



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 '90

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、1954年に設立され、1988年10月の東京での国際大会以来、東京に置かれています。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「システム展覧“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）、シャープの「電子手帳市場開発戦略」（'89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 木之本 省 吾（東 芝）
 理 事 近 藤 聡（千 修）
 理 事 尾 田 信 隆（花 王）
 理 事 藤 田 尚（ユニー）

MCEI 大阪支部

理 事 長 本 田 實 男（太平印刷）
 副理事長 古 川 介 通（積水化学工業）
 理 事 松 岡 一 男（ワコール）
 理 事 貴多野乃武次（阪急電鉄）
 理 事 柴 田 佳 弘（ダイハツ工業）
 理 事 館 岡 成 之（日本マーケティング研究所）

目 次

■主張、MCEL 1990	水口 健次 5
■企業の情報発信について	阿部 堅二 7
■マーケッターの社会的責任	荒井 伸也 7
■男も女も、ドブプリと生活してミナハレ。	石田 巍 8
■攻めのマーケティング経営	石田 敏彦 8
■政治にもマーケティングの時代	市橋 立彦 9
■内と外の問題は中の問題、結局はヒトの問題	稲垣 重久 9
■企業と消費者は「1対1」で対する	今井 清輔 10
■お客の都合に合せた店作りが大切	岩政 幸伸 10
■“際”の変化に対応する。	植月 正章 11
■企業内起業家の時代	内田 昌廣 11
■ソフト化とニッチの時代	円居 総一 12
■はるか世界でたたかえますか	大谷 紀雄 12
■知的ヘゲモニーと分業・協業	大歳 良充 13
■「快適」を消費する時代	大橋 照枝 13
■日米マーケティング摩擦への対応	大森 清司 14
■テクスチャー	奥住 正道 14
■高付加価値商品のマーケティング	小倉良三郎 15
■実践は店頭実験から	尾田 信隆 15
■自治体の中に登場するマーケター達へ	小野 貴邦 16
■「論理」と「非論理」の融合	小野 敏博 16
■明快と徹底	香川 公一 17
■対話の相手	加藤 元久 17
■公平な議論	金勢公一郎 18
■定番商品	上出啓一郎 18
■「連合」結成で何かが変わる	狩集 雄三 19
■21世紀へ、ヤルッキヤナイ	川嶋 保 19
■楽しいから好き	川津 悦子 20
■ファミリー幻想	貴多野乃武次 20

■「タテの系列化」から「ヨコのネットワーク化」へ……………	吉川 京二	21
■本当に「お客さまのため」になっているか……………	倉光 弘己	21
■生まれよ!「イメージディレクター」……………	郡司 修三	22
■今こそ政治にマーケティングマインドを……………	河野 通	22
■グローバルからグローバルへ……………	小林 薫	23
■トータルシステムの再構築へ……………	近藤 郁雄	23
■CI導入=ビッグ・2……………	近藤 聡	24
■買い手のマーケティング……………	坂井幸三郎	24
■マーケティング基礎研究所を作ろう……………	佐川幸三郎	25
■感動を想像する、そして創造する……………	佐久間昇二	25
■高度愉快社会がくる……………	桜井 秀勲	26
■「文化」は作る・育てる段階から……………	佐藤 健	26
■「不安」……………	佐藤 寿一	27
■「気」の経営……………	佐藤 大治	27
■究極の“差別化”戦略としての顧客満足……………	佐藤 知恭	28
■'90年代は人に関心を寄せよう……………	佐藤 福雄	28
■消費者と国民……………	佐内 洋治	29
■天安門事件のもう一つの教訓……………	佐野 寛	29
■本気で「川下」マーケティング……………	三瓶 健二	30
■浦島花子は何処へ行く……………	柴田 佳弘	30
■もう一つのO・J・T……………	城 功	31
■戦略は店頭化されねば意味がない……………	杉浦 肇	31
■“目”はいくつある?……………	鈴木 忍	32
■マーケティングの国際的課題……………	高桑 末秀	32
■オープン・スタイルの経営へ脱皮……………	高橋 弘	33
■思いやりとおもねりの狭間で……………	高畑 一成	33
■“範囲”の利益と毛細管型ビジネス……………	高山 邦輔	34
■サービス産業のサービスシステム……………	武田 哲男	34
■人間を見つめたマーケティング……………	田中 秀樹	35
■“個人的な理由”市場……………	谷口 正和	35
■「きっかけ購買」……………	谷口 優	36
■“企業の思い”を伝える新メディア……………	田原 晋	36
■エターナルマーケティングへの提言—これからのグローバル経営—……………	千足 隆昭	37
■人間的に魅力のない人は、仕事も出来ないという時代……………	堤 江実	37
■金持ち→物持ち→時間持ちから、いま心持ちの時代……………	寺尾 睦男	38
■内面起点マーケティングの見直し……………	寺下 富雄	38

■ 欲望の造形	鳥居 直隆 39
■ 同じ事の繰り返しはやめたい	鳥井 道夫 39
■ 不透明な状況を見通す時のマーケティング	中神倭文夫 40
■ 東京マーケティング、大阪マーケティング	中西 将夫 40
■ 近頃よく見かける企業広告	中野 秀樹 41
■ リサイクルをマーケティングの範囲内に	中野 光雄 41
■ 香りのコミュニケーション	中村 祥二 42
■ 笑えない笑い話	長岡 隆司 42
■ ソフトはハードを果たして消化出来るか	永田 久延 43
■ 価格がマーケティングの主役	西川 徹 43
■ 団塊世代の分解	根岸 正広 44
■ ビジネスマンは考える足であれ	野中 信夫 44
■ HANAKO さん農民説	野村 正樹 45
■ 実力とは実現させる力のこと	馬場 悦夫 45
■ データと情報	馬場 聡 46
■ 今こそ、企業の「リ・ステージ」を	平林 牧生 46
■ 今、回天の時代！ だから歴史に学ぶ	平松 昌子 47
■ 人間性回帰マーケティング	深堀 哲夫 47
■ 流通マーケティング“元年”	藤田 尚 48
■ 文化交流についての雑感	本田 實男 48
■ 未来環境提案型企業を目指して	前沢 進 49
■ 人材戦略	松井 幹雄 49
■ 正々堂々と	松岡 一男 50
■ 国際化の中の価格戦略	黛 治男 50
■ 準備が成果を左右する	丸谷 芳雄 51
■ 生活中心にコーディネートされた企業間ネットワークを	御巫 理花 51
■ 地球環境とマーケティング戦略	三上富三郎 52
■ 部分解と全体解	水口 健次 52
■ 予想と対応	三谷与司夫 53
■ 強みが弱みになってくる	三田村和彦 53
■ 文化をもつ企業が評価されるのでは	南川 英雄 54
■ ビジュアル・マーケティング・システム考	三宅 政勝 54
■ マーケティング「これから」	宮坂 隆順 55
■ 果たして「桶屋」を育て得るか	三和 尚吉 55
■ ベイシック&トレンド	武藤 高義 56
■ あなたのゴール・わたしのゴール	村岡 豊 56

■ マーケティング・エクセレンスを求めて	村田 昭治 57
■ マーケティング教育戦略の展開	室井 鐵衛 57
■ “水すまし”の目	望月 明 58
■ マインド豊かな「人」の力	森 茂樹 58
■ 「消費のウタカタ化」とファンづくり	森下 信雄 59
■ 攻守のバランス	諸田 哲生 59
■ 異端の時代	安田 進一 60
■ 悪意のマーケティング犯罪には厳しく	八巻 俊雄 60
■ 男性ミドルが変わった	山口貴久男 61
■ 凡才の心中の着眼を開拓	山崎 芳郎 61
■ 情報社会にふさわしい調査システム	山本 輝夫 62
■ マーケッター自らが「ゆとり」を	米内 貞弘 62
■ 「人間」教育による「情報の共有化」	六本木義男 63
■ 競争優位の決め手は情報武装化	若林 健三 63
■ 詰め込み式の「熟成」から「自己熟成」へ	若生 脩二 64
■ 商品の価値感覚	渡辺千寿子 64

「一步のつめ」から「経営者のリード」まで

東京支部理事長 水 口 健 次 (国際本部理事長)

MCEIは、実務家の組織である。

具体的にいこう。

1. 一步のつめ

担当している仕事をキチンとやらない人が増えている。この風潮に反対したい。いつも、少しでも突き抜けた到達点をめざしたい。だから、「もう一步のつめ」なのである。

2. 本業の再活性化

多角化も必要だが、まず、本業の再活性化を図るべきだ。理由はふたつ。ひとつは、現在の強大な顧客への満足をもっと高める義務があるからであり、もうひとつは、事業は脱成熟できるという実例と理論がハッキリとしてきたからである。

3. なかった需要

本業の再活性化、多角化——どちらも必要なのだが、それらを通して産み出さなければならないものは、「なかった需要」である。「新鮮で変化のある生活」を求めている人が70%もいる社会なのだから——。だから、自己都合のシェア競争ばかりしないほしい。

4. アジア

グローバル化しかない。内需のためにも。その際、日本は、もっとアジアを知らなければならない。アジアをはなれた日本はない。ちょうど、「アジア産業革命」が実態としてとらえられてきたときである。

5. 意思決定を顧客接点に

上が経験してきたことでは解答にならない事態が増えているのだから、意思決定をどんどん下に移さなければならない。しかし、下が顧客満足をつくり出す能力と姿勢をもっているのかというと、そうでもない。ここでP.F.ドラッカーの主張が意味を持ってくる。病院で患者を診るのはドクターだということである。顧客接点にすごい人がいるのだ。そして、かれが意思決定をするようにしなければならない。

6. 経営者のリード

どうしたらよいのか。——その解答をもっていない経営者も多い。そういう時代なのである。しかし、かれらは権力もっている。信頼されてもいる。かれらのリーダーシップなしで事態は改善されない。そこで、経営者をサポートし、かれらをリードする軍団が必要になる。具体的につくらなければならない。

MCEIは実務家の組織である。

いつも、新しい、しかも部門別のやり方では解決のつかない問題に出会っている。だから、MCEIは、本格的に「挑戦」である。「越境」であり、「越権」でなければならないのである。

good speech, good people.

すばらし実践ケースを検討しながら、課題解決力のある人たちの輪を広げようにしたい。しかもインターナショナルに。

企業の情報発信について

阿 部 堅 二

冠イベント、CI導入、リクルート広告の活発化等々、最近とみに企業のコミュニケーション活動が量的に増大してきている。

そのこと自体には、社内意識の共有と盛り上げ、社員の活性化等、数々のメリットがある。だが、目を社外に向けてみるとどうだろう。果して、企業が期待しているような効果が実現できているのだろうか。イベントそのものとその協賛会社が一体化したものとして記憶され、企業認知や企業イメージを高めるのに貢献できたか？CIにおける新しいマーク

やスローガンや理念が一般消費者に「新しい意味」を与えることができたか？リクルート広告で、「広告のおもしろさ、新規性」を大学生に伝えると同時に企業に対する強い興味・関心を引き出せたかどうか？

どれもいまひとつ疑問である。企業が発信すべき情報を理解していない時、社会に対する情報発信はあっても社会とのコミュニケーションは生まれないと思うが、どうだろうか？
(積水化学工業・東京マーケティング部主任部員)

マーケティングの社会的責任

荒 井 伸 也

テレビの視聴率というものがある。どういう視聴者かは問わず、全部ゴタマゼにして何パーセントと出る。だから、どこの局も似たような番組を作るようになる。

自民党が参院戦で苦杯を喫した。4千万のサラリーマンを味方にせず、相変わらず農民や中小商工業者を支持基盤にしてきたせいだ。何故サラリーマンが味方にできないかと言えば、サラリーマンの意識の変化を細かくリサーチできないからだろう。もしリサーチできれば、サラリーマンの票が読め、それを読みながら

政策を修正し、選挙に勝てるはずだ。

マーケティングの世界では、ライフスタイル分析などというところまで技法が高度化しているのに、これらはまことにおかしなことだ。マーケティングの技法をもっと広い範囲に適用することによって、日本の社会や経済のベーシックな部分を変えることができると思う。そろそろそういうことを考えてみては如何。

(サミット・副社長)

男も女も、ドップリと生活してミナハレ。

石 田 巍

キャリア・ウーマン等と肩肘はらないで、恋人のために毎日お弁当を作ってミナハレ。子供か仕事かなんて二者択一で悩まないで、子育てにドップリと浸かってミナハレ。

仕事が忙しくて家にいるのは土曜と日曜、家庭の事は妻任せなんて言わないで、掃除・炊事・洗濯・買い物からはじまって、おしめをかえる、PTAに顔を出してみる、子供の勉強を見る、オヤツを作る、なんでもかんでも家庭生活にドップリと浸かってミナハレ。

世に出ている商品のほとんどは日常の家庭

生活に使用されているもの。その日常家庭生活を知らずして商品を考えたり、販売企画を考えたり、チョットおかしい、と思いませんか。これは、今や男も女も同じ事。

私、作る人・売る人なんて言っていないで、ドップリと使う人になってミナハレ。家庭や子供は実に多くの物を発想させてくれます。そして、社員の『生活ドップリ』に対応する会社としての装置がもう必要だと思いますが！

(ユア・プランニング・スタッフ・取締役)

攻めのマーケティング経営

石田 敏彦

本来、経営の基礎となるべき「理念」は、利益を上げることでなく、企業の活動指針、その姿勢であるべきだ。従って、そんな経営理念を掲げておられる企業が多いと思いますが、実際の目的や目標となると営利追求や売上拡大に終始してしまっているのではないか。利益を追求しすぎる。言ってみれば欲得が顧客を見えなくしてしまっている。「企業理念の追求」＝「マーケティングの実践」であるべきである。普段の営業活動の中でもあまり売上げ、利益を気にしすぎると、どうしても守り

の姿勢になってしまうことがよくある。顧客に「こんな生活がしてほしい」と「こんな物を買ってほしい」と焦点を合わせれば積極的になれる。攻めて攻めて攻めまくる。最初のコンセプトが正しければ結果として売上げ上がり、利益が上がるはずだ。失敗を恐れずに「理念」の追求をしていくことが今一番大切であると思う。

(ユニー・取締役東京本部本部長)

政治にもマーケティングの時代

市 橋 立 彦

自分は高級なリムジン車に乗りながらリベラルなアピール、政策を支持する振りをする御都合主義者を米国では「リムジン・リベラル族」というのである、これは日本でも、とくに政治の世界では横行し、与野党を問わず政治家そして官僚はほとんど、実際は国民を無視している。いま問題の消費税についても、ついこの間までは国民不在の「いかに効率よく漏れなく徴税するか」だけを論議していた。

それが選挙異変と同時に弱者救済、福祉目的とか何年後には急増する高齢者を若者何人

が支えねばならぬ、などと急にリベラル・アピールを始めたが、やはり鎧見え見えの自分たちの効率だけで、税の国民への効果については振りだけである。アメリカでは大統領選挙にもマーケティング——それが1985年の米国マーケティング協会のマーケティングの定義大改訂の一つの理由だったという。やはり日本でも政治に効率より効果優先のマーケティングを真剣に考える時代がきたようである。

(企画グループ市橋事務所・代表)

内と外の問題は中の問題、結局はヒトの問題

稲 垣 重 久

社会と企業、企業と企業、企業と顧客、どんな領域にも内の問題と外の問題がある。企業自体についても同じである、内を見ると個々には一所懸命が集まっている。外に対して個々の努力は最大と思われる。このような場合でも上手にいかないケースがまます。人間関係とかコミュニケーションとかで首をひねってみても改善にはならない。腰を据えて内と外を結びつける「中の問題」に取り組まなければならない。生きたネットワークの問題である。押しつけによる統合でもいけない。思

いやり過多の分散でもなおいけない。

中の問題に關しての最強の敵は「過去の成功体験」であろう。過去の成功体験を生み出したパワーは貴重である。しかし、えてして我々はその方法と結果をクンショウにして固まりがちである。高速変化時代に過去の成功体験に基づくクンショウは通用しない——どこまで白紙になって新しい創造ができるのか。昔も今も、結局はヒトの問題だと思う。

(大阪レオフィールドサービス・常務取締役)

企業と消費者は「1対1」で対する

今 井 清 輔

マーケティング戦略の最大の課題は、マーケット・リーダーシップをどんな形でとっていくかであろう。そのための手段として、いま最も必要なことは、需要家へ限りなく接近していくこと。プルだ、プッシュだというのは古き良き時代の昔語り、自らは動くことなく遠くから押したり引いたりして消費者を操作できると幻想した、企業不遜が許された時代の話。いまや企業が消費者に向かってにじり寄る時代である。自らの体を動かして、限りなく需要家に近づき、他人任せにしないで、

直接消費者と接することではなかろうか。そこで企業が持っている固有情報（結局は商品という形に集約するが）を提供して、消費者の個別の需要に対応していく。究極は、事業の最先端では企業と消費者は、セグメントとしてでもなく、クラスターとしてでもなく、多くの「1対1」で対しているのだから。

（松下電工・取締役経営企画室室長兼広報部長）

お客の都合に合せた店作りが大切

岩 政 幸 伸

小売店はお客に受け入れられる店作りをするためには、お客主導的確なコンセプトがなくてはならないのです。

どの業種の小売業も同じでしょうが、時代の流れ、変化の激しさにとり残されないための店ではなりません。

わが店のバランスシートがどのようになっているのか。現状を常に正確に把握してなくてはならないのです。店にどのようなお客が見え、どのような商品が売れているのか。お客が何を好み、何を期待して店に来ているの

か。的確につかまえていないといけないと考えます。つまり、お客が見えなくてはならないのです。そしてその店の都合でなく、お客の都合に合わせた売場、品揃え、陳列、価格でなくてはなりません。お客は買い物のプロですから、小売店のことがよく見えるのです。

お客が見えなくては、お客に受け入れられる魅力のある店作りができるわけがありません。

（大正製薬・専務取締役）

“際”の変化に対応する。

植 月 正 章

“際”が見えなくなってきた。“際”が動いたり、消えたり、大きな変化が起っている。

顧客にも、メーカーと卸の間にも、顧客接点でも起っている。いわゆる“〇△屋”さんと言う表現では表わせなくなっている。

それだけに従来の発想では対応しきれなくなってきた。その分だけ新しい編集視点に立ったビジネスチャンスが広がってきている。

メーカーでもなく、卸でもなく、単なる小売でもない提案力と編集力を持った顧客対応業である。分解して再編集の中から需要の新

しい総合体を見つけ出し、それにジャストフィットする体質をいかにタイムリーに創り出してゆけるのか？ その対応力とスピードが武器としてフル活用できるマーケティングシステムを構築しえた企業のみが生き残れるのかも知れない。そのためには、全社一丸となった新しいマーケティングマインドを育てることが“鍵”ではないだろうか？

(アシックス・取締役総合企画室長)

企業内起業家の時代

内 田 昌 廣

内需主導型経済への転換の推進力となった企業のリストラクチャリングは、今や21世紀へ向けての大きなうねりとなり、企業活動の新しいフロンティアを拡大させつつある。

こうした中で、新規事業への参入に当って事業内容の社内提案制を導入し、採用事業の提案者を当該事業のための新設子会社の経営に当らせる例が少なからず出てきている。

この動きの基本的な発想は、上記の構造的変化の中であって、従来眠っていた(と思われる)企業内の起業家精神を発掘、利用

しようというところにある。

経営、マーケティングの基本が人材の活用であり、かつ消費ニーズの多様化の中で事業フロンティアへの取組みに柔軟な発想が求められるという認識の上に立てば、今後の経営戦略の中心は、目先の「如何に売るか」ではなく、企業内起業家を如何に多く持ち、如何に彼らに起業家精神を発揮させるシステムを持つかにかかっていると言えよう。

(東京銀行・調査部部長代理)

ソフト化とニッチの時代

円 居 総 一

これまでの大量生産方式による日常生活品の充足の時代から、現在は、「知識」、「サービス」を付加したモノの充足が求められる時代に移りつつある。消費者のニーズは、より利便性、嗜好性の高いもの、そして差別化され、ファッション性の高いものなど、なんらかのソフトを付加したものを求め始めている。この流れに対応し、生産組織は少量多品種へと移行が進みつつあるが、マーケティングと生産のソフト化に向けての新しい連携はまだ模索が始まったばかりであろう。マーケット戦

略に新しく求められるものは何か。その1つは、消費情報の分析・加工力の向上であり、企画開発部門との連携システムの高度化であろう。

第2は市場開拓の視点の転換である。全く新しい市場の開発もさることながら、既存のモノの市場を見直し、既存製品にソフト面のサービスを付加することにより、市場に潜在する隙間（ニッチ）の深耕を図ること、これらが新たな戦略構築の基本として大切であろう。

（東京銀行・部長代理国内経済課長）

はるか世界でたたかえますか

大 谷 紀 雄

国際感覚、グローバル志向、海外戦略…色々な言葉がとびかう如く、経営、マーケティング戦略のあり方は地球サイズで考えられている昨今である。

ベトナム難民が大量に日本に上陸したり、東独からオーストリア、ハンガリー経由で西独に脱出したり、ドイツだけでなくソ連、ポーランドなど東側諸国から西側への亡命者が増えたり、と国境というものをもう一度考え直す時にきている。身近な問題にしても我々の生活する環境の中に“外国人”がどんどん入

り込んできており、そのことに何の不自然さも不便さも感じていないことも事実だし、ビジネスマンの香港、台湾、韓国など近隣諸国への出張は、もはや国内出張感覚と全く変わらない。業種毎に異なることはもちろんだが、地球規模のビジネスにいかに関与感でとけ込め、それを定着させることで対象マーケット人口を1億人ではなく、10億、20億人へと増やせるか、が今後の大きな戦略課題である。

（タカラ・NEXT事業部部長代行）

知的ヘゲモニーと分業・協業

大 歳 良 充

1992年体制へと世界経済は大きく動き出し、EC統合とGATTウルグアイ協定の成立による世界経済の新しいフレームを想定して、すべての企業が対応策を打ち出し動きは始めている。

そのなかで、日本市場はより一層開放を求められ、国内で「国際競争」が激化することは必然である。そのために、技術革新による強い競争力のある新製品づくりと、自社商品を競争のなかで売り勝っていける販売力の総合的強化が計られている。

とくに後者において、メーカーは強いヘゲモニーの確立を計ろうとしているが、消費者と商品が出会うまでには、卸・小売の協力が必要である。これは歴史的に創られた分業である。しかし、90年代へむけて再構築——つまり分業と協業のあり方を組み直すことが緊急課題である。その場合、時代に整合し、相互に納得できるよう、メーカーが知的ヘゲモニーを発揮する必要がある。

(プロムス・代表取締役)

「快適」を消費する時代

大 橋 照 枝

日本女性の海外旅行での買物は'88年に2兆円になり家計消費支出の3%に相当するという。彼女達は無闇にブランドを買い漁っているのではなく、より快適な生活文化の香りがほしいのだ。快適を求める嗅覚は百貨店より一段上回り、百貨店は今こそぞってよりリッチな商業空間へのリモデルを余儀なくされている。

生活実態を見てもデータで見ても、ヤングや女性の快適、ぜいたく、遊びを求めるマインドは超成熟し、五感と五体の快適指数を極大化するモノやサービスへの欲求は高い。あ

らゆる現場で「快適」追求が90年代のマーケティングのテーゼとなる。70年代の高度成長期の働きバチ、モーレツサラリーマンの時代には見向きもされなかった香り商品やボディソニック、第2の肌と言われるアルマーニの服、ヘルシーグルメの薬膳料理やナチュラルチーズなど、五感のアメニティを増幅させる商品、サービスから急成長している。快適は市場を拡大し同時に人を幸せにするキーワードである。

(大広・マーケティングディレクター)

日米マーケティング摩擦への対応

大 森 清 司

日米の貿易摩擦問題は最近、日本の取引慣行、流通構造の問題となってきた。具体的には、大店法の出店規制、酒飯店免許制、建値制、返品慣行、輸入総代理店制、景品・表示規制などいわゆる日本のマーケティングのあり方が問われてきている。私共がたずさわる事業分野の一部商品についても、USTRなどから、業界の取引慣行、とくに公正取引規約制度について問題が指摘されている。

しかし、わが国の公正取引規約は不当景品
不当表示防止法に基づく制度として、20年以

上にわたって定着してきている。従って急にアメリカ側から是正を指摘されて、当惑している業界も多いはずである。そこで関係業界団体では、アメリカのプロモーションや表示の実情とマーケティング規制のあり方を調査することとなった。私もその一員として、近く訪米することとなったが、日米のマーケティング摩擦の緩和の一助になれば幸いである。

(キッコーマン・営業企画部長)

テクスチャー

奥 住 正 道

暮らしの差異の多様性と複雑が進むこれからの時代に必要なことは、そのわずかな生活の齟齬を見極めながら対応するなかに、常に感動を与えていく仕掛けをビジネスがもつことである。

それは、顧客はもとより企業の成員に対しても、差別化した固有の市場文化を築くうえで、欠かすことのできない経営技術といえる。

その意味で、生きていることの喜びを共有し、共生する情報社会では、性差や年齢ある

いはおのおのの立場にかかわりなく、五感を通じて互いに感動を与え合う〈テクスチャー〉が時代のキーワードとなる。

〈テクスチャー〉とは、“歯ごたえ”“舌ざわり”“口あたり”、さらに“風合い”“肌ざわり”などといった感覚要素をいうが、これは商品、売り方、店舗演出、サービス、販売促進など、マーケティングの全領域にわたって要求される戦略要因である。

(奥住マネジメント研究所・代表取締役社長)

高付加価値商品のマーケティング

小 倉 良三郎

消費者ニーズとは何だろう。消費者自身何が欲しいかよくわからないが、確かにあるのは、今ある商品に対する不満なのであり、我々は、この不満がどんなものなのかよく吸い上げて、そこから新しい商品を作り出してゆく訳である。新商品を開発すると、それを消費者に提案する。そこで又、その商品群に対する不満が形成される。それが次なる消費者ニーズになる訳である。世の中が豊かになり、ぜいたくになってくると、我々が折角開発した商品も、それが高付加価値商品であればある

程、開発側のメッセージが十分に消費者に伝わらないと、反応してくれない。商品の認知度を上げることが大変厄介な時代になってきている。正に、メーカーが直接個々の消費者と対話しなければならなくなってきている。しかし、メーカーの営業力にも限界がある。流通の中にメーカー同等の訴求力のある営業軍団をどう作って行くか、これからのメーカー・マーケティング戦略の一つであろう。

(新日経・専務取締役)

実践は店頭実験から

尾 田 信 隆

マーケティング戦略の徹底が叫ばれる。どんなにたくさん戦略、戦術を並べてみても中途半端であったり、実践されなければ空論に終わってしまう。市場の変化が激しく、競争も面と点の両方で繰り上げられるので、なかなか思うような店頭で出来上がらない。このような時メーカーや販売はどうするか。私は、店頭実験の積み重ねと蓄積が、こういう時のもっとも早道の解決策だと考えている。その理由は、あれこれ机上で考えているより、はるかに早く施策の良し悪しが分るし、お店や

セールスのアドバイスに解決の糸口が見つかることが多いからである。

いまやマーケティングはスピード狂の時代に入ったが、それだけに見込み違いは致命傷になりかねない。市場が見えにくいだけに、メーカーは多少のビビリを感じながら、点から面への実践の輪を着実に拡大し、戦略の徹底をはかることが大切だと思っている。

(花王・ハウスホールド事業本部販売企画部長)

自治体の中に登場するメーカー達へ

小 野 貴 邦

単一大ブランドの解体が進んでいる。その最中はメーカーの大変なご苦労があるのだが、終わってみると、豊かな商品世界を創るための過程であったことがわかる。

今年は長い長い夏だった。すっかり様変りしたビール市場のおかげで我が家の冷蔵庫の中にはいつも5種類を超えるビールが冷えていた。子供達が寝た後で気になるビールを分けあって飲む妻との時間が楽しかった。

自治体は巨大な単一大ブランドである。その解体の中からは豊かなサービス産業の世界

が産まれてくるだろう。商品の世界には自らの商品の解体必然性を洞察し、主体的にこの解体に取り組んだ熱き心のメーカー達が常に存在した。

一党独裁の解体という歴史的な大事業を暖かく見つめるためにも、この仕事に情熱を傾ける多くのメーカーが自治体の中に登場することを期待したい。数多くの熱き心のメーカーの存在がこの仕事の唯一の支えである。

(ドゥ・ハウス・代表取締役)

「論理」と「非論理」の融合

小 野 敏 博

最近、科学の世界で、核融合、超電導等が話題をにぎやかしている。

これらに共通しているのは、「非論理性」と言えるのではないか。とかく科学と言え、論理が優先し、論理的でない事は否定しがちのように思える。しかし本当の大発見、大発明というものは、理論（論理）からではなく、実験（非論理）から出てくるものだと言われている。このように科学の世界に非論理的要素がもてはやされている現在——マーケティングの世界に目を向けてみる……。

科学の世界とまったく同じ事が言えるのではないか。むしろこの相反する2面をそれぞれ深耕し、それらのよりよい調和、共存、同居が必要になっているのではないか。

「戦略と戦術」、「論理と感覚」、「本社と支店」、「管理部門と営業部門」、「科学と人間」、「ベテランと新人」、「男性と女性」

いろいろ……。

(ヒロモリ・SP事業部取締役)

明快と徹底

香 川 公 一

曖昧と不徹底。これが戦略を失敗に導く本質要因の一つである。市場環境の変化が複雑になり、激しくなるにつれ、戦略にはより一層の明快さと徹底が求められる。一点の曇りのない意思（決定）と、わかりやすい戦略ストーリー、行動しやすい実行プラン、単純明快な評価基準。今、戦略実践に最も必要とされるものはこれである。明快でないから徹底できない。徹底できれば、成果は決して上がらない。戦略を明快到にしましょう。意思をはっきりさせましょう。方法と行動をわか

りやすくシンプルにしましょう。スピードが出るようにしましょう。失敗してもすぐ修正できるようにしましょう。簡単なようでこれが一番難しい。分厚い戦略計画書を作るよりも、明快でシンプルで、チェックリストとして持ち歩けるような戦略プランを創りましょう。真の戦略計画書は、多くの言葉や数字よりも、シンプルな方向づけと、徹底できる仕組みづくりから生れてくると考えましょう。

（ヤラカス館本店・取締役MC事業本部長）

対話の相手

加 藤 元 久

生産財は“お客様”にとって見えない製品（機能レベル）である。そこで“お客様”との対話が必要だ。“お相手”をするのは我々社員ではない。5年前までは生産活動している『製品その物』がその役割を果たした。やがて『組立現場』が“お客様の話相手”として好まれるようになり、さらに『計画のPROPOSAL』が、『新技術情報』がその役割を果たし、今や『開発の現場』がそれに代わった。『開発の現場』へ“お客様”が一步足を踏み入れると、そこは突然プレゼンテーションの場となり、イベ

ントの場や店頭となり、情報センターにもなってくれる。従って、今やこの『開発現場』を単なる〈無機物的〉扱いではなく、〈一個人間＝人的資源〉として育てていきたいし、新製品誕生の〈聖地〉としてガードするのではなく、〈ガラスノスチの拠点〉としたい。さらに21世紀のより我が儘な“お客様”の為に〈新しい話相手〉を今から探さなければ………刻苦刻苦

（大気社・塗装設備事業部原価管理部長）

公平な議論

金 勢 公一郎

日本の物価をドル換算して、高いと指摘する風潮が今さらのように盛り上がっている。円高がもたらしたこの議論で片手落ちな点は、同時に賃金のドル換算を忘れていることだ。ドル換算した人件費は過去5年間に2倍にも上昇したのだから、物価もドル換算すると相当に上昇するのは当然だ。

この議論の主人公は、商品・サービスの買手の立場だけを意識して、その金をどこから得ているのか忘れている。その背景にある被害者意識に迎合することはマスコミとして

は得意とすることだが、それに踊らされるだけでは情けない。やはり、方程式の両辺の次元合わせをして、冷静な議論をすることが必要だと思うのだが、それをせずに、とにかく加害者をつくろうとする心情が特に強いのが日本人なのだろう。

これからさまざまな限界が露呈してくる時代にあって、どんな議論にも片手落ちのない公平性が重要になってこよう。

(需要創造研究所・代表取締役所長)

定番商品

上 出 啓一郎

需要を喚起する為、市場には数多くの新製品が、毎日の様に発売されている。'89年の自動車業界では、平均すると2週間に一度新車が発売されたと聞く。細分化、多様化した消費者ニーズに対応したものづくりは、確かに必要不可欠で大切なことである。しかし、あまりにも短サイクルで、新しい機能を付加した商品、少しデザインをリニューアルした商品が新製品として発売される。消費者が満足感、安心感の得られる購入をするタイミングが難しい時代といえる。

今後、確かな物づくりで、末長く売りつづける「定番商品」のマーケティングが、一方では必要な時期に来ているのではないかと考える。

(ワコール・宣伝部宣伝企画チーム専任課長)

「連合」結成で何かが変わる

かりあつまり
狩集雄三

これまでの労働組合の印象は春闘やストライキに代表されるように激しくも受け入れ難いイメージがあった。しかし労働者の生活向上と企業の恒常的安定は同時一体的推進構造にあるとの認識が深まり、労働組合が企業政策にも関与するようになった。

さらに企業内組合が外部組織との連帯を深め産業別組織として拡大し、その産業別組織が大同団結し「連合」が結成され、かつてない大組織が誕生したのである。

これによって政治的影響力はもちろんのこ

と、各企業においても「連合」をバックにして今まで以上に参画してくるだろう。すなわち、これからの労働組合は各企業のみならず地域活動を通じて地域住民にも影響を及ぼすことになる。

よってこれからのマーケティング戦略を練る時、コミュニケーション対象として労働組合という組織を組み込むことによって、相当の意義を見出すことになるかもしれない。

(大平印刷・営業第1部1課係長)

21世紀へ、ヤルッキャナイ

川嶋保

日本人は未来情報渴望民族である。今も90年代・21世紀がどうなるか、何が起るかを取り上げた本が書店店頭を埋めている。われわれはこれまで昭和と西暦とをうまく使い分けて、5年ごとに来るべき変化の中長期予想を行ってきた。平成になってその5年ごと予想の妙味は失われることになったが、目先の変化の激しさに目を奪われすぎることなく、絶えず未来への心くばりをし続けたい。

予期せぬ大事が到来したように思われても、10年も何年も前に予想・警告されているとい

うケースがほとんどである。それらに早目に手を打っておけば、事態を深刻化させずにすんだかもしれない。毎日、毎月、明日の変化の芽が顔を出している。多くの経営者・マーケティングはそのことに気づいている。それなのに対応しないか遅すぎるきらいがある。複数シナリオを持っている企業が多いのに、修正や変わり身が苦手なのだ。阻む壁を1つ1つ外していこう。ヤル！それが今日の課題だ。

(プレジデント社・出版本部長)

楽しいから好き

川 津 悦 子

この頃OLの海外脱出、海外旅行が日常茶飯事になりました。〇〇したいという単純な気持ちで行動している人が、華々しく優雅に意気揚々と生活しているように見受けられます。これからは正直者の時代でしょうか。

一方、高度成長期、肉体労働で充実感を味わったおじさま方はそんな世の中の変化に追いつけず、日々悩んでいるようです。これまで働いてきたのは何の為？何を目標に生きていくの？と考えてばかり。これは悲しい事です。

今後は明るい人生と暗い人生の二極化は子供や主婦にも広がっていくように思います。この根底にあるのは何でしょう。「楽しさ」。わぁ楽しいと感じる心、楽しいから好きといえる素直さ、これだと思います。楽しさを見出せる仕事、商品、会社、そして人。きっと楽しさを感じさせてくれるシステム、楽しくさせてくれるもののみが喜ばれることでしょう。

20世紀末期。刹那的な楽しさが氾濫する楽しい時代になるような気がします。

(ミズノ・総合企画部)

ファミリー幻想

貴多野 乃武次

最近テレビで、ほのぼのとしたホームドラマを見ることが少なくなった。シリアスなものが好まれるようだ。ところで、ほのぼののホームドラマの、家族の会話がはずむ一家団欒の食事風景を、わが家族が食事をしながら無言で見ている光景を——結構多くの家族で見られた光景だと思うが——思い浮かべると、なんとも不思議な気持ちにとらわれる。いったい「家族」って何なんだろう？

レジャー業界ではターゲットとして、よく「家族」があげられる。老若男女、家族のみな

さんに楽しんでもらえるよう………というわけであるが実態はどうもそううまくはない。ファミリー・レジャーでは、まずおじいちゃん、おばあちゃんが楽しみからはじき出され、次いで父親、そして母親まではじき出され、最後に残った子供はソッポを向いて知らん顔。——いずれにしろ「家族」という言葉で包括的にとらえることには注意が肝心。ひょっとして「家族」なんてなかったりして。

(阪急電鉄・経営政策室調査役)

「タテの系列化」から「ヨコのネットワーク化」へ

吉 川 京 二

高度成長時代はマスプロダクション・マスマーケティングの全盛時代であった。この時代、メーカーは「タテの系列化」を行う事で最も効率的にマーケティング活動を実践する事が出来た。

現在の様にユーザーが多様化し、一般的に言われる様に市場が成熟化してくると、この「タテの系列化」がかならずしもうまく機能するとはかぎらない事が多い。

私達はこの打開策として「タテの系列化」の限界を感じ「ヨコのネットワーク化」の実験

を実践して見た。即ち、タイヤ専門店の「ヨコのネットワーク化」、「ボランタリーチェーン化」である。1982年に始めた新しい型のタイヤ専門店「コクピット」が8年目で200店舗を突破したのである。メーカーの店舗展開で200店舗を有するボランタリーチェーンは非常にめずらしい事例になるのではないかと思う。即ちVC本部をメーカー内につくりヨコのネットワーク化を推進して来たのである。今この組織はすごい勢いで増大を始めた。

(ブリヂストン・リテール開発部課長)

本当に「お客さまのため」になっているか

倉 光 弘 己

経営は企業存立を第一義とし、マーケティングは儲けを追求する手段としてある——きれい事を言っても、ホンネはこういう考えである人がいかに多いことであろうか。

企業は「良い悪い」の価値観を言わない方がいい。それは賢明なお客さまの選択に委ねるべきことだ——これもよく言われる言葉である。

しかし、これからは企業が明確に価値観を持ち、お客さまの生活に、責任をもって提言ができなければならない時代だと思う。そこ

には「サービス第一」とか「お客さま第一」といった標語ではなく、本当に企業活動がお客さまのためになっているか、企業が本当にお客さまの共感を得る存在になっているか。それを厳しく問う姿勢と理念が必要である。

その次に、事業として収支を考えるステップが来る。基本部分のない事業戦略やマーケティングは、結局お客さまに背を向けることになる。

(大阪ガス・エネルギー文化研究所理事)

生まれよ！「イメージディレクター」

郡 司 修 三

現在マーケティングの世界が直面している大きな課題の中に、いかにして“消費者”ではなく“生活者”にアプローチしてゆくかというテーマがある。そのための方法として、商品開発においても、単なる技術面、構造面、あるいは機能性の追求だけではなく、人間の感性、意識の領域をも取り込んだ全体的な“イメージ戦略”を模索する方向性が出てきているようだ。CI計画、都市開発、まちづくり、商品開発、販売促進、ひいては経営戦略にまで……あらゆる領域に今やイメージ開発の重

要性は浸透した感がある。

ところで現在この全体の方向づけを行なっているはたらきはどこにあるのか……？と問うてみると、明確に答えるのが難しいというのが現状であるが、あえてそれに応えようとすれば“イメージディレクター”ではないだろうか。このはたらきこそ、今後本格的に到来が予測されるイメージの時代に対応するものであると提言する。

(凸版印刷・関西支社TIC本部本部長)

今こそ政治にマーケティングマインドを

河 野 通

参議院選で自民党が大敗した原因は消費税、リクルート事件など云われているが、政治をマーケティングの立場から考えてみると、マーケットイン、お客様は神様、脱工業化社会などの言葉で代表されるパラダイムの変化、所謂大衆から分衆への変化を政治家やマスコミの方々の多くが全く理解していなかった所にあると思う。

これらの人達の意識が10年前と変わっていないと言って驚くより、この数年の分衆の意識の変化が早かったと云った方が当たっている

のかも。今や正に上から物言をおしつけるのではなく、生活者の意図に合うしくみにリストラクチャリングをしなければならない時である。

政治・行政の中からすべての規則を一旦外して自由化し、生産者の立場の行政を生活者サイドの行政に転換し、物・金・情報は勿論、人の移動をも自由化して新しいビジネスチャンスとより質の高い商品のサービスの提供が発生する様にする事が政治の使命だと思う。

(凸版印刷・取締役関西支社長)

グローバルからグローカルへ

小 林 薫

“Think Globally. Act Locally…（思いは地球全体に、しかも普遍的な基本を忘れず、行いは現地密着・現場重視で……）”という言葉集こそ、1990年代の日本のビジネスの大前提になる大事な考え方ではなかろうか。

グローバルには、世界的、地球的という意味とともに、普遍的という趣旨も含まれている。ローカルには、単なる地方だけでなく、それぞれの現地・地元・出先きという内容も含まれている。

従って日経が云いだし2年程前に日本発の新

語として昨年のインターナショナル・マネージメント誌で漸く“認知”された「グローバル+ローカル」＝「グローカル」(Glocal)の発想こそ、90年代を担うカギとなろう。

(産能大学・教授)

トータルシステムの再構築へ

近 藤 郁 雄

あとわずかで1990年を迎えいよいよ21世紀も真近となった。これからの10年、世の中の変化のテンポは従来より速くなるような予感がする。既にマーケットは成熟化し同じ商品を同じ所で同じ売り方をしていると売り上げは下がって行く実感が強まっている。その上人手不足や物流費の上昇等によるコストアップとグローバル化や競争による価格の低下という二重苦に悩まされている。90年代は、企業が市場に生かされるためには商品やサービスの開発力が一段と問われることになるであ

ろう。そしてそれを低コストでジャストインタイムに顧客に供給できることが求められている。いわゆるロジスティックスがマーケティング戦略のメインテーマとなってきた。このことは、企業は顧客を起点に、営業・物流・生産だけでなく財務・人事・管理等すべての機能を市場奉仕型に再構築しなければならないと云う点で、経営戦略そのものであり、多くの企業や組織にとってまさに業革が求められていることを意味している。

(味の素・販売企画部長)

CI導入=ビッグ・2

近 藤 聡

平成元年におけるCI導入の“ビッグ・2”は、相銀から普銀に転換した全68行のCI導入と、東京都のニューシボル導入と言えそうだ。普銀に転換した68行のニューシボルを見ると、何となく、“花の小学一年生”といった感じではほえましい。しかし、東京都の“イチョー”のニューシボルにはまいってしまった。世界の、TOKYOの、ニューシボルにはほど遠い。イチョーのマークの横に東京都のロゴを配して、さあ、“東京都の新しい顔だよ”とは言いにくい。オリベッティのディ

レクターであった、Riccardo Musatti氏は「企業イメージというものは、顔がゆがんで映る鏡であったり、単に人目を引くためだけのシンボルにとどまってはならない。それは複雑な真実の総括的な表現でなくてはならない」と発言している。CI導入を計画している企業は、ニューシボルを作るための“美学”を持たねばならない。

(千修・マーケティング企画室室長・武蔵野美術大学講師)

買い手のマーケティング

坂 井 幸三郎

この4月から大学の就職部長を務めているが、史上空前の売手市場とあって、9月には早くも“売り切れ”の状態となった。来年もさらに大学卒求人25%増しとあっては、またまた就職協定は空文と化し、今年より、1ヵ月ほど採用合戦が早まるのではないかと懸念される始末。

ふつうマーケティングといえば、売り手の行うものと理解されてきたが、供給不足・需要過剰のもとで、買い手のマーケティングもあることが知らされた。学卒の文系で1人500万円、理系なら1,000万円がリクルート費用の

相場だという。各社とも人事部長は採用費用の枠の中で、会社訪問者数、受験者数、最終採用確定者数などにノルマが課されている。どうすればこの目標を達成できるのか。戦略的発想も必要となり、あの手この手の知恵比べは、はた目には楽しいが、当事者の苦労は測りしれないものがあるだろう。なにせ今までマーケティングとは無縁だったのだから。

(青山学院大学・経営学部教授・就職部長)

マーケティング基礎研究所を作ろう

佐 川 幸三郎

R & Dとマーケティングは企業の最も重要な基本的機能である。日本の企業は欧米の優良企業と較べてR & D費の大きさはまだそう大きくはないがそれでも最近では可成りの費用を投ずるようになり、又基礎的研究も重視するようになった。しかし日本でマーケティングの研究に費用をかけている企業は極めて稀れで、マーケティング基礎研究となると尚更である。

今迄日本のマーケティングはその総てをアメリカから学びとってきた。しかし今世界が

日本に望んでいることは、基礎的知識或いは技術分野における日本の世界への主体的貢献である。日本の広告費用は4兆円にものぼる。販促費をいれると莫大な費用を投じているが、それらが効果的であるかどうかさえ測定されてはいない。誠に不思議なことである。日本マーケティング協会では今年度に基礎研究所を作ることを計画中である。学術的業際的にやっていくことが必要で、マーケティング関係者各位の支援を心から期待している。

(花王・代表取締役会長)

感動を想像する、そして創造する

佐久間 昇 二

内需拡大というフォローの風が吹き続ける中で、企業の業績は好調を持続している。

しかし、よく見てみると、一律に業績を上げている訳ではなさそうである。

日本の消費者が、目指すべきモデルを無くして迷い、とまどう中で、新しい日本型生活を提案できている企業が受け入れられているのではないだろうか。消費者の立場でみれば、商品・サービスを買う事は「夢」を買う事に他ならない。新しい提案とは、新奇なものではない。人間にとって最も大事な、“感動”を

呼び起こしてくれるものが、これからの時代に必要な「新しさ」である。

企業が発展していくためには、常に市場を創造して行かねばならない。そのためには、商品開発時に、消費者の感動を想像できなければならないだろう。

「何」が人間に感動を与えられるかを想像する能力を獲得した企業だけに、市場創造が可能になるのではないだろうか。

(松下電器産業・取締役副社長)

高度愉快社会がくる

桜井秀勲

ヨーロッパが揺れています。ソ連、ポーランド、ハンガリー、東ドイツなど、共産圏の解体を目ざしているかのようです。東ドイツなどは、経済的にも繁栄しているにもかかわらず、脱出者が相ついでいます。

これは豊かな国への脱出というよりは、楽しさの魅力への逃走とっていいのではないのでしょうか。国家も企業も家庭も、味気ない生活を送らせるところなる、というサンプルと見るべきでしょう。

若者たちは、高度に愉快な生活が欲しいの

です。政治でもここが政権維持の別れ道になります。最近、独身寮の整備に金をかける企業がふえてきましたが、いい方向です。この上は政治家も、社長も、部長も、固苦しい顔つきをやめることです。

商品にしても、商店にしても同様です。はじめでは売れないはずですが、このところ総合研究所が流行ですが、ぜひこの「愉快」をテーマに研究していくことを望みたいものです。

(ウーマンウエーブ・社長)

「文化」は作る・育てる段階から

佐藤健

いま「文化」が、新しいマーケット・シーズとして注目されているようである。「衣食足りて文化を知る」というわけであろうか。だが、待てよ、という気がしないでもない。

「文化」とは、語源を「耕す」というところに持っており、その意味では「作る・育てる」ことに重点がなければならないはずである。ところが現今流行りの「文化」には、「出来上がったものに金を出す」という風に見えて仕方がない。文化活動にスポンサーがつくことは悪くはないが、どうも評価の定まったものが

多くて、食堂の店先のロウ細工の料理と実際に食卓に出されたものが違いがなかった、というような安心感はあっても、どんなものが現れるのか想像もつかないというハラハラドキドキ感が少ない。

「文化」を本当に底力のあるマーケットにしていくためには、「金を出す」ポイントを、「作る・育てる」段階から設定しなければならないように思うが、どうだろうか。

(吉田プロジェクト)

「不安」

佐藤 寿一

毎日出て来る膨大なゴミの山に、東京湾のゴミ捨て場は満杯、いくらあっても足りないと言う。オフィスのOA化によって捨てられる紙も大変な量らしいが、便利さを求める消費者ニーズに応じて、レトルトや冷凍の調理加工品などが増え、容器が捨てられゴミを増やしている。

手軽さが受け牛乳は紙パックにビールやジュースは缶になり、サラダオイルも醤油もワンウェイ容器になって、ゴミは増えるばかり。

製品価格には、ゴミ処理コストは含まれていない。作る方は売るのに頭がいっぱいで、製品が消費された後まで考えている余裕もない。当面の売上、利益に目を奪われているうちに、大気汚染、海洋汚染、温暖化、砂漠化、エトセトラで地球号は赤信号。

子供や孫の時代はどうなるのか考えると、暗い気持ちになる。この時代に、マーケティングは、何ができるのだろうか。

(日本製粉・消費者室長)

「気」の経営

佐藤 大治

気功術等武術において「気」により相手を圧倒する事は驚異であります。「広辞苑」によりますと「気」とは万物が生ずる根源、生命の原動力となる勢い、精気、氣勢、精神の意義とあります。正に「気」をこめた究極の技が相手を触れずして倒すことになるのです。

一方「気」には、事にふれて働く心の端々、持ち続ける精神の傾向、ある事をしようとする心の動きの意義があります。即ち物事や人間に対して、また物を作ることに於いてその事象をよく観察し分析し、その特徴を把握し

て良い方向に導くことにも「気」をこめる事があります。人づくり物づくりの過程において、「気」をこめた積み重ねがいかに重要であるかは気功術の例をまたず、明らかなです。

2つの意義をこめた「気」の経営の成果は、難攻不落の城であり、戦わずして勝利する軍団であります。一見平凡な企業に見えながら、「気」の経営が脈々と息づく企業でありたいと考える今日この頃です。

(名鉄百貨店・専務取締役販売促進本部長)

究極の“差別化”戦略としての顧客満足

佐 藤 知 恭

いま顧客サービスがアメリカでブームである。ここ2～3年、顧客サービス、顧客満足、クオリティ（これを品質と訳してはならない）に関する本がつぎつぎに出版され、『Service America!』は20万部のベストセラーになり、そこで提唱された新しいマネジメント・コンセプト『Moment of Truth』これを『真理の瞬間』と訳した学者がいた。研究社大英和辞典には『闘牛でのトドメの一撃、正念場：決定的瞬間』と出ている。このコンセプトはスカンジナビア航空のヤン・カールセン社長が提唱したもので、顧客が企業と接する接点

接点でその企業に対して抱く印象、つまり『出会いの決定的瞬間（一期一会）』をいかに管理するか、の意）を実際のマネージメントに取り入れて優良企業になった企業も増えてきた。品質、性能、価格、広告、販促などでの差別化が困難になり、顧客の選択が鋭くなり、付加的サービスを伴わなければ販売が出来なくなっている時代において、さらに新規顧客獲得が困難な時代になって、究極の差別化戦略はいかに顧客のコトバに立った顧客満足を獲得してそれを維持するかにかかっている。

（白鷗大学・経営学部）

'90年代は人に関心を寄せよう

佐 藤 福 雄

'80年代が終り、いよいよ'90年代に入る。'90年代とはどんな時代になるのだろうか？日本はほんとうに豊かになった。物はあふれるほどあり、お金さえあれば、自由に手に入れることが出来る。正にお金が価値の尊厳のように思われるが、これで良いのだろうか？今こそ、しっかりとした消費者理解が必要だと思ふ。一方企業では、商品とお客様をつなぐ“人”としくみを考え直す必要がある。“売れば良い”ということから“正しく、理解された上にたって、商品が売れる”というこ

とが必要ではないか。そのためには、営業の基本である、A（アフターサービス）、B（ビフォアサービス）、C（コミュニケーション）、D（ディストリビューション）をもう一度見直して、新たに組み立てることが必要と思う。多くのお客様に出逢い、“心から”商品に、仕事に誇りが持てるよう営業マンを教育し、“思いを込めた仕事”ができることが必要な時代になった。'90年代は商品を通じて人と人との出逢いの創造のために人に関心を寄せようではありませんか。（ヤクルト本社・営業部次長）

消費者と国民

佐 内 洋 治

日米構造協議の設定は日本に対する米国の内政干渉という声もあるが、政治の場に「消費者」が登場してきたのはひとつの進展とみてよいであろう。

こんどの消費税問題も、「国民」がいきなり消費者の素顔を政治に見せつけた結果ともいえる。主権在民とか国民主権と敢えていわねばならないところに政治のウシロ暗さを感じるのだが、マーケティングでは消費者主権とは今さら云う人もあるまい。まさに「お客さまは神様です」。

外国の不動産投資や企業買収がこう続くと相手の国でも「国民」が顔をちらつかせる。四半世紀前には、自由化を黒船来航とか波打ち際作戦と大騒ぎで、消費者そっちのけで国民的マーケティングを展開した身には冷や汗が流れる。

これからは「消費者」と「国民」の整合性をつけることが、云ってみればマーケティングの国際化につながることはあるまいか。
(富士経済・マーケティングセンター常務取締役)

天安門事件のもう一つの教訓

佐 野 寛

今年、北京で戒厳令が布告される前日まで上海にいた。デモ行進をしていた学生はカメラを向けた私に「皆、我々を支持している。マスコミもわれわれの味方だ。我々は必ず勝つ」と熱っぽく訴えた。その翌日、戒厳令。2週間後には天安門事件が起きた。TVに釘づけになりながら私は、強権による鎮圧が成功するはずはないと思っていた。

以来、4か月半。鄧小平の賭は成功し、私の思いは外れたままだ。鄧小平の現実把握が正しく、私のそれは甘かった。私は、夥しいマ

スコミ情報と、僅かな個人情報によって判断したのだが、それが間違いだったのだ。

マスコミは常に「動き」に反応する。そしてその「反応」がさらに「動き」を拡大させ拡大した「動き」にマスコミがまた反応し、というサイクルにあまりに慣れすぎ、自分の判断を狂わしていたこと、そして日本のメディア環境の外側には別種のサイバネーションの存在があることを、天安門事件の経験は、私に教えてくれたのである。

(東京学芸大学・教育学部教授)

本気で「川下」マーケティング

三 瓶 健 二

‘80年代に叫ばれた「大衆から少衆の時代へ」に呼応したマーケティング行動は、セグメントマーケティングであり、消費者ニーズを掘り起そうとする行動であった。しかしながら、セグメントの行き過ぎは当然ながら「効率」を低下させるとともに、細分化することに固執しすぎることがもたらす「袋小路」に入ってしまった。その典型が「十人十色」ならぬ「一人十色」という表現であり、そこからは企業活動としてのマーケティング有効策は見出しにくいと感じてきているのが現実ではないか。

‘90年代は、‘80年代の反省に立ち、セグメント一辺倒の発想をもう一段引き上げて、複合セグメント（ターゲット）のあり方を探りだし、かつてのマスマーケティング寄りの路線への回帰が起きるだろう。その際のポイントは、「川下」である消費者の見直しと、本気で科学的に消費者ニーズにアプローチ出来るかということになるだろう。

（東急エージェンシー・マーケティング局次長）

浦島花子は何処へ行く

柴 田 佳 弘

近年、女性の活発な行動が何かと話題になっている。若い女性は海外旅行1,000万人時代のリーダー役であり、海外ブランド品の信奉者でもある。奥様方もテニスに、スイミングに、ジャズダンス、ヘルスクラブ、カルチャーセンターへと御多忙の御様子である。昼、ホテルのレストラン等、彼女達でにぎわい、更に夜のカラオケへと進出の由である。

これ程女性が我が世の春を謳歌している国が人類史上にあったらどうか。浦島太郎の物語は女性へ返上したい。一方男性はどうか。か

つて男性天国と言われていた日本。企業戦士と命名され、残業に神経をすり減らし、休日には家まで仕事を持ち帰るありさまである。この男女のアンバランスが世にも面白いバランスとなって、世の中が、又家庭が動いている。さて、これからの時代、男性・女性どのようなバランスをとっていこうだろうか。神の摂理は、時計の振子、行きすぎは戻るということではなからうか。

（ダイハツ工業・商品企画室室長）

もう一つの O・J・T

じょう
城

功

百貨店で、バーゲン・セールでもない場所で人だかりがしている処がある。のぞいてみると、大根や人参を千本にしたりスライスしたりする器具を、言葉巧みに売っている。デモンストレーター、と呼ぶ。

彼等のほとんどは売上歩合で収入を得ている。それなのに昼食休みでもないのに、フトいなくなる事がある。近所の喫茶店で彼を見つけ、「何故売場を外れたノ」と聞いてみる。「今日の曜日、今日の天気、今の時間帯は、実演しても客がよりつかないから」の答である。

「それは何故」と再び聞いてみる。するとうろさそうに、「そうだからそうさ」の答である。

言葉に、すなわち“形式知”に出来ないのである。

そのかわり彼等は、素晴らしい“暗黙知”を持っている。これが売上を支えているのである。

この“暗黙知”のいくらかを“形式知”に変えるのを、私はOJTと呼び学ぶのである。

(マネージメント・サイエンス研究所・代表取締役)

戦略は店頭化されねば意味がない

杉 浦 肇

お店でお客さんは、企画書を読んで商品を買うわけではない。

だから企画がいくらか的を射たものであっても、それが現場である店頭で、お客さんに分かってもらえる、感じてもらえるようになっていなければ、企画立案に注ぎ込まれたエネルギーは無駄になってしまう。

店選びや、商品選びにあたって、どのような気持ちのお客さんを相手にしているのか、そこを発想の出発点とし、店頭の対応をどう変えるのか、またそこに着地する企画でなけれ

ばならないだろう。

買物行動に合せた「売り方開発」やプロモーションを具体化するには、戦略から戦術やツールの表現まで一貫して管理することが大切である。

さもないと、途中で水漏れが多く、効率の低いマーケティング活動となる。

(博報堂・SP局・シニアディレクター)

“目”はいくつある？

鈴木 忍

碁か将棋かといえば、より戦略的であるという意味で、「マーケティング」は碁のほうに似ているだろう（無論将棋にも戦略はある！）。しかし碁は、石を打ち続けていくと、やがて石を置く“目”がなくなる事態を迎える。勝負が決着してそうなるとはいえ、その勝負を決めていく原理は、碁盤上の“目の数”、つまり“目の数”が限られていることである。

今、日本のメーカーを取囲む状況は、この碁盤のようなものではないだろうか。「トレンド」を探し出し、「キーワード」を声高に叫んでも、日本の情報社会（本当に？）は、容

赦なく碁盤の目をつぶしていく。しかも一旦、“目”にへばりついたら簡単に動かない。変化・発展には不可欠の「スクラップ&ビルド」が起こりにくいのだ。

メーカー達に求められるのは、ビルドだけを考えずに、スクラップをも考える勇気ではないかと思う。駒をやりとりし再活用もする「将棋マーケティング」の時代が来てもいい。

（TAD東京オフィス・所長・武蔵野美術大学講師）

マーケティングの国際的課題

高桑 末秀

ソ連のペレストロイカ、東欧諸国の変革が社会主義体制内の改革にとどまるか、社会主義体制そのものの変革にまで発展するか、予断を許さない現状でいえることは、すくなくとも'90年代は社会主義と資本主義の混合体制の方向へ進むだろう、ということである。

そこで考えるのだが、体制の問題はさておき、ソ連と東欧諸国が直面している経済的困難の打開に、マーケティングの考え方と手法がどこまで真価を発揮できるか、非常な関心をもって刮目^{かつもつ}しようではないか。マーケティ

ングの有効性がテストされる最大の歴史的チャンスに、それはきっとなる。

資本主義の市場がグローバルに拡大され、日本の企業は、すべての業種にわたって、朝鮮戦争特需・ベトナム戦争特需につづく巨大特需に、またまたありつけるかもしれない。それはそれで悪くはない話だ。だが私としては、そんなことよりも、国際的な規模で問題意識を持ちたい。アフリカの問題もまだ手つかずだ。

（協和広告・顧問）

オープン・スタイルの経営へ脱皮

高 橋 弘

一企業の組織体として、商品開発力を強化したり情報力の強化を策したりするのが、今まで伝統的になされてきたことであった。しかし市場ニーズや競争条件は、そういうことにはおかまいなしに、複数企業や業界が一体となつての動き方を要請する方向に動いている。

業界の壁がなくなりつつあることや業際部分に成長市場が育ちつつあることなどが、その一因になっているという理由もあるが、異業種交流の必要性が強く叫ばれるようになって

た理由のひとつも、この部分にある。

情報のネットワーク化が先行する形で、企業の諸活動（研究開発、販売、人事開発、プロモーション、その他）を、一企業内だけでなく、目的に応じて、協同体制を組むというオープン・スタイルのものが、急速に増加してくるであろう。それに応じたマネジメント・ノウハウの確立が、企業生き残りのための重要な課題のひとつになってこよう。

（プランナーズハウス・代表取締役）

思いやりとおもねりの狭間で

高 畑 一 成

昨今グルメブームとやらで、食べるものにこだわっているようであるが、一方で確実に食生活が変ってきていることも忘れてはならない。肉も硬いといって食べず、魚の姿そのままでは見むきもしない。ゴボウ、人参は口にしない、野菜はレタスのみ、好むのはウィナーにハンバーグ。ただやせる為に必須の食品も止めようとする。カタクハグたえのある物を咀嚼し、あごを動かすことが頭の体操にもなるといわれているが、それでは足腰はおろか肝心なところまで退化してしまうので

はなかろうか。基本的な身体を動かすことをいやがり、やれプロテインだ、ファイバーだ、ビタミンCだ、と宇宙食のような食品を開発しては市場に送り出すことが、本当にお客様のタメになっているのだろうか。時代の要請も無視できないけれど、ここいらで民族の将来を思うと、多少は面倒で、回りくどくても、という発想の商品開発がなされる必要があるのではないだろうか。

（ニッカウキスキー・取締役名古屋支店長）

“範囲”の利益と毛細管型ビジネス

高山 邦 輔

“限定の利益”と“範囲の利益”という二つの考えの内、これからは“範囲の利益”という思考がますます増大しよう。限定の利益とは、例えば小売業であるならば商品の販売によって得られる利益であり、“範囲の利益”はその店舗をその地域の拠点とみ立て、様々なビジネスを展開し相乗効果の利益を獲得することである。

又、百貨店やビッグストアを「動脈型小売業」、スーパーマーケットなどを「静脈型小売業」というならば、さしづめコンビニエンス

ストアや「サテライトショップ」は「毛細管型小売業」ということが出来る。生活地のどまんなかにスモールショップを作り、物品販売だけでなく様々なサービスやあっせんや相談にのる新しいタイプのもので、この種のタイプの増大はいちぢるしい。そして情報をネットワークして売るシステムはいわば「神経繊維型小売業」ということになり、市場はさながら網の目の様な機能の配置でカバーされようとしているのである。

(商業問題研究所・代表取締役)

サービス産業のサービスシステム

武田 哲 男

世の中はいま、ほとんどがサービス産業。

ところが、パーソナルな面でもビジネスレベルでも、やっていることは“不満製造業”そのもの。“ストレス生産業”が実態。その背景に、大きな理由が1つ。実は、いままでのサービスプログラム、サービスシステムがモノ中心、製造業中心に組み立てられてきた結果だから。サービスに関し、特に強く意識して取り組み始めてから10年以上。質の高い人的サービスを要求される人生のスタートから通算すると27年を経た立場からの考え方である。だ

からいま、「サービス業におけるサービス」の組み立てに取り組んでいる。

後追い型のサービス、受け身スタイルのサービスから、能動型のサービスへの変身である。新しい企業文化の創造ともいえる。

これを称して、サービスマーケティング、サービスマネジメントといってもよい。

ねらいは、“満足提供業”、“しあわせ提供業”化。いま、夢中になっている。

(武田マネジメントシステムス・代表取締役)

人間を見つめたマーケティング

田 中 秀 樹

90%以上の旅客が旅行代理店を通じて旅行を実施している国際航空輸送において、我々の最大関心事は最終消費者が何を求め何を期待し何に対して料金を支払うかと言う事です。兎もすれば複雑な流通の網目に眩惑されがちであるこれらの点についての現状認識と適切な行動がなければ単なる航空輸送業務の枠を越える事は出来ません。多様化の一端を辿る消費者志向もその底流には共通点が多くみられます。東京―パリ間11時間の昨今、文化、生活、知識、学問、芸術、延いては人

間性の交流にまでも展開されつつある現代人の基本的欲求を満足させ、市民レベルでの国際交流、国際市民社会の創造に寄与する事こそ新しい世紀に向かつての我々の社会的使命と信じます。人間を見詰めたマーケティング、具体的行動の伴うマーケティング、販売部門に密着したマーケティングアクション——常に変らぬ我々の課題です。

(フランス国営航空会社エールフランス・旅客営業本部次長)

“個人的な理由” 市場

谷 口 正 和

情報環境の高度化と回数化は顧客をセンサーとして高め深める気づきのメディアに成長させている。気づきを速めているグループから遅いグループに至る時差もまたみじくなり、オピニオングループの反応がフィードバックされた段階からもうマスグループの先頭が気づきの市場に入るぐらいのスピードである。その顧客一人一人の個人的な気づきは、今までグループとして処理されていた顧客を一人一人の個別な存在として対応することを基本的な要請にしつつある。つまり個人的な理由の

相談にのれということであり、ほとんどのものはオーダーのようになり、顧客理解は顧客理解へと変化し、丁寧な対応とプロの解決を要求するようになるということである。サービス化の進展は情報化の先の当然の方向でもあるが、多くのヒットはもうすでに個人的市場にむけられたものばかりになりつつあり、全ての活動は個人をたばね直すところにチャンスがあるという時代のはじまり。

(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役)

「きっかけ購買」

谷 口 優

今年4月1日の消費税導入前後、我々の店頭
に不思議な現象が起こった。大方の商品が前
は激増、後は激減する中で、婦人セーター、婦
人ジャケットなどの婦人服は、導入直前に大
幅に伸び、導入直後も前年比をクリアした。

なぜ婦人服だけが導入直後にも売上が落ち
なかったのか。このパズルの鍵は、直後の購
買行動ではなく直前の購買行動にある。実
は導入直前の売上げ増は、値上り前の防衛行
動であるよりは、それを大義名分にしたブラ
スαの衝動買いであった。言わば「大義名分

効果」であったのだ。

このことは、消費は「きっかけ」によっ
て惹起され増大することを示している。但し、
やっかいなことは、この「きっかけ購買」に
於ける商品選択は、同一カテゴリーのブラン
ド間のみで行なわれるのではなく、コートと
旅行、宝石とブランドバッグといった全く異
分野間でも行なわれるのである。

(ジャスコ・専務取締役)

“企業の思い”を伝える新媒体。

田 原 晋

企業スローガン「A & I快適を科学します」
を制定して1年がたちました。当社がどう変化
したか、変化しようとしているかを見ていた
だくため、晴海の展示館を6日間借り切り「ア
メニティとインテリジェンス展」を開催しま
した。

快適空間を提供するシステムをご覧いただ
くのだから、オフィスとか住宅の一部を建設
し、コンパニオンのお嬢さんが実演説明する。
商品はパネルとガイドブックで紹介し、さら
に社員が、企画・技術・デザインの専門家と

チームを組んで説明しました。

準備を含めると、信じられないほどの頭脳
と労力と時間と費用がかかりました。全社が
山となって、これを目標に動きました。

そして専門家を中心に5万人の方がお越にな
る大盛況。皆様、一様にビックリ感動なさい
ました。最早、このような仕掛けでしか企業は
自身の思いを伝えることができないのではな
いか、そんな思いがしております。

(松下電工・宣伝部長)

エターナルマーケティングへの提言 —これからのグローバル経営—

ち あ し
千 足 隆 昭

61年に未来コンセプトとしてヒューマンマーケティングを提言させていただき、その後ビジネス界はもとよりテーマの性格上文化・芸術・人類学・民族学・心理学等多くの方々からのご助言・ご交流を賜わり感謝。

私の提言の母体として、ヒューマンをベースにしたあるマインドセミナーを実施中。それを体験した海外転勤済の社員から聞いたと言ってこれから海外へ行く人の参加が急増して来た。言わば国内だけでなく海外の人間、つまり人類に共通した価値観を発見し体内化が

出来たという。日本人はよく働く。責任感の強い人程そうだ。結果として現地の人とのコミュニケーションギャップが広がり、本人はストレスになり潰れてしまう。これからのグローバル経営は人類共通の価値観それも変らざるもの、エターナルなものを発見・体験する事が大切。それは世界の文化・芸術・宗教・心理学の中に発見できる。ヒューマンマーケティングから見たグローバル経営への提言。

(松下流通研修所・営業研修所)

人間的に魅力のない人は、仕事も出来ないという時代

堤 江 実

世界が変わっている。

米ソ関係、東欧社会の変貌、ECの統合。絶対不可能に思えたことがあたりまえになる時代。

対立から調和へ。男だとか女だとかの前に人間。アメリカ人だとか日本人だとかの前に地球人。ドラマティックな変化の興奮に世界中がつつまれている。

この世界のトップランナーに位置づけられた豊かな日本が、経済的なだけでなく、精神的にも文化的にも豊かな日本人になることが出来るかどうか。

新しいクラスのいろ分けが進んでいる。豊かな日本人をめざすクラスは、これまでの分析手法ではみえて来ない。

例えばパーティーの様な共通のライフコンセプトやスタイルをもった人々の集まりをどう仕掛け、どう動かし、どう見るか。

新しいマーケティングメディアが必要だ。

マーケット自身、みずみずしい感性と、しなやかな知性に輝いていなければ、“ひと”からの情報を受信も発信もできない時代がやって来ている。

(カミカ・代表取締役社長)

金持ち→物持ち→時間持ちから、いま心持ちの時代

寺 尾 睦 男

戦後、日本人は「金」持ちになりたいという欲求からはじまった。貧しかった日本はあっという間に国も個人も豊かになった。少しお金ができると、それを物に変える「物」持ち欲求が生まれた。日本人の知恵は瞬間に素晴らしい商品を次々と開発した。そして買いたい物が少なくなると「時」という「ゆとり」への欲求に変わってくる。働く主婦の増加から家事の短縮化、簡素化に直結する商品が電化製品から家庭用品にまで広がった。ところが我侭な人間の欲求は便利で早い物に対して不満を抱き始め、新たな欲求はついには

「心」のこもったものへと急速に変わりつつある。つまり金→物→時の時代から、新しいマーケティングは「心持ちの欲求時代」に入っただといえる。生活者の求める機能だけの追求から使う人の満足をつくることを大切に、コミュニケーションするべき時代だと思う。私達マーケティングを担当する者は、人々の求めるゆとり、くつろぎ、優しさ、思いやりを求めて、身体は年中無休、心は年中夢中でなければ、この早いときの流れについていけなくなっている。(ライオン・常務取締役家庭品事業本部長)

内面起点マーケティングの見直し

寺 下 富 雄

いうまでもなく消費行動は、消費者一人一人の問題解決のために行なわれる。例えば一人息子の就職祝いに鯛を買う中年の主婦がいる。早くから夫と死別し、辛苦の十数年だった思いを祝いの食卓に盛ろうとする。その隣に同じ年輩の主婦が居たとして、鯛を買うのはそれぞれがそれぞれの理由で買い、それ以外では決して買わないのである。

今日、「個のマーケティング」と言われるものも、たとえ個人情報詳細がきわめ得たとしても、所詮「分類」の域を出るものではな

い。個ということは、魚屋の店頭の中年婦人の内面にある、あの生活課題を出発点とした、買手の視点に180度の転換を伴うものだ。現に「坊ちゃんはいよいよ就職だね。今日は大まけしとくよ」と声をかけて母親をジンとさせる魚屋のオヤジは、街のあちこちにちゃんと看板をあげている。

商店街に生き続けたこの内面起点マーケティングは、ビジネスの原点として見直されつつある。

(桜美林大学経済学部・講師)

欲望の造形

鳥 居 直 隆

形に見える欲望の対象はひとまず手に入れた。次なる豊かさ願望の向う先はどこか。

手っとりばやいのはより高級なリッチなもの。しかしそれはとめどなくエスカレートし、貴族にまで行ってしまう。といっても4LDKでは絵にならない。もう一つは新体験。旅行、スポーツ、グルメ、ホビー等。これも際限なく金がかかり、しかもすぐ大衆化陳腐化する。

一方、生活や商品はそう変わりようがない。これまでと同じ生活フレームの中で、いかにして豊かさが実感できるかが問題である。

多分それは、これまでとは質の違った新しい生き方や感動の仕方を取り入れるところに生まれるものであろう。いわば新しいタイプの欲望と感じ方の創造である。

マーケティングはこれまでの市場管理技術とは別に新しい欲望や感じ方を造形し、新しいタイプの豊かな世界をつくり出すという仕事が必要となる。

(日本マーケティングシステムズ・代表取締役)

同じ事の繰り返しはやめたい

鳥 井 道 夫

わが国は今や世界の先端を切って、産業・経済・社会の全分野でおおきな変貌を遂げつつある。技術革新を背景に、社会は21世紀に向けてますます情報化、グローバリゼーション、ソフト化、サービス化を強めてゆくだろう。その環境変化の大きさとスピードの速さ、それに伴う人々の価値観の多様な拡がりの前では、もはや過去の延長線上でモノゴトを考えても通用はし得ない。

その視点にたって周辺を振り返ってみると旧態依然、高度経済成長時代のモノの豊かさ

を追求した成功事例の残滓にしがみついたさまざまな企画が陳腐なままに、如何に多く見過ごされているのかに気づき、驚かされる。

「継続は力なり」との言葉があるが、時代の空気を無視した継続はひとりよがりのマンネリに過ぎない。新しい価値の創造があって社会に受け入れられ、継続してこそ、はじめて力を生むものと思う。もう、同じ事を繰り返すことはやめたいと考えている。

(サントリー・代表取締役副社長)

不透明な状況を見通す時のマーケティング

中 神 倭 文 夫

当社が属する医薬品業界においては、短期的にも、長期的にも不透明な状況が続き、ますますその度合いが深まって来ると思われる。そのような中で、適切なマーケティングをおこなって行くには、以下のような考えをバックボーンとしていなくてはならない。

まず、現場にあった本当に良い製品を提供するということである。目先を変えただけの誤魔化しの製品では、お客様の要求する高いレベルにはとてもついて行けないということである。次に真の最先端テクノロジーに裏打

ちされた企業となることである。それは、派手なマスコミによる宣伝文句としてでなく、会社を構成する一人一人が常に高度な情報と技術に接するという大変な作業を伴うことなのである。最後に、あらゆる状況変化に耐え得る、強くて柔らかい組織を作り上げることである。それは、企業が常に健康体であるため、また混乱の中で成長して行くための条件でもある。

(ツムラ・専務取締役医薬事業部長)

東京マーケティング、大阪マーケティング

中 西 将 夫

東京にやってきたのが昭和46年の春、今は昔、万博の終わった直後である。

それ以来、花のお江戸に住みついている。花のお江戸と書くところが関西人の証左か。

最初、東京に出向いたときは、索漠とした空気に馴染まなかったが、そのうち大阪も息苦しくなってきた。当時、初めての転勤もチェンジエだと歓迎した。

開府400年を迎える東京は、日本各地からの吹き溜まりであった。江戸にもぐり込めばメシがくえる。

江戸の人口は元禄年間には100万人に達し世界一の大都市であった。マルコポーロの黄金のジバング伝説の夢は、東南アジアからの難民に受け継がれているのだろうか。他称・金満家の日本は彼らを受け入れる術すら知らない。東京マーケティングは虚構か？大阪マーケティングの時代はくるのか？

(TCI・代表取締役)

近頃よく見かける企業広告

中 野 秀 樹

近頃、TV・ラジオ、新聞・雑誌、駅貼り・中吊り等で見かけるのが各企業がイメージアップの為に流す企業広告である。ひととき目につくのが重厚長大産業のバラエティ豊かな広告である。各企業の目指すポイントは、「業種拡大に伴うイメージの転換」ということであろう。業態や組織の変化対応型、リクルート対策としてのイメージアップ型、CI・イベント等の奇襲攻撃型の企業広告が展開されている。使用メディアも従来の日経新聞や業界紙主体の印刷媒体の枠を出て、電波媒体へと

大きく変化している。本来の事業から多様な異分野へ事業進出を図ってもイメージは依然として変わらず、優秀な人材の確保が難しくなってきた為で、若い力がなければ企業は存続できないという危機感の現われとも考えられる。しかし、いくらブームといっても、各企業が右へならえのおもしろ路線広告の展開では、単なるインパクトだけで終わってしまう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)

リサイクルをマーケティングの範囲内に

中 野 光 雄

一億総中流で豊かな日本は世界から多数の生産財、衣食住関連品を輸入し、消費している。モノを作り、使えば、その後に莫大な量のゴミや廃棄物が出る。

ご利用側の無限のニーズに沿って、生産の多品種少量化やマーケティングの多様化はめざましいが、その範囲は生産、流通、消費促進までのもので、限られた資源の有効利用と回収再活用は含まれていない。

つくりっぱなし、売りっぱなしでなく、ご利用側が使い終わった後をフォローするシステ

ムを、早急に整備し実行する必要がある。

送り手としてご利用側に渡し、受け手としてリサイクルを促進する企業、業種であって欲しい。

ご利用側に渡すまで商品のデザインやイメージは大切にしているが、捨てられゴミになっているものにも、商品やメーカーの名前は歴然と残っている！

(マイブリント・社長室顧問)

香りのコミュニケーション

中 村 祥 二

今、香りの時代と言われ、成熟市場で新しい香り商品やサービスが広がっている。ポプリーや香りがつけられた繊維製品や装身具を店で見かけるし、スペースパヒュームというオフィス等の快適空間づくりのアメニティフレグランスが試みられている。また、若い人を中心にオーデコロンを使う人が増えてきている。それでは、香りの商品の具体的なコミュニケーションは十分満足に行なわれているのだろうか。

香りを表現することは極めてむずかしい。映

像や音声のコミュニケーションを私達は現代文明のおかげで容易に手に入れられる様になった。しかし、香りの印象を伝達する手段や方法の開発はなかなか進まない。まず、テレビや新聞の言語表現を豊かにして言葉でも香りがある程度伝え合えるようになることが望ましい。個々の人のもつ香り体験を引き出せるような嗅覚に働きかける言葉や言い回しを見付け出すことから始めなくてはならない。

(資生堂研究所・製品研究所香料研究部長)

笑えない笑い話

長 岡 隆 司

スイスの美しい湖で、現地の紳士が静かにパイプをくわえながら、独り釣り糸を垂れていた。そこに、円高で裕福になった日本人観光団が、そそくさと通りかかり、『ここで魚が釣れるのですか』と質問をした。

紳士は、微笑みながら『よく釣れますヨ』と答える。

日本人は、『それなら底引網を使えばもっと沢山の魚が釣れますヨ』と勧めた。

紳士が、『そんなに多く魚を捕ってどうするのですか』と尋ねると……。

日本人は、『売ればお金が儲かるじゃありませんか』と真剣な表情。

紳士、『そんなにお金を貯めて一体何をするんですか』。

日本人、『お金さえあれば、この湖のほとりにも別荘が買えるではありませんか』。

紳士、『別荘を建てて何をなさるのです』。

日本人、『ゆっくり釣りが楽しめるではありませんか』。

(秦道りビング・営業本部付マーケティング担当)

ソフトはハードを果たして消化出来るか

永 田 久 延

最近東京では、折からの円高景気と円高差益に支えられて都市型デパートが大規模な店内改装を行い各店とも高級化を志向し、又地方デパートも増改築に踏み切った所を多く見受けれます。その傾向はショッピングセンターのリニューアルにも及んでおります。

各店それぞれ顧客のライフステージ、ライフスタイルを充分調査、研究し未来型の大胆な生活提案を織込んだコンセプトを設定した上での増改築と考えられます。

一方顧客の面を見てみますと、女性の社会

参加、有職による所得の増加、教育水準の向上、海外での買物体験等により、意識はとみに向上し、時には専門知識も豊富をお持ちになっておられます。

たしかに小売業のハード面は近代化、デラックス化して参りましたが、これを駆使するソフトの面はいかがでしょうか。水準の向上した顧客の要求に答えるに十分なソフト面をそなえた店員の確保、育成、充実こそ、リニューアルされた各店の今後の課題と考える昨今です。（日本広告主協会・専務理事）

価格がマーケティングの主役

西 川 徹

いま日本のマーケティングが何よりも先に解決しなければならないのは内外価格差問題の解決である。食品、航空運賃、耐久消費財など様々な分野で国内価格が国際価格を上廻っている。この理由として高い土地価格、複雑な流通システム、政府規制の存在などがあげられるが、いずれにせよ国内価格が国際価格にさや寄せし、内外価格差は解消に向うことになるだろう。この価格運動についていけない体質の企業は競争から脱落していかざるを得ない。また流通業においては高い粗利がなけ

れば経営が成り立たない店は脱落し、低水準の粗利で経営できる強い体質を持つが故に、低価格で販売できる店が大きな成長を勝ちとることになるだろう。

90年代は価格が企業間競争の最大のアイテムになり、プライシングがマーケティングの最大の主役になるだろう。

（日立製作所・家電事業本部マーケティング本部長）

団塊世代の分解

根 岸 正 広

団塊の世代もほとんどが40代を迎える。高度成長期時代の爛熟期に入社し、今の新人類たちよりも人間離れたネーミングで異星人と呼ばれた。この世代は文字通り、最大のボリューム世代であり、マーケットのリード役としてもはやされてきた。

人口のピラミッドは、団塊世代の上昇に伴い、頭でっかちの重い形になる。世代セグメンテーションは重要だが、“団塊”という括り方で本当に妥当なのだろうか。

四十は不惑と言うが、感いやすさを諫める

言葉ともいう。団塊層のライフスタイルやステイタスは、価値観の多様化と相俟って、世代内分解が進み、今もさらに拡散が続いている。年代層は、同軸でも、同質の集団として捉えられない。世代を超える新しい軸が生ずる。

ますます、商品開発や組織づくりの焦点は絞りにくくなる。こうした点もしっかり見据えておかないと、世代特性の希薄化という揺らぎの中で右往左往しそうだ。

(ヤクルト本社・営業部営業企画課主事)

ビジネスマンは考える足であれ

野 中 信 夫

そのネーミングで話題沸騰、一躍有名になったトマト銀行の吉田社長の言動に興味がない。今度は新設東京支店の支店長も兼ねるという。全く前例に囚れない発想に拍手を贈りたくなる。次のようにバッサリ決めつけた吉田語録もある。「先見性のある着想は、最初は必ず少数派である。『トマト』には行員の80%が反対した。彼らが反対するのは画一化された情報に囲まれたなかで働き、“銀行は威厳と伝統の象徴”のような固定観念から抜け出さないからだ」。

情報氾濫時代、オフィスで机に向っているだけでモノ知りになってしまう。そしてこの2次、3次情報に基づいて、頭で考える。吉田語録にいう弊害は正にこれだと思う。

現場を知らず、現場を無視した頭では、お客様に支持されるモノや発想は生まれてこない。私は今、全国の酒販店の倉庫へお邪魔し、その改善に努めているが、現場は教師であり、情報の宝庫である。考える足が必要なことを改めて実感している。

(キリンビール・経営相談部担当部長)

HANAKO さん農民説

野村正樹

今や人気沸騰の“HANAKOさん”（いわゆる20代中後半の、よく働くが、よく遊び、よく消費するOL群像）は、かぎりなく江戸時代の農村社会に似ていると、ふと思った。

彼女たちが、かのキャリアOLと異なるのは、①仕事はしっかりこなすが私生活や余暇も大切に②社外での文化・情報収集力が抜群ということだ。つまり、課せられた年貢（会社への貢献）はキチンと収めるが、それを上回る剰余収穫分（自己の蓄積）は自分のなかに隠したため、扎扎实りローマでJCBしたり

する、といった図式だ。

かつての農村の生産力発展とストックが、結果として明治以降の日本近代化の原動力となったように、これらHANAKOさんは、今日のソフト化経済躍進の台風の目となった。

こうした消費者としての魅力と並び、企業側で必要なのは、彼女達がもっとイキイキと沢山の年貢を収めてくれるようなマネジメント力を持った『お代官さま』の出現だろう。（サントリー・営業推進部参事プロデューサー）

実力とは実現させる力のこと

馬場悦夫

改めて言うまでもないが、変化への対応とは、変化を察知することではなく、察知した「……だからこれをやったらいい」という「案」をもつことであり、さらに進めて実行手段（手順）を示し、結果を予測し（ここまでがスタッフワーク）、実際に結果を出すことである。

いいプランをつくる人は多くなった。だがそのプランを実現させる人が少ない。つまり「実力のある人」が少ない。プランナーを脱皮して「実力者」の領域へ踏み込んでいくのはリスクが伴う。「お利口さん」ではできない。

勇気がある。体力がある。ストレスに耐える精神力がある。プランに要するエネルギーの10倍以上のエネルギーが求められる。

実力とはプランを実現させる力のこと。このことに取り組んで3年有余。過去は短く、先は長い。

（レック・取締役事業開発担当）

データと情報

馬 場 聡

店頭のPOS化が急速に進み、企業にとって鮮度と精度ある市場動向を居ながらにして把握できる時代が到来している。

しかしコンピュータリゼーションが進行し、データ量が膨大になった反面、それを情報として活用するレベルは、未だソロバン、電卓時代と大差がないというケースが散見される。

当然のことながら、データと情報は明確に区分されるべきもの。データを主観的に評価してこそ、マーケティングの意志決定に必要な情報が得られるのだが、データのレベルが

向上するにつけ、同時にそれを多様なニーズに応えるべく情報化するスキルの向上が、企業にとってますます重要になっている。

そのためには、データを鋭い感性で解析できる人材の育成と組織体制の確立及びシステムの開発と蓄積が課題といえよう。

今後は、システムとマーケティングの双方に精通する人材の育成がポイントである。

(資生堂・量販店部販売施策2課長)

今こそ、企業の「リ・ステージ」を

平 林 牧 生

この3年、日本の経済環境は激しく変化している。円高、貿易摩擦、市場統合など世界経済の大波にもまれている。この状況は当然これからも続き、予断を許さない状況下です。'92年はEC統合の背景もあり企業のグローバル化の動きも活発になってきています。言語の壁や商品規制問題もさることながら、企業としてのコミュニケーション手段を理論的、かつ体系的に、独自に、構築し、経営資産として活用できるようにする必要がある、今こそあなのです。インサイダー化、リスクマネジメ

ント、R&Dなど、多種多様な課題の対応をよぎなくされ、利益追求型からコミュニケーション型の経営資産づくりへと力点の移動を企業は図る時代になって来ています。まさに、企業の「リ・ステージ」を考える時期なのではないでしょうか。もちろん社員全員が意識しなければなりません、やはり中心的役割に立ち、リードしてゆくのがメーカーではないでしょうか。

(千修・マーケティング企画室チーフプロデューサー)

今、回天の時代！ だから歴史に学ぶ

平 松 昌 子

大学生の90%がアルバイト体験者で、更に高校生のバイト族も増えているのに、人事倒産が社会問題化する程、世の中人手不足である。まさか猫の手という訳にもゆかぬので、言語、習慣不問、働く意志さえあればの状況ですらある。

そんな時代だから、求人広告業界は好況に相違あるまいと世間はみるが、どうしてどうして。求人広告を出しても、採用出来るとの保障はなく、求人主共々、人手確保、良質な人材確保の方法への模索が続く。若者のトレ

ンドを追求しても、雇用をそれにあわせて創れるものではない。

就業構造は大変革の時代を迎えた。そこで想う。この回天の時代は、歴史こそがトレンドパイロットになると。大事なことは、人材活用の仕方である。信長は、人材を活用して、新しい時代を創った。津村陽著「下天は夢か」が読まれている。歴史の中にトレンドを学ぶべき時代である。

(学生援護会・an編集部部长)

人間性回帰マーケティング

深 堀 哲 夫

日本のマーケティングの完成度の高さを自画自賛する声を聞く。しかし本当にそうなのか疑念を感じずにはいられない。

究極的には人、ひとりひとりの生活の豊かさに結実させねばならないマーケティング活動のもろもろが、結果として逆の方向に働いてはいしないか。先進的技能の粋を結集させるあまり、他との著しいアンバランスを招来し相互矛盾を起こしている。いま流行のウォーターフロントに大規模コンベンション施設が誕生したが、そのために高速道路の機能が停

止して空港へのアクセスもままならない状況や周辺の住民の生活道路までが閉鎖同然の結果となっている等の事例は、その最たるものであろう。超高機能化があるから、超不合理化が許されて良い筈はない。同様のケースが数限りなく指摘できる。

日本のマーケティングの『これから』は人間性回帰をテーマに、『いま』を見つめ直すことから始めねばならないと思う。

(I & S・第3営業局・情報センター・マーケティング局担当取締役)

流通マーケティング“元年”

藤 田 尚

最近百貨店や、GMSのリニューアルが目白押しですが、私も同業者として注意深く拝見させていただいていますが、どの店も自分の店はどんな店だ、どんな人に来て欲しいんだという主張が明確になってきたなと感じます。したがって大規模なリニューアルになっています。元来、小売にはしっかりとしたマーケティングが無いと言われてきましたが、この春の税制改革が良い機会となって、マーケティング本来の基礎となる「誰に」「どんな物を」「どうやって」「どんな場で」売るか、といっ

たことを本格的に実践に移すようになってきたのでは、と感じております。特に都心ではいくつもの店があり、従来のワンストップショッピングのできる総合大型店ではやっていません。マインドで絞り込み、選択の幅を広げる、又、アメニティのある空間をつくり上げるといったことがポイントになっていると思います。これからの流通のマーケティングにご期待下さい。

(ユニー・営業企画室)

文化交流についての雑感

本 田 實^{みつ} 男^お

10月中旬フランクフルト、ブルッセル、パリを訪れた。目的はBook Fair (出版展示会)、European JAPAN、ポスター展の視察であった。

本年メインのフランス館は文字どおり国をあげての充実ぶり、来年は日本館がメインとか、全く心配の限りとの関係者の言葉であった。また、ポスター展会場では日本でも滅多に見る機会のないトップクラスの優秀な作品展示場もほとんど人影なしの状況であった。

この道に造詣の深い通訳氏と数日行動を共

にしたのであるが、最近政界・財界・一般と日本人の来訪は増加の一途であるが、文化的催し、美術鑑賞といった文化一般に対する関心は全く稀薄であるとのことで、まさにその印象を深くした。エコノミーアニマルの評価が変わらない限り貿易摩擦の根本的解決あるいは改善はなされないのではないか、との私の普段の考えを新たにした次第である。

文化の主張・交流をととして、新たな場が開けないのか問題提起したいところである。

(大平印刷・代表取締役社長)

未来環境提案型企業を目指して

前 沢 進

生産財メーカーにおけるマーケティング、それは言葉で表わせれば簡単です。自社製品の生み出す使用効果をいかにユーザーに対して発揮させ得るかにつikirからです。しかし実行するのは大変です。日々進歩する技術に対応し、かつ、他社に先行しなければならないから。作業環境の改善を社業とする当社に於いては、今迄は、ユーザーの作業現場に精通して問題点を改善できる機械化車輛をいかに開発するかがマーケティングのポイントでした。しかし21世紀を目前にし、未曾有の労働力不

足の時代に突入しつつある現在、従来の延長線上で考えていても問題解決が難しくなりつつあります。

未来の作業現場はいかにあるべきか、又いかにしたらそれが実現できるのか、を提案できる「未来環境提案型企業」を目指して、いかにマーケティング戦略を展開するかが、我々の最大の課題ではないか、等と大それた事を考えているこの頃です。

(愛知車輛・販売企画部企画課課長)

人材戦略

松 井 幹 雄

マーケティング戦略が益々高度化されるにともないあらゆる分野の知識が要求されるようになった。マーケティングマンにとって自社製品の知識や通りいっぺんの常識では今やクリエイティブな発想は生まれえない。経済に関する一般的知識はもとより音楽・絵画・歴史・スポーツ等々文化教養的な知識が求められる。特にサービス産業に於いては買方の心理状態をおしはかりながら販売することを最重要課題としている。その為にも心理学・倫理学の勉強も必要である。今やマーケティン

グ戦略を具現化するためにはこういった人材の質と量の確保を如何に計画的にすすめるかが、今後の企業の命運を握っている。

マーケティング戦略はつきるところ人材戦略だと言っても過言ではなからう。

(ホテルオークラ・取締役マーケティング部長)

正々堂々と

松岡 一男

需要の全てが高級化・高付加価値化している訳ではない。かと言って二極化では大雑把すぎる。まさに多次元なのだが、一方では大衆も明らかに存在する。今、メーカーに求められているのは大きなトレンドの再整理と中期計画の再構築及び優先順位づけではないだろうか。実行に当っては組織の再編や人員配置の重点志向がある。短期の課題としては、一般論としての情報に振り回されず、自社のマーケット、競合状況の中でのコンセプト作りと提供パワーの最大化が求められる。

マーケティングの手法は、時代背景や市場の成熟度により変わるが、これからは「正々堂々と」がキーワードになる。テクニックや感性によって作る数字には無理があるし、ユーザーを欺いてはいけない。特にメーカーは機能に裏づけられた商品開発力を高めねばならない。そして効率一辺倒から「無駄」の効用を見直す時のようである。

(ワコール・ウイング事業部事業企画課課長)

国際化の中の価格戦略

黛 治男

「いざなぎ景気」をしのぐといわれる好景気が続いている。世界経済大国としての地位が揺るぎないものとなっている。しかしながらわれわれは本当の意味の豊かさを享受しているという実感には乏しい。その原因として世界に冠たる物価高をあげることができる。9月に発表された経済企画庁の「物価レポート'89」によっても物価高国日本が浮彫にされている。このレポートによれば各国主要都市の諸物価は東京の50%程である。内外価格差の問題が取沙汰されているのも頷ける。

グローバリゼーション（国際化）は急速に進展しており、年間1000万人が海外へ移動し、300万人が国内へ流入しているという。この国際化の進展の中で物価もグローバルな見地でとらえなければならなくなっている。国内だけであった競争原理が世界的視野で持ち込まれることになり、マーケティングに於けるプライス戦略に大きな波紋を投げ掛けることになるのは必至であろう。

(電通・セールスプロモーション局販促技術部企画課長)

準備が成果を左右する

丸 谷 芳 雄

今年の8月、25名のメンバーで東南アジア3ヵ国を1週間、アメリカ4市を1週間の日程で海外研修旅行に出かけた。

出発前の2ヵ月、訪問国の文化、伝統、教育、経済などの状況から、業務に関係する情報を週単位でメンバーに配布した。

また台北・サンフランシスコまでの12時間の飛行機の中で、東南アジア各国の印象について、項目別アンケート用紙を配布して機上で纏めてもらった。ニューヨーク・成田間でも同じ配慮をしたため、一同成田に着いた時

には生々しい海外研修レポートが完成しており、メンバーからたいへん感謝された。

現地での強烈な印象もさることながら、事前準備が如何に企画の成功に繋がるかを、思い知らされた今回の海外研修であった。

21世紀に自分を大きく開花させるには、今世紀に残された最後の10年、1990年代をどのような準備のもとで、生活をしていくかにかかっているような気がする。

(エーザイ・営業総務部研修室部長)

生活中心にコーディネートされた企業間ネットワークを

御 巫 理 花

ここ数年、新事業開発や新製品開発がめまぐるしく行なわれてきました。業界に話題をなげかけ、大成功をおさめた事例も、たしかにいくつかあったでしょう。しかし、その陰にある山ほどの失敗例も無視できません。

異業種・隙間商品に取り組むより、企業本来の技術力を深め、強い分野を拡大しようとする萌芽が、最近見え始めています。

でも、生活者の立場からみると、それぞれの企業がそれぞれに生活提案を行なったとしても満足できません。生活には境目がなく、掃

除も洗濯も炊事も、分野の違う企業の商品を同時に使われています。

1企業にできることは、限りがあるはずです。そこで、生活関連企業がネットワークを結び、生活の現場から発想した共通コンセプトに基づく総合生活提案はできないのでしょうか。

私どもは、企業と生活者の翻訳者として、今、企業間コーディネートがマーケティング上の重要課題だと考えます。

(女性の生活研究室・代表)

地球環境とマーケティング戦略

三 上 富三郎

地球環境の危機は今に始まったことではないが、1989年はこの問題が急速に脚光を浴び、あい次いで国際会議が開かれ、またマスコミも一斉に取り上げ始めた。89年3月に開催された環境首脳会議の『ハーグ宣言』の冒頭に「生存する権利は、すべての権利の源泉である。この権利を保障することは世界中のすべての諸国の責任ある者の至上の義務である」と述べているが、今や選択を許されない絶対的な義務だということである。

ところで、地球環境で問題となる地球の温

暖化、オゾン層の破壊、酸性雨、砂漠化、熱帯林の破壊、有害廃棄物、海洋汚染、開発途上国の公害のすべてにわたって、企業の生産活動とならんでマーケティング活動が関係する。消費者のライフ・スタイルの変革も必要だが、企業が目先の利益に反することがあっても、至上命令である地球環境保全のための21世紀をめざすマーケティング戦略を確立することが要請されるであろう。

(明治大学・名誉教授)

部分解と全体解

水 口 健 次

商品が高級化したのに、それを売っている店員の質が落ちている。だから、かれらに商品知識と接客ノウハウを教えなければならない。そういう努力を重ねているところも多い。

だが、この店が所属する商店街の集客数は低下している。日本中で、前年対比、顧客が増えている商店街は、わずかに11.3%しかないのだから、むしろ、こういう事態が普通だということになる。

さて——。このばあい。

店員の訓練は部分解である。やらなければ

ならないことである。しかし、それで問題は解決されない。商店街をなんとかしなければならない。もしくは、集客力のあるところに移らなければならない。それが、全体解である。

セールスマンの訓練とEOS受注、チラシの工夫と特売効率の低下。みんな同じ問題である。

(日本マーケティング研究所・取締役最高顧問、戦略デザイン研究所・所長)

予想と対応

三 谷 与司夫

世の中、螺旋状に廻りながら漸次上級指向していくものようである。一回転を60年という人、150年という人、300年という人いろいろであるが、そのどれもが当たっているような気がする。ということは人によって重要事項の評価の仕方が違うからだろう。敢えていうならば、世界的規模では300年、国内規模では60年をとって歴史をふり返ってみると面白い。〇〇のこれからを考えるという時、予想は、①直線②曲線③関連予測にわかれるが、マーケティング戦略のこれからは③の関連予

測で考えるのが正しいだろう。即ち予知できないことが影響してくるからだが、新しい、予期しない事態が発生した時、対応策が、直ちにたてられるようにしておくこと、と、少しでも予想できることを過去からも学んでおくことが、マーケティングのこれからの必要事項になるだろう。

(統計サービス・顧問)

強みが弱みになってくる

三田村 和 彦

景気はいい。勢いもある。リッチで豊かで不足はない。しかし誰もがなにか心配している。不安を感じている。そのことは正しい。

時代や価値観はいつも変化するのがあたりまえ、むしろ変化するからおもしろいともいえる。次は、どこで、どんな変化をするか、それを正しく早く予知し、積極的に知的な手をうったところだけが勢いを持続する。

プラスがマイナスになることを覚悟しておいた方がよい。シェアの高いところはそのシェアゆえに悩み、その悩みが弱みになる。販

売力の強いところは、ひたすら走り続けてきたことが弱みになり、息つきが不器用になる。

カラダにムチうつことしか知恵のなかった号令主義者たちの視点が定まらないのも危険だ。商品力のたくみなところは、商品にたよりすぎたことが弱みになってくる。歴史や伝統のあることも柔軟性でおくれをとる。つまり強みが少しずつ弱みになっていくことを予測しておいた方がよい。

(ワコール・宣伝部長)

文化をもつ企業が評価されるのでは…

南 川 英 雄

オフィスはいま変わりつつあります。企業の情報化対応、経済のソフト化、サービス化、とくに急速なOA化などによりオフィスのもつ機能とか目的が変わりつつあるようです。むかし就職希望の学生は企業の将来性とか、給料とか、又は工場の立派さを就職条件としたものですが、現代の学生は、オフィスの良しわるし、残業の多さ、非民主的な上司がいるかいないかを判断基準にしているようです。これは、オフィスこそ企業文化の発現の場であるという認識と、オフィスこそ経営トップの姿

勢表現でないか、という直感的な捉えかたをしているものと思います。立派な経営方針よりも、豪華なパンフレットよりも、自分の目でたしかめることができるオフィスと、そこで働く人々を判断基準にしているのではないのでしょうか。企業のもつ“ゆとりと豊かさ”はリクルートの学生だけでなく、消費者までも文化的色彩の強い企業が評価されてくるものと考えますが……

(ニューオフィス推進協議会・事務局長)

ビジュアル・マーケティング・システム考

三 宅 政 勝

「お客に見せる」から、「お客が見える」に。

ブルーミングデールが大きな成果を上げたカジュアル・マーケティング——売り手側の意図、テーマ、提案をお客に見せる技術はすっかり定着した。

次は、お客が見えるシステムの構築や技術の開発だ。

SMILE ネットやエコシステムのような情報流分野、DIANやCCNのようなロジスティック、物流分野でのシステム構築は、進んで

いる。

プロモーションやコミュニケーションの分野でも、トークバックのような、もっとお客の見え、対話しながら展開するシステムや技術の開発が必要だ。

社会や消費者について確実にわかっていることはただひとつ…絶えず変化しているという点だ(T. レビット「マーケティングの革術」)。

だから…

(SPEA・代表)

マーケティング「これから」

宮 坂 隆 順

そろそろ21世紀の姿勢が、眼をこらせば見えて来そうな気がする。数えてみれば2000年まであと11年。21世紀のマーケティングはどうなっているか。いつの世も、生活者はより良いものを、より便利なものを求めている。

しかしそれだけではないバラエティのある、自由な、多質な巾広い選択消費が21世紀には主流になっていてほしい。多少不便でも、面白いじゃないか、気持ちがいいじゃないか、美しいねという大人の感覚がマーケットに満ちている。自分の生き方にそれぞれが自信を持

ち自分の生活スタイルを主張し、しかも相互に寛容で謙虚な文化国家日本を想像することは、あまりにも楽観的過ぎるかもしれないが。

ムードに溺れることのない消費社会の到来は、商品やサービスから情報が正直に発信されているかどうかがマーケティングの質であり、ものやサービスそのものが、マーケティングであると言い切る生の時代のような気がする。

(日本ビクター・ビデオ事業部課長)

果たして「桶屋」を育て得るか

三 和 尚 吉

朝シャンタオルが爆発的に売れているという。朝の短い時間でのシャンプーには、水分をさっと吸いとるタオルが必要というわけだ。

ところで、このタオルを最初に発売したのは、タオルメーカーでもなければ、繊維素材メーカーでもない。驚くべきことに製薬会社だという。

女性に「朝シャン」という風習が流行しはじめたのは随分以前のことだ。この風潮に目をつけ、「朝シャン？じゃタオルだ！」と結びつくのは「風が吹きだした？じゃ桶を売り出

せ」というのに似ている。

風をみて、桶を発想する。これは個人の発想力と、それを推進する企業の体質が噛み合って新商品として具現化する。

マーケティングは桶屋を輩出するものでなくてはならぬと思うが、現状において果たしてよく成し得るだろうか。

(グンセ・マーケティング部開発調査課長)

ベイシック&トレンド

武 藤 高 義

92年のEC統合を控えたヨーロッパ、激動を始めた東欧やソ連、予想外の事態に発展した中国など、この1年をふり返っただけでも世界の政治・社会情勢は大きく揺れ始めている。

また、為替レートの変動や生産点の海外移転などは、事業展開やマーケティング活動に従来のパラダイムを超えた大きなインパクトを与えつつある。

ところで、例えば、比較的景気変動に左右されにくいといわれる食品産業でも、加工食品分野では、日本の食生活は、従来の伝統的な家庭内食から“外食”へ、あるいは出来合

いの購入食品などの、いわゆる“中間食”へと急速な構造変化が起きている。その反面で、日本古来のメニューである和食に対する嗜好はきわめて根強く、和食への回帰現象が随所に見られる。

これら、さまざまな様相をみせて変化していくトレンドに、しなやかに対応しながら、簡単には変りにくいベイシックな基底には確固とした事業基盤を構築していくという、双方にらみの必要さを、ますます強く感じている。

(味の素・取締役経営企画室長)

あなたのゴール・わたしのゴール

村 國 豊

日本の経済力の伸びや、生活環境の向上は、国際社会のなかで、いまや驚異をこえて、神秘になっている。そして日本人は団結してひとつの目標に向かって走りつづけているという強い印象があると聞く。しかし、わが国の発展の秘密は、実は全く正反対のところにあるのだと思う。東側の多くの国々の経済破綻や南に多く見られる問題点は、限定された一定の価値観のもとで運営されてきたことが、大きな原因であることはまちがいなさそうだ。わが国は、新憲法が保障した自由とデモクラシー

のもとで、多様な価値観を育てたことが成功の第一の要因にちがいない。廃墟のなかから発展しつづけた45年間の歩みは、それまでの一億総力戦とは異なり、各人が自己の目標に向かって、こつこつ努力した歴史でもあったのだと思う。家庭や会社はもちろん、あらゆる組織のなかで多くの価値観が認められていることが、新しい発展の起爆剤であり、エネルギーになるのだと信じている。

(シマ・クリエイティブハウス・常務取締役営業本部長)

マーケティング・エクセレンスを求めて

村 田 昭 治

際立ったマーケティング活動を展開している企業に、学ぶべき点は多い。そしてその共通点はどこにあるのか。たとえばマーケティング・コンセプトについてみれば、そのどれもが、徹底したマーケット指向であるという点だろう。また組織についていえば、常に創造的破壊を意識し、現状維持そのものが衰退への途をたどるものとしてとらえ、あるいは自己変態こそが、成長のためには、絶対に必要なことであるという見方をとっている。

さらに商品開発などでは、単にメーカーの

立場からみただけではなく、流通業者や生活者の立場からみた要素を十分に配慮した総合的な角度から、その意味を追求している。そして、最終的には、このような立場から、自社の独自の“創”の領域を市場や社会へむけて積極的にプレゼンテーションしていく方向のものであろう。こうしたマーケティング・エクセレンスの追求こそが、'90年代へむけて求められるものである。

(慶応義塾大学・教授)

マーケティング教育戦略の展開

室 井 鐵 衛

今日消費者は賢明になったと云われているが、一方消費者がその賢明さを社会で実現させるのに多くの壁と、問題にぶち当たっていることも事実である。家を買えないから高級車を買って満足する。どんなに働いても、首都圏で土地付一戸建ては夢にもならないという現状で、何が豊かな社会と云えるのかと反問する若い人達が増えて、やけくそ的な気持ちになることも否定できない現象である。こうした社会一般の現象をマーケティングの領域で度外視してすまされるものであろうか。古事

に云う“恒産ある者は恒心あり”のたとえの如く現代においても人々には一定の定った財産がなければ人々の心は定まらない。マーケティングにおいてアメニティ (AMENITY) といい、コンテンツメント (CONTENTMENT) といっても、それは麻薬的快楽であってはならない。土地についての研究は一つの課題であり、広くマーケティング教育を戦略的課題にすべきではないかと考えられる。

(東京国際大学・商学部教授)

“水すまし”の目

望 月 明

これからのマーケティング・アイは“水すましの目”でなければならない。濁った水の中の微生物を捕えたり、瞬間的に危険を回避したりするその秘訣は、水の中の屈折率と全く同じの1.33倍のレンズを装着しているからだそうだ。

不透明な世相だから、正確な予想がつけにくいから、“明日もおおむねは今日と同じ”と目当てをつける方法もなくはない。しかし、プロのマーケットターとしては、屈折率1.33のレンズとそれによって得た情報の読み替え装置

だけはどうしても備えておきたいものだ。

私の担当しているあるマーケットター養成の教室でそんな話をしたら“その装置はどうしたら……？”と質問があった。

結局は“一生懸命指数”の高い人だけがそれを得られるのではないか。具体的な予想テーマを常に念頭に入れ、市場をのたうち回りながら自ら手に入れる努力を、やるっきゃないと言うのが私の考えである。

(I & S・経営企画室長)

マインド豊かな「人」の力

森 茂 樹

昭和54年以来、「小売業の繁栄をお手伝いする」というコンセプトのもとに、「ツールサポート」、「非定番売り場サポート」、「定番売り場サポート」、「ストアプラン提案」、「MDプラン提案」、「イベントプロモーション提案」など、さまざまなリテイル・サポート活動を展開し続けている地方卸店がある。

この卸店は、「常に相手の事を考える誠実さ」と、「進取の気性」という伝統があったことと、それを体現した若い積極果敢なマインドを持った経営者がいることで、やってこれたとし

ている。

企業の競争優位の源泉は、企業活動のインフラとなる情報力やソフト力に大きく規定されるといわれる。

そのシステムの開発と導入、継続的な展開をささえる条件は、マインド豊かな「人」が基本となる。地方卸店の事例は、このことを教えている。

(日本マーケティング研究所・代表取締役社長)

「消費のウタカタ化」とファンづくり

森 下 信 雄

私は熱狂的巨人ファンである。なぜそうなったかというそれは父親の影響だろうと思っている。物心ついたころから父親と一緒に巨人の試合を見ていたように思う。無意識のうちに親の影響を受けていたのである。

さて、消費一般に話を移しても同じことがいえた。「伝統ある店」というのは強かった。ところがこれから先はそうはいかないと思う。例えば、今の女子中・高生をみると、情報化社会の中で育った彼女達は、親の影響などほとんど受けず、初めから多種多様な情報を使

いコナシで、消費を楽しんでいる。

「〇〇はここで買う」というルールなど存在しないのである。一方、モノを売る側も“消費のウタカタ化”の影響を受けて、流行ったかと思うとすぐに消えて行くものも多い。今でさえこうだ。今の中高生が親になった時、その子供達は一体どんな消費行動を取るのだろうか。ファン作り・顧客固定化は大きなテーマだがムチャクチャしんどいテーマでもある。

(阪急電鉄・茶屋町開発準備室)

攻守のバランス

諸 田 哲 生

社内インセンティブとして顧客対応を中心においた“WINNING FORMULA (勝利への法則)”を創出し、これを軸に革新を行い、総合力の強化に努めた結果、この3年間で、菓子業界に於ける私共の進出アイテムの推定伸長額の51%強を占める事が出来たのはよいとしても、主要業務に於て、攻めている筈のものがいつのまにか守りに入っている事に反省しきりの此頃である。

「顧客のニーズこそが真の競争相手」である以上、これからは自己差別化の戦いになる。「消

費場」への対応力に一層磨きをかけなければならぬのはいうまでもないのだが、実行手段として攻守の比率を奈辺におくか、プロ球団の運営と同じく経営資源の活用という点に於て、このバランスの難しさが常につきまとう。

(ロッテ商事・専務取締役)

異端の時代

安 田 進 一

これまで正統とされてきた価値観や概念などが崩壊の兆候を見せている。政治の局面では、ソ連の民族問題や東独の大量亡命など内包する問題が表面化し、これまでタブー視されていたことが大きな潮流を形成する可能性を秘めている。

一方、身近なところでは「在宅勤務」や「ブラキン」と称される勤務態度や、「フリーター」と称される職種が支持されるなど、これは「決められた時刻に、決められた場所（会社）で、決められた（定型の）仕事をする」という考

えからは異端とされてきたものである。

スポーツの世界においてもラグビーのように異端のプレーが新しいゲームを生み出した歴史がある。ゴルフのファッションも異端とされたものが今や主流になりつつある。

これらの現象が一過性のものなのかどうか判断は難しいが、「異端の発想」と殻を破るパワーが必要な時代が到来していると思う。

（ミズノ・広告宣伝部マネージャー）

悪意のマーケティング犯罪には厳しく

八 巻 俊 雄

最近、消費者団体の集まりで広告の話をしたいという依頼がつづいた。「背の伸びる機能」「やせるシャツ」「幸運のペンダント」のような広告が一流出版社の雑誌に出ているのには驚いた。私の判断はこのような広告を信じる方がおかしいと思っていたのだが、子供たちはときに信じてしまうこともあるらしい。こうして母親たちはもっと厳しい広告の規制を要求する。訪問販売法や通信販売法も改正されたばかりであるが、私はできるだけマーケティング活動は自由にできるように規制の

ないことを望んでいるものであるが、残念ながら上記の広告や悪意のセールス活動があるのも事実である。西独の独禁法関連では犯罪と断定されたときの刑の重たさは日本の10倍以上である。少くとも悪意の犯罪には厳しくした方がよい。しかし善意で過失の場合はゆるやかにして、自由競争を促進することが望ましい。規制でがんじがらめで高い物価がまかり通るのはごめんだ。

（東京経済大学・教授）

男性ミドルが変わった

山 口 貴久男

東京の地下鉄の車内光景がめっきり変わった。変化の中心は男性ミドルである。一日一日の変化だから気づきにくいかもしれない。しかし数年前と比べると大変な変わりようである。スーツの生地も仕立ても良くなった。シャツをおしゃれのポイントとしている人も目につく。ネクタイもカフスもそしてタイピンも靴も変わっている。そして最も大きいのがカバンの変わり方だ。どうやらダサイ中年おやじのイメージがなくなり、ファッションセンスに気を配る男性ミドルへと転換している

といえよう。

実は男性ミドルが変わったのではない。戦後生まれの「戦無世代」が中年の仲間入りを始めたのだ。映像文化で育ったファッション感覚にすぐれた世代である。レジャーを上手に楽しむことのできる世代でもある。企業側からみれば、この世代とその家族を対象にしたマーケット・チャンスが限りなく広がっているといえよう。

(生活行動研究所・代表取締役所長)

凡才の心中の着眼を開拓

山 崎 芳 郎

少々の敏感で改めて市場をながめてみると身震いがするような事実が起こっている。とてつ、とてつもない大ヒット商品、気が付かぬ間の順位の逆転、どうしようもない差、不動のシステムが構築されてツケ入るスキもなく固めている新進企業、いつの間にか、一流の品格イメージを身に付けてしまった、大都会に本社と置いてない会社……これだけ情報が一般化されている中で、又、それぞれのライバルと目されるものと比較しても、情報とか組織制度とか、人材の厚さとか、外側から

見ると一般にこれらの経営資源にそんなに差はなく、むしろ成功側をみると少し不利な位置である場合が近頃多い様に思える。『変化の大河の一滴のシズクを落したのは誰か』『マーケットターの心中にその一滴があるのかな』。近頃、私にとって関心事の一つである。これもマーケティングと思って「我が凡才の、そして周りの鬼才、奇才の心中の着眼を開拓してみる」のも夢実現への一策かも。

(トミー・トイ事業本部マーケティング部部长)

情報社会にふさわしい調査システム

山 本 輝 夫

消費の好調が続いている。豊熟の消費といわれる質の高い消費が一般化しようとする傾向にあるということである。

こうした消費の実態を明らかにし、生活意識や消費態度の在り方を把握するためには、慎重に練りあげられた調査活動を継続することが不可欠の要請となるに違いない。

ところで、情報収集の主要な手続きとして市場調査が定着し、その実施段階の主要な役割を専門機関に委ねる傾向が一般化するにつれて、ともすれば形式に流れ勝ちな調査が横

行している嫌いはないであろうか。さし当てるの参考資料、とりあえずのヒント、とにかく調べてみるなどの便宜的な手段として、本来在るべき姿を思う暇もなしに作業を進めているケースを見聞きすることも多い。

調査環境の著しい悪化を前提に、理論との乖離を許容しようとする態度も見変けられる。

情報社会にふさわしい信頼性の高い調査システムが求め続けられなくてはならない。

(姫路獨協大学・教授)

マーケッター自らが「ゆとり」を

米 内 貞 弘

「心とゆとりの時代に、ビジネスをクリエイティブに開発していく」それが現代のマーケッターにとっての喜びであり生きがいである。

しかし、そのマーケッター自身が「ゆとり」をもつことなしに、ゆとりを想像しても始まらない。私の体験から提言を二つ。

自ら、ゆとりをもつ為には、自らが関連する業界、ビジネス以外に、もう一つ、別の業界に目を向けること、比較することにより、ビジネスを視る目が広がる。

また、ビジネス以外に、自らの世界をもう

一つもつこと、例えば、別の趣味をもつことにより、ビジネスと趣味の世界の併立、対比の中から、物の視方が広がっていく。

その「ゆとり」をもつことは、「時」「時間」に対する愛着と、柔らかな執念、努力することではなく自然体で継続していく時に生まれるであろう。そこに、創造の可能性が広がるものと思っている。

(伊藤園・取締役マーケティング統括部長)

「人間」教育による「情報の共有化」

六本木 義 男

企業の組織見直しが相次いでいる。部門主義や縦割りによる組織の硬直化を防ぎ、時代に即応した素早い意志決定を可能にすること、社内の風通しを良くし、企業の活力を高めることなどが狙いとされる。

しかし、その見直しされた組織をどう運営するか。あくまで、組織を支える人間が常に最終的な問題になってくる。

そこで、必要なのは絶えざる教育（情報の共有化とベクトル合わせ）を通じた社内コミュニケーションの円滑化である。そして、その前提として、企業理念や未来ビジョンの明

確化と、議論ができる土壌づくりがあることはいうまでもない。

当たり前のことだがなかなかできない。

こうした中、意外に見落とされているのが情報の共有化だ。情報そのものの共有化であると同時に、それを「自分」の知識として利用しようとする意識の共有化である。

これらは、情報の社内ストックとフローの仕組みづくりと、それを受け止め利用できるような「人間」教育によって可能になる。

（TPC・取締役 A & C 事業部）

競争優位の決め手は情報武装化

若 林 健 三

企業をとりまく環境は激しく変化し、そのスピードも急速に早まりつつある。とりわけ90年代は各企業でより一層国際化、業際化への対応が必要となってくると思われる。国際化への対応では世界各国の風土文化、慣習と企業のアイデンティティをうまくマッチさせた戦略展開が必須のものとなる。また、業際化への対応ではかつて経験したことのない分野で異業種、異企業との競争にせまられ、過去の業界慣習にとらわれない新しい発想の戦略展開が必要となる。いずれにせよ企業の活

動領域は広範囲になり、今迄以上により速く、正確に環境変化の兆しをつかみ、経営戦略に反映できるしくみの構築が重要となってくる。このような意味において90年代に市場において競争優位性を確保し、成長展開する企業の決め手は、末端からの情報をタイムリーかつ的確に把握できる情報収集のしくみとその情報を経営戦略に反映できる情報活用技術の巧拙にかかっている、とも言えるのではなからうか。

（日本電気・VAN販売促進本部課長）

詰め込み式の「熟成」から「自己熟成」へ

若 生 脩 二

エクセレントカンパニーと称せられる企業に共通するのは、トップから新入社員までを含めた「情報の共有化」、「情報伝達のシステム化」が充足されていることである。

それは、その企業自身が、「情報力」を経営資源の一つに加えていることに見ることができる。その数は、まだまだ少ないものの、情報力と密接な関係にある広報部門はかなり重要な組織的位置付けと、社内評価を得ている。

21世紀に向かって、格段の企業成長を期待するのであれば、この「情報力」の充足は欠かせない。そのカギは、経営者自身にあるが、

その前段として広報部門の一層の強化、充実が望まれる。しかし、組織上は、新しい部門だけに、外部セミナーなどに依存することが多い。だが、詰め込み方式ではなかなか熟成は期待できない。自ら「熟成」を喚起する環境づくりが望まれる。

当社が90年1月からの開講を目指している「実践広報塾」は、こうした課題の解消を目的とするものであり、「自己熟成」を第一義に掲げている。

(TPC・代表取締役)

商品の価値感覚

渡 辺 千寿子

物質的に物の氾濫する豊かな時代といわれているが、日常生活の中で物を求めようとする時、その商品イメージや情報、売場の演出があまりにも多すぎるために商品そのものの本質が見えにくい事がある。そうしたプラスαの要素が商品価値を持つものも勿論あるわけだが、場合によってはあまりにも過剰ではないか、と思う事が非常に多くなった。

ごくあたり前に売ればよいものまでが、イメージが先行されすぎたために、よく見たら又は使ってみたら、結果として『よくない、商

品そのものよりほかのものでコストアップしているのでは高すぎる』などと、女性からの厳しい指摘が増えている。又その逆の場合もある。イメージやムードだけに流されずに、しっかり見なくてはといった個人の価値判断を問い正してみる人が多くなっているせいであろう。女性は乗せやすい、乗りやすいと片づけるだけでなく、今後増々商品の本質や適正さが厳しく問われていくであろう。

(アトリエファーム・代表取締役)

あ と が き

『百人百語』第7号には116名の方が、お忙しいなか、貴重な提言をお寄せくださいました。編集委員一同、あつくお礼を申し上げます。

116編の提言のうち15.7%はワープロで打った原稿でした。このパーセント、来年はどのくらいまでアップするでしょうか。30%? いやいや25%どまり? ——どちらにせよ、ワープロの急速な普及は“ハイテク・ニッポン”のシンボル、といっても決しておかしくないでしょう。

そうした外面的なことはともかく、深夜までかかった編集委員会の席で私どもを感動させたのは、日本の代表的な有力企業のトップマネジメントの方が、たくさん、提言を寄せてくださったことです。全体に占めるその割合は、42.6%。第一線実務家が互いに励まし合って勉強する会として発足したMCEIが、こうして有力企業のトップの方々から認知され、

支持されるようになったと思いますと、感慨無量のものがあります。このパーセント、来年は確実に50%をこえますでしょう。

著名な大学教授の方々からも貴重な提言をいただきました。その比率は10.4%。これまた私どもにとって大きな励ましであり、よろこびであります。

内容について一言申し添えますと、激動する国際情勢にふれておられた方、5.2%。マーケティングに国際的視点を加える必要性を強調された方、10.4%。といったようなことが印象的でした。(高)

1989年11月2日

編集委員

近藤 聰 (千 修)

石田 巍 (YPS)

若林 健三 (日本電気)

六本木義男 (TPC)

高桑 末秀 (協和広告)

MCEI事務局

東京支店／〒102 東京都千代田区麹町3-2 相互麹町第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

MCEI宣言

- 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唯一の国際組織です。1954年に設立されました。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。
- ここに掲げる宣言は、1988年10月26日、MCEI東京国際大会で採択されたものです。



マーケティングは、前進と躍進への終りなきドラマであり、変化への挑戦、偉大なるロマンの追求である。21世紀がすばらしい時代の幕あきであるために、ここに世界の仲間たちを迎えて、我々はまた次の時代への挑戦に新しいちからを得ることができた。いくつかの確認をしておきたい。

1. マーケティング・コミュニケーターにとって世界はひとつである。国際間の理解と協調、切磋琢磨が重要な意味をもち、一国だけでマーケティングを論ずるのは無意味で無力な時代となった。
1. 世界に通用するマーケティング・コミュニケーションにこそ真の価値がある。そのための理解、協力、交流、連携に一層の努力と工夫が必要であり、我々はいかなる協力をも惜しまず、研鑽をおこたらない。
1. マーケティングの根源は実務家のものである。当事者としての自信と誇りをもち、グローバルで大胆な視点のもとに、センシャスで綿密な実施、実動に精力的に取り組む。
1. マーケターには、深くて広い洞察力と卓越した創造力のほかに、野性的な、勇気ある行動力、実行力が強く要求されている。我々は繁栄と発展のために価値ある汗を流さねばならない。
1. アジアではじめてのMCEI国際大会を意義あるものとし、これを機に世界の各地での、発展的な会合と研鑽のために、我々はすべて相互努力と協力を惜しまない。