



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 '89

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、米国のテキサス・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〈お祭りラベル〉キャンペーン」（'79年）、宝酒造の「宝焼酎「純」の〈カムバックサーモン〉キャンペーン」（'80年）、シャープの「シャープニューライフフェア '80・であいふれあい各駅停車／貸切り賑わい館」（'81年）、松下電器産業の「ナショナル冷蔵庫／ザ・スリム〈カラーオーダー〉キャンペーン」（'83年）、日本水産の「シーフードNOWニッスイ」（'84年）、東京東芝家電販売の「システム個展“ときめきナイスデー”」（'85年）、宝酒造の「タカラ can チューハイ作戦」（'85年）、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「“くみっこかえっこプラ”キャンペーン」（'86年）、ライオンの「〈10月20日は頭髪の日〉第IV次育毛剤戦争」（'87年）、宝酒造の「TAKARA BARBICAN作戦」（'87年）、シャープの「U'sキャンペーン」（'88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 (東日本東芝家電販売)
- 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)
- 副理事長 吉 岡 国 道 (積水化学工業)
- 理 事 木 谷 騏 巳 郎 (ニッポン・インターナショナル・エージェンシー)
- 理 事 中 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)

目 次

■ 成熟化社会における商品メッセージ	阿部 堅二	4
■ 生鮮3品とのあつきあいは、営業システムで!	石田 巍	4
■ あいまいさ (fuzzy)、寛容の重要性	市橋 立彦	5
■ 生活者のニーズに応えるマーケティング	伊東勝太郎	5
■ 素直な目、素直な心で。そして、タブーへの挑戦を。	井野 和夫	6
■ 顧客創造のためにすべきこと	岩政 幸伸	6
■ ころ、ありますか?	植野 盛彦	7
■ 「何を作るか」が、いまマーケターに問われている	梅澤 伸嘉	7
■ 大人の遊び心をくすぐる	大谷 紀雄	8
■ マクロとミクロの鋭い視点	大歳 良充	8
■ 「人間工学」から「感性工学」の時代へ	大橋 照枝	9
■ 流通規制問題へのとりくみ	大森 清司	9
■ ネットワーク化	奥住 正道	10
■ 中年・熟年女性万才!	小倉良三郎	10
■ 人 (マインド&エネルギー)の統合へ全力を	香川 公一	11
■ 色と気分のマーケティング	上條 利昭	11
■ 企業イメージにあったCMを	川勝 久	12
■ 共同体感覚欠乏症	川嶋 保	12
■ マーケティング入門者の告白	木下 訓行	13
■ 難考易言	木原純一郎	13
■ 金が全てではない世の中のために	木村 洋	14
■ ワールド・クラス	小林 薫	14
■ 現在の消費者ニーズに価値を置くな	小林 保彦	15
■ 海釣りの体験	近藤 聡	15
■ 行政機関も今やライバル	坂井幸三郎	16
■ 世界に貢献できるマーケティング	佐川幸三郎	16
■ 消費者ニーズはオールマイティか	佐藤 壽一	17
■ 皆が持とうマーケティング・マインド	佐藤 孝直	17
■ 商品販促コンセプトの創造	佐藤 恒男	18

■ 今こそ、セグメンテーションで考えよ	佐藤 福雄	18
■ コトバのない時代のマーケティングの再評価	佐藤 知恭	19
■ サイエンス実践の時代	三瓶 健二	20
■ 国際化を推進	清水 滋	20
■ 人間の科学	城 功	21
■ お答えは個人 新for you サービス	新藤健一郎	21
■ 日本と別れ	鈴木 忍	22
■ 自由時間研究所	鈴木 徳彦	22
■ マーケティングには思相が要る	高桑 末秀	23
■ カスタマイジングとコミュニケーション	高橋 平	23
■ ライフデザインへの参画	高橋 弘	24
■ 「新販路開拓」の成果	武田 哲男	24
■ 醸しだすもの	武田 裕夫	25
■ 売上げは結果である	田島 義博	25
■ 美意識市場	谷口 正和	26
■ 美的民主主義	谷口 優	26
■ 企業—顧客ネットワークの構築で競争の中和を	種子田 實	27
■ 未来の座標軸「ヒューマンマーケティングの提言」その後II	千足 隆昭	27
■ パーティ・マーケティングの時代	堤 江実	28
■ モグラから模倣楽へ発想の展開を!	寺尾 睦男	28
■ 売場はそれ自身消費の対象である	寺下 富雄	29
■ $1 \times 100 \neq 10 \times 10$	東條 幹雄	29
■ 「無用の用」の重要性	藤間 能之	30
■ 二つのライトを交差させて“ちょっぴり差異化”へ	鳥山 輝郎	30
■ 変化に対応するマーケティング	中神倭文夫	31
■ エクセレント(勝ち抜く)	中川伊志巳	31
■ 新規事業開発と情報	中田 善啓	32
■ マーケティング・リサーチ雑感	中西 将夫	32
■ オフ・オフィス、オフ・デスク	中野 光雄	33
■ これからも	長岡 隆司	33
■ それで!それから!に答えるマーケティング活動を	永田 久延	34
■ 笑顔のマーケティング	永田 良之	34
■ 表面的トレンドを仕掛ける	西岡 譲二	35
■ サービス業はサ・タ・デー化	二宮 嘉昭	35

■ SISとマーケティング	沼本 康明	36
■ 現場に立つ	野中 信夫	36
■ 「ドラマチック」しませんか?	野村 正樹	37
■ 3人メシが喰えるか	馬場 悦夫	37
■ 立場の調和	馬場 聰	38
■ 課長の正しい戦略	平林 牧生	38
■ 次に伝えることを考えたコミュニケーション	福沢 暉夫	39
■ やっぱり“いつまでも青春”	藤岡 栄	39
■ 人材	松井 幹雄	40
■ 効率と効果	松岡 一男	40
■ 円高とマーケティング	真野 輝彦	41
■ 歩を生かす企業	丸谷 芳雄	41
■ 世界は同質市場	三浦 一	42
■ 企業の原点は「売り」にある	御厨 文雄	42
■ 4つの目の営業編成原理	水口 健次	43
■ 拡・脱・超のマーケティング	水野 誠一	43
■ マーケティングは生産の上位概念	三谷与司夫	44
■ 基本にこだわる	三田村和彦	44
■ もっとユーザーの立場になって	三原 聰	45
■ 日本人は変わっていきます	三宅 占二	45
■ もう一度、P・O・S	三宅 政勝	46
■ 一人マーケティング	三和 尚吉	46
■ “マーケティング・ソフト”の勝負	村田 昭治	47
■ これからのマーケティング開発の注力ポイント	森 茂樹	47
■ 盲点・黒子・全人格	諸田 哲生	48
■ 魅かれる色の提案	屋島 史子	48
■ ブロードキャッチ	柳澤 健	49
■ 変わることと変わらないこと	八巻 俊雄	49
■ ゆとりのムダの効用	山口貴久雄	50
■ マーケティング組織三層に信頼関係を	米内 貞弘	50
■ ことばとの出会い大切に	六本木義男	51
■ 不満、不便解消の需要創造	若林 健三	51
■ 円高内需革命への水平思考	渡辺 敏	52

## 成熟化社会における商品メッセージ

阿部 堅二

過密化した情報化社会でもある現代の成熟化社会で、広告コミュニケーションの効果を高めるポイントは何なのか？それは、訴えようとする商品メッセージの内容に鍵がありそうな気がする。消費者、生活者に訴求するメッセージの中味とは、つまるところ、その企業が売らんとする商品やサービスが本来的に持っている価値である。このことは、昔も今も変わらない。変っているのは、社会的な情報環境である。

メーカーであるなら、その商品のもつ現代

の生活環境にとっての便益、価値、意味を冷静に深く見つめ直してみよう。魅力やアイデアが本当にその商品にあるのかどうか。これを単なる皮相なイメージ価値、情報価値で捉えたと落し穴にはまるような気がする。

固有のアイデンティティがあり、アイデアがあり、明確なパフォーマンス（効能）のある確固とした「商品価値」の発見が、商品メッセージを効果的にする鍵ではなかるうか。

（積水化学工業・東京マーケティング部主任役員）

## 生鮮3品とのおつきあいは営業システムで！

石田 巍

日常の食事はほとんどの場合、肉・魚・野菜の生鮮3品が中心になって献立が決められます。従って加工食品も、生鮮3品との兼ね合いで買われる場合が多いわけです。となれば、加工食品の販売や販売促進は生鮮3品との合同で実施するのが定石でありましょう。セールスは自社商品の担当バイヤー以外のバイヤーとの付き合いが必要になる訳です。

『そう言ったってサ、バイヤーには縄張り意識があるし、いざやっても売りや粗利の保証はできないし、そんなに簡単にはいかないよ。』

とセールスマンは逃げ腰であります。

加工食品のセールスが積極的に生鮮のバイヤーに近づくには会社としてのシステムが必要です。例えば、セールスマンやフィールドマンの営業ポイントを、生鮮担当とのコネクトについては圧倒的に高く評価します。反対に自社商品だけを販売するセールスマンに対して極端に冷たくする訳です。生鮮とのドッキングなんて『掛け声だけ』では上手く行くわけが無いと思います。（ユアープランニングスタッフ・プランニングリーダー）

# あいまいさ (fuzzy)、寛容の重要性

市橋立彦

小衆論、分衆論が盛んな一方「やっぱりフツーの人」論も盛んである。これを今までのマーケティングの一種の行き詰まり現象とみるのは果して私の過言であろうか。また最近えらい先生方の、心だの人間だのが副題についてマーケティング書の出現もその一種ではないかと思う。私は今までのマーケティングの一つの欠陥は、ターゲットの人間を数字で現わし無生物化し、マーケターが自由に人間を操縦できるかのような錯覚・幻惑に陥ち入って口では消費者志向を叫びながら、実際は

消費者に対し上位者の「押しつけ戦略」をやってきたのではなからうか。最近あのコンピューターでさえfuzzy (あいまいさ) の重要性が注目され、現にそのファージイ効果を応用した仙台の地下鉄は好評で、私も体験したが乗り心地は大変よろしい。人間は考える輩で今後ますますあいまいな行動をする。だからこれからのマーケティング戦略はそのfuzzyさを認識し、受け容れることが重要となろう。  
(企画グループ市橋事務所・代表)

# 生活者のニーズに応えるマーケティング

伊東勝太郎

牛乳の消費が伸びている。昭和60年、戦後初めて飲用牛乳の生産量が前年を下回る程、不振であったが、62年度から増加に転じ、現在も順調に推移している。

牛乳は栄養のバランスと質の面で最も優れた食品であり、又最近牛乳のカルシウム含有量の多さが評価されているところである。

この牛乳の売れ行きが好調な要因としては①牛脂肪分の含有率が3.2%以上から3.4%以上となり、味が濃くなっておいしくなったこと。

②新商品の開発等商品の多様化、売場の活性化を図ったこと。

③健康食品志向につながっていること

などがあげられているが、これだけではなく、私は、商品、価格、流通、販売促進など生活者の願望を満す為の全ての活動の統合化、即ち、マーケティングにその要因があると考えている。

(明治乳業・専務取締役)

## 素直な目、素直な心で。そして、タブーへの挑戦を。

井野和夫

今年は冷夏に見廻われたが、それでもどうやら私の担当部門は、昨年・今年・来年の3ヶ年で売上倍増を達成できそうだ。然し、内容的には恐ろしいもので、その年の新製品を除くと、ここ2年間とも対前年比で100%を下廻っている。飲料業界では、毎年800余種の新製品が登場している。「成功率1%のマーケティング不在のアホ業界」と言われる中で、一歩マーケティング展開を間違うと（アホなりに）、奈落の底に突き落とされてしまいそうだ。

ややもすると、メーカーの自己満足の「差

別化」に溺れ、「つまらないすきま商品」の開発になり易い過去の失敗から何を学ぶか。生活者の意識や行動、社会環境の変化を、益々複雑化していく社会であるからこそ、「素直に凝視する」という原点に戻りたい。「素直な目」「素直な心」で現状と今後のありようをしっかりと見つめた上で、「タブーへの挑戦」を行うことが、これからのマーケティングに求められるよう。私は、そんなアプローチをして行きたい。

（カルピス食品工業・営業部営業企画室第2G統括部長）

## 顧客創造のためになすべきこと

岩政幸伸

小売業における最終目標は顧客を作り出すことにある。お客の好む店になるためには、時代の変化に敏感に対応しなくてはならない。お客のニーズ、態度の変化を繊細な神経でキャッチし、細かく分析・推測していくことは必須の条件である。

企業経営者は顧客獲得のために、明確な目標・経営ポリシーを立て完遂しなくてはならない。目標・方針も実施されなければ、絵にかいた餅にすぎない。逞しい行動力、革新への意欲こそ、強く求められるものといえよう。

店はお客の利益を考えながら運営することで店にも利益が生み出されるのである。お客が快適な気分で買い物ができるよう、ストアイメージをより良く改善しなくてはならない。そのためには新しいテクノロジーにも関心を持つべきである。お客が好むサービスと商品に厳しい目で対処しなくてはいけない。

小売業は社会性のある、意義深い活動であることを深く認識することである。

（大正製薬・専務取締役）

## こころ、ありますか？

植野盛彦

弁舌さわやかで知識が豊富なセールスマンよりも、訥々と訴える素朴な人柄のセールスマンのほうが、成績が良いというケースがよくある。

わが京王プラザホテル宴会部でも、ベテランの顧客係が、豊かな経験をもとに手際よく打合せを進めるよりも、お客様のご意見をよく聞き、お客様と一緒に考えて考える係員のほうが、なぜか評判が良い。

世の中の技術革新、科学の進歩は著しい。同じ商品なら、どこの企業の製品でも大同小異

である。なのに、なぜA社の製品は売れ、B社は売れないのか。消費者が、心のこもった商品（サービス）とそうでないものとを、微妙に見分けるセンサーを持っているからではないだろうか。

京王プラザホテルが開業のとき「たとえ、つたなくても、心がこもっていれば、お客様は必ず満足して呉れます」と言った初代社長の言葉を、いま思い出す。

（京王プラザホテル・宴会部副部長）

## 「何を作るか」が、いまマーケティングに問われている

梅澤伸嘉

いかに早く、安く、上手に、たくさんのもので作るか。これが従来技術者に与えられた任務であった。しかし、いま「いかに作るか」から「何を作るか」に多くの技術者の関心は急速にシフトしている（日経エレクトロニクス誌、1988年7月11日号）。

今までは消費者のニーズが見えた。だから企業の技術者はそれに応えてまちがいがなかった。ところが今はニーズが見えない。何が欲しいかわからない。いきおい技術者は売れない商品の乱発を強いられ、上記のような関

心のシフトをおこしている。

マーケティングは今何をなすべきか。「いかに作るか」から「何を作るか」への発想の変革は商品コンセプト開発の重要性を示すものである。そしてこのことはほとんど未知への挑戦を意味する。私はこの領域に命をかけている。「何を作るか」が、いまマーケティングに問われている最大の課題である。マーケティングの力量と真価が問われる時代だ。

（マーケティングコンセプトハウス・代表）

## 大人の遊び心をくすぐる

大谷 紀雄

よく遊び、よく学べ、昔からの言葉である。子供は遊びの天才、子供は遊びながら育つ、などとも言われてきた。

最近はどうか、もちろん大前提は変わるべくもない。子供は子供であり、大人社会とは異次元の世界を創り出している。しかしながら、情報の過密化、ハイテク技術の急速進歩、加えて生活の豊かさが進む中、子供と大人との垣根は必然的に狭くなりつつある。それでもこんなに面白いのに、こんなに楽しい（と思うのに）のに子供は我々の意図通りには動い

て呉れない。感動性、感激性が薄れクールでシャープな感覚を持った新人種である。反面爆発力もあり彼らの独特のコミュニケーションパワーは我々の想像を越えている。

一方大人はどうだ。特に若い時苦労した40代、50代は今やっと本物の生活感覚を持ち、眠っていた遊び心をもよみ返らせている。アダルト狙いの遊びビジネス、本物の遊び感覚の見直し、マーケティングのひとつの切り口である。

（タカラ・NEXT事業部部長代行）

## マクロとミクロの鋭い視点

大歳 良充

マーケティング戦略の「これから」を考えるに当っては、まず時代の大きな流れを鋭く見すえる必要があろう。消費現象をいささか“こざかしい”言葉で表現しているようでは、真の企業のマーケティング戦略は構築されるはずはない。しかし、マーケティングマンのなかには、このマクロの視点がどうも不足しているような気がしてならない。とくに、国際化の本格的進展と新しい技術革新の時代に入って、とくにその感を強くする。

その一方で、もっと“売りの現場”からの

発想—しかも、そこでの顧客との出会いを、リアルに鋭く捉えることが大切である。“売りの完結”の場では、日々新しい事象が発生し、それに対応するノウハウが考え出されている。そのミクロの事実のなかに、マーケティング戦略の「再構築」の手がかりがある。

現場から素直に学ぶ姿勢がなくては、眼を明けていても、大切な事実は見えては来ない。「感度」というのは、そういうことだと思う。

（プロムス・代表取締役）

## 「人間工学」から「感性工学」の時代へ

大橋 照枝

マーケティングも先端のところでアートとつながる時代になった。例えばマーケティング戦略の具現化としてのVMD戦略やVP戦術に単なるデザイン（既存の情報の組み合わせ）でなくアート（無から有を創造）の要因が不可欠になり、西武のシード館やNYのバーニーズではアーティストをVPに投入している。商品やサービスが品質・機能の良し悪しで買われる時代から、気分・好き嫌い、五感の満足で選ばれる時代になり、マーケターも単なるデータマン、リサーチャーから、アートのわかる

感度が求められている。品質・機能を人間に近づけようとしてきた「人間工学」も、もはや品質・機能が優れていることは当然で、生活者の多様な好みを捕え、人間の五感を科学する「感性工学」へシフトしつつある。既に香りや色彩、音と五感の満足の研究等が成果を上げ、人間の快い時の脳波と周波数のパワーの関係（ $1/f = \text{エフぶんのいち} = \text{ゆらぎ現象}$ ）はナショナルの扇風機のCFでうたわれるまでになった。

（大広・マーケティングディレクター）

## 流通規制問題へのとりくみ

大森 清司

日米間の貿易・関税紛争が一段落したと思っていると、こんどは日本の流通機構や流通規制の特異性が問題になってきた。アメリカやヨーロッパの当局者は、日本の市場開放がなかなかすまないのは、日本の流通制度や流通規制のせいだと主張しているようである。具体的には、大規模小売店舗法による大型店の出店規制、酒税法による酒類販売免許、不当景品防止法による事業者景品規制などがその例にあげられている。

しかし、流通の問題は、その国の文化、伝

統、商慣習、企業のマーケティング活動、消費者の購買行動などに深くかかわっており、政府間の交渉や一片の法改正でかたづく問題とはとても思えない。MCEI国際大会が東京で開催されるいまこそ、日本および各国の流通制度、流通規制について、政治・外交レベルよりもまず、マーケティングの専門家・実務家の立場から、実証的・理論的・客観的な議論をなすべきである。

（キッコーマン・営業企画部長）

# ネットワーク化

奥住正道

これからすすむ多様化社会では、情報化、国際化、サービス経済化という問題を含めて、さまざまなニーズが人々の生活局面に派生するわけだから、これに対応した売り方、業態ビジネスが多元的に成立する時代となる。

ただし、それらの多様なビジネスに共通する基本は、いつでも、どこでも、いますぐにといったジャスト・イン・タイムの販売であって、これを効率よく運営していくには、個別のニーズに対応した製・配・販のネットワーク化をはかり、小売業の店頭で発生する販売

情報で、生産や物流活動が推進されるという新しい流通の仕組みに切り替えていかなければならない。

その意味で、これからの流通業における経営、マーケティング戦略のテーマは、ニーズを予知する顧客情報のデータベース化とともに、小売業を中軸とした製・配をつなぐ独自のネットワーク構築にあるといえる。それだけにまた、主張の明確な販売政策が大事だ。

(奥住マネジメント研究所・代表取締役社長)

# 中年・熟年女性万才！

小倉良三郎

私達夫婦は近所のテニスクラブに入っている。私自身は、ゴルフのつきあいのない週末は、極力このクラブに行き、仲間とテニスを楽しむようにしている。このクラブは、支配人のお人柄のせいか、アフターテニスを楽しむ時間がある。夕方になり、精一杯プレーしてきた面々がテーブルを囲み、ビールを飲みながら歓談の一時を過す。この時大活躍するのが私の家内であり、その女友達、中年・熟年女性達。交わされている会話の内容も、トナメントの話から、カルチャーセンター、展

覧会、音楽会、旅行、料理、亭主の健康法、果てはかなりきわどいセックスの話等、その情報量の多さに圧倒されるばかり。世の中の需要の変化の引き金を引いているのは、どうやらこの様な女性達であり、仕事社会の中に埋没しがちな企業社会のキーマンと自認している男性達が果している役割は一体何なのだろうかと考えさせられてしまう。男性共、もっと生活にゆとりを持とう！

(新日軽・専務取締役営業統括本部長)

# 人（マインド & エネルギー）の統合へ全力を

香川 公一

競争が多様にドラスティックにその局面を変化させ、かつ、スピードを早めている。これはまぎれもなく企業の戦略展開力、とりわけスピードと機動力の重要性が益々高まってきたことを意味する。こうした動向にトップが気づかぬはずはない。しかし、戦略展開における人的パワー（事業価値観、意欲、実践能力）の統合（結びつけ、一貫し、相乗すること）の重要性に気づき、これへ真剣にエネルギーを注ぎ込んでいるトップはどれ程おられるだろうか。

戦略展開において「人」ほど重要でありかつ、阻害要因になるものはない。人は戦略の推進力である。しかし、変化の激しい時代には「固定観念」という「重さ」と「粘り」を持ったブレーキとして働き、変化への軽快な対応を阻害する。今こそトップは戦略的に「人」に目を向け、その心（使命）と意欲（エネルギー）と能力（コンピテンス）の統合に全力を尽くすべきであろう。

（ヤラカス館本店・マーケティング部長）

## 色と気分のマーケティング

上 條 利 昭

色と人の行動、あるいは色とトレンドの間には密接な係わりがあるように思える。

少し前までは、DCブランドの大流行と共にインテリア、車の色など黒を基調としたモノトーンが主流だったのは記憶に新しい。

こうしたモノトーンの時代は、人の行動もどちらかという内向的だ。カウチポテトやファミコンフリークが先端文化を占拠し、マーケティングも、それに伴ない種々の宅配ビジネスが脚光を浴びるようになった。

こうしたトレンドもここへきて落ち着きを

呈しはじめ、カラーの時代が到来しつつある。1970年代に流行したサイケデリックブームの再来とまではいかないものの、花柄の派手なプリントや明るいインテリアが流行っているのは周知の通りである。色が先か、トレンドが先かの判断は困難な部分があるが、ともあれ、人々の気分が外に向いてきているのは間違いないさそうである。

（コニカビジネスマシン・マーケティング部長）

## 企業イメージにあったCMを

川 勝 久

数年前からとても気になっていることがある。それは、企業イメージにあわないCMが目立つことである。ある業界でナンバーワンである某社が、コメディ型のテレビCMをおく面もなく放送している。あるサービス業は明らかに大人がターゲットであるにもかかわらず、アイドルタレント的な人間を登場させている。この場合、ヤングは親の許可なくやたらにそのサービスを利用できないものであることを広告主は知らないようである。

宣伝担当責任者（部課長、担当重役）は、テ

レビCMの企画段階で、それが自社のイメージに合ったものかどうかを判断する責任をもつ。「昨日まで人事部長をしていたからわからないので、代理店さんよろしく頼みます」ではダメ。それなら部下たちに判断を求め、テレビCMがマイナス効果にならないように注意すべきである。

（産業能率短期大学・教授（マーケティング））

## 共同体感覚欠乏症

川 嶋 保

ヘンリー・フォードが一株主から、無責任だと告発されたことがある。60年前の話だ。「高賃金を支払い、しかも一般常識では車の運転など思いもよらぬ大衆にT型モデルを破格の値段で売ろうとしている」というものである。これに対してフォードは証人台から、次のように答えた。「いま非難されていることを実行したら、途方もなく利益が上がってどうしようもないだろう」と。事実、フォードはその通りをやり、大成功を収めた。

いまの日本もそれをやってのけているが空

洞がある。共同体感覚の欠落だ。つまり個人は共同体の一員である／共同体は個人の役に立っている／個人は共同体の役に立っている、という自覚とそれに基づく行動である。21世紀へ向かっての大きな流れの一つは、「個」の成長であろう。個が健全に育つためには、人間は一人一人が独自の存在であるという認識と共同体感覚が必要である。それはまた、国際社会へのパスポートでもある。

（プレジデント社・出版本部主任編集委員）

# マーケティング入門者の告白

木下 訓行

戦後の日本経済復興の原動力となった“鉄鋼”も最盛期を過ぎた現在、さすがに将来の夢を非製鉄部門の多角化路線の開発に託さざるをえなくなったようだ。

その鉄鋼業界の中で、まさに30年間生息してきた当社も、従来の親方日の丸的経営方針からの一大転換を迫られることになったのも、論理の必然であろう。

企業30年寿命説を裏づけるパターンのひとつといえるかもしれない。

このような事情を背景にして、当社はこの

数年間、異業種への新規参入に挑んでいるが、“売れ筋商品の開発”、“新規販路の開拓”という二重苦の中で、確定したスタンスがとれないもどかしさを痛感している。

それ故に、遅まきながらも、MCEIの先輩諸氏の御教示を仰ぎつつ、早急にマーケティングのノウハウを身につけたいものと切念して止まない次第である。

(大開物産・取締役社長)

## 難考易言

木原 純一郎

一夜が明けてみたら様子が変わっていた。「マーケティング・コミュニケーションとは」から「コーポレート・コミュニケーションは如何にあるべきか」への大変身。販売促進を主としたマーケティング機能の一環から、パブリックアフェアーズを含むマネジメント機能へ。商品、ブランド認知度の向上／商品情報の伝達から、企業イメージ向上／企業情報の伝達へ。どれもこれも難しい言葉が飛び交う。もっと解りやすい言葉で会話をしたいとつくづく思う。自分の会社が将来の姿を見極

めながら、どの方向に進もうとしているのか。会社自体の活力、張切り度合を正しく理解してもらうには何が良策か。お客さまとお得意様と商品の絆を深めていくための知恵と行動力は……とおきかえて考えてみたい。

どうも難しい言葉が多すぎる。と思いつつ新設の広報室をどう機能させるかに頭を悩ませる。やさしい言葉と文字で考えたい。気持が通じる事が、コミュニケーションでしょ！

(ワコール・広報室東京広報担当マネージャー)

## 金が全てではない世の中のために

木村 洋

豊かな世の中になって、生活の中にまた贅沢という言葉が戻ってきた。だが、63年度の経済白書は、日本が1人当りの所得で世界の最高水準に達しているのに、国民生活の面でその豊かさが実感されていないと指摘している。東京湾を埋め立てて巨大な人工島を造成する、雨天でも野球のできるドーム球場がある、ねている間にパンができる、といったことが“豊かさ”ではないことにひとびとはとうに気づいている。

手を変え品を変え、もっと売ろうという魂

胆は、“貧困なる過剰”をさらに増大させるだけであり、いま求められている企業戦略でありえようはずがない。

「贅沢というのは高価なものをもっていることではなくて、贅沢な精神をもっていること」だと亡くなった森茉莉さんは云い続けた。マーケティングたるもの、徒らに浪費を促すような商業主義には陥らない、という矜持を捨ててしまってはなるまい。

(第一企画・取締役マーケティング局長)

## ワールド・クラス

小林 薫

「これから」のマーケティングを考える際に大事なこととして、この「ワールド・クラス」という言葉をあげたい。その意味は、「世界級の」、すなわち、世界どこにでも通用し、しかもそこでトップ・クラスに入りうる……ということである。

これまで日本の製品の品質は正にワールド・クラスであった。サービスもしかり。経営の対応力も、生産管理技術もワールド・クラスであったといえよう。

しかし、マーケティングが果して、手放し

でワールド・クラスかという、まてよといわざるをえない。

これからの日本のマーケティングは、国内で通用するのみならず、世界の場で圧倒的なリーダーシップもとりうるころにまで、さらに一段も二段も飛躍することが望まれるのである。そのためには、ワールド・クラスのマーケティングが数多く輩出することがなんといっても不可欠な条件となろう。

(産業能率短期大学教授、経営評論家)

## 現在の消費者ニーズに価値を置くな

小林 保彦

「消費者のニーズに応える」というお題目が流行っている。しかし我が国の消費者は今の所、ブランドものを買い漁るというレベルである。ブランドものだから買うというのでは、ものを見る目が無いとふれて歩いているようなものだ。ものを見る目というのは少々の授業料を払ったくらいでは養えない。その人ばかりでなく家族や友人の価値観による手助けをも必要とするのである。全体的に美意識が向上していない中で、「消費者のニーズ」なるものに答えようとするとうどうなるか、くだらない商品を生み出してそれで終わりである。ど

ういう商品が必要かと尋ねられても消費者も答えられない。目の前に置かれてみてはじめて気づくのである。この際、作り手は迷いを捨てるべきではないのか。作り手もよいものを知っているのだから。そしてよいものがわかる消費者と楽しみを分かち合うのもよいではないか。一度身についた美意識は失われることはない。一人また一人ともものわかる人間を育てるくらいの気構えを、企業が持たないと、いつか企業が置いてきぼりをくらうことになる。

(青山学院大学・経営学部教授)

## 海釣りの体験

近藤 聡

最近“海釣り”に凝っている。白ギス、カレイ、大アジ等である。過日大アジをねらいに剣崎沖に乗合いで出かけた。水深80m~90mである。釣場に着いて第一投。やがてサオが弓なりにしなり、リールをまきあげる。30センチ級の大アジがダブルできた。つづいて大アジとサバのダブルがきた。小一時間程の間に大アジ、サバを十数匹釣りあげた。囲りの釣客には一、二匹しかきていない。船頭が私のところへきて「タナはどの位でやってんですか」ときいた。「1メートル50かな」船頭は

釣客に向って底から大声で「今日のタナは1メートル50ダヨ!」と、どなった。しかし、潮の流れがもうその頃には変わり、タナは5メートル位に変化をしていたのである。釣をしていて、つくづく“顧客接点の変化”ということを考えさせられた。

(千修・マーケティング企画室長)

## 行政機関も今やライバル

坂井幸三郎

昭和64年は、全国で30数都市が市制施行100周年を迎えようとしている。恐らく、皆がなんらかのイベントを夏休みに集中して実施してくるだろう。確かに、イベントは消費者や地域住民に対する、双方向のニューメディアとして、各方面から注目され、SP、PR、地域振興などに幅広く利用されつつある。

そうした中で、最近、目を見張るものがあるのが、地方行政機関によるイベントへの熱意である。当初は、公共投資予算の余りを使う程度で、熱意も知恵も乏しかったが、昨年

では公共投資よりも地域経済社会への種々な波及効果が大きいと見なされ、各機関とも本腰を入れてイベントに取組みだしている。

その意欲を甘くみてはならない。とくに若手中堅幹部を中心に、アイデア・企画・演出から受け皿作りまで、実に熱心な姿勢を示しており、売らんかな主義の企業SPイベントの強烈なライバルとなっている。今後とも両者の縄引き合戦は一層熾烈になっていく。

(青山学院大学経営学部教授・日本イベントプロデュース協会理事長)

## 世界に貢献できるマーケティング

佐川幸三郎

この数年の間に世界の中で日本経済の地位は飛躍的に向上した。今、世界が日本に求めているのは経済的或いは文化的な局面における日本の主体的貢献である。

先進諸国から学びとるだけでなく基本的な知識・技術・技能を自ら創造して世界の人々に役立つことが求められているのである。

今、メーカーでは商品革新のためのR&Dのあり方が、開発研究よりもむしろ基礎的な研究にウエイトをかけるようになってきている。自然科学の研究もさること乍ら、ソフトの革

新はもっと大切である。日本のマーケティングが基本的研究の面に於ても応用技術の面に於ても、世界の情報センターの機能を果せるような実力を持つことが是非必要なのである。われわれは気がつかないているが、これが切実に世界の人々から望まれているのである。これをどう実現してゆくのか、業際的学際的視野に立って皆が真剣に考えるべき時である。

(花王・取締役会長)

## 消費者ニーズはオールマイティか

佐藤 壽一

東京ドーム元年。本命ジャイアンツは、オールスター戦の後、ずっこけて優勝を逃した。隅から隅まで人工芝にしたので、選手の体に負担が大きく、故障につながった。日程消化が順調になったのも輪をかけた。東京ドームのせいだという説がある。

雨で中止がないことによる経済性の為、大事な選手を疲れさせ、選手寿命を縮めさせたとしたら、こんな皮肉なことはあるまい。

見る方にしても、野球は大空の下で見てこそ楽しいので、偶に雨にたたられることがあ

っても、これ位の非條理はあった方が、好天の下での観戦の興趣をいや増すことになる。観客の動員数が飛躍的に伸びているのだから、消費者ニーズにマッチしたのだと言うだろうが、便利さ、経済性を追求する余り、何か肝心なものを失っている、と思えてならない。

我々の商品開発も、目先の消費者ニーズに目を奪われ、人間らしさを失い、おかしい方向に向っているのではないか、と気になる。

(日本製粉・消費者室長)

## 皆が持とうマーケティング・マインド

佐藤 孝直

21世紀に向って情報化の進展、グローバル化、ソフト化・サービス化及び技術革新が社会経済変革のキーポイントとなると云う状況変化の激しい環境下において、マーケティングの原点に立ち戻って「真のお客様は誰か」を自らに問い直して見る、家庭用については消費者の皆様であり、業務用の分野では原材料として使用して頂く需要家の皆様が最終のお客様である、真のお客様を起点としていかにお役に立つことが出来るかを考えマーケティング戦略を構築することが基本だ。

この戦略の実践に当ってはマーケティング部門だけでは不可能であり、販売、生産、研究開発、マーケティング、スタッフ部門が一体となって遂行する所謂ロジスティックシステムの構築と実行が大切です、その基盤にあるのは、トップから一社員に至る迄全員がマーケティング・マインドをもって職務を実践し総合力を発揮することに努めることだと思う。

(味の素・専務取締役)

## 商品販促コンセプトの創造

佐藤 恒 男

ここ数年プロモーションで元気なのがイベント・キャンペーン戦略で、意図するところはユーザーダイレクト・プロモーションである。背景として「ユーザー・ニーズを探る、創る」の発想が礎で、現象として提案型マーケティングが顕著である。商品の持つ「機能＋価値」を提案の型で「いい切る」→「売り切る」→「仕切る」のサイクルが回り始まっている。問題点は継続性がない。いわゆる単品完結型のマーケティングである。結果、商品ジャンル（酒、本、車、レコード）等をコンセプトにした戦略は成立しない。単品商品と

ユーザーニーズへの訴求の合意でないとは動かない事が明白だ。単品商品がメーカーCIにも大きく影響力を持つ時代に入り本格化してきた。いところの核散化経営のスタートだろう。創造から想像へ、そして騒騒を起こし続け、いくつもの商品販促プロジェクトが、個々元気に動き、組織より優先する時代が目の前まで来ている様だ。総ては現場重要主義か！

（ビクター音楽産業・営業部次長エリア・プロモーション・グループ長）

## 今こそ、セグメンテーションで考えよ

佐藤 福 雄

市場を歩けば、歩くほど変化していることが良くわかる。“なぜだろうか？昔は、1つの言葉や、1つの目標で、話しが出来たり、くぐれたりしたが、今では、そうはいかなくなって来た。戦後43年、豊かになったし、平和である。世代の格差も、価値観の違をもった人が多くなって来た。だから、仕事も、商売も、教育も、難かしくなったのだと思う。今こそ“セグメンテーション”ということが必要ではないか！！

市場を細分化して見る、組織も小集団化し

てチーム編成をする、商品も……………。

つまり、細かく、ていねいに考え、計画を立てる。行動する時は、単純にやさしく、プロセスを重視する。というように考えてはどうか！！しかし、“モラル”とか“マナー”とか、精神的なものはわかりやすく、しつこく教育すべきだと思うし、統一すべきである。そして、成功の体験、勝つ体験を重ねて、人も企業も、成長していくのだと思う。

（ヤクルト本社・営業部市場開発課長）

## コトバのない時代のマーケティングの再評価

佐藤 知 恭

去年、五年振りの米国で、驚いた事は、これまで消費者対応が遅れていた自動車業界が、いまでは対応のすぐれた業界の一つになろうとしていることであった。しかもそれは、業界のリーダーであるゼネラル・モーターズ社の首脳が、米合衆国消費者問題局がまとめた『アメリカにおける苦情処理』という調査報告を読んだことに始まったという。

いまや米国の進んだ企業ではいわゆる消費者の『苦情処理の時代』は終わった。苦情処理のチャンネルとして 800 番電話 (IN-BOUND WATS) が 1967 年に始めて登場してから 20 年、当初は苦情処理の機能が高かったが、いまでは顧客とのコミュニケーションとしての広告の不完全さを補完する媒体として各方面から注目されている。

苦情処理から情報提供、消費者教育、さらに販売支援まで『多目的単一電話番号方式』による 800 番制度を導入し、年間 280 万コールを一日 24 時間年 365 日、一日の休みなく

担当者が処理していく GE アンサーセンターなどはその典型的な例である。

差別化困難時代、米国の企業が発見したその最後の決め手は『顧客満足』であった。GM は顧客に不満を与えている社内のあらゆる要因を徹底的に見直すコア・グループをつくり、AMEX、ポラロイドをはじめ消費者対応に前向きな企業はすべてそのマーケティング目標を『顧客満足の拡大』に据えた。

今改めて米国企業が関心を寄せているマーケティングの要諦である『顧客満足』はすでに我が国では欧米に先駆けること 300 年、17 世紀の前半の三井家の薄利多売商法に見られ、その後の江戸の前だれ商法、近江商人、富山売業商人をはじめとする江戸時代の我々の先祖の商法はまさに顧客満足の追求だった。マーケティングというコトバのなかった時代のマーケティングの再発見と再評価こそが『客の見えない時代』を生き抜く知恵である。

(白鷗大学・経営学部専任講師)

## サイエンス実践の時代

### 三 瓶 健 二

マーケティングがサイエンスであることが頭では分かっているとしても、サイエンスの心で取り組んでいるかとなると、歯切れが悪くならざるを得ないというのが正直なところだろう。

エレクトロニクスの発達で手に入る情報の量と質と速さは飛躍的な進歩を遂げている。そういう意味では環境は充分とは言えなくても整備されてきたといえよう。

MDSS（マーケティング意志決定支援システム）は当面のマーケティングマンにとっての大きなターゲットになると考えられ、特に

メーカーのマーケティングマンの目指すべき課題だろう。

商品の「売れるメカニズム」から「買われるメカニズム」という視点にたって、時間とお金を掛けてサイエンスしていくことで自社のマーケティング仕組みづくり—ノウハウづくり—が競争に打ち勝つための条件として益々重要性を持ってくる時代に至っている。

（東急エージェンシー・マーケティング局調査部長）

## 国際化を推進

### 清 水 滋

国際化時代の到来ということが口にされるが、これを輸入品の増加とか、海外投資の流行とか、外国旅行のブーム化とかの表面的な現象だけでとらえてはならない。国際化は一般消費者の生活理念、消費行動の質的な変化として考える必要があり、またそれに対処する事業経営の新しい局面として理解すべきである。消費者はここ数年の間に、わが国の国際関係の新たな展開（その中には円高問題やNIES問題なども含まれる）を背景として、それ以前には見られなかった消費態度を示しは

じめた。企業の諸製品、流通させる販売機関、広告方法なども、あきらかに変化が見られつつある。国際化時代は、単に国際マーケティングのみに結びつくのではない。それにも増して、国内マーケティングに影響をおよぼしつつあるように思われる。おくれをとらないよう、企業内に国際感覚を身につけたマーケティング・マンをどしどし養成し、環境変化に対処することが重要である。

（東海大学・政治経済学部教授、国際部長）

# 人間の科学

城 功

全米 176 の大病院で採用されている IS 法 (Infant Stimulation = 赤ちゃん能力法) のマニュアルを読むと、見せ方、見せる物次第では生後三日目! の赤ちゃんでも眼が見えるそうである。

その時、赤ちゃんの好む色は、白地に黒の水玉か、白と黒の市松模様だそうである。

それなのに、赤ちゃん用品といえば、白とピンクばかり、いったい誰のための色使いなのであろうか。

このような観点 (人間科学的な) に立って

みると、世の中にモノが満ちあふれているように見えながら、あるいはハイ・テクと云いながら、欠けたものが数多く発見できる。

たとえば、健康管理をしてくれるトイレ、ストレスを除去してくれる風呂、熟睡を保障する寝室等々、科学の世界では既に原理が発見され実験成功例も数多いのに、商品化はまだという商品は沢山ある。“生きる”にもっと着目した情報の蒐集が望まれる。

(マネジメントサイエンス研究所・代表取締役)

## お客は個人——新 for you サービス

新 藤 健 一 郎

お客の立場で考えよ!

いつの時代にもムズカシイ課題である。いまやお客のニーズは個人化の傾向にあるが、この新しいニーズに対応する勇気と決断が出来ていないのが現況のようだ。しかし、成功している企業もたくさんある。例をあげると、セブン・イレブン、ゴルフ宅急便、不動産情報のセンチュリー21、住宅情報、150円コーヒーのドトール、びあ、などお客の一人一人の生活価値を提供して成長している。これらの企業に共通して言えることは、業界の常識や慣

習にとらわれず、『あなたのため』と言った手づくりで血の通った新しいサービスを構築していることだ。従来のスーパーや百貨店、喫茶店、プレイガイドなどからは、この発想は出てこない。まったく別の戦略である。

こう考えてみると、お客のニーズの変化は起業化、企業化の大きなチャンスと言えよう。

(ヒロモリ・営業開発部長)

## 日本と別れたがる日本人

鈴木 忍

外国があつての、日本である。これは大昔から変わっていない。外国づきあいの高度なオペレーションによって、日本の今の繁栄もある。経済結果だけを見るなら、外国と日本の「サカイ」はないようにさえ見える。その情報効果が、若い世代の外国観、つまり日本観を変えている。彼らは日本と別れたがっている。

かつて多くの企業人や観光客が外国へ出た。しかしそれは「企業命令」によってであったり、「ツアー」という囲いを頼んでであったりした。日本と別れたがっている人は、当然の

ことながら、別の方法で外国を目指す（ツアーの代りに個人旅行が増加しているのも象徴的である）。アジアの国々で、“逆遣唐使”のような文化的役割を果たしたいと考える高校生もいる。外国の大学志望者も多い。

分社化だ、小社化だの動きの中で、親分企業と別れていく企業人もふえた。「別れは、会うの始め」、日本は今、そんなトレンドの中で新しいバリュウを創り出そうとしている。

（TAD・東京オフィス所長、武蔵野美術大講師）

## 自由時間研究所

鈴木 徳彦

自由時間研究所というのはどうだろうか。戦後我々は一生懸命にアメリカを中心とする文明のキャッチアップに励んできた。昭和22年から新聞に連載が始ったアメリカの家庭漫画ブロンディに登場するさまざまな家電製品—よく故障する電気掃除機、円筒形の洗濯機、パンの飛び出すトースター。そんな物が家にあったらどんなに幸せだろう。皆夢中だった。

そして今、文明の利器は狭い家の中に溢れ、欲しい物はなくなったという。でも豊かさの実感はない。そこでハタと気がついた。文明

の利器は溢れても、それを使いこなして生活を楽しむ時間がない。人間が共同生活をするための知恵、文明は手に入れたけれど、それが情緒的満足度、文化を生んでいない。折しも週休2日の定着。新しい住文化を創り出すソフト、自由時間の研究こそが、これからのマーケティングの基ではないか。

（ミサワホーム総合研究所・代表取締役所長）

## マーケティングには思想が要る

高 桑 末 秀

戦術は思想を必要としない。個々の戦闘場面（競争場面）で、敵（競争相手）に勝つテクニック（ハウツー）さえあれば、それでよい。だが、戦略となると、そうはいかない。個々の戦闘（競争）場面を全体の中でどう位置づけるか、どう評価するか、といった“判断”が、戦略には要求される。

その戦略的判断をマキにして、戦術だけ追いかけていくと、個々の戦闘（競争）では負けていないのに、総体としては敗北の憂き目を見る、といったことがおこりかねない。

戦略的判断をミスらないためには、すくなくとも3つの心掛けが必要である。

- ①木を見て森を見ない思考法からできるだけ遠く離れたところに、わが身をおく。
- ②企業が利益オンリーに走ると、いつかころぶ。転ばぬ先の杖が、企業にも必要なのだ。その杖の役割を果たすのが思想。
- ③数量化しやすい世界と数量化しにくい世界の2つが、この世には実在することを忘れないこと。

（協和広告・営業企画センター常任顧問）

## カスタマイジングとコミュニケーション

高 橋 平

願望の進化、満足の極大化のひとつの方向として、カスタマイジング概念に注目したい。商品そのものから、企業と顧客のあり方、企業組織、ものづくり、売り方、そしてコミュニケーション等、を再構築させる機会になる概念ではないだろうか。

「あなたの望むものはコレですよ」と進化の先を読む欲望の翻訳、情報の検索と組立、価値の事前確認、擬似体験、期待、欲望を持続させるしくみ。プロセスを見せ、購買に結び付けるこのコミュニケーションのあり方は、新

しいメディアとその価値、役割を誕生させ、「コミュニケーションシステム」自体をも商品化させる。

カスタマイジング概念の登場。新しい商品概念を生み、顧客の自己実現にモノ・サービスだけで関わる時代の終わりを暗示していると言えるのではないだろうか。

（大日本印刷・取締役CDC事業部長）

## ライフデザインへの参画

高橋 弘

物が生活を支配する時代は、完全に過去のものとなった。消費者は自からの価値基準にそった生活構築を強く意識するようになっており、企業側もこうした意向に、いかに対応しうる体制を敷いていけるかが、決め手となってこよう。

産業グループや企業内部組織、あるいは戦略立案や人材育成にむけてのリストラクチャリングも、いってみれば、このライフデザインへの参画をどう具体的なものとするかということが基準になって、新たなくくり

や基準が、形成されてくる。

商品は、ライフデザインにおいては、一素材にしか過ぎなくなってくる。複数の商品をつなぎ合わせるのは、適切な情報でありソフト技術である。提案型営業の必要性が浮上してくるのも、このような背景であればこそである。業態開発の多くも、そのターゲットは、ライフデザインへの参画接点により決ってくる。

(マネジメントサービス・代表取締役)

## 「新販路開拓」の成果

武田 哲男

新販路開拓が盛んに行われている。

この傾向は、企業規模が大きくなるほど盛んで、メーカー・卸売業の重要な経営課題となっている。その実施に関するきっかけは、売上げが伸び悩んでいるから、これまでの販路が過当競争になってきたから、社内の活性化を目的として、商圈を拡げたいから、消費者の行動や好みが変わってきたから、業界の流通形態が変化してきたから、といった理由になっている。さて、開拓を行うために講じた施策については、新販路にふさわしい商品の

開発、既存商品の改良、特別のプロジェクトチームの結成、社内組織の変更といった場合である。そして、その後の経過を見ると、メインではないが主要な販路として貢献している。従来からのルートも合わせて活性化してきた、と喜ばしい結果も出ている。

多様化、個性化から業際、業態化、業種の越境といったボーダレス時代の積極的なチャレンジによる成功の姿である。

(武田マネジメントシステムス・代表取締役)

## 醸しだすもの

武田 裕夫

価値観の多様化などといわれて久しいが、本質的には、それほど変わっていないと思えてならない。

むしろ、時代は、雰囲気のある時代に入っているようだ。そして、気分がいい、快適そうだといいところに人びとの関心が流れていると感じられる。

まさに、アメリカで話題になり、日本でも若者の心をとらえたジョージ・マキナーの「ブライツ・ライツ・ビクシティ」のタイトル通りだ。

その上、モノが象徴化されて、コトバが大切になってきた。物語とエピソードを背景にマーケティングが展開される時代がやってきたように思える。

かつて、ヘミングウェイの作品にも「清潔で明るい照明のあるところ」という長いタイトルの短編があった。結局は時代の雰囲気も、回転木馬のように、ある一定のスピードで同軸回転しているのかも知れない。

(マンパワー・ジャパン・マーケティング部長)

## 売上げは結果である

田島 義博

売上げを目的と錯覚している企業がまだ多いようだ。売上げは結果でしかない。経済学では、企業の目的を利潤極大化と考えるが、利潤も売上げと同じく結果である。

医薬品メーカーを例にとると、その目的は「人間を健康にすること」であり、手段が医薬品の製造と販売である。売上げや利潤を目的と錯覚すると、人間の健康を害う程、医薬品の大量販売をするという間違いも起こる。濃厚医療はその1つの例だ。

企業のマーケティング戦略の立案に当って

は、まず企業の目的を明確に規定すること、そして、それとの関連で目的達成の手段を明らかにすること、それは事業分野の規定に他ならない。そして、時間化された手順を決める。その結果が売上げであり、利潤である。

目的・手段・手順がなく、売上げと利潤の目的だけ示された長期計画は、画に描いた餅でしかない。

(学習院大学・経済学部教授)

## 美意識市場

谷口正和

情報回数化の進行は海外旅行すら1000万人時代を生み、何回も出かける人々を増加させています。現場に行くリアル情報に加えTV24時間放送や新雑誌出版増加、人そのものの表現メディア化をふまえて擬似情報を手にする人々は、情報過多の中で増々「目がこえ、耳がこえ、舌がこえる」の高感度化環境に入っています。その結果マーケットをリードするのは洗練を志向するハイランク、ニューランク化であり、その中央に美意識がリードする時代が顕在化しています。又、それを解決す

る経済力も円高と人不足を受けて積極的になる傾向は89年も充分つづくでしょう。

世界中を見聞し、しかも何回も見聞することによる、目からウロコ現象は、よりすぐれた選択眼を持ったユーザーを育てているため、対応力として、増々、ベターベストセレクションを要請されている。しかもそれを第6感である直感で判断する高感性ユーザーがリーダーである—そんな時代です。

(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

## 美的民主主義

谷口優

マックス・ウェーバーは、近代化を社会の合理化過程と規定した。その意味で、「生活の近代化」を支援するための小売業の理念が「経済民主主義」の実現であった。それは、良いものをより安く販売し、もって人々の生活の向上に資するという理念であった。

しかし、未曾有の豊かさを達成した今日では、こうした近代化、合理化の理念を基本にするだけでは、マーケティング戦略としては片手落ちである。なぜなら、豊かさは、生活を合理化されるべきものとして手段的に捉え

る側面より、そこに意味を見いだすべきものとして目的別に捉える側面をクローズアップさせるからだ。

この「生活の意味化」を支援する小売業の新しい理念を、私は「美的民主主義」と呼びたい。それは、人々の内面的・個人的な美意識を探り、それらを集約して、商品や売場でその価値感を表現し提案する営みであり、私はこれこそ次代を拓く理念だと思っている。

(ジャスコ・専務取締役)

# 企業－顧客ネットワークの構築で競争の中和を

種子田 實

マーケティングにおける競争重視の傾向は、経済社会のソフト化が進む中、ますます強まっていく。企業は、顧客のニーズや欲求を満すことによってその目的を達成するのだが、それを競合他社より効果的に満たしていかなければならない。それが「虚構の記号の戯れ」で、なし続けられるものでないことは明らかである。企業のメッセージが消費者にコミュニケーションされる前に、企業は競争を中和する方法を見出していく必要がある。

偏っている上に一方的な企業から顧客への

情報、顧客の意思に反して収集され利用されている顧客から企業への情報。顧客を、顧客の目から見て競合より効果的に満していくためには、顧客が参加したくなるような企業－顧客ネットワークの構築が必要である。顧客の購入状況といった継続的な情報、モニターからのそれといった非継続的な情報を顧客データベースとして統合し、顧客のウェルフェアに貢献できる仕組みをどこが作れるか。

(市場調査社大阪・代表取締役)

## 未来の座標軸「ヒューマンマーケティングの提言」その後Ⅱ

千足隆昭

10～20年後のマーケティング戦略として、61年春上記テーマを受賞させていただいたが、その反響が意外と大きく、昨年が続いてその後の展開を感謝を込めて報告します。

1. 小生は実務家のため何かさらに具体的なものを実現したいが書く能力は勿論の事時間もない。ただ若い時代に仕事で経営助成誌・消費者向けPR誌を編集していた経験があるため、表記テーマに関連した本の企画に微力ながら協力する事ができ、昨年「セールス」「実需促進戦略」「コンピュータソフト」と3種の本が

発行され、私担当セミナーのテキストとして導入したところ参加者に大変喜ばれている。

2. 某経営コンサルタント誌の依頼により、「イノベータ特集号」に上のテーマの背景を述べた所、数多くの問合せ、助言激励を賜ると共に人脈が広がり、新たな段階に入った。(ご希望の方は喜んでお送りします)。これを機会に皆様方とのざっくばらんな交流、お教えをお待ちしています。

(松下流通研修所・営業研修所講師)

## パーティー・マーケティングの時代

堤 江 実

情報の時代の最良、最大の情報源は“ひと”だ。

時間と空間を超えて世界を駆ける情報の中から、何をピックアップし、コーディネイトし、新しい価値の創造に結びつけるか。

知識偏重の管理型には、手も足も出ない時代。智慧とクリエイティビティ、発想の深さ、広さ、柔かさ、人間としての大きさが求められる時代だ。

パーティーの様な、ひと情報の豊庫を切り口にしたマーケティングがのぞまれるだろう。新しい価値創造のリーダーになり得る精神

的にも、社会的にも、経済的にも成熟した新おとな世代が発信する時代のキーワードに満ちたパーティーを仕掛けて行きたい。

ビジネスマンとしてみかけは立派でも、文化やくらしについての情報が、全くオンチ、カラッポというピーマンヘッドおじさんには受難の時代だ。

ところであなた、タキシードはお持ちですか？知的でエレガントな大人の女性と、シャンパンをのみながら、ビジネス以外の会話をたのしむことができますか。

(カミカ・代表取締役社長)

## モグラから模愚楽へ発想の転換を！

寺 尾 睦 男

モグラは同じ道を何度も通るといふ。だから、ワナを仕掛けられると直ぐつかまってしまう。マーケティングも然り。マニュアルを片手にセオリーに則る。手堅くて誠に結構なのだが、“モグラとり”よろしく、練り上げた製品プランも、広告展開も、販促施策も待ち伏せされてしまう。成長社会から成熟社会へ私たちは、長らく先人達があみ出した道を通るやり方に慣れ親しんできたが、どうもこのモグラ方式が通じにくい時代になってきた。例えば、ある小学校では高血圧を測るようにな

り、代官山のショップでは1年中クリスマス製品を売り、若い女性の朝食が米で、年寄りがパンといったように過去の事例からみると、とんでもない発想から新しいモノが生まれている。これからのマーケティングは、過去の道をたどるだけでなく、いはば、モグラではなく模愚楽（バカバカしいこと、楽しいことを模索してとんでもない発想をする）となって考えるのもひとつではないだろうか。

(ライオン・常務取締役マーケティング本部長)

## 売場はそれ自身消費の対象である

寺下 富雄

今日の売場は、メーカーと生活者とを媒介するという理解を遙かに越えている。これを“生活提案”と呼んで、特にメーカーからの独立に力点をおいて説明しようとするのだが、異和感は埋めきれない。

チェーンストアの売場は、単品のスポット的安売りや、非日常的商品販売と違って、唯一現実生活を面的にカバーする業態として定着してきた。実はその生活対応能力の定着とともに生活者は、今までとは全く違ったものをそこで買い始めているのである。例えば関

連買い、テーマ買いの増加傾向はその表われだが、生活者は生活トータルと売場を対応させて、絶えずマイクロレベルの心理的変動を起す。蓄積されたエネルギーが、やがて生活体系そのものに影響を及ぼす。まさにこのメタスタビリティなサイクルでの向上実感を消費の対象とし始めているのである。

この傾向は今後、売場演出の戦略設定に重要な方向づけをするファクターとなるだろう。

(桜美林大学・経済学部講師)

$1 \times 100 \neq 10 \times 10$

東條 幹郎

多様化とか個性化とかいわれて久しいが、比較的保守的といわれたビール業界にも、ドライ戦争が起り、これから真の多様化が、起ると考えられる。

そこで大事な事は、1品種を 100箱売る事と 10品種を各 10箱売る事は、合計は同じ

100箱でも、基本的に違うという事を、認識する事ではないかと思う。勿論どちらがよいという事ではないが、早くこの事を認識して、実行できる体制を造る事が、大切だと思う。

(キリンビール・ビール事業本部部長代理)

## 「無用の用」の重要性

藤 間 能 之

かつて「暮しの手帳」の故花森安治氏が「無用の用」ということをおっしゃった。もう、30年も前のことであったか。当時、独身の男性は3畳の間で十分に生活ができた。一方、8畳の間での生活は気持のうえでも余裕が生れる。この使っていない、8畳の間のコーナーのことが、「無用の用」であった。現在の若い人達は、物質文明をエンjoyしているのもっとも、8畳の間でも狭いであろう。

今、近年にない住宅ブームであるという。そのため、住宅に関連した記事がよく目に入る。

人が特定の家に住むということは一過性のことではなく、半永久的なものである。この住宅の中の、一見無用であると思う空間をできるだけ多く取り入れ、それぞれの場所を、その目的に応じ、有効とする。大変な努力が随分なされているようである。

いたるところ、学ぶことが極めて多い。

(丸大食品・開発部取締役部長)

## 二つのライトを交差させて、“ちょっぴり差異化”

鳥 山 輝 郎

いまの社会、とくに消費生活においては、きっちりその実態を把握出来ないまま、消費景気の波に乗っている。どうもわれわれはひとつの事象に対して、つねにはっきりした解答、指針を求めたがるものだ。しかし、これだけ多様化し、ソフトな個人主義が漂っているとそう簡単にきめつけられない。

いふなればトワイライト、黄昏どきに似たぼんやりしたものが背景にある。文字通りツー・ライトの状態、二つのライトで照らさなければ見誤まるおそれがある。

これからのマーケティング戦略も、それぞれの業態によって二つのライトで照らし出し、交差するところのものをみよう。

ここで浮かび上がってくるのは、カルチャー関係でいえば、“ちょっぴり差異化”である。極端な差異化は、差異化されない層の反発があるし、また一方では手が届きづらいことがある。これを基本路線に、いろんな面で応用してみたいと思う。

(道新文化センター・常務取締役事務局長)

# 変化に対応するマーケティング

中 神 倭 文 夫

マーケティング戦略の基本は、激しい時代の流れを的確にとらえ、機敏に対応していくことである。

現在の時代の大きな流れとしては、

1. 高齢化 ただ単に平均寿命が上昇するという統計的事実というよりも、お年寄りが健やかに老いる社会という意味
2. 国際化 言葉の上での表面的な意味ではなく、組織を動かしていくヒトが高いレベルで思考ができていること
3. 高度情報化 社外にある情報を多く取り

入れることも重要だが、社内においても正しい情報が適切に流れる組織を作ること

以上の様な流れの中での対応として、ターゲットオリエンテッドの戦略を構築し、営業販売政策、広告宣伝政策、情報政策を打ち出していくことが重要である。

(ツムラ・専務取締役医薬事業部長)

## エクセレント（勝ち抜く）

中 川 伊 志 巳

売れ筋商品とそうでないモデルの収益性に格段の差が見られるようになった。店舗が大型化した結果、店頭で陳列されているモデル数も大幅に増加したが、よく回転しているのはその2割程度ではないだろうか。他は口さがない云い方をすれば「売れ筋商品を引き立てるためのディスプレイ」に過ぎない。

この傾向は①ユーザーがソフィスティケートされて、2番手3番手商品では満足しなくなった②流通のネットワーク化により売れ筋商品の分散が減少し管理されるようになった等々

の理由から、ますます助長される傾向にある。この狭いゲートを潜るにはマーケティング力の強化は当然のこととして、技術開発、設備投資、物流ネットワーク等の企業の総合力が問われる。それもグローバルな規模で。

いまや企業は総力戦を挑む時代に入った。広く散開した戦線のすみずみにまで神経を張り巡らせ、機に乗じて敏速に陣型を組み変える新しいマネジメント・システムを誰が早く構築するかを競う時代なのだと思う。

(シャープ・総合システム企画室長)

## 新規事業開発と情報

中 田 善 啓

マーケティング戦略は消費者のニーズを探るだけでなく、ライバル企業の分析が重要である。新規事業開発の場合、既存企業は当該セグメントへの参入を阻止したり、遅らせようとする。新製品がでて、マーケティングを行っている時だけが競争ではない。生産・販売以前の段階（R&Dを含めた投資や製品開発等）から競争は始り、競争は多段階である。

これらの段階から企業は何等かの資源にコミットし、それを表わすシグナル（偽の場合もある）を何等かの形で出している。それに

よって、既存企業は自己に有利なように、参入企業にある種の信念を抱かせ、参入を阻止したり、遅らせようとする。実際の競争以前に、ライバル企業がどの戦略にどの程度コミットしているかに関して信頼できるシグナルを識別し、過去にとった戦略、評判等の情報とともに分析し、ライバル企業の強み、弱み（真のコミットの程度）を知る必要がある。競争企業の行動に関する情報が重要である。

（大阪府立大学・経済学部助教授（マーケティング・流通論））

## マーケティング・リサーチ雑感

中 西 将 夫

花の銀座にオフィスをかまえる学生時代の友人の弁護士から電話がかかってきた。

曰く「お前も企業という組織を離れて、多少、世の中のことが良く見えるようになっただろう、遅まきながらしっかりやれよ」

乱暴な言葉づかいであるが、親身、有難いと思ったし、その通りだと思った。

決して、いきなり千里眼になれるわけではない。ただ、企業というベールをはがれて、あらゆる事象がストレートに飛び込んでくる。人情の機微といったことも少しだけ判るように

なってきた。街を歩いていても風景が自然色で迫ってくる。

真偽のほどは定かではないが、本田宗一郎氏はいった。「私に嫌いなモノが二つある、マーケティング・リサーチとフランス女である」と。後者は全くのジョークとしても、マーケティング・リサーチは、今や、スピードと感性の支配する領域となった。

（TCI・代表取締役）

## オフ・オフィス、オフ・デスク

中野光雄

昭和62年、628万人の日本人が海外に出かけた。昭和63年は800万人と予測されている。前回をはるかに凌ぐ、第二次海外旅行ブームである。

膨大な人数が各世代に亘って出かけ、世界各国のさまざまな商品、特産物、店舗、サービス、販売技術に触れてくる。その結果、鎖国状態に等しかったり、余りにもアメリカ偏重的だった部分を比較され、評価され、改善が求められていく。

ご利用側は800万人のセンサーが働き、す

さまじい口コミがひろがっていく。つくり使わせる側はなん人が出かけていって、どれだけ感じてきているのだろう。

マーケティングは確かに顧客よりも遅れているようだ。ニーズに沿った随ったを捨て、顧客のセンサーよりもすぐれたもので、先進のシーズを提供したときのみ商品はヒットし、生き残っていく。オフィスとデスクから離れたところにシーズのヒントがある。

(マイプリント・システム開発室顧問)

## これからも

長岡隆司

世代が変わるたびごとに、人類は新たに生まれ変わります。新しい時代がやってくると新しい人間の目標が生まれ、新しい思考と行動の基準が現れてきます。

そして、自己実現への新しい探求の道も発見されるのです。ある世代に生まれ合わせた人々は、それぞれに共通の願望や理想を持っているかもしれませんが、一人ひとりをとってみれば、同時代の願望は、やはり他ならぬ自分の人生を完成させるための、一人ひとりの新しい願望であるといえるのです。

誰でも精神と肉体の健康を必要としています。また、より大きな行動力、より明せきで強い思考力、さらに大きな仕事の能率、他人との関係においても、今まで以上に愛情深い報いられることの大きい生活を要求しています。毎日の生活で、苦悩や不幸から解放されることも必要です。内心の欲求を満たして、いちどしかない自分の人生を満足なものにするために、十分な知性と活動をこれからも必要としていくことでしょう。(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)

## それで！それから！に答えるマーケティング活動を

永田久延

今年から来年にかけて市制〇〇年記念を中心とした博覧会が各地で続々と開催されます。

口の悪い方はどれも金太郎飴のように同じだと云っております。確かに部分的にはそのような現象はあると思いますが、それぞれの博覧会はそれなりに地方活性化の価値と意義があります。

提供企業にとりましてそれより大切なことはその折角の効果を今後のマーケティングのいかに生かすかと云うことです。

今回の各地のテーマが先端技術を駆使しての生産者側に立った効率化や、その将来、そ

して宇宙をテーマにしたものが大半でした。

それらを知った消費者は次に何を企業に期待するでしょうか。

今後は消費者自身の毎日の身近かな生活に生活者の立場に立ってこれら先端技術を生かしてのマーケティング活動とその発信を求めています。

21世紀へ向ってのマーケティングは新製品づくりに広告にCIに、これをコンセプトして生きぬく企業こそ消費者に愛される企業となりえましょう。

(日本広告主協会・専務理事)

## 笑顔のマーケティング

永田良之

お客に喜ばれるモノをマーケットに送り出す工夫がマーケティングというものであろう。それなら、意外と盲点でオソマツなことがある。婦人服で云うなら、喜ばれるモノはナウくてカッコよく、その上値頃感があって、着易いことがまず一番だ。我社も材質や色柄、デザインに知恵を絞り、宣伝や催事に費用を捻出して頑張っている。商品作りは一品入魂の精神でもある。

しかし、それだけではどうしても売れないことが多くある。モノ自体は語らない。モノ

に生命を与えお客の共感を呼ぶ決め手は売場での在り方にあるからだ。店頭でのパーソナルな笑顔と親身なコンサルティングの大切さを忘れていたら、お金と時間をかけた全ての努力が一瞬の内にフィになってしまう。

マーケティングの立派なセオリーや種々なツールが開発されているが、その真髄は「買手へのサービス活動である」に尽きる。サービスの極意は喜ばれるモノを笑顔で包むことである。

(レナウン・婦人服事業本部企画本部長)

## 表面的トレンドを仕掛ける

西岡 譲二

マーケティングの世界は今、正に「好き嫌い」という価値基準に翻弄されている……？本当だろうか。豊かさが本物志向を生み出し始めている……？ホンモノの本物志向だろうか。自分らしい生活が求められている……？やはり疑問符がつく。

上記各トレンドは確かに認められるが、表面的トレンドとを感じる。根底に共通してあるのは、自分がそうすることが客観的にみてカッコいいかどうかという価値基準に立脚しているという基本的トレンドではないだろうか。

「こうあるべき」より「この方が好き」で決める方が、また本物志向と思ってもらえる決め方がカッコよく見てもらえる、などである。

今年3月、NYでカウチポテトの話をして大ハジをかけた。「そんな言葉が日本で流行っているらしいね」。生まれも育ちも日本の言葉であった。「カッコよく見てもらえる」を切り口に、表面的トレンドを仕掛けていくことが、メーカーの楽しいクリエイティブワークとなってきている。

(TCD・営業企画部長)

## サービス業はサ・タ・デー化

二宮 嘉昭

多角化戦略の一環として、各企業の新規事業の模索が数多く見られる。私共、広告代理店でもそれは例外ではない。

サービス業のサ・タ・デー化というのは、土曜日に仕事が集まるということではない。新規のサービス業を考える場合の、キーワードの頭文字を並べた語呂合せにすぎない。

「サ」細分化現象……消費者ニーズの多様化の必然の結果として、これからのサービス業は、専門的なミニ型の形態をとり、商圈もかなり細分化されたものになる。

「タ」宅配化現象……サービス業は、本来立地産業であり、客待ち業務の要素が強いが、これからは、各拠点からユーザーに直接サービスを届ける宅配形態がふえてくる。

「デー」デーリー化現象……深夜営業、年中無休店のように、何時でも何処でもサービスが受けられるような業態が望まれてくる。

私共では、こんな要件を満たすサービス業を、近々スタートさせようと思っている。

(エーシーシー・代表取締役)

# SIS とマーケティング

沼 本 康 明

情報処理の分野で、今、話題のキーワードの1つがSIS（ストラテジック・インフォメーション・システム）である。企業経営の世界における戦略的経営とか戦略的マーケティングと同様、ついに、コンピュータの世界においても“戦略的”情報システムが登場したわけである。競争優位の情報システムといわれ、情報システムの範囲は必ずしもプランニングレベルのものでなく、むしろ他社を圧倒・差別化するオペレーショナルレベルのものが事例として取りあげられている。

競争優位とは正にマーケティングと目的を同じくするものである。情報システムが単なる集計やデータネットワークから、生販物一体の統合システムとかPOS、カード等よりの商品・顧客情報システムの活用ステージに入ったわけである。経営戦略やマーケティング戦略に情報戦略を同期化させるのがSISである。SISの発展は、即、マーケティングの高度化に連動するであろう。

（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）

## 現場に立つ

野 中 信 夫

最近の情報量の多さは、1年分が一昔前の10年分にも匹敵すると感ずる。

政治、経済はもとより世界各国の、日本各地の街・企業・商店・人に関する情報が、テレビ、ビデオ、新聞、雑誌で洪水のように流れてくる。受け手のわれわれは、これを見て理解しすべてが分った気になる。

ところが現地・現場へ実際に行ってみると、話をきき、味わい、買い物をしてみると、これら情報と異なることが往往にしてある。

ちょうど映画評論家が面白いと推奨する映

画が期待外れであったような気分である。

一側面からの見方は、知識とはなっても現実ではない。

その場に立って体感することが、メーカーにとって第一であると改めて痛感する今日此頃である。

（キリンビール・経営相談部部長代理）

## 『ドラマチック』しませんか？

野村正樹

安価・高品質なだけの商品が売れなくなってきたソフト化時代の中で、今度は錦の御旗とされた「気分・官能」商品にも、はやカゲリの気配が見えてきた。時代は速い。

今、ロングヒットが確實視される新製品にあまねく備わる魅力のキーワードは、『ドラマチック』だと言ってよいかもかもしれない。

●商品自身には……中味・製法・開発のプロセス等に、溢れるうんちくと、劇画原作にもなりうるような人間ドラマを伴った大河ストーリーが秘められていること。

●プロモーション戦略には……それらを軸に流通と消費者の胸をキュン！と刺すような『驚きと興奮』を盛りこむこと。そのポイントは、マス広告一辺倒を脱し、イベントや新業態開発などの、街を劇場とした情報発信装置の活用だと信じている。

……企業内で昨今、こうした舞台を創造する『プランナー』や『プロデューサー』といった人材が希求される、それが由縁だ。

(サントリー・営業推進部、推理作家)

## 3人メシが喰えるか

馬場悦夫

戦略的子会社づくりが盛んである。本業との関連よりも有望性が重視されるせいか、あの会社がこんなことまで、と思えるものもある。そのうち5年後、無事に5才の誕生日を祝える会社はいくらあるだろうか。会社づくりは出来ても会社育てがうまくいかない例が余りも多い。それにつけて思うのは新しい会社とか事業を考える場合、まず3人（販売・仕入又は生産、管理）分の「メシ」が喰えるかを十分検討する必要がある、ということである。3人が喰うだけの見通しがついていれば、事業

拡大に従って販売を増員、仕入を3人でという具合いにバランスのとれた育成が出来る。はじめから100人でスタートするときでも、まず基本業務の3人でやれるのかを「事業」を凝縮して考えてみる。それを核に増殖させた100人であればその事業は育つ見込みが高い。不用意に多人数で創業するのがいかに脆いものとなりやすいかは言うまでもない。

(レック・事業開発担当取締役)

## 立場の調和

馬場 聰

ある主婦の例。数年来使い慣れた商品が、いつもの店で廃番となり、近隣の小売店を捜し廻ったがついに見つからなかったという。

メーカーは市場動向に応じ続々と新製品を開発し、小売店はそのため死に筋商品のカットで売場効率の向上を図る。だからといって一部消費者の迷惑を、止むを得ないことと割切って良いものだろうか。

マーケティングが教科書不在の時代に突入して既に久しい。そのため原点である店頭視点を置き、コンピュータ諸システムの駆使

により、マーケティング活動が一層有機的情報交流技術として発展しつつあるのは、実に喜ばしいことであろう。

しかし店頭こそ消費者と小売店及び、メーカーの立場が最も顕在化する場である。単なる力関係だけで店頭をとらえるのではなく、それぞれの立場を認め共存しうるための限りない気配りこそ、真の意味での消費者志向ではなからうか。

(資生堂・量販店部販売施策2課長)

## 課長の正しい戦略

平林 牧生

商品開発部の課長と話をした。団塊の世代と言われた年代で、今や10年を経過したバリバリである。部下の使い方がうまい。商品知識は技術顔負けに詳しく、遊びもファッションもセンスが光る。だから販促課から開発部へ抜擢された課長である。過去にいくつかのセクションを経験、どのセクションでも着実に成果を上げて来ている。

彼のやり方を観て感じた事は、担当としてマンネリになる前に新しいことに挑戦する精神がある。管理することより戦略に焦点をあ

てた考えで部下を引っばってゆくようである。これが実にうまい。新人類にも人気がある。

彼の最近の悩みは、「つくることは、売ることより難しい」という事。新製品開発に会社があまりリスクを負いたがらないという事実。これは彼だけの問題ではない。この壁を越えるために彼は、もう一度、メーカーと顧客の存り方の両面からメスを入れ始めた。きっとこの戦略は成功するだろう。そのために応援し続けたい。(千修・マーケティング企画室チーフプロデューサー)

## 次に伝えることを考えたコミュニケーション

福 沢 暉 夫

“モノ”も“コト”も売りの完結を図るために、情報を伝えねばならない。特に消費財の類は売場の適性位置に適性数を陳列して初めて生活者との接点ができてくる。商品情報は勿論のことその“モノ”が生み出す付加価値をいかに伝えるかに掛っている。伝達ルートを進めると、営業所関係者・販売店関係者等、言うまでもなく多くの関与者が存在する。関与者が多く伝達段階が多層であればある程、不確実なものとなっているのが一般的である。

そこで、次に伝えたいことが何であるか明

確にしたコミュニケーションを提案したい。言いたいことを一方的に伝えるのではなく、次の伝達段階の人に何を納得させ、どう行動させ、更に次の人にどう伝えるかを具体化することが、確かな伝達と言えるだろう。インナー・コミュニケーションにはあまり費用を投じない風潮があるが、最終目的を完遂するためのインナー・コミュニケーションコストは惜しむべきではないと考える今日この頃である。

(システムコミュニケーションズ・開発企画室部長)

## やっぱり“いつまでも青春”

藤 岡 栄

サミュエル・ウルマンの詩を引用して、これから、当分これにこだわってみたい、と前回書かせていただいた。人の若々しさというものは、年齢によっていうのではなく、心の様相によるのだという、あれだ。

昭和63年夏、西宮市の武庫川女子大学のご協力を得て'88 リビング・サマーキャンパス“いつまでも青春”という、オムニバス講座を1週間にわたって開催した。「食」を共通テーマに、作家の陳舜臣先生をはじめ、栄養学の専門家や医師、あるいは水産会社のお魚博士

や、果物会社の博識家など、各分野の実学の泰斗に講師をお願いしたところ、40代から60歳代の大変熱心な読者・聴講生が2500人も集まって来られた。暑い真夏のキャンパスへ、しかも早朝から。

多くの人が、いかに人生を健康に生きるかということに関心が強いかということだろう。静かなエネルギーを内に秘めて、「これから」も、やっぱり“青春”にこだわりたい。

(サンケイリビング新聞社・専務取締役)

# 人 材

松 井 幹 雄

大手他企業の進出が盛んな昨今のホテル業界は不動産的色彩を濃くしている。巨大資本にものを云わせ世界の有名ホテルの内装をことごとく模倣して贅を尽し地域社会の風土にそぐわないホテルが出現している。開業当初はもの珍しさも手伝い何とか集客は可能だが販売戦略の欠除から持続性に乏しく苦戦をしいられるような状態におち入ることが多い。

こうしたハード中心指向のホテルは人的サービス即ちソフトの部分で軽視しがちでありハードの陳腐化と相前後して成績は下降線をたど

る。ホテル業における人材の確保と育成は差別化戦略の第一義であるがこの分野に対する投資は多くはない。一方優秀な人材を誇るホテルはそれなりの営業成績を残している。逆説的見方をすればホテルのマーケティング戦略は人材の確保と育成にあると云っても過言ではなかろう。このことはいずれの企業にも共通することだが。

(ホテルオークラ・取締役マーケティング部長)

# 効率と効果

松 岡 一 男

効率は企業にとって命であると同時に害であるかも知れない。効率は企業や人間の質を高める一方、人間関係や人格、個性をゆがめてはしないだろうか？ 人間は価値観の違いに触れるにつれ、振り返り、啓発され、社会への適応力を身につける。それはテクニックとしての適応のみならず、本来、人格そのものの高揚を伴って、進歩向上すべきである。然るに企業が大部分の労働力を吸収する今日、強者の理論が暗黙のうちに弱者を支配し、「タテマエとホンネ」、「不公平」、「ス

トレス」を生み出すことになる。そんな中で効率追求も、関与者がお互いを啓発し、向上し、利益を生み出すのならばよいが、度を過ぎると、企業や個人のエゴを露呈し出す。強い者ほど、正しいことへのリーダーシップが求められる。そして目先の利益に捉われない「効果」の追求、社会環元、新しいことへの挑戦をしてゆくべき、効率を追い過ぎると、効果は遠のいてゆく。

(ワコール・ウイング事業部事業企画課長)

## 円高とマーケティング

真野 輝彦

1985年9月のニューヨーク・プラザ合意以降の急速な円高は、日本経済の規制による種々の非合理性を顕在化させた。同一商品の国内価格と海外価格との格差が目にあまるほど拡大したからである。

このことは企業経営やマーケティング戦略の方向性を明確化した。まず第一に内外格差が経済合理性で説明できない業種・商品を追いかければ、そこには常に収益チャンスがあるからである。消費者がわざわざ海外にまで買物旅行に出かけるのが現状である。

第二に円高は同量のものを海外から購入する必要資金を小さくする。当然のことながらそのために用意されていた資金に余裕が出ることになる。手もとに残った資金の行く方を追跡していくと、ここにも必ず新しい展開が生まれているはずである。

経済環境が大きく変わった時には、必ず新しいビジネス・チャンスが生まれていることは、歴史が実績として示している。

(東京銀行・常任参与)

## 歩を生かす企業

丸谷 芳雄

将棋の名人升田幸三9段が、ホンダ(株)を訪れた時。

「本田お前のところは歩が生きているナ」

「歩が生きていればいいですか」

「歩というやつは金になるからナ。ヘボ将棋は歩が死んでおって、いつも飛車と角とで競争をする。歩で戦うのが名人だ」

企業を評価する基準は、製品、生産設備や建物、研究所、売上高、利益……など、評価する人によって、企業を判断する価値基準の

ポイントはいろいろである。

しかし、その社員の方とお会いし、お話をした印象が、その会社をイメージする上で大きい要素となっていることが多い。

社風は社員一人一人がつくり上げていく。歩を金にして戦える企業はすばらしい。

むつかしいことであるが、1989年も一人でも多くの若手(歩)が金になるようにしたい。

(エーザイ・営業総務部研修室部長)

# 世界は同質市場

三 浦 一

私はたまたま昨年の夏（'87.8.23～26）スペイン、バルセロナ市で開催された「ワールド・マーケティング・ kongress」に出席した。同時に東欧4ヶ国と西欧5ヶ国の主要都市を3ヶ月にわたって観察的市場調査の旅の機会をもった。

この「kongress」では、我国が焦点の1つであり、日本人とその文化、経済、企業、経営者そしてハイテクなどの関心が高かったが、出席者の共通の認識は「世界は同質市場」ということであった。

実際に西欧の諸都市を歩いてみて、これは

どバイク、時計、カメラ、フィルム、HiFiビデオ、自動車といったわが国の製品がヨーロッパの街々にあふれているのを観察して、輸出大国日本を身をもって体得せざるをなかった。

しかし、ここで提起したいことは、ココムといった厄介な問題はあるにせよ、東欧市場もまた「世界は同質市場」の例外ではなく、東欧の人々も我国の対応に注目し、援助を期待しているということである。

（日本大学・経済学部教授）

## 企業の原点は「売り」にある

御 厨 文 雄

企業の原点・ビジネスの原点は「売り」にある。これが40数年間営業ひとすじに生きて来た私の信念である。

企業が生存して成長発展するためには、その企業がどういう目標・方向に進むかを示す経営理念と、それを達成するための経営戦略が最重要の鍵である。しかし、その企業が高邁な経営理念を掲げても、製品が売れなければその成長はおろか存立すら難かしくなる。また品質のよい優れた「便益性」ある製品を開発しても、販売に結びつかなければ消費社会

への普及・貢献も夢物語にすぎなくなる。

1990年初頭には消費者・生活者主権の市場が出現する。そして企業が売るべきものは、「便益性」（システム・サービスを含む）と「企業そのもの」（経営理念・消費者政策を含む）である。消費者に信頼されない企業は存在できない、ということにつきる。この両者を売るためには、新しいマーケティングとリサーチの創造が急務であろう。

（ジョンソン・常任監査役）

## 4つ目の営業編成原理

水口 健次

一番金のかかる経営資源、セールス。上手くいけば会社中を引っ張ってくれる部隊だが、下手をすともっとも保守的なチームになってしまう。

この巨大な部隊をどう編成すればよいのか。教科書に書いてあることは実に明快だ。しかも、みんな一致している。次の3つの原理でやれ、とっている。

- ①地域別 どの地域にどれだけ配置するか
- ②市場別 どの市場もしくは顧客にどのよ  
かうに配置するか

③商品別 どの商品群にどれだけの配置を  
するか

具体的に考えると、どうもちがうんじゃないか、と思う。機能別がないからだ。どういう活動にどの程度の要員を配置するか。これがなくて、どうして、現代の営業が組めるのだろうか。

4つ目の編成原理が必要なのだ。

(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

## 拡・脱・超のマーケティング

水野 誠一

90年代のマーケティングにおいて、「拡・脱・超」という三つのキーワードが重要な意味を持っている。

「拡」というのは、既存のパラダイムを最大限に拡げることによってマーケットの可能性を拡大しようという考え方である。

「脱」というのは、既成のパラダイムそのものにとらわれずに、そこから脱することによって、全く新しいビジネスチャンスを追及しようとするものである。

「超」は「拡」マーケットと「脱」マーケッ

トという二つの考え方を掛けあわせることによって、ビジネスのポテンシャルを二乗にも三乗にもしてゆこうという考え方であろう。

今、百貨店業も「拡・脱・超」というテーマの中で、そのビジネスのディメンションを大幅に広げようとしている。産業構造全体の中でサービス化、ソフト化が急速に進行する中でこのキーワードが果たす役割は大きいと思う。

(西武百貨店・商品事業本部常務取締役)

## マーケティングは生産の上位概念

三谷 与司 夫

よい品物は、作りさえすれば売れた時代から、よい品物でも、売れるとは限らない時代へ、更に、思いがけないものがヒットして、あわててあとから理由づけしているのが現在ではないでしょうか。

ニーズからウォンツへなどというが、そう簡単につかめるものではない、勿論、白の時

代、黒の時代、ドライの時代などその時代背景は予想され、予測されてはきた。然し、それを仮定したり、見越したりして、生産工程にのせるのが、マーケティングの筈である。

なれば、マーケティングは、生産の上位概念だといっても、言い過ぎではないだろう。

(統計サービス・顧問)

## 基本にこだわる

三田村 和彦

時代は具体的に新しくなる。この10年が21世紀の基礎をつくることになるはずだ。

新しい別の価値感やちがう常識をもった人たちが、市場の、情報のおくり手でも受け手でも主流になってくる。批判したり、いろいろコメントするのは勝手だが、多少問題ありとしても主流は主流、ビジネスの現場ではそれにあわせていく、共鳴していく判断がいるはずだ。辛抱がいる。おとなの理解がいる。

知恵はますます高度化し、専門化していくが、基礎になる知識が不足している人たちが

ふえる。商品知識の前に素材の知識や、使いこなしの知識についてちからをいれることが必要になり、その姿勢がキャンペーンなどあらゆるコミュニケーションのベースになるはずだ。人々はまた、別の角度から、働くとはなにか、生きるとはなにか、家族とはなにか、家庭とはなにか、しあわせとはなにかについて考える時間を多くもつことになる。コミュニケーションに新しい常識がいる。

(ワコール・宣伝部長)

## もっとユーザーの立場になって

三原 聰

高級化と高質化が混在して、高額品が動いている。デザインと性能が一つの質だとすれば、不要なまで（あるいは使いこなせない）の質＝テクノロジーが加味されすぎではないのだろうか。ハイタッチという言葉も具現化されたものへの印象は薄い。例えばビデオムービーや車。SVH-SCや、小型ハイオーナーカー市場が盛り上りを見せているが、普通に使いこなせない、わかりにくい機能が付き過ぎているように思える。

さらに製品のマニュアル冊子のわかりにく

いことこの上ない。マニアか工学部卒でないとうわからないような解説が多い。その製品がユーザーにより愛され付き合ってもらえる、楽しく使いこなす為の手引きであってほしい。ユーザーにものが渡ったところから先を、サービスをもっと考える必要がある。価値と満足は充分に使われてこそ成立する。豊かさの実現は、普通の暮らしを着実に自分のものにして創造していくことにあるのだから。

（大丸・本社宣伝統括部技術課長）

## 日本人は変わっていきます

三宅 占二

ソウルオリンピックで一番印象的だったのは、男子体操のあん馬で日本の高校生が十点満点をとったことです。足が長くなったんですね。

ちょっと前の体操日本では考えられなかった。日本人はその体型から、あん馬の台の上でつかかっちゃってダメだったんですね。得意にしているのは足の長いソ連や東欧の選手達で、日本にとっては苦手の種目でした。

それと演技を終えた後の笑顔の屈託のないこと。まん中からフワッと分けた髪の毛と

育ちの良さそうな顔立ち。ひと昔前の求道者のような、悪くいえば暗い感じの選手達とは大違い。世代が入れ替わって、体操界にも新人類が登場したのですね。

市場が変化している、顧客の願望が進化しているといくらデータで示されるよりも、有無を言わせぬ事実の重味を、彼らの笑顔に感じました。日本人は変わっていきます。

（キリンビール・マーケティング部市場開発担当部長代理）

## もう一度、P・O・S

三宅政勝

POS………販売時点情報管理………POSがなければ夜も日も明けないPOS全盛時代。POS情報、POSデータを“量”の側面からだけでなく、“質”の側面から把握直すことはできないだろうか。

それなりの商品が出来上るのに、それを生かすステージが無い。

すばらしい環境が小売店の中に存在するのに、それに合った商品がない。

商品が販売される環境までを考慮に入れて商品開発はされなければならないのに……。

POS………POP広告は以前ピーオーエスと呼ばれていた。「これから」は商品開発はPOSごと開発されなければならないと思う。「これから」はマーケティングコミュニケーションはPOSを基点に設計されなければならないと思う。「これから」の販売開発はPOS開発と同義として考えなければならないと思う。ここで言うPOSとは販売時点つまり、販売環境という意味で……。

(スピア・代表取締役)

## 一人マーケティング

三和尚吉

共稼ぎの妻は、勤め先の会食や旅行がある度に衣服を買ってきてくれという。妻に言わせれば、いつも「着ていくものがない」そうだ。自分のものならともかく、ひとの着る物を買うのは難儀なものだ。甚だ漠然とした指示を出しながら、買ってきたものに結構難癖をつけるからだ。

勢い数軒の百貨店・小売店をまわることになる。これという婦人服が見つかったら、コーディネートを考えてブラウスやベルトをさがす。スカートをあさることもある。

大変な苦行だが、身ゼニを切るとなると目の色が変わってくる。漫然とした観察調査では得られないファッション傾向が鮮かに体験的なかたちで浮かび上がってくる。

客観的・統計的なデータも必要だが、自分でカネを出し、自分で発見したデータは、ビジュアルだけに自信にもつながり説得力もある。この「一人マーケティング」、是非一度試してみられてはいかがだろうか。

(グンゼ・マーケティング部開発調査課長)

## “マーケティング・ソフト”の勝負

村田 昭治

企業が成長するも衰退するも、企業のつちかう研究開発力を基盤に、経営のギアをにぎるトップ・マネジメントのパワーのある経営力に依存する。とくにゆく先の不透明感の強い今日、トップの経営判断を導くマーケティング・ソフトの整備こそ求められているものだといえよう。

マーケティング・ソフトは「創」の発想をもとに、価値観の流れの把握、経営資源にてらしての事業のリストラクチャリング、情報、人、ビジネス等々のネットワークング、グローバル化へのふみこみのノウハウ等々があげら

れよう。マーケティング・ソフトはリーダーの柔らかない頭脳、“クリエイティブ&ディファレント”の風を中心とした企業風土のなかでこそ育ってゆくものだ。私はマーケティングとは感性とサイエンスの結婚のあるところこそ花をさかし、「エクセレンス」の生まれるものだと考えている。

いまこそ企業が高度の専門性と組織の活性化された“エッジ”のきいた経営力を発揮する時だといえよう。

(慶応義塾大学・教授)

## これからのマーケティング開発の注力ポイント

森 茂 樹

企業の多角化の成功事例を検討してみると商品や事業の差別化特徴性条件を前提にして、

- 商品の機能、使い方、効果などをていねいに訴求するコミュニケーション活動を行っていること、
- 店舗設計、売り場開発、陳列開発など、いま焦点になっている店頭売り場開発、フィールドマーケティング開発を重視していること、
- 情報システム、受発注システム、物流システムなどヘロジスティック・システム

開発の裏づけがあること

などの条件が読みとれる。

既存事業の再開発でも、同じように提案コミュニケーションの重視、店頭開発への注力、支援活動システムの適切化などに取り組んでいる企業が成功している。

この3つの領域は、これからのマーケティング開発のための注力ポイントとなろう。

(日本マーケティング研究所・代表取締役社長)

## 盲点・黒子・全人格

諸田哲生

陳列の「盲点」をなくす事が出来ないと私共の業績伸長は極めて難しい。何故なら多様化し瞬発するといわれる需要を捉えきれないから。但し、本社戦略部門が敗因（盲点）は常に営業現場部門にその責ありとして、徒らに指摘・指示・チェックをしているようでは問題の解決にはならない。情報が輻輳する今日、敗因をつきとめこれを指導するには出来る限りシンプルに、判り易く、誰れでも即着手出来るよう具体策を少くとも一つは提示しなければならぬ。現場の実態をよく把んだ

者だけが成し得るプロの仕事がここにある。

業績不振原因の70%は本社部門にありとして所属するメンバーの一人一人が自主的に受けとめ、舞台裏の「黒子」役に徹し、全力で解決した後、現場部門の問題に入っていくという寛容さと忍耐心に加え執念があれば間違いなく業績は伸長する。鍵はこうしたあたりまえの事が通る環境づくりと、その衝にあたる者の「全人格」という事になろうか。

（ロツテ商事・専務取締役）

## 魅かれる色の提案

屋島史子

今年の夏はファッションからインテリアまで“ひまわり”が咲いた。冷夏ではあっても久しぶりにカラフルな夏という感じであった。

ここしばらく、特にモノ・トーン、とりわけ黒が若年層に圧倒的支持をうけ、流行色協会も首をかしげていたから、一層ハレヤカに感じたと言える。しかし黒も全く消えてしまったというわけではなく、色にも多様化の波が押し寄せ“ひまわり”が加ったのである。その証拠に、黒の支持理由については“オシャレ”という答が多いが、「他色と比較して」と

いう意味あいが見え隠れしている。さて、日本のファッションカラー、インテリア用品には魅かれる色が少ない。

流行色協会からの情報をベースに自社カラーを打ち出しているのだが、カラフルさに欠けているのは何故だろうか。買い手を思わず立ち止まらせる程のカラー提案が、いま必要になっている。もっと「色」を大切にしていきたいものである。（武田マネジメントシステムス・主任研究員、カラーコンサルティングトレーナー（ビジネス・マナー））

## ブロードキャッチ

柳澤 健

情報化社会の特徴のひとつは、既存メディアの“相対的な権威”が低下し、情報の受け手がより大きな力を持つようになったことだといわれている。情報の受け手が、受動から能動に変わりつつある、と言い換えることもできる。

ブロードキャッチは、ブロードキャストの対意語である。これまではメディアが行なうブロードキャストの時代だった。しかしこれからは、数多い情報の中から、何を選ぶかを受けとる側が決める時代になろうとしている。

情報の流れの中で、受け手がより主体性を持たなければならないことを意味する言葉でもある。

多量な情報の中から、自分だけに必要な情報を選び出す作業は、自らメディアをつくる作業でもある。これからは、個人の「メディア化」も進展するだろう。

メディアと、それを利用する人間の関係が静かに変化している。

(MCEI 東京支部・事務局長)

## 変わることと変わらないこと

八巻 俊雄

かつて日本人は米を食べるため、脚気になったり、昼間から眠くなったり、頭がわるく、運動神経も鈍いというような米罪悪論がいわれたことがある。今では、アメリカで米食が栄養の取りすぎを是正するよい食事というふうに変ってしまった。すると日本食は日本人の長寿の原因であり、日本人の頭のよさも米のためと変化した。このような無責任な与論づくりがマーケティングの世界にもたくさんあるように思う。カウチポテト族、グルメ、リハウス、DCブランド、などいろいろ新語で

新現象を追いかけて、消費は変わった。したがってマーケティングも変わらなければならないという話である。果たして、どのくらいのパーセンテージの人たちがこの新現象を追いかけているのか見極めずに、体制を変化させるのは、離婚の増加、未婚の母が新しい生き方だといわれて、同調してみたら、伝統の重みに泣く女性と同じ運命に遭うような気がしてならない。

(東京経済大学・教授)

## ゆとりのムダの効用

山口 貴久雄

個店の経営、企業経営、さらには商店街の経営に、“ムダ”が必要な時代がやって来たようだ。

誤解をあえておそれずに言えば、“効率や合理性追求一辺倒”の姿勢では新しい創造的なものを生み出せないのだ。遊びや一見ムダと思われるものが大切なのである。

岡山県の山間に津山市という人口8万程度の都市がある。その津山一番街という商店街では目抜きや場所百坪を商店街で買い取り、清潔なトイレや舞台や泉のある屋根つき広場や、

小さな展示場兼会議室を、2億3千万円もかけて作り出した。「パティオ」という。自由にいこえる空間であり、イベントを行うことの出来る空間だが、年間数百万円の経費をかけて殆ど無料で使わせている。しかしムダとも思えるこの“ゆとりのムダ”が住民の支持につながっているのだ。

ゆとりのムダが短期的な収益にもつながることを「パティオ」の例は示している。

(生活行動研究所・代表取締役所長)

## マーケティング組織三層に信頼関係を

米内 貞弘

社会、消費者、商品の変化に速やかに対応することが重要といわれ、それに異論を挟むこともない。問題は、いかにその動きを感知し、ビジネスの機会に結びつけるかにある。

企業内三層、トップ・管理職・担当、この三つのレベルにおいて、人間的且つ業務上の信頼関係があって、人間チームが創り出す力は、数字や理論をこえたものになる。

従来のマーケティング・セオリーやプロセデュアでは、変化に対応しきれない局面をマーケティング自らを感じているはずである。

三層それぞれのレベルにおいて、見識と実務能力と体験が要求されるから、三層の人材と人間関係がそろふことは難問でもある。ただ、常に、上から信頼すること、上は耐えることも知らなければ、下は育たない。

信頼されていると下が感じられる組織、それがマーケティング企画部門で三層にわたって存在する時、変化に対応できる企業となる。それは、二層の信頼関係ではダメである。

(伊藤園・取締役マーケティング統括部長)

## ことばとの出会い大切に

六本木 義男

最近、“あのことばに感動した”などという話をとんと聞かない。一般に、ことばに対する感受性がとみに鈍くなっている気がする。言い換えれば、物理的な意味でことばの比重が小さくなっているということだ。

同じことばを見聞きしても、リアクションが違ったり、全くリアクションが起きなかったり。

いまは、ことばの時代ではなく、映像の時代だからと、ことばは数ある記号の一つぐらいにしかみなされない。

生まれてからもの心つく間の言語体験（こ

とばとの出会い）が違いすぎるのだ。

辞書以外にことばのスタンダードがなく（もっとも、最近は辞書をこまめに引く人は少ないそうだが）、家庭でも学校でも社会でも、様々な体験をことばによって共有しようという努力が稀薄になっているためではないか。

言語学は意味するものから意味されるものを探る努力を続けていたが、いまやそれを通り越して、どうもことばは感じるものになってしまったらしい。

(TPC・A&C事業部)

## 不満、不便解消の需要創造

若林 健三

成熟社会に突入した今日、一通りモノに対する需要が充足され、消費の多様化・個性化への新たな対応が必要とされている。しかし、原点に戻って考えれば、家電のヒット商品に見られるように従来の製品やサービスに対して消費者（使用者）が“もっと楽にできないか”、“もっと時間を気にせず便利にならないか”等々使用面での新たなニーズの発生が見られる。

このことは従来の製品やサービスを利用することによって、使用者の不満や不便さが次

なる高度利用、高級志向（プロフェッショナル化）というニーズを生み出していることに他ならない。

世の中の成熟化、情報化が進めば進む程、個人・家庭のみならず企業においても従来の製品やサービスに対する不満や不便さの解消に対する欲求は強くなるであろう。“人間誰しも楽をしたいもの”に着目し、不満、不便解消に向けた製品・サービス開発により新しい需要の創造が可能になるのではなからうか。

(日本電気・VAN販売推進本部課長)

## 円高内需革命への水平思考

渡 辺 敏

まず独断と偏見の前提。昭和63年は日本の経済史上初めての“円高内需革命”が実現し、国際収支という水打ち際を顧慮せず、従って旧英国型の go & stop 型経済政策なしに内需拡大、輸入振興を、成長の要件として実現できる画期的な年となったこと。国内にあふれるアジアNIES製品、タバコ戦争、海外旅行ブームなどに反映される国際化現象も、トマトという名の銀行や乙女チック・デザインブームに象徴されるソフト化も、その派生の系といえよう。そして再び独断的展望は、ノーマ

ン・マクレイ（英エコノミスト誌編集長）が寄書“2025年からの報告”でたたえたように「日本経済は1990年代の大震災ものりこえて再びあの恐るべき適応力で成長を続ける」。こうした大革命期スタートに、マーケティング、SP、広告、PRの全分野にわたって①弾力にあふれた機動力の育成②変革を先取りする水平思考③内外からのショックを企業内で吸収できるソフト構造の三本柱が根本要請となろう。

（全日本広告連盟・専務理事）

## あ と が き

お蔭様で「百人百語」も1983年の創刊から、6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下さいました。

本年は、成熟社会かつ変化の早い社会へどう対応していくかについて、かなり色々な角度、切り口からの提言が、寄せられ全体として、まさに「キーワード89」にふさわしい内容になったと、感謝しております。

特に「あいまいさ」「遊び心」「ゆとり」「ムダ」の重要性、最終の決め手は、一人一人の心、あるいは現場での対応というような、人間の心のあり方といった提言が印象に残りました。

今年から従来のジャンル別編集はやめ、50音順の編集に変えましたが、

これは、昨年の反省から従来の分類では、わけられない広い範囲の提言が多く、マーケティング革新に、分類は適合しないとの考えから変更いたしました。

お忙しい中で、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、内容の変更を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 (YPS)

植野 盛彦 (京王プラザホテル)

六本木義男 (TPC)

1987年10月

担当理事 東 條 幹 郎

### MCEI 事務局

東京支店 / 〒102 東京都千代田区麹町3-2 相互第1ビル  
TEL (03) 263-7134

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

