



MCEIの主張

百人百語

マーケティング戦略の「これから」

キーワード'87

MCEI 東京支部・大阪支部

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、米国テキサス・ダラスにあり、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」のく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)、服部セイコーの「新製品「ティセ」キャンペーン」('86年)、ワコールの「くみっこかえっこブラ」キャンペーン」('86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 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 木之本 省吾 (東京東芝家電販売)
理事 近藤 聡 (千修)
理事 東條 幹郎 (キリンビール)

MCEI 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 駿巳郎 (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)

キーワード'87

1. 経営戦略

■ 企業家サラリーマンを育てよ	荒井伸也	5
■ 長期計画のマーケティング	桐原久	5
■ 真の独創性を	熊本重義	6
■ 1分間から1ページへ	小林薫	6
■ 企業の多次元戦略	重名恬	7
■ R & D AND M	谷口文朗	7
■ 豊饒のマーケティング	鳥井道夫	8
■ 最も先端的なものは最も陳腐化が早い	中神倭文夫	8
■ 要するに総力戦。経営戦略そのもの	平野勝	9
■ 人類生き残りのマーケティング戦略	三上富三郎	9
■ 企業の原点は「売り」にある	御厨文雄	10
■ パリティ・ブレイクの戦略差別化を	村田昭次	10
■ 「らしい」から「こうする」	諸田哲生	11

2. マーケティング戦略

■ 新営業力強化の戦略構築	大歳良充	12
■ なぜシルバー市場の開発は成功しないか	市橋立彦	12
■ 時空間革命の時代	大橋照枝	13
■ 「世の末」現象。総身に毒がまわってる	岡橋葉子	13
■ 生活者に目標を与える運動を	小林三千夫	14
■ マーケティング技術に革新を	佐川幸三郎	14
■ C-Cマトリウス戦略の徹底	清水滋	15
■ 業態発想は新たな企業発展の基盤	高橋弘	15
■ カルチャーマーケティングへの取り組みが課題	高峯秀樹	16
■ 祝祭時代の消費	谷口優	16
■ 普通名詞、固有名詞・・・	中西将夫	17
■ ハイテクの応用こそ	沼本康明	17

■小衆・分衆にくくりを	増田博	18
■脱成熟・東京戦略	水口健次	18
■「こだわり」の主張	三田村和彦	19
■「個計化」現象を捉える	山口貴久男	19

3. 顧客研究、市場理解

■都市生活との接点に大きな鍵がある	秋山庸一	20
■価値観のゆらぎ	油谷遵	20
■街の成り立ちが問われる時	今泉正夫	21
■現代の客層にマッチした店舗作りを	岩政幸伸	21
■未充足ニーズの発掘——ニーズの創造	梅澤伸嘉	22
■「三代目」の研究	岡田一雄	22
■トビウオ人種に注目せよ	上條利昭	23
■昼夜融合時代が来た	川嶋保	23
■ロマンへの挑戦	倉本初夫	24
■楽屋の常識	小林保彦	24
■有機的全体と生成変化するその部分	佐野寛	25
■恐れるは情報処理屋の情報知らず	佐内洋治	25
■国際市場を文明と文化で視る	清水喬	26
■重役は社内に机をもつな	新藤健一郎	26
■同時代感、観、勘	鈴木章友	27
■矢張りお客様は神様	鈴木忠雄	27
■生活美学への関心増大	田中利見	28
■未確認“地球人時代”	谷口正和	28
■リッスン・ベター	寺下富雄	29
■生き生きとした顧客像をつかむために	二村道朗	29
■情報化市場のとらえかた	福原義春	30
■新製品の芽は、家庭内の会話から	丸谷芳雄	30
■顧客の購買後評価を重視せよ	三浦一	31
■感性を計量化する	山本輝夫	31

4. 企業体質、組織風土

■管理者の役割	佐世正則	32
■労働でなく仕事をつくろう	鈴木徳彦	32

■ “違い”と“善悪”の峻別を／	東 條 幹 郎	33
■ まずはマーケティングマンの地位向上。	平 林 牧 生	33
■ 人財育成が利益を生む	松 岡 一 男	34
■ 時間は有限、能力は無限	三 宅 占 二	34
■ あなたの会社は「可愛いか」「ずるくないか」「秘密めいてないか」	吉 中 和 夫	35
■ 行動により説得するしかない	六 本 木 義 男	35

5. 流 通

■ 意欲店・成功店づくり	武 田 哲 男	36
■ 「個性的な店」と「個性化するための店」	根 本 則 明	36
■ ロードサイドビジネスラッシュ／	橋 本 武 比 古	37

6. 広告、プロモーション

■ 素うどん論	井 上 正 明	38
■ CMが媒体効果を損ってませんか	川 勝 久	38
■ 企画と演出が勝負のイベント	坂 井 幸 三 郎	39
■ 内需拡大と広告コミュニケーション	三 瓶 健 二	39
■ 1点本塁打と2点本塁打	武 田 裕 夫	40
■ “アバウト”からの決別	永 田 久 延	40
■ いよいよメディアプロデュースの時代／	原 惇	41
■ 宣伝費の適正確保	藤 岡 仁 吉	41
■ 広告は、メッセージを持っているか	松 岡 茂 雄	42
■ 「買い場」にもっと工夫を／	三 ッ 松 外 志 夫	42
■ コミュニケーション・システムの点検	宮 原 義 友	43
■ 風穴装置を	山 川 浩 二	43
■ PR・マーケティングの成果チェックを営業に	若 生 脩 二	44
■ ゆたかな交流	渡 辺 敏	44

7. 営 業

■ 商品は店頭で生まれ変わる可能性を秘めている	石 田 纈	45
■ 業態開発の第一歩は購買体験から	木 之 本 省 吾	45
■ コーディネイトコミュニケーション	久 保 登 昭	46
■ 営業は単純に、勝ったことが自信に	佐 藤 福 雄	46

■損して得とるといふ投資感覚	南川英雄	47
----------------	------	----

8. マーケティング・マインド

■コミュニケーションは双方向性で	植野盛彦	48
■マルチタレント(企業)の時代へ	香川公一	48
■不思議大好き	貴多野乃武次	49
■えらんでもらえる幸せ	木村洋	49
■マーケティングを人間不在としてはならない	近藤聰	50
■広場感のあるマーケティングとマーチャンダイジング	高山邦輔	50
■企業が文化を語る!?	田中次郎	51
■ギフトを考えることは、人間を考えること	堤江実	51
■催事(まつり)は祭事(まつり)だ	鳥山輝郎	52
■商人に学ぶマーケティング	二宮嘉昭	52
■KNOW HOW は終わった	野中信夫	53
■健康になれるかな?!私。	野村正樹	53
■感性マーケティングから戦略マーケティングへ	水野誠一	54
■創造的社會環境適応を	三谷与司夫	54
■便利な生活の中で	宮原郁夫	55
■「井の蛙」からの脱皮	村國豊	55
■人間の生態系全体の繁栄のマーケティング	室井鉄衛	56
■へそまがりキーワード“一”	望月明	56
■マーケティング開発の新着想——「新」競争局面への対処	森茂樹	57
■マーケティング・プロデューサを	米内貞弘	57
■“どれどれ精神”のすすめ	若林健三	58
■ヒューマン・マーケティングへの提言	千足隆昭	58

9. その他

■逆行、感性時代	青山敦夫	59
■一期一会	一宮宗昭	59
■エリア・アイデンティティー	中野光雄	60
■いま、川の手が面白い	長岡隆司	60
■疑似体験で語りすぎる	前田忠正	61
■日本型マーケティングの時代	柳澤健	61

企業家サラリーマンを育てよ

荒井伸也

冬の時代の中にある企業が多くなって、冬を脱け出すために、新規事業への進出が盛んである。しかし、事はそう簡単には運ぶまい。

かつて、流通革命の予感に触発されて、鉄道・百貨店・総合商社・食品メーカーなどが一斉にスーパー業界に参入したのだが、生き残り発展したのは、ごく稀な例外だけで、むしろ資本金も人材力も乏しい独立系スーパーから成功者が続出した。

その原因は、一言で言って、トップの企業家精神の有無にある。サラリーマン根性で、

事業の創業などできるはずはないのである。

だが、新規事業に派遣されるトップは、通常サラリーマンである。つまり、サラリーマンに企業家精神を持たせることができなければ、新規事業進出は、かならず挫折する。

どうすれば“企業家サラリーマン”を育成できるか。その鍵は、世の中は自社を中心に戻っているという錯覚を親会社のトップ自身がなくすことにある。

(サミットストア・代表取締役専務)

長期計画のマーケティング

桐原久

発想の転換と言われて久しいが、マーケティング界では眩惑の発想はあるが、真の発想の転換は少ない。

売上げ増を追いかける。シェア競争に勝とうとする。相も変らぬ企業姿勢である。いま自社にとって一番大切なことは何なのか、企業拡大か、売上増か、シェア争いに勝つことか、新製品開発か、消費者を喜ばすことか、従業員の福祉か、はたまた企業永遠の発展のための力の蓄積か、その辺りを見極めずに、がむしゃらに売上増にシェアアップに狂奔す

る。或いは利益の増減に一喜一憂する。

十年後、二十年後を見通した上で、いま何をなすべきなのか、ひと昔前に言われた長期計画がいまこそ見直されるべき時である。長期計画とは計画を立てることでは無い。計画を立て、それに基づいて、いま何をなすべきかを決断することである。

目先の現象に眩惑されず、未来を見据えていま何をなすべきかを問い直す必要がある。

(南日本放送・代表取締役社長)

真の独創性を

熊本重義

いま日本の企業は国際社会における真のアイデンティティを確立すべき時を迎えている。それは単なる差別化戦略の域内にあるというのではなく、明確な独創性をもたなければならない。主体のない差別化は単にそれだけのことであり、他社と異なることが強味とならなければならない。

「BEST & ONLY」を標榜する藤井毛織の素材、技術の No.1 戦略の基本コンセプトもここに据えている。

古くから、「和」の思想は地球上の人類の

理念だが、正しい意味での「和」は、構成員それぞれが確固とした存在感を発揮してこそ実現される一種の緊張感の中でのバランスがあつてこそそのことであり、相互共存のもとでの個性の戦いがますます熾烈化してこそはじめて企業の真のアイデンティティが明確に確立されるであろう。亦、このことへの挑戦のためには何事にも先入観をもたず、ニュートラルなスタンスから市場を見てゆきたいと考えている。(藤井毛織・社長室長兼広報部長)

1 分間から 1 ページへ

小林 薫

4 年前にスタートをした『1 分間マネジャー』シリーズは、アメリカにおいて、『マネジャー』、『実践法』、『セールスパーソン』『リーダー・シップ』『ファザー』『マザー』……と延べで 1 千万部以上にも達するほどの好成績を示した。

そして、この秋からは、姉妹シリーズとして、観点を『時間』から『情報』にシフトさせ、『1 ページ・マネジメント』という新しい連作ものが始まる。

時間欠乏症に悩むアメリカ人を対象として、

1 分間という『短い時間で効果的に』を狙った戦略から、今度は情報過剰症に苦しむ人への福音として「短いスペースで効果的に」に焦点を絞ったストラテジーに変換させるあたりの転換の姿は、まことに巧妙というよりほかかない。

柳の下にドジョウを何匹もドン欲に追うと同時に、隣りの柳の下までトコトンあさろうという凄まじいマーケティング魂にはただただ感服するほかはない。

(産業能率短期大学・教授)

企業の多次元戦略

重名 恬

戦後日本の経済を支えてきた素材産業が悲鳴を上げている。昭和48年第一次オイルショック以降徐々に進んで来た国際的競争環境の変化による産業構造の変革が、昨年のG5以降の急激な円高によって一気に火を吹き出した。

商品の成熟化現象は周辺商品の強化と言う多品番化を促進する。企業の成熟化現象は事業の多角化となってあらわれる。過去二十年間これ等の企業はいろいろの形で事業の多角をすすめて来た。しかし中核の事業が健全な

とき、多角化に当って本業と比べて投資のバランスはどうだったであろうか。企業の本業が構造不況に直面したとき、本業と同等以上に投資し育成した事業をどれ丈多く持つかが企業存立の決め手となってくる。

激しいシェア競争下、日々の対応とともに事業は必ず成熟化すること心して二十年で育成する新しい「極」への投資の長い目をもつことが経営者にとっての大きな課題である。
(鐘紡・常務取締役総合マーケティング本部長)

R & D A N D M

谷口文朗

世の中が貧しかった時代から豊かな時代へ変わったことは、企業、とりわけ素材産業分野の企業にとっては、恐ろしいばかりの環境の変化である。

早くからR&Dに力を入れて成長の端緒をつかんで来た企業も、コモディティー素材では競争力を維持できず、新素材の開発に活路を見出さねばならなくなっている。

新素材は、もともと量的に小さいものである。それをキー・エレメントとした部品

・資材・最終製品を作り出して、売り切っていくマーケティングが必須である。

その場合、R&Dが重要であることは間違いないのだが、時代の要請は、マーケティングを前輪とし、R&Dを後輪とする開発体制である。消費者は、技術的な確かさは当たり前のこととし、革新性のあるコンセプトを求めているからである。必要なことは革新的コンセプトにテクノロジーを掛け合わせることである。
(東レ経営研究所・取締役)

豊・饒のマーケティング

鳥井道夫

急激な円高によって日本経済は波高したが、生活の豊かさを求める人々の心に揺れはない。

グルメが日常の話題になり、街にはハイセンスのファッションやブランド商品が溢れ、スポーツクラブや海外旅行も盛況だ。若者だけでなく、今や実年齢層までがこうした生活を楽しんでいる。

豊饒、成熟の時代、マーケティングの目指すところは、人々がいかにして豊かさを享受しうるかの途を探ることにある。それには何よりも顧客の立場、気持からの発想が必要で

あろう。私はこの新しいコンセプトを“豊饒のマーケティング”と呼んでいる。

振り返って現実には、顧客のニーズと言いつながらメーカーの想像を押しつけるメーカー志向が少くない。人々の心に視点を置き、顧客とメーカーの双方の満足を取り持つマーケティング活動こそが、これからの時代にふさわしい。さらに日本経済の課題、内需拡大も、豊饒のマーケティングこそが解決の鍵だ。

(サントリー・取締役副社長)

最も先端的なものは最も陳腐化が早い

中神倭文夫

経営戦略をたてる上で、変化に対応することが大切なことは誰もが知っている。同様に、先端技術の進歩の対応に取り残された企業が没落していくこともまた、自明の理である。

改良を重ね、進歩した先端企業の自信に満ちた目の前に、次々と新しい事態が発生してくる — 国際化、国際分業、知識融合化、高度情報化の、とどめようもない進展。

同時にまた、変化にこそ弱小者が発展するチャンスが秘められてもいる。最先端のものであると強者が必要以上の自信に満ちている

間に、弱者は復権をかけて密かに闘いを挑む。

勿論強者は、自戒を忘れず、絶えざる進歩の中に変化を取り込み、アグレッシブであり続けるならば、勝者の地位を保つであろう。

経営戦略を考える上で、先端的事業であること・変化への対応と、強者としての優位を保持することとの間に、意識のズレが時々存在すると思われる。経営に携わる者として、十分注意して取り組む必要があると思われる。

(津村順天堂・専務取締役)

要するに総力戦。経営戦略そのもの

平野 勝

楽しくなければ人は来ない。面白くなければモノも売れない。そういう単純なことに総力をあげて取組み、さりげなく実践する。そんな企業体質をつくるどころに、いまマーケティングの基本があるように思います。

一本のビールでも、中味やパッケージの心地良さは当りまえのもの。その背後に共感できる何かがあるか、そのための豊富な情報発信ができるか否かで差がつきます。要するに、企業活動の内外をあげての総力戦です。

もう一つ。商品でもサービスでも、マーケティングの意味をなるべく総合的な立場で考え、将来への企業の適応力を強める効果的な戦略プロジェクトをどれだけ手掛けられるか、それもシングルヒットに止めず、大きなアーチを連打できる知恵と体力の育成をどうするか勝敗のカギになりそうです。

だから、これからのマーケティングは、限りなく経営戦略そのものに近づくのではないのでしょうか。(サッポロビール・専務取締役)

人類生き残りのマーケティング戦略

三上 富三郎

マーケティングは、本来は生産的な活動であることはいまでもない。ところが、多くの人は逆に消費的な活動であることを見落している。つまり、マーケティングが盛んになればなるほど、資源・エネルギーの消費は増幅する。ということは、エントロピーの増大を加速させ、やがて廃熱化・廃物化した地球の到来を早めて、人類はもとより全生物を死滅に追いやる。さらに科学技術の過剰開発、乱開発がマーケティングと結合すると、同じ悲劇を迎える。例えば、化学やバイオテクノ

ロジーの異常な発展によるおそろべき農業や、合成添加物の誕生とその食品化によって、20年後には日本人の平均寿命が50才に逆戻りするかもしれないと警告されている。このように目先の利益だけのマーケティング戦略では21世紀の人類は危いのである。子々孫々に到る健全な生き残りのために、いまやマーケティング戦略を考える責任がある。

(明治大学名誉教授・愛知学院大学教授)

企業の原点は「売り」にある

御厨文雄

最近のように「円高不況」現象が強くなると、「利益重視で経営効率を高める」という傾向が各企業の経営戦略に現われがちである。

企業の原点は「売り」にある — が、40年間にわたって販売の現場に携わって来た、私の信念である。「企業とは何であるか」と云えば、消費財・生産財・サービスを問わず、何らかの「便益性」を開発し販売する —、次いで「経営理念」を創造し、その「企業目標」を達成することによって、成長して行く組織体であると思う。しかし、企業が高邁な経

営理念を掲げても、また高性能の製品（便益性）を開発しても、自社製品が売れない限り発展はおろか、その存立すら難かしくなる。この意味で企業の原点は「売り」にある。「何を売るか」と云えば、「便益性」（消費者・ユーザー便益）と「企業そのもの」（経営理念・消費者政策等を含む企業イメージ）である、と私は確信する。「何を売るか」・「いかに売るか」が企業成長の鍵である。

（ジョンソン・取締役副会長）

パリティ・ブレイクの戦略差別化を

村田昭次

いま、成熟の時代とは“差”の消滅を意味し、いわゆる平均化、標準化の進展が文明的（メカニックには）に果たされてしまっていることだ。ここで求められるのは、まさにイノベーションな知恵と技術の開発、「ヒラメキ」による発見と文化的感性の領域におけるパリティブレイクを、いかに集めるかということだ。それには、生活・社会・国際化のなかで、さゝやかに起きてくる初期微動を的確にキャッチするレーダー網の整備と感知能力のアップによって、企業の環境対応力を確立し、円滑に作動させるシステムを定着させる

ことだろう。

企業の戦略を変化に対応しつつ形成し、戦略の“エッジ”をきかせてゆくには、タイミングを読む力と集中的インパクトの強さに依存する。いずれにしても、これからのむずかしい未踏の時代にむけてのキーテーマは、“創21” 21世紀にめがけて、企業が全英知を結集して、エネルギーを心・技・体の三位一体で投入することにある。企業がそれぞれの“創”の行動を発揮することだ。

（慶応義塾大学・教授）

「らしい」から「こうする」

諸田哲生

ヤケに能書きが多い時代だ。統計数字をもとに、子供が減った、商店が消えた、高齢化が急ピッチだ……そのうえ感性だ、飽食だ、と。どれをとっても重要なデータには違いないが、といて「どうする・こうする」という肝心な部分がはっきりしないのも困る。

「らしい」話が社内会議や得意先との会合の大事を占める。所詮、前説であるべき部分が大手をふって独り歩きしている。上役の訓示に特にこの手の話が多いと聞く。聞かされている社

員もそれなりのふりをしているということか。

データを見るのではなく、時に、推理小説として読み、感性など持合せなくとも、強烈な問題意識を持ちつづけ、多くの仮説をたて具体的な政策を早くから準備すれば、金になる切り口は必ずみつかると思う。リーダーの訓示から「らしい」部分を除いたら何が残るかなどと、社員から陰口を叩かれぬよう自ら戒めているこのごろである。

(ロッセ商事・専務取締役)

新営業力強化の戦略構築

大 歳 良 充

既存チャネルの「腐朽化」現象が、ここ数年、急速に進行している。それは、系列小売店、一般小売店を問わず、また販社、特約店、卸店を問わず進行している。

これではたまらない — と早く気づいたところは、「新業態店」の提案をしたが、このこと自体が「腐朽化」現象をなんとか食い止め、再活性化をはかろうということである。

しかし、ことは「新業態店」の提案だけでは解決しない。「新業態店」が本当に顧客に支持されて、着実に伸びていくように、どう

小売ノウハウ開発をするかが勝負である。それに、「新業態店」以外の既存業種店の活性化 — 新しい専門店化、それに量販店の店頭活性化、異業種小売店、サービス業チャネル開発とその効果的活用……それをやりきるための小売業との「ソフトウェア」の相互滲透をやりぬく体制づくりとその実行力 — これが、新営業力強化の戦略だ。従来の旧営業力からの質的な脱皮・自己変革の戦略がキイだ。

(プロムス・代表取締役)

なぜシルバー市場の開発は成功しないか

市 橋 立 彦

今どき 100 兆円を越す市場。だからどこでも至急開発せよの号令。だがまだ成功したという話は何一つ聞かない。何故なのか？

1) 対象が間違い。九割以上の世界一長寿族はボケ・寝たきり老人ではない。彼等は年齢不詳の元気印新ナガイキ族だ。いまある資料の殆んどは福祉行政予算取得用のネクラ数字でマスコミ同様、開発者が誤認するのは当たり前。

2) 従来の人生経験不足のヤング相手の押しつけマーケティングは全然無効。対象者はお金も暇もあるが人生経験豊かで簡単には押しつ

けられない。ところが開発者の方は若くて核家族だから、こんな老人の気持はわからない。その上市場は苦手な女が主導権をもっている。

3) 老人専用品なんか無い。対象者は若者に負けないオシャレで老人扱いされるのは大嫌い。

4) 流通・広告関係者もこの実態を知らない。

この緊急対策は — すぐ退職者の中から開発協力者を選びアドバイザーとして呼び戻す。要は名諺の Do in Rome as the Romans do. である。(企画グループ市橋事務所・代表)

時空間革命の時代

大橋 照枝

DCブランドの急成長で、ファッション売場の中心が平場から壁面に移った。DCの売場は坪当たりいくらの売上げといった平面効率で考えない。中央部は空きスペースとし、商品等をフロアにあまり置かない。住生活でもモノを置かない空間を多くとる方がリッチだとする傾向と一致している。年間2,152時間も働く、先進国随一の働きバチ日本人は、目下自由時間の一番乏しい民族だが、それでも夏休みを一週間とって国内・海外を旅行するといったライフスタイルも定着しつつある。

その旅行も行く先々でレジャーランドや観光施設のお世話になりセカセカ動き回るのではなく、風景等を眺めゆったりと休養をとるパターンに移ってきた。時間と空間を豊かにすることへの関心は、知的に創造的に生きる高学歴、専門職等の先端的消費者の間に広がつつある。

住関連及び消費財メーカーは、空間を創造的にコーディネートする能力が求められ、また時間を創造する産業が伸びる時代に入った。

(大広・企画部副部長)

「世も末」現象。総身に毒がまわってる

岡橋 葉子

21世紀まであと14年。まさに「世紀末」である。21世紀は果してやってくるのだろうか。メーカーとしては、未来は明るい、と発言しなくてはならないところだろうが、どうも先きゆき不安な材料が目立つ。

世も末現象ここに極まり、世界中総身に毒がまわりだした。チェルノブイリしかり。そして相つぐテロ活動。

これは、航空機乗っ取り事件に発展した。カメルーンのニオス湖は、毒ガスを噴出し、一瞬にして1,700人を超える人を倒した。アメ

リカでは、大干ばつが農業地帯を襲っている。

子どもを産まない自由があれば、子どもの性別を自らきめて出産する自由も、もう一方に存在する。

世の中では、毒々しい人たちが、あちこちで毒をまき散らしての大活躍。香水の名前までが、毒。これは昨年フランスでの大ヒットとなった。

毒の時代。毒をもって制するが勝。かと。

(岡橋流通経営研究所・所長)

生活者に目標を与える運動を

小林 三千夫

世界景気の先行き不安が論ぜられながら、日本は、円高が両刃に働きながら、それでも物価を安定させてか、際立った不安感は見られない。しかし、合理化の波を受けての雇用不安や、円高齎寄せによる中小企業やベンチャーの危機は、徐々に深刻なものとなりつつある。世相は、決してバラ色のまま推移できるとは思えない。人びとの心に不安感や危機感がふくらむ時、それはまた、現在の体制化の反動として、労働運動の先鋭化、世相の暗黒化のはじまる恐れは十分にある。

このような危機は、実際には、世界的規模のリスクマネジメントを必要とするといえよう。このプロジェクトの解決法として、企業あるいはグループが、広く生活者を対象に、創意に、スポーツに、教育に、福祉に、より具体的目標をもち、その達成が、自分の生涯プランにもつながるような息の長いキャンペーンを提供できないものか。これは、C Iの次期の課題とも思われるのだが……。

(朝日新聞社・常勤監査役)

マーケティング技術に革新を

佐川 幸三郎

真の消費者受益の創造、或いは拡大といったマーケティングの本質とあまり関係のない「イメージ」「感性」或いは風俗論的・心情操作論的評論ばかりが横行して、マーケティング界に創造的な技術革新への挑戦の姿勢が見られないことはどうしたことであろうか。

POS・スキャンパネル・CATV等々を駆使した生活の現場、店頭における購買の現場での事実をベースにした、全く新しい科学方法論的アプローチをマーケティングのキー

テクノロジー開発の端緒にしたいと考えている。

メーカー或いは流通のためのマーケティングというのではなく、消費経済のトータルシステムの中で消費者、流通、メーカーを通じた社会生活に有用な技術にまでマーケティングを高揚させる必要があるのではないかと痛切に感じている。

(花王・代表取締役副社長)

C-Cマトリクス戦略の徹底

清水 慈

読者はまず、上から下へ「百専」「SC」「DM」と、3行の文字を記していただきたい。ついで、それぞれの右に、W、I、L、Gと4つの記号を並べていただきたい。

3×4、すなわち12のマスができ、それぞれにW、I、L、Gが記載される。タテの百専、SC、DMは、百貨店・専門店、SCはスーパーマーケット・コンビニエンスストア、DMはダイレクト・マーケティングの、3つのチャンネルを示す。ヨコの4記号は、それぞれワーク（通勤・職場）、イングループ（生

活合理化、向上）、レジャー（あそび、スポーツ、社交）、ギフト（贈りもの、愛情の表現）の4つの消費生活局面をえがく。

市場細分化は、手をつけ出すと際限なく進む。消費（Consumption）をW、I、L、Gの4系統に、チャンネルを百専、SC、DMの3系統に整理、両者をクロスさせて12のグリッドのマトリクスをえがき、ターゲット戦略を明確化すれば、効率がグンと上る筈である。

（東海大学教授・政治経済学部長）

業態発想は新たな企業発展の基盤

高橋 弘

業態なる用語は、店舗とか小売業の経営形態を表わすものとして理解されてきたきらいがあるが、よく掘下げてみると、決してそのような表面的、現象的なものだけを意味しているものではない。或いは、もっと基本にある姿勢や発想基盤のひとつの方向を、われわれに示しているものとして、受けとめる性格のものであるような気がしてならない。

業態開発とか業態転換ということ、小売店舗に限ってみれば、商品や技術系列を軸に

たてたくくり方ではなく、あくまでも顧客の生活ニーズに立脚したものへの見直しである。この視点は、業態発想による商品づくり技術評価、プロモーション展開、トレーニング・システム、組織、諸資料の整備といった具合に、企業経営全般にわたる基盤や体制再構築の新たな軸として、発展する可能性をも秘めている。

（マネジメントサービス・代表取締役）

カルチャー・マーケティングへの取り組みが課題

高 峯 秀 樹

●円高、デフレ現象、急速に変わる買い手の動きなど、企業環境の大きな変化に迅速に対応することが急務です。

●企業の生き残りに大切なことは、“顧客の心をつかえる”という哲理です。ファン（信者）を増やすことが儲けにつながります。

●今、改めてC.I.の徹底と企業の魅力づくりが必要です。C.I.は企業文化であり、企業の心、行動、顔の総体です。一貫、継続し、はじめて顧客から好感、共感、満足が得られ、

イメージアップができます。

●魅力づくりの焦点は文化戦略です。人々は心の豊かさを求めており、文化へのウオントは顕在化してきています。そのためライフスタイルなど消費に関連する領域での生活提案や、精神的価値を重視する芸術、学術の提供など、誰に、どんな文化を、どのような形で提案していくかを明確にするカルチャー・マーケティングへの取り組みが課題です。

（大丸・本社宣伝統括室部長）

祝 祭 時 代 の 消 費

谷 口 優

食品部門の長期不振のなかにあつて、バレンタインデーセールや父の日ステーキギフトなどの社会行事に因んだ催事が好成績を収めている。店舗で、七五三子供ファッションショーを企画すると、大変な数のお申し込みを頂く。かつてはこの種の催事は参加者集めに苦労したものだが、本当に時代は変わった。

まだ日本が貧しかった頃の経済は、言わば空復時の経済であり、廉価良品の安定した供給に経済合理性があり、それが社会正義でもあった。しかし、現在の日本は未曾有の豊か

さのなかであり、経済原理の基軸も、空腹時から満腹時のそれへと変わらねばなるまい。

満腹の時代は、人々の何かワクワクするような興奮づくりが、経済活性化の主要原理となる祝祭経済の時代になろう。

祝祭時代の消費は、惹起するものであり、売場をステージに、観客である顧客の興奮を呼び起こす催事や売場づくりが大変重要になると考えている。（ジャスコ・専務取締役）

普通名詞、固有名詞、……

中西将夫

マーケティングの重心は絶えず移動している。マーケティングは、人間のあり方、欲望を対象としているので標的が変わっていけば、マーケティングのパラダイムというか、コアも移動していくのは当然である。

マーケティング自体も、マス→ターゲット→パーソナル→オケイジョナル、そしてシーンと枠組自体が時代の流れとともに変化していく。マーケティングのキーワードも、普通名詞、固有名詞、業際名詞、融合名詞とそのポジショニングを変えていく。

或る時代の市場に対する投資が大きければ、大きい程、流れを変えることは難しいし、その反動は大きい。典型的な例がメーカーが築いてきた系列化チャネルである。現在、各メーカーともその修復作業に懸命であるが、業際名詞、融合名詞の時代と余り騒がないで、地場の有能な販売店の経営者に任せられた方が、地域密着型の固有の個売店ができあがるのではなからうか。

(サントリー・経営相談室専任講師)

ハイテックの応用こそ

沼本康明

情報化社会を支える技術、C&C（コンピュータ&コミュニケーション）は着実に発展している。通常、世の中に技術が誕生してから、その定着化までは時間がかかるものである。この意味に於てマーケティング戦略の「これから」に関しても、いよいよ、ハイテックC&Cの応用こそが問われているのではないかというのが「これから」である。

VANというネットワークが250社を数え、POSが急速に立ち上り（JAN-POSで3万台弱）、クレジットカードも一般化し

（'85年で約9千万枚）、マーケットのデータを収集するメディアが拡がり、それを伝達するネットワークの仕組みも形成されつつある。その結果として、龐大なマーケティングの為の一大データベースが構築されつつある。従って、後は、これをどう活かすかが、これからのマーケティング戦略の要であろう。ハイテックを活かす者、それは決してハイテックに投資する者だけとは限らないであろう。

（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）

小衆・分衆にくくりを

増田 博

多様化、個性化の時代といわれて久しい。そこでは、大衆にかわって小衆・分衆が、商品を良し悪しでなく、好き嫌いで選択するという。確かに、かつての画一的な大量生産、大量消費の時代は終わったのだろう。

しかし、小衆・分衆といっても、そこには他人並みの中の自分並みといった個性しか持ち合わせていない“大衆”が多勢いる。

また、好き嫌いで選ぶといっても、その前提には競合各商品の品質とコストが同一レベル

に到達しての話である。生産も販売も、コスト面からみれば多品種少量よりも少品種多量の方が量産効果が出ることはいうまでもない。いま、メーカーの中の作り手は製品の素材吟味とともに多品種小ロットの受注対応に知恵を絞っている。そこで、メーカーには購買ターゲットに深く切り込み、小衆・分衆たちの共通項を見つけて、マスとしての「くくり」をつける作業が要請される。

(森永製菓・資材部資材担当マネジャー)

脱成熟・東京戦略

水口 健次

大手寡占ブランドの凋落が、まだ、続いている。どこの誰が、その原因をつくっているのか。

極端な単純化をすれば、大都市ヤングの選択行動だと思ふ。

そこで、対応策だが、大都市戦略をやる以外にない、ということになる。戦略の中身はいろいろ考えられるが、とにかく多次元にしなければならない。

大都市の中でも、とくに東京はすごい。東京、大阪……と続けているのがはずかしいほど巨大である。6大都市なんて概念、もう、どっかへとんでいってしまったのではないか。

東京に焦点を当てた大都市戦略を構築すべきである。全国戦略なんか考えない方がよい。脱成熟の可能性は、東京がもっている。

(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

「こだわり」の主張

三田村 和彦

その企業が本業にこだわってこれを成長発展させていくことはあたりまえのこと。あたりまえのことで人は評価してくれなくなった。あたりまえでないところを見つけたり、トライしていく「勇気」と「決断力」「実行力」が、経営と経営者の条件になってきた。だからこそ「男の時代」「男の出番」だと思ふ。

急に仲間入りしてきた「新人類」たちとは遠くからながめて批判していくのではなく、こちらから飛びこんで近づいていくことが必要になっている。彼らから刺激をうけ啓蒙、

触発されていくことだ。さらにまた、なんとなく陰気くさく病的な環境を、思いきって明るく、陽性の環境にかえること。社内も含めて環境の元氣化をすすめること。そして大事なのは、改めて経営やMDや広告やキャンペーンに、その社らしい、その商品らしい「主義」「主張」「信念」をつけ加えること。確認しなおすことがある。改めて内外に「こだわり」の部分を主張しなおすときである。

(ワコール・宣伝部長)

「個計化」現象を捉える

山口 貴久男

世帯を単位とする買物から個人を単位とする買物へ、とショッピングのパターンが変わってきている。これは国の家計簿統計にもはっきり現われている傾向だが、街を歩くとそれ以上であることがわかる。おもちゃ屋では小学生がいとも簡単に1万円以上もおもちゃを買って行く。ファミリーレストランでは中学生と小学生の姉妹がコースのごちそうを食べ、ドリンクを飲み、デザートで締めくくる食事をしている。原宿の竹下通りは埼玉、千葉、栃木などの中学生、小学生の女の子が

群れている。女の子だけで成立している商店街なのだ。八ヶ岳山麓の高原駅清里が、この2～3年の間に大きな変貌を遂げた。軽井沢と竹下通りを足して2で割ったミニチュア判の街といったらよいだろうか。夏には縁日顔負けの女の子の人出でもの凄い賑わいをみせている。売れない時代も、個々の企業が「個計化」現象を捉えれば見事に成功する例はこのほかにも「ビブレ21」にもみられる。

(生活行動研究所・所長)

都市生活との接点に大きな鍵がある

秋山 鷹一

いま、都市生活が非常な勢いで変化しつつある。

まず都市—特に東京を中心とする巨大な首都圏では、国、都、県、市、区、ディベロッパーの各レベルで地域の再開発構想が作られ、具体化しつつあるが、これらの開発拠点には必ず超高層、高層マンションが建ち、その中には衣・食・住の全般にわたって新しい生活様式が展開されようとしている。居住者意識の中心は、生活のアメニティへの希求であり、それを受けて、空調・給湯・シャワー・乾燥

などの設備が高度化の一途を辿っている。

これは当然、一般マンションや戸建て住宅をも巻き込み、リフォームを通して設備のグレードアップを進め、新しい生活パターンの形成を促していく。モーニング・シャワーの普及などは、その一環であろう。

いまや新しいマーケットが拓けようとしているだけに、企業は都市生活との接点をもっと太くすることが必要である。

(東京ガス・専務取締役)

価値観のゆらぎ

油谷 遵

1980年の前後から、日本の社会が新しい構造をもちはじめたと思われる節がある。

それまでは平準化の論理で進んできたと言ってもいい。

しかし、日本の社会の各領域に様々なタイプの「差異」化、それによる段階化が目立つようになってきたのだ。

これから20世紀末に向けて、こうした傾向は、よりはっきりしてくるだろう。

ただし、これは「大衆」がいなくなると言

うような事ではない。

「大衆」を支えている価値観に大きな「ゆらぎ」が生じ、その「ゆらぎ」によって「差異」が様々なパリエイションをともなって、あらわれてくるようになっているのである。

もはや「安定」と見えるものは、そう見えるというだけであって、背後には、大きな「ゆれ」が動いている。

もはや日本人は日本人でなくなる。

(ガウス生活心理研究所・代表取締役社長)

街の成り立ちが問われる時

相変わらず「東京」ブームが続いています。世界の情報と人と富とが集中し、これを咀嚼しながらまるで巨大な生き物のように変幻していく多様性、重層性に東京の魅力や面白さがあるといわれています。しかし、「東京」が発熱している理由はそれだけではないようです。

次々と超高層ビルが建ち、地域開発プロジェクトが進む一方で次第に姿を消していく古いもの、不便なものの中に、いま成熟し花開く文花（消費文化を含めて）や街の伝統と

今泉正夫
が深くかかわっていることに新しい発見や驚きを感じる — 実はそこに今日の東京ブームの本当の理由があるのではないかと。

60年代の東京論が「より新しいもの」をテーマとしたのに対し、80年代は「街の成り立ち（歴史）や文化」が問われる時。いま流行のレトロ感覚やアーキタイプス（原型）のキーワードで街や風俗や消費を把えてみるのが、いま最もナウイマーケット・アイなのかも。

（中日新聞・東京本社広告局長）

現代の客層にマッチした店舗作りを

小売店過剰時代の現在、店にとって切実な問題は客数の減少である。少ない客をいかにして顧客化し、そのうえ、質のいい上得意に育てていくことができるかが経営のポイントなのである。来店された客を顧客化できる現代的な店とは、暮らしのコンサルタントとして最低限の知識を持ち、客の生活を演出できるノウハウを備えている店である。

店は商圈の客層を細かく分析し、地域の住民に必要な店とならなくてはならない。自分の店がこの地域にあるのは、こんな意味があ

岩政幸伸
り、このような役割を果たしているのだ、という主張がなくては存在価値はない。自分の店が現代の客層にマッチしているか、ということの日頃から分析・チェックしていないと、時代そのものを正確に把握することは困難であり、店としての主義主張があいまいになってしまう。

現代のお客の心を動かす個性ある売り方・工夫のある店にお客は定着するのである。

（大正製薬・専務取締役）

未充足ニーズの発掘— ニーズの創造—

梅澤伸嘉

歴史的に見て、今日、大型のヒット商品が出にくくなっている大きな要因の1つは、大方のニーズは既に多くの商品や生活によって充足されてしまっている、ということである。そのため、消費者は自分が欲しいものがわからない。

過去、大型のヒット商品はすべて『未充足の強いニーズ』に応える形で登場した。単に強いニーズに応えるだけではヒットの条件を満たせない。未充足のニーズでなければならない。

ところが、未充足の強いニーズは消費者に知覚されないことが多いので、発掘することがむずかしい。そこで、私は『ニーズの創造』という研究に現在没頭している。この『ニーズの創造』が『未充足の強いニーズの発掘』と同義であると考えるからである。未充足の強いニーズ、それは夢のような無理難題に近いものが多い。しかし、そういうニーズに応えることが大型のヒット商品に通ずるのだ。

(マーケティング実務コンサルタント)

「三代目」の研究

岡田一雄

「お嬢さま」ブームの次は、「お坊っちゃん」なのだそうである。女性のこととばかり安心していたら、男もその「出自」を問われる時代となった。ヤレヤレ、である。

確かに、例えば同じBMWに乗っていても、四畳半一間のアパートに暮し、必死でアルバイトして貯めた頭金でローンで買った連中と、おじいさんの代からウチはBMWでしたという連中とでは、やはり違うわね。そして、回りをみわたして明らかに言えることは、私自身はその仲間でないので残念なのだが、後者

の連中がずい分幅をきかせてきたナということである。

私はそこで提唱したいのだが、彼らを「三代目」という呼称でくくり、その生活実態や価値観を研究してみることは、なかなか興味深いことではないだろうか。ひょっとしてすでに選層を超えてしまった「昭和日本」の成熟もプロブレムもそれを通じて透けて見えてくるのではないかと期待しているのである。

(ティーシーディー・営業部長)

トビウオ人種に注目せよ

上 條 利 昭

以前『ウォール』というロック映画が欧米の中高生の間で大ヒットとなった。画一的な人間形成を生むイギリスの古い教育制度を批判し、輝かしい未来への障害となる多くの壁を破ろうという内容であるが、現在の我国の市場状況にたとえると面白い。

人々は各々の壁の中で精一杯生活している。壁の中にいる各集団は、分衆という言葉で称されているが、彼らはそれぞれに、壁の中の世界を探究し続けている。新しく中に入ってきた者やもう一つ自分の壁をその中に作る者

など様々である。

最近、ある壁を飛び越して異なる壁へ飛び込む人種が登場し始めた。彼らにとっては、ライフスタイルさえ一過性のものなのである。今、そうしたトビウオ人種から発生するマルチプル流行が興味深い。

確か『ウォール』でも、最も大きな壁は、人間一人一人の心の中にあると言っていたと記憶している。(小西六ユービックス・マーケティング推進室長)

昼夜融合時代が来た

川 嶋 保

多くの領域で垣根がはずされている。そして今、昼夜の垣根がとり払われた。東京六本木を代表とする街々で、夜は昼間とは異質の活気をみなぎらせている。それは、もはや深夜族現象ではない。そもそも、昼活動して夜休むという慣習は狩猟時代、農耕時代のしっぽを引きずっている。すぎないのではあるまいか。少し乱暴にいえば、戦後の夜陽(夜陰ではない)の世界で育ってきた世代にとって、夜も昼である。とすれば、彼らが深夜を熱っぽく生きて不思議ではない。旧来

の慣習に捉われずに、永遠への時の流れの中を、自分の時間に合わせて忠実に行動していく、そんな新自由人の時代が来ているのではないか。現にそこから新しい文化、ビジネスが創られている。国際化の波も、地球の裏側の世界に時計を合わせることを要請している。夜を昼とするビジネス対応が強く求められている。「24時間サービス」などという言葉は、新時代へのノリシロのつぶやきではないのか。(プレジデント社・出版本部主任編集委員)

ロマンへの挑戦

倉本初夫

世の中はいつも異なった力が引きあい、反しあって動いてゆく。買い手は少しでも良いものを安くとねがい、売り手は一円でも高くそして欠点をかくしてでも売りたいそぐ。

安く売ろうと思うから、客の希望を満足させにくくなるのだし、客はまた自分にだけは何とか納得のゆく条件が成り立たぬものかと無理を承知でねがいにつづける。

効率一点ばかりでは両方ともが満足できる条件なんてあるはずがない。

そこで、どうすればよいのか。一番大切な

ことは、客の立場にたってみるということである。“いかなる場合にも品質をおとすはならない”というローゼンワルドの原則は今も生きている。

客の求めているものが何なのかを見ぬくことが、いまほど重要なときはない。

相反するものを1つにする。それが商いの目的であるならば、たとえ永遠の挑戦であろうともやらなければならないのだ。

(商業界・代表取締役)

楽屋の常識

小林保彦

最近、広告のプロデューサーという役目を負わされるようになった。広告の発注者(企業)と受注者(制作者)の意見は、当然、衝突する。この時、刀をふり上げた双方の間に立って、「この喧嘩、預からしちやあもらえまいか」と言って、預けてもらえる人間をプロデューサーというわけだが、常々疑問に感じるのは、「商品を売る」という最終目的から外れた事柄が、当り前のこととして通用しているのである。一例として「親会社より目立った広告はまずい」と言う。それなら広告な

どしなければよい。「商品について語っていただければいけない」と言う。商品の話をするや否や、視聴者はソッポを向くという調査結果など全く知らない。自動車会社などは、販売店の系列によって扱っている車種を変えていくまでしている。それは売り手の都合だ。遠い存在の消費者よりも、近い存在の人々にまず目を向けてしまう今のこうした体制を早急に改めるべきだろう。金を出すのは消費者で、それももう浮かれてはいないご時世なのだから。

(青山学院大学・教授)

有機的全体と生成変化するその部分

佐野 寛

分衆だ、小衆だ、細衆だ、大衆はもういない、いやいる…と昨年来の論議がまだ続いている。もうニーズではないウォンツだ、いまニーズはまだあると切り口を変えた論議もとびかっている。それら議論は、どれも正しく、どれも正しくない。柱のようだ、壁のようだ、いや団扇のようだ、象を撫ぜつつ言いあう群盲の論議に似ていなくもない。要するにすべてが現象の部分を取りあげていう論であり、全体像の把握が欠けているのだ。80年代以降の社会が、それ以前と大きく様相を変

化させたことは間違いない。いまその、変化した社会を成立させている価値観や美意識の変化した実相を（全く変化しないそれとの混在状況を含めて）見透す視力を持つことが、すべてに優先して必要なのだ。それさえできれば、あとは自在に、目指す部分をクローズアップすればいい。有機的全体と生成変化する、その部分との相関を把握すること、それが80年代マーケティングの基本となったのである。（モス・アドバタイジング・代表）

恐れるは情報処理屋の情報知らず

佐内 洋 治

さながら「まほうの函」ともいべきコンピューターに、どんどん情報を食べさせておいたら、それを整理保管してくれて、いざこちらさまが必要な時には、ワッと吐き出してくれる。

だが、そこからなにかを考えようとしはじめても、まるで生硬な不出来の文章を読んでいるが、ひどい時には、わけのわからぬ外国語がとび出してしまったようなとまどいを感じて、ほうぜん自失という態になってしまう

のではないか。

情報を吟味して、整理する。すでに、そこから、人間は“なにか”を考えている。だからデータとなる。

このプロセスを抜きにして、果して、情報をうまく使いこなせるのか。

情報使いの名人となる情報を読みとる力がますます必要となるが、吟味の課程を抜きに可能なのか、やはり心配である。

（富士経済・マーケティング局長）

国際市場を文明と文化で見る

清水 喬

良いモノを安く買いたい、という欲求に国境はない。いつも若々しく美しくありたい、という女性の願いにも国境はない。

喜怒哀楽や納得・参加・やり甲斐などもほぼ共通する。モノを買う時親身にアドバイスされて喜ばぬ人はいない。

しかし、諸制度や生活の仕方、もろもろの慣習、価値の置きどころ、感じ方や表現の仕方などは、人種やお国柄によって、さまざまに異なる。

国際市場のマーケティングでは、「人の心

に国境はない、モノに国境はない」(文明)と「郷に入れば郷に従え」(文化)との組み合わせがキーポイントになる。

特に、キメのこまかい日本流のマーケティングの長所は大だと思う。私どもの事業でいうと、国内訪販で培った人間重視主義は大いに活用できる。Better & Differentを、現地人の経営者中心に実現してもらうのが望ましいと考えている。

(ポーラ化粧品本舗・常務取締役)

重役は社内に机をもつな!

新藤 健一郎

ナショナルタイプのマーケティングは遠過去形であり、エリア・マーケティングは近過去形となりつつあり、いまや、パーソナル・マーケティングの時代と言われているが、このパーソナルがヤッカイなシロモノである。いままでは“みんなの”でやってきて、商売的にも、ほど良いウマ味があったが、“あなたの”になると手間もかかり、効率も良くない……と言った時代になってきている。

しかし、個々を大切に、いかに“あなたに”合ったコミュニケーションが準備出来る

か? 手間もかかるが、やはり、これがコミュニケーションの原点である以上、避けて通るわけにはいかない。

ならば、逃げずに積極的に、その問題に取り組んでいこう。“みんなの”でなく“あなたの”でやる以上、“あなたに”キメ細く、積極的に近づき、“あなたを”理解せねば“あなたの”戦略は立てられない。

そこで一言“重役は社内に机をもつな!”

(広森産業・企画部長)

同時代感、観、勘

鈴木章友

司会：今日の消費市場をどう捉えるか、有識者の方々の意見をお聞きしたいと思います。

有識者A：私の感じる今の時代は、同時代感喪失の時代ということです。情報と商品がありとあらゆるパイプから送りこまれる消費環境の中で、消費者は今の時代を感じとれなくなっています。

有識者B：私が分析する同時代観は、イノベーターの影響、影響範囲が限られてきたことと、階段上の普及プロセスが今やエレベーターで一気に到達してしまうという点です。

有識者C：勘で言いますと、今の時代、以前と何も変わっていないと思います。ミーハーが表層でチョロチョロ動いたからといって底流はそう大きく変化せずゆっくり流れているものです。

司会：三者三様、それぞれの見方がありますが、要は、しっかりと、ある視点を持ち続けて経営を展開してゆく行動力が必要な時代だと言うことですね。ありがとうございました。（紀文・商品開発センター）

矢張りお客様は神様

鈴木忠雄

飽食の時代、消費者ニーズの多様化、個性化と、食品業界にとって誠に厳しい時代である。毎年、数千の新製品が市場に導入されているが、平均的ライフサイクルは極めて短い。従来の発想で、新製品を開発し、マーケティングを試みたのでは、元が取れない。

豊かな時代、消費者が自由に選択出来る時代に、メーカーが生存し続けるためには、当

り前の事の様だが、限りなくお客様に近づき、お客様が何を求めて居られるかを探り当て、お客様に喜んで頂ける製品づくりに徹するしかない。「私つくる人」と言った発想から、お求めのものをつくらして頂くといった発想への転換が必要である。矢張りお客様は神様である。（味の素・取締役副社長）

生活美学への関心増大

生活文化を楽しむ人々が増えてきたことは周知の通りであるが、最近、これに一層磨きがかかってきたようである。生活文化の洗練化と呼んでもよいが、生活美学と呼びたい。美学はもともと哲学の分野であるが、ここでは生活者の生活の様式的な美しさへの関心程度の意味である。食はグルメ、衣はファッション、住はインテリア、遊はリゾートと市場が高質化してきている。

マーケティングとデザインの融合が、今後

ますます進むであろう。装飾的な美しさへの感性は日本文化の最も得意な分野である。しばらく、音楽が現代の若者の共通言語であったが、成熟したパーソナリティは、絵画へ関心を示すのではなからうか。特に、抽象的な美しさは、インダストリアデザインに結びつく。モンドリアン的美しさを、オーディオ、OA機器、システムキッチンに感じるの単なる偶然とは言えないような気がする。

(茨城大学)

田中利見

未確認“地球人時代”

セグメントされたように見えていた市場は全て融合化し、顧客は自在をどの面に取り入れたかという差とどんなスピードで取り入れたかという差だけが残る。つまり自由人になったように生活し生き方を探す人々によって構成される流動性のみが特長となったマーケットにとって、探知方法は流れの読み方に絞られてくる。流動市場はどんな方向を見せつつあるだろうか。固定から変化、工業化から情報化、生活から生き方志向は、新しい価値の統合を目ざすとすれば、それは市場の地球

化現象として出てくるだろう。地球人の文化、地球人の政治、地球人の経済という風に再編され上位的意味が人々を変えていく…というより、結果そう変わるであろうと思われる。地球人とは宇宙的位置付を理解した存在であり、宇宙の前に私たちは全ての文化、政治、生活を未だ知らない世界の前に立たされた恐怖と希望に満ちたスタートからはじめることを予感しつつある……そんな87年だろう。

(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

谷口正和

リッスン・ベター

寺下 富雄

“お客の声を聞く”とよく言われる。その割には“聞く”ためのシステムや装置と言ったものの開発は、未だしである。もっとも“聞く”というのは“理解する”と同義だから、これは消費者起点の基本姿勢を言っているのであり、実際に聞く話ではないのかも知れない。しかし今日、このような間接話法は通じが悪くなってきている。パターン認識とか推定とかが精彩を失うとともに、個客をとらえるという“理解”のレベル変更までが、早速に要求されはじめてきているからだ。

こういう傾向のなかで脚光を浴びているのが、例えば生活シーンから実感を探ろうという主婦マーケターの企業各社によるグループづくりである。また大手流通業による来店客への組織的アプローチ活動である。

具体的に、とにかく“聞く”ことから始めるリッスンベター活動が、いま経営に求められている「循環マーケティング」を可能にするキーファクターになるのは確かである。

(大広・役員待遇)

生き生きとした顧客像をつかむために

二村 道朗

この頃思うことだが、情報技術は、こんなにも多彩に進んできているのに、どうして顧客像は生き生きと見えてこないのだろう。

現在の情報技術がもっている、人間の行動はある整合性をもっているという前提が疑わしいのかもしれない。常に顧客は企業と商品に関心をもっているという前提で思考を組み立てているが、これもちがっているのかもしれない。

顧客は、もっとわがままで、神秘的で、不

明性を持ち、矛盾していて、ほんのわずかしか我々の願っているような企業と顧客の関係をつくってくれていないと考えた方があっているような気がする。

こんな風な考え方は、きっと企業の論理に合わないのかもしれないが、一度そんな考え方で顧客を読み直し、新しい企業と顧客の関係を組み直してみる必要があるように思っている。

(大日本印刷・CDC事業部主任企画員)

情報化市場のとらえかた

福原義春

同じアジアの人々から、日本人の顔がきつい、人相が悪いと云われている。戦中、中国に残留した方々の映像を見ると、日本人でも受ける印象がちがうように思われる。そのポイントは眼にあるようだ。韓国の友人から、日本人の眼はきびしいね、と云われることがある。眼は心の窓と云われるが、急速に進む情報化社会への心の対応が、こわい顔をつくっているのではないだろうか。

人間の生活が市場をつくるが、その生活は情報化によって大きく変化しつつあり、商品の見つけかた、買いかた、使いかた、評価のしかた、他人への影響のしかたなどのあらゆる面にわたっている。

このような情報密度の極限は都市にあり、顔の相まで変るような都市化人間の生態の変化をとらえて行くことが、市場理解の根本になるのではないか。(資生堂・専務取締役)

新製品の芽は、家庭内の会話から

丸谷芳雄

企業は永遠に生き残り、繁栄していかなければならない。そのためには、消費者に求められる商品を、その時代にマッチした形で提供し続けることができるかの一点にかかっている。

その実現には、日常生活の中にある不便なこと、不備、不満、要求などの声を集約し、商品化していくことであろう。

毎日、市場の最前線にいて、消費者の生の声に接しているのは社員の家族である。

一消費者であると同時に、市場の触角でも

ある家族の声を、新製品や新規事業開発の芽に、大いに活用したいものである。

その声は、主人や子供たちの会社の繁栄のため、鋭く親身になった声である。その中から、大ヒット商品や、新規事業の芽が生れる可能性は大きい。

61年度、KBCオーガスタで優勝したプロゴルフの青木功選手も、奥様の助言が今日の彼をつくり上げていったという。

(エーザイ・薬粧事業本部調査室長)

顧客の購買後評価を重視せよ

三 浦 一

内需拡大が叫ばれてから、かなりの時間が経過しているが、これをメーカーの立場からみたら、いかなるものであろうか。政府の無策もさることながら、実態は「笛吹けども踊らず」というところではないのか。

業種、製品、製品クラス、ブランドによっても様ではないが、今こそ顧客や消費者の購買行動の徹底的な分析が必要だということ強調したい。

顧客の購買過程は、購買前、購買そして購買後の3つの活動から成り立っているが、消

費者の購買過程とはこの3つの活動の連続体であり、購買前→購買→購買後（評価）→購買前→…という購買活動の連続なのである。

最近、マーケティングでサービスの研究が盛んになってきたが、「顧客の購買後活動である購買後評価を重視して欲しい。」顧客の零線に触れる心のサービスをもっと提供すべきである。

わが国のメーカーは、満足価値や満足コンセプトの分析と対策がまだまだ十分でない、と私はみている。（日本大学経済学部産業経営研究所長・教授）

感性を計量化する

山 本 輝 夫

感性消費の時代に適応して、感性型マーケティングが志向されているのは、まさに当を得た対応というべきであろうが、ともすればこの風潮が、計量的科学的方法論の軽視へと傾いていくように思われてならない。

感性消費が大衆のものであれ、小衆のものであれ、市場理解の基盤が裏付けのない直観に依存することは、好ましいものではあるまい。創造的なコミュニケーションが、とぎすまされた感性に依存することを否定する気は

毛頭ないが、計量化に対する創造性の欠如のかくれみのが感性であってはなるまい。

既に開発された計量型のアプローチに対する実践的な感度の再検討を積極化するとともに、ここはあらためて、時代の感性に滋養を与えるような計量的アプローチの新創造を期待しなくてはならないところであろう。とくに感性の計量の必要性を思う。（電通大阪支社・マーケティング局情報センター）

管理者の役割

佐世正則

私どもの会社は販売会社であり、一番大切な財産は、社員、商品それとお得意先です。社員について考えを述べてみたいと思います。

毎年年初に部署目標方針と個人の「私のP D C A」を話し合いのもとに作り実践していますが結果は同一エリアでも大きな差があらわれます。成績のよい人、部署は方針に基いて自らの力で計画通り実行し創意工夫も産れています。一方悪い方は「くれない族」即ち～してくれない、教えてくれないと言ひ訳が多くその上売上の悪いのは得意先のせいにして

しまいます。これらの人には上司が仕事のやり方、得意先との関係を自分の眼、足でしっかり把握し改善、指導してあげる必要があります。管理者は成績の悪い場合個々のメンバーの責任にせずこれらを一緒に解決してあげてこそその存在価値があり、全員が目標を達成することが大事です。そして自分も成長していくのではないかと思います。愛情をもって手間、ヒマかけ手作りのチームを作りあげること常日頃より関心を示すことが重要です。
(サントリーフーズ・常務取締役東京支店長)

労働でなく仕事をつくろう

鈴木徳彦

人間誰しも労働は嫌いだ、仕事はしたいと願っている。言葉の定義のしかただが、単純に労働は収入を得るのが目的、仕事は収入だけが目的ではなくボランティア的な行為もある、としてみる。一つの行為が労働であるか、仕事であるかは、当事者の考え方ひとつできまる。工場の中で小集団活動は、労働を仕事に換えるのにかなり有効である。反対のことも勿論起る。人々に感謝され喜ばれていた仕事に、妙なルールなどをあてはめるこ

とによって、たちまち仕事を労働に変身させる。

企業内で新しい戦略を立て、新しく戦術展開をはかる時、それに当る人達に、いかに仕事の的に進めて貰えるかが事の成否を分ける重要なポイントになる。

将来週休三日制にでもなれば、今度は仕事が遊び化し、労働は死語に近くなって逆に稀少価値を持つのかな、などと思っている。

(ミサワホーム総合研究所・取締役副所長)

“違い”と“善悪”の峻別を!!

東 條 幹 郎

- 消費者ニーズが変わった。多様化、個性化したニーズに対応しなければならない。そう言われて久しいし、又それに反論する人も少い。しかしうまくいかない。新しい事、変わった事は、なかなか社内では認められない。なぜだろう？
- どうも原因は、社内での多様化、個性化ができていない点に、あると思えてならない。メーカーにとって、あまり都合のよくない消費者の多様化、個性化は渋々認めたものの、社内は今まで通りとしたいと思っている偉い

人が多いと考えざるをえない。

- なぜなら社内の価値観、風土が従来そのまま、変れといわれてもサラリーマンが変わるわけがない。相変らず“違い”と“善悪”が峻別されず、すぐに従来の価値観で“良い”“悪い”と判断するようでは、異質性が認められようがない。

マーケティング・ルネサンスは、企業体質の革新そのもの、と感じている毎日である。

(キリンビール・人事部課長)

まずはマーケティングマンの地位向上

平 林 牧 生

企業の中でマーケティングを担当している方達の所属部所は、まだまちまちのようです。

マーケティング部、宣伝部、営業企画部など、どこに所属していても良いのですが、社内に於て皆さんご苦労なさっている様子。商品から、会社全体から観る人、それぞれですがもっと単独部所として機能できるように欲しいですね。社内の部所をタテにヨコにコーディネート役を果たす彼達にこそ、いつまでも縁の下の力持でなく、もっと決定権を与えるべきではないでしょうか。確かに目

先の数字をクリアする事は大切ですけど、このカオスの時代に彼達が力を持つ事、それも実力のある方に限りますが…重要で中枢の役割を持つ部所になっていくに違いないのですから。企業のトップの方はこの辺の事情は理解していると思いますが、ハッキリ言って彼達の地位は、まだ低いと思います。そのためにも上司の方、いえ社長、もっと彼達に光と力を与えるべきではないでしょうか。

(千修・第一クリエイティブ・マーケティング企画室・チーフプロデューサー)

人財育成が利益を生む

松岡 一男

マーケティング戦略が成功する条件は

- ①経営者がマーケティング・アイと戦略志向を持った中で。
- ②マーケティング・スタッフが経営者の意思を尊重しながら、専門的インテリジェンスを現場に合わせて具体化する能力があり
- ③第一線の人々が、経営観・人間観を持ち合せ、全社の戦略を理解したうえで、個々の仕事に落としこめること。

……に整理できたが、全ての条件が整っていることは、現実には稀である。

逆に企業としては、この条件を整えるために、各階層別の教育を徹底しなければならない。人財のポテンシャルは無限であり、「人」によって組織は構成され、風土は培われる。個々人の多種、多様な能力を一つのベクトルに合わせた時、効果は最大限になる。上手な教育への投資は、利益を生む最大の経営投資。(ワコール・ウイング事業部事業企画課長)

時間は有限、能力は無限

三宅 占二

変化していく需要に、企業が旧来の組織、体制のままでは対応できないことは、誰もが指摘していることである。そこでよく組み立てるのがプロジェクトチーム。必要な能力・情報を持った担当者が、組織内の上下に関係なく、セクションの壁を乗り越えて集められる。しかし問題はその仕事の進め方である。際限のない調査や会議の繰返し。細部の事柄にこだわって全体が見えない。残業ばかりふくらんで疲れ切った挙句、出す結論は極めて常識的。チームの使命はむしろ旧来の慣習を超

えた、抜本的な提案をすることだったはずなのに――。

こんな話が多くはないか。時間は確かに無限だが、企業にとってはそうはいかない。限られた期間の中で、能率良く有効な結論を導き出す。余った時間は自己の感性を磨きリフレッシュに努める。時間は有限しかし能力は無限。これからのマーケティングマンにはこの位の自信と覚悟が求められるのではないか。

(キリンビール・営業部課長代理)

あなたの会社は「可愛いか」「ずるくないか」 「秘密めいていないか」

吉 中 和 夫

企業の利潤追求と社会責任の関係については、角度の違いはあるものの、それぞれの時代で重要なテーマとして論議され、昨今ではそれがC Iだ企業文化だと論じられている。

企業は相当の意気込みで、受け手に送り手意図の理解を求めるが、そこにしばしばパーセプションギャップがおこる。

一般的に企業へのイメージなり評価は、信頼度、技術開発力……、あるいは若い、明るい……などの用語でみることが多い。

このたび女性のみを対象として調査してみ

た。その中で次の用語が企業イメージに強く影響していることが分った。よいほうでは「可愛い」悪いほうでは「ずるい」「秘密めいた」である。女性からみれば、これらの用語のもつ意味が企業へのパーセプションへ重要な役割をはたしているということである。

C Iも企業文化も大切ではあるが、こんなことも頭のすみに入れておいたほうが良いと思う。

(中央宣興・マーケティング本部長)

行動により説得するしかない

六本木 義 男

敵を知り己を知れば百戦危うからず……。

モノが売れず、新事業開発がむずかしい時代になって、ターゲットをはじめとする市場環境という敵を知ること膨大なエネルギーと時間が費やされている。しかし、己を知る努力、即ち、企業のポジションと力量を知り、市場環境に向けて社内エネルギーを結集する努力はおどろくほどなされていない。己を知るということは、企業のもつ問題点や課題を洗い直し、それを解決しようとする行動までも含むのだが、企業というものはその弱点あ

るいは病気を公然とは認めがらない。企業を支える中堅社員たちがそうした問題点を解決しようとしても、出来上がった組織は少数派である彼らの声を受け流す。彼らは社内説得にエネルギーを費やし、外へ向かうときはふらふらになっているのだから、社内エネルギーは最大ベクトルになり得ない。

必要なのは、説得してから行動することではなく、行動によって説得することだ。

(東京パブリックコミュニケーションズ・取締役PR・広報室長)

意欲店、成功店づくり

武田 哲男

モノが売れないために、メーカーはいまこぞって販売店に接近している。新商品は多いが新製品は少ないので、ハードを売らんがためのソフト提供といったところだ。

しかし実際は現場における実態を知らずに、勝手に？創り上げた内容を押しつけているように思える。中でも業態店づくりに関しては、ビジュアルな面のみがクローズアップし、どこの企業も同様に見えるシンボルマークのCIと同様な傾向をたどっている。本来のオペレーティングノウハウやマネジメント技術を

含めたマーケティング展開なら判るが、その手前で終わっている。だから、現場では成功しにくく、支持されにくい。

手間は多少かかるが、やはり現場で組み立てた中味は強い。仮説をつくり、現場で展開し、反応により精度を高めていくやり方にこそむしろノウハウがあるからだ。ここでは、多くの意欲店が生まれ、成功店が増え、そのノウハウについてメーカーに感謝している。

(武田マネジメントシステムス・代表取締役)

「個性的な店」と「個性化するための店」

根本 則明

個性的な店を見つけることが、顧客の楽しみであり、個性化することが、流通戦略の有効な手段であることには異論はない。

しかし真に個性化しているのはユーザーであって、流通がこれに対応するには逆に個性化しないことも一つの戦略になるのではないか？ 一人一人の顧客の個性に対応して、それぞれに独自の商品を提供できる店こそ本当に個性化に対応できる店ではないか？

一流の板前さん、一流の大工さんはお客さ

んの注文に応じて料理を作り、家を建てる。いや、場合によってはお客様の気付いていなかったウオツ迄も表現してみせるだろう。

私共の電気業界でも、そんな一流のリビングカウンセラーとなる店を創造したいと考えている。単品の商品を「素材」として、顧客の「生活情報」を徹底して理解し、創造的なシステムを提供できる「個性化に全面対応する」加工型専門店を追究してみたい。

(三洋電機・販売促進部長)

ロードサイドビジネスラッシュ！

橋 本 武比古

先日、ある調査の為に始めてヘリコプターなるものに機乗した。航空写真はよく見るが、自分の目で空の上から街を見るのは始めてである。国道沿に沢山の店が出来ている。レストラン・車屋・くつ屋・服屋・パチンコ屋 etc - この店が出来るまでいったいどこで間に合わせていたのだろうか？なる程、商店街そのものの陳腐化は言われてはいるが、それにしてもすごいラッシュ！である。しかしそれを見て思わず感じた事は西部劇の舞台裏である。一步裏に回れば田んぼばかり、何故こん

な所に沢山の店が出来ると不思議である。誰の目で見てもこんなに同じ店が沢山あって競合して成立っているのか？と。なる程車で動く人達は便利かもしれないが、それにしてもオーバーフロアである事はまちがいない。店の型もよく似ているし、商品もそんなに変わらない、どうして区別するのかな？西部劇の様にゴールドラッシュの跡のゴーストタウンにならない様「サービスで競争して欲しいものである。」

(スリーエム・取締役営業本部長)

素 う ど ん 論

井 上 正 明

成熟市場の中でサバイバル競争が激化すればするほど経費の節減と生産性の向上が求められる。合理化のための本社集中化とその専門化傾向が強くなり一層中央指導型の組織運営が進められる。そのあまり効果を犠牲にした効率の追求という誤謬を冒す危険性が高まる。種々の販促策が本社発として全国に展開されるが私は日頃から“本社施策素うどん論”を主張している。そもそも販促策は地域の特性に合わせて味付けがなければ効果はあがらない。にもかかわらず本社から一率的に天ぷ

らうどんやカレーうどんを押し着せに送ったのでは意味がない。本社からは下味の効いたツユとコシの強い麺の、それだけでも美味しく食べられる素うどんを提供することが肝心だと思う。それに各地でその土地土地の特性に合わせて塩味や醤油味に加工し更に相手の好みによって天ぷら、カレー、油揚げなど入れれば良い。販売店やユーザーが最も好むものを提供することこそ最も効果的な販促策だと信じる。

(ブリヂストン・タイヤ販売第2部長)

CMが媒体効果を損ってませんか

川 勝 久

テレビ広告の効果が弱まったという声をよく聞く。それには、送り手側にも問題があることを指摘したい。

第一に、CMを面白半分、やりたい放題に作っているためである。ことに最近目立つ言葉や文章の短縮化、一気に読むべきコピーをわざとブツ切りに、深刻に読むことなど憂うべき傾向が強まっている。印刷広告に流行した目茶苦茶なコピーをテレビCMにそのまま持ちこんではいけないか。

第二に、どういうCMが効果的なのかを広告主の責任者が識別できなくなっていないか。

何の媒体を使うにしろ、広告は商品やサービスのベネフィットを支えること、そして企業イメージを損わないことが重要なポイントである。

上のようなテレビCMが自ら効果を損い、ひいては立派な企業イメージを台なしにしつつあることを警告しておきたい。

(産業能率短期大学・教授)

企画と演出が勝負のイベント

坂井 幸三郎

昨今、消費需要の沈静化を迎え、各社とも販売第一線の強化に大わらわの状態を招いている。これに伴ない、購売促進とりわけイベント・キャンペーンの展開が急速に普及しはじめた。地方自治体も指をくわえてはいない。地域の活性化や住民の連帯強化を目指して、集客目標 300 人の村おこしといったミニイベントから、600万人を集めようとする全県あげでの大博覧会まで、年間 2,000 件を越すイベントが各地で開催されている。今、日本列島は空前のイベント・ブームの中にある。

反面、官民いずれのイベントにおいても、当初の目標を果せず、空振りに終わった例が少なくない。いくら現代の日本人が退屈しているとはいえ、ありきたりの祭りでは、人も集まらないし、感動も生み出せない。皆が株式会社(?) 神戸市のように、うまくいくとはかぎらない。デモ・シカのイベントは空しい。本来、イベントは企画のよさと演出のうまさ

(青山学院大学経営学部・教授)

内需拡大と広告コミュニケーション

三瓶 健二

貿易黒字の拡大、円高ドル安、輸出不振、景気停滞、内需拡大要請と日本経済の転換期が訪れている。外圧が存在しなくても、日本人の生活そのものを転換する時期でもあるような気もしていた。

「金は天下の廻りもの」的に言うなら、お金の回る速度が早ければそれなりの景気活性化につながるのだから、お金を早く回すことを促す空気づくりと商品づくりが必要ということになる。

狭い居住空間にドンドン「モノ」を置かせ

ることは難しいので、付加価値の高い「モノ」を少しだけ置かせ、物理的に空間を占有しない商品〔サービス、サービス化商品、食品等〕をドンドン購入して生活をエンジョイしてもらい空気づくりに広告・メディアの果し得る役割は大きいものがあるはず。

情報による脳の回路変更〔意識変革、価値観転換〕なくしては消費行動の変革も期待できないのだから……。

(東急エージェンシー・企画調査局第 I M D 室副室長)

1 点本塁打と 2 点本塁打

武田 裕夫

「近頃の若い者は」という台詞は、ギリシャ時代から、いやもっと古くから言い続けられていたかも知れない。いつの時代にも若者が存在するように、広告も存在し続けよう。

広告や広告の機能を果たすのは、大衆か分衆かはさておき、同時代人の「心」を惹きつけるか、どうかにかかっている。

話は変わるが、私は熱狂的なプロ野球ファンではない。最頂のチームもない。しかし、先日の阪神バースのスコアボード直撃のホームランを見ていると、1 点本塁打と 2 点本塁打

があるべきだ、と考えた。

スポーツでも時代によってルールが変わってきているものがある。戦略も戦術も変わってくる。同時代人の「心」を惹きつけるのは、そんなことかも知れない。

広告のルールも変えてみてはいかがなものか。「チャレンジ広告」の解禁である。

こんなことをいうと、また「だから若い者は」とどこからか、いわれそうだ。

(マンパワー・ジャパン・マーケティング担当マネージャー)

“アバウト”からの決別

永田 久延

今や日本の広告は大きく変わろうとしています。

消費者の生活意識、行動の変化は、広告主のマーケティング構造を大きくかえ、広告業務にも、これへの対応が要求され、媒体社も、広告会社も、その要望の実現に懸命な努力を続けられておられます。

然し今迄の広告界の異常なまでの高度成長のためか、広告界には、すべてに“アイマイサ”があり、いわゆる“アバウト”の考え方で業務の処理が多くありました。

これでは、広告主の今後のきびしい状況に媒体社、広告会社は、そのサービスを適応出来なければかりか、広告が、科学性、普遍妥当性をもった学問として成立しなければかりか、学問の世界、産業界においても、広告の地位は向上しません。

今や広告界は“アバウト”の考えを放棄し広告業務の精度を高めると共に、実務界、学世界の積極的交流を強めてゆかねばなりません。

(日本広告主協会・事務理事)

いよいよメディアプロデュースの時代!

新しいチャネルの創造や新しい業態開発について、メディアの問題をさけて通ることはできない。つまり、顧客の動員はヨコ情報が基本だということである。

いかにして情報を生み出し、いかにして有効なメディアにのせるか — さらに自身で

原 惇

メディアを創り出すことも考えねばならない。新旧さまざまなメディアを研究し、開発し、有効に組み合わせることのできるメディアプロデュースが重要になってくる。

(原企画事務所・代表取締役)

宣伝費の適正確保

企業経営の先行きがはっきり見えなくなればなる程、販促関係費中、大きなウエイトを占め即効性も計りにくい宣伝費の適正確保が問題になる。

然しそれは単なる枠の確保であってはならず、宣伝活動の隅々に迄わたる総点検を行い、時代の変化、潮流を読み込んで永い期間よりよい機能を果し得るための課題積上げでなければならぬ。

藤 岡 仁 吉

その幾つか。

- (1)商品開発、販売促進との一層の連携強化
- (2)チームを挙げてのクリエイティビティの向上努力と仕組みづくり。
- (3)制作効率向上のための宣伝のTQC導入
- (4)宣伝の効果測定への再チャレンジ
- (5)マイクロマーケティングとマス宣伝とのよい調和

(日立家電販売・宣伝部長)

広告はメッセージを持っているか

松岡茂雄

先日、放送広告の日の特番をビデオでみて、奇妙なことに気づいた。例のセデルマイヤー氏に司会の山藤さんが「CMの成功を何で判断するのか」と訊ねる。セ氏曰く「まず、商品売ることに。私がCM制作を依頼される理由はこれだ。しかし、それには、おしつけでなく、まず人を面白がらせる。そうしておいて、メッセージを述べるのだ」このくだりは通訳によって、こう語られている「買え、買え、買えの広告はしたくない。エンタテインして、うまくそれを、ユーモアを通し

て伝えることができれば、CMがうまくいったと思うし、自分がハッピーでないと、他の人も満足しない……」

先入感は怖ろしいものだ。この誤訳（とあえていう）の中に、企業の、商品のメッセージを軽視する日本の広告界の風潮が、みごとに表われている。何を消費者にメッセージとして伝えるべきか。それを真剣に考えるとき、広告のパワーがよみがえるのではないか。

（日本SPセンター・副社長）

「買い場」にもっと工夫を！

三ツ松 外志夫

91.5%、8.5%この二つの数字は、買物の計画性について調査したデータです。8.5%は、特定ブランドを予定し、そのとおり購入した人の数字。91.5%は、店にきてから購入ブランドを決めた人の割合です。生活者と商品が出合う場《買い場》での工夫競争が、今後ますます重要になってきます。はなやかなCFも必要ですが、それをガッチリうけとめ、購入してもらうための仕組みにもっと知恵と工夫が必要です。いつまでも特売とプレミアムでは能がなさすぎます。生活者の《買

い場》で必要としている情報を、的確にタイムリーに発信することにより、商品の購入に結びつけることに知恵が必要なのです。91.5%の生活者に「購買促進」する場が店舗です。

つくる人と売る人が、力を合わせ、買ってもらう人のことを真剣に考え、工夫する「共生のマーケティング」の時代が来たように感じます。売り場から買い場へ、販売促進から購買促進へ、新たな挑戦をしたいものです。

（博報堂・SP局企画開発部長）

コミュニケーション・システムの点検

宮原 義友

企業は経済社会を構成するサブシステムであると認識すれば、経済社会の変化に伴い、企業と経済社会との諸関係は当然変る。企業の経済社会へのコミュニケーションも例外ではない。物不足の経済社会では、社会に役立つ有用な製品を供給することで、企業は経済社会との有効なコミュニケーションを逐行できた。いわば、モノ（製品）コミュニケーションであり、モノ（単一）コミュニケーションで十分通用した。

しかし、現在のように物が溢れている豊か

な経済社会では、従来のモノ・コミュニケーションが効果を発揮しないだけでなく、マイナスの影響さえではじめている。現代の企業に求められている戦略課題の1つが、豊かな経済社会における企業と社会との新しい関係づくりのためのコミュニケーション・システムの構築である。そのためには、モノ・コミュニケーションから脱皮し、複合的コミュニケーション・システムとすることである。

（横浜商科大学・教授）

風穴装置を

山川 浩二

去年は「ジョーキング・リレーションズ」（冗談関係）というコミュニケーションの方法論でしたが、その地続きとして「風穴づくり」のすすめです。

進歩一辺倒でやってきた明治以来の価値観（パラダイム）が、すっかり？マークになったいままです。商品企画やイベントなどでは、けっこう「遊び」がなければヒットしないというノウハウは、もうだれでもが心得ているのに、こと広告表現となると、とたんに「遊び」を排除してしまおうという力学が働いて

しまいます。「風穴」をぜんぶふさいでしまうものだからコミュニケーションの風通しはがぜん悪くなってチッ息状態となってしまいます。

そこで近代合理主義としては「ムダ」であった「遊び」や「冗談」を「風穴」として、意識的に取り込むべきではないか。ただもう「ホメ」一点ばりの一義的表現では企業側のアセリを見すかされてしまう時代なのです。

（電通・クリエイティブ総務次長）

PR・マーケティングの成果チェックを営業に

若 生 脩 二

売れないのは売る努力をしない営業の責任だ。PR・マーケティングは金喰い虫だ。何をしているのか判らない。こんな金業が増えている。

社是に“顧客第一”を掲げる企業は多いが、果して顧客第一はどうなっているのか？

PRとマーケティングの一体化を実現できる体制を整えると同時に、問題点・課題解明手法を完成した。

新経営管理（ビジネスデザイン）手法を組み込み、PR・マーケティングが何を狙った

ものかを徹底的に明確にしておくことで、成果チェックを容易にしようと言うものである。

いわゆる、参画者の総意によって事業展開上の問題点・課題を解明、その解決策を決定し実行する。そのフォローとして、達成度を第一線の営業にチェックさせることだ。その結果、PR・マーケティング部門の存在感はもとより、真のコミュニケーションが見出され、ひいては事業発展の発火点になるはずである。（東京パブリックコミュニケーションズ・社長）

ゆたかな交流

渡 辺 敏

Heartful Communication とでも訳そうか。面白広告、へたうまコピーなどの日本的ムード広告の特性が内外から注目される一方。売るための広告論者からは「もっと真面目に」の主張も出ている。他方もの余り、金あまり現象が定着した安全飽和経済のなかで、少衆論、分衆論、知衆論など、広告インテリの自虐現象も出て、マス広告沈滞論もかまびすしい。

しかしここ二、三年、広告・マスコミ産業の真面目なマス大衆のための努力がやがて豊

かな実を結ぶケースも目立つ。例えば豊田商社の広告シャットアウトの声価。例えば悪質サラ金の広告を歯を食いしばって拒否した全国紙に良質な金融広告が舞い戻り、信用を高めた成果。マスプロとマスコミとマスコンサンプションを結ぶ心豊かな努力は必ず実を結ぶ。国際的にも「成り金大国」のアグリー・ジャパニーズの汚名を返上するためのHeartful Internationalityへの道は、ゆたかな交流以外にない。

（全日本広告連盟・専務理事）

商品は店頭で生まれ変わる可能性を秘めている

石田 巍

現場のセールスマンが生産サイドの大量生産とか少量生産とかいう話に首をつっこんではいけないと思う。

現場のセールスマンにとって、その製品が大量生産であろうと少量生産であろうと、常に少量販売が基本であるのだから。

「個店を大切にしよう!」「店まわりをしよう!」「利益はお店にある!」セールスマネージャーのスローガンは華々しい。

しかし、現在のセールスマンのお店に対応する姿はどうか。個店をまわって受注してく

るだけの、つまり<個店×数=大量>という図式ではないのか。販売の心がやっぱり大量販売に根ざしているのではないか。

ではセールスが行なう少量販売とは何か? 商品一つ一つを、その店に合わせて提案していく。すると大量生産された製品が、そのお店に合った個性ある商品に生まれ変わる。

セールスの個店対応力とは、製品をその店の商品に作り変える力だと、私は思う。

(エーシーシー・SP企画部長)

業態開発の第一歩は購買体験から

木之本 省吾

私共の取引先のリテイラーの社長クラスの人に対して、今すぐ買いたい商品を一分間以内に記入していただくと、多い人で三点位がせいぜいで、一点止まりしか記入出来ないケースが大多数であります。

この様子から見ると、売り手であるリテイラーの社長クラスの人達が、通常自ら買い物をしていない、買い物といえば人任せという事が理解出来ます。今まではストックされたものを大事に使うことを、最大の美德として生きて来た訳です。

もちろん今後も無駄使いは慎むべきですが、世の中の変化を知る為には、百の説法より毎月毎月3万から5万円の購買体験を続けることで、多少でもお客様の気持ち“WANTS”を理解出来る事をわからせていく必要があります。

このようになった購買体験を通じて時流の変化を察知できる経営者と一緒に、新しい業態開発にチャレンジして行きたいと思っています。(東京東芝家電販売・営業推進部長)

コーディネートコミュニケーション

久保登昭

「販売促進」でなく「選択促進」の時代という。「セールス」でなく「コミュニケーション」という。

さて、こんな時に、いかなる営業展開が好ましいものやら。

営業の原点と言うか、商売の原点をみつめ直す時にさしかかった様な気がしてならない。

売るのでなく、買っていただく。商品でなく人を買っていただく。会社を買っていただ

く。

まさに、これからの営業は商品のことだけでなく様々な要素がコーディネートされて始めて顧客とのコミュニケーションが成り立つ。

ますますハバをきかせる新人類、好き嫌いの感性時代、この世界にピシッと合わせたコーディネートが出来るか。ここに営業向上の秘訣があるのでは……。

(ヤクルト本社・営業部課長)

営業は単純に、勝ったことが自信に

佐藤福雄

たくさん気になることがある。いろいろな情報が氾濫している。しかし、このような時こそ、シンプルに考え、行動すべきと思う。

分散された戦力を集中して、全社営業を展開すべきだ。商品が売れ、業績が上がり、目標が達成されると、社員の動きも、会社の雰囲気も明るく、リズムが出てくる。

スポーツもそうだが、ビジネスでもそう思う。自信は勝ち続けることにより、確信とな

り、その過程を通じて、人は成長していく。いつの時代でも、勝負事は、勝たなければならぬ。つまり、勝つためにどうあるべきか!!単純に問うべきである。その事により、顧客も、商品も、社員も、会社も、それぞれをつなぐ「コミュニケーション」もみえてくるのではないか。

(ヤクルト本社・営業部付課長)

損じて得るといふ投資感覚

南川 英雄

いままでに、オフィス環境のために積極的な投資をお考えになったことがおありでしょうか。組織の変革や人事配置については真剣に頭を痛めても、その目的をオフィスレイアウトや設備、デスクや空間に置き換えてまで徹底して取り組まれたでしょうか。

企業戦略の徹底は、大切な社員の皆様の「こころ」と「からだ」の健康を促進するオフィス環境によってはじめて実現されるものと信じています。ものを生産する工場の設備

と同じように、いわゆる営業のオフィスにも設備投資が必要ではないでしょうか。激しい販売競争のなかで企業競争に打ち勝つためにもオフィスを創造的でコミュニケーションの確立が容易な状況にすることが今日の企業課題ではないでしょうか。そのなかから顧客ごとの問題点解決をはかる顧客対応型セールスが実現するように考えています。

いまオフィスの環境投資はムダな投資でしょうか？
(イトーキ・大手企業部長)

コミュニケーションは双方向性で

植野盛彦

「コミュニケーションの時代」と言われて久しい。我が京王プラザホテルも開業以来15年間、「生き生きとしたヒューマンスペースの創造」を企業コンセプトに、「コミュニケーションの広場（プラザ）」を目指して、新しいホテルライフを顧客へ提案してきた。

この間、時代は大きく変った。情報伝達手段もメディアも多種多様化し、情報量は年ごとに増え続けている。しかも送り手は受け手の声に耳を傾けず、仲間うち受けする情報づくりに精力を傾ける。この結果、受け手に正

しい情報が届かない。したがってモノが売れない、という悪循環が続くこととなる。

「ホテルにはニューメディアがよく似合う」と言われる。情報産業の最先端であるとも…。京王プラザホテルが引き続き新しいホテルライフを顧客へ提案するためにも、受け手からの電波を的確にキャッチするアンテナを身に付けたい。そして受け手が真に欲する情報を発信したいと考えている。

（京王プラザホテル・マーケティング部副部長）

マルチタレント（企業）の時代へ

香川公一

世の中の流動性が、我々の理解を超えて進行してゆく中で、過去の思考の枠組みを根本から見直さなければならないことが数多くある。とりわけ、ことわざや原理めいた言葉は簡潔なだけに、我々の思考を固定化しやすい。

「なんでもできるはなにもやれない」という言葉もそのひとつである。多芸多才よりも、一芸に秀でるを上とする価値観だ。

しかし、業界のキワが崩れ、技術のクロスオーバーが進み、市場の境界線もすでにあい

まいになっているとき、もはや単一視点の深さのみでは状況に対処しきれないのは明白である。

流動的な砂地を深く掘り下げるためには、V字型の大きな巾が必要な様に、流動的な市場に鋭く切り込むためのパワーづくりには、人も組織も「なんでも」につながる、巾広い知識と体験にもとづく、多重的能力の保持こそが最重要課題となるだろう。

（ヤラカス館本店・マーケティング部次長）

不思議大好き

貴多野 乃武次

西武の広告コピーではないが、日常生活のなかで見聞・体験する“不思議”感覚を大切にしたい。朝起きてから夜眠るまで、家のなか、町内、通勤途上、会社のなか、百貨店にも飲み屋にも、じつとよく観察してみると、不思議なことがいっぱいある。たとえば「石けん」。高級な石けんが続々発売されているが、せっかくのブランドが使っているうちに消えてしまう。金太郎飴のようにいつまでもブランドの見えている石けんはないものか。そうすれば企業のノベルティ商品として一層

使われるに違いない。もうひとつ「出張時の新幹線」。3時間程の車中は、半分読書、半分睡眠。往復6時間、もう少し有効に過ごせないものか — 少しお金はかかっても。たとえば、ワープロ講習会、英会話レッスン、書きものができるデスクやワープロを備えた車両、娯楽ならビデオ・シアターなど。やっきになって“不思議”を捜さなくても、自然に“不思議”感覚が身につけばしめたものである。(阪急電鉄・監理室課長)

えらんでもらえる幸せ

木村 洋

需要が見えにくい、と人々は云う。家にはなんでも揃っていて無いものはないほど。日本は、少くとも生活財について一般家庭での保有という意味では、世界一になった。

それでもなお、市場には、あまたのお互いにあまり差があるとも見えない、相類似した商品が溢れるほど流通している。

かつて、なんでも作って広告さえすれば、どんどん売れた時代があった。「商い」という意味で、そのことがどれほど異常なことなのかについて語る人はごく稀であった。

買い手、つまりお客様が好きなもの、欲しいものを自由に選ぶ、というほうがごくごく当り前の状態なのではないのか。モノの作り手にとって、選り好みをしてもらえることこそ、商い冥利に尽きるのではなからうか。

「モノ」中心の発想から、古来よりある日本の「商い」という言葉の持っている本来的な意味について、そろそろいまいちど思いをいたす時期がきているのでは？

(第一企画・取締役マーケティング局長)

マーケティングを人間不在としてはならない

近 藤 聰

去るシンポジウムでコーディネイターを担当した折、松屋の西山栄子氏から銀座松屋のCI導入は生き残り作戦であったこと、又現在ではCIの壁を破りながら展開をしている由話があった。そしてこれらは経営行動のナイーブな「心」のあかしであることを強調された。

エールフランスの田中秀樹氏は新しい商品（ジャンボ→コンコルド）、サービスの提供をしているが、スチュワーデスやパーサーに「常に日々、新たなことをしよう」「日々、

新しいサービスをプラスしよう」と提案し今全員が実行している由発言された。世界を代表する航空会社の運航・サービス・スタッフが客に従来のサービスに加え、何か一つ新しいサービスをしようとするのは全社一体となった「気持」「心」のあらわれであろう。

今、さまざまなターゲット分析、解説等がなされているが「人間不在」としてはならない。送り手の心、受け手の心をふまえたマーケティングを組み立ててゆかねばならない。（千修・第一クリエイティブマーケティング室長）

“広場感”のあるマーケティングとマーチャンダイジング

高 山 邦 輔

東西南北から大通りが集ったところが“広場”。大きな広場はどの都市にも必ずある。この「広場」にも似たマーケティングなりマーチャンダイジングが今後の主要なテーマとなると思う。例えていえば北からの広場に至る道を消費者が“まさにそれが欲しかったんだ”という道ならば、南からの道は造り手が「こういうものを提供したかったんだ」という道であり、そして東からの道は、“時代感やトレンド”の道であり、西からのそれは「生活のうるおい、楽しさ」に直結するものである。

こういったものが広場でドッキングし、大ぶりな“広場感”のあるマーケティングやマ

ーチャンダイジングとして結実される。今日のマーケティングは、いわば表通りから裏通りへ、横丁から袋小路に入りつつある毛細管型現象を示している。広場感のあるマーチャンダイジングの好例として「工業生産的マスプロと高感度なファッションを見事に結びつけた」「ヴェネトン」があげられる。それはかつての様にスケールを追うあまり、商品のクオリティを落とすという誤れるマーケティングでもなく、また微細な差別化を追う個性化商品でもない、“広々とした余裕感”をもつた新しい局面の広場のマーケティングのスタイルだろうと思う。

（商業問題研究所・代表取締役所長）

企業が文化を語る！？

田中次郎

大衆から小衆、分衆の時代などとたわけたことを言いながら、60年代のマス市場の栄華を忘れられず、画一的に生活者をとらまえようとしている。

しかし、生活者本質そのものは変化していないはず。ただ、造れば売れる時代から、製品そのものの技術的革新が停滞しはじめた時に、それまでの企業の余力をかって、それ企業イメージだ、文化路線だと走りだしたのが、そもそもの間違い。

軽薄な風潮に輪をかけるように、企業、マ

スコミの文化・カルチャー、生活提案、果ては生き方のご指導まで関与。どこかの成金国家のように文化的素養も持たない企業、マスコミが、文化を語り押しつけるなどは、誠にもっておこがましい限り。無知なる民が営々と築きあげていくのが文化だと、歴史が語っていませんか。

そろそろ化けの皮も剥がれてきた頃、商いの本質をもう一度見直すべきではないでしょうか。

(協同広告・企画調査局企画室長)

ギフトを考えることは、人間を考えること

堤江実

ギフトがブームだ。

N総研のギフトレポートは、ワンセット数百万円。デパートには軒並みギフトラッピングコーナー。十年前には考えられなかった光景だ。

モノの充足では幸せは買えないと気づき、オートメ化の波に足をさらわれ、人々がいま懸命に探している幸せのよりどころが、人と人とのきずなにあることを思えば、ギフトは人が人の想いを伝えるコミュニケーションのもっとも嬉しくたのしい集大成。ブームも必然と納得が行く。

さて、ここからが別れ道。

モノをならべ、装置を飾りたて、宣伝文句も、派手だけど結局モノばなれ出来ない手合いと、ギフトはヒューマンコンセプト、人間をどう考えるかの哲学だと腰をすえて企業コンセプトそのものから見直しをする向きと、格差は歴然、結局、ギフトのみならずすべてのコンセプトワークは、人間について深く暖かい考察が出来るすばらしい人間がいてこそ、光り輝いてくるということだろう。

(カミカ・代表取締役社長)

催事(まつり)は祭事(まつり)だ

鳥山輝郎

人の集まるところにまつりがある。古代は祭祀という意味でのまつりがあった。祭政一致などいわれた時期もある。

ある大型住宅団地が建設されたときの座談会に出席したらこんな話が出た。

「小さな神社をつくったらいいのにな」というのである。鎮守の森ではないが、新興団地の住民の心を結びつけ、連帯感に培われた新しいコミュニティづくりへの願いが込められていた。

一過性のまつりは文字通り人々の心を通り

過ぎてしまう。民謡の里、江差の夏祭りは町の人口の何倍もの人がつめかけ、町を離れた若者たちも帰ってくる。

そこで、マーケティング戦略の基本は地域の人たちに共通意識、参加意識を喚起することにある。地域の中でまつりを起こそう。

まつりは参加意識から連帯感へと強まる。企業にとって大切なのは、地域の人たちからその輪の中に入れてもらうことではなからうか。催事(まつり)は祭事(まつり)なのだ。

(北海道新聞・苫小牧支社長)

商人に学ぶマーケティング

二宮嘉昭

中古車ディーラーの広告に曰く、「只今、社長外遊中!」鬼の居ぬ間に安売りしますというワケらしい。

ある食品店で、昨日仕入れたカマポコが少し残った。早く売らねばならない。オヤジさんはためらうことなく、昨日のカマポコを、今日仕入れたものより10円高く値付けして売り切ってしまった。モラル的にはともかく、消費者の購買心理をうまく捕えたやり方で、感心させられた。

この二十数年間、SPとかマーケティング

を仕事としてやって来た。ライフサイクルがどうの、ポジショニングは、シェアはと、いろんな理論づけをしては、戦略や戦術を構築し実施して来た。

しかし、マーケティングの原点は、もっと身近かなところにあるような気がする。

一日、店頭に立ち、お客さんに実際にモノを売ってみれば、すばらしいマーケティングプランが出来るのではないだろうか。

(エーシーシー・代表取締役)

KNOW HOW は終わった

野 中 信 夫

科学技術の進歩により、世の中の変化は、目まぐるしいものがあります。

10年前には思いもつかなかったことが、今や当然のこととして、受け入れられております。

そのスピードは、5年をひと昔とし、3年をひと昔としてきております。

今後そのはやさは、さらに激しく指数関数的に変化するといわれております。

このように変化が激しければ激しいほど、的確な未来予測が必要であると考えます。

しかし、個人がすべてを理解し、未来を見通すことはなかなか難しいことです。

そこで必要なのは自分のまわりに、いかに異分野の人材・人脈を配することができるかということです。これら異分野の人々の知識、適切な助言を活用し、先見性を養うことが肝要です。

KNOW HOWの時代から、KNOW WHOの時代に入ったといえます。

(キリンビール・マーケティング部部長代理)

健康になれるかな?! 私。

野 村 正 樹

このほど『殺意のパカンス』（集英社・刊）という推理小説で『会社員+モノ書き』という二重人格生活をスタートさせるハメとなってしまった — という環境の中で、最近つくづくと思うこと。

①例えば一人の女性が、あるときは主婦なのに、キャリアでもあり、文化のヘビーユーザーでもあるという多重行動を見せるのに、対応するマーケターは、いまだに仕事オンリーの輩が多いという状況への危惧。

②一人の企画マンが複線行動をとれば、会

議などやらなくても一日中、異種の間人が頭の中で価値ある討論をやってくれるはず、とのうらやましい状況への期待。

それらが、チョッピリと晴らされ、満たされるような気がする。

多極化時代を生き抜くための『心の健康』増進の唯一の秘訣は、どんな分野であれ、仕事以外の技能・自分を持つことへの努力、精進とささいいきれるかもしれない。

(サントリー・経営相談室副参事)

感性マーケティングから戦略マーケティング

水野 誠一

マーケティングにおいて、感性マーケティングの重要性がさかんに説かれ、かつまた定着した感がある。マーケットを単に量や質で計るのではなく、感性というフィルターを通して把えてゆくことは、現代において欠くことのできないマーケティング手法と言えよう。

しかし、物が満ち足りた今日においては、商品のよし悪しを感性で計っただけではそれを販売まで結びつけることができない。そこで重要なのは、マーケティングを総合的な視野に立った戦略として展開する、戦略マーケ

ティングの考え方であろう。マーケットに対して積極的に働きかけ、市場を自ら開拓して創り出してゆくために、明確なコンセプトの設定と、大胆な仮説の設定に基く、能動的なマーケティング手法の開発である。即ち「計る」マーケティングから「企てる」マーケティングへ、さらには「創る」マーケティングへと、その戦略性がより強く要求される時代になってきたのではなからうか。

(西武百貨店・取締役渋谷店店長)

創造的 社会環境適応を

三 谷 与 司 夫

マーケティングの基本マインドは、変らない筈だ。

今日ほど、その応用・対応の変化を、必要とされる時代はないだろう。

未知で未経験の戦略をたてる為には、切り口の着眼点の立体的変化と、余程の発想の転

換とが必要だろう。

一例を挙げれば、今迄の智識と経験が、無駄になるどころか、邪魔にさえなることを、考えておく必要があるだろう。

(電通印刷・顧問)

便利な生活の中で…

宮原 郁夫

狭いながらも庭のある家を買った。動物好きの私は早速、生まれたての犬をもらってきた。マック（犬の名前）はドッグフードでは育てない。残飯で育てる、と最初に家族に宣言した。

トモロコシを植えた。我家のトモロコシは化学肥料を一切使わない。マックのウンコで育てる、と心に決めた。マックのウンコ集めは小四の長女の役目と宣言した。クサイ、ヤダといいながらも毎日集めている。農家の出でないが、物の豊かな時代に育った娘共に食物連鎖、無言の教育、と心の中で威張ってい

る。量販店、ホームセンターで今、園芸用品、ペット用品が売上げのかせぎ頭という。私のような人間が増えると、商品売れんようになるんとちゃうか、などと一メーカーの人間として少し心配になりながら、マックのウンコをトモロコシの根方から離して土に埋めている。ま今のところ自然好きのごく一部の人間の思い入れさ、と一方ではホッとして。但しマックを訓練する時用にペットフードを少し使う。便利な物を納得して使う。生活者はそんな考え方をする。

（アサヒペン・販促部課長）

「井の蛙」からの脱皮

村 國 豊

蛙は陽気に合唱している。居心地は抜群。仲間や家庭にも満足。だが蛙がおかれた状況は楽観を許さない。外の世界はこうした蛙の存在をにがにがしく思い、中には嫌悪感をもっているものもいる。貿易不均衡や教科書などは氷山の一角。仕事の分野をとわず、これからは日本社会の中だけで物を考えてはだめだ。蛙は思いもよらない危険にさらされている。鎖国から解放されて100年以上たった今日でも、本質の部分でまだ鎖国状態からぬけだせない。日本が国際社会で孤立し、日

本人が異邦人であり続けると、問題はさらに深刻になる。国際関係の基盤の上に日本の大半の産業が生きているのに、日本人の井の蛙ぶりはあきれるばかりである。西洋のものまねからスタートした日本人が、独創性を発揮し、創造したものを地球全体に理解させる努力が不足している。外国人がゲストというのではなく、フレンドといいさらにブラザーといわせる突っこみが私のテーマである。

（シマ・クリエイティブハウス・取締役営業本部長）

人間の生態系全体の繁栄のマーケティング

室 井 鉄 衛

世の中は余りにも素朴でなくなり、余りにも多様で複雑になりすぎてしまったのではなからうか。また共産主義の枠組みも、工業化社会の階級斗争に基づいた比較的狭い見通しや唯物論的な哲学によっては将来を約束する選択の答えにならない。失業率が3%になり、一方家庭生活について90%が幸福であるとの世論調査の結果を示している現状を見て、現代社会を大きく支えている企業のあり方がどうあるべきか。広い立場において考えるとき

にきている。車の混雑、若い人達の遊び方、住居の条件、高齢化の拡大、技術の絶え間ない変化、現代を意識の中にとらえるとき、むしろ不安の要素の方が多い。マーケティング戦略への対応はあまりに発展の表面的な華やかさととられ、それを売り物にしてはいないか、ここで人間の生態系全体の繁栄のためのマーケティングが求められる。マーケティング・ギヤ・チェンジが求められる時にきている。
(東京国際大学・教授)

へそまがりキーワード“一”^{いち}

望 月 明

禅寺の玄関には必ず“脚下照顧”と書かれている。これは単に靴をきちんと揃えなさいというだけの意味ではない。“仏は一体どこにいるのか”と云う万人の疑問に対して“君の足元をござん。そこに仏がいるよ”と云う答、それが脚下照顧である。

“モノが売れないこと”に対する後づけ的な理論はもう沢山!!と云う程、世の中に出廻っているが、 marketerは禅の教えのように一度自分の足元、つまり自分自身を総点検してみる必要がないだろうか。

また千利久の道歌に“稽古とは一より学び十を知り、十より返るもとのその一”と云うのがある。それが釈尊の教えの基本“正道”とも共通する。“正”とは分解すれば“一に止まる”ことだ。一とは出発点であると共に、ゴールでもある。十まで行ったら、やたらに十二や十三を索めずに、また基本の一に戻る — それが東洋の生き方の知恵であり、現代のマーケティングのキーワードとも思える。

(I & S ・ 社長室長 ・ 局長職)

マーケティング開発の新着想 「新」競争局面への対処

森 茂 樹

現在、市場では、多種多様な競争関係が発生し、進行している。

新商品開発や新事業開発の競争は一層激化している。しかも、それはメーカー間だけでなく、卸店、小売店、メーカーの異業種も参入してのきわめて複雑な競争である。

顧客の組織化競争は、ダイレクトマーケティング開発や、新しい販売方法、新しい事業開発をめぐる一層激しくなる。

エレクトロニクスの発展は、OA機器、その他によるシステム化競争をもたらし、その

延長線上で流通へのソフト提供競争を一層高度化、激化させている。そのほかにも新業態開発競争、新技術・新素材への対応力競争、企業の対市場・対社会へのコミュニケーション競争、大企業間のマーケティング力競争、「新」顧客層キャッチ競争、など、実にさまざまな新しい競争が発生し、激化している。

これらへいかに対処していくか。新マーケティング開発着想の焦点である。

(日本マーケティング研究所・代表取締役社長)

マーケティング・プロデューサーを

米 内 真 弘

マーケティングや広告の世界、平均的な仕事をする人からは平均的な成果しか出てこない。成功は、成功を重ねる人から出てくるものである。

その成功をつくるのは、マーケティングや広告の「勘」のある人が、将来に、事業の「夢」を描いて、それを実現するビジネス・チームをつくりあげることにある。

仕事に追いかけられるのではなく、仕事を追いかけること、辛い仕事を楽しい仕事に変

えていくこと、それを独創的に展開するのが「マーケティング・プロデューサー」である。

人まねは絶対にしない。「人の往く先に道あり」これを私は貫ぬいてきた。

食品業界で認められたコーヒーギフトの事業も、もとは、デパートの歳暮売場に、「いつの日か、コーヒーギフト売場の表示をつけてやろう」と描いた夢を、チーム・ワークで実現させたものにすぎない

(伊藤園・マーケティング統轄部長)

“どれどれ精神”のすすめ

若林 健三

消費の多様化、個性化、商品ライフサイクルの短縮化等の言葉に代表されるように市場の変化は速く、激しいものになっている。一方、我々の身のまわりには様々な媒体を通じていろいろな情報が氾濫しており、まさに情報を選択する時代になってきた。

このような環境下においてマーケティングマンに求められる要件は次のものとする。

- 問題意識……市場で起っている現象を受け止める感受性と原因追求
- 洞察力……変っているもの、変わって

ないものを認識し、本質を見抜く力

- 判断力……実態に鑑み、どのようなマーケティング戦略をとるかを判断する力
- 行動力……マーケティング戦略を実行に移す力

とりわけ、市場で起っている現象に積極的に取組む問題意識はマーケティングの出発点として重要である。積極的に好奇心を持って、“どれどれ”と探究することをおすすめしたい。

(日本電気・V A N販売推進部主任)

ヒューマン・マーケティングへの提言

千足 隆昭

過日の懸賞論文で、「未来の座標軸－ヒューマン・マーケティングへの提言」と題して、拙文をお出ししましたところ、思わぬ入選の栄を賜わり、恐縮いたしております。その後いろいろな方面から、激励・ご教示をいただき本当に有難うございます。この紙面をお借りして御礼申し上げます。

小生が、今本能的に感じている事が、あらゆる業界でも同じようなトレンドで進んでいる事に驚くと共に、一つの「何か」をつかめ

そうな気がいたします。第4世代のマーケティングとしてヒューマンをコンセプトに定着するには、近未来よりも第2 stepの未来になるかと思いますが、伏流水からポツポツ地上に泉として今湧き出ようになって来たと思います。しかしそれはよく見ないと見落とすような微かなものかも知れません。皆様方のご助言・交流を期待しております。

(松下流通研修所・営業研修所)

逆行、感性時代

青山 敦夫

いま、感性の時代だという。おおいに結構である。しかし、これではと首をかしげたくなることも少なくない。

たとえば通勤の車中に限っても、イヤ・ホーンを両耳にさしこんで1人陶然といった人がやたら増えた。車窓の風景とも耳もとで交わされる会話とも無縁、いや絶縁。あれでいいのだろうか。同じように気になることは、若い女性の男性ことば。女性ことばの柔かな響きは滅多に聞かれそうもない。

そして、ふと見上げれば、中吊りに躍る奇

をてらったヘッドライン。コピーライター氏の健闘には敬意を表したいが、コピー表現には美しく、やさしいことばを選ぶ心くばりが欲しいものである。

感性の時代とはいいいながらなんとなく、逆行をしている意識が自分にもある。

たとえばワープロの辞書機能を使わないと出てこないような熟語や漢字を知らず知らず避けているようなこともその1つであろう。

(大日本印刷・広報室長)

— 期 一 会 —

— 宮 宗 昭

千利休は茶道の教えの中で、亭主と客、あるいは客同士がお互いに尊敬しあい、謙虚な気持でもって接することを説き、客と亭主は露地へ入る時から出るまで「一期一会」の心持でありたいと諭した。ここでいう一期一会とは、茶会は人間の一生にただ一度の出会いの場であるという考え方で、一つ一つの茶会を大切にしようとする意味である。非日常性、虚構性の中で使われたこの言葉は、日常生活においても同様に重要である。最も私たちにとっては、全ての時間が一期一会と言えるが、

できるだけ沢山のひとと出会い、コミュニケーションの場を持ち続けていくことが大切です。人間一生のうちで会える人の数はたかが知れたもの。まして、その中で意気投合して真の友人になる人はごくわずかなものです。

組織を通じた業務の中で、異業種とのジョイントベンチャーの中で、同窓・同郷グループの中で、地域コミュニティの中で、それぞれの中で一期一会を大切にしていきたい。

(I & S・マーケティング部チーフディレクター)

エリア・アイデンティティー

中野光雄

●街には多くの企業が集積している。自らの企業のなかにだけ顔を向けていると、街のなかなは見えて来ない。実際には、さまざまな企業が同じ街に根づいて活動している。

●直接の取引先、取引先の取引先、これからの取引先、近頃疎遠の取引先が散在している。日頃の仕事だけの付き合いからオフでの付き合いに進むと、町内会意識とコミュニケーションが生れてくる。

●日々社員が通勤し、取引先が訪れ、ランドマークとなり、街のイメージメーカーとなり、

元気な企業は街自体を生き生きとさせ、そのイメージをあげていく。

●街で働くひとびとが交流のフォーラムをつくり、その街を発展させる。いま、企業に街をリクリエートすることが求められている。C Iプログラムに、ぜひエリア・アイデンティティー、E Iを加え、街との係り合いを深めていきたい。街が企業に貢献してくれるように、企業も街に貢献したい。

(マイプリント・業務部顧問)

いま、川の手が面白い

長岡隆司

これから、また下町が面白い。隅田川が、おもしろい。

私の事務所は、日本橋浜町にある。

ここには、伝統がある、名店がある、ドラマがある。

浅草、駒形、国技館、相撲部屋、人形問屋、柳橋、薬研堀、堀留繊維街、明治座、水天宮、清澄庭園

松尾芭蕉がいる、四十七士がいる、マダム貞奴も、ここでは生きている。

私は、中央線の荻窪から浜町に通っている。

江戸は、大川端からはじまった。第一次、第二次、第三次郊外化。大きな東京になった。

中学の友達は、みんな遠くへ引越していった。

花川戸にある「寿し常」で飲っていると、主人が私を「の手の人」と呼ぶ。山の手は、馬鹿にされる。

いま、再び大川端が面白い。

「川の手」が、おもしろくなってきた。

(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)

疑似体験で語りすぎる

前田 忠正

最近、若者達と話をしていると、その博学ぶりに驚かされることがしばしばある。いわゆる蘊蓄に類することなのだが、遊びの道具のことやら、エスニック料理のことやら、実に微に入り細にわたってくわしい。ところが、それでは、そのモトクロスで骨折するほど熱中したり、自分で一日中台所に籠ってその珍味を鑑賞したりするののかというと、ごく一部の人を除いては、そんなのはむしろ稀で、自ら体験したことさえ無いケースが多いというのには二度驚かされてしまう。

私などは、やるからには実体験しないと気が済まないタチだから、すぐにお金と時間が無くなって中途半端に終わることも多いのだ

が、それでもオーディオのように管球式のアンプを自分で組むといった、30年も続けている趣味を初めとして、20年クラスの趣味はいくつかあり、味わい方の深さに関してはキミ達に負けられないぞという自負はある。

私が気になるのは、受け売りの知識や疑似体験が蔓延して、そのことを単に知らないだけの人をバカにしたり、シコシコとささやかに楽しんでいる他人の趣味をダサイのひとつで葬り去ってしまう風潮だ。

やゝもするとそうした風潮を増殖してきた業界人としての、これは自戒である。

(博報堂・SP局SP三部長)

日本型マーケティングの時代

柳澤 健

ピーター・F・ドラッカーは「マネジメント」の中で、“1650年頃、三井家が最初の百貨店と呼ぶべきものを江戸に開いた時に、マーケティングは創り出された。”として、マーケティングの起源を西欧社会ではなく、日本に求めている。そしてフィリップ・コトラーはこの記述を、彼の「マーケティング・マネジメント」の中で引用している。

朝日新聞は61年7月24日の朝刊のコラムで“セルフサービスによるスーパー商法は、18世紀中ごろ岐阜県羽島で、“仏の佐吉”がは

じめて綿屋だった”と報じている。

日本のマーケティングは古い、そして300年以上かけて、洗練されてきている。それもタテ社会といわれるように“深化”している。アメリカの、横に拡大するマーケティングとは異質の発展をとげてきた、といえる。

日本のマーケティングは、摩擦を起すまでに、世界各地で成功している。成熟市場では日本的マーケティングの方が適している。

(MCEI東京事務局長)

あ と が き

お蔭様で『百人百語』も1983年の創刊から、4号目となりました。今年も有力企業の経営者、第一線で活躍中の実務家それに高名な学者のみなさんが、それぞれのお立場で本音の提言を、寄せてくださいました。

それだけに、ひとつひとつの提言は、短いけれどそれだけ中身の濃いものになっているし、全体としては、巾広いものをカバーした、まさに「キーワード '87」にふさわしい内容となりました。

本書は、一読してそのまましまってしまうのではもったいない。再読、再々読して更にいつでも読めるよう、手元においておきたい。自分だけでなく、多くの人に読むことをすすめたい。そうすれば、実際にマーケティング戦略

を推進する時きっと役立つ。そんな気持ちに、編集しながらなりました。

お忙がしい中で、本書の為にご執筆下さった多くの方々に、厚くお礼を申し上げます。

なお寄稿内容は、できるだけ原文どおり収載しましたが、一部タイトル・重点ジャンルを短縮または変更させていただきました。

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 (I&S)

六本木義男 (東京パブリック・コミュニケーションズ)

植野盛彦 (京王プラザホテル)

1986年10月

担当理事 東 條 幹 郎

MCEI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 / 〒532 大阪市淀川区西中島4-3-2 新大阪丸正ビル
TEL (06) 301-1209

