Marketing Communications Executives INTERNATIONAL

MCEIの主張

100 People, 100 Voices

百人百語

マーケティング戦略の「これから」

キーワード 1991

MCEI東京支部・大阪支部

MCEI Board of Governors

Chapter	Current President
Bruxelles	Robin de Ripainsel Administrateur Delegeu Task Force Avenue Montjoie 293 1180 Bruxelles
Geneva	Paul Genton MCEI Case postale 146 1215 Geneve 15
New York	Walter Coddington Persuasion Environmental Marketing Inc. 885 Third Ave. NY. 10022
Osaka	Mitsuo Honda Taihei Printing
Paris	Bernard Fromageau Itineraries Trans Continentaus 8 rue de Cdt Schloesing Paris 75116
Philadelphia	Art Dietrich JRA/Marketing Communications 1429 Walnut Street. Philadelphia PA 19102
Seattle	Nancy Jaenicke CH-2L-34 Weyerhaeuser Company Tacoma, Washington 98477
Singapore	Millan Tan Millan Tan International Maxwell Road PO Box 3440 Singapore 9054
Texas	Jim Holloway Savitz Research Center 13747 Montfort Drive, Suite 211 Dallas, Texas 75240
Taipei	Tomming Lai United Advertising Co. 10 F1, 83 Sec.1 Chungking S.Road Taipei, Taiwan, R.O.C
Tokyo	Kenji Mizuguchi

MCEI東京支部理事会

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　　聰（千　修）

理　事 尾田　信隆（花　王）

理　事 藤田　　尚（ユニー）

理　事 伊藤　洋子（　系　）

監　事 清水　宜夫（システム・コミュニケーションズ）

MCEI大阪支部理事会

理事長 本田　實男（大平印刷）

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）

監　事 隅　　謙造（シャープ）

監　事 三原　　聰（大　丸）

MCEI事務局

東京　〒102 東京都千代田区麹町３－２ 相互麹町第一ビル
電話 03(263)7134　FAX 03(234)4724
大阪　〒532 大阪市淀川区西中島４－３－２ 新大阪丸正ビル
電話 06(301)1209　FAX 06(301)1140

百 人 百 語

キーワード '91年

目 次

■Today's Consumers Make Us Better Marketers……Diana L. Crane 6
■Put Yourself in Your Customer's Shoes ……Arthur O. Dietrich 7
■Demographic Influences on Marketing …… William P.J. Hall 8
■Planning is the Keys to Success …… John Kernell 9
■Applying the Taiwan Experience to Mainland China……Tomming Lai10
■Marketing Opportunity for the 90s: The Quality of Life……Robert J. Wilk11
■消費者選好の確かさ……浅木 哲12
■21世紀はどんな時代？……荒谷 克典12
■広〜く、深〜い商品知識が決め手です……石田 巍13
■消費学……伊瀬 章13
■市場環境の変化促進という新戦略……市橋 立彦14
■複眼思考の見方……一宮 宗昭14
■連鎖と共生の新秩序づくりを……伊藤 洋子15
■コミュニケーション……伊奈 良祐15
■ある杞憂の一考察……稲垣 重久16
■勝手なメーカー・マーケティング……岩政 幸伸16
■インターフェースの時代……内田 昌廣17
■触感……大谷 紀雄17
■営業力の革新と統合……大歳 良充18
■オーナー型マーケティングのすすめ……大森 清司18
■「企業の世界観」が問われる……緒方 知行19
■人が見えますか？……小川 隆義19
■地球化時代の備え……奥住 正道20
■ジョブホッピング……小倉良三郎20
■活況の内に変身……尾崎 康二21
■「エコロジー」……小野 敏博21
■提案型営業という言葉で思う事……小山 俊哉22
■「常識」に騙されない……香川 公一22
■問われる企業のあり方……加唐 巧23

■肉が好きか、魚が好きか？数字をどう読む……加納　重彦23
■1.57パニック……金子　達夫24
■企業イメージとＣＭ……川勝　久24
■こんな時こそ、お客様研究……河上　利博25
■人生50歳になるか？……川嶋　保25
■ゆとりが欲しい……川津　悦子26
■サウンドマーケティングの時代……岸　孝博26
■「風が吹けば桶屋が儲かる」……貴多野乃武次27
■戦略テーマ「キーワード構築」の基礎条件……吉川　京二27
■人間性……木原純一郎28
■企業の魅力化……倉光　弘己28
■むち打ち症の治療……黒田　節子29
■コーズリレーテッド・マーケティング……小内　進29
■ＱＲのすすめ……小林　薫30
■企業の文化戦略……近藤　聰30
■買物のプロセスを売る……坂井幸三郎31
■量から質のマーケティングへ……佐川幸三郎31
■創造に価値を与える……佐久間昇二32
■地球にやさしく……佐藤　壽一32
■昭和村……佐藤　大治33
■飽和時代にどうするか……佐藤　孝直33
■顧客サービスのチェックリスト……佐藤　知恭34
■「魅力度」を上げませんか……佐藤　福雄34
■マーケティングは「過剰」をどうする……佐内　洋治35
■消費社会を脅かす新しい黒船……佐野　寛35
■女系環境……櫻井　秀勲36
■ノウハウづくりで差別化……三瓶　健二36
■バイタリティの原点……清水　重夫37
■コト欲求への接近……下村　泰裕37
■店頭がゴール……杉浦　驍38
■見える建築から、見えない建築へ……鈴木エドワード38
■ＦＯＲ　ＷＨＡＴ？……鈴木　忍39
■どこにいくのか、住宅取得断念市場……鈴木　稔39
■顧客本位のサービス……関口　晴也40
■真のカルチャーライフ実現をサポート……高峯　秀樹40
■越中富山の薬売り……高見澤英夫41

■人手不足対策商品……武田　哲男41
■戦略より理念……武田　裕夫42
■地球にやさしいマーケティング……田島　義博42
■グローカル……田中　利見43
■存在意義が語れるか……田中　昇43
■より個性的に……田中　秀樹44
■持つことのストレス……田中　真理44
■情報削減の時代……谷口　優45
■４Ｐ神話の崩壊と「これから」……千足　隆昭45
■知性と、精神エネルギーの時代がやって来る……堤　江実46
■"Green Marketing" への期待と不安……坪田佐保子46
■少々反省～消商販製の時代……寺尾　睦男47
■時代はマクロ・マーケティングを求めている……寺下　富雄47
■文化の創造……富田　眞司48
■信頼と安心への回帰……鳥居　直隆48
■"これから" はファジー……鳥井　道夫49
■衣・食・住から医・職・充へ……長岡　隆司49
■「多頻度小口配送」議論に終止符を打とう……波形　克彦50
■これからのマーケット……中神倭文夫50
■"知足" のマーケティング……中野　光雄51
■ドライビング・ＭＩＳＳ・デイジー……中西　将夫51
■合理的・機能的市場への脱皮……西川　徹52
■ＳＩＳはもう古い？！……沼本　康明52
■ベストセラー作家のヒ・ミ・ツ……野村　正樹53
■"Service is Money"……橋本　岑生53
■ローカル発グローバルへ（グローカリズム）……原　惇54
■学際を超えるマーケティングマン……平林　牧生54
■企業ＰＲってなに？……平松　昌子55
■「生活者の視点」＋「人と自然と技術の融合」……樋野　淑雄55
■良いサービスをローコストで……廣田　正56
■パラレル・アイとマルチ・アクションの統合的実践……福崎　隆司56
■女性と共に……藤岡　栄57
■マーケティング視点の移動……藤岡　仁吉57
■ＰＯＳに負けるな……藤田　尚58
■もう一つの「ホスピタリティ体現」……北篠　恒光58
■企業がつくる？「日本の新文化」……本多　勝弘59

■改善提案から開発提案へ……前沢　進59
■接点企業の優位と消費者優位……前沢　宮内60
■全体が変わる。個人が変わる。……松岡　一男60
■基本に返る……馬屋原一郎61
■インフォームド・コンセント……丸谷　芳雄61
■「ストアロイヤルティ」の時代の到来……三浦　功62
■サービス・コンセプトの再検討を……三浦　一62
■マーケティングとは、人を幸せにするノウハウ？……御巫　理花63
■環境マーケティング抜きの戦略は自滅する……三上富三郎63
■ずたずたのメーカー・マーケティング……水口　健次64
■「欲しいもの探し」の時代……水野　誠一64
■かとり戦攻マーケティング……溝口　卓男65
■アバウトとファジィ……三谷与司夫65
■非常識の常識化……三田村和彦66
■営業マン評価に定性評価の導入を！……南川　英雄66
■戦闘マーケティング……宮坂　隆順67
■現場の「戦略化」……宮野友次郎67
■新市場発見……宮原　義友68
■「間」の回帰……村國　豊68
■今、再びユーザー啓蒙の時……村田　喬一69
■気付きの時代……望月　明69
■「新営業活動基準」と「顧客別・市場別営業組織」の開発……森　茂樹70
■“リラックス”がキーワード……森下　信雄70
■ヒト・社会に“やさしい”企業とは……守谷　一誠71
■ミドルの行動を突出させる……諸田　哲生71
■シニアシビリアンはブライト市場……家根　敏明72
■シルバー市場への対応を……山口貴久男72
■檻（オリ）から出てみませんか？……山口　高明73
■地球環境問題に大いに悩め……山口　浩73
■マーケティング戦略情報システム（ＭＳＩＳ）……山崎　徹74
■求心力……山中　正彦74
■唯識マーケティング……山田　節子75
■視覚通信時代の到来……横井　省吾75
■美しい存在としての日本とは……余頃　廉之76
■「再」……吉留　景子76
■現場型「市場研究（Ｒ＆Ｓ）」の体制強化を……米田　清紀77

■企業イメージづくりとはその実体づくり……六本木義男77
■ファジー・マーケティングのすすめ……若林　健三78
■もっとゆっくりでいいんじゃない？……若林　昇78
■シーンでモノを売るには、……脇屋　中行79
■トップ、あなたは「ロマン」を語っていますか……若生　容光79
■お客様が本当に望むものは……渡邉　和男80
■内省の時……渡辺千寿子80
■消費のパーソナル化……大橋　照枝81

Today's Consumers Make Us Better Marketers

Diana L. Crane

When I was a child, "marketing" was what my mother did when she went "to market" to buy the food, clothing, and household goods for our "typical" family. Marketing was a routine and *predictable* pursuit, and her shopping was relatively simple.

The "marketing" done by American companies was also predictable. Pricing strategies were no more complicated than seasonal sales and grocery coupons in the newspaper. Advertising strategies were similarly unimaginative. Few companies were compelled to develop more than one strategy for any one product or service line.

Today words such as "mass" and "average" no longer apply. Improved, world-wide communications, changing social values, enhanced professional opportunities, and other factors have resulted in a wide range of consumer groups. Offered new choices made possible through technology, international trade, and increased competition, consumers are making new and *unpredictable* purchasing demands.

Meeting these demands requires *targeted, timely, innovative,* and *flexible* marketing strategies based on sound, constantly updated market intelligence. Structuring and implementing effective marketing strategies requires substantial expenditures of time and money. Progressive companies recognize these as *investments,* not costs.

It also requires professional growth. Fortunately our customers and competitors are teaching us every day. *The greatest impact of a commitment to improved marketing strategies will be to make us better marketing and communications professionals.*

(Executive Vice President, Crane International, U.S.A.)

Put Yourself in Your Customer's Shoes

Arthur O. Dietrich

Most consumers today buy name-brand products made by large companies. Many of them have had bad experiences with the systems and procedures for customer service. Of course, to operate efficiently, large companies have to install systems and procedures for employees.

Without such systems and procedures in writing, everything is an exception—something employees would have to ask their bosses how to handle. For maintenance-type work (i.e., changing light bulbs, re-ordering routine supplies, and doing administrative trivia), using such systems brings efficiencies to the workplace. However, in marketing, systems and procedures that interface with customers tend to be company- rather than customer-oriented. Result: you lose customers.

The successful marketers in the 1990s must always review how his/her marketing strategies are being carried out with customers. The best way to find out how conducive your sales climate is is to test it. Some successful companies use "mystery" shoppers to discover the quality of customer service. Others do mall intercept research or do store checks themselves. But whatever the method, you must always find ways to wear your customer's shoes frequently. It's the only way to know what roadblocks and inconveniences your customers really face in doing business with you.

(Chairman, JRA/Marketing Communications, U.S.A.)

Demographic Influences on Marketing

William P.J. Hall

One of the important marketing lessons of the late 1980s in Japan is that it is no longer possible to operate on the widely held assumption of the 1970s and early 1980s that "marketing" basically involved pushing products through the distribution system to a large, relatively homogeneous market.

Factors such as increased affluence, increased leisure time, overseas travel, information accessibility, high land prices, different value systems emerging between generations, access to parallel-imported goods, etc., have interacted such that the consumer market has become increasingly segmented and discriminating.

We can expect these factors to continue to have strong influence in the 1990s. However, the key to marketing strategy in the 1990s will be an understanding of and adjustment to how changes in population structure will affect the market.

The shortage of young workers and the aging population structure will significantly impact all aspects of the economy, e.g., greater automation in manufacturing and in service industries, major changes in the distribution structure, increasing status and responsibility for women, later retirement age, etc. Those companies that best predict and respond to the implications of these changes wrought by demographics will be at the forefront of successful marketers during the 1990s.

(President, Japan and Korea, Sterling Winthrop)

Planning is the Key to Success

John Kernell

It is not new. Rather, it is the perennial problem for marketing communications professionals. But, I believe, it is the *key* problem and will continue to be regardless of shifting fads in jargon or focus.

I believe the real question for communicators is, "How does one produce a plan that works?"

To do so, one must understand one's marketplace so thoroughly that strategies and tactics have real meaning. They must be able to be implemented in the real world. And they must be consistent with the goals and objectives of the company's business plan.

The communications plan must have objectives which are truly measurable. Too many plans are developed on the premise that measurability can be determined by how many individual tasks are performed. The measurability must be in terms of *results* so that one is always sure of the value of the work and its individual components.

It is also necessary that the process of planning not be so burdensome that it becomes a substitute for action. One does not have to continue to reinvent the wheel. So long as the basic strategies are clear, the tactics can flow as much from opportunity as from forethought.

In my experience, once a genuinely workable plan is written, the work almost performs itself.

(Vice President,
Hill and Knowlton, U.S.A.)

Applying the Taiwan Experience to Mainland China

Tomming Lai

The people in Taiwan are Chinese, just as the people in mainland China are Chinese. People on both sides of the Taiwan Strait grow up under the same Confucian teachings and the same religious and ethical systems—Buddhism, Taoism, and the like; but they have also grown up under different political systems during the past forty years.

Because of the difference in politics, the two sides have also developed differently in their economies and cultures. Taiwan is commonly viewed by other nations as a land which has created an "economic miracle" during the last four decades. This has come about largely due to the development of an economic system, the Market Economic System, which has much more in common with the economies of the developed nations than with the economy across the strait.

In many ways, the relationship between the two sides is changing just as the Berlin Wall no longer divides West and East Germany, and just as South and North Korea are slowly edging closer in their ongoing dialogue.

There are indeed a number of areas in which the "Taiwan experience" can serve as a valuable guide in the economy of mainland China. These include such concepts as the market economy, market orientation, free competition, "the customer is king," and advertising and promotion. In these and other areas the people of Taiwan can, and are anxious to, share their experiences with others who speak the same language and are of the same blood. Hopefully this will also lead to more fruitful ways of life with more sophisticated products and packaging, better service and more enjoyable shopping environments.

(Vice Chairman,
United Advertising, Taiwan)

Marketing Opportunity for the 90s: The Quality of Life

Robert J. Wilk

While the 80s in Japan might be summarized as having focused on "the *quantity* of *things*," the 90s will surely provide an antidote for this bloated hyper-consumption in a new and fresh focus on the "*quality* of *life*."

Products and services will need to be creatively developed (*and communicated*) to appeal to the growing need for more substance and meaning in lives that now have greater problems disposing of things than acquiring them. (As proof, check your local monthly garbage collection points for throw-away durables!)

With increasing exposure to international standards of living through travel and television, Japanese consumers are yearning for satisfying lifestyles that provide quality comfort and pleasure commensurate to the hard work and long hours demanded of them.

In providing a better quality of life for the Japanese consumer, we recommend four major opportunity areas that we refer to as the *4-Fs*.

Food
Fashion
Furnishings for the home
Fun (or leisure, including especially, *cultural* leisure)

These will be star performers in the next decade and the brighter, more creative marketers who understand consumer needs and trends in these areas will reap the greatest rewards. And have the most fun, too!

(Managing Director, INFOPLAN; Vice President, American Chamber of Commerce in Japan)

消費者選好の確かさ

浅　木　　哲

「過激な品揃え競争によるシェア獲得をメインとしたマーケティング戦略の見直し」を日経ビジネス誌は報じている。

死に筋商品を切り捨て、利益を確保できる商品への集中＝正に利益志向＝に、メーカーは動き始めているという。

極く最近まで、日本の消費財産業は、キメ細かな新製品による豊富な品揃えで成長してきたが、ついに転換期を迎えたのだろうか。

必ずしもそうとは思えない。

消費者が本当に求めている商品、それは商品が持つべき基本品質に、明らかに差別的優位性が付加されたものであったハズである。

あまりにも多くのme-too productに対し消費者がシッペ返しした結果が、死に筋商品の山となったダケではないのか。

消費者選好の確かさが、不必要な商品を排除し、マーケティングを正常化させているといえば、いい過ぎであろうか。

（日本たばこ産業・関東営業本部営業第一部長）

21世紀はどんな時代？

荒　谷　克　典

あと10年で西暦2000年を迎える。前世紀末のような頽廃的な状況は見られないが、世の中がなんとなく騒がしい。しかしその騒がしさも決して暗い寂しいものではなく、未来に明るさをもたらすものが多いのはありがたい。

米・ソ間の緊張緩和の実現、歓喜の声で迎えられたドイツ統一等、一歩一歩平和の実現に大きく動いているが、気掛かりなのは中東情勢。

この対応を誤ると、ほんとうの“油断”になる。これでは石油に頼っている世の中がひっくり返り、産業も一般生活も破滅状態に陥ることだってある。そうならないためにも、早く現在の状況を話し合いで解決し、全世界の本当の平和を享受したいものである。世の中、軽薄だ短小だといわれているが、平和な世界であればそれもいいではないか。明るい21世紀を作り上げ、次の世代に引き継ぐのが我々大人の責任だとつくづく考える今日この頃である。（日本電信電話・移動体通信事業部移動体電話部営業担当部長）

広～く、深～い商品知識が決め手です

石田　巍

あなたの会社の研究所や工場のメンバーが熱き思いで開発した商品、その気持ちが現場のセールスマンに届いていますか。

スーパーマーケットで売っている商品・食品何もかもすべて生活の道具です。あなたの会社のセールスマンは自社の商品を自分の生活の中に取り入れて使っていますか。

あなたの会社のセールスマンは開発と生活の接点にいるコミュニケーターです。

いまさらと言うかもしれませんが、自社商品について理解しているセールスマンが本当に悲しいほど少ないのが現状です。

・あなたは、自社商品の開発の背景について説明できますか。
・あなたは、自社商品の特性について、説明できますか。
・あなたは、自社商品の広がりについて、説明できますか。〔誰が、何時、どのような時に、何故、その商品を受容しているか〕

これさえ説明できれば何も怖くはない。

（アクシス・エスピー研究所・代表取締役社長）

消　費　学

伊瀬　章

これからは消費が難しくなる時代である。昔は生産が難しかった。競争が激しくなって、つい最近は売ることが難しくなった。しかし、この後は、消費そのものが難しい。

高令化で、消費力が落ちるという難しさもある。年がいくと食事でも腹一杯食べられなくなる。血圧も心配だし、消化力も落ちる。

さらに言えば、何を消費すべきかが分からなくなった点も、消費の難しさの一つである。人間は猛烈に作って、猛烈に売って、猛烈に消費しているが、このサイクルはどこまで続くのであるか。生産はテクノロジーの発達でまあ心配ない、売る方も何とか頑張るとして、頑張れないのは消費の方ではないか。

思えば、お客様が好むものは全て善であると割り切れた時代がなつかしい。生活者の欲望が麻薬一物に集中されたらどうなるだろう。欲望に善もあれば悪もある。何を消費するのか、消費学研究がこれからの大事だ。

（日本電信電話・経営企画本部マーケティング推進室長）

市場環境の変化促進という新戦略

市　橋　立　彦

今までは現存する市場環境に如何にして対応するか。郷に入れば郷に従う、という受身的マーケティングだった。いまグローバル企業といわれる世界の有力企業は、さらに一歩進めて積極的に、現存の市場環境を自社にとって都合のよい環境に変化させようという、異民族戦争の経験がない日本にとっては苦手なマーケティング戦略をとりつつある。

日本の政府も日本の企業も「外圧」に弱いことは世界周知のことだけに、グローバル化が進むこれからの日本企業にとって、この戦略への対応と同時に、日本企業もこの新戦略の研究が必要となる。世界の大改革とともにマーケティングそのものも変化しなければならない。今までの教科書的な、過去の数字の積み上げをもとにして、過去と現在を結ぶ延長線上に未来を予測するという一見合理的に見えるマーケティングからの脱却が必要となり、初めて異文化闘争という新しい市場環境で「自助マーケティング」をすることになる。

（企画グループ市橋事務所・代表・戦略プロデューサー）

複眼思考の見方

一　宮　宗　昭

ものごとには、ウラとオモテといった2つの面があるように、悪い面のウラには必ず良い面がある。たとえば、会社の人事異動で、自分の希望していないセクションに配属された場合でも、活躍の場が少ないとか、自分の実力が発揮できないと嘆くことはない。

ウラを返せば、その期間を利用して、本当に自分のやりたいこと、好きなことができるチャンスだとも考えられる。ものごとは全て、一方的な見方をしてはいけない。いろいろな角度から観察して、解決の切り口を見つけよう。

閑話休題。「馬には乗ってみよ、人には添うてみよ」という諺があるが、とにかく自分の体と頭を動かしてみなければ、仕事も遊びも本当の面白さはわからない。やってみて初めて仕事の面白さもわかるし、のめり込むこともできるのである。観客や評論家のように、外側から見ていただけでは、いつまでたってもものごとの本質はつかめない。

（アイアンドエス・マーケティング局部長）

連鎖と共生の新秩序づくりを

伊　藤　洋　子

「感動」は、人間固有の生きるためのエネルギーです。なかでも＜私＞が生きている、今という「時代」を実感し、発見し、共感したときに覚える感動は、今を確認し、明日を拓いてくれます。この実感を私はさまざまな輝ける商品との出会いで体験してきました。

マーケティングとは、感動の創出とプレゼンテーションの営みだと思います。そして、＜商品＞とは、科学や技術やココロを素材とした時代の“型知（カタチ）”とも表現できるでしょう。1991年、私たちは「地球環境」をキーワードに、20世紀から21世紀へのバトンゾーンともいえる'90年代の、第一歩を踏み出しました。混沌と激動の'80年代から、新たな秩序づくりの'90年代の始まりです。

今日から明日、あさってという未来へ、さらに、地球で命を共にする生物との、連鎖と共生の秩序づくりの始まりです。マーケティングの新秩序は、造って売る＜戦略＞から、回転と再生を配した＜宥和＞と＜節度＞を柱としていくべきではないでしょうか。

（系 NETWORK・代表取締役）

コミュニケーション

伊　奈　良　祐

日頃、私たちは「コミュニケーション」という言葉をなにげなく使っているが、これが極めて難事業である。

例えば、会社で女性社員にコピーを依頼しても、コピーだけの人、余白をカットしてくれる人、ホチキスでとめてくれる人と三者三様である。

コンセプト、セールスポイントを、その商品のターゲットに正しく伝えることの難しさを痛感する。商品のつくり手、情報のおくり手が発信する内容が正しく、受け手に到達し理解されるかどうか、企業にとって極めて重要である。モノコミ、ポスコミ、ヒトコミの三位一体のコミュニケーション活動が、企業側の一方的発信でないよう、考え方、展開ともに受け手、お客さまの席に座り直して考えてみる必要があるだろう。

（キッコーマン・営業企画課課長）

ある杞憂の一考察

稲　垣　重　久

世界の情勢は、激動とか国際化という言葉で表現するのもためらうほどの変わりようだと思う。東と西、先進と後進といった対立の図式をアッというまに消し去ったかに見える。ここでは、従来タイプの勝者・敗者という区分けすらなくなっているのではないか。

このような認識に立つとき、我々の日常的なマーケティングとか流通とかいった枠組みにおいては別なのであろうか。石油価格の上昇や日米構造協議による法運営の変化の影響などだけを考えていれば済むわけではない。世界情勢の報道や論文において、「世界」を“市場”や“業界”に置き換え、「日本」を“企業”に置き換えて読むとき、とても他人ごととは思えないほどの類似性を感じ、危機感を深める。杞憂に過ぎないのであろうか。

外圧を気にせざるを得ないものの、もっと内部—自分自身—のことを考えなければいけない。構造的な情報の収集と分析、そして新しいバランス戦略の策定がぜひ必要と思う。

（大阪レオフィールドサービス・常務取締役）

勝手なメーカー・マーケティング

岩　政　幸　伸

(イ) 製品を数多く世に送り出したいなら小売業を知ること。多くの小売店が明日の経営資源である利益計上に失敗している。消費者の購買変化を知らないメーカー多し。

(ロ) 顧客リストで選別せよと言うが、消費者は既に小売店の選別を終えている。

(ハ) 消費者は売り手の手の内を知りつくしている。小売店は消費者も知らない。知る手段はＰＯＳ。

(ニ) 商品のライフサイクルが短くなったと、忙しく次々と製品が消えて行く。自信の無い製品（商品）を作り過ぎる。

(ホ) 小売店の要望に応えて、メーカーはＳＢ・ＰＢ商品を安易に作り、品質上のツケは消費者にめぐる。

（大正製薬・専務取締役）

インターフェースの時代

内田昌廣

あらゆる分野で従来の常識が大きく崩壊しつつある中で、90年代はマクロ、ミクロ両レベルともに新しいシステム構築の時代であるといわれる。そして、そのための共通コンセプトは「インターフェース（interface)」となろう。

マクロ面でのこれまでの土地政策、途上国援助の無駄使い、日本市場の閉鎖性などは、それぞれ、国民、援助の受け手の真のニーズ、非居住者とのインターフェースの欠如から生じたものと言える。企業レベルをみれば、技術開発やグローバリゼーションといった製品を通じた内外消費ニーズとのインターフェースは飛躍的に高まった。しかし、現在直面する投資摩擦は、こうしたハード・インターフェースを超えた良き企業市民というソフト・インターフェースを要請してきている。いたずらにインターフェース不在のシステム設計に陥ることなく、企業が全人格としてそのインターフェースを高める時が来ていると言える。

（東京銀行・調査部部長代理）

触　感

大谷紀雄

中東の紛争が長引くと、自由と民主主義を守るために、アメリカは大きな投資を余儀なくされる。国家の威信が問われる事態にはそれなりの対応が必要だからだろう。

東西ドイツの統一は基本的には歓迎すべきこととしながら、東欧、とりわけソ連には頭の痛い問題も沢山ある。

経営やマーケティングは国の威信をかける……というものではないが、そうした環境にある国民が消費者であり、ユーザーであって初めて成立している。

国際的視野に立たねばならないこともちろんだが、まだまだ我々の頭の中にはソレはそれ……といった風潮が何となく流れていることも否めない。

誰だって自分本位に考えたくなるし、時にはそうしなければならない時もある。しかし、ワキ目も振らずにガムシャラに……という時代でもない。人との触れ合い、国との触れ合い、を常に心がけるマーケターでありたい。

（タカラ・ＮＥＸＴ事業部部長代行）

営業力の革新と統合

大　歳　良　充

企業のトップは、あまりに安易に「営業力強化」とか「御用聞き営業から提案型営業へ」といっている。それは、空疎なるスローガンの域にとどまっている。

どこに向けて、どういう提案をすべきか。それを明確に打ち出すことが出来ていないのである。第一線の営業マンに武器を与えず、ただただ「提案型営業へ」というかけ声だけかけている。

一人ひとりの営業マンに、自分で考えろ！というのは無責任であり、それなら何故会社という組織があるのか。提案していくのは、もちろん一人ひとりの営業マンが、個別の小売店、卸店に対してであるが、その提案を創りあげる方法論とか、そのもとになる情報や支援体制は用意されるべきである。

そのために、営業のあり方を一度「解体」して革新し、新しい機能を統合的に創りあげることが、今の緊急課題であると確信している。

（プロムス・代表取締役）

オーナー型マーケティングのすすめ

大　森　清　司

食品業界に籍をおく一人として、いわゆる中小メーカーとされる企業のトップと接する機会がある。この方々は、一国一城の主として、サラリーマンにない魅力、感性、したたかさをもっておられる。中小企業のトップは、ペダンティックなマーケティングは語らないが、商売の原体験をベースに、「儲からん」といいながら、実はガッチリ利益をあげ、安定雇用も果たしているのである。

これまで語られるマーケティングの多くは、学者・評論家・大手企業マーケターのメシのタネではあっても、企業そのもののメシのタネになっていないのではないか。私は必ずしも理論が不要とはいわないが、これから必要とされるマーケティングは、大手企業を中心とした「リクツ漬けマーケティング」ではなく、オーナー経営者による、オーナー経営者のための実践的マーケティングではないかと思えてならない。それがまたサラリーマン型マーケターにも生かしうるのではないか。

（キッコーマン・デルモンテ事業本部企画室長）

「企業の世界観」が問われる

緒　方　知　行

ﾒｰｶｰも、流通も、ｻｰﾋﾞｽ業も含めてﾎﾞｰﾀﾞｰﾚｽの競争にさらされている。ますますこれは激化する。競争によってもたらされる市場の充足度アップは、その選択をますます厳しく鋭いものにする。市場はその成熟の度を一層高めてくる。単なる記号消費論依拠の新・珍・奇的“ギミック”な商品戦略や販売戦略が依然として今後も主流であり得ることは考えられにくい。また、すでに既知の市場・需要・お客の存在をトレンドとして把握し、その追いかけ、追い回しに明け暮れることとなった今日の“ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ”が今後も普遍的であり得るとは思えない。そうした視座に立った、売れるものは何でもという前年対比数量アップの企業の行き方、あるいは新規事業戦略、新製品戦略はいつか必ず破たんする。何をもって人間社会の豊かさを考えるか、そのために目先の売れる売れないを超えて、自ら何をなすべきかの明確な企業の価値観が問われる。その世界観をもった製品なり、日常の商いが社会に対する ﾒｯｾｰｼﾞとなり、それをめぐっての競争の時代となるであろう。（ｵﾌｨｽ2020・代表）

人が見えますか？

小　川　隆　義

またまた、一触即発の危機がペルシャ湾岸に高まっている。株式相場も下がり、エクイテイファイナンスで得意満面の企業も、いま唇を噛みしめているところもあろう。いずれも分析からは予測し難い出来事ではある。にもかかわらず、国も企業も家庭も個人も、この予測し難い事を呑みこみ生きつづけなければならない。

企業経営でも“戦略”という言葉が多用される時代であるが、全て、分析予測により論理と仮説のみで経営が進められるものでもない。

しかし強くいきる、明るく生きる経営というものはありそうだ。企業を構成する“人”が活々と働きつづけるにはどうすればよいか——そのための具体的な仕組みをさりげなくつくれる経営が、そうではないかと思うのだが。

といって、人は経営の柱と、ことさらに言われるのも、ウソっぽいし、利益利益というのではもうダメだ。

（日本水産・常務取締役食品本部長）

地球化時代の備え

奥　住　正　道

国際経済のブロック化にかかわらず――またそれゆえに権益を先取りするために――内外の商業資本が固有のマーケティングと商品をもってボーダーを越え、激しく混淆しながら共生的競争社会を築いていく時代である。

海外ブランド商品や外国企業の進出で国内国際化が一層活発になることは勿論、その一方では日本企業の本格的な海外進出や現地資本とのフランチャイズ等によるジョイント、あるいは友好的ないしは救済的なM&A、ときに厳しい条件下でのLBOなどを絡めた買収工作が展開されることだろう。

攻撃は最大の防御のいわれに習うわけではないが、地球化、国際化を目指す企業にとっては、多額の資本と人材の投入が必要となるだけに、これからの発展に備えてコストの安い有利な資金調達ができる起債力と有能な人の育成を通じ、常に機動力と組織能力の高い体制を整えておくことが大事だ。また、管理面では戦略情報システムの構築が急務とされる。

（奥住ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研究所・代表取締役社長）

ジョブホッピング

小倉　良三郎

今年の春からシンガポールに駐在し、東南アジア市場の高層ビルの外壁の仕事に従事している。香港・星港・バンコクとも相手は華僑、したたかで、なかなか儲けさせてくれない。我々の商売は、設計・施工管理付きの仕事であり、ローカルの力をよほど上手に使わないと仕事にならない。ローカルの能力をいかに早く引き上げて、しかも社内に定着させるかが、海外事業の成功の鍵でもあるし、経営者の悩みでもあろう。しかし、基本は経営者の姿勢に懸っているのではないか。仕事がちょっとできるとジョブホップすると言われているが、金ばかりの問題ではなさそうだ。現地にいかに定着するかを考え、ローカルスタッフに積極的に技術移転を行う。現地スタッフは、外国人経営者の仕事に対する態度を見ながら、ジョブホップするかどうか決めているようだ。

現地スタッフと格闘しながら、サバイバル・ゲームは当分続きそうである。

（新日軽・取締役海外事業担当）

活況の内に変身

尾崎康二

鉄と人類の関わり合いの歴史は長い。長い歴史を通じて、お互に充分知り合い、利用・工夫し合い、成長してきた間柄である。

身の周りを見渡しても、家電・自動車・住宅・缶飲料など鉄鋼製品が溢れている。このようなまさしくニッチ・マーケティングの中に、鉄鋼業は新規性を求め、高付加価値化を求め、需要家の間を忙しく立ち働いて来たわけである。数年前と打ち変わり、内需拡大の波に乗り、業界は活況を呈している。しかしこのような中でも、土木建築材料は、その構造物ともども高級化、高付加価値化を目指し、自動車・電機・造船材は、競合材との比較のもとに需要家の意を受けて変わりつつあり、鉄鋼業も変身してきた。

消費者であり生産者である、“人の要素”の多く入った昨今の市場活動は、もはや生産財といえども、個人のパイプに負えない。企業の活性化と企業の責任ある接触が、今後とも肝要であるし、91年はまさしく忙しい中、この市場活動を体質化できたところが勝者であろう。　（新日本製鐵・市場開発技術部長）

「エコロジー」

小野敏博

「オゾン層の保護」「砂漠化」「酸性雨」「リサイクル」等々の言葉が、日常茶飯事に見かけるようになってきました。

つまり「地球環境保全」「エコロジー」です。これは、一時的な盛り上がりで消える流行ではなく、1990年代、さらには21世紀へ向けての重要なキーワードとなるのは必至です。1990年代の最大の経営課題といっても誇張ではないでしょう。

この大きなテーマも、世界的スケールでみれば、「エコノミックアニマル」の汚名を返上するのに良いチャンスであり、国内的スケールにおいても、企業イメージの向上および従業員の志気向上にも良いチャンスでもあります。

またマーケティングの世界でも、この問題に対してどう戦略を組むかという事が、我々マーケターとして大きな課題になっています。ともかく、現在の「太陽系唯一の生命が生きられる地球の良い環境を子孫に残す。」これは人間としての使命ではないでしょうか。

（ヒロモリ・取締役マーケティング室長）

提案型営業という言葉で思う事

小山俊哉（おやましゅんや）

小さなＡ電気店の30数年前の実話です。ある幼稚園から音響機器の入札の話がありました。競合は安さを誇るＳ商会と物件に強いＭ電器です。Ａ電気店は勝ち目がないとはいえ幼稚園のためを思い、取扱い方法、活用例をマンガで描いた見積書を提出しました。幼稚園は値段は一番高かったがマンガ入りで分りやすく、使いやすいとＡ電気店に決定いたしました。電気店のせめてもの値引は、クリスマス会での飛入りの手品の菓子のプレゼントでした。

今日提案という言葉が盛んに使われています。昔を振り返れば越後屋しかり、富山の薬売りしかり、繁盛の影にはいつも相手の身になった提案がありました。昨今は商品が単品からシステムへ変化したため、不可欠なスキルとして提案が注目されているような気がします。提案の底流には今も昔も変らない相手のグレードに立つマインドがあります。それこそがこれからも企業人の活動を支える土台であり、マーケターの条件だと思える次第です。

（東芝・販売研修部主任）

「常識」に騙されない

香川公一

どのような世界にも、その世界の常識というものがある。時代の変革期や変化の節目には、この常識が取り上げられ、「常識に騙された」とか、「こんな常識はもう通用しない」などと、被ったダメージの大きさをその常識のせいにしたり、騒がれたりする。

「消費者の多様化」「高級商品志向」「大量生産の時代は終わった…」etc.その内容が吟味もされず言葉だけが一人歩きして、そしてあたかもそれがどのような場合・状況にも通用するがごとくの「常識」となっている。

プロといわれる立場や人々にも、こうした常識による状況判断や重要な意思決定が存在する。マーケティングの相手は変化であることを今こそ再認識する必要がある。そこには、原理や原則はあっても常識などはないと考えたほうが健全だろう。

変化対応力を弱め、そしてズレさせてゆく常識という思考の落とし穴にはまらないように、一度貴方の「常識」を疑ってみられては？

（ヤラカス館・ＭＣ事業本部長）

問われる企業のあり方

加唐（かから）　巧（たくみ）

欧米企業では、“フィランソロピー”という考え方が徹底されており、個人、企業自らが積極的に社会貢献活動を行なっている。

特に、アメリカには1％クラブ、3％クラブ、また5％クラブと呼ばれる企業の集まりがあり、これは課税所得の5％を“フィランソロピー”活動のために提供している集団である。

このような活動は、宗教・文化の違いだと言われているが、この姿勢は見習うべきものが多い。

我が社もM＆Aによりグローバルに生産・販売活動を行なうようになったが、真の意味でのグローバル企業になるためには欠かせない考え方である。

環境問題を初めとして、今後企業がどのような形で社会的貢献を果たしていくのか、企業のあり方が'90年代から21世紀にかけてますます問われていくことは間違いないと考える。

（ブリヂストン・北米本部北米事業部）

肉が好きか、魚が好きか？数字をどう読む

加納重彦

嗜好調査の結果を見るとだいたい40歳を境に「肉」派より「魚」派が増えてくる。これから5年後、10年後はどうなるかは、わが社にとってはおおいに関心があるところである。「日本人なら誰でも年をとれば肉より魚だよ。調査結果からもそんなに悲観することはないのではないか……」というのがごく当たり前の答のようだ。

しかし、本当にそうなのだろうか。はたして、今、肉が好きという35歳の人が5年経ったら魚が好きというのだろうか。人の嗜好はそんなに簡単に変わるものだろうか。

今、若者は圧倒的に肉派である。彼らがそのままの嗜好を持ちながら年をとっていくということも十分ありうるのではなかろうか。かくいう私も40歳はとうに過ぎたものの（大きな声ではいえないが……、どちらかといえば）いまだに肉の方がいいのである。

私が例外なのか、ごく普通なのか。数字をどう読むか、判断が難しい。

（大洋漁業・広報室副室長）

1.57パニック

金　子　達　夫

今、日本で1.57パニックが起きている。1.57パニックとは、一世帯当りの子供の出生数のことである。2.1人の出生数がないとその国の人口は減少していくといわれ、このまま1.57パニックが進行していくと日本の人口は、100年後に8,000万人、600年から1000年後には、5万人位になってしまうという恐ろしい推計である。

昨今の豊かな社会経済の中での生活意識が、子育ての価値観を、女性の高学歴化、職場進出などにより大きく変えつつあります。

ニッセイで、8万セールスウーマンの中で約6,000人の女性リーダーが活躍中であります。

1.57パニックを真剣に考えるための、世の男性諸氏の理解や社会制度の更なる前進が、いま必要とされています。

育児休暇、老人介護休暇、児童手当など沢山のテーマがあるが、1.57パニックを考えつつ、ワーキング・ウーマンの活動が大きなステージをマネージしていくでしょう。

（日本生命保険・上野総支社総支社長）

企業イメージとCM

川　勝　　久

数年前から、どうもあの企業がこんなCMをやっているということが気になって仕方がない。丸の内にある超一流会社は、成人がターゲットであるのに、まるで子供相手のCMを長期間放送していた。ある飲料会社は、あるタレントを登場させて、たった一種類のCMしか作らず、暑い夏にひんぱんに反復して放送した。

どうしてこのようなことになるのだろうか。

その原因の一つは、宣伝担当の責任者が何もよくわからないので、外部におまかせということにある。少くともプレゼンテーションの時に、複数案を検討してみる必要がある。選択のポイントは、そのCMなり広告なりが自社のイメージをぶちこわさないか、という点にある。できれば組織内や取引先、視聴者の代表を対象として、イメージ調査をすることである。送り手のひとりよがりCMは、いくら放送しても、放送しなかったのと同じであることに忘れてはならない。

（慶応義塾大学・環境技術学部教授）

こんな時こそ、お客様研究

河　上　利　博

21世紀へ向けて、あるいは、バブルが吹き飛んで、アメリカがリセッションになったとか、エコロジーや温暖化、感性時代から高感度時代とかで、経済や景気や市場の予測がいろいろと騒がしいようです。「わからなくなったら基本に戻れ！」という言葉がありますが、こんな時こそ「基本」を大事にしていく必要があるような気がします。なかでも、ターゲットにしているお客様が、何を考えているのか？　何を欲しているのか？……というお客様研究が重要です。例えば、お買上げいただかなかったお客様にその理由を聞くとか、謙虚に、素直にお客様研究を徹底してみたいと思っています。

（松屋・外販事業推進部長）

人生50歳になるか？

川　嶋　　保

西丸震哉氏の“人生50歳説”（といっておこう）に賛否両論が高まっている。昭和30年以降に生まれた人はモロに、この説をかぶるわけだ。氏の説はこのたび初めて発表されたものではない。私どもも10年余り前に同じ論旨のものを発行している。そのとき、読者から何本もの抗議の電話を受けた。「こんな根も葉もない論を載せた本を出した責任を問いたい」「子供の未来を暗くする本を出すとは何事だ」といったおとがめがあった。いま西丸氏の本が売れ、氏の説を裏づけるようなデータに接すると複雑な気持になる。

氏の指摘する短命化の元凶である環境汚染や食品添加物などの問題の改善は、遅々として進まない。こと人類に関する大問題だが、じわじわとしか効いてこない人工害対策は、国に頼っていられない。企業哲学を問われる問題だ。アメリカでは「生命にわるい商品を出していないこと」が、優秀企業選定の条件のひとつであるという。

（プレジデント社・取締役出版本部長）

ゆとりが欲しい

川津悦子

時間と戦いながら毎日が過ぎていく。情報はとめどもなく入ってくる。頭の許容量を大きくして、目を四方八方に向けながらあちこち体力あるまで走りまわる。これもいいぞ、新しい出来事だ。やった実感、感動だ。

一瞬の満足も束の間。次から次へと世の中は移り過ぎていく。

あれ？これは作られた情報？見せかけの現実か？情報量が多すぎ自分の中で情報が消化できない。バランスを崩し始めた心と体に気付き始めた。本当に必要なものは何か。それだけに時間と金をさくだけでいいじゃないか。ゆとりを持って身の周りを見直してみようよ。ゆとりを持てるような環境にしてみようよ。知らなくていい世界、知らないから幸せってことあるよね。情報量と消化量と次への意欲量とのバランス、自分なりの満足、それが大切だ。平々凡々の私がこんなこと考えるようになった。いよいよ自己実現を目標に生きる時代になったということかしら。

（ミズノ・総合企画部生活スポーツ研究室）

サウンドマーケティングの時代

岸　孝博

'80年代の成熟化傾向が、より深化した形で21世紀へ向かうのなら'90年代は超成熟型社会と言える。刺激的に言えば、ヒト・モノ・コトの抽象的側面のみが評価され消費されていく「抽象社会」の到来ということになる。企業社会においても'90年代の幕明けと共に、「メセナ」「フィランソロピー」「エコロジー」など抽象的価値を支援するキーワードが続出している。

おそらく、これらの活動に対しても深く脈絡をもって関わっていく題材として『サウンド』＝「音楽」「音」「アーティスト」があるだろう。企業にとって『サウンド』は、ＣＦタレントや冠コンサートの素材としてばかりではなく、今や商品造り、環境造り、企業文化造りの根底を担っている例がいくつもある。「抽象社会」において『サウンド』は、企業のＰＲツールという次元から共感力・集客力・市場力を持つマーケティング・メディアに脱却していく。「サウンドマーケティングの時代（仮）」として出版する予定である。

（協同広告・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞｾﾝﾀｰ/ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾃﾞｨﾚｸﾀｰ）

「風が吹けば桶屋が儲かる」

貴多野乃武次

田の畔道まで、道という道が舗装されて、人はゴム長の雨靴をはかなくなり、自動車はブンブン走り、夏の暑さはいっそう増した。暑くなると、会社も家も自動車もクーラーはフル回転し、町じゅうヒートアイランドと化す。住宅が建ち、工場が造られると、川の水は汚れ、水道水は臭くなる。すると、浄水器が売れるが、浄水器を通した水も不味くなると、ミネラル・ウォーターが売れる。このように、「風が吹けば桶屋が儲かる」式に、「……すると」の節目ごとにビジネスチャンスがあり、節目の発見が新事業の探索であった。ところが、「……すると」の結末が、いつも「儲かる」というハッピーなことではなく、「人類が滅びる」ことになりかねないことも明らかになってきた。「エコロジーの時代」である。「因果応報」「天に唾する」、マーケターも心がけたいものである。

（阪急電鉄・創遊企画室調査役）

戦略テーマ「キーワード構築」の基礎条件

吉　川　京　二

マーケティング戦略を構築する場合、その戦略テーマの「キーワード」が重要である事は言うまでもないが、そのキーワードを見つけ出し、かつ的確に表現する事は大変な困難さをともなうという事をマーケティング・スタッフはいやというほど体験している。

私の何度かの体験の中から次の三つが基礎条件になるのではないかと思い始めている。

①時代性即ち時代適応力を持っている。

②戦略ｺﾝｾﾌﾟﾄ（ここでは考え方・ｽﾀﾝｽと訳したいが）を的確に表現している。

③誰にでもわかりやすい言葉になっている。

私の取り組んだ戦略テーマに「メーカー」「販売会社」「販売店」の三者が一体となって市場に働きかける拡売戦略があったが、その時そのキーワードを「三位一体」とし「3（サン）・1（イチ）作戦」と銘打って発表した。幸いこの戦略は成功したが、この戦略も上記三つの基礎条件を満たしたものとなった事がその成功につながったと確信している。

（ブリヂストン・リテール開発部課長）

人　間　性

木原　純一郎

新宿西口にあるビルの屋外広告に21世紀までの日数が表示されている。3000数日がデジタル表示されていても実感はあまりないが、確実に21世紀はやってくる。どんな時代になっているのだろうと闇に浮かぶ数字を見上げる時がある。街にうごめく人間と、デジタル数字との対比に、変化するモノ、コトと変化しないモノ、コトの存在を感じる。

企業が社会的責任をもって繁栄し、存続しつづけるためには、高度な戦略と確実な技術が要となる。変化しなければならないモノ、コトの最右翼であろう。一方、それを動かす活力の源は＜人間力＞といえる。言いかえれば＜人間性を磨こうと努力する人間集団の力＞といえるだろう。企業内だけでしか通用しない企業人。経験と勘だけに頼る企業人。憧れの対象とならない古参企業人。高度成長期に体力だけで勝負してきた企業人。――ではデジタル表示「0」を迎えるコトは困難と思う。確実に数字が減っている。無駄には出来ない。

（ワコール・広報室）

企業の魅力化

倉　光　弘　己

21世紀に向けて、企業は慢性的、構造的な人手不足に悩まされる。高齢者や女性の採用で、一応の数字合わせは出来ることになっているが、従来のように9時から5時の拘束型労働を原型とする仕事の設計は変わらざるを得ない。さまざまな労働形態が現れるし、労働力の流動化も急速に進むだろう。

企業は有能な人材確保のためには、仕事そのものの魅力化、企業自体の魅力化に一段と努力を払わなければならなくなる。

さらにマーケット側は、従来のようなものの性能・機能の差ではなく、魅力的な企業の商品を買うようになってくるだろう。生きる素晴らしさを味あわせてくれ、共感を抱くような姿勢の企業、よりよい社会を作るために努力している企業に、人々は魅力を感じるだろう。

企業の魅力化をどのようにして進めて行くか、それが今まさに問われているのだ。企業のリストラクチュアリングは、その視点から進められなければならない。

（大阪ガス・ｴﾈﾙｷﾞｰ・文化研究所長）

むち打ち症の治療

黒田節子

ウソかホントか知りませんが、むち打ち症は首から上を守備範囲とする脳外科医にも、首から下しか対象としない整形外科医にも治せないと聞いたことがあります。

ベテランの製品開発担当や優秀な市場調査マンを豊富に抱えながら、マーケティング力はいまひとつという企業が少なくないようです。このような企業はむち打ち症を治せない病院にどこか似ていて、そこではマーケティング本来の機能が開発や調査の外にはじき出されて、各セクションの間でさ迷っているような気がします。

マーケティング力を強化するためには、たとえば現在の調査と開発、開発と営業の分業の仕組みやその関係を直すことも必要ではないかと思うのですが——。

マネジメントに素人なので、このような言い方しかできませんがいかがでしょうか。

（マーケティングコンサルタント）

コーズリレーテッド・マーケティング

小内（こうち）進

90年代における企業は「社会との関わり」「文化との関わり」がアイデンティティ確立のためのキーファクターとなり、経営の重要な要素となってこよう。文化を視点とした経営は、1.文化貢献（メセナ）　2.文化事業　3.文化マーケティング　4.企業文化創造といった4つの方向から捉えられる。テーマとして上げたコーズリレーテッド・マーケティング（プロモーション）は、ご存知の方も多いと思われるが、ここ数年来企業の社会関与が高まりつつあるアメリカで、急激に増えているプロモーション手法である。「社会還元型プロモーション」が日本語訳になるが、プロモーションを通じた環境保護支援活動等がこれにあたる。

今後日本の企業においても企業の社会活動への関与が消費者の選択購買行動に大きな影響を及ぼす要素となってくるだろうと思われ、コーズリレーテッド・マーケティングの重要性はますます高まってくるであろ。

（電通・セールスプロモーション局長）

ＱＲのすすめ

小　林　　薫

ＱＲといっても筆者も担当している文化放送“ＪＯＱＲ”ワールド・ホット・ライン聴取のお奨めではない。これは、ややオーバーに言うならば、今、世界でもっとも重視されているマーケティングの基本に関する基本コンセプトであり、戦略である。

すなわち、Quick Response、あるいはResponsiveness の頭文字をとったものである。「早く返事をすること」から始まって、今では「打てば響くような対応力のよさ」、そして「迅速対応力」のことを示すものである。

もともとは、「エクセレント・カンパニー」の著者のＴ・ピーターズがその第３著である「混沌の中で栄える」のキー・コンセプトとしたものが米国から欧州に、そして全世界に拡まったものである。米国のメーカーや小売業などは、これをシステム的に把えようと今躍起である。

日本のマーケターも、ひとつ負けずに、ＱＲの本格的消化をグローバルな形で急速に展開すべきであろう。

（産能大学・教授）

企業の文化戦略

近　藤　　聰

この近年企業による「文化芸術支援活動」や「社会貢献事業」がますます盛んになってきている。様々な企業が大小はともかく、何らかの支援活動、貢献事業に参加をしているのではないだろうか。自社の発信する文化メッセージが企業のイメージアップにつながり、技術や価格競争での差別化が図れなくなった時代の差別化ファクターとして重要になってきたからであろうか。かつてヨーロッパにおいて、ルネサンス以来教会と君主、豪商達がその時代の芸術を保護する習慣があった。その代表格であった「メディチ」、を気どる現代の企業（経営者）も登場してきている。シェークスピアの連続公演をしてきた「東京グローブ座」にある企業が毎年２億円を支援するかわりに、劇団名の前に企業の商標名「Ｐ」をかぶらせて「Ｐ・グローブ座」としてしまった。このことは企業にとってどれほどの効果があったのだろうか。企業の文化戦略……再考をしてみたい。

（千修・マーケティング企画室室長・武蔵野美術大学講師）

買物のプロセスを売る

坂　井　幸三郎

アメリカのおもちゃスーパー“トイザラス”の上陸を間近かに控え、わが国のおもちゃ流通業界が大揺れに揺れている。確かに新潟市での説明会の様子をみていると、在来の小売店に壊滅的な打撃を与えることは否定できまい。かといって、日米構造協議の推移からみても、以前からの出店反対運動など通用するはずもない。むしろ、今までの売り方へ素直に欠陥を認めて、新しい対応を図るべきだ。

元来、特定の買物対象をもたずに、「なにか頂戴な」といって店へ入ってくるのが玩具店の小児客である。目を輝やかせながら、あれこれ選ぶのが楽しいのだ。狭い店で限られた品揃えでは、この感動は与えられない。ご婦人が着物やアクセサリーや身の周り品を買い求めるとき、あるいは飲食店でメニューを眺めているときなどは、買物の選択のプロセスを買っているとみるべきである。これからの迂回販売策の一つとして、いかに楽しい買物プロセスを提供できるかが勝負となる。

（青山学院大学・経済学部教授）

量から質のマーケティングへ

佐　川　幸三郎

量による繁栄がもはや限界に来ていることが誰にも痛切に感じられるようになってきた。かつてローマクラブの人々が資源、食糧等の危機を訴えたが、事態は彼等の予期に反してこれらの供給量がかえって増加した。これが裏目に出たので、浪費の歯止めがきかなくなったようである。

CO_2、ゴミ処理、交通渋滞等誰もが文句は言うけれど、本当に真剣に取り組む人はいない。今までの繁栄を作る片棒をかついでいたのがマーケティングならば、この繁栄の方向を変えるのもマーケティングの責任だと思う。

洗剤等の生活用品も、使用量を 1/3にして従来よりももっと効果のあるものも出てきている。やる気でやれば出来る問題である。

量の拡大と浪費を煽るマーケティングからはおさらばし、そしてまた、マーケティングそのものも量より質へ、外見よりも基礎的な充実へとその方向を変えたいものである。

（花王・常任監査役）

創造に価値を与える

佐久間　舜二（しゅんじ）

21世紀を目前に控え、新しい時代の胎動を予感させるさまざまな事象が、世界のいたるところで起こっています。民主化、自由経済への潮流、地球環境問題、さらには、余暇や教養、健康への認識の高まりがそれです。

これらの変化の背景には、「人間はいかに生きて行くべきか」という、共通の流れがあります。つまり、人間がそれぞれ自らの生きる意味を模索する時代となったのです。個人の生きざまが問われ、一人一人の創造性が価値を持つ社会、「知識創造社会」が、次の時代のキーワードです。

心の豊かさの時代、創造性が問われる時代に向け、マーケティング活動も変わっていかなければなりません。今商品には、新しい生活価値の提案に加え、デザインが大きなファクターとなってきました。知的創造社会には、デザイナーの主張が生きる商品づくり、クリエイティブなものに最大の価値を置く企業風土が、大きなテーマとなってくるでしょう。

（松下電器産業・取締役副社長）

地球にやさしく

佐　藤　壽　一

地球環境問題への関心が高まってきている。スーパーでは、太陽光線で分解するビニール袋が人気を呼び、エコマーク商品を取扱い始めた。再生紙の需要が増え、製紙メーカーは増設をしている。商社などのように、地球環境対策部門を社内に設置する企業もある。広告にも、地球環境を大切にと訴えるものが出てきたという。さらに、企業のメセナ（芸術文化支援）やフィランソロピー（社会貢献）の活動も活発になっている。

企業が、たとえ利益に直接結びつかないようなことでも、地球環境や文化、社会に有益な行動を起こさざるをえない時代になってきている。

マーケティングにおいても、折角芽生えた“地球にやさしく”というこうした動きを、一時的なムードだけで終わらせることなく、腰を据えて取り組んでゆかなければならぬと思う。そのためには、消費者にも理解を求め、同じサイドに立って考えてゆかねばなるまい。

（日本製粉・消費者室長）

昭　和　村

佐　藤　大　治

「田舎の老母のトマトです。ご賞味あれ。」と送られてきたその一つにかぶりつくと、果肉はモンヤリ、イキリ臭いトマトの臭いで鼻がふさがりました。正に旬の味、懐しき味でした。我等の世代は本物の戦士になり損い、経済戦士として今日の大国日本を築きあげたといういささかの自負を持っているわけですが、このトマトの味と共に懐しき下町人情、のどけき田舎道、四季の旬の味への想いがこみ上げてきました。そしてこの「大切さ」を理解し得る最後の世代ではないかと気づくのです。

経済的に豊かな今日、人間性のある世界を築く事が次世代への課題であります。

食の有機農法、モノの民芸、遊の伝統芸能であり、かつ旬、季を賞でる心の醸成であります。平成の今こそ、これを集大成した「昭和村」の建設が我が世代のさらなるライフワークではないでしょうか。そしてこれは、今日宣伝されている「緑を守り、地球を愛する」ことに通じていく事になります。（名鉄百貨店・専務取締役販売促進本部長）

飽和時代にどうするか

佐　藤　孝　直

社会政治経済の目まぐるしい変化が押し寄せてきている。中東湾岸危機、規制緩和、人手不足による人件費・物流費の上昇、関税引下げ交渉と実施、地球環境問題、等々、これらの変化は与件として対応してゆかねばならない。

一方、日本は豊かになりすぎて、物に対してもサービスに対しても飽和状態になっている。そして顧客に選ばれる商品・サービスをどうやって提供しようかと懸命に考えている。これからは中規模以上の製品開発をじっくりと地に足をつけて行なうと共に、不要品目の見直し撤退を行ない、原材料・エネルギー・物流費の節減等を行なうことによっての絞り込み、重点化が必要になってこよう。

企業は顧客を原点として、研究開発、生産、物流、広告、販売促進のみでなく財務、人事、管理の諸部門がマーケット重視志向を共有し、企業総合力の発揮が問われる時代である。

（味の素・専務取締役）

顧客サービスのチェックリスト

佐　藤　知　恭

レンタカー会社の大手、エイビス社には他の会社にはない『顧客満足部長』という役職がある。この職にあるリンダ・ラッシュが最近The Complete Guide to Customer Serviceという本を書いた。顧客満足を達成するための具体的提案をピーターズやロブソン、さらにＳＡＳのカールセン、アルブレヒト／ゼンケ、この二つの流れにグッドマンの顧客満足と再購入の相関関係の実証を踏まえて書いた内容で、今翻訳中だ。彼女から『顧客満足チェックリスト』がついた同社のキーホールダーが届いた。『意思決定したり、行動をするとき自問自答せよ』という前書きに続いて、①その行為によって客が再びエイビスを利用するだろうか。②その客がエイビスの利用を他人に勧めるだろうか。③潜在的な顧客がエイビスを使うようになるだろうか。④顧客の不満の消滅／軽減のキッカケになってるだろうか。⑤最初に適切な仕事を懸命にやってるだろうか。この５項目が顧客満足の要諦なのだ。

（白鷗大学・経営学部助教授）

「魅力度」を上げませんか

佐　藤　福　雄

出生率の低下、高学歴化、結婚しない人達の増加、主婦の社会進出、そして、高令化と、近年、人に関する情報が多い。また、人材派遣業、フリーターと呼ばれ、定職をもたない人達が、企業の中に増えているようだ。そして、若年性労働力（特に新卒学生の）を確保するための人事部の努力がいろいろな角度から取り上げられ、一方社会問題化もしている昨今です。このような時に、お客様の立場や、働こうと考える人の立場で、会社や商品をもう一度点検することが、大切ではないか？その評価の尺度は「魅力度調査」といいたい。

魅力――人の気持を引きつけて、夢中にさせ力――と辞書に書いてある。

企業の魅力、仕事の魅力、人の魅力、住んでいる土地、商品等々。さて、この魅力度の評価項目はいかに……？どなたかいっしょに考えてくれませんか？

（ヤクルト本社・営業部次長）

マーケティングは「過剰」をどうする

佐内洋治

日本人はセカセカしている。街を往く人はいまにも走り出さんばかりにかけている。2～3年経って東京をみると、いちだんとまたテンポが早くなった。どうも外国人の目には日本人の生活がコマ落としの映画のスピードで映るらしい。これは、とりもなおさず、個人が一生産人として、企業に追いまくられている姿ではないだろうか。

その結果、生産は消費の力を上回り、生産から消費の生態系が崩壊して、環境を破壊する。クルマが街に氾濫して駐車場難がおこる。高速道路はマヒする。ギネスブックに記録されそうな帰省渋滞が延々のびる。

デパートの袋、デパートの包装紙の中にはメーカーの包装紙、缶をあけると、乾燥のためかプラ・フィルムの袋があって、型押しされたケースに和紙につつまれたせんべいがあるなどと、過剰包装もいいとこのゴミの素。こんなお先棒をかつぐのがマーケティングなら、「これから」は危うくなる。

（富士経済・マーケティングセンター常務取締役）

消費社会を脅かす新しい黒船

佐野寛

近ごろ、地方行政の現場責任者と私的に話す機会が多いのだが、下水処理問題、ゴミ処理問題がいよいよどうしようもなくなってきているという。産業廃棄物や粗大ゴミの捨て場はどこも満杯になり、生ゴミや下水の処理は方法自体が問題になってきている。消費社会が活気に満ちれば満ちるほど、それが生み出すマイナスに関わる地方行政の負担はウナギ登りになるわけだが、いままで騙し騙しやってきたことが、いよいよ限界にきたというのである。その現実が、国際的な政治テーマになっている地球環境問題と合体して、消費社会の意識変革を迫っている。

まもなく欧州で始めているような受益者負担原則を日本でも前提化しなくてはならなくなるだろう。たとえば排ガスや合成洗剤から乾電池や使い捨て容器まで、その後処理費用をあらかじめコスト化しなくてはならなくなるのだ。環境問題はまさに「太平の眠りを覚ます上喜撰」になったのである。

（東京学芸大学・教育学部教授）

女系環境

櫻井秀勲

男と女の大学進学率が逆転した。それでもまだ女子短大を含めてではあるが。しかしここまできた以上、四年制だけでも逆転は時間の問題だろう。

結婚に興味をもたず、子供を生むのをイヤがる女性の傾向は強まり、それによって女性の発言力は一層増していく。いずれにせよ、男たちが女性に近づき、なるべく家庭でも企業でも働いてもらうべく、ごきげんを取る社会になっていく。

ちょうど、現在の男たちが嫁の実家に近づく結婚形態になっているように、社会も女系環境化していくことになっていくのだ。

そこで女系環境というテーマを、マーケティング戦略の基本に据えることが、重要視されるだろう。むしろ地球規模でそうなっていく。破壊は男系環境化を意味するだけに、同じ破壊でも“やわらかさ”が求められるのである。街づくりから商品づくりまで、女系環境化の意味を知ってほしいと思う。

（秀友社・代表取締役社長）

ノウハウづくりで差別化

三瓶健二

ブランドスイッチ、ロイヤルティ、ポジショニング、ペネトレーション、等のテクニカルタームからノウハウ、システム等の一般用語に至るまで、分かっているつもりで何気なく使っている言葉がたくさんありそうだ。技術力による差別化が困難ならば、残された差別化の領域は「ノウハウ」という知恵のフィールドであり、20世紀の競争キーワードは“ノウハウで差をつけろ！”だろう。

ノウハウとは換言すればソフトの蓄積から生まれるものと考えられるので、どんなソフトを収集・蓄積してノウハウ作りが出来るかということ、つまりノウハウという言葉の意味とノウハウへと導くために必要なソフトは何かを改めて問い直し、ノウハウ作りの行動を開始することが今要請されていると考えている。

（東急エージェンシー・マーケティング局次長）

バイタリティの原点

清　水　重　夫

Activity Trap(多忙さの罠）に陥っていると“問題不感症”になる。今、問題が無いからといって、明日も無いという保障はない。自分に問題が無いからといって企業組織が必ずしもうまく働いているという証しでもない。問題に目をつぶったり、蓋をせず、間髪をおかず解決に向けて挑戦する心を持たねばならない。それが企業のバイタリティである。

なんの問題も無いように見えている時でも、将来の墓穴を掘っていることがある。逆に、脅威と思われる事態の中に秘められた「機会」が必ずある。要は「問題」を直視し、「機会」に転換できる勇気があるか否かで決まる。それはともすれば他人の領域へのオーバーラップを生み、時として軋轢となるケースがある。しかし避けてはならない。仕事をやりすぎるということはない。オーバーラップがあるから“協働”が必要となり、ここにチームワークの誕生がある。

これが、企業のバイタリティの原点である。

（資生堂・取締役経営企画部長）

コト欲求への接近

下　村　泰　裕

消費者ニーズに合った商品とは何だろう。それは、物性面におけるベネフィットプラスあるターゲットの時間的欲求を充たした商品であろう（大ざっぱであるが）。いいかえると、コト欲求の充足度合により消費者の評価が分かれるということか。従ってコト欲求へのアプローチ（ある種の支え、その充実を援助するためにどうしたらよいかという発想をもつこと）を、ますます深めていく必要がある。コト欲求への接近はどうしたらよいであろう。従来の伝統的な手法にターゲットの時間消費概念をさらに付加してはどうか。例えば、自由性、社交性、親密性、儀礼性、表現性等を切り口にしてはどうか。大変な作業ではあるが、根気よく、スピーディに、しかも継続的に実施した者のみが勝者となるのではないか。

もちろん前提として、物心両面での絶ゆ間ないコストダウンが必要なことは言うまでもないであろう。

（キリンビール・神戸支社販売推進第一課長）

店頭がゴール

杉浦　肇

お客さんとの接点である店頭をどうつくるか、それがマーケティング活動のひとつのゴールでもある。

しかしお客さんにどう思われたいか、店の主張が店頭から伝わってくるような店は少ない。

お客さんは店主の話を聞いたり、企画書を読んだりして店選びや品選びをするわけではない。店頭のわずかな時間の中で、好き嫌いなどの感覚で判断する場合も多い。

ということは、調査や企画にいくら時間とお金をかけてもそれが店頭の変化としてアウトプットされなければ、無駄な努力となる恐れもある。

店頭をこう変えたら店の主張が伝わるのではないかという仮説を立てることが重要だ。つまり、店頭を起点とした問題提起と検証データの分析なしには、これからの戦略は立てられない。

（博報堂・ＳＰ局シニア開発ディレクター）

見える建築から、見えない建築へ

鈴木エドワード

これから今年の終りにかけて三つの新作が登場する。麻布の「ジュールＡ」、赤坂の「プラザ・ミカド」、そして中目黒の「ウェッブ」。いずれもオフィスビルである。その内二つは今まで手掛けた中で最大の規模を誇るものである。その一つ「ジュールＡ」は、ぼくがここ10年“アナーキテックチャー”と名づけ、追ってきた一つのテーマの代表作と言えよう。

1990年の秋に、このクライマックスを迎え、この１連の作品に一つのピリオドを打ちたいと思う。

一つの殻を脱ぎ捨て、もう一度、裸になり、これから2001年までの10年の新たな旅立ちに向かいたい……。

そう思いながら、これからは、もう少し“大人”の建築、言わば「見える」建築から「見えない」建築に力を注ぎたいと思っている。

（鈴木エドワード建築設計事務所・社長）

FOR WHAT?

鈴木　忍

“パックス・アメリカーナ&ソビエツカヤ”の時代は終わった。米・ソ2本の太いダクトに隠れていた様々なパイプやコードが表面に出始める。それらは複雑にクロスし、コネクトし、ショートし、更に新しいジョイントを求めて蠢いている。'90・8に起きた中東問題には、その二重三重にねじれたグロテスクな面ざしが現われたが、日本はそれを直視し得ず伏目のままである。これからも「国際的難問」は世界のホットポイントで多発するだろう。

“円だけが資源”の国は、その度に極めてシンプルな経済原則の社会になっていく。「マーケティング」の役割は、そんな時にも、まだ残っているのだろうか。太平極楽国で、お金を奪い合うだけのマーケティングは、もはや“金満のバブル”でしかない。企業に儲けさせるだけのマーケティングから、儲けをどうするのか、までのマーケティングが必要になる。そんな時代ではなかろうか。キーワードは、“FOR WHAT?”。冠大会だけが、勿論、その答ではない。

（TAD東京オフィス・所長）

どこにいくのか、住宅取得断念市場

鈴木　稔

住宅価格の年収倍率は、米国の 3.4倍に対して、わが国は8倍に近く、もはや、普通に働く普通の人々にとって、新規の住宅購入は諦めざるを得ない状況になってきている。

一方、ここ数年の内需拡大のかけ声と共に続いた「贅沢消費」を支えたのは、一つは資産膨れ層であり、もう一つは、この住宅取得断念層であった。輸入外車やリゾートマンションなど一連の旺盛な高額消費は、住宅取得の代替という側面でもあった。

加えて、わが国は高金利時代に入り、住宅金融公庫の基準金利は、法定上限の 5.5%に上げられた。買える、買えないのボーダーラインにいた層で、はっきり買えない側に回る人々が更に増えることになった。

さて、マーケターの皆さん。この住宅取得断念市場の思いとエネルギーをどのように受けとめられるのでしょうか。私に教えて下さい。

（西洋環境開発・常務取締役）

顧客本位のサービス

関口晴也

「豊かな90年代」といわれながら、水面下では急激な価値構造の多様化と流動化が進行している。そうした時代であればあるほど、顧客本位のサービスへの欲求が高まるのは必至である。

広告業の顧客第一主義は、単なる営業的なスマイル・サービスだけでなく、広告技術開発、情報システムからクリエイティブまで広告戦略全般にわたる顧客ニーズへの対応である。顧客サービスはある一部分ではなくシステム、思想そのものが問われることになる。

例えば、現代の社会トレンドをどう捉え、消費者の動向をいかに的確に把握するか、そしてそれらを“買い手の価値観”として捉えなおして表現し、コミュニケートできるインテリジェント・サービスが出来るかが重要になってくる。またより一層の「顧客満足」を得るためにより徹底した「顧客接近」のシステム開発が必要になってくる。即ち、きめ細かく、スピーディに「個別ニーズへの対応」が図れるマーケティング・システムの開発である。

（協同広告・代表取締役社長）

真のカルチャーライフ実現をサポート

高峯秀樹

21世紀に向けて、生活文化創造産業を目指す企業戦略の一つは、ハイレベルに至る生活者の真のカルチャーライフ実現をサポートするための企業革新と、そのイメージを具体的に分かりやすくアピールするコーポレート・コミュニケーションです。

企業のイメージアップの魅力づくりの焦点は文化戦略。

今、生活者は、心の豊かさ、感動を求めて、ライフデザイン（人生設計）するライフデザイナーであり、ライフクリエーターとか、ライフアーチストを自認する人まで出て、文化に対するウォンツは、大きく顕在化しています。

そのため、ライフスタイルなど、消費に関連する領域での生活提案や、精神的価値を重視する芸術、学術の提供など、誰に、どんな文化を、どのような形で提供していくかを明確にするカルチャー・マーケティングの具体的な実現が急務です。

（大丸・百貨店事業本部販売促進部専任部長）

越中富山の薬売り

高見澤　英夫

現在のマーケティングの基本は、全てデータベースにて行なわれている。そして、その分析を基に戦略が練られている。日本で行なう必要性がどれだけあるのか、時に解からなくなるのは、小生だけだろうか。この種の学問はほとんどが欧米、特に米国から入ってきているが、その手法のまねだけで日本の、日本人のマーケット特性にあったものにこなされていないような気がする。小さな国、同一民族、同言語、所得の平準化など、とても米国とは比較にならない。

昔日来、訪販はあった。全国行脚をし、その客と対面話を行ない、需要のあるものだけ、また予測をつけて製造する。売れるものだけ、売れる数だけ造る。今、混迷のマーケット参入している企業が理想とすることを行なっている。マスセールとは違う。これからは、ターゲットとする対象とどれだけ多く接点をもつかが、マーケティングの基本となろう。バック・トゥー・ザ・パストが大事。

（カレッジミュージアム・代表取締役）

人手不足対策商品

武　田　哲　男

「人手不足」が会話の枕に使われるご時勢である。確かに、15歳から19歳の若年層人口は90年をピークに減少の一途となっている。

おまけに、経済のサービス化が進み、人手が必要となる仕事は増え続けている。これは日経新聞でも分析されているとおりである。

しかし、この人手不足、実は含まれている意味は、「新卒の人数が不足、途中入社の人が思ったとおり採用できない、入社後の退職者が多い、質の高い人間が採用できない、育たない、 etc」といったところだ。

だから解決する際は、各々のテーマに従ったものとなる。

ところで、人の数の不足は人の質も落とすから、今後は機械化や能力向上策が重要な進め方のポイントとなる。マーケティングにおいても、そこのところは強く意識せざるをえない。ちなみに、「人手不足対策商品」の開発などはそれに当たる。現に、いまでもそのコンセプトで進めた商品開発は成功している。

（武田マネジメントシステムス・代表取締役）

戦略より理念

武　田　裕　夫

マーケティング戦略が語られるようになって久しい。マーケティング戦略は、いいかえれば経営戦略である。

マーケティングも経営も、「ひと」を大切にする心が欠落したのでは、存在価値がない。地球規模とか環境といったことが叫ばれているが、実は「ひと」を大切にすることに他ならない。

同じことは、企業の文化戦略にもいえる。衣の下から鎧がちらつく文化戦略は、鼻もちならない。そんなことで、ひとを騙すことはできない、みんなの目は肥えてきている。

静かに、地味に、そしてある時気がついたら、ずうっと一貫して長い間継続しておこなっていたことに、人びとは動かされる。

どうも、戦略ということばには、頭で考えるイメージが強すぎて、理念が欠如している。

これからは理念の時代と思えてならない。企業にも、国にも……。

（マンパワージャパン・広報宣伝部長）

地球にやさしいマーケティング

田　島　義　博

製品の革新が、私たちの暮しを便利にし、美しい包袋が、私たちの心を和ませ、生活にうるおいを与えてくれることは間違いない。そして、それが企業の売上げを伸ばし、成長をもたらすことも事実である。いきおい、メーカーは製品革新や材料革新に努力し、小売業者は美しい包装に力を入れる。

ところが、そこに大きな落とし穴がある。スプレーなどのフロンガスが、オゾン層に文字通り穴を開け、CO_2が地球を温暖化し、資源を浪費し、そして、ゴミ処理は大きな社会問題となる。積極的なマーケティングが地球と人類を破局に追いやる悪魔の手先になったら、何のためのマーケティングかということになる。製品開発は製品が消費されてゴミになった後の段階まで考えて行なわれるべきだ。プロダクト・ライフサイクル・アセスメントと呼ばれるが、要するに、当面の便利さや美しさだけでなく、全体として地球にやさしいマーケティングが求められている。

（学習院大学・経済学部長）

グローカル

田　中　利　見

日本の国際化も成田だけが入口の時代は終わろうとしている。九州の福岡は、今や、韓国、台湾、中国、シンガポールと直接飛行機でつながっている。北部九州は、アジア経済圏の窓口としての役割をますます強めていくことであろう。同様に、新潟は、ハバロフスクと結びつき、シベリア開発の拠点になろうとしている。札幌、千歳には空輸基地が形成され、将来においては、カナダや北米との結びつきを強めるかもしれない。

ローカルがグローバルと結びつくようになれば、地方経済がますます活性化することが期待される。グローカル的な発想で、これからの地方の中小企業は成長戦略を練る時代にきていると思う。

（上智大学・経済学部教授）

存在意義が語れるか

田　中　　昇

商品が巷にあふれている。家計に多少のゆとりもできた。が、毎日の遠距離痛勤、残業と遅い食事。豊かさの実感は薄い。

一方で、ジャパンマネーのオーバープレゼンスが話題となっている。環境破壊・海外にまで及ぶ不動産投資、M＆A等々。

企業自身も、業種や業際がクロスオーバーする中、開発投資負担や商品差別化の困難性にあえいでいるように思える。

こうした結果、21世紀に向けて各企業は、自己の存在意義が今まで以上に問われる時代を迎えることになろう。極端に言えば、単なる商品やサービスの提供技術による競争の時代を経て、いわば企業自身の原点である「社会的存在意義確立競争」が行なわれる時代となる。

かくして、マーケティングは、いよいよ企業経営のレベルまで包含した組織マネジメントとして戦略的側面を強く見せることになる。

（服部セイコー・ウオッチ国内マーケティング本部課長）

より個性的に

田　中　秀　樹

消費者のニーズを把握し、その志向する方向を察知する事により、新商品の開発を目指しているわが社です。しかしながらやはりリーダーシップは我々がとり、ある意味の先導者にならなければならないのは言うまでもない。多くの消費者の要望に応えるために数多くの旅行商品を作る事は、逆にそれらの商品価値を低め、内容をうすくする事になりかねぬ。時として各業者の特性を強く打ち出す事も必要ではなかろうか。大量販売商品を売る事、これも扱い高を伸ばすためには必要ではあるが、同時により強く、自己の特性を打ち出し、消費者の持つ眠れる可能性を目覚めさせる事も商品開発に携わる部門の大切な役目であろう。

与えられるものを享受するだけではなく、自ら求めて獲得する事の喜びの場を提供する事、それは自己表示であり、生活体験であり、異文化との交流等である。過当競争に打ち克つためにより必要な事は、個性化ではなかろうか。

（プロヴァンス観光事務所・日本代表）

持つことのストレス

田　中　真　理

キッチンにも、洋服ダンスにも、どんどんモノが増えてくる。独り身といえども生活年数にその数も比例して狭い部屋を圧迫。そこで思いきって大整理。まだ使えるゴミを大量に出すことの後ろめたさを感じつつも、捨てることのその爽快感は、ちょうどスポーツをして汗をかいた後にも似て病み付きになりそう。モノだけでなく情報も同じ。未整理のまま溜めておくと、狭い頭脳に入りきらない情報が溢れ出して、それがストレスと化してくる。家事時間が減少し所得が増え、持つことのストレスがどんどん膨らんでくる今日、生活管理のノウハウが重要となってきていると言えるだろう。ファッションにしても組合せや着まわしがきく頭のいいデザイナーブランドにまかせてしまうのが一番。つまり何を着るかより、どのデザイナーブランドにするかが重要。

持つことに対して自分への理由づけが要る時代、例えばエコマーク商品も、普段の浪費に対してのせめてもの罪滅ぼしと言えないか。

（アートハウス・プランニングディレクター）

情報削減の時代

谷口　優

情報化時代の単品管理の決め手は「情報収集技術」ではなく「情報削減技術」にあるだろう。なぜなら、コンピューターの発達は日別店別単品別といった細かなデータ収集を極めて容易にするが、その情報量は人間の処理限界を越えるのが常だからだ。

「絞り込み」と「自動化」、この二つは単品管理における情報削減の代表的技術だ。前者はＡＢＣ分析による単品管理品目の設定等の技術であり、後者はコンピューターによる自動発注などの技術である。

今後最も注目されるのが米国の専門店を中心に発達したカセット・マーチャンダイジングの技術だ。これは品揃えをある段階で部品化し、店別部品管理と部品内単品管理を分業化して情報削減をはかるものである。

ＮＡＳＡの巨大技術が幾重もの技術を組み込んだ部品構造からなっているように、情報化時代にあっては、多くの情報を人間が処理できる量にまとめあげる情報削減の技術が決め手になろう。

（ジャスコ・取締役副社長）

４Ｐ神話の崩壊と「これから」

千足（ちあし）隆昭

今年マーケティング総合会議で、私は57年頃から疑問に思っていた事―実務家間で至上理論のように思われている４Ｐは、モノサシとしては一時便利だったが実は理論ではないということを再確認した。

今は過去のものであり、現在・未来にかえって危険もある―という質問を率直にしたところ、最高の学者・ｺﾝｻﾙﾀﾝﾄの先生方から積極的支持と理論的根拠・具体的アドバイス・今後のお考えをいただき感謝。後で同じ思いの異業種仲間に目からウロコが取れたと祝杯を交した貴重な体験をした。61年春、私の「未来の座標軸―ﾋｭｰﾏﾝﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞの提言」が論文入賞以来、皆様方と自由な交流が進み、次第に確信に近いものを感じつつある。最近の例として1.家電を中心とした１／Ｆゆらぎ・ファジィ　2.ＳＩＳ・ＳＩＭがフィジカル・システムから生態系的志向へ　3.過剰市場戦略のコンセプト重視と引き算発想の登場　4.グローバル経営で人間共通価値観への模索等、まだほんの入口で「これから」だが……。

（松下電器・流通研修所ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾅｳ担当）

知性と、精神エネルギーの時代がやって来る

堤　江実

時代は変わった。何故ならば——と検証しているときはすぎた。

どう変わりつつあるか。これもどうやら出そろったかにみえる。

人類史上まれにみる大転換期なのだということもはっきりしてきた。

もちろん、フセインさんのように時代にさおさす人もいるし、地球の病気も人間の無知と身勝手のおかげでかなり深刻だ。

みえてきたものと実際とのギャップは大きいが、あきらめてはいけない。

いま必要なのは、ならば我々はどう生きるか、どうすべきかといった確固たるフィロソフィーだ。

感性をとぎすましてはじめてみえてきたものへ、やわらかく深い知性でどう近づくのか。

経営資源には、人、モノ、金、情報を覆う大きさで知性に裏づけられた思想と、それを可能にするポジティブな精神エネルギーが必要とされるだろう。

（カミカ・代表取締役社長）

“Green Marketing”への期待と不安

坪田　佐保子

生態系の危機に警鐘を鳴らした『沈黙の春』から20年。1990年の春、日本の大手商社は競って地球環境対策室を設置した。再生紙利用の名刺やコピー用紙がもてはやされ、エコマーク付き商品は言うに及ばず、ファッションもエコロジーブーム……。そこにはかつての「公害対策」のようなイメージの暗さはない。「地球にやさしい」ことは今や全くトレンディなのだ。すでに“Green Marketing”と言う言葉すらあるように、マーケットはいまや環境＝生態系を無視できなくなってきている。

だが待てよ、と思う。割り箸を非難して箸箱を持ち歩きながら案外ログハウスに住んでいたりする底の浅いエコロジストたち。CO_2の排出権を国家間で売り買いすることを本気で論じている環境問題の専門家たち。いずれも出発点で大きな勘違いをしてはいないか？

ﾄﾚﾝﾃﾞｨなGreen Marketingが、どうかそんな勘違いをしないように、現に進行しつつある自らの細胞死滅のｽﾋﾟｰﾄﾞに追いついてくれるように“ｼﾞ・ｱｰｽ”君は不安と期待をもって眺めているに違いない。　（TPC・A&C事業部）

少々反省～消商販製の時代

寺　尾　睦　男

世の中の潮流が大きく変わる時は人の心も組織も変化していくのは当然のことであります。経済大国のレッテルをはられた日本国内は、第二次・第三次産業改革の中にあって、物流商流の合理化、コスト低減をガムシャラに進め、相手の事を考えず、相手の気持も考えずにローコストオペレーションの名のもとに、これを押し進めてきています。その昔、「士農工商」と言って武士が一番偉かったようだが、今日では「商工農士」と言って逆転しているようです。流通の変化に対応するために、小売業は「大店法緩和」対策、卸業はそれに対応するために必死となり企業力を強め、合併・グループ化を進めています。そんな中で、「良い物を、消費者の求める物を作るのがメーカー也」と、一人歩んでいるのが今の製造業ではないでしょうか。私はメーカー人として「少々反省」しています。この字をチョッと変えてみますと、「消商販製」となり、今日の時代を表わしているような気も致しますが、どんなものでしょうか？

（ライオン・専務取締役家庭品事業本部長）

時代はマクロ・マーケティングを求めている

寺　下　富　雄

環境保護をうたった商品が、好調に売れ続いているというアメリカ・カナダの事例をまつまでもなく、既に我が国でもエコ・マーケティング商法は、高い関心を集めている。

このような傾向は洋の東西を超えて、人々の消費への欲望が日常的・個人的な満足次元を突き破り、倫理的・社会的な価値の消費に向かってきていることを示すものである。

この観点からすると、従来の近視眼的なニーズ至上主義の発想では、人々の購買行動が摑みきれなくなってくるのは道理だ。育児労働から解放されたい要求を頼みとするマーケターは、資源や環境のグリーン・アピールに賛成し代替手段を求める母親の行動を、理解することが出来ないからである。

個人の満足を地球的なトータル感覚でとらえる、新しい消費行動が捉えられなければならない。

時代はマクロ・マーケティングの再構成を求めていると言えそうだ。

（ティーコム・代表取締役）

文化の創造

富田眞司

最近、ほしいものがなくなり始めた。金のゆとりができ、時間もでき始めたのに、何をして良いのか、自分が見えなくなってきた。

思えば、高度成長とともに、働き続けてきた結果、こんな自分になってしまったのか。——こんな思いの人が、まだまだいると思う。「文化の創造」という崇高なタイトルを掲げたのは、物一辺倒の日本人がこれから要求されるのは、まさしく文化だからである。

「文化の創造」と一口に言っても、単純にできるものではない。物は購入すれば、手に入るが、文化は金で入手できるものではない。

人間の生き方の問題であり、人生のあり方の問題でもある。寿命が伸び、余生が益々長くなるとき、どう生きるかが人間にとって、重要になる。

マーケティングの発想も文化に根ざしたものが、益々要求されてくるだろう。

（南北社・マーケティング局長）

信頼と安心への回帰

鳥居直隆

何ごとにも潮の流れとサイクルがあるように、マーケティングも例外ではない。このところ、市場と消費者は気の付かない間に流れを変えているように思われる。

それは一言で言って、多様化、個性化、差別化の流れはいまも表層において続いてはいるものの、底流において信頼と安心の流れが一段と強くなっていることである。人々は目先だけの泡沫的なブランドと流行を追うことに飽き、より確かな、納得して使い続けることのできる商品への傾斜を強めている。それは企業への信頼であり、企業ブランドの重視である。

企業が信頼できるかどうかは消費行動の基本であり、それが豊かになった生活の中で再び本流に戻ったと考えるべきである。ただしそれは、以前のような品質や性能のよさといった、モノ的信頼だけではなく、もっと使い心地や安心を含んだ企業への信頼をベースにしたものであることに注意しなければならない。

（日本マーケティングシステムズ・代表取締役）

“これから”はファジー

鳥　井　道　夫

これからのマーケティングのテイストはファジーのほうがよいと思う。

本来ロジカル、クリスピーであるはずの技術サイドに昨今ファジーという言葉が多くなっている。コンピューター、電器製品にファジーを付したものが多い。0か1、白か黒、右か左をはっきりさせてそれを練り上げてきた西欧文明に対し、0に近い1とか、白っぽい黒とか、右でも左でもない中庸を認めてきた東洋文明は、そのあいまいさ故にその効用を21世紀にかけて拡げてゆくのではないか。

ファジーの持つあいまいさは諸物の間の緊張を緩和する。人間と機械、ヒトとモノ、ヒトとヒトの間において公害、悪用、争いを生みやすい。人間と機械、ヒトとモノ、ヒトとヒトを平和な関係におくことを目的とするマーケティングは、秀れてファジーであるべきであると思う。

（サントリー・代表取締役副会長）

衣・食・住から医・職・充へ

長　岡　隆　司

●衣　ソフトタイプのスーツを買いたいのだが洋服ダンスが満タンである。弟も後輩も私のお古をもう着てくれない。

●食　美味しいモノと旅行のテレビ番組ばかり女房族は見ている。病人は機能性食品。デブは絶食、ヤセは便秘で苦しむ。

●住　海外旅行で少し気づいたのか、ウサギ小屋にもリビング・インテリアにフォローの風。ＯＬとオバサンたちは食事もつくらずに部屋を飾りはじめている。

○医　1億総半健康人時代。健康意識過剰の健康病時代である。私の気功大極拳教室も満タン。病院は3分診療、3時間待ち。

○職　定年退職者の何と元気でお若いこと。40年間も働きバチをやってきた方々に毎日通う場所をつくってさしあげたい。

○充　モノからココロへ。平成貴族サマの同行二人の行脚のはじまり、ハジマリ。人身難受、今已受。唯知足。合掌。

（泰道リビング・営業本部付マーケティング担当）

「多頻度小口配送」議論に終止符を打とう

波　形　克　彦

日米構造協議で不合理な日本的商慣行の一つとして「多頻度小口配送」があげられた。物流費がここ数年、年率10～20％の割でアップし、その負担に耐えかねていた卸売業はまさに「神風」とばかり、組合を通じて改善を申し入れている。

しかし、これを受けて立つ方の代表格であるセブンイレブンは、一般加工食品の場合、日食協の調査では納入価格対比 9.6％だが、セブンイレブンの調査では問屋から直送で 7.5％、共配センターを使うと 5.5％なので、多頻度小口配送はコストアップになっていないと明らかにしている。

しかし、問屋側もＣＶＳ側も「自己証明は証明にあらず」といわれることになるので、共同で調査をして、もっとも適正な配送費、配送頻度を決めるべきだ。そのためにはアメリカから導入されたＤＰＰの手法で、まず単品ごとＤＰＣを算出してみればすぐにその可否が分かる。ぜひ実現して欲しいものだ。

（商業システム研究センター・代表取締役）

これからのマーケット

中　神　倭文夫（しずお）

ここ１～２年の国際政治・経済情勢の急激な変化は、マーケットの需要の側にひとつの大きな潮流を生み出しているように思う。それは、“ロマンティシズム”という言葉で言い表わせると思う。つまり、戦後追い続けてきた“超リアリズム”の世界が築かれた先に何があるのだろう、そしてこのような変化の激しい世界の中に一体何があるのだろうという疑問と同時に、それを精神的にヘッジする手段としてのロマンティシズムという動きがあるのではないだろうか。

あと10年で21世紀を迎える現在において、マーケットへのモノやサービスの供給者としての役割は、“健全な”ロマンティシズムを描き出せる生活者主体の市場を築くことではないだろうか。それには、従来にない価値尺度を持ちうる組織を持つことが求められ、そこに現われるのは、おそらく今の時点では予想できないような企業社会・企業文化の世界であろう。

（ツムラ・専務取締役医薬事業部長）

“知足”のマーケティング

中　野　光　雄

対立と競争から協調と支援へと、グローバルな理念とパラダイムが変化し始めた。

先進社会でのニーズは、量と質から、品位と品格へと移っている。繁忙の苦痛からリリースされて、快適な生活ペースで、ゆとりある時を過せる生産と消費のサイクル化が論じられてもいる。

短命なモデルチェンジ、ヒット商品、アイディアづくりを、速やかに止めよう！

追われる商品づくりに身を没しつつ、自らはなにひとつ、それらのユーザーとならないひとびとがいかに多いことか。

モノや財を豊かにすることから、時を生きることを豊かにする、次世代マーケティングへの転換が始まった。

“足れりを知る”。　つくる側にも、使う側にも求められる、ベース・コンセプトだ。

（ＲＤＲ研究所）

ドライビング・ＭＩＳＳ・デイジー

中　西　将　夫

アメリカでは文字通り車なしでは生きていけない。高齢者の白内障の手術が多いのもそのせいである。冒頭、デイジーは買い物に出掛けるといって車のギアをバックに入れ間違える。車は庭の窪みに転落。３代目の紡績工場の経営者として成功している息子のブーリーは年老いた母親に黒人の運転手ホークをつけようとするが、母親は抵抗する。このデイジーとホークとのやりとりが面白い。心暖まる。25年間の歳月が、既に老齢期を迎えたデイジーとホークのうえに、さらに、容赦なく流れていく。

デイジーの少女時代のクラスメートとの写真「あなたは少女の時を過ぎ……」というには余りにも遠い過去。デイジーが老人ホームでホークにサンクスギビングデーのケーキをスプーンで口に運んでもらう。超高齢化社会日本をどう生きる。

90年度アカデミー賞受賞。

（東京コンサルティング・インターナショナル・代表取締役）

合理的・機能的市場への脱皮

西　川　　徹

日本市場は欧米市場とくらべていくつかの特異点がある。身近な例では、スーパーに曲ったキュウリは並んでいないし、デパートの包装はゆきとどいている。どの商品にも、その本質機能とはおよそ無関係な僅かばかりの仕上りの完璧さを求める傾向がある。この高い要求水準にこたえる企業努力が日本の国際競争力を高めてきた一因であるが、いま、かけがえのない地球を守ろうと世界中が大きく動いている時、日本人だけがこのような消費態度をとり続けていくことは許されなくなるだろう。最少の資源で最大の機能をという合理性の尺度がいやおうなしに重視されてくる。

流通面でも、取り決めた条件以外に協賛金という名目で多額の金が動いたり、販売催事への問屋の人的援助や小口多額度配送などのコスト要因の取引条件への反映が不明確である等々、欧米人には理解されない不合理な取引慣習が、海外からの流通開放要求の高まりとともに変革を迫られようとしている。

（日立印刷・常務取締役）

ＳＩＳはもう古い?!

沼　本　康　明

ＳＩＳ(Strategic Information System:戦略的情報システム）はＣ＆Ｃの世界において、ここ数年来最大のはやり言葉である。熱しやすく冷めやすい国民性からすれば、もう忘れていい言葉である（ちょっと前の“超伝導”)。まだまだＳＩＳの事例がそう多くないというのにいささか早とちりの嫌いがないでもないが、せっかちな人からＳＩＳの次は何だというのでとりまとめた次第である。

①ＳＩＳの極めはネットワーク（人、組織、情報等）ということで、ＳＩＳの次の本命はＳＩＮ（ネットワーク）である。

②ネットワークは連携、共同、相乗であり、１社の独り優位からお互いが共存、共生（シンビオティック）するという語呂は同じでも意を異にするＳＩＳも説かれている。

③ＳＩＳが構築されると畢竟、情報をどう活かすかであり、それは情報創造から、企業革新へと繋がり、Ｉ（インベイティブ）ＩＳとか、Ｃ（クリエイティブ）ＩＳとなる。マーケティングの時代の先取りに少しは参考に?!

（日本電気・情報処理事業グループ技師長）

ベストセラー作家のヒ・ミ・ツ

野　村　正　樹

作家（正しくは「売れない物書き」）になって、「売れない商品」の本質について、ひとつ悟ったことがある。たしかに、「売れる作家」には3つの共通項が歴然としてある。

①コンスタントに新作（新製品）が出る。

②すぐ取り寄せが出来、店頭に沢山積んである。（完璧な流通）

③作家の名前とイメージがしっかりと確立されている。（ブランド・ロイヤリティ）いくらいい作品（良質商品）を作っても売れない作家との、それが大いなる断層だ。

宣伝とか販促とかリベートとか価格とかパッケージetc.は、ここではさしたる問題ではない。ポイントはやはり「商品開発力」「流通開発力」と「企業そのもののアイデンティティ」の確立につきることが、よーく分かる世界でもある。

それも、短期的にではなく、持続させること。難しい。だが、それをたった一人ではなく、集団の知恵と力でできるから企業はうらやましい。

（サントリー・マーケティング推進部プロデューサー）

“Service is Money”

橋　本　岑（みね）　生（お）

メーカーに勤務しながら、サービス業・ホテル経営に携わって約1年が経過した。どうすれば快適に過ごしてもらえるか、サービスとは何か。ベタベタと過剰のサービスもよくないし、ほったらかしもサービスがないということになる。サービスは、ケースバイケースということになろう。

熱いお茶がほしい時に、サッと熱いお茶を出す、キビキビした動作、いわばサラッとしたサービスを心掛けている。

もう一つ、サービスは人がやるものであるから当然お金がかかるが、これを理解していない人が多い。

これから2000年に向けて、人手はますます足りなくなる。余暇自由時間は増える中で、サービス業はどうあるべきか。ホテルにおいて料理、セーフティといった部分は調理士、ファシリティ・マネージャーの専門家がいるが、簡単なことはお客様にもやってもらう、そして快適な場所で、快適な時間を過ごしてもらう方向を選択したいがどうだろうか。

（花王霞ヶ浦研修所サービス・社長）

ローカル発グローバルへ（グローカリズム）

原　　惇

ハイビジョン、静止画ファイル、衛星通信、映像伝送、ＣＡＴＶネットワークなど、情報社会を形成するシステムや機能が次々と開発され、いよいよ実用の段階に入ってきました。一方東京集中から地域分散へというひとつの流れもはっきりと見えはじめました。過去の例からみて、考え方やハードのみ先行して社会に根づかず消えていくものもあるでしょうが、地域分散がはじまると、色々なタイプのネットワークが登場してきます。生産・医療といった在来型の発展タイプから、地方公共団体、美術館、博物館といった新概念でのネットワークが新しく登場してきます。そして、エリアマーケティングもさらに進化発展し、さまざまなメディアの特性を把握し十二分に駆使する機能が要求されます。物と情報が効率よくミキシングされ、細分化され、同時にフレキシブルなネットワークの構築が具体的なカタチで見えはじめます。地域発世界への情報発信が構造変革を呼び、新しい何かが生れます。

（シーマ・取締役企画室室長メディアプロデューサー）

学際を超えるマーケティングマン

平　林　牧　生

マーケティング戦略のリーダーシップをとる方々の出身を聞くと最近は理工系の方が増えたように感じる。経営についての知識も深く、得意の数理化学やコンピュータ、システム工学、ＩＥ、ＯＲ、ジャストインタイム等、専門知識を実務に活かしておられる。私は文系出身の先天性数理感覚アレルギーなのだが……

これは日本の教育に問題があると常々思っていて、これからは文系、理系の両者をもっと融合した新しい学問体系を築いて、両方の知識を持った人材育成を早く確立する必要があるのでは、と感じている。学問も米国スタイルの真似でなく、日本の風土、社会、環境のニーズに合った教育が必要になってきている。知識人は多いのだが、問題発見能力と解決能力を兼ねそなえた人材、マーケティングリーダーがどんどん登場するともっと面白いと思っている。

（千修・マーケティング企画室チーフプロデューサー）

企業ＰＲってなに？

平　松　昌　子

主催、後援、協賛などの文字と並んで、企業名が近頃やたらと目につく。更に企業名を冠とした奨学金、研究費、美術館などなど。こうした企業の出資ブームをどう考えたら良いか。「企業ＰＲの一環」。そして「企業利益を社会に還元すべし」と云う「企業の社会的責任を果たす」と云うことか。

いま人々は、サービスを受けることに慣れきっている。だから余程のことが無い限り、企業側の、あるいはスポンサー側の気持もメッセージも空中分解してしまう。従って、目新らしさを求めて、企画先行型のイベントが横行し、おまけ競争が、エスカレートするのか。

企業の社会的責任とは何か。かつて、貴族が文化のスポンサーであった時代があった。今、それを企業が担うべきなのか。

企業ＰＲは、これからどう進むのか。その方法が多様化し、高額化するなか、社員として、その業種を担当する者にとって、考えることの多い昨今である。

（学生援護会・経営企画本部）

「生活者の視点」＋「人と自然と技術の融合」

樋　野　淑　雄

簡単に言切ると、消費者が商品に機能を期待する時代は終り、その商品によってどんな新しい豊かな生活が実現できるのかを期待されている時代である。そのためには、まず商品企画の段階で自らが提供できる「理想の生活」が十分描き切れてなければならない。つまり生活全体が見えてないと、生活部品としての商品はその主張と提案に迫力を欠く。今のマーケティングでは「生活者の視点」が大切である。商品を創る人そのものが、自ら欲しいモノを創るべきである。しかし自ら心豊かな生活を楽しんでないと、感動やロマンのある商品は生まれない。それと同時に人間そのものというか、五感を含めた人体機能、及び自然を大切に考える企業の哲学、倫理性が大切である。そしてこれを技術でどう支援できるか……。これからは、「人と自然と技術の融合」という一見矛盾したものを超克するという考え方が大切で、そこに「新しい生活文化の創造」が可能となる。

（松下電器産業・ヒューマンエレクトロニクス研究所長）

良いサービスをローコストで

廣田　正

これからの新しい時代の流通とは、いよいよ高まるであろう生活者のニーズに応えて質の高いサービスを提供すると共に極力そのツケを回さない工夫が求められる。仲々至難の業であるがその解決のためのキーは二つあると思われる。

一つはサービス業におけるコンピューターソフトウエアを充分に駆使した技術革新である。戦後の日本は生産の技術革新によって今日の大発展と反映を確保してきたが、今回は正しく流通の分野でその必要性が痛感される。

今一つはメーカー・卸・小売のいわゆる生販三層が生活者に奉仕する大目標の下に、その取組関係を再検討して相互にムダな重複部分を排除して、スリムで効率的なトータル流通ネットワークを如何に完成させるかが大重要事である。難しい課題ではあるが、米国ではそれがかなりの完成度で実現されている事を考えれば、日本人の英知を傾けて協力し合えば、世界の模範ともなるべき流通が実現できるものと確信している。

（菱食・代表取締役社長）

パラレル・アイとマルチ・アクションの統合的実践

福崎隆司

基本機能から表層機能へ。ピンポイントの差別化・差異化が求められる真只中を商品進化型の商品たちがブレークスルーし市場進化を実感させてくれたのは、ついこの間のような気がします。二つの機能を見つめながら、あくなき追求を続けた大きな成果です。

そして今、世界は戦後冷戦構造にあまりにもあっけなく幕を引きました。シナリオのない新秩序への模索が中東湾岸を始め各地で開始されています。エネルギーや地球環境問題といったマーケティングエレメントをも内包しながら、地球フルサイズのニューフレームワークは我々に連鎖する変化を突きつけてくる事は必至です。こんな時、文字通りのボーダレス時代のキーワードは、世界と自らの足元をしっかり見据えつつ多元的・同時的に接点を探るグローバル・ローカリゼーション。これもまたパラレル・アイとマルチ・アクションの統合的実践です。

ところで今あなたはお持ちですか。心に地球、内ポケットにコンティンジェンシープランを。

（旭通信社・国際本部プランニング・ディレクター）

女性と共に

藤岡　栄（しげる）

女性を ﾀｰｹﾞｯﾄにしたﾋﾞｼﾞﾈｽは、ますますﾆｷﾞﾔｶ。“女性の感性に訴えて……”とか“女性の本質をとらえた……”など、企業活動や商品のうたい文句はいろいろある。しかし世の中をまだまだ牛耳っていると思っている男性諸氏も、実際は何かとつかみ所のないトレンドとやらに不安をぬぐいきれない昨今ではないだろうか。見えそうで見えない、つかめそうでつかめない“女性ﾏｰｹｯﾄ”は、ほんとうに不可解。もちろん女性の智恵と感性と要望を、企業活動の ｴﾈﾙｷﾞｰにとりこむことは、ますます必要になってくる。しかも肩ひじを張らずに、女性と共に「仲間」として仕事ができる姿勢が身につき、そんな職場をつくれたら、その企業は初めて女性の ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ戦略が見えてくる。

わが社もﾚｷﾞｭﾗｰ・ﾒﾝﾊﾞｰの過半が女性。20代から50代までの元気な女性たちにかこまれて、まさに時代の息吹きを感じさせられてはいる。40～50代の智恵とか、20代女性の魅力、ともにすばらしい中で、とりわけ私はいま「30代」女性の活力に注目している。

（ｻﾝｹｲﾘﾋﾞﾝｸﾞ新聞社・専務取締役）

マーケティング視点の移動

藤岡仁吉

現在までのマーケティング視点

(1) 理性
(2) ニーズ適合
(3) 常に他社対比
(4) 同質の中の差別化
(5) 確立した制度、ルール、組織
(6) 量的経営資源の重点化投入
(7) マーケット・シェア

今後必要なマーケティング視点

(1) 感性、情念
(2) ニーズ創造
(3) 自社独自の道を探る
(4) 異質でのズバリ差別化
(5) 変化に応じて流動する制度、ルール、組織
(6) 質的に見極めた経営資源の重点化投入
(7) 顧客満足度・シェア

（日立家電販売・取締役販促広告部長）

ＰＯＳに負けるな

藤田　尚

ＰＯＳは管理マシーンである。現時点での断面図は出てくるが、明日を描くものではない。ＰＯＳの進化・普及と共に、いろんな商品がデータの壁を乗りこえられなくなってきた。生産者もどんどん商品を創るのをやめ、生活者も“ムダ”なモノはいらないと言う。しかし、“ムダ”なモノによって豊かさが感じられるのであって、そういう意味では日本人の生活レベルはまだまだ低い。しかし生活提案のできる商品は壁を乗り越えられる可能性が低い。これが今の流通のかかえる矛盾かもしれない。それには、売場の人間に正確なマーケティング・アイを養うことも必要であるし、もちろん顧客接点の拡大も必要だが、商品（モノ）自体の接点を広げるべきではないか。モノの汎用性を広げること、価値観の違ういろんな人間に合う商品。ニューベイシックなモノづくりをしてほしい。流通もＰＯＳ管理の方法をもう一度考えるべきだ。とにかくもっとモノにこだわってＰＯＳに負けないようがんばりましょう。

（ユニー・東京本部新店ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾏﾈｰｼﾞｬｰ）

もう一つの「ホスピタリティ体現」

北篠恒光

ホスピタリティという言葉の概念が変わったわけではないだろうが、なぜかこの頃この言葉がやたらと目につく。

マーケティングの世界では日常語とも言えるこの言葉が、語源であるホスピタル（病院）でその精神がいかんなく発揮されているか、というと残念ながらＮＯに近いのは皮肉だ。病院づくり（ハードではなくソフト）という分かりにくい仕事に取り組んで、病院を半内部の人間としてみていると、ホスピタリティの心を発揮できる機会は大いにあるにもかかわらず、医師も、そして看護婦までもがそれを実践しえていないような気がしてならない。個々と触れ合えば、ホスピタリティの大切な心を失くしてなんかいないのにだ。

今や病院もマーケティング戦略を真剣に考えなければいけない時代を迎えている。患者さんはメディカル・コンシューマーである、という位置付けでその戦略をたてる時、ホスピタリティの体現は絶対に欠かすことはできない。

（系 NETWORK・取締役副社長）

企業がつくる？「日本の新文化」

本　多　勝　弘

企業を評価する尺度として、財務マネジメント、マーケティング、組織力、販売力、宣伝広告活動など、お馴染みの項目が重要なのは当然でしょうが、いま、それらにプラスして「文化度」といったものが脚光をあびる時代だと思います。

企業の品格、とでも申しましょうか、文化に対する深い理解と情熱の有無が、これからの企業力を左右する……と表現しても過言ではないでしょう。

企業の文化（活動）が、利益の社会還元とかイメージアップを目的とするような消極的な次元にとどまらず、もっと重要な経営資源として理解されるべきだと思いますし、我々もそういう方向に努力を続けていくべきだと考えます。

企業規模や事業コンセプトにふさわしい様々な企業の文化活動が融合する結果、日本独特の文化土壌が培われていくのではないでしょうか。

（ワコールアートセンタースパイラル）・取締役営業部長）

改善提案から開発提案へ

前　沢　　進

当社は高所での作業環境改善用機械化車輌を開発提案してきたが、特に最近は建築ブームに乗り、３Ｋ解消、労働力不足対策の切り札として、高所作業車の導入が相次ぎ、市場は活況を呈している。従来から当社は用途開発型企業として安定成長を続けており、そのｴﾈﾙｷﾞｰはユーザーと一体になった絶え間ない用途開発努力による連続的な新機種投入と、その使用効果を訴求する提案営業にあった。しかし最近になり、労働環境の急激な変化、工法の進歩とも相まって市場は予想をはるかに上回るスピードで変化している。必然的に当社はそれを上回るスピードで開発提案を進めないと市場の変化の後追いとなり、優位性が発揮できなくなる。そのためには従来の改善提案を中心とした営業から将来の環境変化を誰よりも先に先見し、先行提案する創造的開発提案営業が要求される。改善提案から開発提案へ、これをいかに全社的に展開するかが、当社の今後のマーケティングの課題である。

（愛知車輌・営業本部販売企画部企画課長）

接点企業の優位と消費者優位

前沢宮内（くない）

接点企業の優位が、メーカーマーケティングの崩壊と再生をうながしている、という指摘は正しいと思うし、大変興味深い。

接点企業の優位、という形は今後も進んでゆくだろう。しかし、先の日米構造協議が指摘している問題点のいくつかは、その進む方向が、必ずしも単純ではないことを示しているように思う。

日本の市場の構造は米国のそれにますます近付くだろう。

大店法の改廃等がそれを促進しよう。

接点企業も、きびしい事態に直面するだろう。もう一度「マーケティングは、消費者から出発」という原点に立ち返ることを余儀なくされるだろう。

接点企業の優位は、一層きびしくなる競争条件の下で、「消費者優位」の原則ゆえにゆらぐことになるのではないか。

接点企業がメーカーマーケティングの協力を必要とする時が、必ずくるだろう。

（日本ＰＯＰ広告協会・専務理事）

全体が変わる。個人が変わる。

松岡一男

「わが社の課題は……で、これを解決するために……ゆかねばならない」。トップから平社員に至るまで、多かれ少なかれ自社の経営・将来を考えている。日本企業の強さの一端である。この特性は、当然多くのメリットとデメリットを持ち合わせていて、'80年代まではプラスに作用してきたと言えよう。しかし国際社会における役割等も含め、'90年代以降の企業経営を考えると、先程の特性はマイナスに作用する心配がある。全員参加型経営は時として、回りを気にしすぎたり、責任の不明確さを生む（日本の政治も同質）。これからはマーケティング志向に則った企業の対応力のスピードが勝負になるので、トップの強いリーダーシップは勿論のこと、個々人の役割遂行力のアップが要求される。また個性を重視し、それを統合するか、物心両面からの働く環境づくり、組織や企業理念の見直しなどを踏まえた、企業全体のマーケティング推進力が求められている。

（ワコール・ウイング事業部事業企画グループ課長）

基本に返る

馬屋原（まやはら）　一郎

人々はそれぞれの“生きがい”を求め、生活はますます多様化している。

女性の社会進出、都市化、余暇時間の増大、高齢化や単身世帯の増加など、ライフスタイルやデモグラフィック要因が食生活にも影響を与え、簡便化、個食化、健康指向、高品質志向などを生み出している。

これまでは30代主婦をそのメインターゲットに置けば済んだ食品企業も、「消費者」を「生活者」として捉え、個々の生活者の多様化した生き方や、食のＴＰＯを想定し、生活全般のどの場面にニーズがあるかを見極めねばならない時代になっている。

言い換えれば、企業が「生活者」に受け入れられ、価値ある存在として生き残るには、でき得る限り「企業の論理」を離れ、「生活者」自身の視点に立ち、“顧客の得られるところに企業の成長がある”という、言わば当然の論理を、今一度真摯に深く考えるべきであろう。

（味の素・食品開発情報室長）

インフォームド・コンセント

丸　谷　芳　雄

ちょっと聞きなれない言葉ですが、いま医療の現場で大きくクローズアップされてきている言葉で、医師と患者の間における「説明を受けた上での同意」という意味です。

ビジネスの世界では、売手が買手に充分な説明を行ない、その上で売買が成立するのは当然のことです。しかし、どうも医療の場においては、歴史的な背景もあって医師と患者の間に上下関係のようなものがあり、対等の医療が行われていないのが現実です。

米国では、医療の目的、方法等を具体的に説明し――病気を治すのは患者であるあなた自身、医師はそれを手伝うのです――という医師と患者の関係がはっきりとしています。その方が治療効果が高いと言われています。

国民負担率の考え方が生活者の間に浸透し、医療を見る目が変わってきました。21世紀の医療はインフォームド・コンセントが医療の場におけるキイになりそうです。そこにまた新しいビジネスチャンスが芽生えそうです。

（エーザイ・営業総務部研修室部長）

「ストアロイヤルティ」の時代の到来

三浦　功

成熟飽和のなか、「なにが欲しいのか」を自覚しない消費者がふえている。結局、カネが欲しいというところにおちついているらしい。マス広告を陣どる巨大ブランドへの関心が薄まってきている。いま、顧客にカネを使わせる力は、小売店や飲食店、各種サービス店からの個別具体的な提案だ。固有名詞での、個別顧客への、第二人称の提案だ。それを続ける力をもった店がマーケティングの主導権を持つ。日米構造協議を背景にして、日本的取引慣行の是正がいわれている。参考小売価格が矢面にたっている。メーカーブランドにとって大きな問題だ。いろいろ、いい分はあろうが、ストアロイヤルティを基軸にしたマーケティングの時代がきつつあることを予感する。それだけにメーカーは実質的に強いブランドをつくらねばならない。消費者へのブランドの届け方に力を入れねばならない。同時に、小売・サービス業者はメーカーや卸売業者からの提案に耳を傾け、より鋭いストアロイヤルティ固めに、努力せねばならない。小売業態経営とはストアロイヤルティ固めの経営ということができる。

（流通問題研究協会・専務理事）

サービス・コンセプトの再検討を

三浦　一

先進国におけるサービス産業のＧＮＰに占める割合は、62パーセントにも達する。わが国の場合も同様である。このようなマクロ経済の大きな変動にもかかわらず、サービス企業のマーケティングは、いかがなものであろうか。

製造企業のマーケティングの核心は製品コンセプトの開発にあるが、同様にサービス・マーケティングにおいても、サービス・コンセプトの開発が重要であり、その中心は顧客に必要なベネフィットを提供するコア・サービスにある。

コア・サービス、換言すればサービスの質が問題となり、それには信頼性、即応性、能力、アクセス、丁重さ、コミュニケーション、信用性、安全さ、顧客の理解と知識といった人的要因が大きな比重を占める。したがってサービス・マーケティングにおいても人的資源の開発という“古くして新しい課題”に常に挑戦しなければならないと思う。

（日本大学・経済学部教授）

マーケティングとは、人を幸せにするノウハウ？

御巫理花（みかなぎりか）

「マーケティングとは、顧客の好意と購買をめぐる企業間競争の哲学であり、ノウハウである」と定義されています。でも、本当に企業間競争なのでしょうか。私は、「マーケティングとは、消費者に幸せを提供する哲学であり、ノウハウである」と定義してみたいと考えますが、いかがでしょうか。

消費者は今、モノを購入することによってちょっとした幸せな気分になるコトを求めています。そのモノによってちょっと生活が便利になったり、ちょっとファッショナブルになったり……日常的に繰り返されている暮らしに、ちいさなアクセントを与えてくれるものがモノではないでしょうか。つまり、そういうモノでなければ、欲しくはありません。

もう、企業間競争の時代ではないような気がします。企業は、競争するより、得意な技術を出し合って、手を結んで、生活場面から発想したモノづくりと情報提供が必要な時代だと思われます。

（女性の生活研究室・代表）

環境マーケティング抜きの戦略は自滅する

三上　富三郎

90年代は、地球環境のバランス回復をめざす20世紀へのカケ橋の重要な10年である。90年代に路線の選択を誤ると21世紀には人類は生存できないかもしれない。こう考えるとマーケティングも環境対応を最優先せざるを得ない。今どき環境問題とマーケティングは無縁だ、との考え方は時代錯誤も甚だしい。今年７月に私が主宰する明治大学『環境マーケティング研究会』で行った企業向けの意識調査でも「企業利益と環境保全の調和が企業の最も重要な行動原理となる」という考え方に賛成の意見が81％に達していた。つまりマーケティングを通じて環境問題に貢献することの重要性、それは製品計画、包装、プロモーションその外の諸活動が含まれる。90年代の生活者は企業の環境対応の姿勢にするどく注目する。科学的だとか、「カッコいい」といったマーケティング戦略だけに走っていて、環境をおろそかにするような企業は必ず自滅するであろう。

（明治大学・名誉教授・愛知学院大学教授）

ずたずたのメーカー・マーケティング

水口健次

中心商品がハッキリしていて、それがブランドとして確立していて、業種系列のチャネルがあって、小売希望価格が守られていて——その結果として、メーカーが先に必要な利益を確保できる。

それが、典型的なメーカー・マーケティングであった。そういう状況をつくるために、メーカーは巨大な投資とながい時間をかけてきたのであった。

いま。

中心商品がハッキリしなくなって、ブランドが拡散してしまって、下手をするとブランド・ロイヤリティよりもストア・ロイヤリティが強くて、業種系列チャネルの比重が低下して、小売希望価格はどこかにいってしまって——、その結果として、メーカーは、後になって利益が確保できるかどうかを知らされる。

どうするか。答の一部は用意したつもりでいる。あなたの意見を聞かせてほしい。

（戦略デザイン研究所・所長／日本マーケティング研究所・グループ最高顧問）

「欲しいものの探し」の時代

水野誠一

'88年の西武百貨店の企業テーマは、「ほしいものが、ほしいわ」であった。今からして思えば、これが'90年代の飽食消費のあり方を暗示していたような気がする。すなわち、これを“ほしい特定のモノがほしい”と読むか、物が溢れている時代だから、“もはやほしいモノがない”、という意味に読むかによって大きな違いがでてくる。'90年代を象徴する消費は間違いなく後者であろう。

トリプル安、金利高にも怯まずに、好況を続けるこの成熟化期の消費には、“必需”ではなく、“必欲”、まさに「ほしいもの探し」の時代の匂いがする。人々は自己顕示や実己実現のための何ものかを求めて、今日も消費者に向う。その公式を解くことこそが、現代のマーケティングである。長友・大塚英志は、その解をセゾンカードの広告コピーを借りて、「探していたのは、自分だった」と解いてくれた。

まさに名答ではあるが、流通業にとっては恐い時代でもある。

（西武百貨店・代表取締役社長）

かとり戦攻マーケティング

溝口卓男

もう10年以上も前になるが、弊社のコピーに「どういうわけかキリンビール」というのがあった。当時、このコピーに対して私は、何とマア余裕のある言い回しではないかと感心していた。しかし、現在、このコピーはお客様へは通じない。世の中は確かに変わっている。その変化にマッチしたマーケティング戦略をとる必要があることは当然であるが、戦略の基本は基本として厳存することを忘れてはならない。その基本のひとつであるが、私は5W1Hを挙げたい。ところが、この5W1Hも「誰かが」「どこかで」「何かを」のごとく「か」がついているのではお客様は見えない。真にお客様をキャッチするには、「誰が」「どこで」「何を」のようにターゲットを明確にした「か」をとるマーケティング戦略、名づけて「かとり戦攻マーケティング」を強化していかなければならないと、当り前のことを考えている今日この頃である。

（キリンビール・飲料食品事業本部近畿圏営業部企画担当部長）

アバウトとファジィ

三谷与司夫

マーケティングを、とくに調査を一生懸命やっている人は、時に、このアバウトとファジィを忘れているのではないかと思うことがある。この世の中は足して2で割る式な、あるいは、杓子定規のような、ものさしで計る事のできない事が多いはず、特に調査の担当者は、でてきた数字に惑わされて、ときに間違った表現を仕出かす事がある。

もう少し、このアバウトとファジィをうまく表現することを考えてみてはどうか。

これからのマーケティングは、このアバウト方式、ファジィ方式が、幅をきかすような気がしてならない。

（統計サービス・顧問）

非常識の常識化

三田村　和彦

昭和が過去になり、時代は21世紀に手の届くところまできた。90％の昭和とその中の70％の戦後生まれが世の中の主流になる。昭和60年生まれが入学をする。昭和ヒトケタが前線を去っていく。豊かさしか知らぬ世代が社会人になり、受け手だけでなく送り手の側にも「新社会人」がはいりこんでくる。

価値の判断基準が変わる、意志決定の内容が変わる。大きい会社、強い会社、有名な会社よりも、おもしろい、楽しい、夢がある「手のひらサイズ」の会社やブランドに人がつくようになる。細かい情報を出し続け、世の中に息吹をかけ続け、忘れられない情報のサービスをしているところだけが、勢いを持続させていくはずだ。時代や社会とのドラマティックな接点を演出し続けていくことがいる。我々からみれば「非常識」なことでも、彼らにとって「常識」であれば、それがこれからの世の中の常識、正常なことになっていく。非常識との戦いがひとつのカギになる。

（ワコール・宣伝部長）

営業マン評価に定性評価の導入を！

南　川　英　雄

どんな業種であれ営業マン評価の第一は販売目標の達成、シェアアップの達成などいわゆる定量評価が主流を占めています。査定をする管理者にとっても判断基準が明確ですし、ランクづけも容易です。しかし現在のような情報化の時代においては、個人で営業成績を向上するというよりも、組織全体でとか、チームで営業活動を推進することが多いときには、評価制度を見直す時期になっているようです。

販売目標達成に必要な条件とか機能をわかりやすく体系化をし、企業ごとの理想とする営業マン像と評価を一致させることができないでしょうか。顧客へのコンサルティング力とか、営業に必要な行動力、計画性、人間的魅力などの定性評価を中心に、販売の結果よりも販売に必要な過程とか条件などを評価していく方法なのです。若い世代は最終的に評価に対して関心も高いし、クールな判断力を持っています。企業ごとの理想とする営業マン像と評価方法を一体化させることが大切な時代となってきました。（イトーキ・営業推進部・部長）

戦闘マーケティング

宮　坂　隆　順

「必要なものは栄え、不必要なものは滅びていく。」澄んだ眼で市場を商品をみれるということは、本当に大したことだ。データらしいデータ、読む人、聞く人の頭に心地良く、すこぶる説得力に富むわかりやすいまとまり。企画書の書き方の教科書通り。企画書は魔もの。

くわだて書を書きはじめると途端に眼が曇ってくる。くわだて者が生活者の眼で「自分がお金を出してわざわざ買いに行くかなー」と。少し心配になっても心配を打ち消す言葉や文章、その裏付けとなるデータさがし。くわだて袋小路。自分の足で目で耳で行動し考えようとしない。頭だけ働かせて済ましてしまう「訳知り」マーケティング。

理屈をこねる前にまず身体を動かし、身体を動かしつつ考えることをしない。現実に迫力をもって突進する戦闘マーケティング。マーケティング戦略の「これから」「必要なものは栄え、不必要なものは滅びてゆく。」澄んだ眼を養いたい。

（日本ビクター・営業部課長）

現場の「戦略化」

宮野　友次郎

スタッフとライン。スタッフが戦略を立案し、ラインが実行する。こんな図式がどうもくずれてきたように感じる。もちろん戦略立案が重要なのは言うまでもないが、それにもましてラインの遂行能力が重要になってきている。人間の身体に例えれば、頭も大切だが手足が強くなければだめということ。競争状態が激しくなればなるほど手足の役割が重要になる。それもただ単に決められたことを確実に実行するだけでなく、自分の判断で活動できるマイコン搭載の手足。

競争が益々激しくなり、迅速な判断と対応が求められる時代。消費者・流通と直に接している第一線が一番情報が豊富なはず。現場での的確な判断・対応が死命を制する。販売技術を持ちしっかりと情報武装し、それに加え戦略立案できるライン。真の営業力とは、現場が自立し「戦略化」することである。こんな営業を早く作りあげた企業が生き残る時代である。

（キリンビール・常務取締役）

新市場発見

宮　原　義　友

マーケティングといえば、これまで潜在需要の顕在化とか新規需要の創造というように、需要に焦点をあてた活動が多かった。しかし、本来、マーケティングは需要条件だけでなく、供給条件にも関係するものである。現在、多くの業界において、戦後創業した経営者たちの世代交替期にかかっている。中小小売業や中小印刷業などでは、この世代交替がうまくいかず、後継者難から転廃業に追い込まれているケースが多い。

このことは当該市場において供給不足が発生することを意味する。すなわち、既存の需要が他のものによって充足されるか、あるいは潜在するかになる。このように中小業者の転廃業は供給と需要の不均衡をもたらし、新しい事業機会を提供することになる。コンビニエンスストアのフランチャイズ・システムによる成功は多くの業界にとって極めて有効な新市場発見のヒントを与えているといえる。

（横浜商科大学・教授）

「間」の回帰

村　國　　豊

そろそろ新しい文化が根づいてきた。あきらかに他の時代や他の国と異なる固有の文化が見えてきた。日本古来の木造建築や家具などにはスキ間の文化があり、会話や礼儀作法では間あいが大切だった。損得を「間尺に合わない」といい、いごこちが悪いと「間どりが悪い」といった。

これからは、なんといっても“ゆとり”がテーマ、そしてモノ以上にココロのゆとりが気になりだした。

時間と空間に加えて、ヒトの間である人間関係の新しい組みかえをやってみたい。夜のノミュニケーションに代わって、ゆっくりと会話を楽しむ欧米型のランチタイムや、広くて天井の高い台所の出現といったものが、ココロのゆとりに効果を発揮する。

新しく、まわりにあるあらゆる間をみつめることで、私たちの固有の文化は、さらに大きく成熟していくことだろう。マーケティングが間抜けにならないようにしたいものだ。

（シマ・クリエイティブハウス・常務取締役営業本部長）

今、再びユーザー啓蒙の時

村　田　喬　一

ブラジャーを着用している女性の61％が、何らかの原因で間違ったサイズのブラを着けているという結果が出ている。（ワコール調査）このことは賢くなったといわれるユーザー像とは大きな乖離がある。ユーザーは「知っているようで知らない」こともある一つの例だ。またユーザーは自分で「こんなものが欲しい」とははっきり言わないが、「これはどうですか？」と提示（発売）することによって始めて、「これはいらないがこれは欲しい」反応することが多い。メーカーとしてはもう一度自分達の持っている商品関連情報を、まじめに本格的なビジョンの裏づけのもとに、再度情報発信をする時がきたと思っている。美しく生活するための、着こなし術、使いこなし術、楽しみ術として、学習（販売）のための基本的な情報を提案することが重要なポイントになっていると考えている。

（ワコール・百貨店販売推進部長）

気付きの時代

望　月　　明

今世紀最後の10年間のマーケターの課題が、再び＜気付き＞の時代に入ったように思う。

ただ、今までの気付きが単なる未来予測や先取りの成功であったり、他人の見落していた隙間の発見などだったのに反して、これからは少しへそ曲り的発想や何にでも疑問符を付けてみる視点なしには気付かないものが多いのではないか。例えば、朝シャンタオルとはＯＬがもう５分だけ朝寝坊したいために売れているのだ、とか、最近の女性のデザイナーブランド離れは、皆が同じ「ルイ・ヴィトン」だったら、さぞ気持が悪いと悟った結果だとか、何故、みどりの窓口やキオスクで、巨人戦の切符や宝くじを売らないのだろうか——などと言う切り口が必要になろう。

そうした努力の結果、行列して買ったアイスクリームだから美味しいと思っていることや、ＣＭで下手な美辞麗句を弄するより、武田胃腸薬の小泉今日子が“買ってください!!”とアピールするのが一番受けることに気付く結果となろう。

（アイアンドエス・経営企画室長）

「新営業活動基準」と
「顧客別・市場別営業組織」の開発

森　茂樹

営業の新しい活動基準は、「顧客接点へ接近する営業活動」、「顧客を創造する営業活動」、「個客を掌握しつづける営業活動」、「品質、サービス重視の営業活動」、「組織的な営業活動」でなければならない。

そして、この基準で動ける営業マンの力は「スタッフ営業力」、「ダイレクトかつカスタムアプローチ力」、「新・プロフェッショナル営業力」、「情報営業力」、「リテールないしはユーザーサポート力」などである。

これらは、いずれも、営業マン単位の基準であり、必要となる力である。

さらに、これらの条件が組織的に整えられ作動するように、新しい営業組織の開発が必要となる。それは、一部の先行企業が取り組んでいるように、「顧客別・市場別営業組織」となる。この組織の開発は、需要の分化と新しい需要の発生、売り手買い手の両方にとっての効率、新しい、若い営業力の開発などの条件が要請していることでもある。

（日本ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ研究所・代表取締役社長）

“リラックス”がキーワード

森下信雄

これからのマーケティング戦略を考えるにあたっては“リラックス”という要素が重視されてくると思う。私は現在、とある開発計画を担当している。昨今の同種の事業をながめると、人集め・話題性のためなら何んでもありといった感じで、コンセプトも定まらず、様々な要素が混在しているがために、訪れる人々がそのコンセプトを十分理解できず、あげくの果てには楽しむどころかかえって疲れてしまうといったケースも数多く見うけられる。

リゾート開発がブームとなり、夫々いかに人々を楽しませるか、驚かせることができるかといったソフト開発にしのぎを削っている。しかし、リゾートのルーツは「暑さ・寒さからの逃避、病気治療」ということらしい。豊かさの代償としてのストレスが増々極まっていくわが国においては、ストレス逃避のため、つまり“リラックス”という要素を重視したマーケティング戦略が必要となってくるのである。

（阪急電鉄・茶屋町開発準備室）

ヒト・社会に“やさしい”企業とは

守　谷　一　誠

90年代の最初の年を終えただけだが、何か80年代とは違う消費の鼓動を感じている。これまで大方の企業は「多品種小ロットの商品をジャストインタイムに供給すること」を金科玉条として、懸命に知恵を絞り出してきたが、80年代後半の個人的消費欲望の全面開放を謳歌する風潮は完全に終焉したと見ている。予兆は十分にあったが、ここにきていわゆる「ヒューマンウェア」「文化重視」「エコロジー」などに表現される消費行動の社会性を強める動きが富に目立ってきている。消費者は、ヒト・社会・地球に“やさしい”商品、企業を支持し始めており、包括的な意味での社会（文化）貢献活動がマーケティングの重要テーマとなるはずである。日本企業はえてしてこの種の活動（公共事業への資金援助・ボランティア等含む）が不得手であるが、単なるイベント、宣伝、イメージ効果としてではなく、長期的な企業投資としてマーケティング戦略に組み入れたい。

（資生堂・チェイン事業本部マーケティング戦略室長）

ミドルの行動を突出させる

諸　田　哲　生

長い年月の経営努力の中で、特にこの数年業績を急伸させ得た企業に共通なものは、すべての機能を統合化し、市場（顧客）対応型に革新させた結果と考えています。そして今また、これらの戦略が他と同質化し、改めて異質化戦略をどううち出すかの課題をつきつけられているように思っています。

基本戦略であるが故に極めて難しい問題ですが、早急に取組むべき事が少くとも三つはあると考えています。即ち、一つは、「生活視点」で再度各部門の活動を捉え直す事であり、一つは革新の情熱を強くもち、社内の諸々のかべをのりこえる力量と人格をもった「革新参謀」の発掘育成であり、更に一つは、この革新参謀を軸にあらゆる分野で「ミドルの行動」を突出させ、新しい異質化戦略の徹底実現をはかる事です。十分注意してきたつもりでしたが、まだまだ本社の戦略が現場の目線でみると「ノルマ」として捉えられている事に反省しきりのこのごろです。

（ロッテ商事・専務取締役）

シニアシビリアンはブライト市場

家　根　敏　明

高令社会、シルバー市場にネガティブな陰ばかりを求める必要は全くない。

シニアシビリアンこそ魅力いっぱいの新文化圏だ。企業や家庭や、さまざまな社会的制約を離れた実力者たちは、傲慢といえるほどに挑戦的だ。初めて手にする瑞々しい輝く時間なのだ。軟弱ヤングやかげろうギャルの及ばない純度の高い文化圏だ。

奇抜な時間計画、思いきった生活デザイン、突飛なライフスタイルなど、待望して限りない。ここまでの日本を生きた征服欲の旺盛な戦士たちは、何にも飛びつく激しい好奇心に満ちている。

シニアシビリアン、こんなブライトな市場はほかにない。いま具体的な提案を待っている。巨大なラジオマーケットでもある。

（文化放送・取締役）

シルバー市場への対応を

山口　貴久男

扱いにくい商品がやたらに増えている。ＶＴＲやＣＤコンポのちょっと高品質のものは中年男性でさえ手に負えないものが多い。ＶＴＲの操作キーを数えてみたら38ある。取り扱い説明書はＡ４版54ページに及んでいる。夜中の番組をタイマー録画しようとしたらキー操作を13回必要とした。しかも見事に失敗していた。新しいエアコンの操作も大変だ。年寄りにはほとんど取り扱かうことができず、手に入れたばかりなのに故障したと思って使用しない例さえある。炊飯器でさえきちんと使いこなすのが難しくなってきた。

高令者比率は12％を上回った。間もなく高令化社会がやってくる。生活を便利に、快適に、楽しむための電気製品がこんなに“マニア向け”のものばかりでよいのだろうか。ボタンが見やすく、操作しやすく、そして質もよいもの――熟年層でさえそれを望んでいるのだ。商品開発、マーケティングのポイントは意外に単純なところにあると思うのだが。

（生活行動研究所・代表取締役所長）

檻（オリ）から出てみませんか？

山　口　高　明

マーケティングは人間が介在して、人間に対する所業だ。数字や文字だけからは見えない。新たな発見のごとく、ニーズや価値観が多様化したと言う。一般人は驚くばかり、元々人の数だけ有ったのだ。過去のマス・マーケティングによる基本的価値の充足に気づかず、気づいても、企業論理のしがらみやタブーで、無視してきて行き詰まり、ツケが回ってきているに違いない。残された個が浮上しただけのことだ。

さて、どうする？社章を外す。肩書をとる。企業の呪縛から逃れる。業界から離れる。経済社会から脱す。普通の一個人になった時、対等の個が見える。企業と言う法人ではダメ。ＭＫマインド、ＭＫアイを持った自然人たる個による発見が必要。見えてきた個を、いかに企業原資とマッチさせ、ビジネス・スケールに仕上げていくか？　知恵の競争だ。こんな競争に明け暮れ出来れば、マーケターとして本望だろう。迷いが出たらオリを出よう。個の追求から新しいＭＫ技術や人的接点の＜解＞が見える。（花王・SP企画制作ｾﾝﾀｰ部長）

地球環境問題に大いに悩め

山　口　　浩

環境保護がいろいろいわれている。ブームの如く巷に氾濫している。経営者団体も、マスコミも競って取り上げている。

将来の地球を考えた時、遅すぎたような気がしないでもない。もっともっと真剣に取り組まなければならないと思う。

だが、今のブーム的な様相は経済摩擦だ、ジャパンバッシングだ、に対するエクスキューズになっていないか。思い過ごしだろうか。環境保護で何かうまい商売の種はないかと衣の下から鎧が覗いているような気がする。

でも、環境保護をとことん突き詰めたら隠遁生活が最善ということにもなりかねない。頭が混乱してくる。商売の種にしようと考えるか、環境保護に少しでも役立つ方法はないかと頭を悩ますか、出てくる物は同じでも結果は違ってくるに違いない。マーケターだけじゃない、生活者としてどれだけその視点に立てるか、要は一人ひとりの心の問題になりそうだ。

（資生堂・経営改革室長）

マーケティング戦略情報システム（MSIS）

山崎　徹

「顧客優位」の時代、そのポイントは“顧客サービス”の質である。広告代理店の顧客サービスでは、これからのマーケティング戦略の核の一つである「現代トレンドをどう捉えるか」が重要なポイントとなってくるものと予想される。それらの一翼を担うのが「マーケティング戦略情報システム（ＭＳＩＳ）」である。

今や広告キャンペーン企画においては、社会トレンドの分析とユーザーの持つ価値分析は、重要なポジションを占めてきている。即ち、広告主が発信する情報価値をどうユーザーに効果的にコンバージョン出来るかが問われてきている。

その課題をマーケティング戦略でいかに“情報コミュニケーションシステム”として機能させ得るのか。新しいインフラであるＣＣＮ（コンピューター・コミュニケーション・ネットワーク）革新の戦略システムとして、ＭＳＩＳはそうしたニーズを支援する有力な武器となってくるだろう。

（協同広告・マーケティングセンター統括室長）

求心力

山中正彦

消費者ニーズは、本当に限りない多様化に向っているのだろうか。実体は、ある個人の情況（オケイジョン）を規定すると、そこでのニーズはかなり固定化している。また、各人はバラバラではなく、いくつかのグループに分類できる。多くの企業は、多様化の幻想と競争視点からあまりにも多くの商品を世に送り出してきた。充分に価値のある商品数に絞り込み、開発・生産・物流・販売が付加価値を生み出しうるテーマに集中しなければなるまい。また、企業の本質的機能の中で何をどの順番で再構築していくかという優先順位付けと実行力が戦略上重要な意味を持ってこよう。そのためには、総花的アプローチではなく、その時点で核になるテーマに集中し、短期で解決していく「求心力」と呼べるようなリーダ・シップ、組織力が重要となろう。

（味の素・販売企画部副部長）

唯識マーケティング

山田節子

宴会に疲れ果てていても、今日も明日も宴席につかねばならない人達がいる。食べすぎ、飲みすぎ、身体に悪いと知りながら、食せねばらなぬ人のなんと多い事か。こんな気の毒な人達に故郷の親心でつくる料理店を今・都心に準備している。

量をひかえ、素なる材料を選りすぐり、プロの腕でやさしさ溢れる料理でもてなしたい。それは久々に帰る故郷で、年老いた母が丹誠込めて育てた豆や芋で煮たり焼いたりしてくれる。なつかしさと暖かさが基本である。魚も、吟味された秋刀魚、鯖、鯵で充分であり、良質で健康な土からとれた米で炊く御飯で締めくくりたい。

今まで、一見プロの技を駆使し、見場をつくってきた職人の世界では、時代が求めはじめた、あまりにもベーシックな料理は苦手である。そんなモノでは、金もとれないと思い込んでいる。されど、人も地球も、病寸前。健康である事の価値を唯心しはじめている。

（トゥイン・代表）

視覚通信時代の到来

横井省吾

今、人は一つの出発点にいる。視覚による理解力を最大限に活かすことの出来る新しい世界に向かって。

今まで人は、文字を発明し、詩をつくり、小説を書き、見せ物（ショウ）を考え、映画を作り、テレビを発展させ、ビデオ時代を築いてきた。これは目を活用しようとする人間の歴史である。

次の頁には何がくるのか。

見方によっては電話による会話でさえも一つの映像通信である。それは「想像」というメディアを通して。だから相手の顔を見るだけのＴＶ会議や、ＴＶ電話ではつまらない。もっと目を利用した、見て分かるコミュニケーションが必要である。教育、医療、国民の理解、世界平和等、あらゆることに「見て分かるコミュニケーション」が必要とされている。21世紀を読むとき、どうしてもこの見方を考えのベースに置く必要がある。映像通信の利用技術は21世紀へのキーワードである。

（日本電信電話・画像電信事業部企画部長）

美しい存在としての日本とは

余頃康之

戦後、日本の経済復興の動きはめざましく、経済的に大きな発展を遂げてきた。オイルショックを契機としてモノから心へという価値の転換が図られた。産業革命以降、エネルギー資源と生産が正比例という技術体系が中心であった故、欧米先進国というお手本があったが、オイルショックでそのお手本がなくなってしまった。技術革新をすすめ、オイルショックを乗り越えて現在の経済の基盤をつくってきたが、それは日本のような資源がない国でこそ必死であったし、その努力は大いに評価される。しかし今、物質的充足の社会を越え、かけがえのない美しい存在としての日本をめざすべき時代が到来した。

産業の基礎的能力の強化、高い付加価値をつくり出す技術力の強化とともに、環境保全を含め美しい地球と人間社会の調和をめざす先端技術との両立こそ日本のこれからの方向ではないだろうか。

（鐘紡・マーケティング本部総合宣伝販促部長）

「再」

吉留景子

'80年代後半から“資源再活用・再生”視点でのマーケティング行動が問われ始めた。すなわち環境保護をベースとしたリサイクルマーケティングとか、世界のグローバル化進行の中で、輸出された原料・半製品等を加工製品として再輸入とか、あるいは日本メーカーによる海外バージョン商品が日本へ再輸入され人気を呼んだ。また、企業経営での多角化戦略推進からリストラクチャリング戦略シフトに見られるように企業再編成の中でいかに骨太なビジネスを追求していくかという時代を迎えている。

一方、生活者のライフステージにおいても再就職、再婚、再再婚が、旧来の価値観に縛られず能力とか心の再生、再起、再燃を目指してしなやかに行われるようになってきた。今後は真の成熟へ向け、従来の「ディベロッピング」一辺倒から「リサイクル」視点へと、「トレンド」追求一辺倒から「変わらぬ価値」見直しへと、「初めて」価値一辺倒から「再」価値評価へと、ビジネスと生活の両面で更に実態化していくものと思われる。（西武百貨店・商品本部業態開発プロジェクト企画担当）

現場型「市場研究（R＆S）」の体制強化を

米田清紀

営業革新の必要は、ここ数年各企業における重要課題である。しかし、その掛け声の割に効果が上がらないのも一方の事実である。事業にとって、R＆D（研究開発）が絶対的条件であるように、売りの現場における市場研究もまた最重要事項であることは、今日のもの余り、競争激化の時代にあって当然である。R＆S（リサーチ＆セールス、市場研究、研究販売）への強化である。

過去、市場研究は本社スタッフの仕事として主に取り扱われてきたが、さらに進めて営業現場での市場研究が必要とされる。エリア・マーケティングの視点からもこのことは言える。個々の地域、個々の市場への対応である。R＆Dが経営上の投資であるならば、もうひとつの市場投資として、各支店・営業所現場におけるそれがあっていい。これからは営業コストとは別に、ある程度の長期視点から、こうした金の使い方を経営者は考えていく時期にきているのではないだろうか。

（マーケティングソフト・代表取締役）

企業イメージづくりとはその実体づくり

六本木　義男

日頃、企業のイメージづくりについて考えている。「企業イメージ」の背景には、コーポレート・カルチュア（企業文化、社風、企業風土）がある。製品・サービスはもちろん、経営者から社員一人一人の行動・思考まで、企業のあらゆる構成要素の社会との接触活動の長年の積み重ねが社風や企業風土を生み出す。これらが企業を取り巻く様々な環境に、様々な機会を通じて伝えられ、企業イメージが形成されるとするならば、「企業イメージ」とはまさにその企業のコーポレート・カルチュアの反映であるといえる。

つまり、この企業イメージづくりというものは、イメージをその企業の実体（企業理念などに代表されるアイデンティティ）にできるだけ近づける作業だということになる。もっといえば、企業イメージづくりとは、その企業の実体を上げる作業だということになるのだが、そうした認識はあまり一般的ではないようだ。

（ＴＰＣ・取締役）

ファジー・マーケティングのすすめ

若林健三

ここ数年、新製品の発表ラッシュが続いているが、継続してマーケットを引張る製品は極めて少ない。製品のライフサイクルは短縮化の方向にある。この傾向は90年代にますます加速されるであろう。製品ライフサイクルが短縮すればするほど、メーカーにとっては従来のマーケティング理論が通用しない場面が多くなる。このような環境下において、メーカーのマーケターにとっては市場への感受性、敏感さが強く要求される。

市場の動きを敏感にキャッチできる市場センサー機能とあいまいさの中でトライアンドエラーの市場実験ができる機能をマーケティング戦略に組み込まなければならない。従来のアンテナショップのような定点観測の仕組みでは通用しないだろう。もっとダイナミックでもっとフレキシブルな仕組みが必要だ。

ますます不透明で多様化する市場対応にはこのファジー・マーケティングが不可欠であり、その鍵は情報活用の巧拙にかかっている。

（日本電気・ＶＡＮ販売推進本部システム課長）

もっとゆっくりでいいんじゃない？

若林　昇

今日、商品のあまりにも多くのバリエーションに戸惑ってしまう。また、各地域によってもバリエーションがある。こうなればとても全てのバリエーションに目を通すことは不可能で、ベストチョイスのマニュアルが市販されるのもうなずける。一体これはマーケティングのせいなのか、それともその反対なのか？などと白けたことを言う積もりはありません。私も片棒担いできたのですから。しかし、これらの商品がアッと言うまにモデルチェンジ、作る側も息が切れるがユーザー側も手に入れた物がすぐに旧型化。幾ら商品が良くなり豊かな消費生活が達成されたとは言え、こんなにあくせく追いかけられるような生活が、求めていた豊かさだったのか。一億総中流風意識、高級風意識から醒めてみて、かつてのファーストフーズのマニュアルのサービスと同一の中身であったことに気が付いた。そろそろじっくりと長く付き合える商品が欲しくなりそうです。

（日産自動車・デザインセンター主管プロデューサー）

シーンでモノを売るには、

脇屋中行（わきや なかゆき）

90年代の消費トレンドに大きな影響を及ぼす「団塊の世代の子供たち」。ビデオやテレビゲームなど欲しいモノが何でも揃っている彼らの購買感覚は、「特に欲しいモノはない」から「自分が主役」になれるシーンが見えるモノには、金に糸目をつけずに買ってしまう、ということらしい。

売り手側から見れば、モノ自体にシーンを表現するのは困難な場合が多く、買うコト自体にシーンを見い出すか、売場にシーンを表現するしかない。

一方、昨今の「３Ｋ職種」を中心とする人手不足の長期化は、シーンを演出すべき人材確保を困難にしている。ところが、そこで働くことがシーンとなる所（例えばＴＤＬ）では、人手不足は他人事であるそうだ。

結局、買い手のシーンを創造すると同時に売り手のシーンまで想定して、販売戦略を構築していかなければならない、ということか。

（出光興産・販売部販売一課）

トップ、あなたは「ロマン」を語っていますか

若生容光（わかおひろみつ）

企業人の大半が、広報、ＰＲ活動とはマスコミに対し、企業情報を提供（パブリシティ）することである、従って「広報マン」とは、マスコミに対応することが仕事で、社外コミュニケーションの接点となっている、との思いがある。

では、これまで同様に企業情報を提供していればコミュニケーションが達成できるかといえば、少し怪しくなってきている。社内報も同様に、発行していれば社内コミュニケーションが保たれるかといえば、この面でも少し怪しくなってきている。

光っている会社を見てみよう。「トップが語っている」「トップが現場をよく回って、社員と語っている」「トップの話が面白い」等、人を大切にした語りが多い。

どこが違うのだろうか？一つだけ上げてみよう。『トップ、あなたは「ロマン」を語っていますか』。いま、社内外の誰しもがトップの「未知」なるものを求めているのです。

（ＴＰＣ・代表取締役）

お客様が本当に望むものは

渡　邉　和　男

グルメブームやヘルシーブームのさかまく現代では、マーケットの需要すなわちお客様の嗜好が時々刻々と変化していくように思いがちです。が、人々の求める食は古今東西変わらないはずです。「おいしくてからだにいいものを、心のやすらぐ雰囲気の中で食べたい」ということにほかなりません。

このようなお客様のご希望にお答えすべく、私どもモスフードサービスでは、創立以来、栄養バランスのとれた、栄養価の高い商品の開発、作りたてのおいしい状態でご提供するアフターオーダー、優しく親切な明るいおもてなしの3点を貫いてまいりました。

これがフードビジネスの原点であると同時に、これからのマーケティング戦略の第一歩であると信じます。人手不足・地価高騰・中東戦争等の世界情勢の影響など難問が山積されている時だからこそ、21世紀へむけて原点に立ち戻り、心の籠ったひたむきなビジネスを心がけていくことが最重要と考えています。

（モスフードサービス・代表取締役社長）

内　省　の　時

渡辺　千寿子

ルイ・ヴィトンの製品の8割は日本人が買っているという。一流ブランドだから、皆が持っているから買う、といった傾向は単に女性の買物意識に限らず海外旅行もスポーツ熱も、と似たような事が沢山ある。流行、トレンディ、感性といった言葉があふれる中でその多数派が多いとはいえ、一方では自分にとってそれは何なのか？と思う人が増えている。何でも手に入る成熟経済の中で、元手を掛けて得た反省とまでゆかなくとも、内省しての感想といえようか。自分にとって本当に必要なものは、合うものは何なのか、と求めている。そうした受け手側からのコールに答えるためには、送り手側もひと息ついて内省する事が必要と思う。組織の内側のシステムや流れ、最終的には個人が自己の内側を再認識した上で創られるもの——商品や企画、メッセージはきっと受け手のハートに響くものであろう。特に女性はそんな感覚を本来持っているものだと思う。

（アトリエファーム・代表取締役）

消費のパーソナル化

大橋照枝

生活文化の成熟とともに、私だけのこだわりの一品がほしいという、消費のパーソナル化が進んでいる。企業は一人十色の多様でぜいたくな現代の王様生活者達の要求をリーゾナブルな価格でタイムリーに満たさねばならない。その為にはインダストリーのシステムの中で、アルチザン(職人芸)をとり込み、技術と芸術をドッキングさせた、レオナルド・ダ・ヴィンチ的創造力が要求される。それを実現しているのが、松下電器産業自動車事業部のスポーツサイクル「パナソニック」のセミオーダーシステムやポーラ化粧品本舗の個肌対応の化粧品「アペックスⅠ」である。前者は月産1.000台と好調で、後者は発売1年でポーラのトップブランドに成長し、しかもヤング層をとらえた。

80年代の生活文化“編集の時代”から90年代は価値文化“創造の時代”へシフトしている。社員の創造力を引き出す組織、職場環境づくりが企業の勝負どころとなろう。

(国学院大学栃木短期大学・助教授)

あとがき

『百人百語』第８集には、145名の方が、貴重な提言をお寄せくださいました。編集委員一同、心からお礼を申し上げます。

第８集については、２つの点で一歩前進をはかりたい、と考えました。

第１は、ＭＣＥＩの名のとおり、外国のマーケターの方にも寄稿をお願いし、名実ともに国際色ゆたかな『百人百語』にしていく第一歩を踏み出してみようではないか、とうこと。その成果として、今年は６名の方からすばらしい提言をいただくことができました。そのうちきっとフランス語、ドイツ語のページが生まれる！と私たちは期待しています。

第２は、女性の時代とか何とかいいながら、第７集に登場の女性はわずか５名（全体の 4.3%）に過ぎなかった、という事実を深く反省して、倍増をはかること。結果はご覧のとおりで、12名の方（全体の 8.2%）から貴重な提言をいただくことができました。

◇

今年もまた、日本の代表的な有力企業のトップマネジメントの方や著名な大学教授の方が、たくさん、含蓄に富む提言をお寄せくださいました。私たちにとって何物にもまさる励ましであります。

◇

余談ながら、ワープロで打った原稿は21編で全体の14.4%、前年と全く同率。これは予想はずれでした。

1990年11月20日

編集委員

近藤　聰	六本木義男
石田　巍	若林　健三
伊藤　洋子	高桑　末秀
小野　敏博	

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、前進と躍進への終わ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、我々はすべての相互努力と協力を惜しまない。