



MCE I 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 '88

MCE I 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 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「サントリービールくお祭りラベル」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・スリムくカラーオーダー」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「“くみっこかえってブラ”キャンペーン」(’86年)、ライオンの「く10月20日は頭髮の日」第IV次育毛剤戦争(’87年)、宝酒造の「TA KARA BARBICAN 作戦」(’87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 (京王フラザホテル)  
 理 事 木之本 省 吾 (東日本東芝家電販売)  
 理 事 近 藤 聡 (千修)  
 理 事 東 條 幹 郎 (麒麟ビール)

## MCEI 大阪支部

理 事 長: 森 茂 樹 (日本マーケティング研究所)  
 副理事長: 吉 岡 国 道 (積水化学工業)  
 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 野 順二郎 (電 通)  
 理 事 細 見 吉 郎 (宝酒造)  
 理 事 松 岡 一 男 (ワコール)



## キーワード'88

### 1. 経営戦略

|                         |       |    |
|-------------------------|-------|----|
| ■ メシの種は間際（かんさい）にあり…………… | 市橋立彦  | 5  |
| ■ 新しい発想源としての“業態”……………   | 高橋弘   | 5  |
| ■ 多角化事業の“多産多死現象”……………   | 高山邦輔  | 6  |
| ■ 特定多数……………             | 高谷口文朗 | 6  |
| ■ 経営戦略と営業の現場……………       | 中神倭文夫 | 7  |
| ■ C Iは万能薬か？……………        | 中野秀樹  | 7  |
| ■ 純鉄の教え……………            | 長岡隆司  | 8  |
| ■ マーケティング活動・これから……………   | 福岡義春  | 8  |
| ■ 戦略を支える7項目……………        | 松岡一男  | 9  |
| ■ 対外円高と対内円安のひずみ……………    | 眞野輝彦  | 9  |
| ■ プラスαの哲学……………          | 御厨文雄  | 10 |
| ■ 下請け、上請け、元請け……………      | 水口健次  | 10 |

### 2. マーケティング戦略

|                           |      |    |
|---------------------------|------|----|
| ■ 商品化、都市化、国際化……………        | 油谷遵  | 11 |
| ■ 売らないお店を決めること……………       | 飯森健一 | 11 |
| ■ 人に話したくなる商品づくり……………      | 井野和夫 | 12 |
| ■ 新しい価値の創造……………           | 梅澤伸嘉 | 12 |
| ■ “こだわり商品”の勧め……………        | 二宮嘉昭 | 13 |
| ■ 創造のマーケティング……………         | 大谷紀雄 | 13 |
| ■ リテイルサポート・システム&ノウハウ…………… | 大歳良充 | 14 |
| ■ 戦略には臨場感が必要……………         | 香川公一 | 14 |
| ■ テレマーケティングは慎重に……………      | 川勝久  | 15 |
| ■ 店は客のためにある……………          | 倉本初夫 | 15 |
| ■ 異業種間協力による市場活性化を……………    | 小林良明 | 16 |
| ■ 地球学のすすめ……………            | 佐藤大治 | 16 |
| ■ 「一発逆転」は危険すぎる……………       | 佐藤恒男 | 17 |
| ■ 再び原点に戻り、原理原則を見直そう……………  | 佐藤知道 | 17 |

|                        |       |    |
|------------------------|-------|----|
| ■ やさしいシクミづくりで革新を……………  | 佐藤雄   | 18 |
| ■ スtock・ネットワークづくり…………… | 三瓶健二  | 18 |
| ■ 近 or 未来体験 ——心の旅…………… | 三千隆昭  | 19 |
| ■ 小さく産んで大きく育てる……………    | 津田和明  | 19 |
| ■ 仮説による戦略の構築……………      | 鳥居直隆  | 20 |
| ■ 豊穡のマーケティング……………      | 鳥井道夫  | 20 |
| ■ 「触媒工学」技法の開発……………     | 細谷鷹生  | 21 |
| ■ 国際化とマーケティング戦略……………   | 三谷与司夫 | 21 |
| ■ 伝統とは創り出すもの……………      | 山口貴久男 | 22 |
| ■ 情報活用のマーケティング戦略……………  | 若林健三  | 22 |

### 3. 顧客研究、市場理解

|                          |       |    |
|--------------------------|-------|----|
| ■ 主婦は“仕入れのプロ”……………       | 荒井伸也  | 23 |
| ■ '90年代はくホロン型消費社会〉に…………… | 大橋照枝  | 23 |
| ■ 国際日本のマーケティング……………      | 大上條利昭 | 24 |
| ■ 市場を真に理解しているか……………      | 河野宏司  | 24 |
| ■ ホビー時代……………             | 坂井幸三郎 | 25 |
| ■ 常識に反論する勇気を……………        | 鈴木徳彦  | 25 |
| ■ 10年前と………               | 高橋平   | 26 |
| ■ 気起し、生命起し、遊ボ社会……………     | 谷口正和  | 26 |
| ■ お金と時間の戦略的使い分け……………     | 谷口優   | 27 |
| ■ ダブル・インカム・ノーキッズ……………    | 中西将夫  | 27 |
| ■ 売場接近・顧客接近……………         | 野中信夫  | 28 |
| ■ トーキー・シングル・新人類……………     | 野村正樹  | 28 |
| ■ 買う楽しさを、もっとください……………    | 御巫理花  | 29 |
| ■ 時流に沿ったマーケティングの工夫……………  | 吉岡国道  | 29 |

### 4. 企業体質、組織風土

|                           |        |    |
|---------------------------|--------|----|
| ■ 新人類を動かす三条件……………         | 大沢武志   | 30 |
| ■ 組織外組織軸の活用……………          | 勝俣敏彦   | 30 |
| ■ “融”は“遊”ならず……………         | 川嶋保    | 31 |
| ■ 先例がなければ安心できない……なんて…………… | 貴多野及武次 | 31 |
| ■ “やる気”マーケティング……………       | 桑原通徳   | 32 |
| ■ ハイブリットなゼネラリストの時代へ……………  | 小嶋庸靖   | 32 |
| ■ 慈悲の心と平常心で大事を成す……………     | 菅原明子   | 33 |
| ■ 本質的な企業の活性化は……………        | 武田哲男   | 33 |
| ■ サラリーマンのプロ・モーション論……………   | 寺尾睦男   | 34 |
| ■ 発想の転換……………              | 長澤房男   | 34 |

|                     |       |    |
|---------------------|-------|----|
| ■魂とやさしさ             | 橋本武比古 | 35 |
| ■「出るクギ」有用のすすめ       | 平野勝   | 35 |
| ■理想と現実              | 藤原昭嘉  | 36 |
| ■一会入魂               | 松井幹雄  | 36 |
| ■企業文化に基いたCIづくりを     | 水野誠一  | 37 |
| ■マーケティング・エッジのきいた企業へ | 村田昭治  | 37 |
| ■企業生甲斐論             | 室井鐵衛  | 38 |
| ■環境によって〈女性の感性〉は活される | 若生脩二  | 38 |

## 5. 流 通

|                 |      |    |
|-----------------|------|----|
| ■ミックス業態         | 久保登昭 | 39 |
| ■アップグレイディング     | 小林薫  | 39 |
| ■ワンストップショッピング再考 | 田中利見 | 40 |

## 6. 広告、プロモーション

|                    |       |    |
|--------------------|-------|----|
| ■情報過多・人間関係希薄の時代に   | 阿部堅二  | 41 |
| ■“個”と“固”           | 今井清輔  | 41 |
| ■今、市場は燃えていない。これからは | 新藤健一郎 | 42 |
| ■競争が広告に活力を与える      | 高桑末秀  | 42 |
| ■広告のフィロソフィーの確立     | 永田久延  | 43 |
| ■都市型CATVに注目しよう     | 原田惇   | 43 |
| ■新商品の競争的位置付けと表現戦略  | 藤岡仁吉  | 44 |
| ■何をいいたいのかハッキリさせよう  | 松岡茂雄  | 44 |
| ■子供に教えられ           | 三原聰   | 45 |
| ■販促企画と販促規格         | 三宅占二  | 45 |

## 7. 営 業

|            |      |    |
|------------|------|----|
| ■接点での差別化   | 井上正明 | 46 |
| ■楽しんで、楽なし  | 中野洋  | 46 |
| ■タイムマネジメント | 諸田哲生 | 47 |

## 8. マーケティング・マインド

|                     |      |    |
|---------------------|------|----|
| ■男は、生活実感を取り込む努力が必要だ | 石田巍  | 48 |
| ■変化の本筋を見抜く努力の大切さ    | 稲村勝義 | 48 |
| ■心から満足してくれること       | 奥住正道 | 49 |
| ■未来からの発想で、今を考える     | 岸田弘  | 49 |

|                       |       |    |
|-----------------------|-------|----|
| ■もっとよいくらしのために……………    | 木村洋   | 50 |
| ■単身赴任マーケット……………       | 小林三千夫 | 50 |
| ■傲りとエゴを捨てる……………       | 佐川幸三郎 | 51 |
| ■心の商品……………            | 柴田佳弘  | 51 |
| ■“この指たかれ”の店頭表現……………   | 杉浦肇   | 52 |
| ■わが「インサイド・マーケット」…………… | 鈴木忍   | 52 |
| ■ドライバーの距離……………        | 田中二郎  | 53 |
| ■男社会が解体する……………        | 堤江実   | 53 |
| ■地域に徹すれば世界に通ず……………    | 鳥山輝郎  | 54 |
| ■紙衣（かみこ）と茶漬……………      | 中野光雄  | 54 |
| ■シロウト発想のプロ……………       | 西岡譲二  | 55 |
| ■高質な社外ネットワーキング……………   | 西川徹   | 55 |
| ■財テクに敗けるな……………        | 馬場悦夫  | 56 |
| ■“あいまいさ”もコンセプトです…………… | 平林牧生  | 56 |
| ■入魂の商品開発……………         | 丸谷芳雄  | 57 |
| ■幸せのみなおし……………         | 三田村和彦 | 57 |
| ■紺屋の白袴・ペケ!?……………      | 宮原郁夫  | 58 |
| ■楽隠居をやめよう……………        | 村國豊   | 58 |
| ■戦略企画と実施計画のポイント……………  | 森茂樹   | 59 |
| ■マーケティング・マインドの実践…………… | 八巻俊雄  | 59 |
| ■ポスト・マーケティング……………     | 米内貞弘  | 60 |
| ■失くしたの過去だけではない……………   | 六本木義男 | 60 |

## 9. その他

|                         |      |    |
|-------------------------|------|----|
| ■本来の人間を求めて……………         | 安部哲郎 | 61 |
| ■心の豊かさ……………             | 一宮宗昭 | 61 |
| ■美意識の喪失という痛み……………       | 近藤藤聰 | 62 |
| ■コミュニケーションは受け手次第……………   | 東條幹郎 | 62 |
| ■人が見えない……………            | 永島康博 | 63 |
| ■青春、あるいは心のマーケティング……………  | 藤岡栄  | 63 |
| ■あべこべにカンガエル……………        | 望月明  | 64 |
| ■マーケティング・メディア……………      | 柳澤健  | 64 |
| ■最近の体験……………             | 吉中和夫 | 65 |
| ■マーケティング情報も現場の活用から…………… | 沼本康明 | 65 |

かんさい

## メシの種は間隙にあり

市橋立彦

長く工業化社会に貢献してきた社会学や経済学などが役に立たないような大変化が世界中で進行している。日本だけでいえば戦国時代、明治維新後、第二次大戦後に次ぐ史上第四番目の大変化である。変化はチャンスだと昔からいわれるように、いまの大変化はわれわれが一生の間に再び遭遇することのない空前絶後の大ビジネスチャンスである。このチャンスをモノにする最良の手は変化によって派生する無数のニッチ NICHE をモノにすることである。ニッチは世にいう「すき間」

のような狭くて拡張性のないものではない。だから私はニッチを「間隙」と呼ぶことにした。幸い間隙は早く発見してモノにすれば必ず成功する。しかも間隙は無競争の空間である。ただこの間隙に挑戦できるのはアントレプレヌール（企業内起業家）しかない。21世紀を前にして、すべての企業が将来へ向けて模索中のいま、「メシの種は間隙にあり」と提言したい。間隙は全変化の周辺に必ずある。  
（企画グループ市橋事務所・代表）

## 新しい発想源としての“業態”

高橋 弘

業態転換、業態開発ということだが、特にメーカーが主導する店舗づくりの分野で、ひとつのブームとなっている。従来の店舗づくりの発想起点は、菓を売るための店（薬局・薬店）、カメラを売るための店（カメラ店）時計を売るための店（時計店）といった具合にあくまでも商品が中心になったものとして考えられてきた。

ところが業態化された店舗の発想基点は、商品にあるのではなく、コンビニエンス性とかヘルシー性といったように、生活ニーズに

その根拠をおいている。したがって、この業態アプローチからくるのは、何も店舗に関してのみならず、商品づくり、プロモーション、組織、人材開発など、企業のあらゆる部分に関しての新たなアプローチ視点として捉えることもできる。ことばをかえれば、生活発想にたったアプローチということにもなる。業態発想のこうした解釈は、経営戦略に新たな可能性を開く期待が寄せられている。

（マネジメントサービス・代表取締役）

## 多角化事業の“多産多死現象”

高山邦輔

百貨店業界、ビッグストア業界、卸業界などで、この数年、再び多角化の動きが激しくなっております。その理由づけ、その構想・計画は大変に優れたものがありますが、実際にやってみますと、大変に失敗が多い様です。これはいわば典型的な「多産多死」の状況で、しかも最近「幼児死亡」というより「乳幼児死亡」といった具合に失敗のサイクルが早まりつつあります。

そこで何が失敗の原因かを調べてみますと大体ありふれた原因の様です。つまり 新し

いビジネスは「人物金」がそろっても必ず根付くとは限りません。スタート時点の看護体制の良し悪しで済みます。

どうも何事も「マネージ」し「コントロール」するくせがありすぎて、「プロデュース」し「ディレクト」するやり方が育ちません。多角化の成功は存外、子育てのうまい母親のノウハウを学ぶ必要がある様に思えてなりません。

(商業問題研究所・代表取締役)

## 特 定 多 数

谷口文朗

標準偏差という概念がある。全校の生徒や市町村の住民などの集団の特徴を明らかにするための武器として着想されたものである。統計処理の手段が発達していなかった時代に全体を構成している個々の生徒や住民の素顔をとらえることが出来ずに、せめて集団全体の特徴をとらえようとして生みだされた概念であったといえる。

現在では、小学生が受験戦争に巻込まれて家庭の外に出るや否や、「偏差値」によって特徴付けられて帰ってくる。偏差という集団

全体の特徴を見るために開発された概念が、何時の間にか集団を構成する個々の要素を特徴付ける概念として大いに活用されることになっているのである。その背後に、コンピューターの進歩があったことは言うまでもない。われわれにとっての意味合いは「不特定多数」のためのマーケティングに訣別して「特定多数」のためのマーケティングを不動のものとするのである。

(東レ経営研究所・常務取締役)



## 経営戦略と営業の現場

中 神 倭文夫

企業においては、経営者をはじめ特に第一線に立っている営業マンが会社の代表として輝いて活動し、常に市場が活性化していることが何より重要なことである。市場は企業と顧客の最も密なコミュニケーションの場であり、それ故に最も新鮮な情報を吸収できる場でもある。ここが低調になるということは、企業の足回りが悪くなるということであり、会社全体の沈滞へとつながりかねない。

しかし、これら個々の活動は、的確な経営政策に裏付けされていなければならない。そ

れが、企業の経営情報組織・戦術作定部門及び本社の営業スタッフ等の役割である。彼等は営業からの情報と自らの創意に基づき「総合的統合力」を持った戦術を持続的に打出し、それを着実にクリアーしていかなければならない。会社の末端の動きと全体が整合性を保ちながら、良い意味で相互依存的に成長して行くことが、企業の経営戦略及び営業活動の基本である。

(津村順天堂・専務取締役)

## C I は万能薬か？

中 野 秀 樹

巷では相変わらずのC I ブームである。70年代前半の第1次、80年代前半の第2次に続く、第3次ブームを迎えている。

最近では有名企業に留らず、中小企業や素材メーカーにもC I ブームが広がり、更には中央官庁、市町村、大学、宗教にまで広がり日本中のあらゆる組織がC I 熱に冒されているようだ。C I ブームの理由を一言で言えばあらゆる組織とその構成員がアイデンティティ・クライシスに陥っているという事ではないだろうか？

V I 主流の第一次ブームから次第に理念を洗い直したり、体質や意識を改善するという日本型C I に発展し、C I のサクセスストーリーが流れるたびにC I がまるで組織が生き延びる為の万能薬であるかのように語られている。巨額の費用をかけ、あらゆる組織がC I にすがりつこうとしている。C I は本当に万能薬なのか。現実を冷静に見つめ直す時期が到来しているのではないだろうか。

(リード・営業企画部マーケティング課)

## 純鉄の教え

長岡隆司

鉄という金属があります。

倍も違うという科学的データがあるのですか

この鉄というのは、ほんのわずかでも不純物

ら驚きです。

たとえばニッケルなど、が、混じっていると、

天地自然の理に叶う、素晴らしい企業理念

極端にその強度が低下するそうです。

が1人1人に共鳴すれば1 + 1 = 百か千です。

100%純粋な鉄と、わずかな不純物が入っ

ている99.999%の鉄とでは、何と強度が10万

(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)

## マーケティング活動・これから

福原義春

マーケティング活動の対象は、有形資源を組合わせた、いわゆるモノから、サービス活動を含めた無形資源・知的資源との組合わせの方向に急速に範囲を拡大しつつある。とくに、教育、健康、安全、金融などの分野、さらに、時間、空間、情報、文化などの資源それ自身がマーケティング活動の大きな対象になりつつある。

これに伴って消費と云う概念についてもその意味をあらためて考えて見る必要があるのではないか。一口に云えば、〈人が生きる〉

ことに対する効用と云ってもよいだろう。

底辺で急速に進んでいる技術の革新と、限りなく拡がりつつある新しい消費への橋渡しになるべきマーケティング活動は今のままでよいものか。

R/Dから流通まで、料金所で渋滞しない真直な複々線の広い橋、それがこれからのマーケティングであり、活動に求められる構造機能である。

(資生堂・取締役社長)

## 戦略を支える7項目

松 岡 一 男

- ①戦略（誰とたたかうか）が正しければ、戦術・戦斗（どうたたかうか）が下手でもうまくゆく。
- ②知恵（対応力）は知識の集積と謙虚さに基づく現場と事実の把握から出てくる。
- ③技術論・べき論を先行させてはならない。現状と現パワーをベースに何をすべきか、どう対応するかを考える。
- ④動くのは全て人である。個々人の絶えざる能力アップとそれを支える組織風土が醸成されなければならない。

〈育成すべき能力〉

a) 人格の高揚 b) 積極性と向上心 c) 人・経営・組織の理解 d) 実行力 e) 伝達力 etc

- ⑤時流を読む力・情報を選択・分析する力を養う。
- ⑥成功事例の継続的研究からキイファクターを抽出し K/H化する。
- ⑦目標が共有化され、各部門や各人の役割が自発的に実施される時は成功する。  
(ワコール・ウイング事業部事業企画課長)

## 対外円高と対内円安のひずみ

眞 野 輝 彦

1985年9月のG5プラサ合意以降、米ドルの対円相場は約100円下落した。この1年間国民経済の舵取も個別企業も、さらには個人にいたるまで、円高対策に追われた毎日であったと言っても過言ではあるまい。

円高の経済的意味は、円の購買力の上昇である。確かに円の対外的購買力は急激に上昇した。この夏だけでも2百万近い人が海外旅行を楽しんだのはその証左といえよう。

ところでこの間、円の国内での購買力はどう変化したのであろうか。確かに物価指数は

極めて安定している。しかし土地、株式、ゴルフ場の値上りは凄まじく、これらの商品に対する円の購買力は急速に下落した。対外的購買力とは対称的に国内では円安が示現したわけである。

円高メリット還元、自由化の加速、産業構造改革が叫ばれているが、その進捗度はこの対外円高と対内円安のひずみがどれほど是正されるかにより計測されると思料する。

(東京銀行・常任参与)

## プラスαの哲学

御 厨 文 雄

外資企業が日本に進出するには、従来の日本になかったもの＝政策・事業・製品等＝

「プラスα」を提供する責任がある。私はこれを「プラスαの哲学」と云う。外資企業が異国であるこの日本に進出する以上は、法人市民として日本に定着し、プラスαを提供し日本社会に貢献する使命と義務が存在する。

これからの国際的経済戦国時代を考える時、日本企業も必然的に世界各国への進出が予想される。この際、特に日本企業に望みたいことは、前述の外資企業日本進出の使命を省察

し、世界各国進出の今日的意義を十二分に認識することである。さらに、これらの認識から発生する「プラスαの哲学」を自覚した上で、その進出国に対する最適の経営戦・マーケティング戦略を創造し、実践・遂行することを、特に切望したい。

国際化時代を迎えるにあたり、私は国際企業グループの一員・前経営者として、敢えて日本企業に提言する。

(ジョンソン・常任監査役)

## したう かみう もとう 下請け、上請け、元請け

水 口 健 次

下請けじゃなくて上請けになってきた、という話をよく聞くようになった。

ということか。

もともと、需要を握っていたのは、上、つまりメーカーであって、その指示で下請け製造業者が物をつくっていたのだが、気がついてみると、需要をつかんでいるのは、流通業者やサービス業者になっていて、その指示でメーカーが物をつくるようになってきた。まあ、こういうことだろう。いわば、元請け能力の移動である。

なぜそうなるのか。

需要が変わってきたからであり、単品完結力が落ちてきたからであり、メーカー・ノウハウが以前の有効性をもたなくなったからである。

だが、このことは、「だから素人感覚の時代なんだ」ということを意味しない。求められているのは、新しい複合的な専門ノウハウなんだから――。

(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

## 商品化、都市化、国際化

油 谷 遵

市場は高度な商品化プロセスが進展する。

その結果、消費者は、ブランド価値をもった商品と、素材としかみなされない商品を、ますます区別して扱うようになるだろう。

企業は、ブランドをつくるのか、素材を提供するのかをいっそう明確に意識化する必要がある。

生活はますます都市化される。

都市化の進展は、生活空間と生活時間を人工化していくであろう。

産業は空間演出産業と時間演出産業に分離

していく。

都市化の進展度合が、国際的同質化と、国内的異質化を同時に進行させる。

都市化が最も進んだ首都圏は、国内とのギャップを大きくし、欧米の大都市圏との同質性を強化する。

首都圏戦略と地方戦略は、国際化のテーマとからんで、区別して扱われる必要がある。

(ガウス生活心理研究所・代表取締役)

## 売らないお店を決めること

飯 森 健 一

モノが余り、お店も余り、売場面積も余っている。成熟、飽和、過剰がどの業界でも云われて久しい。一方で新商品がさまざまな狙いや意図の下に毎日毎日登場する。メーカーセールスマンは自社商品の販売のため取扱い店にモア・エンド・モア活動をくり返す。

ところで近頃成功したといわれる商品には共通した現象がある。成功した＝計画した数を計画した期間に売り、計画通りに利益をあげた＝と云われるには計画以上には売らないという強い自製の効いたマーケティングを展

開することが必要なようだ。販売窓口を不用意に拡大しないこと、既取引店でも商品グレードによっては展示する断わること、などが成功への近道になってきた。万一商品が余るようなことが起これば、それこそ元も子もなくなってしまうのが昨今の現実である。

さて、お店の方ではまずお客様に厳しく選ばれ、取引先メーカーの選に洩れることのないように、いっそう元気なお店にならねばならない。

(上新電機・M&D本部取締役本部長)

## 人に話したくなる商品づくり

井 野 和 夫

技術から、又はウォンツから商品開発の芽が吹いたとする。技術的には優れた、又は高度のウォンツに対応するものであっても、やたらTVや新聞広告をしたらといって売れる時代ではない。まして、流通に対し押しつけ販売したって売れる筈がない。効果的で効率的なコミュニケーション戦略がとれる、そんな商品に仕立て上げることが肝要だ。そのコミュニケーション戦略にふさわしいチャネル開発をし、生活者に問うということになる。

とりわけ、口から口へというコミュニケー

ションの原点が、又これからのマーケティングの“キー”となろう。そこへ、どう効果的に、効率的に導けるか——。先ずそれには、商品自体が人の話題となりうる魅力をかねそなえていることが必要だ。クチコミによって伝播し、商品を成功に導く——それは、“人に話したくなる商品づくり”にほかならないであろう。

(カルピス食品工業・営業企画室第2 G統括部長)

## 新しい価値の創造

梅 澤 伸 嘉

市場を新しい観点から見るために「ニーズ・シーズ相関図」というものを作ってみた。Y軸を顕在ニーズ（企業から見えるニーズ／消費者が気付いているニーズ）と潜在ニーズ（企業から見えないニーズ／消費者が気付いていないニーズ）とし、X軸を技術的シーズ開発の難、易として4つの領域をくくってみると、市場の現状と将来が見えてくる。

$Y_1$ 、 $X_2$ は現在の市場で、ほぼ飽和  $Y_1$ 、 $X_1$ は次の時代の商品群で拡大中、 $Y_2$ 、 $X_1$ も $Y_2$ 、

$X_2$ もほとんど未開拓市場であり、企業はニーズが見えないので、技術はあっても商品化を動機づけられないか、ニーズを読み誤った商品を出して失敗する、加えて、技術開発も動機づけられないから消費者のニーズは眠ったまま取り残されている。この領域のニーズ発掘こそ、これからの企業の運命を決定する。新しい価値の創造はこの領域にこそ求められている。

(マーケティングコンセプトハウス・代表)



## “こだわり商品”の勧め

二 宮 嘉 昭

急激な伸びを見せているハム・ソー業界で“手づくり”という表示を取りやめることになった。消費者に疑問をいだかせるような表現はよくない、ということらしい。

この、ハンド・メイドに類した言葉は、食品業界に限ってみても、手打ち、手焼き、手のべ、手練り、手もみなどと、いろんな業種で使われている。これらの言葉に、ある独特の郷愁と質感を感じる“手づくりこだわり層”が、たくさん居るためだろう。

マスプロ、マスセル体制の企業にとって

ほんとうの意味での手づくり商品は、設備や効率の面から見て、大変むづかしい問題だと思う。しかし、だからこそ、手づくりの良さを求めている“こだわり層”のために、価格は高くとも、手間ヒマかけた“こだわり商品”を提供するメーカーがあっても良いと思う。企業イメージは勿論、商品に対する信頼感も増幅されるような気がする。昭和ヒトケタ生まれの、たんなる食の郷愁だろうか？

(エーシーシー・代表取締役)

## 創造のマーケティング

大 谷 紀 雄

生き残りの企業競争、特に2次産業にとっては新しいマーケットを創造していくことが不可欠となってきた。消費者の都合に合わせていくことは全てに於いて基本だが、その“消費者の都合”も確たるものが見えている訳ではなく、ただ何となく統計の数値を頼りに、そこにオリジナルな技術やソフトウェアを加工して“都合”に合わせている、といった部分が多いのではないか。送り手（企業）も受け手（消費者）も“既存のものや情報”から

“今までにないもの、新しいソフトウェア”を模索していかなければならない。そのためのマーケティングは複雑化ではなく、よりシンプルなものになってくる筈で、理くつではない創造性、思いつきではない研ぎすまされたアイディアがメーカーには要求される。マーケットの拡大、拡散、創造を自ら行なうところに意義があり、マーケットセグメンテーションは結果論である、と考える。

(タカラ・マーケティング企画室次長)

## リテイルサポート・システム&ノウハウ

大 歳 良 充

顧客の調査研究、市場の分析、新製品の開発……現在、企業のかかえている課題は、数多くある。ここ2～3年間、「変身ショップ」や「新業態店提案」がなされているが、これはチャネルの活性化を狙ったものであり、「売りの完結」を計るためのものである。さらにいえば、時代の変化のなかで腐朽化が進行している既存チャネルの再構築を計るものである。

それを、より一歩進めるために、いま緊急に必要なものは、リテイルサポートのシステ

ム構築と、それを稔りあるものとする小売ノウハウの集積と活用と、その再生産システムづくりであろう。これに、意識的に取組む企業とそうでない企業の差が、ここ2～3年で大きく拡大していくであろう。

中途半端な取組みでは、流通が承知しないであろう。いまこそ、真剣にリテイルサポート・システムとノウハウを構築すべきときだと思う。

(プロムス・代表取締役)

## 戦略には臨場感が必要

香 川 公 一

戦略は2種類ある。臨場感ある戦略と臨場感のない戦略である。前者は成功し、後者は不成功に終る。これが通例のようである。戦略は何か「高級なもの」という迷信から、多くの「わかりにくい複雑なもの」が作られ、そして通常「わかりにくい戦略」は実施され完結されることがない。真に実行される戦略とは「臨場感」あふれるイメージーションから生まれる。この中には多くの「あたりまえの連鎖」があるから明快であり、必然的な変革提案があるから意欲をひきだす。しかし臨

場感が不足すれば、前者は「何を今さら」と無視され、後者は「できそうもない」と逃避される。ふつふつと「実行」と「成果」のイメージが湧き、「挑戦意欲」を覚えるような「臨場感」こそが、今、戦略づくりに最も重要なポイントとなっている。およそ、戦略にかかわるものは、豊かな「現場感覚」と「生活感覚」に基づく、すぐれて「臨場感」のあるイメージーションを持たねばならない。

(ヤラカス館本店・マーケティング部次長)

## テレマーケティングは慎重に

川 勝 久

マーケティング戦略の一環として、テレマーケティングの導入がはじまった。しかし、私は日本ではまだ幼年期にあり、すでに成年期に達したアメリカのノウハウをそのままとり入れることは危険であると考えている。下手をすると、1980年代始めにフィーバーしていたいて実らなかったニューメディア群のようになる恐れがある。

その基本から、じっくりと研究し、テスト

にテストを重ねて慎重におこなわなければならない。バルク割引が始まったダイレクト・メール、フリーダイアルの拡大などテレマーケティングの基盤が出来あがった。新しいマーケティング戦略の中に含めるべき手法として、まずトップマネジメントがよく理解し、プランニングを慎重にすることが急務である。

(産業能率短期大学・教授)

## 店は客のためにある

倉 本 初 夫

商売では顧客本位が何より優先するとは、古来誰でも知っている。現代のマーケティングも所詮は市場の真意を少しでも早く正しく捉えて商品化した方が勝ちである。

だから、みんながもうこれ以上の顧客志向はないと思いこんでいるとき、それをさらに一段と抜きんでたところにお客は殺倒する。

それが競争である。利益は客に与えた歓びの大きさに応じて拡大するというわけだ。

口でいえば簡単なことだが、それができないから、お客のことをしばらく二の次にして

でも、つい合理化やコストダウンの方に目が行くようになる。

「店は客のためにある」と、いつも口ぐせのように繰り返しているだけでは、やがて誰も相手にしてくれなくなるほどの時代である。

いまはそれをどのように、一步も二歩も先んじて実践してゆくかの戦略をもたなければ生きのこれないのだ。「店は客のためにある」ことを、真剣に考えてほしいのである。

(商業界・代表取締役)

## 異業種間協力による市場活性化を

小林 良明

業界を問わず、市場ニーズに合わせて小量多品種生産態勢をいかに組み立てるかがテーマとなっている。この態勢を裏側で支えているのは昔ながらの町工場ともいべき中小、零細企業群である。そこで、大企業と小規模企業とを結ぶ、いわば手配師のような存在が脚光をあびている。大企業の小量ニーズを受けて、いろいろとコーディネートし製品を大企業に納品するわけだ。先頃、米中小企業庁なども注力する、異業種間協力によるノウハウの集積によって、競争力のある製品開発を

すすめるという構想も、問題となるのはコーディネーターの存在である。一口にベンチャービジネスというが、縦割りの企業構造、人間関係に慣れた日本の企業環境下では、リーダーシップがないとスムーズに機能しにくい。しかしながら、独自の蓄積を持つ異業種間協力が、今日の閉塞して製品格差の少ないマーケットを活性化させる有力な方策であることにはちがいない。

(ヤクルト本社・直販部課長)

## 地球学のすすめ

佐藤 大治

地球は短期的に寒暖の周期をくりかえし、少しずつ氷河期に向っているといます。

ここ数年地球は寒の周期にあたっています。最近の激辛ブームはこの影響に無縁でなく、まさにピークに達している感がいたします。勿論ソウルオリンピックとの関係でこのブームが起きたとの見方もありますが、オリンピックがソウルに決った事自体、寒の周期にある地球の象徴として人々が選んだとも考えられるのではないのでしょうか。

一方数年後には暖の周期に転じて、更に数

ヶ年は暑くなっています。この暖に転じつつある象徴として、エスニックブームが挙げられます。まさにインドを代表とする暑い国々の登場であります。このように地球に住む我々は地球の息吹の中で生きている訳でありますから、全地球を学ぶことが全ての出発点になります。流通業においてお天気学つまり気象学は重要な商売の要件ですが、今後はそれを包含した地球学を学ぶ事が肝要となります。

(名鉄百貨店・専務取締役販売促進本部長)

## 「一発逆転」は危険すぎる！

佐藤 恒 男

高度成長時代の量産指向、成熟時代の追従指向、飽食時代のバーゲン指向、拡散傾向時期のブランド指向、クロスマーケット時期の複合プロモーション指向、さてこれからどうなる？「一発逆転」「柳の下のドジョウ～」の発想は成立しない事は確かである。「必要なものを必要な時に必要なだけ、自分のニーズで」が市場のベースになってくるのではないか。当然マーケティングも「説得型」から「納得型」へ変わるでしょう。問題はユーザーニーズの創造と追究が重要課題であり「量の管理」から「質の管理」へ方向転換が急務

である。商品はものを云わない！客は物を買わない！結果「提案型マーケティング」が形成される。今現場は「元気な店に元気な人がいる」がポイントである。ニーズはあるものではない、創るものである「顧客接近」は先ずコミュニケーションから、そして真のサービスの見極めが出来れば、客は動く、物も動く、流れもつかめる、先も見える、のプロセスが成立しないだろうか！

あえてネーミングを付けるなら「内創の時代」と云ってみたい。

（ビクター音楽産業・営業促進部業務課長）

## 再び原点に戻り、原理原則を見直そう

佐藤 知 道

政府の内需拡大策もあってか、このところ景気回復の兆が見えて来ている様に思う。

その中で、市場は物余りのうえに、ニーズの多様化が進み、先の読めない難しい時代となったと考える。

正に同種同効、洪水の様な類似品の氾濫である。従って、顧客の商品選別の目はますます厳しくなっていく。まさに、差別化とか選択の時代といわれる所以である。

顧客の買い方が変われば、当然売り方も変えねば後手に回る外ない。

これからは、新しい価値あるものを創造し、更に持てる知恵を価値ある情報として、顧客に買って戴くつもりで売り方を発想し、マー

ケティング体質を強化していくことが肝要と思う。然も、ユーザー別に各々合った価値提供力が、差別化の力になるであろうと考えねばならない。

従って、冷めた目でその本質を見抜き、柔軟で的確な対応を図っていくことが大切である。その為には先づ営業の原理原則を見極め基本をしっかり習熟しておかねば、変化に対応して応用問題を解く、優れた発想も戦略も出てこないのではないかと考えている。

これからのマーケティングでも、再び原点を見詰め直すことも大切であろう。

（第一化学薬品・取締役社長）

## さやしいシクミづくりで革新を

佐藤 福雄

お客様や、販売の現場へ、接近すれば、するほど、1人の力では解決出来ない問題が山積しているような気がする。今までの延長で業績が伸びないとすれば、一度今までのやり方を捨てる勇気が必要である。その際にいつも、論議することは、右か左か、白か黒かと言った、極端な論議ではないか？ これでは現場での問題解決にはならない。右か左かへ決めた方が明快であるが、世の中のしくみはそのように簡単にゆれ動かないものである。

それよりも、捨てるもの、残さなければな

らないもの、そして追加するものというように考えて、新しい、しくみづくりを考えるべきだ。そして、そのしくみづくりの過程を通して、人を育成すべきである。“変化への対応”と、人は簡単に言うが、その一言では対応は難しい。少し先に飛んでみて、1つ1つを組みたててゆく、“システム思考と、誰にでも出来るしくみづくり”が結果として、革新になるのではないか。

(ヤクルト本社・営業部課長)

## ストック・ネットワークづくり

三 瓶 健 二

商品そのもので差別化することが困難な時代だと言われている。技術の進歩によってすぐに同質化されてしまうとするならば、同質化を回避する余地は、極論すればハード面ではなくソフト面での差別化しか残されていないともいえよう。ソフト面での差別化とは、企業の持つ個性というトーンで統一されたものであることをベースに、マーケティング戦略そのもので差別化するところまで追求すべきものであろう。

商品差別化時代は、いわばフロー型マーケティングであったとするならば、戦略差別化時代はストック型マーケティングといえる。

ストック型になると、まさにストックの質と量が優劣を左右することになるが、自社内のストックを急速に増加させることは困難なので、ストックの外部化—ストックネットワークづくり—が今後の競争を左右するキーワードになると考えられる。

(東急エージェンシー・企画調査局調査部長)

## 近 or 未来体験——心の旅

千 足 隆 昭

昨春、未来戦略としてヒューマンマーケティングについて提言いたしました所、図らずも入選。その後の体験をお伝えします。それはまるでタイムトンネルを通して、近or未来の世界を訪問している感じがしました。以下。

1. 業種・業界を超えて小生と同じ課題・コンセプトを持っておられる戦略マンが非常に多いことに驚き、本音のコミュニケーションが始まったこと。
2. 慶応の村田先生から鋭いご指摘と心暖まる励ましを個人的にいただき、数回学会に発表する勇気と、風雪にさらすことができた。

3. 本年初頭、社長の経営方針にヒューマンエレクトロニクスというヴィジョンが明確に表明され、今春、同研究所が設立。小生の仕事の面に新展開が始まり、今後微力ながら会社にも貢献できる可能性ができた。

4. 民俗学、芸術家等の文化人との交流が始まり、企業とは全く無関係の“遊び心”の世界を旅するようになった。

5. ウォンツの時代であるが、カウンセラーという立場から、次に無意識の領域からの消費者行動分析の必要性を感じつつあること。

(松下流通研修所・営業研修所)

## 小さく産んで大きく育てる

津 田 和 明

昔から、安産のコツは小さく産んで大きく育てることだと云われている。

昨今の市場を見ていると、新製品開発にはこのコツがそのまま、適用出来る。

多様で流動的な最近の消費者のニーズはどんな調査でも、掴みきれない。それをメーカー発想で、類推して、社運を賭けて、大型商品を全国一斉発売などしていると命がいくらあっても足りない気がする。

その新製品が市場のニーズにあっているの

かいがないのか、とに角、そっと出してみても、市場の反応を見ている。いけるとみれば、カサにかかって攻める。駄目と判れば、さっさと引いてしまう。

その見極めが勝負のカンドコロである。

このように考えると難かしくて、胸が痛くなるが、考えようによっては、気軽に出してみれば良いのだから、積極的に市場にチャレンジするべきである。

(サントリー・常務取締役)

## 仮説による戦略の構築

鳥 居 直 隆

成熟市場から脱成熟化市場に向って、ますますマーケティングは未知の世界に入っていく。過去の経験やノーハウは何の役にも立たない。市場データ（それは過去のもの）の分析からも未来の姿は浮んではこない。ただ一つ確かな手掛りは、相手は消費者であり、人間であるということである。企業競争はこの消費者の進化にどう先廻りできるかにかかっている。

とすれば、これからのマーケティングの中心的な関心事は、人々がどのようなマインド

を持つようになり、それが行動にどう現われるかを洞察することであり、その上に立った戦略を構築することである。できるだけ柔軟に、かつ大胆に消費者の変化と競争状況についての仮説を立て、それに対応する戦略オルタナティブを論理的に検証してゆく大いなる構想力が何よりも大切である。事実、経験から空想、構想へと、マーケティングマンは心の自由を持たなければならないと思う。

（日本マーケティングシステムズ・代表取締役）

## 豊穡のマーケティング

鳥 井 道 夫

永らく続く平和の思恵、驚嘆すべき技術革新の余祿をたっぷり承けてこの40年、我々の暮しの豊かさは、衣・食・住・遊・知と拡がり、今や時間・情報へと深まっている。

日々のくらしからくる実感めいた主観はともかく、数字が語り、世界が見る我が日本は豊穡の真只中にある。

大正生れの身には刻苦勉励、勤儉貯蓄、滅私奉公、遊民亡国が脳細胞にくっきりと刷り込みがあり、頭で理解しても情でどうしても制動がかかってしまう。

うっすらと経験は出来ても、たっぷりとひたる事が出来ない悲しい業を持っている。

しかし消費社会の地熱は間違いなく“豊穡度”をあげている。

“豊穡”と云う Basic Concept を忘れたマーケティングは、単なるノイズに過ぎなくなり本来の使命からも、大きく離れてしまう。

とは云いながら“豊かさは中くらいなりおらが家”と云う家計簿感覚も逃せない。

（サントリー・代表取締役副社長）



## 「触媒工学」技法の開発

細 谷 鷹 生

空前のＣＩブームだが、このブームは受け手側の反乱という副作用を引き起こしそうな気がする。というのも受け手からみれば、現在のＣＩ戦略のほとんどが中央集権によるイメージ操作の域をでていないからである。

ＣＩ戦略の到達点ともいうべき“街”のレベルでみれば、屋外広告から店づくりに至るまで街なみとはいかにもミスマッチな送り手の一方的なサインが押しつけられている。いわゆる景観の破壊であり、ＣＩ公害である。

これも豪腕投手型の力でねじふせるマーケ

ティングがまだまかり通っているからである。お客さまは神さま論を唱え地域コミュニティの共生をホントに願うなら、打者の心理を読んで配球を考える捕手のように受け手の細やかな息づかいもまた念入りに配慮すべきだ。

その意味で、これからマーケティング戦略の開発者に求められてくるのはソーシャルプロデューサーの視点と、送り手と受け手を巧みに化合させていく触媒工学的な技法だと思う。

(流通文化研究所・代表取締役)

## 国際化とマーケティング戦略

三 谷 与 司 夫

創造的社會環境適應の必要を強調したい。もうお手本はない。人真似でない自分で考えた独自の方法を、作りあげていかなければならない。

この為、これからのマーケティング戦略は、グローバルな地球規模の視野に立ったものでなければならない。

国際化という文字に触れない日はない。真の国際化を考えていかないと、これからのマーケティング戦略は、マーケティング戦術に

なってしまうだろう。

経済的価値判断だけのマーケティングは、反感を買うものになる懼れがある。マーケティングに心理的要素を強く厚く加えていく必要がある。

国際的視野になった環境の変化に適應していかなければならない。真の国際化とは何かよく考えていかなければならない段階にきている。

(電通印刷・顧問)

## 伝統とは創り出すもの

山口 貴久男

ブランドや老舗の名にあぐらをかいて研究や技術的改善を怠っている商品が世の中にいかに多いことか。パンやクッキー、調味料などの食品にとくに目立つようだ。さらに伝統の名のもとに、これこそ本物という、本物の押し売りさえみられる。

岩手県花巻市に「金婚漬け」という手の込んだおいしい漬け物があり、伝統的な地方の味として喜ばれている。素材の吟味、添加物を使わない自然の味に、昔ながらの作り方、味つけを思いがちだが、そうではないのだ。

世の中の嗜好の変化、薄味志好に合わせて常に商品を変えているのだそうだ。塩分を減らしてしかも添加物を加えないところに大変な苦心をしているという。

考えてみれば、伝統のすぐれた品とは、その時々技術や素材を生かし、世の中の好みに合わせて作り出された最良の物が生き残っている姿といえる。伝統とは創り出すものであることをあらためて想起すべきであろう。

(生活行動研究所・所長)

## 情報活用のマーケティング戦略

若林 健三

市場が変わった、需要が変わった、したがって従来からの理論や手法にもとづくマーケティング戦略が通用しないとよく言われている。しかしながら、着実に成長し、発展している企業も多くある。それらの企業は他とどこが違うのか。いくつかのポイントがある。例えば、思いきった発想の転換、情報活用の巧みさ、組織対応力、行動力等々である。

従来は、企業経営、マーケティング等様々な分野で米国という手本があったが、これからは手本のないまさに自ら切り拓く時代であ

る。そこで鍵を握るのが情報活用力である。幸いにもニューメディア、V A N等の出現により情報活用の基盤は整備されつつある。これらを利用し、企業の持つ情報資産をデータベース化し、企業内でフルに活用することがまず第一である。さらに、自らの情報資産に他の情報を付加し、企業の外部へ活用を促すことも重要である。ニュービジネス、ニューマーケットのタネは自らの足元にあると思う。

(日本電気・V A N販売推進本部主任)

## 主婦は“仕入れのプロ”

荒井伸也

スーパーマーケットの本質は、《家庭内の食事材料の提供業》ということで、これは、安売りとかセルフサービスより、はるかに重要なメルクマールである。しかし、このことは、今日に至るも、十分に理解されていない。だから、スーパーマーケットにも、デラックスな喫茶店を作って主婦に文化活動の場を提供すべきだななどという主張が出てくる。

スーパーマーケットは、主婦にとっては、《内食材料調達》という《仕事の間》なのである。主婦は、予算を立て、マナジリを決し

て、《一家の経済を支える仕入れの現場》に赴くのである。男達が職場の昼食を安上がりで済ませ、お茶の時間にも文化活動をしないと、全く同じ行動を、《仕入れのプロ》である主婦はとるのである。もちろん、仕事に楽しみは必要だが、楽しみの種類が違う。

専業主婦は、毎日が日曜日で遊んで暮らしているという女性蔑視の感覚に基いて、主婦を対象としたマーケティングはできない。

(サミットストア・代表取締役専務)

## ’90年代は〈ホロン型消費社会〉に

大橋照枝

消費革命以来ほぼ10年刻みでメリハリをもって変化してきた日本の消費社会の90年代を占うため、NHK世論調査データでコウホート分析を行い4つの世代を抽出、その内最も若い1958年以降生まれの“新世代”の特性から次の時代を推測すると①女性はリベリズム度が高まり、その傾向は消費社会の方向と一致し、女性のアイデンティティは時代のリズムと合い、ますます生きやすく元気印女性がふえる。②男性は旧型社会の体制順応的生き方にこだわり、自分らしい生き方の発見が

遅れ、アイデンティティ不在で女性の自然流に押され気味。③消費の様式の自分主義化は極度に高まり、この面でも生活文化度の高い女性がリード。ここから’90年代消費社会の仮説の結論のみ述べると〈ホロン型消費社会〉が到来するといえる。個として自立し、集団から自律して情報受発信ができ創造力のポテンシャルが高く、しかも全体としても調和できる日本型ホロン型人間が中心となる消費社会になろう。

(大広・マーケティング・ディレクター)

## 国際日本のマーケティング

上 條 利 昭

アメリカにおけるマーケティングの難しさは、広い国土もさることながら、多彩な民族性の影響が少なくない。一口にアメリカ人と言っても、民族性によって異なる慣習やタブーなどが数多く存在し、統一的なプロモーションを実施する上での大変な障害となるのである。

反対に、日本では今日まで、民族性をうまく利用した共通の感性に訴える全国レベルの

プロモーション展開が可能であった。

ところが、外国企業の日本参入と共に、急ピッチで進んでいる東京の国際化が、今までの感性マーケットを崩壊しつつある。

これからのマーケティングでは、最大公約数のキーから日本独特の感性をはずして考えることも大きなヒントになり得るだろう。

(小西六ユービックス・マーケティング推進室部長)

## 市場を真に理解しているか

河 野 宏 司

雑高書低の時代から雑低書低の時代へ変わった、とは近頃よく耳にする言葉である。

本当に雑誌も書籍も売れなくなったのか。マクロで見ると、過去30年ほど出版業界の売上は、GNPと共に一貫して上昇を続けてきた。その成長率に最近ではかげりが見えてきたのは事実である。

どの業界でもパイ自体が大きくなれば、成長率が鈍化することは自然の理であろう。しかし分母が大きくなるのだから、成長率が低

くともマーケット・サイズの増加絶対額は昔より大きいともいえる。出版業界でも同様である。出版は水ものと言われながらも、市場のニーズを的確に把握した出版社は確実に伸びており、そうでない出版社は沈んでいる。

市場は全体として目の前を流れている。だがいく筋もの流れの中で、本流につながる流れはどれか、本質を見極める力を身につけることが、求められている。

(TBSブリタニカ・製作局長)

## ホ ビ ー 時 代

坂 井 幸三郎

いつの時代でも、人間の生活は楽しくなければならぬ。戦争などは真っ平だ。それさえなければ、どこでどんな風に暮らそうと、人間は常に生活の楽しさを追い求める。そこにいわゆる生活文化が生まれてくるか、それはあくまでも、個人・家族・集団の生活価値観の問題である。

今、日本人はそれなりに、楽しい生活としての生活美の向上に努めている。ホビー志向はその1つのキーワードであろう。もともと分相応のホビー感覚を日本人は伝統的にもっ

ている。茶道、生け花に、また俳句に食・着道楽に、日常生活のささいなことにも各人各様の美的感覚を発揮してきた。

豊かな時代になれば、生活の中でのホビー志向はいっそう強まり、レベルアップしてくるのは当然だ。しかも、押しつけは禁物。マーケティングも、感性志向というのなら、このホビーを最重点に置かなくてはなるまい。生活感動もそこから生まれてくるのだから。

(青山学院大学・経営学部教授)

## 常識に反論する勇気を

鈴 木 徳 彦

社会的に大きな影響を与える事柄ほど判断に霞がかかり、常識のウソをつくり出す。地価の高騰は悪だ。サラリーマンは家が持たなくなる。東京にはもう住めない。こうした論調がしきりである。現実はどうか。昨年度は140万戸、今年度は150万戸を越すかという住宅着工が東京圏を中心に見込まれている。仮需ではない実需である。お金持ちだけが家を建てているだけではこんな大量着工にはならない。明らかに一般大衆が家を建て、

購入している。でもなぜ——。答えは住宅も更新需要の世界になったから、である。

地価高騰が悪であることは間違いない。だからといってそこから起こるマイナス面だけに注目すると、マーケット原理まで見えなくなってくる。戦後長い間フローの世界だった住宅。土地の分野でも、ストックの制度に向けて常識を変える時期になっているのだ。

(ミサワホーム総合研究所・所長)

## 10 年 前 と ……

高 橋 平

10年前のマネジリアルマーケティングのテキストを読み返す。顧客満足、市場創造、そして技術革新がキーワード。そして、人間学が前提だ。いま、POSマーケティング、DBマーケティング、セミオティックマーケティング、そして、マーケティングルネッサンス、パラダイムシフト等々。しかし、キーワードも前提もかわっていない。いまの世の中10年間も変わらないものがあるのだろうか。先日、あるメーカーのトップの方とお話をした。「我々は“生活”をやっていない。だから観

察だ。素人の視点が必要だ』と。メーカー主導型マーケティングから流通主導型へ、そしていま、生活者主導型へ。周縁から中心へ、モノの消費サイドから情報の生産サイドにパワーシフトした生活者。いま必要なことは、我々自身を含めた人間学の研究手法の開発と、情報を生産する生活者を中心とした新たな情報流通システムの開発が急務ではないだろうか。

(大日本印刷・CDC事業部取締役事業部長)

## 気起し、生命起し、遊ボ社会

谷 口 正 和

いよいよ日本人も地球を舞台にして、自由なリラックスした人生観を実行できる時代に入ってきた。楽しくなければ人生ではないという考え方に支持が高まる時代が来たということである。自由を求める自立化傾向はあらゆる世代をつつみこんでの「シングルナレーション」を進行させ、その気になりさえすれば即行動に移せる自由自在な立場をキープすることがトレンドである。その中にある注目すべきキーワードは心と気持の時代を表わす「気」であり、その気づくりは雰囲気とい

う環境と時間づくりを中心に、気配＝感性となり、気をつめ気を活性し気を合わせる方向で全てが知恵を出すことに向うだろう。又生氣という生きているという理解を全てのものにむける「生命起し」といえる考え方や仕組みづくりが中心であることに気付く時代でもあり、バイオマインド、バイオとハイテムバイオティスト等が全生活場面で人気を博することになってくるだろう。

(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

## お金と時間の戦略的使い分け

谷 口 優

この夏物商戦は、7月末の夏物バーゲンはダメだが初秋物衣料が売れているという。気に入った商品なら多少高くても買うがバーゲンで値が崩れても気に入らなければ手を出さない。こうした消費行動は勿論以前からあった訳だが、それが謂ば戦略的レベルにまで高まり、さらに洗練されて行っているのが最近の特徴であろう。

そして、戦略的消費行動の対象は物の値段だけではなく買物の時間にも及ぶ。毎日の惣菜は通販・訪販を活用し時間を惜しむ反面、

産地買物ツアーではたっぷり時間をかけて買物を楽しむ。

私は、こうした消費行動の特徴を「お金と時間の戦略的使い分け」と呼び、今後最も注目すべき消費行動のひとつだと考えている。

個人があたかも企業のような戦略性を持つに至った消費最前線で勝利を収めるためには顧客という競争相手を凌ぐ戦略性が、益々企業に求められてこよう。

(ジャスコ・専務取締役)

## ダブル・インカム・ノーキッズ

中 西 將 夫

アメリカでは、最近、ヤッピーにかわって“ディンクス”と称する若いエリートが勢力を伸ばしつつあるといわれる。

ディンクスとは、“ダブル・インカム・ノーキッズ”（共働きで子供無し）を意味し、夫婦または夫婦同然の未婚（表現がレトロか）のカップルで、二人の間に子供がいなことが最大の要件とされる。社交性、国際性に富み、お互いに相手の立場を尊重し、仕事、趣味、娯楽にも万事、真面目に取り組むライフスタイルを旨とする。実によく食べ、飲み、

話すのが彼等の特性といわれる。

日本では、新生人類というか、“ネオ・ホモサピエンス”の登場である。

新人類の特性のひとつは、アンドロジーナス現象である。結婚しない女性とともに結婚出来ない男性も増えた。ディンクス候補生ともいえる。それと全く皮膚感覚の異なる高年齢世代（シニア・シティズン）の台頭。

どう変わる、これからの消費市場？

(サントリー・流通開発部専任講師)

## 売場接近・顧客接近

野 中 信 夫

原宿の昼食時、ファッション関係者と思しき女性が食後の一服。1人2人3人。マッチを摩る者はいない。みんなライターを使う。男性の喫煙者ゼロ。

雨の日の地下街、女性が傘を肩からヒモに吊るし、颯爽と歩く。その柄は、これまでのJ型ではなくストレートのI型。

街を観る。女性のバックがやたら大きくなった。毎日旅行に出掛けるのでもなさそうだ。男性は小さなポーチ。

リーボックを履く女性が目につく。室内シュ

ーズがタウンシューズになった。

通勤電車内、厚化粧の女性がいなくなった。基礎化粧品が売れる。釣り革の女性の爪に天道虫と思いきやいま流行のネイルアート。

女性ばかりウォッチングしていると思われる。化粧して指輪、腕輪、首輪をつけ得意然のオトコがやたら目につく、何故だろう？どれにも理由<sup>わけ</sup>がある。だから売場、顧客から目が離せない。ウォッチング!!

(キリンビール・経営相談部部長代理)

## トーキョー・シングル・新人類

野 村 正 樹

価値と行動様式がハチャメチャに多様化したり時代やトレンドの「球筋」がまるで読めなくなった今だから、野球のバッターみたいに思い切って狙い球を絞って見たら——と、あれこれ考えたら、この三つの言葉だけがキラキラと残ってしまった。これだけをしっかりとウォッチングさえしておれば、戦略の読みはそう逸れはしないだろうとの「野村スコープ」なのだ。

生活文化情報発信の東京独占化。1Kマンション。CVS。外食産業。付加価値を前面

に出したコンセプト・ショップの隆盛。和食とワインのミスマッチ飲食店人気。WポケットNOキッズの増大による夫婦すらのシングル行動化…… etc が既に巻に溢れている。

まさにこの三語に共通する糸は、「情報収集力」と「行動半径の広さ」だ。そして、ことなく孤独で淋しがり屋の影さえも見えるような。それらを満たす商品とサービスこそが、ますます求められているような気がする。

(サントリー・流通開発部)



## 買う楽しさを、もっとください

御 巫 理 花

女性にとって、買い物はストレス解消の手段。各種の調査にでも、ショッピングとおしゃべりがどれだけ女性の心を楽しませているかが報告されています。

こんなに女性たちが“買い物をしたい！”と思っているのに、どうして物が売れないのでしょうか。それは、よくいわれているように、“モノが欲しい”のではなく、“そのモノが自分の生活をどう楽しく変えてくれるか”という点に興味が変わっているからでしょう。もう商品がひとり歩きしてくれない、商品に

よってひろがる楽しい生活を添えて、世に送りださなければならない時代です。

私は、そのポイントを“情報”と解釈します。情報といっても、文字だけを指しません。商品の色、形、感触も情報。それを包む1次包装、2次包装のデザインや色も情報。店頭での演出から、使用場面の提案まで情報でしょう。つまり、それだけ商品開発やマーケティングが重要になっているのではないのでしょうか。

(女性の生活研究室・代表取締役)

## 時流に沿ったマーケティングの工夫

吉 岡 国 道

税制や法令が、マーケティングに、特別な影響を与える時代に入ったと実感している。例えば住宅。政府の内需振興策、とりわけ税制面での優遇措置が、今日の住関連需要の堅調を支えている。戸建てなら金利と所得税面で、アパートは相続・所得税双方の軽減に役立つわけだ。住では、法に明るい企業が、企画力で勝つのだから、政治・法律の流れに敏感なメーカーが、これからは意外な成果をあげるようになると思う。

ところで新しい生活、経済環境のもと“庶

民”の消費対象とされなかった新商品群が生まれつつある。リゾートの新レジャー、家庭での催事サービス、シティホテルでの法事、手軽な公私ノベルティ、金融新製品等が堂々と消費生活に仲間入りしてきた。遊び、ステイタス、儀礼、投資といったジャンルで、確かな計算と創造的工夫があれば、どんどん、ヒット商品やロングセラーが現われる時世が到来したのではなかろうか。

(積水化学工業・マーケティング部長)

## 新人類を動かす三条件

大 沢 武 志

私の会社は、従業員数約 6,000 名で、その平均年齢が 25.6 歳、“新人類の館”と呼ばれたりしている。その中で、若い社員がイキイキと仕事に取り組んでいる姿に、一体どうしてお宅の社員はよく働くの、と疑問をぶつけられることが多い。人はなぜ働くのか、新人類に限らず、ワーク・モチベーションの心理学的研究をヒントに、私は三つの条件にたどりついた。

一つは、有能で組織の中で活用されていると気づくことのできる「自己有能性」、二つ

目が、自ら決めて働ける「自己決定性」、三つ目が、仲間や上司から認められているという「社会的承認性」。この三つの条件が豊かな組織ほど人間はよく働く。この、人間を内的に動機づける三条件は、もちろん年配者にもあてはまるが、欲求の五段階説からみると、最も高次の欲求である自己実現欲求に問題を解く鍵があることはもはや明らかである。

(リクルート・専務取締役)

## 組織外組織軸の活用

勝 俣 敏 彦

価値観が変わった。個人・組織・企業そのもの——全部に、「変革」が求められてから久しい。そうではあるが、かなり強烈なインパクトがあったにせよ、「一度身につけた思考と行動」——この怪物がそう簡単に変わるものではない。“変わることの必要性を痛感”せいぜいいってこれどまりである。

どうも現場レベルで捉えると、「これまでの倍働け」、こんな表現の方が理解し易い。従来通りで倍、新方式でもう倍、その両方をやる。変身要求からでなく追加からであるが、

自身で味をしめた部分から変革が始まる。

具体化策は「組織の 2 軸活用」である。稼働中の現組織システムを基本軸に先ず倍、変革トライアルの横断軸——いうなれば同好会軸というか、「組織外組織軸」を自由に追加して、新たに倍。

条件が 1 つある。両軸 2 人のリーダー配置ではダメ。うんと偉いひと 1 人が、2 軸両極のリーダーシップをとること。ここである。

(日本クラウンコルク・市場開発室長)

## “融”は“遊”ならず

川 嶋 保

“際”と“融”の時代である。国際、学際、業際、融学、融業などなど、毎日どこかにその関連記事が見られる。従来領域の垣根を取りはらい異領域の人やノウハウを交流することによって、創造を促し新しいビジネス分野の開拓をはかろうというのである。

新事業開発においてもそうした動きが活発化しているが、共通のネックが見られる。1つは日本経営の特徴であるローテーションによって、担当者が半ばで他の部や事業所に異動すること。2つめは、せっかく融業による

新しい道が見えてきても、決断者であるトップ（役員）にまで伝わらないケースが多いことだ。実現をはかるには、やはりトップ（役員）の承認、人事面での配慮を得ること。そして期限つきで報告をし、それに付するトップの見解・方針を必ず聞かせてもらうことであろう。その際、報告・提案者として、自社で認められなければスピンアウトしてでも、という気概が前提でありたい。

（プレジデント社・出版本部主任編集委員）

## 先例がなければ安心できない……なんて

貴多野 及武次

あるレジャー施設計画を提案した。若い担当者は「おもしろいですね」と言う。その後「どこか国内の類似施設を見たいと上司が言うのですが、いくつかリストアップしていただけますか」と言ってきた。そんじょそこらにごろごろ転がっているような施設なぞ提案した覚えはないが、どうしても類似施設を見ないと上司は納得しないと言う。しかたなく類似施設（と私は思わないので、無理に理屈をつけて）を挙げて、視察してもらった。女性をターゲットにした施設なのであるが、男ば

かりの視察団であった。案の定、計画は反古になりそうだ。

先例がなければ安心できない、先例があれば実績数値も得られ、より計画は精緻で確実なものになると考える。しかし、先例がないからこそ有望なのである。誰にでも実績数値がオープンな事業なんて、もう下り坂の事業といえる。先例とデータにたよるより、奥さんや娘さんの意見を聞く方が大切である。

（阪急電鉄・監理室課長）

## “やる気”マーケティング

桑 原 通 徳

今、極めて浪花節的な事を、全国の支店を回って言っています。巨大単品企業が、難かしくなってきた。なかなかブレイクスルーが見つからず苦勞している。物の売れる構造は商品×流通×販促（広告）です。掛け算ですからどれか1つ0ならば答は0です。夫々をしっかりとやろうと言っています。併し、この掛算を有効に作用させる為の大切な触媒があります。「一生懸命やろう」「じっくり腰を据えて繰返しやろう」「<sup>とせ</sup>挙ってやろう」男と

女、年の上下、地位の上下もない。一対一でぶつかりあい、とことん議論する。そして実行する時はみんな一緒にやる。仕事を楽しむ企業風土づくりです。マーケティング技術だけが向上しても、組織の中で掛け算ができなければ答は0です。「泥田の中にしか蓮の花は咲かない」極めて日本的ですが、“やる気”が転換期のマーケティングの重要な要素に思えてなりません。

（キリンビール・取締役 ビール事業本部副部長兼マーケティング部長）

## ハイブリットなゼネラリストの時代へ

小 嶋 庸 靖

数年前、家内が下痢と腹痛をともなう急病になり、救急車で大病院にかつぎ込まれたことがあります。当直医師は専門分野が違いうことで、なんらの応急処置をするわけでもなく、検査、検査です。かつての名医は問診、触診によって総合的に診断を行いました。今日では、専門分野と検査システムが高度に発達した結果、それぞれの専門分野には強いが、総合的な判断能力に欠ける医師が増加しつつあります。企業の分野でもスペシャリストが急速に増加し、それぞれの専門分野

から意見を述べますが、総合的な見地から見解を述べられる人が少なくなってきました。かつて、大企業のエリート社員は特定の専門分野をもたないゼネラリストでした。しかし取り扱うテーマが複雑になった現代では、再び、総合的な判断能力をもつゼネラリストが要求されているのではないのでしょうか。但し専門分野を3つ以上程度は会得したハイブリットなゼネラリストということになります。

（日本マーケティング・エージェンシー・社長）

## 慈悲の心と平常心で大事を成す

菅 原 明 子

現代はモノからころへの時代だと言われている。そこで一種の宗教ブームすらおこり仏教にスポットがあてられている。仏教の場合、栄養については、精神的栄養、肉体的栄養、霊的栄養の3種に分けられている。「禅三昧を食す」という言葉があるが、これは仏法を聞きえたことを喜ぶの意味で、精神的栄養の重要さを表わしている。霊的栄養とは、宇宙的な生命から得られるエネルギーを体にとりこむことであり、そのためには、どんなに忙がしくても、木々や花、空や水、空気、

小鳥などの調和のとれたエネルギーを感じる感性が大切である。

肉体的栄養面では、僧侶の食事時間は夜明けから正午までとされ、豆や野菜、米を中心とした食事をとる。肉食をとりすぎることを禁じているのは、「大慈悲の種子を断ず」。つまり強怖心、猜疑心が強くなり、病気にかかりやすくなるからだ。今、企業のトップに求められているのは、慈悲の心と恐怖心のない平常心で“大事を成す”ことではないだろうか。  
(菅原食生態研究所・所長)

## 本質的な企業の活性化は

武 田 哲 男

企業のトップは最近、組織が活性化してきていると思っている。現場の若い人達も、やはり職場が活性化していると思っている。

こうしたデータがある。

ところが一方、中間管理職は全くそうではないと考えている。これもまた、データである。どこが一体喰い違っているのだろうか。

感違いのひとつは、近頃、社員数を絞り込んだ結果、超多忙となっている現象面のところにある。人数が減少し、一人あたりの業務量および内容の密度が濃くなったため、一見

活発化したように動きの面で見えるのだ。

本業で利益の出にくい企業が、財務面での健全経営を目指す結果であり、企業の抱える悪い要素を改善する発想でもある。

活性化は、短所のみ改めても無理で、ビジョン、方向性、ロマンが基本となって新しいところへチャレンジするところから生まれると言える。中間管理職の心ある人達はいま、だから、その狭間で悩んでいる。

(武田マネジメントシステムス・代表取締役)

## サラリーマンのプロ・モーション論

寺 尾 睦 男

サラリーマンは気楽な稼業ときたもんだ——ひと昔前の唄ではないが、誰でもなれる、誰でもこなせる、こんな風潮がサラリーマン社会にできてしまった。日本特有の集団執務体制、皆んなでカツげば何でもできるという“マーケティングおみこし論”まで出てくる始末。それはそれでいいけれど、企業にとって冬の時代といわれる「これから」を、無事、越せるだろうか？ヘタウマ、マルチがもてはやされる今日、私は、反対に徹底したプロを期待したい。能力を売り、代価をもらう

ことをプロとするなら、将にサラリーマンこそプロ中のプロでなければと思う。高校生がプロ野球に入って早々活躍をする、鼻唄混じりでヒット製品を生む奴もいる——でも、知識と経験と積み上げた勘でプランしたものが確率が高いのは自明の理。製品を企画する、広告をつくる。売りを練る、それぞれが真剣に闘ってプロになる事、中途半端はやめる、そんなプロから、企業の明日はプロミスとなる。

(ライオン・常務取締役宣伝広報本部長)

## 発 想 の 転 換

長 澤 房 男

全てのものが可変的な時代に先を読むこと程むづかしいものはない。客観条件にしても情報の収集、データの分析、シュミレーション技法等がいくら高度化しても精緻な予測が出るとは限らない。加えて人間的側面が作用する。人は誰でも大胆な仮説を立て新らしい分野に果敢に挑戦することを夢見るが、その反対側にあるリスクを思う時実行を逡巡せざるを得ない。斯くして予見と対応は、その時点で誰が見ても妥当と認められる無難な線に落着くことが少なくない。

このようなことを繰り返していると、この変革の激しい時代に生き残ることさえむづかしくなる恐れがある。

ではどうすれば良いか。理想的な姿としては発想の転換がごく自然に各人の身についており、それが無理なくチャレンジ精神に繋がっている企業風土を醸成することと思える。しかしそれを上が期待するならば、結果の責任を余り重く問わないという姿勢も必要であろう。

(三井銀行・企業企画部長)

## 魂 と や さ し さ

橋 本 武比古

複合多角経営をする企業が増えている。円高金余りの現状における一つの現われである。が、なかなかうまく可動していないのが現実で、良いアイデアは多くであるが、言うは易し行うは難しではなからうか。最近は何の大手企業も考える事は同じで、サービス業に進出する所が多い。「気くばり産業」と言われる程のサービス業であるから一番のポイントは人材である。確かな担当者は一生懸命やっている。では一体何が欠けているのか。何が何でもと言う創業者の「魂」と「やさしさ」と

いう教養である。ただ単に我武者羅だけではなく、相手のことを思いやる知識が欠けている。これは大きくなった企業にも言えることで、二代目、三代目になればなる程、これからは自分中心ではなく、人本位で回っている事を身をもって知ることである。教養とはやさしさである。この知識をうまく教育し、修得した者にこれからの企業として立派に成長させることができるであろう。

(スリーエム・取締役営業本部長)

## 「出るクギ」有用のすすめ

平 野 勝

とにかく環境変化が激しい。経常的なものの見方では当り前のことしかできない時代に入っている。一方、現状打破型の言動にとかく組織内の風当たりが強いのも事実である。

そこで「出るクギ」を生かせるような風土の有無が問題になる。また、それを無用の突出とみるか有効な活力とするかは、上位者のサポートいかんにかかっている。「出るクギ」が打たれて挫折すれば活性化の芽は育たない。多少の波風が立ってもその意欲が生かされ

ば、意識もいや応なく変わる。

いまの時代、現状温存型の企業に進歩はない。有能経営者といえども万能ではないし、むしろ、自身の考えの及ばぬところへ世の中が動いていると覚悟した方が賢明かもしれない。だから、耳に痛い意見を含めて異能のパワーを眠らせてはならない。企業風土に一層の活力を呼びこむためにも、あえて「出るクギ」育成の気概をもちたい。

(サッポロビール・専務取締役)

## 理想と現実

藤原 昭 嘉

理想は現実的でなければならない。——いきなりヘーゲルの詭弁のようで恐縮だが、これが近ごろの私の偽らざる信念だ。

具体的な例を挙げて説明しよう。「理想的な女性」とはどんな女性だろうか。トイレも行かず、浮気もせず、齢もとらず、いつも優しく、不平不満も言わず……これは理想的な女性だろうか。私は「虚構の女性」と名付ける。こんなのは人間でさえない。トイレも使うし、たまには浮気心も起こし……しかし素晴らしい女性、これを「理想の女性」と呼ぶ

のが正しかろう。

近鉄百貨店阿倍野店は63年秋に大増床をして西日本一の売場面積を持つ。これを機にCIも導入して名実ともに西日本一の百貨店を目指すが、この「理想の店」も、たまには品切れもするし、接客上のミスもあるだろう。最善の努力をしてもミスは起るということを想定した上で、損害を最少限度にするようなシステムを構築しておくべきであろう。

(近鉄百貨店・常務取締役営業企画室長)

## 一 会 入 魂

松 井 幹 雄

ホテル経営の真理は BEST・A.C.S. の追求であると云われている。即ち最高の施設 (ACCOMODATION)、料理 (CUISINE)そして (SERVICE) が整合されて初めてホテルは商品としての生命を持つのである。これ以上はないという程に豪華に装飾を施されたレストランの最高に美味しい料理もサービスマンの心の欠けた言動一つで全ての価値を失ってしまうものである。

そこでお客様の心を掴むサービスの基本と

して私は「一会入魂」という言葉を作りこれを座右の銘としている。来館いただくお客様は勿論のこと、ご親交いただいている社外の方々、そして供に働くホテルの仲間たち、再び戻らぬ只会のこの一瞬を共有するご縁を大切にして魂を打ち込んだ出会いを作り上げていく努力をいつまでも続けていきたい。

(ホテルオークラ・取締役マーケティング部長)



## 企業文化に基いたC Iづくりを

水 野 誠 一

現代は差別化の時代だとか、アイデンティティ確立の時代だとか言われて久しい。しかし実際はと言うと、同質化の大きな流れの中で、微差を競い合っている時代だと言えるのではなからうか。それは製品づくりから、広告、はてはC Iにまで共通して見える現象である。現代は、企業文化や風土に基づく企業アイデンティティの重さよりも、時代の変化に対応してゆく軽さの方が重視される時代と言える。そこで、従来持っていた重厚長大な企業イメージを払拭して、モダンで軽い企業

への脱皮をはかるわけだが、安易な近代化の手法が、ステロタイプなC Iに向ってしまうことになる。近代化、あるいは現代化の方向は決してステロタイプなものではないはずである。浮わつたC Iブームの中で、本当に企業風土を考えない限り、C Iづくりはありえないことを理解すべきであろう。ましてや企業名をローマ字やカタカナにすればC Iが完成するものではないのである。

(西武百貨店・取締役渋谷店長)

## マーケティング・エッジのきいた企業へ

村 田 昭 治

今日の企業にとって重要なことは、トップ・マネジメントが企業の進むべき方向づけを明確にしていること、企業とそのぐりに関する問題意識をもち、それを行動につなげていこうとする空気のある経営風土を創り出すことができるか否かにある。これは、当該企業独自のマーケティング・マインドを決定づける因子となるものであり、マーケティング戦略の核となるものである。

もうひとつは、際立った企業特性もしくは独自の差別的優位性のある専門性をもつこと

ができるかどうかにある。これは、専門性を深く掘り下げることによって、明快なマーケティング・エッジ（鋭さ）のきいた企業の重要な経営課題となるであろう。いかなるエッジをきかせるかは、企業環境と企業特性との関係のなかで判断されるべきことであり、研究開発部門のエッジ、営業活力面でのエッジ、コミュニケーション戦略面でのエッジというように、多様な選択眼が用意されてこよう。

(慶応義塾大学・教授)

## 企業生甲斐論

室井 鐵衛

日本の経済発展は確かに目覚しい、実力もついた、しかし世界各国からの非難もある。日本人がよく働いて、いい商品を作り、高い工業力を持つことがなぜ非難されるのか、なぜ悪いのか日本人は納得できない。非難されていることは事実だ。だが一方日本人自体これでいいのかという疑問を抱いていることも事実だ。一つ云えることは我々日本人にとって、どんなところでも「住めば都」ということが通らなくなったことである。特に東京はそうだ。

市場で勝てばよい、利益を上げればよい、売れるものをつくれればよい、そうすれば社員が豊かになり、ひいては社会も豊かになる、どうもこの論理にはどこか欠陥がある。人々がどこで生活しているかを忘れている。企業にはそこまで考える必要はないと思われる。要するに企業と地域の関係を経営活動の埒外においていることだ。この認識を改めないと企業の生甲斐が見失なわれることになる。直接、間接を問わず認識されるべきことだ。

(東京国際大学・商学部教授)

## 環境によって《女性の感性》は活される

若生 脩二

企業体質を「PR・広報とマーケティングを核にしたビジネス・デザイン会社」として位置づけ、内需型産業を主要顧客とする小社にとって能動的な女性スタッフの充足が課題の87年であった。然らば、在籍中の女性達は無能であったか？ いやそれは違う、受動的な環境を与えられていたことが、実直な女性達を作り出していただけである。

90年代に向け、急速な変革を求められている顧客企業ニーズに対応可能なサービス体制が整ったことを機に、攻撃型への企業転換を

求めた。しかし、方針は伝えるだけでは、達成されないことを痛感した。企業の目的・目標を明確に伝え、同時に具体的な方法論迄と一緒に考える環境作りが大切なのである。さらに、女性を戦力化するうえで怠ってはならないことは、経営者のもとより管理職自ら、女性固有の機能が発揮できる環境作りを積極的に進めることである。小社の88年は、まさにその年だ。

(東京パブリックコミュニケーションズ・代表取締役)

## ミックス業態

久保登昭

店頭販売業態は訪販化を求め、そして訪販業態は店頭化を求めている。それぞれが自己にない新しい販路を模索している。待ちと攻め、店舗と訪販員、来客数と訪門数、各々違った性格を有するだけに、過去から培ってきた風土、企業体質が邪魔をして新しい販路へ乗り切れない。相い反するものを両立させ、相乗化を計る。言うは易く行方は難し、いつになく厄介なことだ。

しかし、店頭と訪販のミックス、「店訪販売」業態は、着々と進行し、過去の業態区分を塗り変えようとしている。

顧客の購売動機、生活態度が個性化すればする程、そのミックス型は求められる。

近い将来、店頭、訪門、通信、電話をミックスした「店訪通電販売」業態が出来上がることも夢ではない。

(ヤクルト本社・営業課長)

## アップグレイディング

小林 薫

アメリカの流通業・小売業を2週間にわたり視察してきたが、そこで感知しえた主要戦略の1つは、UPGRADING (アップグレイディング) である。

すなわち、高級化、上昇化、店格向上、上流志向……で、これは百貨店、専門店、量販店、ディスカウント店などすべての業態に共通して見られる動きであった。

ブルーミングデールは自らを単なるデパートではなくて、「アップスケールド・デパートメントストア」として新しく位置づけ、C

HH流通集団も傘下のニーマン・マーカスやバークドルフ・グッドマンを高級専門店集団として別会社にし、ポピュラー型の専門店のリミテッドもニューヨークのマジソン街に高級志向のアンテナ・ショップをつくったり、高級専門店のヘンリー・ベンデルを吸収したり、さらにディスカウント・チェーンの雄のKマートですら、米国社交界の女性をコンサルタントとして招じてグレイド・アップを図っている…という状態であった。

(産業能率短期大学・教授)

## ワンストップショッピング再考

田 中 利 見

“ワンストップショッピング”といえば、大型店が連想されるけれども、現代では様々の取引の場でこの価値を見い出すことができる。

たとえば、コンビニエンスストアもそうである。24時間何時でも買えるという時間延長の便利さもさることながら一ヶ所で買いたいものが間に合うという買物時間短縮効果が大きい。

その他、家庭におけるカタログもワンストップショッピングである。家に居ながら、様

々な商品を一覧し、価格や価値を想像しながら購入できる。

米国の工業用保守部品の卸売業者が800ページもあるカタログで、200あまりの支店からテレフォンマーケティングを行ない、何万という製品の完全なリストと価格が即座にわかる“ワンストップショッピング”のシステムを開発している。あっちこっち商品を探し回るよりは身近で、定価で買う人が案外多い。

(上智大学・経済学部助教授)

## 情報過多・人間関係希薄の時代に

阿 部 堅 二

最近の消費者は、もう企業からの過剰な情報提供に飽き飽きしているのではないかな？やれダイレクトメール、やれ訪問販売、テレコール、郵便受けへの種々雑多な投げ込み、各種マスメディアの無遠慮な攻撃、ボリューム一杯のチラシ折り込み etc …その中で、消費者が本当に必要な情報はごくわずかでしかない。

有史以来の情報過多社会の中で、私自身、日々情報発信側として、消費者の心を捉える方策を模索しながら、消費者・生活者の立場

としては、意図ある情報に惑わされないように身構えている。

これからの広告・プロモーションの主眼は、「本当に必要な情報を適切な媒体を通じて、必要な人に与えること」ではないだろうか？

そのためには、人間としてのハートに触れるようなメッセージの洗い直しと加工が必要であり、“適切な媒体”の要は、親愛の情で結ばれた人間チャンネルではなからうか？

(積水化学工業・東京マーケティング部係長)

## “個” と “固”

今 井 清 輔

本職よりも消費者の方が、より生活に密着した質の高い情報を持っている場合が多い。

例が悪いが、どこのラーメン屋が美味しいかは、ラーメン屋は知らなくとも、ラーメン好きの消費者はチャンと知っているようだ。

だから、受け手にとって心地好い筈だと勝手にこちらで決めつけて、耳にこころよいサウンドを発しても、相手は知らん顔。「そんなお宅の勝手でしょ」と無視されてしまう。

結局、現在自らが持っている商品・システ

ムとコミュニケーション手段で、どう消費者の“個々”の要求に応えるかが勝負。

そこで、企業側が発する情報の切り札は、やはり企業に固有の情報と言うことになる。

「うちでしかお届できない」というその企業に“固有”の情報を提供して反応を待つ、これがマーケティング・コミュニケーションではないか。

“固”有の情報を提供して、“個”々の琴線に触れると言う字合わせに、私はこだわる。

(松下電工・マーケティング部長)

## 今、市場は燃えていない。これからは……

新 藤 健一郎

今、市場は退屈している。どこで財布の口を開こうか迷っている。売り手も買い手も冷めている。物はあるが心の満足が足りない。情報はあるが活し方がうまくいかない。人も物も情報もバラバラだ。今、市場は燃えていない。

人と物と情報が集積されていて、財布の口を開けやすいのは……祭だ！ イベントだ！ イベントは、客だけが喜んだのでは失敗だ。客も関係者も全員が喜び、燃えて、成功と言える。日本人が好む長寿イベントの代表格は

高校野球だ。——プレイする者、ベンチの控え。監督。家族。応援する者。テレビ・ラジオ観戦者。合宿所の世話人。送迎バスの運転手。それに係る者全員が燃える。そして次回を楽しみにする。ここにマーケットとして学ぶ何かがありそうだ。

たとえば——●非日常的。●小手先でない真剣さ・本物さ。●達成しようとする意欲・努力。●関係者の熱意・応援。●夢・ロマン。●健康的・自然。●安全・安心など。

(広森産業・企画部長)

## 競争が広告に活力を与える

高 桑 末 秀

雑誌「宣伝会議」が比較広告の特集を再三組んで“なぜ出てこない比較広告”とあおっているのに対して、雑誌「広告批評」は“比較広告の時代は終わった、いまはオモシロ広告の時代”と反発している。

この論争、1988年にも尾をひくと思うのだが、広告は、比較広告の時代→オモシロ広告の時代、というように“進化”していくものだろうか。そんなことはあるまい。広告はいつの世にあっても個性的であることをもって生命とする。商品Aでは大当たりをとった広告

の手法が、商品Bではツカイモノにならないといったことが、しょっちゅうおこる。商品ぐらいエゴイスティックなものはない。市場に割り込んで生き残り、根を張っていくためには、そうするしかないのだ。

だから広告は限りなく多様化・多彩化することによってこんにちの繁栄をもたらした。広告がパターン化したらおしまいだ。それは自殺行為以外のなにものでもない。

(協和広告・常任顧問)

## 広告のフィロソフィーの確立

永 田 久 延

最近企業で取扱う広告の範囲がどんどんと拡大しつつあります。

いわゆるマス媒体に商品を中心とした広告表現を出稿していたことは昔日の感があり、C I 広告、文化、スポーツ関連又各種のイベントから販売促進がらみそして行政の行う又国際的な見本市とか博覧会にまで及び、その予算も規模もますます拡大しつつあります。

しかも、それらが、各々の専門家の集団によって請負われ、私達広告主担当者の経験をもってしても、はやそれらの内容を徹底的にかななかチェックしがたくなりつつあります。

しかし、企業の貴重な広告予算を使用しての活動ですから、そうも云っておられません。

これがためには、長期のマーケティング戦略の樹立と、これの広告部門での高度の翻訳による広告戦略、戦術の創造を必要とします。

そこには確固とした経営の理念が必要とされ、これをいかに消費者に、社会にコミュニケーションの手段によって適確に伝達するか  
の広告人としてのフィロソフィーが重要になると存じます。

(日本広告主協会・専務理事)

## 都市型CATVに注目しよう

原 惇

ニューメディアの旗手として華々しく登場しはじめた都市型CATVだが、その経営論はともかくとしてエリアマーケティングでは無視できないメディアとなるだろう。マスメディアにならされた私たちにとって、V局の視聴率あるいは加入世帯数での評価をしがちだが、このメディアは、まったく異質のものという認識をすべきだろう。すなわち、くりかえし何回でも放送できる、あるいはインフォーマーショナルという新感覚での番組制作ができ、  
というCATV独自のシステムを考えれば

情報到達度、情報認識度という新しい概念での評価が必要となろう。さらに、CATV自体が新しい流通ネットワークを構築することも可能で、商品の見せ方、買わせ方の新しいかたちが出現するかもしれない。また、通信衛星(CS)も新しいメディアとしてまもなく登場してくるが、全国レベルでの新しい情報ネットワークの構築が企業の大小を問わず可能になり、この面でも新しい展開が期待できる。

(原企画事務所・代表取締役)

## 商品の競争的位置付けと表現戦略

藤岡 仁吉

新商品を市場に導入する際は常に表現戦略の基調をどうとるかということが問題となる。その商品コンセプトから発した表現コンセプトを誰に、どんな内容で訴えるか——これを検討する時に、導入商品の競争的位置付け＝導入時間差と、その時間差を生み出している理由のマトリックスが大変役に立つ様に思える。

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| (1) <u>導入時間差</u> | (2) <u>時間差の原因</u> |
| A. 圧倒的先行         | a. 単純な開発時間差       |
| B. 僅差先行          | b. 技術障壁の高さ        |
| C. 同時平行          | c. 発想力、アイデア       |

- |           |             |
|-----------|-------------|
| D. 僅差出遅れ  | d. 付加価値の高さ  |
| E. 圧倒的出遅れ | e. 価格水準、C/P |
- (1)(2)の組み合わせで詳細な基本方向が決まって来るが大まかに云うと

- A－差を更に拡げる表現戦略  
B－実際以上に差を感じさせる表現戦略  
C－量、質で抜ききの戦略  
D－差がない様にみせる表現戦略  
E－独自性、差異性を強調する表現戦略  
(日立家電販売・理事、宣伝部長)

## 何をいいたいのかハッキリさせよう

松岡 茂雄

‘87年のマーケティング界最大の話題はビールにおける大幅なシェアの変動であろう。アサヒがシェアを2%伸ばし、キリンは60%を割った。

「製品に差はない。だから、面白CMで騒いだり、逆説的CMで自分をけなしたり、オカルトで脅かしたりしなければ・・・」おおかたの広告評論家のこんな意見は、アサヒの成功の前に、色を失った。

アサヒの成功の原因は、誰の目にも明白である。最高幹部の号令のもとに、まず、製品

そのものを変えた。ラベル、味を変え、そのことを、ハッキリ、普通の消費者にわかる形で宣伝した。そして、消費者は試飲を通じてその変化を実感した。

人は、この成功をタレントやCMのつくrikあたのせいにするかも知れない。私の意見は違う。秘密は、製品開発そのものにある。そしてその製品の良さをハッキリ言い切った広告戦略の確かさにあると言えるだろう。

(日本SPセンター・取締役副社長)



## 子供に教えられ

三 原 聡

夏、ネーミングのアイデア出しで行き詰った。晩おそく帰って疲れてふ～っとしていると、中一の娘が冷凍庫から乳白色の袋を取り出した。アイスキャンデーか、と言うと「違うよ、“<sup>まきば</sup>牧場の朝”だよ」と答えがかえってきた。はっとして、そのすばらしいネーミングに感心した次第。涼しそうだし、牛乳たっぷりという感じである。この商品は売れてるなと思った。

論理と提案性とオリジナリティ…とあれこれ

混ぜすぎる。優先順位をつけても、つい複雑にチャート化しすぎる。コンセプトは酒を飲みながら箸袋に書くくらいがいい、と言った人がいた。加えて、ヒントやアイデアは子供の世界にあるんじゃないかと思う。過去の経験などしばられる要因が少ない。感じたことに素直に反応する。複雑な、多様な時代であるからこそ、よりシンプルに考え、わかりやすくコミュニケーションできることが大切であると痛感する。

(大丸・本社宣伝統括部技術課長)

## 販促企画と販促規格

三 宅 占 二

成熟の時代、モノを売るのにも手間のかかる時代になりました。他社に一步でも先んじるために、効果的な拡売策の企画・実行が求められています。

でもイザふたをあけてみると、万全の筈のプランも仲々机の上で考えた通りに運んでくれません。現実には厳しいのです。

現場は企画のせいにするし、企画もセールスのフットワークの悪さを口にする。際限のない責任のなすり合い、悪循環。

こんな例がどこでも多いんですね。

顧客との接点(販売店)で何が起きているか見えないままで良い企画はできないし、企画を一店一店のレベルへどうおろしていくかという個別の工夫がなければ、販売店も動いてはくれません。

そこまで考えたプランでなければ、折角の販促企画も販促規格にとどまってしまいます。この変化の激しい世の中、規格品ではとても生きて行けません。

(キリンビール・ビール事業本部部長代理)

## 接点での差別化

井 上 正 明

タイヤ店、ガソリン店、カーディーラなど全国でタイヤを販売する店の数は約12万ある。これら得意先に対し我が社の直系販売会社の600営業所の6,000名（内3,000名セールス）の社員が営業活動をしている。これをベースにマーケティング戦略を展開しそれなりの効果をあげてきた。しかしより成熟化し国際化するこれからのタイヤ市場の中で一層緻密な、そして独自の戦略の推進が必要となった。特に12万店の取引先に対するリテールマーケティング（消費者との接点での小売力の差別化）

の強化とそれを実現する主体である6,000の社員の販売力の向上が最も重要な課題である。そのために小売のテスト店でもある「コクピット店」（全国110店）経営から得た種々のノウハウを中心に多面的リテールサポートメニューを持つショップディレクターを配置する一方、全営業所にビデオを設置し月1回本社より最新情報とノウハウを提供し情報の即時共有化をすることにより全員の質的向上をねらいつつある。

（ブリヂストン・タイヤ販売第2部長）

## 楽しんで、楽し

中 野 洋

最近、休日ともなると、どこの海岸も太公望がひしめき、釣糸を垂れ、それぞれがより多くの釣果を得ようと秘術をつくし、釣果を競っているわけですが、よく釣る人は、絶えず自分の仕掛けに関心を持ち、釣れなくなれば、仕掛けやエサに注意している。

何もせず、唯、糸を垂れている人には、釣果は期待出来ない。

これと、同じ事が営業でも云えると思う。多くの競争相手の中から、抜きに出ようと思えば、人並みの事では不可能で、競争相手の

動向、顧客の動向、周囲の状況等を十分に研究し、策をめぐらして、はじめて他をリードする事が可能になる。

しかし、これらの事柄に目を向けず、相も変わらず、旧態然とした、御用聞き的な営業も多いのではないだろうか。

成績の良し悪しの差は、この辺にあると思われる。

始めに楽をすると、後々、楽は出来ない。

（リード・営業企画部次長）

## タイムマネジメント

諸 田 哲 生

自らのもつ経営資源の強味を生かし、弱点を最少化しながら、常に「売りの装置」を「革新」することが必要だ。

それには、業績低迷の原因となる「兆」(キザシ)を早期に察知し、各部門を統合していち早くその悪い予兆を摘みとらねばならない。

この基本となるのは、大量生産—大量消費時代につくられた1日、1カ月、1年単位の業務時間の配分内容を改めることにある。

「店頭陳列」と「店頭鮮度」にポイントをおいた、新しい「タイムマネジメント」の確立が何よりも急務となる。

あえてつけ加えるならば、この場合の「店頭」とは「點頭」といってもよく、人々の集まる所は皆売り場という意味でもある。こうした前提のもとに、全国の支店には『これからは、創造』のスローガンを掲げている。

(ロッテ商事・専務取締役)

## 男は、生活実感を取り込む努力が必要だ

石 田 巍

社会学では人間の生活を3つに分けます。

- ・ 家族社会での生活
- ・ 地域社会での生活
- ・ 職場社会での生活

男の生活に、「職場社会」は勿論あります。でも、ほとんどの男に間違いなく欠けているのが「地域社会」と、一部の「家族社会」。

男はもっと生活実感を取り込む必要があるのではないだろうか。例えば、

- ・ たまには、奥さん・恋人のアクセサリ選びや洋服選び、あるいは子どもの買物に付き合ってみる。

- ・ 近所の店、グルッと一回りしてみる。
- ・ 女性雑誌、子ども雑誌、漫画雑誌、年に何回かはキチッと読んでみる。
- ・ P T Aの役員、夫婦で引き受けてみる。
- ・ 簡単で安くできる料理、考えてみる。
- ・ 子どものおやつを作るのも良いと思う。

とにかく、女性の社会進出はめざましい。これら生活実感からくる女性達の提案を受け止める土壌を作る事が、今の男には必要だと思う。

(エーシーシー・S P企画部長)

## 変化の本筋を見抜く努力の大切さ

稲 村 勝 義

高度成長社会から成熟社会への移行に伴ない、各業種ともサバイバルをかけ新分野への展開・新商品の開発を模索している。そこでは技術的にも大きな革新の種は少なく、競合の中で他との僅かな差異化づくりが消費者の個性化志向の名のもとで商品の勝敗を分ける重要な決め手となっている。そのため、とかく重箱の隅をつつくように一つの社会現象を近視眼的に把えたり、少数の先端層を追いかけて方向を見失なったりする危険性が高まっている。流行現象の表層だけを把えた書物

も多く出されているが、あまり流行現象に踊らされるのは考えものだ。このようなことがことさら顧客の顔を見えにくくしているのではないかと思う。変化の激しい見通し不透明な今日、社会現象を一過性のブームと中期トレンドに影響を及ぼす兆候とに見分けることは極めて困難なことではあるが、そのためには、もっと世の中をシンプルに把え、本筋の流れを見抜く努力こそ大切だと思う。

(ダイハツ工業・商品企画室課長)

## 心から満足してくれること

奥 住 正 道

コーネル大学のトップセミナーでのこと。  
 “満足できるコーヒースタイルの要素とは”  
 ——という問いかけに対し、参加者の答えは  
 スピーディーなサービス。つぎに会議室以外  
 の場所であること。そしてトイレに近い場所、  
 であった。飲食担当マネージャーはコーヒースタイル  
 における要素は、コーヒー、紅茶、  
 そしてミルク、レモン、砂糖などが自由に選  
 べるようにセットしておくこと。ウェイター  
 は“新鮮な材料”こそ最優先だとの答えが出  
 そろった。どの答えも正しい。しかし、最も

大切なことはミーティング参加者が「心から  
 満足してくれること」である。参加者にとっ  
 ては、飲み物の選択や鮮度などはあたりまえ  
 のことなのだ。むしろ、雰囲気が変わり、ト  
 イレに近く、短い休憩時間を有効に使えるこ  
 とに応えてあげることである。

ともすると企業の論理を前面に出し、顧客  
 の論理を二義的に考えてしまうのが昨今の傾  
 向になってはいないだろうか。考えたいこと  
 である。

(奥住マネジメント研究所・所長)

## 未来からの発想で、今を考える

岸 田 弘

企業も人も、現在、その状況にあるのは、  
 過去の行動の結果である。

市場環境の激変の中で、この変革に積極的に  
 挑戦し、チャンスにできる企業や人は、い  
 つも目の前に問題が現われると、「どうした  
 ら解決できるか」考え、実行し、その成功体  
 験の積み重ねが、自信になっている。

「期待することは、実現する」。問題に対  
 面した時、「できると考える」か、「できない  
 」と考えるかで、発想も行動も変わる。(消  
 極的な人は、できない理由を次々に考え出し

行動しないことを正当化しているように) 市  
 場の成熟を迎えた「これから」が、今までの  
 延長線にはないのなら、いっそ、未来への大  
 きな夢を描き、その夢の実現に向けて、発想  
 ・行動をして行く。その夢が、大きければ大  
 きいだけ、今やらなければならない変革も大  
 きく、やがて得られる成果も大きくなる。

「これからは、未来からの発想で、今を考  
 える」発想次元の変化が重要である。

(愛知車輛・販売企画部企画課長)

## もっとよいくらしのために

木 村 洋

日本の街も道路も、歩行者の都合よりは走る車の方を優先させて作られてきた。つまり車のつくり手や、公共という名の背後にある受益者側の都合が、人間よりはるかに優先されてきた。上智大の猪口助教助の言葉を借りるなら、「常識とはさかさまに、人の住まないところに豊かさが集中し、人の住むところは快適さに欠ける」結果となる。「日本では、経済が国民生活を豊かにするというよりは、国民生活が経済を豊かにしていく手段になっている」という、まことに奇怪な現象が起る。

ジャパンバッシングの合唱が、この頃とみに声高になってきた背景には、国豊かにして民は貧しいことへの叱責もありはしないか。人あつての企業であり、国家である。マーケティングの要諦も亦、「人」が中心でなければなるまい。国家の経済が充実し、繁栄を極めても、国民生活が空洞化するようなマーケティング活動は、まったく無用のものであり、むしろ有害でさえある。

(第一企業・取締役マーケティング局長)

## 単身赴任マーケット

小 林 三千夫

「必要は発明の母」という古語は、マーケティングの原点でもあるようだ。小生、入社33年目にして、はじめて転勤を経験し、単身赴任を味わってみたが、もっとも単身族の多いといわれる大阪千里の近辺の1DKに住んでみて、「必要」の意味をつくづくと感じた。

先輩に、「テレビに向かって話しかけるようになったら、気をつけろ」といわれた。手近かに話し相手がないというのは、精神的にも一番よくないらしい。次が食事、外食ばかりでは気が休まらない。さらに、クリーニング。

これらの「必要」に対する受け皿は、驚くほど整っていない。それは、地域が開発し、然るべき対象企業に働きかけて成立するかなりのマーケットであろう。詳細まで触れられないのは残念だが、この「サービス産業」はその他の「シングル・マーケット」「父子マーケット」「老人マーケット」など、多くの市場にも及んで、大きな便益をもたらすことと思うのだが……。

(朝日新聞社・常勤監査役)

## 傲りとエゴを捨てる

佐 川 幸三郎

「人の人たる所以は人と人との関係にあり」という言葉があるが、個人にあっても組織にあってもそれぞれの英知や才能で人々に奉仕することによって社会的に存在が許されるのである。

非創造的な商品（サービス）を、大衆の心情を操作する人をくった広告や巧みなプレゼンテーションでうまく売りこむといったたぐいのマーケティングは元来存在し得ないのである。メーカーの恣意的な戦略視座から消費者は見えない。マーケターはすべての傲りとエゴを捨てて社会トータルの消費経済システ

ムの中で真に社会に有用な市場を創造するために如何に自分達の創造的技術を開発するかという視点から、マーケティングを謙虚に見直してみる必要があるのではないか。マーケティングの基本理論についても同様である。変化する現象を追って主観的な議論を展開するのではなくて、しっかりした理念に基いて基礎研究の基盤を深化させることが何よりも必要ではないかと考えている。

（花王・取締役副社長）

## 心 の 商 品

柴 田 佳 弘

日欧のマーケティングの違いを見ると、作り手側のセオリーでは、欧州は“他社がやっているなら自社は違ったことをやろう”とするのに対し、日本は“他社がうまくやっているなら自社もやろう”である。一方ユーザー側のセオリーも、欧州は“他人は他人、自分は自分”の商品選びに対し、日本は“仲間外れになりたくない、でもその中で差別化はしたい”である。結果日本では同一商品に競争が集中し、互に競い合いながら市場を拡大させていった。1億人の人口も手伝ってマスプロ

ロの華が咲いた。この競争力でもって海外市場も席卷していった。これに対し欧州ではマスプロが育ちにくい土壤である。生き残っている企業は自分の信念で商品のみがき、“心を満足させる商品”と昇華させていった。今NICSの低価格商品におびやかされ出した日本商品は、ハイテク化で又見せかけのヒューマンテック化で逃げおおせるであろうか。時代の気分は、“心の商品”にうづき出しつつある。

（ダイハツ工業・商品企画室長）

## “この指たかれ”の店頭表現

杉 浦 肇

店づくりや売り方開発のお手伝いをする  
ことが多い。

そこで痛感するのは、この仕事をまとめて  
行くには、やりたいことや自分の夢を持って  
いる人間を推進者に据えないとダメだという  
ことである。

メーカーが実験店など小売分野にかかわる  
とき、その推進役が発案者や提唱者でない場  
合がでてくる。そうすると仕事の判断基準が  
お客さんよりも社内の調整が先行したりする。

肝心のお客さんをどう捉えるかがどこかに

消えて、多数決でモノが決まったりする。

平均的な店、平均的な売り方では、もう何  
の魅力も無い店になってしまう時代である。

情報発信力、受信力がある店は、同時にこ  
の指たかれの明確な主張が店頭に現れていな  
ければならない。

云うは易く難しいこの仕事に取り組んでいる  
毎日である。

(博報堂・SP局研究開発部シニア・ディレ  
クター)

## わが「インサイド・マーケット」

鈴 木 忍

自分がはくパンツや靴下は、すべて奥さん  
まかせであったり、家へ帰ればタテモノヲ  
ヨコニモシナイでいたり…。いわば幼児とし  
ての振舞いをしていながら、「消費者がよく  
見えない」とか、「ライフシーンがどうの…」  
とか、本当は、なかなかいいにくいことでは  
ないかと思います。

自分でパンツを買えば、トラックスとビキ  
ニと自分の体型について考えざるを得ず、皿  
を洗えば、洗剤の効用とコマーシャルのイメ  
ージについて感じることも多い…。自分です

ることの効用は、大です。

大衆はあやふやで、小衆はうやむやだ、と  
しても、何とかしたら、自分くらいは見える。  
この、わが「インサイド・マーケット」にこ  
そ、時にはアウトサイドでも通用するサムシン  
グがひそんでいる、と私は思います。

仮説となりうる自分自身、とまではとても  
いえないことですが、身近にある座標軸を忘  
れてはならないでしょう。

(TAD東京オフィス・所長)



## ドライバーの距離

田 中 二 郎

ドライバーが飛ばない人がいた。或る時から、突然飛距離が出だした。もともと、アプローチとパットが上手だったので、スコアが飛躍的にまとまるようになった。何故、飛び出したのか。答えは簡単。スタンスを変えたのだ。これ迄、体の回転を容易にする為に、余りにもオープンに構え過ぎであったのを、少しスクエアにした事で、ボールが真直に飛び出して、その分、距離が伸びたのである。彼は、基礎が出来ていたので、スタンスを変える事でよかったのだ。

これは、マーケティングに限らず、多くの面であてはまることだ。確たる基盤があって始めて環境の如何なる変化にも対応が可能となる。昨今、現象面での変化対応に追われる余り、基盤となる部分の蓄積がおろそかになってはいないか。

ベーシックとトレンド。この二律背反に思える事が、実はそうではなく、どんな場面でも唯一の事実だ、と云えはしないだろうか。  
(味の素・販売企画部長)

## 男社会が解体する

堤 江 実

男社会が解体しつつある。  
但し、女ががんばるから男はひっこめといったフェミニズム論争の延長の話ではない。  
男社会とは、工業化社会を長きにわたって支えて来た家父長制度の社会的な表現であり21世紀を目前にして、工業化社会から情報化社会へ、人類史が大きく旋回しようとしているいま、制度そのものが現実と遊離し、新しい仕組み、新しい関係、新しい価値観を要求していることによる必然であろう。  
女が、男社会に活を入れ、新しい平野をひ

らくとといったことでは、もう追いつかない。  
男も女も、ともに、男社会に替る全く新しい社会を模策しなければならない時代に、我々はめぐり合わせてしまったのだ。  
とはいえ、男社会の仕組みと価値観をどうも疑いもせずに育った高度成長期のエリート戦士たちがこの曲り角を曲るエネルギーは容易なことではない。深い知性と、限りなく柔軟な感性をもった者だけが生き残るのだろう。  
(カミカ・代表取締役社長)

## 地域に徹すれば世界に通ず

鳥 山 輝 郎

地域からの発想—苫小牧という北海道の地方都市、この商店街が昨年第1回のハスカップ祭りを実施、目玉のイベントは市民1,000人が参加した世界一長い餅づくり。ギネスブックに挑戦したものの、餅は世界に通ぜず第2回の今年は長さ300mのジャンボオムレツづくり。卵5万個を使うが、ちなみにこれまでの最大は4万5,000個を使ったバンクーバーのイベント。今年こそギネスに挑戦するそうだ。

さて、地域からの発想として、地域に徹すれば国内に、そして世界に通ずということ

である。平面的な世界地図から地球儀をグルグル回せばどこが中心ということはない。

地域的なテーマでも、がっちり取り組めば国内に通じることになる。

地域のマーケティングマインドもこの精神で貫ぬいてゆけば活路を見出せると思うがいかななものか。「随所作主」—随所に主となるというのは企業活動にとっても、マーケティングにとってもいま一番大切なことだ。

(北海道新聞社・苫小牧支社長)

## かみ こ 紙 衣 と 茶 漬

中 野 光 雄

街にモノが溢れ、豊衣豊食は飽衣飽食に続き、さらに徒衣徒食が促がされる。

手に入れたモノを使い切ることがない。

品質よりも、目立ち、奇抜、一過性に目を向けさせるモノづくりとマーケティングは、次世代のモノ感覚を壊滅していく。

だが、溢れるモノたちは未だに江戸時代までの文化を継承することなく、欧米をしのぐオリジナリティにも欠けている。

だれもが新鮮なテーマとモチーフを求めて試行錯誤している。

いまトキが不足している。豊かなモノから豊かなトキに移ることで新しいテーマとモチーフが見い出せる。

ひとびとの持つトキが増えれば、新しい業態が生まれる。しかし、それはもはや一次業二次業に属するものではない。新しい内需が生れる。産業構造も転換する。

紙衣と茶漬に贅をつくした江戸のシンプル感覚。次世代のテーマが潜在している。

(マイプリント・業務部顧問)

## シロウト発想のプロ

西岡 譲二

つくれば何でも売れる時代から、本当に売れるものをつくり、売れるように仕掛けないと売れない時代に移行して久しい。マーケティングもその変化に対応して、現在、競争戦略マーケティングが注目されている。また同時に期待範囲が現状把握や問題点の抽出から具体的戦略提案へと深まってきている。

このことはマーケットに分析視点とともにクリエイティブ視点に立つことの必要性を生じさせてきている。

ところで、マーケティングにおけるクリエ

イティブとは、感性やアイデア発想といった世界ではなく、ゼロからの発想ができるということではないだろうか。企業内マーケットはもちろん専門分野マーケットには、無意識の足かせがどうしてもつきまとう。経営者や生活者の立場に立っての発想の前に、自分を白紙にすることがクリエイティブマーケットの条件であろう。いわばシロウト発想のプロである。

(T C D・営業企画部副部長)

## 高質な社外ネットワーク

西川 徹

最近のヒット商品や話題商品には社外からとり入れた発想が発点になっているものが意外に多い。同じ社内の人間がプロジェクトとやらを作って、知恵を出し合っても同じような発想しか生れない。ひところ流行した女性だけの、あるいはヤングだけの社内プロジェクトもそれほど効果があったとは言えない。

質の良い社外の発想をとり入れるネットワークがどこまでできあがっているかで、その企業のマーケティングの質のレベルが大きく

影響されるのではないだろうか。そのためには、たゆまない社外の高質な情報力と発想力とを持つ人達とのコミュニケーションによる人脈づくり、その人達にとって魅力ある情報を発信できる能力、そして社外の発想の質の水準をかきわけ得るセンス、これらがマーケティングの質を決める要因である。

(日立製作所・家電事業本部マーケティング本部長)

## 財テクに敗けるな

馬 場 悦 夫

企業は労働や研究のためにあるのではない。極言すれば利益を得るためにのみ存在する。利益なくしては、今日はあっても明日はない。だから、財テクで稼いだ利益であろうと汗だくで稼いだ利益であろうと利益に変わりはない、という論がまかり通る。

モノを開発し市場に送り消費者にその購買を促す企業本来の活動では、利益は出ないとしてもいわんばかりの風潮である。財テクも企業活動の一環であることを承知の上で、今こ

そ問わねばならない。本業とは何か、あすもあさっても利益を生み出す企業活動とは何かを。マーケティング活動もその使命の確認がいる。単にモノをより多く売るための活動から、より多くの利益を生み出す活動へ重点を移し、売上の見える仕組から、利益も見えるように仕組みと評価基準を変えねばならない。本業が財テクに敗けるようなことがあってはならない。

(レック・事業開発担当取締役)

## “あいまいさ”もコンセプトです

平 林 牧 生

情報化社会と言われる今日、新製品開発も時代に合った商品づくりが活発になっています。「売れるか」、「売れないか」の2分類に分類しないと情報化社会のコンピュータにはインプットされません。ところが、現実には消費者の気持を促える時にはかなりの量が中間的なところに位置づけられることが少なくありません。もちろん、マーケデータや数学的理論を否定するわけではありませんが、商品育てようとする企業の気持と、企業と消費者がもっとわかりあおうとする努力をする

ならば商品は育つのではないのでしょうか。いや、そうすることが企業姿勢ではないのでしょうか。マーケティングコミュニケーションに係わる者として、その中間に位置する「あいまいさ」もあえて表現していく必要があると考えています。イエスとノーのみに限定された情報に振り回わされている人、少なくありません。私も柔軟な気持を持って企業と、消費者に接したいと思っています。(千修・マーケティング企画室チーフプロデューサー)

## 入魂の商品開発

丸 谷 芳 雄

変化に対応する経営、消費者指向の商品開発などよく言われるが、実行はむづかしい。

限られた経営資源をどの事業に重点配分するかが、将来の成長の重要なカギとなる。

使いやすい商品をいかに早く市場に送り出すか、その商品をいかに消費者が入手しやすいところに流通さすか。この2点は商品開発、営業政策の基本で永遠のテーマであろう。

消費者の生活価値感も、所得倍増が叫ばれた東京オリンピック時代と、現代では大きく変りつつある。

消費は美德から合理的生活設計を、人並み意識から個性化意識へ、物質的豊かさから心の豊かさを求める時代へと、生活者の価値感の大きく変りつつある。

商品開発にも、単に生活者のニーズ面からの探求ではなく、その商品にいかに関発者のハートが入っているかが、今後その商品が大きく育つかどうかのカギになっているようである。

(エーザイ・営業総務部研修室部長)

## 幸せのみなおし

三田村 和 彦

モノを持つことが幸せの基準から、こころの満足みたいなものが幸せの条件みたいになってくるとしたら、なにが幸せか、なにが生きていくことの張りになるかが問題になってくる。人々はいま「さほど遠くない未来」にぼんやりとしたビジョンを持っているのが増えている。これを「夢」という言葉で表現してもいいし、「ロマン」だといってもよい。

そのときの基準の原点として、「家族」や「家庭」が表面化してくる。幸せの共有者として、あるいは幸せの原点として「家族」や

「家庭」のみなおしが必ずくる。個性化の時代といわれるなか、「個」は個人でなく、家庭や家族をひとつの単位にした「個」になってくる。その家流の暮らし方、その家庭式の生き方や生きこなしが尊重されてくるということだ。いっしょにいてこそ価値のある暮らしというのもある。家族ひとりひとりがまた個性的に暮らし、それらが同居していてもなんら不自然がない。そういう暮らしが主流になる。

(ワコール・宣伝部長)

## 紺屋の白袴・ペケ?!

宮 原 郁 夫

- 食品メーカーの人間が自社製品をスーパーで、一般小売店さんで、お金を出して買ってみた事がない。
- ペンキメーカーの人間が自社製品を買ってきて、自宅のペンキ塗りをした事がない。
- ビデオソフト制作会社の営業、企画の人間がビデオムービーを触った事がない。
- 自社の新製品を新発売時に使ってみる習慣（会社ぐるみ）が、とんとない、等々いざれもよくある話で、笑い話で済んでしまう場合が往々にしてありますね。

自社製品を生活者のスタンスで購入したり使用したりすること、自己実体験を心掛けること、すごく大切な気がします。

物づくり、ことづくり、売りの仕組づくり「生活者の真のウオントは何や」という事を取沙汰する時「紺屋の白袴」を思い起こします。自己反省を含めて。「そら理屈はわかるで、一戸建新発売、250万の新車、どない考えてくれんの？」……………「ゴメンネ」

（新光スカイ・企画室長）

## 楽隠居をやめよう

村 國 豊

秩序や調和が定着した組織は危険だ。居心地の良い人がふえる。前例にみならってがはびこる。過去の手柄話しが花をさかせる。組織の老化は構成するリーダーが原因。老化は現状肯定からはじまる。現状とはたいがい個人的な日常生活をさし、それは他者の幸福をつくりだすといった世界観とは無縁である。

時代のパロメーターでもあるレコードや出版にヒットが少ない。注目すべき新製品がない。ヒットといえばメイド・イン・USA。嵐を呼ぶ男をいつまでもなつかしがっていた

り、サラダの先生に感心しているだけでは新しい市場はつくれない。そろそろ楽隠居をやめないと大変なことになる。業界で物を考えない。秩序や調和にしばられない。上下のタテ社会にこだわらない。多くの人が新しい視点、新しい視角に立つときである。新しい活動とは、時代を代表するテーマを発見することがすべてに優先する。そのためにはエゴイズムではない主体性を確立することではないのか——。

（シマ・クリエイティブハウス・取締役）

## 戦略企画と実施計画のポイント

森 茂 樹

戦略テーマは、現実の延長線上では解決できないほど現状との間に大きなギャップがある。それだけに、・従来の実績や現実の実態からはやれない、不可能だと思ってしまうことからの脱却、・既存の組織風土、取り組み方にとらわれない、壁を突き破っていく勇氣、・従来の慣れたやり方にとらわれない考え方、発想、といったポイントで、戦略企画に、いかに新しさ、有効性、特徴を出すかの取り組

みが必要となる。

一方、100%実行度が出るように、関与者推進者が実行しやすいように、・現実の推進者を想定しながら、・現実を起こることをいかに排除、突破していくかを考えながら、・決めたことを責任をもってやってもらうように関与者をきめ込み、・組織単位の課題を具体化する実施計画化のポイントも重要になる。  
(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・マインドの実践

八 巻 俊 雄

マーケティング・マインドとは顧客志向ということである。マーケティング・カンパニーとはこのような顧客志向の気持ちを持った従業員を100%抱えた会社といえよう。ところで、マーケティング・マインドを持つことは容易なことではないようだ。マーケティングに成功して表彰されている会社がそんなに顧客志向の気持ちを皆が持っているかということではない。新商品開発も結構だが耐久財のように寿命の長いものが次々に新商品を導入していくと、わが家のようにテレビが5台、

テープレコーダが6台(小型を入れたら10台は越える)、ビデオコーダが2台、ということになって狭いわが家がますます狭くなる。ワープロやパソコンも新機種が出るたびに早まったかと思い、物資窮乏の時代に育った者は捨てるに捨てられず、きょうも古い機種の商品を求めて何千里の思いをした。OA機器は百貨店には置いていない。ほんとの顧客志向は商品の汎濫時代に実に大変なことだと思う。

(東京経済大学・教授)

## ポスト・マーケティング

米 内 貞 弘

この30年間、マーケティング理論、学説は時代と共に変化してきたが、最近、従来のマーケティング論で説明しきれない事象が見受けられる。

消費者調査をかけ、商品、価格、広告、販促云々から商品を送り出しても成功することは少ない。

私が最近数年間、食品業界の開発で注目したのは、カセット・コーヒーとウーロン茶飲料である。これは何れも、トップの戦略的発想と信念、執念に、組織をあげての実行力が

伴なって成功したもので、その意味では、従来のマーケティング・プロセデュアとはなれた行き方である。

これからの開発は、文化の流れの中で、時代の欲求、将来の可能性を戦略的に読みとるか、それを展開する組織の集中力に係わってくる。それは、ポスト・マーケティングともいべき次なる理論展開を要求している時代にはいったことを意味するであろう。

(伊藤園・マーケティング統括部長)

## 失くしたのは過去だけではない

六本木 義 男

いま、マーケティングに限らず、過去の経験・知識が役に立つことが少なくなったといわれる。だから、やってみなければ分からない。しかし、いわれているその経験・知識はあくまで組織（あるいは組織の中の個人）としてのそれであって、「個」としてではない。にも拘らず、「個」としての経験・知識もその呪縛にとらわれて動けなくなっている。

過去という言葉在即、歴史にまで敷衍するのは乱暴かも知れないが、現在はいくまで、過去と未来をつなぐ架け橋ではないか。そうであるならば、過去を見るスパンと未来をみ

るスパンは比例するはずである。なのに、いま世の中は現在でブツンと切れている。あるのは現在に対する固執であり、過去への謙虚さや未来への憧憬はない。

こうした世の中が、心豊かであるはずはないし、消費者が賢くなったなどとはいえないだろう。モノではなくコトの時代だといわれるが、逆にモノへの執着のこんな強い時代はないのではないか。ある意味で、“繁栄の中の貧困”を感じてしまう。

(東京パブリックコミュニケーションズ・常務取締役A&C事業部長)



## 本来の人間を求めて

安部 哲郎

現代はいろんな意味を込めて人間の時代という。「人間は面白い」「企業は人だ」いろいろな言葉はあるが創造の時代だけに人間の持つ意味が再考、いや再々考される時代と言える。人間の能力についても多くの見方があるが、この摩訶不思議な「人間」をつかまえて論議するのも大変だ。

現代の「能力論」は、人間本来持つ「能力」ではなく、「知識」など人間にはりつけられたものを対象にしているようだ。

現代人はあまりにも多くのものを身にまと

っている為、人間感覚も鈍化し、本来の環境変化対応力も弱っている。

おそらく「人間本来の姿」を求める人々は多くなり、その為の動きも出てくる。ちょっとした心理学ブームもその動きと言える。

人間も企業も、あまりにも無駄なものを多く身に付けすぎており、この実態にまず気付くことこそ大切ではないだろうか。私は、人間論が、この方向に進むことを望むものである。

(KBS京都・秘書室)

## 心の豊かさ

一宮 宗昭

昨年大ヒットしたキッコーマンボン酢しょうゆの「倅せてなんだっけ」というコマーシャルがあったことを記憶されている方も多いと思います。今、倅せてなんだっけと正面切って問われると、何だか照臭い気持がしますが、振返ってみるとあまりにも日常的な質問だけに、今まで本当にこのことを考えたことがありませんでした。

倅せの内容は、人それぞれによっていろいろでしょうが、その中で一番大切なのは「心の豊かさ」を持つことだと思います。

年代、生き方、境遇などによって人生感が異なるとは思いますが、自分が今やっていることに誇りを持って生きているか、または、自分なりの目標を持って生きているかという前向きの姿勢。そして、何か自分で取組んで熱中できるものを持ち続けて、毎日の生活の中で自分なりの新しい発見をしていくことによって、心の豊かさが得られるのではないのでしょうか。

(I&S・マーケティング室チーフディレクター)

## コミュニケーションは受け手次第

東 條 幹 郎

新商品が出る。営業は一所懸命売り込みに行く。その商品の特徴、品質の良さ等を説明する。しかし売り込みは不成功。

ロット条件付キャンペーン。やはり営業いかに有利な条件か説明する。しかし売り込みは不成功。

帰って上司に報告する。上司は怒る。“お前の熱意がたりないからだ。もっと頑張れ”しかしこのサイクルで、うまくいく話はどんどん減ってきている。

どうもコミュニケーションの権利は受け手にあるという原則が、忘れられている事が多すぎるように思われる。例えば、メーカーの関心は、自社の商品の売上増、小売店の関心は、客数であり、店の売上増であり、どこかの会社のものが売れるなどという事は、あまり関心がないという事など。

もう一度、原則に戻って相手の関心はなにかからスタートする必要がある。

(キリンビール・飲料食品事業本部マーケティング担当部長代理)

## 美意識の喪失という痛み

近 藤 聡

今からちょうど14、5年程前、朝日新聞に「美意識の喪失」という社説が掲げられました。この頃はベトナム戦争が和平調印された時期であり、日本が科学技術の時代へ、情報化社会へ、また国際化社会へと変貌しつつある時期でもありました。この社説には「日本列島が砂漠化をはじめたこと、日本列島が醜怪な風景を生み出しはじめたこと、そして、それにもかかわらず日本人が平然としていること、そしてそれはわれわれの美的感覚がマヒし、美意識が失なわれたからではなかったのか。これだけ短時間に徹底的に自然を破壊した国はまれである」と。さらに「日本人が国際社会へ向うさなかにあって、さまざまな経済摩擦をふくめにくい日本人などという

批判をうけるのも、単に経済大国へのそねみから生れたものではなく、そこには美しいもののわからぬ人間への痛烈な反感があるのではないか。そして戦後の価値感の崩壊とは、それまでの日本の美学の崩壊であり、物や経済性と引きかえに美意識を失ってしまったのではないだろうか。今あらためて、人間らしく生きるための美学が求められている」と。

この社説を今読みかえてみる時、私はある痛みを感じざるをえないのです。この「美意識の喪失」という痛みを、今はじめてのりこえる勇気を持ちたいと思うのです。

(千修・第一クリエイティブ&マーケティング企画室長)

## 人が見えない……

永 島 康 博

マーケティングというのは、とどのつまり人間をどう捉えるかということに帰着するのではないのでしょうか。それぞれのマーケティング理論は、それぞれ異なった人間観を基盤としています。ただ、その人間観は、多くの場合、薄っぺらで、雑駁です。血の通った人間が、そこには全く見当りません。それは、おそらく、人間をマスとしてしか捉えていないからでしょう。人間をマスとして捉えないで、マーケティング理論の構築が可能なのか？確かに、これは、古くて新しい疑問です。

しかし、この疑問も、また、ある先入観の上に立っています。人間は個としてか総（マス）としてか、2とおりの捉え方しかない、という先入観に。もう一度、私達は、ゼロから考え直さないといけないのでは。マーケティング以前、つまり、人間の問題に立ち返って、そこから始めないといけないのでは。結果論的マーケティング理論をなぞるだけのマーケティングから脱却するためにも……。

（カクダイ製作所・商品部特販課主任）

## 青春、あるいは心のマーケティング

藤 岡 栄

「青春とは、心のありさまをいうのであって、人生のある時のことをいうのではない」という詩があるが、88年は、これにこだわってみたい。

景気や政治の変動、人の心の揺れ動きなど、さまざまなかきとが続いて行くであろうが、すべての社会現象の震源地は、われわれ人間自身であることは、もちろんだ。

その人間社会では、高齢者の増加は人口動態調査などで明らかだが、もっと大きな質的特徴は、50～60歳代が肉体的にも精神的にも

まだまだ余力を残してサバイバルしていることと、いわゆる団塊の世代が40歳代に入ってきたことだ。

社会の大半が中年以上になって来たいま、人の心が求めるものは何であろうか。ライフスタイルはどうなるのだろうか。メディアは読者とスポンサーと共にあるが、若い世代にも、中・熟年にも、心の青春を呼びかける記事や企画でせまってみたいと思う。

（サンケイリビング新聞社・専務取締役）

## あべこべにカンガエル

望 月 明

手詰りの時代のマーケティングのお手本を何に求めようかと考えていたら、面白い話を聞いた。アフリカだか南アメリカだかに、ある種の蛙がいて、この蛙の生態が実に変っている。生れた蛙が30cmもあったのに、だんだん成長して大人になると5cmぐらいに小さくなると言うのである。新鮮なショックだった。私たちはものが売れないと何か足そうと考えなかったか。経営効率が悪化すると量の拡大で成長しようとばかり考えなかったか。

もちろん、減収増益の考え方は経営戦略の

一つであり、またディスマーケティングのように“いかにものを少く売るか”によってクオリティ利益を守ると言う戦法もなくはない。

しかし、何れも戦況利あらざる時の一時しのぎの後ろ向きの姿勢だが、いらぬものをどんどん捨てて成長したり、機能を極小化することによって大きくなるアベコベ蛙のような生きざま、考え方も今こそ必要なのではなかろうか。思えば我以外皆我師である。

(I & S・経営企画室長)

## マーケティング・メディア

柳 澤 健

マーケットが拡大し、国際化するに従ってコミュニケーションの方法も内容も変わってくる。マス・マーケットの形式には、マス・メディアの成立が必要だし、マーケット・セグメンテーションの実現には、メディアを含め細かな対応が不可欠だった。テレビは言語の壁を低くするのに役立ち、幾つかの言語圏をひとつのマーケットにまとめる推進役を果たしてきた。

国際化時代には、それを可能にする新しいメディアが望まれる。いまその機能を担って

いるのは、“国際的な大イベント”であり“国際的な大事件”である。来年に迫っているオリンピックなどがそうである。アメリカでは各種の社会問題さえ、「メディア」の役割りを果している。社会的な関心の強さ、それ自体がメディアとなり、マーケティングの“道具”となる。

いま最も効果的なマーケティング・メディア、それは多くの人に関心を持っている「問題」だと考えてよいのではないか。

(日本マーケティング研究所・国際事業部)

## 最 近 の 体 験

吉 中 和 夫

・タイに行った。

生活費、月 6,000 円というタイの山奥で日本人の農業指導員に出会った。「水牛を使って田を耕して特に疑問を持っていない人に機械が必要なのかどうか」と云っていた。本当の消費者ニーズとは何かを考えさせられた。

・カナダに行った

カナダは街も自然もきれいである。場所によっては無断にゴミを捨てると罰金がかかる。もちろん私もゴミなど捨てなかった。マーケ

ティングと社会規制について考えさせられた。

・豊島園に行った

休日のせいもあり、人を入れようだった。プールで泳がないでくれという規制もあった。ワゴン、屋台のまわりはゴミだらけであった。アフターマーケティングについて考えさせられた。

以上、最近の体験から。

(中央宣興・マーケティング本部長)

## マーケティング情報も現場の活用から

沼 本 康 明

C & C による O A や S A が叫ばれて早 5 年以上になり着実に情報化が浸透しつつある。又、昨今は M A (マーケティングオートメーション) なる情報化も唱えられている。確かに、企業内の各所に分散コンピュータや各種ターミナル (ワークステーション、POS 等) の普及が急速に進展しており、かつ、情報も多種多様なものが蓄積されている。しかし、要は、この機器や情報をどう生かすかである。

そして、今、システムを構築する部門と使用する現場との融合が為されつつある。つま

り、システムと現場、情報と業務との連動が相互の交流により生かされようとしている。ある意味では、それだけ現場が追いこまれているものといえる。成熟化時代の今日、消費者から小売・小売から卸、製造業へと物の動きに情報の付加が必須となっている。マーケティング情報の活用が現場で為される。そこから、これからのマーケティング戦略が展開される。情報の活用が本物になりつつある。(日本電気・情報処理第二流通サービスシステム事業部長代理)



## あ と が き

お蔭様で『百人百語』も1983年の創刊から、5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すばらしい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、短い文章のなかに、ピカリと光るものがあり、全体としては、まさに「キーワード'88」にふさわしい内容となったと感謝しております。

本年は、変化の早いまた激しい世の中だ、どう対処していくかについてもう一度原点に戻ろうという提言が多かったように感じられました。すなわち人間、人間の心をもう一度見つめなおして、今までのやり方を変えて、新たなスタートをしなければならぬという従来の分類では、わけられない広い範囲を含む提言が多

かったのが今回の特徴でした。やはりマーケティング革新は、会社全体で取り組まないと推進できないものだと、痛感しました。

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。

石田 巍 (エーシーシー)

植野 盛彦 (京王プラザホテル)

六本木義男 (東京パブリック・コミュニケーションズ)

1987年10月

担当理事 東 條 幹 郎

### MCEI 事務局

東京支部／〒102 東京都千代田区麹町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



