猟民族の欧米人の発想だ。大衆飽和社会となり、選択が鋭くなった今日、この掠奪の思想は行き詰まった。商品の購入者の40%は買った商品になんらかの不満を抱いている。不満をもったままの顧客の90.5%は決して再びその商品を購入しない。しかし、苦情処理に満足した顧客の70%は再購入する。潜在している顧客の不平を苦情として顕在化しその

解決に満足を与え、再購入に結びつける。これが養殖のマーケティング——Breeding Marketingなのだ。顧客のロイヤリティを維持するコストは新規顧客獲得の6分の1だ。田を耕し、タネを播き、草をとり——まさに稲作民族の発想だ。育て、はぐくむ 女傾化時代にマッチした思想だ。その意味で消費者部門の機能・役割を再点検し、それをマーケティング的に活性化することが緊急課題なのだ。

(青山学院大学・名古屋経済大学講師)

「他」と違う「自」の追求を

佐 野 寛

きのうと違う新しい自分になりたいという願望は、ほとんど強迫観念化して戦後日本を動かしてきた。人も企業も商品も皆、自分を自分たらしめてきた諸要素を捨て去り「新しい自分」への全面的変身を追求してきた。例えばウイスキーは、そのことの象徴のような商品だ。ウイスキーを他と区別してきた強烈な個性を限りなく「マイルド」化し、それを更に水で割らせる。という方向の究極にチューハイがあったことはいうまでもない。無味無臭無個性のアルコールにサワー等で味をつ

ける。そのように、いったんすべてを白紙還元し、そこに好みの表層を附加することが、商品やシステムのすべてにおいて行なわれてきたのだ。だがその流れはいま、大きな転回点にきたように思う。例えばニッカ・ピュアモルトの成功は、そのことの現われではないか。「他」と違う「自」の追求こそ、今後の最優先課題になるはずである。商品づくり、マーケティング、広告、すべてにおいて。

(モス・アドパタイジング・代表取締役)

ターゲット・マーケティング

清水 滋

かつてマーケット・セグメンテーションの表現で強調された対象顧客の明確化戦略が、今後さらにデモグラフィック、サイコグラフィック両面からの緻密な市場設定への戦略と進化し、いわゆる「ターゲット・マーケティング」が業種業態、経営規模のいかんを問わず企業の主要課題のひとつになるであろう。その背景に、消費者の商品選択眼の一層の水準上昇、他との自己の差別化欲求の一層の高まりが存在することはいうまでもない。その結果、商品はたとえ量産であっても（かつて

のキャベツ人形のように）最終仕上げ段階で1個1個を相互に多少とも異質化することがますます必要になり、広告もまた4大媒体による広域・集約型のコミュニケーションのウエイトが低下してDM、カタログ、いわゆるニューメディアによる個別情報提供などが比重を高めるようになる。DM、カタログの発送などにも消費者データを駆使する事前シミュレーション方式などが活用されるであろう。

（東海大学・政治経済学部教授）

統合化——CIの中でトータル・マーケティングの展開を

正 田 達 夫

マーケティング戦略の基本は、CI（存在意義・行動原則・事業領域）の確認からスタートすべきと思います。

またCI確立の過程に於いて、マーケティング発想が貫かれるべきであり、CIは即企業のマーケティング・ビジョンとなるべきでしょう。

そこで、これからのマーケティングの展開は単に営業部門のみの関心事ではなく、全社的な理解のもとに進められるべきです。

トータル・マーケティングの「トータル」

はその意味で次の三つの面から展開すべきでしょう。

1. 全社の経営計画方針にマーケティング発想が活かされている。
2. 営業部門以外の人達も顧客志向を持つ。
3. マーケティングの諸活動が統合化されている。

あたり前のことですが、現在、そして、これからの実践のテーマです。

（雪印乳業・外国部長）

買いに行くのか、売りにくるのか

鈴木 徳彦

世の中情報化時代。新しいメディアが次から次へと登場して、さまざまな情報が供給者と顧客の間を飛び交っている。そんな中でふと立止まると、声が聞えてきた。「いったい品物というものは、買いに行くものなのかネ。売りにこられるものなのかネ」

情報洪水の中でうっかりすると原点を見失って泳いでいる方向がわからなくなる。

住宅という、購入決定の心理コストが非常に高い、つまりは売込まれることが大変迷惑

な商品を扱っていて、どうやればお客様の決心のコストを下げられるか、喜んで「買い」に来て頂けるのか、これからも悩むことだろう。

(ミサワホーム総合研究所・取締役副所長)

顧客の心を捉えること

高 峯 秀 樹

最大の課題は、顧客の心を捉えることです。

比喩的ですが、企業の信者になってもらうことです。信者が集まると儲けにつながります。

そのためには、C Iの徹底と、企業の魅力づくりが必要です。

C Iは、心(マインド)、行動(ビヘイビア)、顔(ビジュアル)の3つのアイデンティが一体となり、一貫して継続した時、イメージアップができます。イメージの良し悪し

は企業の盛衰に影響します。

企業の魅力づくりの焦点は、文化戦略です。

今、文化の時代を享受するにあたって、人々は、1人1人がライフデザイナーとして、快適な生活設計と自己実現を目指し、その生きざまを仲間と語り合う満足感を求めています。頭の足し、心の足しといわれる文化の領域で、誰に、何を、どのように提案し、売っていくかを明確にすることが大切です。

(大丸・本社宣伝統括室部長)

フラクタルによる新業態開発

高山 邦 輔

「フラクタル」という言葉は中沢新一氏が「雪片曲線論」（青土社）で初めて使った言葉で、「一定の視点であるものをみつめると“曲線”にみえるものが視点を変えミクロにしなってみると、そこには全く違う凸凹のはげしい断片で構成されていることが判かる現象」のことです。そして今後 このフラクタル による新しいマーケティング解釈が重要なポイントになるものと思います。事実「ビタミン剤を売らないビタミンショップの成功」（ビタミン剤という間接効果期待のものより直接体に効くも

のを求めるニーズに対応）「エアロビックダンスをメインにしないエアロビックススタジオの成功」（ダンスが目的でなく“やせたい”のが目的の人に対応）。更には明かに「運搬業」であるより客からみて“便利手続業”である「宅配便」といった具合。そして、園芸業が画廊による画家養成業と同種であるといった発見も出来、今後このフラクタルによる新しい業種業態の分類も可能になると思います。

（商業問題研究所・代表取締役所長）

マーケティングのアート性と科学性

田 島 義 博

マーケティングはアートか科学かという問いは、実務的にも学問的にも、大変重要な意味をもっている。高度成長期には、メーカーによる市場の操作性は確保され、マーケティング費用を投ずれば、それなりの効果が保証されていたということもあって、マーケティングの関心は、マーケティングの創造性に集中していたように思われる。アカデミシヤンの興味も、企業の生産指向的発想を、如何にして市場指向に転換させるかにあったから、研究もマーケティングの理念的側面に集中した感

じがある。しかし、市場も変わった。マーケティングも変わる必要がある。変化の方向として、科学化を重視すべきだろう。アートと科学の基本的な違いは、科学が因果関係を発見し、常に望ましい結果を得るように原因を操作するという点にある。安定的な再現性と言ってもよからう。科学は情報を前提とするという意味で、マーケティングの科学化は、情報化と一体にならねばならない。

（学習院大学・経済学部教授）

マーケティング戦略の3つのS

田 中 利 見

これからのマーケティング戦略に必要な戦略思考として3つのSが大事であると思う。

① シナリオ (Scenario)

② システム (System)

③ センズ (Sense)

① シナリオ

21世紀に向けての展望を探ること、その分析軸は、テクノロジーとカルチャー。

② システム

特に、情報ネットワークシステムをつくることが課題になる。科学的思考が大事である。

③ センス

システムを動かすのは人間であり、そのセンスがなければ悲劇的な結果になる。センスは、芸術的思考がなければならぬ。しかも販売ではなく生活の現場から発想すべきである。

(茨城大学・助教授)

業態発想のマーチャンダイジング

谷 口 優

資生堂の系列店活性化のための業態開発が話題を呼んでいる。同社のマーケティング戦略が商品に比重をかけたマスプロモーション販売から店舗に比重をかけた個性的な店づくりによる販売に大転換したことを意味するからである。

このことは、我々小売業にとっても、メーカーのマスプロ戦略に依存する販売体質ではすまない時代に益々なっていることを物語っているといえよう。

私は「業態発想のマーチャンダイジング」

ということを提案したい。これは「ターゲットを明確にし、それに対応した品揃えと売方をはっきりと主張する」マーチャンダイジングであり、この考え方は、大きくはショッピングセンター全体、小さくは売場の1コーナーに至る迄徹底されねばならないと思う。商品は俳優、売場は舞台とするなら、女優に加えてストーリーの確かさ、演出の巧みさが今後益々求められてくることは間違いあるまい。

(ジャスコ・常務取締役商品担当)

融業化、新業態と消費システム全体の マーケティング・フレームの構築

種子田 實

マーケティング情報の不確実化は、空間的・時間的両面でますます顕著になってきている。企業は消費者行動にすぐ対応することに主眼を置いた情報システムを必要としており、FMSとも結びついたPOSや双方向映像情報システムの有効利用が急速にすすんでいく。

しかし、これをもとにした顧客データ主導型のマーケティングは、自社ユーザーの行動やその要因に主に目を向ける。この限界がINSやVANを利用した様々な企業間の情報交流を促し、それが融合市場の発見、融業化

を促進していく。また一方、潜在顧客、ヒューマンウェアという二面で、企業（メーカー）と消費者とを結ぶ情報のパイプが要請され、それが新しいサービス業態を生み出していく。

いずれの場合も、単一の製品ラインのマーケティングから、複数の製品・サービスを包含した消費システム全体のマーケティングへと、発想とフレームとテクニックを転換していくことが求められる。（市場調査社大阪（MRI・OSAKA）・代表取締役）

これからのマーケティング戦略

千 足 隆 昭

石油ショック後、各社は環境変化に対応するため、マーケティング戦略の構築に懸命になって来た。今後、業種を超えて以下のものがテーマになるだろう。

1. 戦略は立案の時代から実施の時代に入り、第一線で着地する時に生ずるギャップを、如何に解決するかという壁にぶつかり、その企業の体質・組織風土・文化・人の心の問題の取組みが大きな課題になって来る。
2. 企業内と流通における戦略のヤマ場が過ぎて、次に顧客研究とその戦略が本格化する。

高度成長時代の世帯別ワンパターンから、個客一超成熟・価値感の多様化に伴う新しい領域・メンタルな面を折り込んだ戦略がクリエイティブされ、今伏流水としてプロモーションもまき込んだ新しいシステムが動き出しつつある。

3. ニューメディア時代に入り、ソフトを中心とした新しい系列化競争が始まり、優秀なソフトを適時・適切に実施し、勝敗のキメ手となる力を発揮するだろう。

（松下流通研修所・営業研修所）

原点からの発想

富 永 正 文

トップブランド商品の衰弱は、マーケティング戦略に転機を与えようである。従来の市場は、ヒエラルキーのある立体的構造を前提としてマーケティング戦略を樹てており、その代表的なものは、コトラーのリーダー戦略、チャレンジャー戦略、フォロワー戦略、ニッチャー戦略であった。

業界のトップに位置するリーダー企業の戦略を明確にした上で、自社を、トップ企業なのか、あるいは2位以下の挑戦的・競争的戦略をとるか、協調的追従的戦略をとるかとい

う枠組みの中で、自社企業を位置づけたのである。

しかし、相次ぐトップブランドの衰弱は、市場を平面型につくり変えることになった。業界内でのポジショニングが取りにくくなったのであり、自社と競争相手との距離ではなく、自社と市場との関係からマーケティング戦略を構築し直す必要に迫られている。改めて“市場第一”の原点からの発想が求められる。

(日本リサーチセンター・常務取締役)

「対応」では遅すぎる

鳥 居 直 隆

消費者と市場の変化への対応がマーケティングの基本であるが、それでは遅すぎるように思う。第1に変化が早すぎて対応している間がない。第2に対応しようにもニーズは不明確であり、何が欲しいのか消費者にもわかっていない。第3に企業の競争相手は企業ではなく消費者である。消費者とのチエ競べが今日のマーケティングの主題であり、その意味からいえば「対応」は受身であり弱腰な姿勢でしかない。

という訳で、「対応」は後手のマーケティングであり、迎合のマーケティングになりかねない。これからは消費者が“欲しくなる”(“欲しい”ではない)ものを創り出し、それをテコに市場を引っばってゆくという攻めのスタンスに切り換える必要がある。そうすることによって対応型から誘導型のマーケティングに進み、主体性をもった市場戦略の復活が可能になるように思う。(日本マーケティングシステムズ・代表取締役)

「理想」と「現実」のギャップ

中 神 倭文夫

マーケティングに百点は無い。有るのは、いかにして百点に近づけるかという努力のみである。それでも、いままでは比較的良い点数が取り易かった。これから先は、競争率も高くなるし、ヤマをかけることも難しくなる。それだけ市場の環境が複雑化しているのである。

そこで、明確な「理想」を持ち、現実との落差を埋めてゆくことが必要となる。自社のマーケティングの実態を十分に把握し、弱点を補ってゆかなければならない。

「理想」は何も、企業の側だけにある訳ではない。消費者は各自、理想とする生活様式（way of life）を持っている筈である。現代は、それがますます個別化・明確化しつつある。そのニーズにこたえうる商品・サービスの提供が、企業に課せられている。また、「理想」を確立するために必要な情報・アイディアの提供も、企業の役割のひとつであるといえよう。（津村順天堂・常務取締役医薬事業部長兼バスクリン事業部長）

“用途開発”が課題

中 川 伊志巳

技術の進歩が早いことは常識。しかし、マーケティングの立場からすれば、これを客観的に指摘して澄している訳にはいかない。

半導体を例にとると、機能の向上とコストの低減が劇的に進んでいる。その結果、生産過剰で経済動向にまで悪影響を与えている。世間は設備投資過剰を原因としているが、マーケティングの立場からすれば「用途開発が遅れた」「技術開発のスピードにマーケティングがついていけなかった」との反省がある。外に、高品位テレビ・ビデオテックス・電子

メール等々、数えきれないほど多岐にわたる新しいニーズが出番を待っている。

これらを素材にして、どんなにおいしい商品を創りあげるかは、料理を担当するメーカーの腕次第。味にうるさい、口が肥えたお客を前に、新鮮な素材をふんだんに与えられると云うことは料理人（メーカー）冥利に尽きる。創意工夫を生かして、どう料理しようかと云う＜用途開発＞が、これからの大きな課題だと考える。

（シャープ・経営企画室参事）

商品の外廻りと内廻り

二 宮 嘉 昭

「器量は悪いのですが・・・」と言って、近所の方に林檎をいただいた。

たべてみると、「ふぞろいの林檎たち」ではあったが、大変おいしかった。お礼を言いながら聞いてみると、実家が肥料商で、どの農家がどんな肥料を使っているかが分るので、おいしい林檎を作る農家が分るといふ。

毎年、数え切れないほどの新商品が、市場参入を試みる。ネーミング、パッケージ、キャッチング、導入テクニックと、いろんな工

夫があり、なるほどと思わせる商品も多い。

然し実際にそれを買ってみると、商品の外廻りから受けた期待感は裏切られ、数カ月後には、店頭にその商品を見かけなくなる。

商品企画の段階から、品質は勿論のことながら、原料の組み合わせや製造方法など、商品の内廻りに、もっと外部エネルギーの注入がはかられれば、息の長い商品が生まれるような気がするが・・・。

（エーシーシー・代表取締役社長）

情報ネットワークとマーケティング

沼 本 康 明

今一番話題となっている情報化社会のキーワードは“情報ネットワーク”である。産業活動の中でこの情報ネットワークに最も関連するのが、生産から消費までのネットワークの役割を果す流通機能である。ここでいう流通とは、商的流通・物的流通・金融流通・情報流通の総てを指す。流通過程で発生する情報を如何に情報ネットワークで吸収、活用するかが産業界における現時点の最も大きな課題の1つである。

他方、マーケティングはA M A の60年の定

義では（敢て85年の定義でなく）“財とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向づける全ビジネス活動”とあり、正に流通と同様、情報ネットワークとの絡みが大である。情報ネットワーク（企業内、企業間を問わず）を構築する事が即マーケティングに連動するのである。これからのマーケティング戦略に於て情報ネットワークが無視することの出来ない位置づけにあることを指摘したい。（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）

メイクタイム、メイクスペース

根本則明

家電商品は元々省力と省時間をねらってきたが、単なる省時間では共働き主婦のニーズに応えられなくなって来た。全自動洗濯機はもっとも省時間効果の大きな商品だが、共働き主婦に仲々買ってもらえなかった。使用実態調査で出勤前に洗濯をするパートの主婦はいくら全自動でも45分もかかっては使えないことが判り、23分で洗い上げる全自洗が作られヒットした。今後はAV商品でも時間の創出という視点からのMDが大切となろう。

同様に都市部ではスペースを創り出すMDも重要となる。省スペースというだけに止まらず、積極的に天井裏や床下を活かすMDを進め、部屋のスペースは極力自由な暮しの場にするべきだろう。これからの暮らしは自由度＝ユトリが中心だがタイムとスペースはそのための基礎条件であり「これからのMD＝マーチャンダイジング」の中心テーマとなるのではなからうか。

(三洋電機・販売促進部参事)

“昨日の敵は、今日の友”的発想!!

原 惇

世の中がめまぐるしく変化している時、従来の制度や組織、思考の枠だけにとらわれていては何も生れてこない。異業種間の交流が活発になっているのもその良い証拠といえよう。こういう集いのリーダーはきまってマルチ人間であり実によく動きまわる。そして自分流のメディアを多チャンネル保有しているのが共通点である。

複合化・多様化という言葉の意味だけをとりえて考えていると、頭のなかだけが混乱し

て結論がでないが、これを逆転して単純への足がかりと考えてはいかなものだろう。小売業とレンタル業、映像と印刷といった競合業種の結びつき、あるいは喫茶店とアクセサリ、理容と美容、量販店とミュージカルといった一見無関係業種の結合、ETC。単に業種の壁ということで片付けられていた問題も、購入するヒトから見れば、ひとつの商品的なものが無数にあるような気がする。

(原企画事務所・代表取締役)

マーケティングの効率分析

馬 場 悦 夫

会社の経営実態分析には細かな指標がたくさんあって、会社のことなら何でも分かるようになっていて。ところが、マーケティングの効率を分析する計算式は売上に対する広告宣伝・販促費の割合（率）だけである。何故こんなことになるかと言うと、財務に詳しい人がマーケティングに弱いからに他ならない。

たしかに広告やS Pの定量的効果測定は難しい。だからといって「良い」「普通」「悪い」の3段階評価ではラフ過ぎよう。それは甘えにつながるものであり、習慣化すると風

土化する恐れがある。商品の生産には厳密な原価管理がされているのでその手法をツールの制作に応用すればよい。金額で表現出来ないものは、消費時間で測定し1時間当りのコストを掛けて金額換算するのも1つの方法である。企画書とデザインの出来映えを競うだけではマーケティングの効率化は進まない。我々の手で、納得できるマーケティング効率分析法を生み出さねばならない時期である。

（レック・取締役経営企画部長）

市場のとりえ方

平 松 瑞 夫

新商品の成功率は確実に低下傾向にある。幸いヒットしても、次年度の売上げの保証はない。むしろ半減すると覚悟した方がよい。

水口健次氏はこの現象を「通過体験としての願望の移動」ととらえた。通過であれば、通路を見極め、2年目、3年目に対処する新ブランド新製品で罫を仕掛け、投資を含む通期でのマーケティング戦略の構築が必要となる。何年かの計画で収支のバランスをとる王道のアプローチはますます困難となってきた。

十人十色。百人百様の時代。市場や標的や

物のくくり直し方に鍵がありそうだ。従来の属性や生活様式での細分化を一歩すすめ、何らかの絆で結ばれている集団に的を絞るのも一方法であろう。例えば「塾帰りに男子中学生が小遣いで買う食物」「ハーブを習う30代の主婦がサークルで飲む飲料」。こうなれば告知媒体、売りの場も自ずと変化する。しかもこの市場、成長が見込め、かなりの精度で分析ができるので計画がたてやすい。

（カルピス食品工業・常務取締役）

優れた役者の語りかけ

三 浦 年 雄

昔から優れた役者は「ある一人の観者に向かって語りかける」といわれている。テレビに出演している時でも、ブラウン管の向こう側にいる“観ている人全体”に向かって演技をすることはマレだという。たった一人に向かって発する台詞が多くの共感を呼ぶ原理。→これからのマーケティング・コミュニケーションの発展に、この発信のノウハウが役立つような気がする。

ところで、ダイレクトマーケティングを展

開する上では、昔から「大衆」は存在していなかった。すべてコミュニケーションは個と個のやりとりで完結している。米穀台帳に書き込まれた個々のお客様のデータは、現在のデータベースよりもはるかに詳細でかつ正確だった。台帳に書き込まれた個客の顔が、ブラウン管の向こう側に見えるはじめたとき、マーケティング戦略の「これから」のはじまるように思える。（マーケティング研究協会・マーケティング推進部長）

不器用な「メーカー・マーケティング」

水 口 健 次

顧客とその願望がどんどん前進して、商店街もスーパーも、そしてメーカーも、相対的に後退させられている。

とくに、好きなこと、欲しい商品を通過体験として卒業し続ける新人類たちについていくのは容易ではない。

よく売れているシャンプー、人気のある車は、「来年売れなくなるために今年売れている」とさえいえる。

この願望にどう対応したらよいのか。

ひとつだけいうとすれば、メーカー・マー

ケティングでは具合が悪いということである。単品・量産、その上でエクスペリアンス・カーブに期待する論理では解決不可能な課題だといわねばならない。メーカー・マーケティングの補完物としての、単品・量販のマーケティングもまた同じである。

さて、そこで――。

加工とサービスのマーケティングが検討されなければならないことになる――と思う。（日本マーケティング研究所・代表取締役会長）

変わるものと変わらないもの

三 谷 与司夫

1. マーケティング戦略は、臨機応変でなければならない。機とは機会であり、好期もあれば危期もある。変とは外界と内部の変化である。
2. 人は変化に対して余り敏感でない。意識して変化の先取りを。
3. 機をみるに敏でなければならない。ひとよりも半歩でも、半時でも早く、而も、二歩も三歩も前でなく。
4. 戦略は、目標によって変わる。外界の事

情によっても変わる。内部事情によっては変えなければならない。而も、戦術は千変万化である。

5. マーケティングの定義は、変わらないだろう。然し、マーケティングの業務領域は、日進月歩で拡ろがっているし、変っている。
 6. 変わり易いもの、女心と秋の空、変わり難いもの、自分を見る目と先入観と頑固な頭。
- (電通印刷・社長)

予定された市場への対応ー予約供給システムの開発

室 井 鉄 衛

生産と消費をいかに調整するかがマーケティング戦略の基本課題であるが、市場に顧客を創造し、維持し、永続させることに、マーケティング活動の具体性がある。

今日の市場の状況は、消費者にとって、すでに衣食住の標準的な充足が実現し、商品の過多と、情報の過剰化によって、自分自身の生きることの物質の充足に一種の倦怠感を経験し始め、そこに人間が窮極求める精神的充足感と、一方に、動的な絶え間ない刺激による生きる実感への追求が求められているのであ

る。消費者は生きるための社会への対応は、ますます複雑化しており、この社会のもつ複雑化にいかに自己関与させて行くかということになる。高度に情報化される社会ー市場ーでは、スケジューリング機能のノウ・ハウが個人生活まで及んで来る。買物にしろ、遊びにしろ、学習にしろ、ここに市場は予約された供給体制のシステム化が求められ、予約供給マーケティング戦略の展開が迫られるだろう。

(千葉商科大学・商経学部教授)

「マーケティング・コミュニケーション」こそ基本的な機能

柳 澤 健

マーケティングの基本的な概念と理論的な枠組みとは、変化と拡大とを続けてきた。現実対応を特徴とするマーケティングの当然の動向であり、現在も変化し、革新することを止めることはない。従ってマーケティング論も様々な形で展開され、これまでに数多くの定義が積み重ねられてきている。

いま、マーケティングに結びつかない企業活動はおろか、あらゆる社会・経済活動は、すべてマーケティングそのものである、とさえいってよい。

だが、余りにも“各論”が多すぎはしないか。個別理論はそれなりに完結性が必要だが全体を統合する概念としてのマーケティング機能論がおろそかにされていないだろうか。

個々の活動、個々の理論を統合し、本来のマーケティング機能を言いあらわし得るものは、現在のような情報社会では「マーケティング・コミュニケーション」であるべきではないだろうか。

(MCEI 東京支部・理事)

生活者の徹底した心理分析を

油 谷 遵

生活者は意識的心理と、無意識の心理と、それらが両方とも含まれている行動と、この3つのレベルにおいて徹底して分析されなければならない。さらに、意識と無意識と行動の3つのレベルの間にあるギャップが構造として把握されなければいけない。

こうしたことを正確に、本格的に行なわないで、消費者は変わったか、生活者は変化していると言ってみても、ナンセンスである。それは生活者の表層的理解におちいり、マーケティングとビジネスの戦略に誤まりを導入

する。

現在、もっとも急がれるのは、徹底した心理分析である。これは生活者の心理を統計学的根拠に基いて主観的に分析することではない。そうではない。新しい認識論に基いて了解的な理解を得ることである。知覚的な理解だけでは、もう不十分なのだ。ダメなのだ。生活者自身が、自分の心理を知りたがっているくらい不安定な時代なのだから。

(ガウス生活心理研究所・代表取締役社長)

ニューリッチな感性を持つオトナ社会の到来

岡 橋 葉 子

21世紀まであと15年。これからの市場として「オトナ社会」が見えている。ニューリッチな感性あふれる人たちの群れだ。ジャリやガキたちとは、おのずと一線を画す(言葉が乱暴だが)。高齢化社会とも、シルバーマーケットとも、もちろん違う。

だいたい、高齢化なんてマイナーなイメージではないか。しょぼくれた年寄り市場、なんてうれしくもない。年齢を重ねることは、自然のことだし、当然だれでも年をとる。がそれは美しくもリッチな生活と同一でなけれ

ば、つまらないし馬鹿ばかしい。

いま40代から50代にかけての人たちを中心に、感性豊かなオトナ社会を作ろう。せっかくの人生だ。リッチに生きよう。内容ある充実した日々にしよう。若ものなんて相手にとって不足だ。口惜しかったら早くここまできて。

——というために、いま、仕掛けと演出が必要なのではなからうか。

(岡橋流通経営研究所・所長)

フラグメンテーションの時代

川 勝 久

マスからセグメンテーションの時代がさらに進化して、フラグメンテーションの時代になったと思う。先頃流行した「分衆」論は、これを指すのであろう。しかし、よく考えてみれば、社会は個人から成る集団であり、それが大衆現象となった。大量生産・大量販売の対象として、大衆が考えられていたのであるが、それが細分化され、ニーズの多様化へに対応してきた。さらに、きめこまくなるのがフラグメンテーションである。

この時代になると、広告の訴え方はY O Uアピールがクローズアップされる。しかし、本来どの媒体でも基本的にはY O Uという個人向けのメッセージを送ってきた。そういう意味で、今後広告は基本に戻りY O Uアピールを強めていかなければならないと考える。

(東京放送・調査局専任部長)

お年寄り、女性、夫婦を大切に！

貴多野 乃武次

小生、今年は厄年を迎え、人生80年の半ばに達した。学校を卒業して就職した22歳から数えると、余命約60年の3分の1を過ごしたにすぎない。あと3分の2、40年を残している。この時間をいかに過ごすか、まさに“時間”のマーケティングの必要性を痛感する。

親が40歳にもなると子供たちも大きくなっており、家族そろって行動することがだんだん少なくなる。自ずと夫婦が向きあうことが多くなる。これから40年、夫婦の時代である。夫は夫、妻は妻で考えてきたマーケティング

から、夫婦のマーケティングへの転換の時である。20年後、小生が60歳の定年(?)を迎える頃、わが国では60歳以上の高齢人口の割合は23.5%にもなるという。ヤング・ヤングと現をぬかしているわけにはいかない。高齢者についても勉強、勉強。「女は老いを三度生きる」といわれるように、高齢社会は女性の時代でもある。メーカーはお年寄り、女性、夫婦を大切にしましょう。

(阪急電鉄・監理室課長)

年々難しくなるユーザー・ニーズの把握

北 見 将 造

お客様により良い商品を提供し、満足していただくには、お客様のニーズを正確に把握しなければならないが、ここ数年ニーズの把握が非常に難しくなって来ている。

弊社では30年来、市場調査を実施し、商品企画、販売企画に役立ててきたが、定量調査だけではユーザーの欲求を理解することが困難となって来た。

現在は観察調査（生活ハンティング）、グループインタビュー調査、デプスインタビュー調査などの定性調査を実施し、定量調査と合

わせて、生活者分析を行なっているが、新商品づくりに役立つヒントはなかなか得ることが出来ないのが現状である。

生活者が自分で何が欲しいかが分からなくなっていると云われる時代に、生活者に喜ばれる商品、サービスを提案していくために、いろいろな調査方法で体系的に生活者を分析していくと共に、企画者の感性を高めるよう努力しつつある。

（日産自動車・販売企画部長）

大衆は健在であるが健全ではない

桐 原 久

小衆論、分衆論の雑音がかまびすしい。広告会社の営業戦略に乗せられている。

大衆が消滅する筈が無い。何故なら、もともと大衆など存在しないのだから。大ぜいの人びとを引きつける価値軸が見つかった時、群衆が大衆になるのだ。いまはその価値軸が見つかり難いから大衆が居なくなり、小衆、分衆の時代と言われているに過ぎない。

だが、個人的には好きでないが巨人ファンはどうか。二ヶ台を維持するテレビ番組はどうか。夏休みもとれない、とらないサラリ

ーマン。塾に集中するチビっ子、お稽古ごとに子供をかり立てるママ族などはどうか。

いま必要なことは精神の昂ぶりをおさえた健全な隠居精神を持つ大衆ではないか。民族的に一服すべき時期なのだ。

切角休もうとしている老人にまで、生き甲斐をなどとタワケたこと云わずに、ゆっくり休む大衆の創造が急務なのだ。そしてこれは、ラジオとテレビの新しい責務であると考える。

（南日本放送・専務取締役）

快樂を追求する時代

小 嶋 庸 靖

ニューファミリーが市場におけるリーダーシップを失い、ポスト・ニューファミリーが主導権をもつと同時に時代も新しい幕開きを迎えた。70年代を「自己の確立と精神活動の豊かさを求めた時代」とすれば、80年代前半は「知的成熟と精神活動の目標を見失いつつある時代」といえ、さらに80年代後半は「快樂と愉しみを求める時代」といえる。「快樂」をコンセプトにするのは、ポスト・ニューファミリーやユースが主体になるが、かれらの行動や価値感を大胆に切りとってみ

ると六つの切り口によって整理される。

1. 甘い生活ができるようにもっともっと便利さを追求する。
2. 乾いた官能あるいはめまいのある暮らしを追求する。
3. 自分を可愛いと思うナルシスティックな暮らしを追求する。
4. の・ような暮らしを追求する。
5. 非倫理的なゲーム感覚のある暮らしを追求する。
6. 素敵なものに取り囲まれた美学のある暮らしを追求する。（日本マーケティング・エージェンシー・社長）

お客は何を買いに来たのか？

小 林 三千夫

マーケティングのシステム化は、コンピュータの高性能化と、ソフトウェアの標準化で著しい発展を遂げた。新製品開発の商品化のテスト、クーポンなどSPシステムの効率化あるいは、広告効果測定、これらは、市場調査手法の定型化とともに、データの集積、時系列分析手法の開発を通じて、極めて緻密な数量化などによる分析システムが実用化した。

しかし、これらのシステム化の中に、様々の陥穽のあることも、また、見逃すことができない。それは、調査の網にかかってこない

情報をどう捉えるかの問題である。広告やファッションのユーザー受けにも、この課題があるが、昨今、スーパーや百貨店で、お客が何を買いに来たのかの情報は、決して確実に捉えられていない。品物を探しても見つからなければ、それを尋ねることもなく帰る客が多いからだ。欲しい商品情報のフィードバックシステムは未だしである。POSシステム以前の重要な課題と思うが如何？

（朝日新聞社・広告企画室長）

不必要なものを「不必要だ」と言う時代の到来

小 林 保 彦

「返事を出すのやめようよ。食器や海苔ぐらい僕達買えるんだから——」。夫婦で締め切りに追われている家庭では、中元、歳暮のシーズンが来ると礼状を書く暇がない。そこでついにこの台詞が飛んだ、というのだが、考えてみると、有難くもない物に「有難う」と言わせたり、物より金より時間が大切という人から時間を奪うのはとても失礼なことだ。失礼ではない中元や歳暮を届けようと思えば、これは大変な心づかいを必要とする。だから贈り物はやめようと腰をすえた人々がいる。

この夏、レジャー地では水と氷を買ってその場で飲んでいる人を見かけた。街に乱立する自動販売機は、そもそもおいしい水が飲めなくなったことによる代替商品で、求めるべきは昔ならどこでも飲めた「冷たくておいしい井戸水のような水」なのだ。

世の中は経済的、環境的に煮つめられている。個人個人にとって本当に大切なもの以外は切り捨てられていく、ということを認識すべきだろう。

(青山学院大学・経営学部教授)

喝 き 方 の ち が い

近 藤 聡

ワインを常飲している民族は、たとえ良質の水が自由に思う存分飲めたとしても、ワインを水に変えることはしない。なぜなら彼等がワインを求めるのとわれわれが水を欲しがるのとは、同じのどの渴きをいやすためであってもその渴き方が違うからである。

これは麻井宇介氏の「比較ワイン文化考」の中の言葉であるが、われわれの消費生活は成熟社会を迎えさまざまな面でマーケティングのイノベーションが語られているが、前述

のように消費者の“渴き方”が変化していることに気づかなくはならない。なにもそれはワインに限ったことではないであろう。すべての消費生活に変化がおこっていると考えたい。そうした消費者に納得してもらえるような多様化、個性化のマーケティングが今必要とされているのであろう。

(千修・第一クリエイティブ室長)

現代版「若者組」をつくろう

齊 藤 貞 雄

この世には、陽と陰、正と負、が存在する。樹木の幹は太陽を求めて天に昇れば、根は地中深く暗闇に向かう。そして、この両極のバランスがとれてはじめてその木は健全といえる。人間もまた然り、心と体のバランスや、性格面での外向性と内向性のバランスがとれている人が健康と言える。

さて、豊かな人間関係の確立を目指す我社（結婚情報提供会社）では、顧客に対して、バランスのとれた二極のサービスが必要である。1つは相手を知る為の情報提供。つまり

自分に最も適した配偶者の情報を提供すること。もう1つは自分を知る為のサービス提供。つまり結婚についての広い知識と知恵を通して自己への気づきと成長の機会をつくるサービスである。後者は、鎌倉時代から明治にかけて「若者組」がその機能を果たしていたが、今は見あたらない。今後、科学的マッチングシステムと現代版「若者組」の両極の提供会社が、この市場を獲得するだろう。（アルトマンシステムインターナショナル・総合企画室課長代理）

もっと人に関心を・・・

佐 藤 福 雄

昭和60年、（戦後40年）という歳月が流れようとしている。1つの通過点かもしれないが、大切な道標かもしれない。

人生30にして立ち、40にして迷わず、50にして、天命を知ると昔の人はいったが、この成熟の時代、（戦後40年は）、迷わず、進むべき時か！そのためには、今、何をなすべきか？それは、人の理解、関心を深めることだろうと思う。人が態度決定や、価値判断をする要因は、①遺伝因子に基づくもの ②知識、

経験・教養の質と量 ③その人のその時の環境と立場 ④成育期の環境（世代特性）であると考えられている。特に④の世代特性について、マーケターは、もう少し、背景を理解して、人に暖かい、関心を寄せることが、大切でないか。そのことにより、上からも、下からも、話しが、流れると思う。

（ヤクルト本社・営業部課長）

いま、マーケターは先取り捜査官であれ

新 藤 健一郎

マーケティング・コミュニケーション活動が、全国画一的では受けいれられなくなっている。もはや、エリアから個店・個人対応へと急速な勢いで変りつつある。この動きは津波のごとき勢いで、私は怖いとさえ感じている。すでに思いついた組織改革を行い、それに対応すべく体制を整えている企業も増えてきている。

そこで、いま我々マーケターは、

- ・企画は足で考えよ。
- ・迷ったら現場に立て。

- ・事実をつかめ。
- ・ヒントを見逃さぬ感性を磨け。
- ・チョットしたヒントをつかんだら、徹底して裏を取れ。
- ・チームで動け（智恵を結集させよ）。
- ・タイミングを逃さず、スピーディに動け。
ともかく外へ出よ。

※靴代を心配せず、その分、高給を取れ。

※肥満に注意せよ。（自己の課題）

をチェックすることが必要だ。

（広森産業・企画部長）

アート&サイエンスのマーケティング

杉 浦 肇

世の中がファッション化、多様化すればするほど、テイストを共有する小グループを対象とする仕事が増えている。

ということは、マスデータをもとにしたマーケティング分析に答を求めることが、非常に難しくなってきた。

このような時代に有効なマーケティングは、マーケター自身の経験と勘を生かすことだ。経験と勘を頼りにつくりあげたマーケティング施策の仮説、つまりキャンペーン・コンセ

プト、ショップ・コンセプトがまずあって、その受容度を検証して行く、このような逆上がり型の手法が有効だろう。

まずアートが先行し、それを科学的に検証していく手法を採る時、マーケターにはターゲットの生活感覚をベースに、具体的施策を構築できるアート感覚がますます要求されよう。（博報堂・SP局流通開発部SPシニアディレクター）

事実をしっかりと見据える習慣を身につけよう！

高 橋 弘

他人の発言したコメントや評論も、それなりに耳を傾けなくてはならぬが、物ごとの事実に触れないで、それだけをもとに、自分の考えや判断を下し、あるいはもっともらしいコメントをつけたりする傾向が、最近、特に強くなっているような気がしてならない。

市況や生活実態が、かくも激しく変化する現在、市場分析や流通実態の把握、あるいはそれをもとにした経営やマーケティング戦略企画に関与する立場にあるものにとって、最

も心しなければならぬことは、「澄んだ目で事実をしっかりと見据える」ことではないだろうか。

今までの諸々の基準そのものの多くが頼りにならなくなっている昨今、われわれにとっての最大の留意点は、事実や現場を注意深く観察することであろう。「現場は最大の教師」である。

(マネジメントサービス・代表取締役)

な が ら テ イ ス ト

谷 口 正 和

～でありながら～の良さを持っている人々の時代。女でありながら男の良さを持つ、子供でありながら大人の良さを持つ、都会人でありながら田舎のよさを持つ、東洋人でありながら西洋人でもある、機能性をきわめながらアーティステックである。あい反するといわれる2者択一のテイストでなく、それぞれのいいところを重ね持つ、もうひとつ上の価値をさぐる時代テイスト。男は増々化粧をし、台所に立ち、子育てをやり、優しさを身につけ、エレガンス、ソフト、ディテールを好み、

ピンクや赤が好みの色となり、かわいらしさを求める。女はりりしく自立力を高め知性をみがき能力を見せる場を求め、決断力を持ち、力づき肉体をめざし、ブルーやグレーを色として好み、スーツで社会に出かけてゆく。共に各々の性の上に更に異性のもつ魅力も自分に取り入れ、1人の人間として自己を高めていきたいという時代。～でありながら～でもあるダブルテイスト時代。(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

私 場 開 発

中 野 光 雄

■元気な高齢者が増えている。男性七十四才、女性八十才の平均寿命なら、人生五十年の昔に換算すると、男は7ガケ、女は6ガケで現在の年齢を数えると納得できます。

■老人なんていえないほどパワーがあり、六十すぎても働く「労人」。にぎやかに生きる「朗人」です。

■もうひとつ、近頃注目すべき人がいます。「婦人」。すばらしい力をもっている。なかなかのお金持ちで「富人」。夫や家を大いに

助けてくれる「扶人」。趣味もスポーツも、「布人」が参入して、ビジネスチャンスを拡げてくれました。

■これから、コワクてアリガタイ市場です。ご自分を大切にすることのひとびとの「私場」「私状」「私情」開発にはげみましょう。
(京王プラザホテル・営業推進部業務副支配人)

知りたい——学生気質

橋 本 武比古

リクルート・スーツといわれて6年程過ぎます。我々が名づけて世に送り出したと、自負致しております。それぞれはたい変な市場調査を行ない、これでもかこれでもかと広告し、やっと流れがわかり生産企画も確立出来たのもつかのま、今年は会社訪問のピークは8月だと日経新聞に出ておりました。例年まではハッキリと3月と9月に山が有りそれに合せて企画生産が行なわれ販売数量にもさほど変動なく動いていた物が昨年から少しおかしい

と感じたとたん。急にピークがづれていると報告が入ってきました。世の流れの早さにはただ驚くばかりで仕事におわれていたら、いい仕事が出来ないばかりか判断もくるいがち。又早く体制を組み変えなければいけないが、今の所どう動けばよいかわからない。学生の気質がつかめない様ではファッション業界ではめしが食えないのかもしれない。「ひらめきが欲しい。」

(スリーM・営業本部長)

マーケティング戦略と家族購買行動

三 浦 一

『マーケティングとは顧客に始まり、顧客に終る』という経営哲学であることを、まず肝に銘じたい。昨今の実情をみるにつけて、それほどこの哲学がビジネスに生かされているとは思われない。

マーケティング戦略すなわち人・物・金の経営資源の結合は、数限りない組合せが可能だが、いずれの方策が最適であることの検証は不可能に近い。

しかし、いずれにせよ、顧客である消費者やユーザーのニーズや購買決定過程を無視し

た戦略では成功する筈がない。そこでこの際、個人消費者行動よりも、家族購買に焦点をあてて、商品別、夫婦の役割そしてその購買決定過程の研究をしてみてもどうか。それによって、よりの確かな市場標的が可能となり、より有効なマーケティング戦略が達成されると考える。顧客のニーズから出発し、顧客の満足に終るといふ経営哲学の実践を、家族購買行動に関心を払って再検討すべきである、というのが提案である。

（日本大学・経済学部産業経営研究所長）

感性マーケティングの構築

水 野 誠 一

大衆時代の終焉とか、分衆時代の到来とか、さかんに論じられる昨今である。これには多少ならずとも実感させられることが多い。

我々の問題点は、本来マスのマジョリティマーケットに支持されるべきだという妄想にとらわれた百貨店が、どうしても同質化競争の道を進んでしまうことである。

団塊の世代、あるいはニューファミリーというマジョリティマーケットも、計量マーケティングの上では重要な意味を持っている。しかし、彼等もまた感性や価値観の多様化に

よって明確に“分衆化”し、さらには“個”の段階に進もうとしている。

そこで登場したのが感性マーケティングである。しかしこの手法といえども、我々が従前の価値観にこだわっている限りでは十分に機能を発揮できない。特にそのデータを読み取る我々が、表面的な分析に満足してしまわずに、個々の多重的なファクターを有機的に再構築してゆく能力を要求されはじめています。

（西武百貨店・渋谷店長）

「使い分け」、「買い分け」を読む

山 口 貴久男

生活行動の各所に、一見、矛盾するような相反する動きがみられる。これが今後のマーケティングの上での重要なポイントとなる。

一つは“厳しい消費行動”と“ゆとりのムダ”ともいえる行動である。物の値段に厳しい、ムダを省くといった厳しい消費行動も増加している。だが、他方で生活を楽しむため、あるいは生活の質の豊かさのために、一見ムダと思われるような生活行動も強まっている。これを、今なお、「二極化」、「両極分解」と捉える人が多いが、そうではない。「使い

分け」、「買い分け」である。一人の個人、一つの世帯の中で、TPOに応じて使い分けられているのだ。

もう一つは買物行動である。義務的な買物、決まりきった買物は手間を要しない無店舗販売を利用し、楽しみとしての買物、情報を求めての買物は、わざわざ店や商店街に出かけるという「使い分け」、「買い分け」が進むものと思う。

(生活行動研究所・所長)

“マーケット・イン”発想の戦略展開を

若 林 健 三

顧客ニーズの多様化、個性化という言葉に代表されるようにマス・マーケティングはもはや通用しなくなった。広告宣伝や販促活動の効果があがらないということもよく耳にする。“小衆”“分衆”という議論も活発である。これからの時代のマーケティングには、従来以上に市場研究、顧客研究が必要となる。

市場は生き物。常に変化している。そこで“市場は今”“顧客は今”の発想で人間に備わっている五感のみならず第六感をも駆使して顧客、否“個客”を肌で感じることが重要

である。これは、とりもなおさず顧客と企業との接近であり、両者間のツウ・ウェイコミュニケーションのパイプを太くすることである。

また、得られた市場情報がマーケティング戦略に即時にはねかえるような企業内情報システムの確立も急務となる。

今こそ原点に帰り、“マーケット・イン”の発想でマーケティング戦略を策定し、展開することを目指したい。

(日本電気・経営情報システム本部主任)

自己革新とはアンラーニングである

大 沢 武 志

企業経営は本来成長するところに進歩もあり、イノベーションもある。パイが大きくなればなるほど、人も組織も活性化していく。この単純な論理を忘れてはならない。そして今日、企業の成長にとって必要なことが自己革新である。自己革新能力のない企業は生き残ることが困難である。

自己革新とは、過去の成功やこれまで学んできた蓄積を思いきって捨てることから始まる。この学んだものを捨てるアンラーニングこそイノベーションのキイコンセプトであ

る。アンラーニングのできない人あるいは組織は時代にとり残されることになる。

役に立たなくなった古い上着を脱ぎ捨てたあとは、新しい本当に必要なものを吸収しなければならない。捨てるだけでは、成長はない。アンラーニングとは、実際には、新しいものを学び、吸収する柔軟さを意味するのかもしれない。自己革新とは自己否定であり、アンラーニングである。

(リクルート・専務取締役)

“進化”してゆく組織

佐 治 敬 三

近代産業文明が精々数百年の歴史しか持たないのに対し、この世の生物は地球史的な時間の淘汰を経て、環境に適応し、種々の能力を獲得してきた。全ての科学は自然、人文、社会科学を問わず、生物及びその生態に学ぶことが多いと云う論がある。ホロニックとかバイオシステムとか、この種の言葉を多く見聞きするようになった。斯界の泰斗のお話をうけ売りすれば、これからの経営組織、就中マーケティング・R&Dにはこう云う観点が必要不可欠になってきていると云う。

〈これまでの組織〉 〈これからの組織〉

- | | |
|------------|-------------|
| ・固いメカノシステム | ・柔軟なバイオシステム |
| ・ピラミッド | ・アミーバー |
| ・画一性の秩序 | ・多様性の中の秩序 |
| ・従属子の集団 | ・自律・自走集団 |
| ・漸進的改善 | ・ブレークスルー |

一言で言えば、従来の発想によるメカノシステムでは、生物で云う“進化”、即ち、常識を超えてゆく創造が出来ない。

(サントリー・取締役社長)

企業内の壁

澤 地 秀 夫

企業内の縄張り意識がせっかくのマーケティング上の名アイデアを潰してしまうことがある。例えばの話だが、最近若手デザイナー達が和装に自分達の感性をぶつけて見たいとの意欲に燃えているようだ。一方、消費者調査によれば、洋服しか着ることを知らないような若い女性の間に和装への関心が高まりつつあるという。従ってこの両者を結合すれば、そこに有望なマーケットが生まれるはずなのだが、実際には旨く行かない。斜陽の和装業界にしてみればこれは願ってもないマーケテ

ィング、アイデアなのだが小売業界、特に百貨店にとってこれはなかなかの難問なのだ。ここでは呉服部と婦人服部という歴然とした区劃があり、フロアさえ区別されている。新しいアイデアと感性を持つこの和装は、洋服しか着用しない様な若い女性、つまり呉服のフロアには必ずしも近づくとうしない消費者、売場は婦人服フロアに設けるべきだが、婦人服部長は同意すまい。

(国際羊毛事務局・理事日本支部担当)

社内企業家精神

鈴 木 章 友

最近読んだ本から引用させていただきます。

社員ではなく社内企業家として仕事をするためには、

1. 毎日クビを覚悟で働くこと。
2. 自分の夢の実現を妨げる命令は回避せよ。
3. 自分のプロジェクト推進に必要な仕事は、職務規定に拘束されずにすべてやること。
4. 協力者をつくること。
5. 最も優秀な人と一緒に仕事をする。
6. 地下活動に徹し企業の拒絶を避けること。
7. 直接関与できる仕事にのみ全力投入を。

8. 失敗して許しを乞うほうが、プロジェクトのスタートの許可を請うよりたやすい。

9. あくまでも目標をめざせ。ただし、現実的な姿勢で臨むこと。

10. 社内の後援者を尊ぶこと。

与えられた仕事に取り組むという姿勢ではなく、自ら仕事を選び、相手を信頼して、勇気と直観を持って行動してゆくことが、これからますます大切だと、思います。

(紀文・商品開発センター)

今、真面目さとは

武 田 哲 男

山口昌男氏の著書にもあるように、真面目さも時代によって変化してきています。つまり、真面目さのなかには連続性があり、真面目な人間というのは、今日言ったことを明日も言い、明後日も同じような調子で同じような言葉を使い、同じような理論で話しかける。それが大事なコミュニケーションのスタイルだと考えるわけです。ところが、現在生きている社会というのは、今日起こったことが明日起こるとは限らない。又、今日まったく安定していたものが明日安定しているとは限ら

ない。毎日毎日が再定義の時代。一貫性に頼らないで生きていく時代なのだということです。

現場を大切にし、堂々と現時点における真面目さで臨み、プラス思考で歩まない人はブレーキ人間となり、人々に大きな迷惑や損害を与えることになるのです。

組織という瓜子姫を苦しめる“アマノジャク”退治が、いま大事なことだと思います。
(武田マネジメントシステムス・代表取締役)

能力とは勇氣だ

細 見 吉 郎

最近の目まぐるしい変化の時代にあって、敏感に反応しようとする知識の人がいる。身近な現象は誰にも見えるし、その対策は理解されやすい。しかし、その結果の新製品ラッシュは、必ずしも成功していない。

一方、豊富な経験と強い信念から決して目先に流されず、常に遠くに流れる大きな時代のうねりを見澄してきた見識の人もいる。

時には袋叩きに遭うが、それに屈せず勇氣をもって実践してきた胆識の人もいる。

輝しい成果は、いつもそのような胆識の持

主の行動力に支えられてきた。だから信念も勇氣も持たない人が、いくら学んでもそれは単に個人の知識の蓄積にとどまる。カタストロフィー・マーケティングを持ち出すまでもなく、逆発想に多くのマーケティング成功例がある。逆発想を実践するには勇氣が要る。

「能力とは知識ではなく性格だ」といった人がいたが、私はさらに極言して「能力とは勇氣だ」といいたい。

(宝酒造・取締役マーケティング部長)

マーケティングは中小企業の出番

増 田 博

個性化、多様化の時代にふさわしい企業組織は何かを考えてみたい。

これからは、豊富な資本力と人材にモノをいわせる大企業・大組織のマーケティングよりも機動力と小回りを武器としたこの道ひとすじの中小企業の小さな組織から生まれる手づくりのマーケティングに期待したい。

たしかに、中小企業の多くは大企業の傘下に入り、ヒト・モノ・カネの経営資源をにぎられて、親会社との間に深い支配、従属関係を持つ。

だが、反面少人数ならではの連帯感とチーム・ワークが仕事に対する積極性と創造性を生み、その専門分野でのマーケットの消費者をみる目は鋭い。

会議が少なく、会議のための無意味な資料づくりに追われることがないのも小さな会社の強みの一つ。

いま、マーケティングは中小企業の出番である。

(森永製菓・資材部)

ヒーロー創造型の会社風土づくり

松 岡 一 男

～であるべき、～でなくてはならぬ、論は一通り出尽した。沢山の事例研究の中から何をすれば、どんな結果が期待できるかも見えてきた。アトは各企業の制約条件の中でトップがどんな意思決定をし、組織をその目標に向けさせるかである。トップの役割りは大きい。一方マーケットは、概してライン重視の日本の企業風土の中で、少数正論、ヒラメキ、可能性つき物語を如何にトップに説得し、又は社内に理解させ得るか?——企画力よりコミュニケーション技術が問われることになる。

が上辺だけのコミュニケーションには説得力はない。具体的成功事例、その気になる何かを付加、演出しなければならぬ。しかしリミテッド時代に全般に反映できる成功例が少ないのも事実であるし、販売部隊は保守と見た方が間違いない。とすると説得力つきトップダウンかプラン・ドウ・サクセスに対する人事考課と連動した加点主義、ヒーロー創造型の会社風土づくりが必要か?(ワコール・ウィング事業本部マーケティング部営業企画課)

社風は、社員の行動の蓄積

丸 谷 芳 雄

東京オリンピック開催の年であった。

私に、今までの仕事とは全く異なった一つの仕事を与えられた。今後、その仕事をどう組立てていったら良いのか、またどう展開していけば良いのか・・・、など考えていた。

その時、同じような制度を既に取り入れられている業種の中から、何社かのご担当の方にご指導いただいた。

各社とも初めての訪問であったが、A社では、名刺を出して訪問の主旨を告げると・・・、
〇〇でございますか、お待ち申し上げており

ました。と言われ応接室に通された。すぐ担当の方が資料持参で来て下さり、簡単な挨拶ののち、すぐ打合せに入ることができた。途中の連絡、指示も簡潔で席を外されることはなかった。終ってA社を去る時、気分は爽快であった。A社は20年後の今も変らぬ社風で着実な成長を続けている。

企業風土、組織風土とは、社員の行動の中から築き上げられていく貴重な財産である。

(エーザイ・薬粧事業本部研修室長)

店の勝敗は装置で決まる

飯 森 健 一

スイッチを入れるとBGMが流れる。エアコンディショニングがなめらかに働き快適な空間をつくりだす。お客様を迎えるお店の装置は最新鋭のものがいつもベストの状態メンテナンスされている。お店の装置（ハード）は金をかければ最善を維持できる。しかし小売業の販売競争に勝ちぬくための活動はいつも無理になめらかに作動しているだろうか。まず笑顔、親切のようなあたり前のことが一糸乱れずまるでお店の装置のように無理なく自然に機能しているだろうか。そしてよりお

自然に機能しているだろうか。そしてよりお客様に満足していただくため少し複雑な仕掛けを必要とする諸活動がお店に装置化されているだろうか。わが社は売場の装置（ハード）と呼んでもよい特色のあるチームの活動をいくつ装備するようになったか。人間の活動を売場の装置にでき、それがいつも最新鋭でベストの状態を維持できることが勝敗を分ける。お客様により満足していただける諸活動の装置化（ハード化）こそ急がれる。

（上新電機・取締役家電営業本部長）

小売業よ、“甘え”からの脱却を

泉 幸 平

コンビニエンスストアの出現以来、末端の自営小売業の業態が著しく変化している。最近では資生堂が「チェーンストア業態開発計画」を発表、地域や顧客特性に合わせて4つのタイプの店舗展開を提案している。そこでは化粧品以外の商品の販売スペースが含まれている。カラーショーで爆発的な売上げを計上したカネボウは、化粧品売場へのファッション商品の導入をはかっている。花王はコンピューターを店頭化して美容相談・家庭相談を行ない、店頭のニューメディア化をはか

っている。化粧品業界だけでなく、小売チャネルの活性化・新業態開発構想が活発だ。

このようなメーカー動向に小売業はどう対応すべきだろうか。結論を先にいうならば、とにかくメーカー施策に頼りがちな“甘え”から脱却し、厳しい選択をみずからに課すこと、換言すれば“選択の主権”をとり戻す自覚が必要であろう。それが消費者に歓迎される店づくりになるのではないか。（協和広告・企画制作本部SPチーフプロデューサー）

商 業 の 役 割

城 功

「富士には月見草が良く似合う」。これと同じように、「西瓜には浴衣姿が良く似合う」し、「トンカツには細切りキャベツが」、「コタツ・ライフにはTVゲームが良く似合う」のである。

このような生活感覚にもとづいた組合わせを、部門を越えてステージに、あるいはパネルに表示すると、思わぬ売上の増加が得られるものである。

これらの現象は、消費は必ず幾つかの商品とセットになって行われている事から発生す

るものである。

ところが、従来の生産機構は、単品にのみ眼を置き、わが社の商品のみのシェアの拡大に重点が置かれてきた。

ここに生活との乖離が起り、売上は停滞する。当然の事である。

単品集中生産の良さを持つ製造業と、複雑性を常に生み出している生活とに橋を架ける業種、これがこれからの商業の姿となろう。（マネジメント・サイエンス研究所・代表取締役）

戦略的視点の学習を

森 口 以佐夫

多くの流通産業がニューメディア分野へ進出したが、その多くのケースが失敗か、成功しない結果や経過になっている。

その原因追求をしていくと、流通産業のニューメディア進出への戦略がラインロビイングといって、品揃え、売場拡張的視点での対応があったが、ニューメディアの本質である“情報”の本質把握が十分でなかったことである。

報でも、ひとたび、物についての情報がデータベース化されると情報が独り歩きする。故に情報産業というのがあるのだが、それを知らなかった。

これは、かつてダイエーがカラーテレビをクラウンに特注したのと同じことを多くの百貨店、大型店がやっていると思えば間違いない。

（ブレイン社・代表取締役）

たとえば、それが中古車情報でも、不動産情

販売ツールの製作基本をPOP（購買時点）にもどせ

石 田 巍

「女はこわい！」この言葉はカサノバの言葉ではない。あるストアーのオーナーの言葉である。そして、これは次の様に続く。

「その日、売れ残った野菜を見てごらんなさい。専門家から見てちょっと難点のある商品だけが必ず残る、まちがいなく残る。」

女性が売場で商品を手にとって、「カゴに入れる」か「元の位置にもどす」、この行為の差はいったいどこか。「日付か」「今日の献立か」「明日の天気か」「パパの健康状態

か」「息子の笑顔か」。ともあれ一瞬の内に商品は「天国と地獄」に識別される。そこには「今の生活」がある。目を遠くにやる「未来の生活」「夢みる生活」ではない。

この現実には、メーカーのPOPはこたえているのだろうか。

POP広告の制作に携わる人々。

販促ツールは購買時点の基本にしなければ販売促進にならないと思うのだが・・・。

（エーシーシー・第3営業部長）

百のギロンより1つの実行

亀 井 裕 治

現在私が最も関心をもっているのは「ダイレクトマーケティング」である。最初はNew Mediaに続くテーマとしてマーケティング研究機関が積極的に取上げ、各地でセミナーが開催された。関連著書や調査レポートが矢継ぎ早に出版された。そうこうするうちに大手広告代理店とアメリカのダイレクトマーケティング専門会社との間に合併会社が生じた。この時点で単なる研究テーマから新しいビジネスレベルにおりた感を受けた。しかし議論されている内容を見ると、どうもNew Media

のときもそうであったように、言葉が先行しているようだ。ある特別なジャンルのもののようにイメージされているようだ。私としては、あまり理論や装飾にこだわらないで、むしろ新しい販売促進手段を考える際のひとつの観点といったレベルで、ダイレクトマーケティングを受止めたい。そのほうがクライアントに対して実際に役立つ生きた提案ができると思うからである。

（協和広告・マーケティング部長）

面白広告批判への反論

坂井 幸三郎

最近、テレビやポスター広告における、いわゆる面白広告に非難が集中し始めている。確かに、分別顔を売りものにする人々からすれば、恰好の批評対象であろう。彼らにいわせれば、もっと社会的意義の高い、文化貢献度の大きい広告をせよとか、あれでは売上増進に結びつかないから、売上に直結した広告表現に改めて原点に戻れなどという。

一寸待って欲しい。“文部省特選”の広告で、注目率が上がり売上が伸びるわけではない。この需要低迷下の情報氾濫時代に、建前本位

のお堅い広告では誰も見てはくれまい。注目率の低い広告は、本来存在意義がない。今、テレビは家庭での額縁であり、一家団欒のためのレジャーセンターである。わざわざ多額の広告費を払って、イメージダウンを図る企業はありえない。画一的なマス訴求で売れるわけがなく、問題はこれをキメ細かくフォローするSPや営業力が備わっているかどうかであろう。活かすも殺すもそれ次第である。

(青山学院大学・教授)

新しいセールス・プロモーション体系への期待

坂井田 稲之

セールス・プロモーションの重要性が説かれて久しい。しかし、どうも心構え的なそれが多いように思えてならない。

トータル・マーケティングの中での、プロモーション機能の明確な位置づけ、プロモーション固有の方法論に関する体系化や数値化等、これらへの積極的な議論が、ほとんどなされていないのではないだろうか。理屈の部分ではなく、企業にとって最も切実な、効果や費用効率の問題についても、何故かキチンとした追求のなされないケースが多いようだ。

いま再びセールス・プロモーションの重要性が云々されている。それが、極めて競争対抗力に優れたマーケティング・ツールだからだろう。言うまでもなく、競争対抗戦略とは、無手勝つ流で競合を叩くものではない。競争優位点に資源を集中し、戦略的に戦うものだ。

新たな市場環境の中で、プロモーションは漠然とした売りへの効果でなく、より戦略的でより計量的な体系への整備が待たれている。(博報堂・SP局企画開発部SPディレクター)

ワンポイントマークの神話はもう消えてしまった のであろうか？

志 垣 芳 星

かつては、セールスの強力なキメ手といわれた有名ブランドも、このところその神通力が少々薄れてきたようである。それだけ日本の消費市場が熟成され、いわゆる大衆から小衆化への傾向がここにも現われているのであろうか。こうなるとワンポイントマークを広告キャンペーンの軸にして、マス広告であるぐらいでは消費者の心は動かない。まさに、効果的なマーケティングを考える正念場なのである。

とはいえ、企業や商品のそういった神話づ

くりの手はもう使えないかというと、決してそうではない。そのよい例がディズニーで、一時はパツとしなかったディズニーキャラクターが東京ディズニーランドのオープンをきっかけに、まるで不死鳥のように甦った。

つまり、その時代、時代を先取りした旺盛な企業精神のあるところ、神話は生き続けるのである。言葉を代えていえば、実態のないところに神話は生まれてこないのである。

(TCC代表幹事、OAC理事長、エージャー社長)

BIG COMMUNICATIONへの挑戦

島 村 健次郎

最近、広告が効かなくなった。あるいは、最近の広告は迫力がない。最近面白い広告がない。といった言葉を耳にすることが多くなっています。宣伝部員としては、これらの発言は耳に痛く、肩身の狭い思いのするものであります。その弁解として私たちは、今日市場は多様化、個性化し、飽食の時代でありモノが売れないのだ、などと理屈つけます。それは、殆んど事実だと思います。しかし、この豊かな時代であってもサクセスストーリーはあるはずです。世間に刺激を与えるのは

社会面を賑わす事件ばかりでなく、私たち送り手が仕掛けるBIG・COMMUNICATIONであるべきです。すなわち、①本ものの商品、サービス、②ダイナミックで新鮮なクリエイティブアイディア、③そしてスケールの大きなコミュニケーション、の実現こそ、私たち宣伝マンに課せられたテーマだと思っています。広告の活性化こそ、いま急がれる課題であります。(鐘紡・カネボウ化粧品本部宣伝販促室課長)

生活の拡がりのある提案を

武 川 安 平

生活者のライフスタイル設計に、百貨店が積極的に参画していく時代である。店頭は顧客のニーズがはっきりと掴める場であり、心理的な欲求を的確に捉えて、それを踏まえた上で商品開発や販売促進が生まれてくる。

宣伝広告の商品を売る為だけの手段ではなく商品を使つての生活の拡がり、生活の喜びを更に拡大する提案をしていく必要がある。またMDと発信されるメッセージ、ウインドウや売場（買い場）のプレゼンテーションが

連動され、一貫性のあるものになってこそ、個性と特徴が明確にでた百貨店としての存在感がでてくる。

百貨店は生活情報の発信基地であるという考え方のもとに、オリジナリティと感性面でも、顧客とどのように満足のコミュニケーションが計れるか、さらには広告そのものが商品であり、企業文化というものを出していく“場面”でもあつて考える。

（大丸・本社宣伝統括室長）

寺尾式「煮コミ論」のおすすめ

寺 尾 睦 男

いつの頃から分からないが、マスコミという言葉に陰りがみえてきた。これぞと思った商品が売れない。マスメディアを駆使してガンバルがどうもといった塩梅である。事程左様に、次々と出る新製品にうずもれ、消費者は忘れる一方。挙句の果てが、「出してみても初めてわかるニーズかな」とくる始末。どうやら世の中、マスメディアだけでは通じにくい時代になってきた。数限りないミニコミ誌の氾濫、CATVの出現—口コミ、ミニコミが有効とはいっても全国レベルまで拡げる術が

ない。そこで妙案—口コミのお祭（イベント）とマスメディアのドッキング。その最たるものが、近頃評判の『元気がでるテレビ』。スタジオでの催しを大衆に直かに見せ、楽しませ、しかもTVというネットワークを通じて全国に話題を拡げる—ミニコミとマスコミの煮コミという訳であります。これからのマーケティング、いかに煮コミをし、忘れられない味に仕立てるか、これが肝心ですぞ。

（ライオン・宣伝広報本部長）

イベントが地域と企業を結びつける

鳥 山 輝 郎

地域の企業にとっていま一番大切なキーワードは「企業は地域に何ができるか」ということではなかろうか。

このことはいま始まったものではない。しかし、地域が、かつての単なる中央対地方の関係ではなく、地域自身のアイデンティティを主張しはじめている。その背景には経済的な自立もあるだろうし、地域独自の文化を改めて見直し、育て上げるということもある。

熊本に発した、“一村一品”はその具体的な表れである。北海道でも自立経済を目ざして

“一村一品”が大きくなるとなりつつあるが、それは必ずしも、生産物だけでなく、独自のスポーツさえある。

このような中、企業が地域の中で何ができるか、主要なポイントにイベントがある。イベントを通じて地域に貢献し、併せて、企業の本来のねらいである企業PR、さらには販促にとつながってゆく。これから企業の地域の中でのイベントの重要性はますます重要だ。

(北海道新聞社・広告局次長)

説 得 廣 告 の 時 代

三田村 和 彦

せまりくるような迫力のある広告が少なくなった。ハッとして考え方や生き方にまで影響を与えるような広告にもおめにかからない。思わず切りぬいて大事にファイルしておきなくなるような、示唆にとんだ広告も少ない。

広告そのものがちからをなくしているのだから、広告の効果など薄れていくにきまっている。

1. 広告する値うちのある商品かどうか
2. 広告する値うちのある広告かどうか
3. みんな鬼になって必死にとりくんだか

4. 広告以外に別の方法を考えてみたか
5. 他人に広告をまかせすぎていないか
6. トップが広告に無関心すぎないか
7. よその広告を気にしすぎていないか
8. 広告賞に色気をだしていないか
9. 商品説明が不十分、あとまわしでないか
10. 制作費と媒体料のアンバランス

まだまだチェックポイントはある。広告を地味な仕事にもどしてしまうことが大切だ。

(ワコール・総合企画室長兼宣伝部長)

これからの「売りの現場」はどこ？

三宅政勝

今まで『売りの現場』は店頭であった。しかし通販・訪販・テレビショッピングなど、ストアレス販売、ダイレクト・マーケティング時代の『売りの現場』はどこになるのだろう。ストアレス、つまり店頭が存在しないのだから売場も存在しない。

POP広告は購買時点広告だから、テレビショッピングではテレビがPOP広告に、通販ではダイレクトメールがPOP広告に限りなく近くなってしまう。

『今日の鰯は活きがいいよ、タタキにもな

るよ！』——店先でのタイミングの良いひと声は、最高のPOPコミュニケーションで、夕食のおかず悩む主婦の心をガッチリ抱える。

家の中が『売りの現場』になることが多くなるこれからは、POP広告的発想をコミュニケーション設計により多く組み込む必要が出てくる。面白くなってきた・・・。

(システムコミュニケーションズ・開発企画室次長)

冗談関係（ジョーキング・リレーションズ）

山 川 浩 二

人間史上に比類のない豊饒の時代ということには異論はないはず。だから社会全体のバラダイムも変化してゆくのも異論ないはず。だからマーケティングや広告の方法論も根底から変えてゆかねば、にも異論ないはず。しかしお互い人間ですから変化を好まない、安定をのぞみます。だから昭和50年代の石油ショックを立ち直らせた広告のオモシロさを、今になって否定しようという説が始めています。

それらの説で共通しているのは「物バナレ」

と「オモシロサ」をごっちゃに考えていることです。これはまちがいです。同じベクトルではないのです。

そこで文化人類学の「ジョーキング・リレーションズシップ」という考え方を導入せねば、との提案です。これまでの発展一途の時代に確立したシリアスな考え方だけでは、マーケティングも広告も力を失ってゆくでしょう。豊かさの時代には緊張緩和のコミュニケーションこそが世の中を活性化します。(電通・クリエイティブ総務次長兼開発部長)

企業にとってスペースやタイムは生産財である

八 巻 俊 雄

消費財と生産財の購入時点における大きな違いは前者は情緒的要素も加味されて購入されるのに後者はもっぱら理論的な理由が買われることである。広告やプロモーションも利用する側は企業であり、その意味で広告代理店や媒体からスペースやタイムを買うのは生産財の購入プロセスに従う。つまり、理性的に行われる。理性的な購入でいちばん重要な要素は値段である。ニュー・メディアはようやく離陸を始めている。キャプテンもテレテ

キストもこの最重要購入基準に合格しなければならぬ。当然オールド・メディアの新聞、雑誌、ラジオ、テレビも値段の高いものは排除される。その意味でオールド・メディアもニュー・メディアも競争の同一線上に並んでいるのである。「高くてもいいものを買う」という考え方は消費財の場合で、デモンストレーション効果などほとんど期待できない生産財、広告も含めて排除される。

(日経広告研究所・常務理事)

今、またテレビ広告効果低減がいわれだしている

吉 中 和 夫

マスコミ広告の効果低減現象については、すでに各方面からの言及がなされ、今さらではないかもしれないが、ここにきてひどく気にかかることがある。テレビ視聴におけるサッピング現象である。アメリカではすでに取り上げられているが、いわゆるリモコンテレビ、ビデオコーダなどの普及による広告接触のチャンス喪失の問題である。CMタイムにリモコンを操作しCMをみない、ビデオのCMを早送りするなどである。

一番効果あるとされたテレビCMに大きな

危機がやってきている。今までの効果予測モデルも相当変わってくるだろう。新しい意味での効果見直し時代になった。

そこでは、みられるCMとは、ターゲット効率は、CM露出・形態の変化など難事は山積みである。今、私は夢の中でターゲットのみしかみないCM時間帯の開発、ターゲットのみしかみないCFの制作をしている最中である。

(中央宣興・マーケティング本部長)

「つもり広告」はやめよう

米 内 貞 弘

最近数カ年、マスメディアによる広告インパクトが弱まってきたことを感じる広告主が多いことと思う。

「テレビスポットでGRP3000パーセント」を露出量の1ユニットと提起してから15年になる。広告代理店が説明するGRPと知名度、購入率の数値が成功を保証するものではない。なけなしの広告費を細分して広告しても、期待した効果が返らなくなってきた。各種市場が成熟化しただけでなく、社会におけるマスメディアのポジショニングが変

質した為であろう。その結果、やった「つもりの広告」に終ることが多くなっている。

クリエイティブも同様である。話題性が先行して、商品／商品性が伴わないCMが多い。それも「やったつもりの広告」である。

広告は、科学でもアートでもなく、それらのニアの世界である。「やったつもりの広告」から脱却して、メディアもクリエイティブも見直す広告主がふえていくであろう。

(味の素ゼネラルフーズ・広告統括室長)

本音の住まいづくり

渡 辺 英 二

衣も食も既に消費は多様化・細分化を極め各人は自分独自の価値観でものを選び、行動する現代にあって、住宅もかなり個性化してきた。自分のライフスタイルを、こだわりをそして暮らしの習慣を大切に、本音の住まいづくりを考える人が増えてくるだろう。

住まいづくりには、公式はない。しかし解答はある。住まいはあくまで自分と家族が生活する舞台であり、自分流の生き方が自分の住まいであると考え、おのずから方程式は解けるだろう。

自分の本音を設計側に伝え、それぞれの希望と知恵のぶつかり合いが、結果として納得のいく住まいづくりにつながる。

住まいは、生活者と設計者側の共同作業であり、創作である。生活者の“個”を尊重しながら、両者の共感を大切に、住まいづくりをすすめていきたいと考えている。これからそういう実態とイメージを作り、育むことが大切だと思っている。

(三井ホーム・取締役業務推進部長)

店頭の活発化に注力

岩 政 幸 伸

消費者の購買動向の的確な把握が難しくなってきた。メーカーはどうすれば店頭に活力を与えることができるかを深く考えなくてはならない時代である。

メーカーと店舗は共同体といえる。

店を訪問する営業マンの比重はますます大きくなっていく。店主にただ「お願い」をするだけの営業マンは無用である。いまはコンサルティングセールスの時代なのである。お客の動向をしっかりとつかみ、店の商圈・客

層をきちっとおさえたいうえで、店に提案をしながらセールスするというタイプの営業マンでなければつとまらない。

店はお客の生活を演出できる場所ではなくてはならない。

お客にとって得になる店、お客にと[・]きめ[・]き[・]を[・]与[・]え[・]る[・]こ[・]の[・]で[・]き[・]る[・]店、そんな店作りのサポートをしていくことが、メーカーの大きな使命ではないかと思う。

(大正製薬・専務取締役)

コミュニケーション戦略

久 保 野 充

消費者の多様化にともない、マーケティングの役割も微妙に変化してきた。カービジネスの場合、マーケット伸長期の販売は量の追求であり、商品は新技術の開発であったが、モノ充足時代に入り、特に需要の大半を占めるヤングマインド・マーケット攻略には、顧客の感性を捉えた商品開発が心要となった。それにプラスして顧客の満足度を高めるサービスが販売の伸びを左右する、まさに従来の量的追求販売から質的ファクターが要求される時代になってきた。顧客の感性や価値感を探

し当てるには「顧客とのコミュニケーション」がその手段と思われる。質の追求はコミュニケーション度数を高めることであり、その媒介は人である。従ってセールスマンをマーケティングマンに育成し、情報収集量を高め、如何にプライオリタイズし、適確に商品や販促広告活動にフィードバックしていくか、販売の質にウエイトを置いた新営業システムの開発にチャレンジしてゆきたい。(三菱自動車工業・乗用車営業本部プラザ営業部長)

営業とは提案である

東 條 幹 郎

■残念ながら、商品の差別化がなかなか出来ない。むしろ他社のマネもしなければならぬ。そうなると広告もさることながら、チャネルに対する活動の重要性は、今後ますます大きくなると考えられる。

■すなわちチャネルが、優先販売してくれるかどうか、もろにシェア、売上にひびいてくることになる。しからばチャネルが何を望んでいるかといえば、自分の店の利益増になると考えられる。そう考えれば自社の商品の売込みに熱心な、又は目先の売上増しか考え

ない営業マンは、得意先にとって役立っているとは思えない。

■得意先に喜ばれる会社とは何かと考えればその店に役立つ“提案”を持ってくる営業マンがいる会社となり、その会社が伸びる。

目先の売上優先の壁を打ちやぶるには、システムづくりの他に、1人1人特にベテランセールスマンを説得するより他にないのかなと考えています。

(キリンビール・人事部経営組織担当課長)

顧客トップに面談し訴求する勇気がもうひとつのパワーに！

南 川 英 雄

当社と同じ業種でアメリカのS社は、セールス・マネジャーに対し徹底した教育訓練を実施して成功していると聞いています。それは顧客のトップ層に対して面談するテクニックで、心構え、演出の方法、話法、準備内容といった基本的なスキルなのです。なるほど、オフィス家具は什器、備品という考えかたから環境をつくり出すもの、経営効果に直接影響するものというトータルなものに変化しているときに、視点をかえたコンセプトの主張をダイレクトに訴えることが必要なのでは

う。我国では購入担当者の立場とか、役職に応じた面談層がなんとなく存在しますが、これからはこのハードルを越えるための知識武装とか、演出こそが、セールス・マネジャーに不可欠になっているようです。自社の企業理念とか、ソフトウェアを堂々と正しく説得できるセールス・マネジャーの出現はどの業界をとわず新しい営業力時代のリーダーシップになれるものと確信しています。

(イトーキ・営業本部営業推進部長)

営業活動体系の組み直し

森 茂 樹

慣れたやり方が駄目なことは、誰も否定しない。そして、誰もが、新しい有効なやり方開発に取り組んでいる。しかし、それは難しく、容易なことではない。なかでも人が対象となる人的販売領域が難しい。

それだけに立ち遅れがちとなる。ところがこの領域を改善しないと、流通も販促も、新商品もうまくいかない。

セールスマンの攻撃量＝外で働く時間を増やすべきである。得意先の販売努力の姿をキ

ャッチし、他へ運ぶべきである。詰めた提案営業に徹すべきである。得意先の業態開発をリードすべきである。営業と技術の連携を組織化すべきである。売り上げが伸びている得意先の条件を、他でも整えるべきである。得意先を組織化、固定化すべきである。

これらは、すべて人的販売活動の改善課題である。他の課題も含めて「営業活動体系」の組み直しが必要となる。（日本マーケティング研究所・代表取締役社長）

草鞋（低関心商品）のマーケティング

井 上 正 明

“ 駕籠に乗る人、かつぐ人、そのまた草鞋を作る人 ” と云う言葉がある。人の階層は様々だが商品についても同様のことが云える。消費者の感性に共鳴させることにより需要を創造し、拡売をはかろうとするマーケティング・ストラテジーは主として駕籠や乗る人の周辺商品に対し考えられるケースが多い。この華やかな部分のマーケティングに取組む一方、生活者の無関心な領域にある商品（草鞋）のマーケティングはどうあるべきかを考えている。この種の商品の中心はチャンネルに負うと

ころが大きく、ともすればチャンネル一辺倒になりがちである。それで良いのだろうか。無関心な商品であるほど消費者に直接働きかけることにより新しい道が拓けてくるのではないかと期待する反面、むしろ無関心であるままにしておく方が都合が良いのではと思う時もある。タイヤはファッション商品として位置づけられるものと、単に走れば良いという関心度の低いものとが共存している。

（ブリヂストン・タイヤ販売第二部長）

平均を超えるのはトレンド・センス

上 條 利 昭

使い易いパソコンの登場によって膨大量のデータが瞬時に分析可能になり、マーケティング担当者は多くを勞せずして、マーケティングデータを入手することができるようになった。集まったデータを定められたプログラムで処理するだけで、平均的なマーケティングが完了する訳である。

これ以上を求めるためには、担当者のセンスに任せる他ない。世の中に幾つかあるトレンドを掴むセンスである。

昨今、バイオレンスがブームである。「マッドマックス」「ランボー」とバイオレンス

映画の大ヒットがめじろ押しだ。少年マンガも「北斗の拳」「キン肉マン」の異常人気は周知の事実だ。その他トライアスロン、女性ボディビルなどの肉体崇拜現象もバイオレンスブームの一端を担っているといって良いだろう。

このようにバイオレンス一つとっても、映画・スポーツ・ファッションと複数の分野をトレンドが横断している。すなわちマーケティングに必要なセンスとは、点在する社会現象を線で結び大きなトレンドを掴む力なのである。（ソード・販売事業部営業企画室長）

視 点

木之本 省 吾

長い間一定の報告又は実績レベルで日常業務が大過なく推移続けると組織の中にゆらぎが無くなる為に、ゆらぎの無い状態に慣れ、ひいては企業の進歩が遅れ、確実に地盤沈下を始めます。

私は3年前に1人の大変個性の優れたトップと巡り合い、そのトップの力で、組織の中にゆらぎを起こす事により、物の見方考え方を一新し、組織全体を活性化する、という経験をもちました。従来の当社の発想は、平均20%のシェアをベースにプラスアルファを

維持する戦略戦術をたてるといったものでした。それを80%の戦略戦術を考えトライしろという指針が出されました。そうすると不思議な事に社内全体に新しい試みが提案され、結果としてここ3カ月間売上げが2ケタ成長を続けることができました。

これはまさしく物の考え方見方をちょっと変えた結果だと思っています。物の見方考え方をきちんとしておけば活路はある、と信じて今後も進みたいと思います。

(東京東芝家電販売・営業推進部長)

革新と新機軸の種子

小 林 薫

P・F・ドラッカー教授が、その最近著『イノベーションと企業家精神』を日米同時刊行した記念に来日し、各地で講演をして行った。そのほとんどに随行し、博士から、革新と企業家魂のあり方についていくつかの貴重なヒントを頂いた。

その中で最も示唆に富んでいたのは、何か不適切なところ、おかしいところ、馴染まないところ、不調和なところ、期待に反するところ……にこそ、革新と新機軸の種子があ

るという指摘である。

これはかつて文化人類学者でKJ法の開発者でもある川喜田二郎氏が、創造性を開発するには、『当惑を大切にせよ』と語っていた精神と全く通うものである。

さらに経営評論家の岩崎隆治氏が、アイデアの根源は、すべて『オヤ、マア、ヘエ』に存すると喝破したこととも共通するものであるとの感を強くせざるをえなかった。

(産業能率短期大学・教授)

消費者じゃらしていいのかマーケティング

佐 内 洋 治

思ってもみない形態やデザインで新商品がヒットしたり、面白、おかしなブランドで、新しい商品が買われる風潮がある。

それはそれで、軽小短薄の時代相をつかみ消費者がとびついてくれるのだから、よしとすべきであろう。また、そうでもしなければ他のメーカーとの商品差別化ができず、話題性もなければ、みむきもしてくれないでは、企業の存在すら危ない。

だが、消費者が、形や名前がおもしろいからといって、買っては見たものの、結局何の

変テツもないし、使いもせぬものがたまってしまうということになったら、どうなるのか。

消費者のパフォーマンス（自己実現）を応援するというつもりが、実は企業の自己表現に終わってしまうのではないか、そのズレやギャップを絶えずさめた目で見ておくのがマーケティングの役割でもあろう。

猫じゃらしのような商品だけでは、やがて腹を立てる。

（富士経済・取締役第1統括局長）

不 易 流 行

高 畑 一 成

これからの市場の主役を考えると、新しくマーケットに参入してくれるお客様もさることながら、今後どんどん増えるシルバーマーケットについて目がいてしまいます。

ともすればヤングマーケットに重点がおかれていた、いままでの指向と試行を繰り返してみると、やはり思い入れやら期待感が先行していました。

おちついて周囲を見回すと、時代のチカチカした動きだけではふり回されない、しっか

りした目と、価値感をもった人達が、だまっていた良いものだけを選んでいるではありませんか。

豊かな経験と、するどい嗅覚はしっかりと次の世代に継承され、自信をもった選択が市場をリードしてゆく、そしてそれに十分こたえられる品質の商品だけが生き残ってゆく、と思いを馳せた途端、心地よい酔いから醒めてしまいました。

（ニッカウキスキー・宣伝部長）

暮らしの気分

田 中 真 理

往々にしてビジネスの世界にいる人は、メリットの有・無でもものの価値を決める習慣が身についている。しかし、むしろ、好きとか嫌いとかいう素朴な感性が、ものの本質をかきわけている場合も多いことに気づきたい。例えばひとつの商品について、その市場におけるメリット性は十分説明できても、好きか嫌いか、良いと思うか思わないかという個人の判断をつきつけられると、それを自身で決断できない人が意外に多いのに驚かされる。

感性マーケティング時代といわれる今、ネームやブランドや理屈よりも、暮らしの気分に合うものをとり入れたいというニーズが高まっている。男性諸氏も、もっと暮らしを見直し、その中に自身を置いてみると新しい価値性が見えてくるのではないだろうか。数字やデータのみならず、そうした視点にたったマーケティングから、これからの商品や戦略が生まれてくるにちがいない。(アートハウス・プロジェクト・プロデューサー)

あなたはライフコンセプトを提案出来ますか？

堤 江 実

誰に売るか。何を売るか。どう売るか。
毎日毎日、神経をすりへらし、脳みそしぼって方法論を探り、テクニックを考える。
でも、これ、基本的に間違っていないのか。

ひとは、商品を通じて何を買うのか。
明日の自分を買う。美しい時間を買う。生きがいを買う。そのベースとなるのは、送り手の生き方への共感だ。Y'Sの山本耀司の女性に対する考え方に共鳴するから彼の服を買

う。ノーマカマリのナチュラルでいきいきした生き方が好きだから彼女の服を買う。車も、ビールも、レストランも、ライフスタイルではなく、ライフコンセプトに深くコミットしたものをこそ、人々は求めている。それを生み出すためには、結局、自分自身、充実した深く広い生き方をし、人間として輝いていなければ不可能だ。魅力的な人間のみが、これからのマーケットと呼ばれるだろう。

(カミカ・代表取締役社長)

消費者は共同運命体

所 秀 昭

人・物・金が経営の三大要素と云われたのは昔のこと、今やこれに『企業イメージ』という要素がクローズアップされてきた。

商品の氾濫、多様化は消費者の関心をモノからコトへ転換させたが、一方企業にとっても一つ一つのブランドにかける宣伝販促の空しさを感じさせるようになってきた。

商品というハードの提供もさることながら、企業理念というソフトを如何にして消費者に伝えるか、その為には消費者を単なる消費単

位でなく、運命共同体として認識することが大切である。

だから『企業全体を売込む広告の方が効率的である』と云えば云いすぎになるが、その企業の魅力、その企業らしさを消費者に伝えることが要求される時代になりつつあることは確かである。

(日本水産・広報室長)

オーソドックス・マーケティング

中 西 将 夫

原点回帰現象というか、いくら情報化社会が進展しても、マーケティングの本質はそう変わるものではないと思います。

例えば、今、喧伝されている“情報武装型問屋論”にしても、中世、近世の問職、問丸。

問屋が果してきた機能と、その本質は極端に変質を遂げていないと思います。

マーケティングの歴史的視点が必要な時代です。ただ、時代の“流れ”を読み、自分自身の体質と体型にあった“衣”を如何にして

身につけ得るかの問題です。

いつの世にあっても“衣”自体の本質的な機能はそう変わるものではないと思います。

人間が百才まで生きることが出来ないことと、これまた、同質的な現象であろうかと思われるます。

(サントリー・経営相談室長)

「有視界飛行」のおすすめ

野村正樹

どこの会社にもマーケティング部とかナントカ企画室という頭脳集団がいて、事あらば実に膨大なデータ、資料、市場調査書などを携えて、会議に出てくる。提案する側も決める側も、ホンネのところ、それが無いことには極めて不安であり、Unable Controlなのだ。私達はいわば、コンピュータ制御された飛行機の操縦者みたいなものかもしれない。

が、こうして出来た新製品が売れないし、新企画はカラブリする——そんな天候不順の時代には、原点に帰っての「有視界飛行」

の訓練こそが必要だ。

①自らの手足を使つての「シティ・ウォッチング」②ある時にはもっとも平均的な、またあるときには極めて過激な非日常生活の体験③ムースかプリンのような「柔軟な思考」④つきつめれば、「素直で本能的な子供ごころ」の育成であろう。自らめざすか、そうしたキャラクターをブレインに持つか。混沌たる時代に向けての、それが「安全装置」だ。（サントリー・洋酒、ワイン、輸入酒本部副参事）

マーケティング—変るものと変らぬもの

福原義春

今私たちは情報革命の最初の大きな変化の只中にある。後年その変化を辿って理論づけることは可能だろうが、渦中であつてその結果を予知することは至難である。

情報と技術革新によって、これまでと全くちがった生活のメカニズムが生まれつつあり、その反動として人間性を取り戻そうとする強い力が働き、さらにその相克がさまざまなノイズを、そして価値感の変化を生み出している。

マーケティングは生活のメカニズムやシステムの変革にあわせて適確に対応しなければならないが、一方で人間の本質に対応する部分はいつの時代にも不変である。

変るべきものと変らざるべきものを見分ける能力こそ、時代を乗り切る力ではないだろうか。

（資生堂・専務取締役）

口が開けば、耳は閉じる

藤 井 貞 雄

松下グループの創業者、松下幸之助相談役のことばに、「素直道」というのがあります。素直な心になって人さまの意見を聞くことが、最も大切なことだということです。

マーケティング戦略というほどのことではなくても、商売のやり方はお得意先が教えてくださる、お得意先のご意見をいただいて廻ればそこに必ずよい知恵が浮かんでくるのです。

そこで、わたしは、この素直になるためのひとつのコツとして、部下に“口が動いてい

る間は耳は動かぬ、口の動きを止めれば耳が動き出す”と申しております。

相手に自分の考えを伝えよう、伝えようと一生懸命になって説明に熱中しているときは相手の折角の貴重なご意見を拾い上げることができないものです。

ときには、心して自らの口を閉じて、耳の穴を拡げること、これもマーケティングコミュニケーションの秘訣でしょう。

（松下電工・代表取締役社長）

モノのコト化

藤 田 尚

昨今「モノばなれ」、「サービス・情報の時代」といったキーワードが巷を賑わしているが、私の日々の業務、及び遊びを兼ねたタウン・ウォッチングの中から判断するに「ちょっと違うな」という気がしている。というのは、モノが主役でサービス・情報といったものが脇役とするならば今は渋い脇役が脚光を浴びているにすぎず、主役は主役ではないかと思うのである。まだ主役は交替していない。つまり現在は進化の過程にあるということだ。しかし最近、主役と脇役を取り違えた

企業戦略なり、プロモーション・ツールを多々目にする。マーケティング目標が見えない。そこで私が僭越ながら提言したいのは、「モノのコト化」ということである。コト（＝生活）の中の道具としてのモノ（＝商品）を売るための手段（＝サービス・情報）ということをもう一度、原点に帰って考え直してみる必要があると思う。（ユニー東京本部・ニュータイプ店舗プロジェクトメッセージ・マーケティング担当ディレクター）

モノを売る前に自分のマーケティングを

藤 野 測

いまの奥様やご主人と結婚するまでに何人の方との出逢いがあっただろうか。統計学的にみて、結婚に結びつく理想のパートナーと出逢うチャンスは一生のうち、たった4回から6回しかない。しかも偶然性が極めて高くその出逢いに気づくこともまれである。あなただけの結婚も、単なる偶然のめぐり逢いや紹介が縁だったというのではないだろうか。

人生80年の長寿になり、結婚40～50年時代の配偶者選択のプロセスとして自分自身のマーケティングが重要ではないか。すく

なくとも、親兄弟よりも一緒に暮らす期間が長いわけだから、可能な限りの結婚適合性を追究したいと思うのは当然であろう。

50年のパートナーシップを保つキ・ワードは2人の共通性にある。それは、社会的背景や教育レベル、興味の方向性、結婚観、価値観の類似性であり、これらは正に、自分のマーケティングではなからうか。(アルトマンシステムインターナショナル・データ事業プロジェクトマネージャー)

トータル・システムによるマーケティング

古 田 庚 男

ハイテク時代、ニューメディア時代と世の中が急速に変化しているのに、当社のマーケティングのやり方は旧態依然として昔と変わらない。そこで一度原点に戻り品物、商品を通じて顧客の要求に答えるために具体的に何をすべきかを謙虚に考え直した。それは何も難しいマーケティング理論ではなく、日常業務の中で行うことができるものとして、今春テキスフォーラム(常設見本展示商談室)を設置した。

テキスフォーラムは、当社のテキスタイル

見本を一堂に集め、顧客の見たい商品をいつでも提示でき、必要データの検索から商品企画、商談までをトータルに行える展示商談室です。

これからのマーケティングは、顧客情報から、何をいくら作るか、作ったものがどう動いているのか、と云ったプロセスを企画、生産、販売、在庫のトータル・システムとして把握することにあると考えている。

(東洋紡績・マーケティング部長)

ニューメディアと marketer の責任

前 田 忠 正

CATV、キャプテン、パソコン通信・・・等、生活者を取り巻くコミュニケーション環境がますます多様化しています。ところが、サービスエリアや個人の経済力等によって、そこから得られる情報を享受できる人々と享受できない人々の2つのグループに二極化し、情報格差がますます拡大していきます。時代の恩恵はできるだけ平等に分ち合うべきだと考える私にとって、このように情報面で2つの新しい階層に分断される状況は大変気に

なるところです。marketerの側からは、情報享受レベルに合わせた、新しい形のターゲットマーケティングを行なうことになるのでしようが、それらの活動は、格差を助長するのに機能するのではなく、近年、モータリゼーションがもたらした恩恵のように、誰でも等しくアクセスできる「情報の大衆化」に役立つような視点を、普及の初期からしっかり持った活動でありたいと思います。

(博報堂・SP局企画開発部長)

生活の文化化への貢献

宮 原 義 友

人々が物質的に未だ充足されていない段階においては、生活に必要なモノをいかに多くかつ低廉に提供するか、換言すれば人々の経済的欲求をいかに充足するかが企業としての最重要な課題であり、社会への役割であった。人類の長い歴史を見ても、その殆んどは貧しさからの解放を求める闘いであったし、今なおそのような状況下にある地域も少なくない。

しかし、先進工業社会では人々は貧乏から解放され物質的には豊かな生活を享受している。この豊かな社会で物質的にも精神的にも

より充実した生活を人々が享受できるように貢献することが現代の企業、企業のマーケティングに求められている。

企業がこのような社会的ニーズに応えるためには、欠乏社会でのモノ作りの発想から脱皮し、豊かな社会では人間愛を発想のベースにすることである。前者は生活の文明化に貢献してきた。後者は生活の文化化に貢献するための示唆を与えてくれる。

(横浜商科大学・教授)

How are we?

望 月 明

“How are we?”ある米国の小説を読んでいたらこんなコトバを発見して戸惑った。医者が患者に呼びかける常用語らしい。日本の医者なら“〇〇さん、今日はどう?”と聞くとところである。YOUではなく、WEであるところにアメリカ流の医療マインドがある。つまり、病気と戦っているのは患者ひとりではなく、パートナーとしての医師も一緒に戦っているという考え方である。私はとたんに“マーケティングもこれだな”と直感した。現代はモノの作り手の側からだけの視点

では市場は見えない。それならインビジブル・バリューをどう発見するか。見えなければ触る、それしかあるまい。これからの企業のサバイバルは、消費倦怠症、所有不感症に陥っている人たちと一対一のWEとなって、彼等のライフマインドを肌で感じとるしかないだろう。

“How are we?”これが私の、マーケティング戦略これからのキ・ワードである。(第一広告社・プランニング・センター局長)

責任感、誠実さ、信念

森 本 啓 右

新鮮な響きをもっていた「マーケティング」という言葉も、日本のビジネス社会で常用語となった。その最終目的である資金効率、利益の改善に忠実に努力した結果、分析・企画・創造力等に能力面では日本のマーケティングはどの国にも劣らないレベルにまで達したと思う。

これからは、社会への責任感、誠実さ、それに媚ることのない信念といった資質がマーケティングに携わる人間に要求されるのでは

なかるうか。

潤沢に出回っている商品群の中でも、責任感、誠実さ、信念に基いた製品・戦略こそが消費者に受け容れられると確信します。

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

競争的マーケティング・マインドの思想

山 田 光 千 年

マーケティング・マインドの一つの側面は一般的に言われている顧客マインド（顧客からの発想）であり、これが企業のマネジメントにおいて重要な鍵を握っているということは周知の通りである。これに加えて今後重要になるのは、マーケティング・マインドのもう一つの側面である“競争マインド”である。“競争マインド”とは端的にいうと、競争上のターゲットの動向を常に注視しそれに対応する姿勢である。そしてこれは本社の戦略部門のスタッフだけでなく現場のセールス

人一人に浸透して初めて企業としての競争マインドと成り得るのである。そのためには、競争状態を客観的なデータとして把握できる情報システムが必要となってくる。

科学的な情報システムによって醸成された競争マインドと上述の顧客マインドを兼ね備えたマーケティング・カンパニーこそが、成熟時代の熾烈なサバイバル競争に勝ち残る企業であろう。

（雪印乳業・専務取締役）

豊かさへの視点

山 本 徳

大方、中流という意識の時代であり、市場の基準もそうになっている。それなりの生活の中で、それなりの満足を求めている傾向である。ごく微妙な満足や微妙な価値の中で中流と言われている部分もある。

要するに、豊かさの基準が少しははっきりしてきた様に感じる。一つ一つの行動の中にその満足を求め、その価値を確かめながらの豊かさになっている様である。

微妙な満足や、微妙な価値は、微妙なズレによってすべてを失うことにも発展する。

多くの施策を組む時、大きな注意点になるものと思う。“中流というところの豊かさ”の事実を良く観察すべき時であろう。

コミュニケーション・マナーが良くなったり、製品情報への研究心が高まっていることも、中流意識としての動機の変化ポイントと言えるであろう。これからのマーケティングに於いて、見逃せないアプローチ部分であり、刺激づけの視点であろう。（グリーンスタンプ・インセンティブ事業部長）

いま人間がいちばん面白い

一 宮 宗 昭

最近できるだけ時間を割いて、いろんな人と話し合う機会を作っています。年代・性別・業種の異なる人達との会話は、自分のテリトリー外の話・情報が多くとても面白い。世の中で何が面白いと言っても、人の付き合いほど面白いものはないと思う。人にはそれぞれ相性があって、付き合っていくうちに、この人のためならどんなことがあっても協力していこうと思う人もいれば、その逆に、口をきくのも嫌、顔を見るのも嫌という人もで

できます。近ごろ、飲ミニケーションの場で良く話題になるのは、いずこも高年令化社会が浸透してきて、一生懸命に働いても先が見えてきたということです。愚痴ってばかりいても進展がない。会社や取引先、サークル、地域コミュニティなどの中で、自分を中心にしたコミュニケーションの輪を拡げることによって、解決の糸口を見つけよう。

(第一広告社・総合開発局部長)

専門技術者としてのマーケター

梅 澤 伸 嘉

いわゆる「技術者」というと必ず連想されるのは理工系の人々である。それと比べてマーケターはあまりにも貧弱な技術しか持ち合せていない。理由は明確である。そういう技術を体系的に大学で教えない。あるいは今まではそのような必要すら産業界が認識していなかったというのがもっと本能的な理由かもしれない。

これからは調査の技術、財務管理の技術などの他に、心を把む技術、効果的な広告作りの技術、手に取らせるパッケージングの技術、

感動を与えるコンセプト作りの技術、効果的な陳列の技術、ライフサイクル延命の技術、発売前の売上予測の技術など、など個人技ではない凡用性のある、いわゆる「技術と呼べる技術」の開発と教育がマーケティング界の最大の課題ではなからうか。専門技術者としてのマーケターが真に求められる時代が必ず到来するであろう。マーケティング道具の開発と使い手の養成が急務である。(マーケティング実務コンサルタント・高千穂商大ストアマネジメント研究所講師)

伝統的で新鮮な反対の合一

岸 本 純 一

玉川学園を創りあげた小原国芳師は全人教育を方針とし、反対の合一を唱え、細心にして大胆といった対立する要素の統合を教えている。最近話題にされる大衆に対する民衆、或は分衆という扱え方も「相対立する考えを心に抱きながら正常に機能しつつけられる知性」(エキセレントカンパニー)、即ち反対を合一し得る能力に対する理解が前提になれば、浅墓なものになると思う。

こういった考え方から、マーケティングが突出した現象にとらわれたり、POS等の

DAT Aを読み取る感性の欠如のために、育つ商品の芽を感じし損うことを懼れている。

確かに、消費者の信頼を得ることがメーカーの基本ではあるが、人間は常に不確定な未来に対し、判断を強いられ、反対の合一への戦いに悩んでいるということに対し、温かい理解を持つことが、商品を生み育てるメーカーのマーケティングの根本であると考えられてならない。

(日本水産・代表取締役副社長)

もうそろそろずるこやめようよ!

木 谷 駿巳郎

お酒が悪者にされている。「酒は文化」という時代もあったのに。

毒入りワイン、飲酒運転、アル中、そして決定的なのは小中高生の常習飲酒。

中味は勿論パッケージ広告、自販機まで清涼飲料水とどう違うの。

誰もこんなことで良いとは思っちゃいまい。メーカーも流通も、小売店も、そして広告屋もMC屋だって。

でも、誰も自分も悪してるとは思っていない。

お酒が一人歩きしたのかしら。

ひょつとしてメーカーはどこにもかかわってなかったかしら?

良い時代、何もかも自分がやったような顔をして、こんな時は頬被りを決めこむなんて、ずるいんじゃない。(ニッポンインターナショナル・エージェンシー・代表取締役社長)

ビジネスの真の目標

長 岡 隆 司

ビジネスとは、さまざまな資源の生産、流通、消費などを研究、実践して、人類の必要性を満たそうとするものです。

このビジネスの真の目標は、すべての人々のあらゆる必要性を完全に満足させるために、人生において物心両面の成就をもたらすことにあります。実際、物質面で豊かになることは可能かもしれませんが、その状態が、本当に人間を満足させるかどうかは疑問です。

もし、人間の本当の満足が達成できないと

したら、先に述べたビジネスの目的自体が的はずれとなってしまうでしょう。

ここで強調したいことは、人間は永遠の満足に到達しないかぎり、生活を満ちたりたものにするのができないという事実です。したがって、ビジネスは、その範囲を物質の生産と消費だけに限定すべきではありません。本来の目的が失われてしまうことは、避けなくてはならないのです。（ゴールドen・ベア・ヘルス・ジャパン・取締役マーケティング担当）

真に新しい価値判断を

村 山 孝 喜

中曽根首相は、「戦後の決算」とかいって新しさを出そうとしているが、その判断の多くは古い価値基準によっている。人間はどうしても10代までに養った価値観が基本になり、人生経験でその修正をはかるにすぎない。

若い人たちの価値判断を見ると、私を含めた年輩者とはかなり違うが、よく観察し考えてみると、古い制約から自由なのは、彼らの方が多い。

入社試験で、よくいわれるのは「今の若者は覇気がない、自由な発想がない、創造性が

ない」ということだが、実は試験官の方にこのことばがよく当てはまる。若者は、大人の意向にそった行動・発言をしているだけである。

真に創造的なことをしたいなら、若者にすべてまかせるほかない。それがいやなら、文句もほどほどにすることである。

実は、われわれも若いころ、そう思っていたことを思い出すべきである。

（朝日新聞東京本社・広告局次長）

MCEIについて

- MCEIは、Marketing Communications Executives International の略で、マーケティング・コミュニケーションに携わる実務家のための唯一の国際組織です。本部は、米国フィラデルフィアにあり、1954年に設立されました。ひとくちに言えば、現場の苦闘から勇気と知恵をひきだそうとする組織です。
- 日本には、東京(1969年設立)と大阪(1972年設立)に支部があり、非営利のもとに毎月研究会を開き、機関誌を発行しています。
- 毎年優秀な作戦を国際本部に登録していますが、これまでに、松下電工の「増改築キャンペーン」('75年)、サントリーの「サントリービール〈お祭りラベル〉キャンペーン」('79年)、宝酒造の「宝焼酎「純」の〈カムバックサーモン〉キャンペーン」('80年)、シャープの「シャープニューライフフェア'80・であいふれあい各駅停車/貸切り賑わい館」('81年)、松下電器産業の「ナショナル冷蔵庫/ザ・スリム〈カラーオーダー〉キャンペーン」('83年)、日本水産の「シーフードNOWニッスイ」('84年)、東京東芝家電販売の「システム個展「ときめきナイスデー」」('85年)、宝酒造の「タカラcanチューハイ作戦」('85年)が国際大賞を、ニッポン放送の「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」('78年)が特別賞を獲得しています。

MCEI事務局

東京支部／〒102 東京都千代田区麹町 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

