

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 *1992*

MCEI Board of Governors

Chapter	Current President
Bruxelles	Robin de Ripainseel 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	Kimio Kitani Nippon International Agency Shin-Osaka Marusyo Bldg. 4-3-2 Nishinakajima Yodogawa-ku Osaka
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 Japan Marketing Research. Sogo Kohjimachi Daiichi Bldg. 3-2 Kohjimachi Chiyoda-ku, Japan

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 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)
- 理事 小森 稔彦 (日本電信電話)
- 理事 沼本 康明 (日本電氣)
- 監事 清水 宣夫 (システム・コミュニケーション)

MCEI大阪支部理事会

- 理事長 木谷 駿巳郎 (ニッポンインターナショナル
エージェンシー)
- 理事 貴多野乃武次 (阪急電鉄)
- 理事 隅 謙造 (シャープ)
- 理事 三原 聰 (大 丸)
- 理事 石尾 誠典 (積水化学工業)
- 理事 松浦 孝次 (ワコール/ウイング)
- 理事 竹山 元一 (日本マーケティング研究所)
- 監事 小田 陽一 (ダイハツ工業)
- 監事 狩集 雄三 (大平印刷)

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(3263)7134 FAX 03(3234)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

目 次

■What Do You Require from Future Marketing?.....	Carsten Fischer	6
■Customer Satisfaction Success in the 1990s.....	Antonio Gastaldo	7
■Marketing in the Borderless World	Tomming Lai	8
■Marketing, Like Football, Was Invented in the West.....	David G. Lewthwaite	9
■“Information” Assuming New Dimensions	George Fields	10
■Passing Fad or Permanent Fixture?	Frederick M. Uleman	11
■家電品이 보이지 않는다	金 和	12
■男と女	荒谷 克典	13
■多品種少量生産対応は正しいか	石尾 誠典	13
■情報化社会のマーケティング.....	石沢 達也	14
■家庭から料理がなくなる。確実性の世紀末。.....	石田 巍	14
■いまどきの	一宮 宗昭	15
■『けいねんたいしょく』防止	伊藤 穎男	15
■創業者からのつぶやき	伊藤 洋子	16
■コトバだけのマーケティングはもういらない！.....	今尾 昌子	16
■小売業がマーケティングの主導権を握る時代	岩政 幸伸	17
■「本物」「定番」	植月 正章	17
■新しい方程式を創る	内海 寛明	18
■トレンドか？ほんものか？	大井 弘三	18
■キル・タイム、キル・アースからリブ・タイム、リブ・アースへ	大賀 公子	19
■「壁」を壊して「生け垣」をつくる	大木 英三	19
■“これから”はもう始まっている	大谷 紀雄	20
■営業幹部の戦略パワーの強化	大歳 良充	20
■新・結婚の経済学	大橋 照枝	21
■志のレベルが問われる	緒方 知行	21
■今様創造思惟	岡澤 豪	22
■ビオンド ザ ボーダー	小川 隆義	22
■製販一体	奥住 正道	23
■収斂（しゅうれん）'92	尾崎 康二	23

■「ニーズ深耕」と「シーズ化」	小野 敏博	24
■Customer Satisfaction(顧客満足)活動	小野 満	24
■ドミナント戦略を考えてみて	小山 俊哉	25
■マーケティングはやさしくなれるか?	香川 公一	25
■ウレスジ№1は「カルチャー」	柿原 辰郎	26
■“これから”は触媒	金沢 伸典	26
■おじいちゃんいつ死ぬの?	金子 達夫	27
■心身快適時代	加納 重彦	27
■主体的マーケティング	梶島 典昭	28
■平凡は難しい	上村 修二	28
■シガ-マーケットの視点“憐れみ”から“楽しみ”へ	亀井 裕治	29
■人間と自然を取り戻すマーケティング	狩集 雄三	29
■デザインしてる?	川嶋 保	30
■熟成の時	川津 悦子	30
■アジアの熱い風	岸 孝博	31
■新しい物指しお求めになりました?	木谷 駿巳郎	31
■マーケティングの原点は創業の精神にあり	貴多野 乃武次	32
■メーカーにとってのもうひとつのR&D	吉川 京二	32
■企業好意度	木原 純一郎	33
■良き社会人は良きマーケターの要件	倉光 弘己	33
■顧客対応のイノベーション	栗原 正和	34
■素顔の魅力とドレスアップの魅力	黒田 節子	34
■自分の目や耳で、もう一度	郡司 修三	35
■見せてあげるためのマルチメディア	小塚 健司	35
■イベントマーケティングへの期待	小内 進	36
■フレックス・プレイス	小林 薫	36
■ワインの品質管理	近藤 聡	37
■決め手はサービス	坂井 幸三郎	37
■最適選択の時代	佐久間 昇二	38
■変化への積極的な対応	佐治 信忠	38
■酒を飲みたくなる日	佐藤 壽一	39
■THINK GLOBALLY! ACT LOCALLY!	佐藤 恒雄	39
■顧客による「顧客満足(CS)」を	佐藤 知恭	40
■計算できる営業活動へ	佐藤 福雄	40
■顧客参加の経営思想を	佐内 洋治	41
■今、求められるベーシックな企業対応	下村 一則	41

■「節目」のマーケティング	島村健次郎	42
■「片利」共生から「相利」共生へ	白井 信行	42
■自由に選べるということ	杉浦 肇	43
■ヨコナラビからデコボコへ	鈴木 忍	43
■GO!グローバル	鈴木 稔	44
■感動の満足	関口 晴也	44
■筋の通った社会貢献活動を	高桑 末秀	45
■「志操」のある顧客満足のシナリオ	高峯 秀樹	45
■やはり今年もCS（顧客満足度）に	武田 哲男	46
■「ひと」中心のマーケティング	武田 裕夫	46
■ビジネスエシックス（企業倫理）	田中 利見	47
■団塊の世代	田中 昇	47
■「気」の色は何いろ？	田中 羊子	48
■エコロジック・ビューティ	谷口 正和	48
■「新大衆化現象」	谷口 優	49
■提案型営業—新しい時代の新しい営業	千足 隆昭	49
■バブルマーケティング崩壊の中で	堤 江実	50
■祭りのあとの、誠実ごっこの時代	坪田佐保子	50
■満腹食堂の調理師から「栄養士」へ	寺尾 睦男	51
■対話型広告の時代	寺下 富雄	51
■「基力」の再構築を	富田 真司	52
■「顧客満足」をテコに本物のマーケティングを	鳥居 直隆	52
■生活者利益を考える	鳥越 功二	53
■宇宙プログラム「天・地・人」	長岡 隆司	53
■流通・取引慣行ガイドラインを守ろう	波形 克彦	54
■価値を創り、拓める	中井 吉人	54
■社会に貢献する企業の主張	中神俊文夫	55
■知のナチュラル・ハイ産業	中島 良彦	55
■21世紀までに酒販業界はこう変わる	中西 将夫	56
■今、時代が求めるものは「マーケティングセンス」	中野 秀樹	56
■企業活動から生活活動へ	中野 光雄	57
■香りのこれから	中村 祥二	57
■高付加価値化商品戦略の終わり	西川 徹	58
■ダウンサイジングとマーケティング	沼本 康明	58
■'92年のキーワードは、もう、これしかない！	野村 正樹	59
■美の求心力	萩原 隆男	59

■地球にやさしい生活	橋爪 繁幸	60
■メディアは多様化、複合化の方向へ	原 惇	60
■ファジーの効用	馬場 聡	61
■正直な会社	平林 牧生	61
■コピー機が文化態系を破壊する？	平松 昌子	62
■食のライフスタイルの変化と流通の変化	廣田 正	62
■考える生活者に、グランドデザインからの対応を	福崎 隆司	63
■F. M. P(フィールドマーケティング)の指数化	福沢 暉夫	63
■知本主義	福田 孝	64
■“品格”と“共生”の時代	藤江 俊彦	64
■モノ・ココロがついた時	北條 恒光	65
■学問的に体系づけ、戦略的に選択する	堀切 功章	65
■本当の消費者志向マーケティング	前次 宮内	66
■夢を実現するマーケティング	前次 進	66
■根元的な「こち良さ」の追求	松岡 一男	67
■倫理感覚	松岡 茂雄	67
■健康の喜び	丸谷 芳雄	68
■必要な流通業マーケティングの充実	三浦 功	68
■サービス・マーケティングの高揚を	三浦 一	69
■再び、顧客満足とは？	御巫 理花	69
■『オムニチーフ』なマーケティング戦略	三上富三郎	70
■アルバイト・チャンネル	水口 健次	70
■「エコブー」「アノブー」「ココブー」—3ブー・マーケティング	水野 誠一	71
■これからもアバウトとファジー	三谷与司夫	71
■パーティのあと始末	三田村和彦	72
■人とのネットワークが勝負をきめる	三田村之弘	72
■洗練と調和への巡航速度を	三原 聡	73
■物流の多様化と選択の時代へ	宮内 宏二	73
■距離感をつかむ	宮野友次郎	74
■マーケティングに監査システムを	宮原 義友	74
■足りない。危ない。	村國 豊	75
■経営にはつねに“サイエンス”と“アート”の共生を	村田 昭治	75
■“I was there!”	望月 明	76
■営業力開発のひと工夫	森 茂樹	76
■「オタク化」時代のマーケティング	森下 信雄	77
■90年代マーケティング= (科学+顧客心理)の探求	森原 基晴	77

■消費者主導型マーケティングへの転換とは……………	守谷 一誠	78
■バック・トゥ・ベイシック……………	諸田 哲生	78
■安心提案・信頼提案……………	家根 敏明	79
■経営にフィロソフィーを……………	山口貴久男	79
■北風 マント……………	山口 高明	80
■課題の創造的な構造化……………	山本 輝夫	80
■マーケティングはいま第三ステージに……………	吉田 節夫	81
■平成の“普通”……………	吉留 景子	81
■新製品への期待と行動……………	米田 清紀	82
■ことばは消耗品ではない……………	六本木義男	82
■価値観は顧客（受益者）が決める……………	若生 容光	83
■CS推進5つの“M”……………	若林 健三	83
■健康……………	渡邊 和男	84
■豊かさの中の不満……………	渡辺千寿子	84

What Do You Require from Future Marketing?

Carsten Fischer

Looking back, we see that the 1980s were a time for consumer-oriented marketing measures. But looking ahead, the future calls for marketing with a broader scope—what might be called integrated marketing. This means sales promotions, public relations, consumer marketing, corporate identity, and social responsibility all have to be combined in an integrated concept. With the variety of media available, the media mix has to be better formulated and may even have to be changed daily. Since several markets and media in the industrial world are saturated, new advertising strategies have to be found, such as in-store

promotion combined with local radio or TV.

In the European market, cultural differences will continue to exist even with the creation of a unified market. Thus a pan-European market strategy will not always be successful. The local aspect of marketing in the true meaning of the market will remain an important consideration. To think globally and act locally has to be translated into a marketing strategy which plans at the global level and fine-tunes at the local level.

(German Academic
Exchange Service Scholar)

未来のマーケティングに何を求めるか

カールステン・フィッシャー

振り返ってみると、1980年代は消費者志向型マーケティングの時代であった。が、前を見れば、未来はより広い視野をもったマーケティング——統合型マーケティングとも名づけるべきものを要求している。その意味は、SP、PR、対消費者マーケティング、CI、社会的責任などすべてが、1つの統合されたコンセプトによって連結されているということである。利用可能なメディアはますます多様化し、メディアミックスは「日替わり」になるかもしれない。先進諸国のいくつかの市

場とメディアは飽和状態におちいり、新しい広告戦略が開発されるかもしれない。

ヨーロッパにあっては、市場統合が実現したとしても、文化の差異は引きつづき残るであろう。ということは汎ヨーロッパ市場戦略はいつも成功するとは限らないことを意味する。「グローバルに考えローカリーに行動せよ」という格言は、マーケティング戦略的には、「グローバル・レベルで立案し、ローカル・レベルで微調整せよ」とホンヤクされなければならない。（ドイツ交換留学生）

Customer Satisfaction: Success in the 1990s

Antonio Gastaldo

Until the 1990s, the game of success has been focused mainly on technical strength and product quality, and competition was fought in the arena of “technologies and quality.” However, as we enter the 1990s, technological strength and product quality, although vital, have become insufficient for corporate survival in this ever-changing environment where customer and consumer requirements and expectations are becoming increasingly diverse.

The degree of commitment to meeting these diverse requirements and expectations is the key to the survival of the corporation in the 1990s and to their continued existence into the 21st century. Success will depend on how thoroughly each and every function within

the company is carefully assessed on an ongoing basis in light of customer satisfaction and how these functions can be renewed to meet customer requirements and expectations for the achievement of customer satisfaction.

In order to become an excellent corporate citizen and provider of customer satisfaction in the eyes of customers, consumers, and society in general, the heart or sensitivity of reacting to customer requirements and expectations by each and every one of the employees when executing their jobs will be key. In this respect, we can say that competition in the 1990s will be the “battle of the hearts.”

(Executive Vice President,
Sumitomo 3M Ltd)

90年代の成功の鍵は顧客満足

アントニオ・ガスタルド

90年代以前の成功の鍵は技術力と製品の品質にあり、競争はその領域で行なわれた。しかし、90年代に入り、顧客そのものが、そしてその要求や期待が極めて多様化してくると、企業の生き残りにとって、それらは重要ではあるが、不十分なものになってしまった。

こうした多様化した要求や期待をとらえることにどれだけコミットするかが、企業が90年代に生き残り、21世紀に存在し続けるための鍵である。企業のもつ一つ一つすべての機能を顧客満足というものさしでいかに徹底的

に評価し、顧客の要求や期待をとらえるためにいかにリニューアルできるかということに成功はかかっている。

顧客や消費者や一般社会の目から見て、優れた企業市民に、そして顧客満足の提供者になるには、一人一人すべての社員が彼らの仕事をやる際に顧客の要求や期待に反応する心や感受性が鍵となるだろう。

このことから、90年代の競争は、まさに“心の戦い”になる、と言うことができよう。

(住友スリーエム・副社長)

Marketing in the Borderless World

Tomming Lai

With the advent of satellite broadcasting, people are coming closer and closer together. All information can be spread to every corner of the world much more efficient and rapidly. The world we are living in has become a borderless world.

As marketing people might have anticipated this kind of change, when making marketing plans this communication factor should be included in order to make a marketing plan which will not be limited the local market.

(Chairman, United Advertising Co., Ltd)

ボーダーレス時代のマーケティング

頼 東明

衛星放送の時代がやってきたおかげで、世界中の人びとが互いに親密感を持つようになった。

すべての情報が、これまでとは比較にならないぐらい効率よく、早く、世界の隅々にまで、広がるようになった。

われわれが生きているこの世界が、ボーダーレスになったのだ。

マーケティング・マンとしては、この一連

の変化は以前から予期し得たこと。

従って、これからマーケティング計画を立てるときは、このコミュニケーション要因をキチンと計算に入れる必要がある。

ローカル・マーケットにしか通用しないようなマーケティング計画を立てないためにも、ぜひそうしなければならない。

(聯廣股份有限公司・董事長)

Marketing, Like Football, Was Invented in the West

David G. Lewthwaite

Consumer spending has slackened or even retreated. Likewise for population growth and disposable income. Suddenly marketers are faced with stagnant sales, and future prospects are scarcely more favorable. Expansion by eating into competitors may be the strategy adopted, but this will often eat into margins and marketing investments as well.

Under the circumstances, the importance of marketing, and its influence on all corporate activities, become critical. Consumers are no longer attracted by mere intrinsic quality but seek emotional, even sensual satisfaction. And these needs are evolving constantly.

Whereas many Western manufacturers are striving to match Japanese quality, the Japanese themselves have

accelerated to the next-higher level where the new consumers are waiting.

Marketing needs dictate product design. Plants built for mass production must now turn out customized goods at the same or lower cost. And *speed* in bringing a new concept to market has become a key competitive weapon.

Whether art or science, marketing has become the key element of the whole business operation and, for many companies, the key to survival.

Marketing, like football, was invented in the West. But are not the goalposts moving, and which side on this level(?) playing field is running with the ball?

(Vice President for Corporate Affairs, Nestle K.K.)

マーケティングは、フットボール同様、西側の発明

デビット・G・ルースウェイト

消費支出が不活発になった。物によっては前年を下回っている。そうすると、ライバルのシェアをかじることによって売上げ拡大をはかる戦略がとられるかもしれない。が、それに要する費用はしばしば粗利益に食い込み、マーケティング投資の足まで引っ張る。

消費者はもはや品質だけでは飽き足らず、情緒的・官能的な満足を求めている。この欲求のほうがかんスタントに進化しつつある。

多くの西側企業が、日本人向けの品質に合わせる努力をしているあいだに、日本の企業は、ニューコンシューマーが期待しているより高い次のレベルに向かって、アクセルを踏

んでいたのだ。

市場に新しいコンセプトを持ちこむ《スピード》が、競争の重要な武器になっている。マーケティングを芸術と考えるにせよ科学と考えるにせよ、いまや多くの企業にとって、マーケティングは全ビジネス活動の重要な要素であり、生き残りのキーになっている。

マーケティングは、フットボール同様、西側で発明された。が、いまマーケティング競技場でゴールポストを移動させたり、ボールを手を持って走ったりしているのは、どちらのチームだろうか？

(ネスル・副社長)

“Information” Assuming New Dimensions

George Fields

The Japanese love buzz words, and many are relevant to marketing. A few years ago, we had *shinjinrui* (the new human species) which somehow suggested that the younger generation was even more radically different than the preceding waves of youngsters that traditionally upset oldsters in most societies. *Kokusai-ka* (internationalization) was bandied about but has now been superseded by *gurobaru-ka* (globalization) followed by *bodaresu* (borderless). Each of these words has information connotations, as indeed some say that we are entering the post-industrial information society.

This is my 25th year of studying the Japanese market. Since markets are

people and people are markets, that means I have been studying the Japanese people for a quarter of a century. It is significant for me that these market-linked buzz words started to appear around 1985. Till then, I tended to argue that it was not so much Japan that had changed but others' perceptions of Japan. I have stopped saying this, as I see some fundamentals being affected by new values. The proliferation of information related buzz words is no coincidence. The nature of information and the needs for information in the Japanese market are undergoing rapid change.

(Chairman & CEO, ASI
Market Research [Japan] Inc.)

情報が新しい重要性を持ち始めた

ジョージ・フィールズ

日本人はキーワードが好きだ。多くはマーケティングに関連しており、数年前の「新人類」はその一例。これまでの若者とは比較にならないくらい過激に変わっていることを、なんとか示唆しようとしたのだが、どこの国でも若者は年寄りの度肝を抜き、狼狽させるのが常である。「国際化」も流行語としてもはやされたが、今では「グローバル化」に取って代われ、「グローバル化」のあとには「ボーダーレス」がつついている。これらのキーワードはいずれも工業社会の次の情報社会にわれわれが突入しつつあることを暗示

している。

私が日本の市場を勉強しだして25年たつ。市場は人なり、人は市場なり、という格言からすれば、私は1/4世紀も日本人を研究してきたことになる。市場にリンクしたキーワードが出現し始めたのは1985年ごろで、それまで私は「日本が変わったのではない。日本を見る目が変わったのだ」と主張してきたが、そういう言い方を私は止めた。基本的な価値のいくつかが新しい価値に体当たりされて、ぐらついているのがわかったからだ。(ASIマーケット・リサーチ・代表取締役社長)

Passing Fad or Permanent Fixture?

Frederick M. Uleman

There are many reasons for suspecting that the latest ecology boom is just another gimmick devised by power brokers jockeying for position: World leaders who sit in air-conditioned offices and talk of impending energy shortages, countries that institute policies to raise their own birth rates even as they bemoan the global population explosion, and politicians who cite endangered owl species in an effort to ban the export of logs but not lumber from the same forests. If so, companies are safe playing the same game of cosmetic changes to disguise corporate irresponsibility.

Yet there are also signs that this posturing has struck a responsive chord among the public: grassroots support for

recycling, dismay at the damage from acid rain, and even a willingness among consumers to pay more for environmentally correct products or to make do with less rather than exacerbate the problem. More and more people are starting to get involved and to say, "Hey, this is my environment too. Quit messing it up."

If the emerging environmental consciousness can be sustained, companies and politicians who have merely been grandstanding face a potentially disastrous backlash when their duplicity is revealed. Given the choice, it would seem only prudent for companies to take a chance and do the right thing.

(President & CEO,
Japan Research Inc.)

一時的な^{はやり}流行か本物か？

フレデリック・ウレマン

世界的に関心が高まっている環境問題は、利権者が権力争いの道具に持ち出したのではないか、と思われる節が多々ある。冷暖房のきいたオフィスから市民に省エネを呼びかける政治家、世界人口の増加を非難しながら自国の出生率低下を嘆く政府、野鳥保護を理由に原木の輸出を禁じながら同じ森からの木材製品輸出を促す指導者など、枚挙にいとまがない。これらが真実で環境問題は単なる流行に過ぎないなら、企業は表面的な対応で済む。

しかし世間の環境問題意識は本物だと思え

る節もある。資源再利用への幅広い支持、酸性雨に対する憂慮、たとえ高価でも環境にやさしい商品を選択購入するなど、「われわれの環境を粗末にするな！」の声は日増しに大きくなって来ている。

この意識、この声の本物であれば、スタンダードプレーに終始している企業や政治家に対する一般市民の反発は強烈なものとなろう。企業は勇気をもって正しい道を選択し、本気で取り組むのが賢明ではないか、と思う。

(ジャパン・リサーチ・代表取締役)

家電製品이 보이지 않는다

金 和

최근 일본의 가전제품 메이커는 주거생활의 일체화를 피하는 빌트 인(built in)제품에 본격적으로 나서기 시작했다. 東芝가 금년 4월 1일부로 가전사업본부를 「주거공간 시스템 사업본부」, 「영상미디어 사업본부」, 「라이프 일렉트로닉스 영업본부」의 3부서로 나누었고, 松下도 같은 날, 「建築 일렉트로닉스部」를 신설했다. 또, 日立製作所도 빌트 인 가전의 판매점 육성에 본격적으로 나서고 있다. 앞으로는 소비자의 주거생활에 맞지 않는 가전제품은 소용없다고 하는 예측에 착안한 各社의 움직임이라고 생각된다.

실제로 요즘 시스템 키친 메이커의 제품을 상세히 살펴보면, 빌트 인 된 냉장고나 전자렌지, 식기세정기, 식기건조기 등이 거의 보이지 않게 되었다. 나무제품이라든가 그 외의 재료로 만들어진 문짝, 또는 캐비넷에 들어가 있다.

결국 주거생활의 변화가 가전제품의 얼굴을 보이지 않게 한 것이다. 흥미로운 시장이 또 하나 생겨났다고 할 수 있다.

가정이란 원래 휴먼 커뮤니케이션 가운데서도 가장 기초적인 단위이다. 편리성이나 기능성을 중심으로 개발되어 온 가전 메이커의 상품이 이제 휴먼 라이프의 변화에 의해 테스트 받고 있다고 말할 수 있다.

앞으로의 가전제품은 주택 일렉트로닉스(Electronics)가 될 것인가, 컨스트럭션 일렉트로닉스(Construction Electronics)가 될 것인가, 아니면 아키텍처 일렉트로닉스(Architecture Electronics)가 될 것인가. 새로운 시장은 마아케팅 실무자들의 사고방식을 어떻게 변화시킬 것인가.

[KOMA(Korea Marketing Co)]

家電品の顔が見えなくなった

金 和

最近、日本の家電メーカーはビルト・イン製品に本腰を入れ始めた。東芝が今年4月1日付で家電事業本部を住空間システム事業本部、映像メディア事業本部、ライフエレクトロニクス営業本部に3分割し、松下も同じ日に建築・エレクトロニクス部を新設したのに対して、日立もビルト・イン家電品の販売店育成に取り組んでいる。実際、システムキッチンメーカーの製品を見てみると、ビルト・インされた冷蔵庫や電子レンジ、食器洗い乾

燥機などは、外から顔が見えないように収納されていることが多い。住まい生活の変化が家電品の顔を見えないようにしたわけで、面白い市場がまた1つ出現したといってよい。

家庭とはもともとヒューマン・コミュニケーションの中でも最も基礎的なユニット。そのヒューマン・ライフの変化によって、これまで便利性や機能性を中心に開発されてきた家電メーカーの商品が、いまテストを受けているのだ。(コリアマーケティング・代表)

男と女

荒谷 克典

最近、街を歩いていて妙に気になることがある。それは、女性に対する若い男のやさしさ（往来や電車の中で、若い男がデレデレしている）とくわえタバコ姿の女性の増加である。男性の女性化、女性の男性化といえなくもないが、何となく社会における男性と女性の役割の変化を感じるのは私ひとりだろうか。

女性の社会進出にはめざましいものがあり、日本も近い将来アメリカ並みにいろいろな職業に女性の姿をみかけることになるであろう。大いに結構なことだと思う。しかしながら、

それに反比例して男性が社会から姿を消していくような事のないように祈りたい。

くわえタバコは典型的な例であるが、女性進出に伴う働く姿（＝職場環境）や日常の物の考え方の変化は、マーケティング上きわめて興味深いことである。

21世紀もすぐそこまできていることだし、私自身アンテナを高くして世の中の変化をとらえていきたい。（日本電信電話・移動体通信事業本部営業部顧客サービス担当部長）

多品種少量生産対応は正しいか

石尾 誠典

「マーケットインの思想の下に『多品種少量生産対応』こそが、これからのメーカーのマーケティング戦略の原点である」と言われて久しい。しかし、メーカーとしての基本戦略として、果してこれで正しいのであろうか。お客様にいかに満足を与えるか、いや喜びを与えるか、お客様の欲しい時に、納得する価格で、本当に期待しているものを提供する。しかも、ご愛顧頂き継続して提供する。お客様に「〇〇の商品は、いつも使っているが本当に買ってよかった」と実感して頂く。これ

が、メーカーとしての基本的な役割とするならば、『多品種少量生産対応』が、メーカーとしての基本戦略として正しいのかどうか。メーカーとチャネル間で相互に役割を分担し、むしろ、基本的姿勢としては、メーカーとして目標とするお客様に、『特定商品特定生産対応』こそが、今後の基本戦略ではなからうか。（積水化学工業・マーケティング部企画担当部長）

情報化社会のマーケティング

石沢 達也

工業化社会から情報化社会への転換は、製造業に何をもたらすか？ 顧客主導型で、しかもニーズの多様化、個別化に対応し、その上で大量生産の規模のメリットを失わない生産方式…これはコンピュータと通信ネットワークの結合により可能になる。

CIM(computer integrated manufacturing)は、いわば素人である消費者が、プロである製造者のノウハウを内蔵させたコンピュータとの対話により、自らの潜在ニーズを顕在化、具体化させ、これを生産技術の内蔵させたNC(数値制御)マシンに連動させることにより、

自動生産させる。

消費者とのコンピュータ対話には、AI(artificial intelligence=人工知能)やAR(artificial reality=人工現実感)など、デジタルで自らその商品につき疑似体験のできるシステムのより充実した発展が必要であり、人と自動機械のそれぞれの特色を活したCIM工場の出現も不可欠である。

こうして、顧客と製造者がお互いに見える生きたマーケティングが始まるであろう。

(松下電工・経営企画室長兼ITフォメーションシステム・セクター所長)

家庭から料理がなくなる。確実性の世紀末。

石田 嶺

単身男女の暮らしから料理という作業が減っているのは、もう周知の事実である。

一方、結婚している主婦という、こちらでも少しずつ、でも確かに消えている。

子供の遠足用おいなりさんのあぶら揚げは味付けでスーパーで売っている。

主人が好きな、焼き肉・ステーキ・刺身・うなぎ・鍋物、これらは簡単で時間が掛からない手抜きメニュー。他に電子レンジ、オーブントースター、レトルトパウチ等々、簡単クッキングは確実に市民権を広げている。

市販の惣菜は不味いなんて言えない。吉祥寺の三浦屋に行ったら。高いけど美味しい惣菜がどっさり、そして売れている。

その上、結婚はしない、子供は少ない。料理をするチャンスは益々減っていき、住居から調理器具が1つ1つ消えていく。

生鮮流通はどうなる???

食品メーカーはどうする???

スーパーマーケットは???

本気に考えなければならぬ世紀末になってきた。(アタシ・エビ 研究所・代表取締役)

いまだきの

一宮 宗昭

「いまだきの若い者は…」とか「いまだきの子供は…」とか、逆の世代からは「いまだきの大人は…」とか「いまだきのオバンは…」等々、自分の体験（世代感覚）から他人を誹謗する言葉が、それぞれの立場で勝手気ままに言い続けられている。

これは、何も今に始まったことではなく、エジプト時代や江戸時代の文献の中にも、洋の東西を問わず同様の台詞がハッキリと残っている。これらのことは「一方的な非難だ」「言い掛りだ」などと、一概に悪いことと簡

単に片づけられるものではないと思う。

これらの言葉を「だから駄目なんだ」と、中途半端に言いっぱなしにしないで、その後が続く「自分だったらこうしたい」とか、「このように進めていけば、もっと良くなる筈だ」とかの言葉を、できるだけ沢山集めて分析していけば、お互いのコミュニケーションがはかれて、今よりちょっぴり世の中の先が見えるきっかけになるかも知れない。

（アイアンドエス・マーケティング局部長）

『けいねんたいしょく』防止

伊藤 頼男

『定年退職』ではない。『経年褪色』。年を経て色褪せること。21世紀に向けて高齢化は益々進み、いわゆるシルバー産業がより活発となるであろう。しかし、昨今、数多くの年を経たシルバー消費者が、精神的にも肉体的にも色褪せ防止に大いに注力していることは、周知の事実である。

この時に当たって、会社も商品も、そしてマーケティング戦略も、『経年褪色』を防止することに力を注がなくては、これから益々広がって行く大事な市場に食い込み、これを

押さえて行くことは困難であろう。

企業にしても商品にしても、歴史と伝統に支えられ、その長寿を誇っているところが多々あるが、その多くは、時代や環境の移り変わりだとか、需要構造の変化とかに、きちんと対応して、色褪せ防止に努めてきた結果であると思う。経年褪色防止はすなわち活性化であり、創造であり変革であって、サバイバルの要諦であろう。

（三井物産・理事エルフ部門統括役員補佐）

創費者からのつぶやき

伊藤 洋子

かくありたいの「かく」も、こうありたいの「こう」も、しかとは見えません。

で、なにかを求めます。

商品やサービスを求めます。

手近な日常的な鍵がここにあるであろうことを当然のこととして、1人異端とならずに、賢い時代の参加者となれることを求めて。ひたすら迷わず求めてきました。

ところが“求めるだけ”にブレーキがかかりました。自然や地球や次代の生物たちへの課題が私の足下にも及んできました。賢いだ

けでは評価されず、オトコもオンナも優しくなければならなくて、生きている価値を問われていることに気づかされたのです。

かくいう「私」、ヒト呼んで生活創費者。

今日も我が生活創造のよりよい価値を求めて“買い場”を巡ります。マーケターとは我が生活の協働者と見つけたり。商品や店のあちこちから協働者の陰が見えます。彼らは販売を促進せず、あえて言えば、購買を促します。自分の内なる消費者像をよく知っている人たちです。 (系・代表取締役)

コトバだけのマーケティングはもういらない！

今尾 昌子

モノが市場に溢れている。作り手はますます顧客のニーズに合った商品づくりをと、日夜、研究・開発に忙しい。にもかかわらず、私たちが本当に欲しいものは、今の市場にはみつからない。

もはや、人々はモノを求めてはいない。本当の満足とは、商品の機能性やデザインの追求によって得られるのではない。消費が美德であり、満足である時代はすでに終わりを告げた。

21世紀は、本当に良いモノしか残れない。人々の心に飽くことのない感動と共感を与えることができるモノだけが生き残る。作り手のコトバだけのマーケティングはもう不要。人間、地球の生存の「本質」をとらえたマーケティングこそが求められる。

ホンモノのあくなき追求——これが21世紀のマーケターの課題ではないか……と思う今日この頃である。(大平印刷・営業企画部マーケティング企画課プランナー)

小売企業がマーケティングの主導権を握る時代

岩政 幸伸

小売企業がマーケティングの主導権を握る時代。

- (イ) 技術革新が生産量にかかわらず製造原価を殆ど同じにした。従って、少量発注でも大量発注と同じ条件で仕入れられる時代となった。
- (ロ) 多品種少量生産と言いながら量産に励んでいるので、流通在庫が20ヵ月にも及ぶ。
- (ハ) DSさんが売り急いでも消費者は踊らない。

商品は幾らでもあると信じている。

今こそ小売企業は主導権を握り、仕入原価の引下げ折衝を勇気を持って実行するとき。

あがった利益を継続的に店舗に注ぎ込み、POSシステムを進め、やがて到来する人口減、来店客数減少時代に、しっかりした顧客対応策を樹てること。

(大正製薬・専務取締役)

「本物」「定番」

植月 正章

「本物」「定番」論議が賑やかだ。関連して、「多品種少量」への反省もさかんだ。そしてもうひとつ「CS、すなわち顧客満足」論議。結局は、顧客は、小手先ではお金を支払わないし、簡単に動かされなくなったと言うことだ。例えば「多品種少量生産」の反省は、少品種の「定番」「本物」の品切れ（機会ロス）、いわゆる多くの顧客が欲する物をタイムリーに提供出来なかった仕組みに対する「顧客不満」への反省でもあるのだ。

「本物」とは…中国の先人の言葉「和して

流されず」にヒントを感じる。オリジナリティのあるハード（商品）をベースに、時代や顧客の進化に適応力を持つソフト（サービスやシステム）で対応すること。すなわち顧客の期待への答えを、流されることのない自分らしさ、差別化要素を加えて提案し、その魅力と鮮度を維持、継続させると言うことではないだろうか？。その意味で、今こそマーケットの真価が問われる時である。（アシックス・アスレチック事業本部取締役本部長）

新しい方程式を創る

内海 寛明

大なる地球のマグマは動き出し、地殻変動は激しくなってきた。凄まじいばかりのグローバル化、情報化の波は消費構造及び流通形態の変化をもたらし、今後の商品の存在価値感を変えようとしている。もはや商品は、従来兼ね備えた本質的なパワーだけで満足され選ばれるのではなく、トータル的なモノサシが基準にされる今日では、企業の総合力如何にまで関与されようとしている。

そう言う意味からも企業のマーケティング活動は、当然従来の延長線上での発想やスケ

ールは「形骸化」の文字に置き換えられつつある。古い方程式から新しいモノを創りだす努力に加え、新しい方程式を自ら創る姿勢と行動力が今求められている。

確固たる信念のもとに、独自性を軸とした旗印を鮮明にし、メーカー・流通それぞれの主張を世に問い、新しいモノサシに合致する企業体質への構造転換と強化が、ドラスチックに図られることが肝要であろう。

(ヤエガキジャパン・経営企画室)

トレンドか？ほんものか？

大井 弘三

夏の電力消費の増大に対して、東京電力は節電をよびかける広報活動を展開した。

◇

「使い捨てカメラ」は「レンズつきフィルム」と呼称を変えるそうだ。

◇

「地球にやさしく……」を合言葉とする大手企業の企業広告が、新聞全ページを美しく飾る。

◇

「エコロジー」がマーケティングの課題に

なり、また企業戦略のテーマとして浮上してきた。

◇

地球環境との共生が模索されている。が、しかし、今日の状況はほんものだろうか。

エコロジーがトレンドとして取り上げられているだけではないだろうか？

◇

これからのマーケティングの課題である。

(大平印刷・取締役営業本部長)

キル・タイム、キル・アースからリブ・タイム、リブ・アースへ

大賀 公子

モノが溢れ、泡がはじけた「うたかた」の後、人はどこに向かおうとしているのか？

世紀末、人は「時間」と「空間」の有限を実感している。人生が限られた時間であり、地球がかけがえのない棲みかであることに気づき、自分の時間のオリジナリティの確立と地球社会における共生の方法の模索を始めた。

タイム・マネジメント、即ち、時間の裁量権を握ること。好きなことと嫌いなこと、自分でしかできないことと他人でもできること、

今しかできないことといつでもできること、選択とタイム・シフトと超現実の道具を駆使し、注文設計での自分時間の創造が始まる。人生を二倍に生きるマーケティングの時代。

メディアは、母なる地球の惨状や老いを伝え、「我ら地球市民」の自省と決起を促す。光や風との、水や土とのコミュニケーション・マーケティングの時代。（NTT・サービス開発本部マーケティング部門）

「壁」を壊して「生け垣」をつくる

大木 英三

ソ連邦の崩壊による東と西、グローバル化する日本と世界、金融不祥事にみる官と民、そして男と女、大人と子供、売り手と買い手。90年代。それらの間にあった古い壁が取り払われ、新世紀への激流が進行中。80年代後半から過去のルールや常識が解体され、不安で頼りないボーダーレスの時代はつなぎとして存在した。そこでは全てが等価値に見え、情報の新しさや周囲の動きに判断基準をゆだねてきた。しかし人々は本当に欲しいものを見

つけるのは困難である事に気づき始めた。そして今、その混沌の時代に学んだ知恵と自ら創造した知恵によって、90年代にふさわしい境界を作ろうとしている。決して物事を隔てる壁ではない。お互いにいつでも交流でき、成長の可能性を秘めたメリハリのある柔らかい境界＝新しい際作りの時代である。

生活者、社会、企業それぞれの新しい際作りが始まった。

（旭通信社・マーケティング局長）

“これから”はもう始まっている

大谷 紀雄

世の中の常識が少しずつ変化したり、多種多様な考えが飛びかう時代にあっては、ある人にとっては意外なことも別の人には当然のこと、という現象が増えてくる。

意外な発想、思わぬアイデアが大きくふくらんでビジネスを成功させることも、よくあること、として誰も驚かない。

マーケティングは、もちろんセオリーはあるものの、ひとつの感性がその内容を大きく左右する性質を持っており、これらの多種多

様な考えをどの感性でまとめあげていくべきか。いや、まとめあげてしまってはダメなのかもしれない、受ける側の各々の感性をちょっぴり刺激する一種の投げかけが必要とされる時代でもある。

やり過ぎず（でしゃばらず）、それでいて核心を突いた個性的な呼びかけが消費者を動かしていく。消費者に動かされながら企業のマーケティングは展開されている。

（タカラ・総合企画室チーフディレクター）

営業幹部の戦略パワーの強化

大蔵 良充

90年代に入って、企業本社の中枢でのマーケティング戦略の革新は、大きく進歩してきたといえよう。あとは、社会的倫理性が一部企業に欠落していることが、不安として残ってはいるが……。

また、日々顧客と接する小売企業、サービス企業のなかには、顧客ニーズへの対応を通して、マーケティング革新が進んでいるところも増えている。

こうしたなかで、メーカーの営業部門——支店レベル、販売会社レベル、さらには特約

店レベルが、大きく立ち遅れたままであるといえよう。「リテール・サポート」「提案営業」という掛け声はかかるが、ここではマーケティング戦略の発想、あるいは思考が根付いていない。目標と戦術が短絡してしまう体質が強い。

ここの部門——営業幹部に戦略的発想が出来るようにどうしていくか、これが「これから」の大きな課題であると思う。

（プロムス・代表取締役）

新・結婚の経済学

大橋 照枝

「結婚しないかもしれない症候群」にあきたりない独身女性達が、新しくもっと頼りがいのあるレトリックを求めている。筆者はそれを「新・結婚の経済学」として提起している。かつて女性の雇用機会が少なく、就職しても男性との賃金格差が大きかった時代は、独身女性は三高男性（賃金が高く、学歴が高く、背が高い）を求めて、結婚という永久就職をする方が有利であった。ところが今、女性の短大四大への進学率は男性を上回り、賃金も同学歴同年入社の男性と変わらなくなり、

しかも女性がキャリアをどこまでも追求できるようになると、女性が結婚から得るメリットは少なく、むしろデメリット（機会費用＝もし結婚しなかったら得る利益を失うこと）の方が多くなる。結婚には男女の愛による結びつきの面もあり、一概に経済的損得だけでは論じきれないが、男性に伍して働く有能な独身女性の心のゆらぎに「新・結婚の経済学」は安心と救いになる面があることもいえない。

（国学院大学栃木短期大学・助教授）

志のレベルが問われる

緒方 知行

企業マーケティングのベースが、「貧しさ克服」「苦の総量解消」からすでに脱したことは明確である。

いまや、「新しい豊かさの創造」「人間一人一人と人間社会にとっての幸福の創造」というところに、その根幹がおかれねばならなくなっている。

では、豊かさとは一体何なのか、人間にとっての幸せとは何なのか——これ自体がいま問われはじめているのである。

「何をもって豊かさと考え、人間社会にとっての幸福と考えるのか」——そのことが、企業活動の根底において、真向から問われる時代、それがいま到来しつつある。

その上で、企業は個々に何をすべきと考え、どう実践するか——主体論的経営の時代である。

何が現れているか、のトレンド指向に終始する時代からの決別のときである。

（オフィス2020・代表取締役）

今様創造思惟

岡澤 豪

宇宙混沌、権力・戦争、地球環境、ソ連情勢、火山爆発、気泡崩壊、地価高騰、金融不祥、世紀終焉、成熟市場、高齢社会、女性時代、自然・健康、企業理念、企業広告、人材確保、経済・文化、社会貢献・芸術支援、通信網羅、情報過多、価値多様、視聴率・質、媒体価値、若者市場、流行・娯楽、外食産業、

食通・美食、高品質欲、比較広告、商標戦略、商品位置、地域訴求、創造技法、顧客創造、顧客満足、人間回復、自己実現、人生甲斐。

これからは、プロが死ぬ気で本物を創れば何とかなる。

(味の素・広告部部长)

ビオンド ザ ボーダー

小川 隆義

外国の人々とビジネス上の話をする機会が増えてきた。そうになると、ますます痛感するのは共通の言葉と相手の思考方法や価値観を理解する能力が不足しているということだ。

特に東南アジアでは、華僑系の方々とおつき合いをする機会が多いが、潮州系、福建系、はたまた旧英領系の人々が一堂に会して、コミュニケーションが行なわれるときは、とても日本人の入りこむ余地はないとさえ思う。つまり即座に共通語を選択していく様は見事というしかない。

一方で、海外からの帰国子女や中国からの日本人帰国者、あるいは外国人の居住者が日本で感じる言葉の壁以外の“国境”があることや、たとえ物が豊かでも日本には住みたくないという外国人が多くいることを考えると、日本人が果たしてボーダーレス社会の中で、生きることができるのだろうか？と疑問が湧いてくる。経済力が日本人自身を上をポジションするようなことがあってはならないと、特に思っている。(日本水産・常務取締役水産本部長)

製販一体

奥住 正道

パーソナル・マーケティングの要諦は、限りなく個に近づくことである。ことに情緒社会では、一人ひとりの顧客のテイストやマインドが違うわけだから、これまでのよういくらデザインや味、用途、サイズ別に商品を細分化して品目を増やしても、顧客の満足を得る商品提供ができるとは限らない。

個別の時代にはこれしかないモノの中から選択させる売り方でなく、モノ作りに顧客を参画させて、その顧客にフィットした一品仕立てで売る手法が基調となろう。幸い精密化、

小型化、低廉化に向かうメカトロニクスの発達で、自動採寸設計、自動裁断縫製等を連結した製販一体化が現実のものとなってきた。

「これから迎える感性社会は、情緒価値を基準とした一品種一生産の産業体制になる」という月尾嘉男東大教授の考察に習うまでもなく、パーソナル・マーケティングの神髄は製販一体による一品仕立てのカスタマリゼーションにある、と考えている。

(奥住マネジメント研究所・代表取締役社長)

しゅうれん '92 収斂

尾崎 康二

バブルは、弾けた。湾岸戦争は勝利に終わった。ソ連邦保守派のクーデターは、失敗に終わった。'90に始まった過激な変動の波も、どうやら見えざる社会正義の方向に収斂しつつあるようだ。材料面でも大きな社会環境の変化と共に、要求付加特性も革新的に変わり、その解を求めて材料間をここ数年右往左往してきた。従来、材料選択は主に経済性、物理化学特性を軸に行なわれてきたが、昨今は環境、リサイクル等社会性も重要な特性である。

これら多様化された選択軸の中で、全てを

満足させる材料は、新素材と言えども難しく、多かれ少なかれ多少の妥協を余儀なくされている。要は、最適解へのアプローチが従来材の改善か、新素材の開発かの差で、認識されていない欠点のまま出てくる後者よりも、知り尽くした素材の改良の方が、より堅実で早い場合が多い。社会性が問題になる場合は特にそうだ。このような観点から鉄鋼材料は、まさに「鐵は金の王なる哉」である。

(新日本製鐵・参与)

「ニーズ深耕」と「シーズ化」

小野 敏博

「ニーズ深耕」とは、当面するマーケティング課題に対して個々に掘り下げ……まるで職人がコツコツと芸術作品を作るように……戦略とかの世界とは別次元で進行する。またそうでなければ、本当に企画性のある内容は出ない。本当のところ、KKDK（感、経験、度胸、+感性）で行なわれている。

つまり天才的なワザである。演繹的とも言う。これに対して「シーズ化」とは、「ニーズ深耕」で得られたすばらしい結果、成果の共通項を出し、一般法則としてまとめる事を

言う。これにより、あるレベルの質のプランを複数の人が使えるようになる。

つまり秀才的なワザである。帰納的とも言う。両方のバランスが必要なのは言うまでもない事だが、どちらが今重要、と聞かれれば、後者と答える。これによりすそ野は広がり、前者をこなせる人の母数が増える事が期待される。いずれにしろ、天才作りより、秀才作りの方がより戦略的な方法論であると考える。

(ヒロモリ・取締役)

Customer Satisfaction(顧客満足)活動

小野 満

新しい経営手法として「CS経営(顧客満足度)」が脚光をあびている。日本能率協会では、本年6月、首都圏1都3県を対象に、日本初のCS調査を行った。接客態度、品質、サービス、価格の4点につき、10項目のアンケートを実施した。結果は顧客をいかに全面的に満足させるかを考えている、CS経営そのものを実行してきた会社が、ランキング上位を占めるにいたった。

ところで弊社のテレビコマーシャルをご存知だろうか。実はモスバーガーはテレビコマ

ーシャルはやっていないのである。本当においしい食べものはクチコミで伝わっていく、といわれている。弊社も、宣伝にはカネをかけないかわりに、商品の品質から従業員の教育、サービスには徹底してカネをかけ、お客様の満足度をいかに高めるかの追求に徹してきた。当たり前のことを忠実にやってきた弊社がファーストフード部門で1位にランクされた。これからもこのモス独自のマーケティング戦略はかわらない。

(モスフードサービス・広報室長)

ドミナント戦略を考えてみて

—着眼大局着手小局という事—

小山 俊哉

CVSやSMの業態ではドミナント戦略が展開されている。そもそもは米国で展開されていたし、日本でもSMでは自然発生的に展開されていた。17年前日本のCVSで体系的に展開された時は米国のノウハウを取り入れつつも試行錯誤を繰り返したようである。大商圏の考えと異なるし、日本と米国では条件も違う。

ドミナント戦略を取り入れたのは資金の問題もあっただろうが、重要なのはフィロソフィーとしての「着眼大局着手小局」の考えで

ある。将来の全国展開を睨みつつもまずは一地区から足場を固めていこう。計画性もさる事ながら一つ一つを詰めていく地道な信念が必要であった。成功すれば当たり前であるが、新たに実施するには勇気がある。そのフィロソフィーが今日のチェーンオペレーションのカリスマ性をうんだのだと考えられる。この事例を見ながら、小局から事を起こす大切さを強く感じた次第である。

(東芝・流通研修部主任)

マーケティングはやさしくなれるか？

香川 公一

今、「やさしさ」という言葉がトレンド化しつつある。やさしい「男」が求められるように商品や企業にもやさしさが求められているのだろうか。しかし、やさしい男の中身が実はアッシー君であったりメッシー君であったりするように、やさしさをうたう商品もその中身は多少の便利さや機能の付加をただ言い換えたものであったりする。これからのマーケティングにおいて「やさしさ」という考え方は決して言葉だけやトレンドにしてはならない、と私は思う。人へのやさしさ、地球

へのやさしさは、決して単なる言葉の置き換えで片付く課題ではない。真のやさしさを実現しようとするれば、マーケティングにたずさわる者は気の遠くなるような困難と制約条件の中で戦わなければならない。人と暮らしと環境をみつめ、人間力で勝負するヒューマン・マーケティング。この視点を持つことが今、議論ではなく実践の中に求められているのではないだろうか。

(ヤラカス館本店・取締役MC事業本部本部長)

ウレスジNo.1は「カルチャー」

柿原 辰郎

生活者の価値観、つまりマーケットニーズの多様化が進んでいます。いまマーケティングの手法も、自らバリエーション豊かなものにならざるを得ません。

人々はそれぞれなりに「ゆとり」を手に入れました。人並みであることを気にした今までとちがって、生きがいを求めて個性を発揮し、アイデンティティを意識するのが、いま時流、いわゆるトレンドィーです。

モノをどうつくるか、売るか、持つか、な

どについて、調査したり、研究したりするだけでは不十分です。全てのモノが、必要性や有用性などの理由だけではなく、どんなシーンでどんなストーリーの中で消費されるのか、そのシナリオを用意することまでも、いまマーケティングには求められています。

つまり、これから最も消費されるのは「カルチャー」です。

(サンケイリビング新聞社・営業局長)

“これから”は触媒

金沢 伸典

マーケティング戦略の“これから”のキーワードは「触媒」(カタリスト)だと思う。昨今は“C・S”ばやりであるが、顧客満足度の向上は、戦略的マーケティングの変わらぬ核であり、マーケティング活動は全てそのために行われる。商品づくりもサービス水準の設定も全て顧客の満足度向上を狙ってなされるものと理解している。

ところが一方で、商品の企画・設計・製造に携わる人も、メンテナンスや配送等を行う人も、制約条件が多く、かつキビシイために、

その目標水準の設定に迷いがある。また顧客の側もよりよい商品・より高いサービスを求めながらも、自ら負担すべきコストの妥当性に頭を痛めている。

これからのマーケティング戦略は、自らは“顧客の満足度の向上”を変わらぬ目標・方針として高く掲げ、一方では社内との関係部門や顧客に対しては最も好ましい方向に変化を促す「触媒」となることだ、と考えている。

(リコー・常務取締役)

おじいチャンいつ死ぬの？

金子 達夫

ゆとりあるシルバー生活を送るには、公的年金プラス月額13万円の自助努力が必要といわれます。いわゆるピラミッド型の崩壊という、人口構造の変化、高齢者の急増、出生率の極端な低下など、老後準備意識の高まりは、もう目の前に迫りくる火砕流のような感じですか。

あるとき「おじいチャンいつ死ぬの？」と4歳の孫が可愛い顔して聞いたそうです。

これはお母さんの何気ない会話の中から、「おじいチャンの部屋が空いたらあなたがつ

かうのヨ」ということから出た会話だそうです。人を愛する心と経済システムが十分になってこそ、ゆとりあるセカンドライフ、しあわせの大輪をひろげる健康長寿で安心と生きがいをもった暮らしをつくるはずですよ。

生活者志向の社会的システム、ライフワークサービスネットワークの充実が、人を愛することをベースにゆとりあるシルバー社会をつくることでしょ。

(日本生命・上野総支社長)

心身快適時代

加納 重彦

たかがボールペン、百円より一万円のほうが上手に書ける、というものでもない。所有する満足感に価値があるといわれる。

満足は主観であり、究極の主観は信じること、神へと通じる。宗教活動の先頭に立つ女優や作家の行動は、われわれ信じないものの理解をはるかに超える。そこに彼等の喜びがある？

いま、人が求めているものは、心の満足、心の喜び。健全な精神は健全な身体に宿る…。健康に対する欲求は人類共通の本能。本

能を揺さぶれば心も動く。

健康のためにはうまい食事とゆっくり休養。スポーツもレジャーも忘れてはならない分野。

うまい空気とうまい水も貴重となった。水も全てが同じではなく「パイ・ウォーター」や「ドクターながしの水」とか議論もさかん。「ルルドの水」といえばヨーロッパでは病氣も治る奇跡の水。

これからは心身とも快適がいい！

(大洋漁業・広報室副室長)

主体的マーケティング

堀 晃 典 昭

豊かなお客様が増えてきています。総理府の調査によると、75%の人が「現在の生活は充実している」と答えています。「夢持ち・金持ち・時間持ち」のお客様の欲求は、十人百色です。

世界中が激変しています。一面でボーダーレス化は進んでも、貿易摩擦や民族間の対立は一向に止みそうにありません。「人類皆兄弟喧嘩」が現実の世界です。

こんな時代に顧客ニーズを探しまわって分析しても、混乱するばかりです。あなたの満

足は、彼女にとっては迷惑かもしれません。

結局、頼りになるのは、生活者でもある自分自身です。お客様の共感共鳴を期待して、主体的に自らの価値観を発信しましょう。人と自然を大切にする良心と、ユニークさとスピードがあれば、一定の支持は得られるはずです。栄養ドリンクを飲みながら、夢を追いつけているあなたの成功を祈って、マンズワインで乾杯！

(キッコーマン・経営企画部副部長)

平凡は難しい

上 村 修 二

我々は、常に需要構造と競争環境の変化を見極めようと努めているが、成果は個々の企業によって大きく変わっている。決め手がなから苦心するし、またチャンスもあると思う。

消費者の方は、自分のニーズを明確にできない。企業はこの知覚できないニーズを探り出す感性が必要になって来る。時には「人は何のために生きているのか」まで戻る時もあると思う。また企業内にこの感性を創り出し、積み重ねることができるシステムづくりが必

要である。

安定した企業経営のためには、商品力に左右されない営業力の強化が大切である。お客様に焦点を合わせた「買われる仕組みづくり」が必要で、この構築には多くの時間と労力がある(例えば販売体制、人材育成、情報等)。この長期的課題をやりこなす、粘り強い企業風土が大切である。

平凡を非凡に実行することは難しいが、これができた企業が勝ち残っていくと思う。

(キリンビール・神戸支社営業部長)

シルバーマーケットの視点“憐れみ”から“楽しみ”へ

亀井 裕治

今、社会は老人を“憐れみ”の対象としてみている。企業の視点も大同小異だ。

老人は、そんな風潮に快適さを感じているだろうか。否である。今の社会は老人を生かすことが大変下手だ。もっと老人が活躍できる世の中がつかれないものか。

遠藤周作氏は「樹座」というサークルをつくって、老人と青年の交流をはかっておられる。これは、氏自身が考えた社会に対抗する自衛手段だと聞いている。氏は、遠藤周作と狐狸庵という2つの違う人生を生きている。

我々多くのサラリーマンは1チャンネルに絞ってしまった。でも、ほかのチャンネルも確かにあったはずだ。それを生きている間に回せるだけ回すことにトライしたい思いがあるはずだ。企業はこういったシルバーの“楽しみ”をバックアップしてこそ、新しいマーケットの創造が可能ではないか。8月初め同居していた義父が亡くなった。晩年の暮らし方をみるにつけ、その思いを一層痛感している。

(協和広告・営業企画センターチーフプロデューサー)

人間と自然を取り戻すマーケティング

狩集 雄三

体力がない、根気がない、集中力がない、汗をかかない、地力のない人間が増えた。空気が汚され、水が汚され、森林が壊され、川が汚れ、海が汚れ、思いきり触れ合える自然が消えた。簡便性・功利性・合理性のあくなき追求が、この地球上に生存しつづけるものにとって、一方では自己疎外の生産でもあった。

今こそ人間も含めて地球および自然の新陳代謝活動を超えない範囲での諸生産活動のあり方を追求せねばなるまい。

“たらい”で洗濯、雑巾がけ、の生活レベルに戻すわけではない。自然とのバランスを失わない生活手段の開発・生産、たとえ簡便性から少し離れようとも、日常生活の中で心と体の健康を追求できる生活手段の開発・生産という視点が必要である。そして簡便性・功利性・合理性偏重の生活手段の変革をも促す強固な企業哲学に基づくマーケティングの展開なしには、明日の地球は救えない、と思うが過言であろうか。

(大平印刷・営業第1部第1課長)

デザインしてる？

川嶋 保

多くの企業が21世紀へ向かってビジョンを掲げ、実現をめざして短・長期計画をスタートさせている。企業を取り巻くさまざまな環境変化に対応するために、マネジメント、マーケティングの軸としてきた業績・効率本位の展開に代わる、新しい枠組み確立への挑戦過程にある。

それが成功するために重要なひとつのカギは、企業の中のデザイン思考の有無にあるだろう。デザインとは視覚で認められるものだけをいうのではなく、思案の基盤を成すもの

である。従来の狭い意味のデザインにとどまらず、企業活動全般における問題解決に有効であり、かつ変革の媒体として活用していくという認識が大切である。その意味で、デザインは今、経営者、管理者に強く求められる能力でありツールである、といえよう。経営ビジョンの達成にはデザインの精神、つまりリストラクチャリング、創造性、そして実績が絶対に必要だと思う。

(プレジデント社・取締役出版本部長)

熟成の時

川津 悦子

誰が1年前にこれらあっと驚く事件を予測できただろう。

ソ連の変化、地価と金利の下降、金融機関の不正、スキャンダルから会社トップの辞任と、次から次へと新聞紙面にがにぎわった。

いま私達は世界中が変動する中で生きている、という実感がある。

しかし、今後の景気見通しの不安感、身にふりかかる高齢化社会と安全な生活環境のゆくえを考え出すと、目の前がくらくらしてしまう。

だったら“いなか”へ“海外”へと脱東京

をとげましょうか。しばらくの間シャボン玉を売って、少し前の日本の良さを持った異郷地で一旗揚げてみましょうか。軽やかに知恵を売っておいしいめにあいましょうか。

悠長に時を過ごす時ではない。マーケットとしてもう一度基本に立ちかえる。必要なことを必要な人に伝える。やさしさを持った息の長いマーケットを目指していこう。

1990年代は自分自身を熟成させる大切な時であると思う。

(ミズノ・生活スポーツ研究室)

アジアの熱い風

岸 孝博

明るい世紀末なのかもしれない。何よりもソ連が象徴的だった。90年代は構造変化をしなやかに受けとめなければならないのか。

「ブレティン」誌上で台湾が特集された頃、私も現地のプロジェクトに参加していた。日本企業の台湾市場参入戦略だった。自由になる台湾市場に日本企業は次々に進出し、迎え撃つ地元企業と激しく競争している。広告業界も、伝統的な地元企業に加えアメリカ系企業、そして日系企業が新しく積み重なる。熱気を感じた。熱気のバックボーンは、アメリカ

の論理的な合理主義と、東洋人特有のグループダイナミクスだった。だから私自身もマーケターとしての基礎体力を強く要求された。

中国や朝鮮半島を中心に、明るい世紀末として、アジアもきっと変わる。国が自由になれば、国=マーケットとして国は豹変する。アジアは、マーケティングする側にとって、集大成された戦略とその底力を試されるマーケットという存在なのかもしれない。

(協同広告・マーケティング局マーケティングディレクター)

新しい物指しお求めになりました？

木谷 駿巳郎

湾岸戦争で明けた '91年。もう何が起きても誰も驚かない、怒らない、悲しまない。まるでTVのドラマを観ているような空虚な現象。慣れきってしまうと、強力なリーダーや英雄の出現を希求する危険が近づいているのではないか。空恐ろしい気がする。しかし一方では平等化というか平準化ともいうべき現象があちこちで起きている。共産主義や社会主義の崩壊は一党独裁の特権を許せなくなったのだし、開発途上国の債務の踏み倒しは先進国による収奪に耐えられなくなったのだ。バブルがはじけたと騒いでいるが、これだっ

て一部の者が利益や恩恵にあずかるのを良しとしないからなのだ。裏口入学、トップの女性問題、損失補填 etc. 一昔前なら当然の権利、役得みたいに思われていたものが当たり前ではなくなったのだ。一つの組織や社会の中で通じていた習慣やルールが気づかないうちに役に立たなくなったのだ。企業や業界、国という今まで通りの枠組みの中で考え、行動するのではなく、地球というサイズ、宇宙というサイズで新しい物指しが生まれはじめていることに気づかねばならない。

(ニッポンインターナショナルエージェンシー・代表取締役会長)

マーケティングの原点は創業の精神にあり

貴多野 乃武次

昨年、わが社は経営理念と経営方針を新たに制定した。「新たに」という意味は、これまで、これが経営理念だ、経営方針だ、という明文化されたものがなかったので、85周年を目前にして新たに制定したのである。それでは、85年間何を指針に経営してきたのか、たとえば、それは、小林一三という偉大な創業者の言動が経営のバックボーンとなり、指針となってきた、といえる。一三翁は、古く「需要者の利益を主として尊重し、計画する

方が却って供給する人に利益が多いのが原則であらねばならぬ」と、マーケティング志向について述べている。新たな経営方針にも、「マーケティング・スピリット」という言葉が謳われている。P・ドラッカーは、マーケティングの始まりを、1650年ごろ三井家が江戸に百貨店と呼ぶべきものを開いたとき、としている。企業の倫理が問われる今日、どうやら創業の精神を見直す必要がありそうだ。
(阪急電鉄・創遊本部創遊企画室調査役)

メーカーにとってのもうひとつのR&D

吉川 京二

メーカーにとっては、お客様の満足度をいかに引き出し、かつまた競合他社から差別化された商品を研究開発することができるかが戦略的課題であることは言うまでもない。

しかし、メーカーから見てどんなにすぐれた商品と思われるものでも、市場で受け入れられなくて、そのまま市場から消滅してしまった商品も多々ある。その要因を調べてみると、その商品を売る仕組み、すなわち「売れる仕組みづくり」が不十分な場合が多い。このようなケースを見るにつけ、これから21世

紀に向かってメーカーとして生き残るためには、商品のR&Dのみならず「売る仕組み」のR&Dにも併せて取り組む必要がある。

メーカーはとかく売上高比研究開発費〇〇%と商品開発のみに目が行きがちであるが、これからは「売る仕組み」の研究開発費を別途計上するようになることが大事になる。メーカーにとってマーケティング戦略上の課題はますます多岐にわたり、難しさが増す。

(ブリヂストン・リテール開発部課長)

企業好意度

木原 純一郎

マーケティング活動の変遷を振りかえるまでもなく、単なる商品力や販売力のみで企業が評価される時代は過去のものとなった。

企業の活動そのものが、企業に対する〈好意度（好感度）〉として評価を受け、社会に対しての企業の存在として認知されるに至った。

このような時代背景と来たるべき近未来の展望をふまえ、企業から発信されるすべての情報を『コーポレート・コミュニケーション』としてとらえ、全社的に見地からのトータル・

コミュニケーション戦略として再構築する必要性が急務と痛感する。

企業好意度（好感度）を増すために、トータルなコミュニケーション戦略がますます重視されることは明白であり、避けられないことである。

良質の情報を発信し、企業に対しての正しい理解を促しつつ信頼を高めることが《好意度》を増す結果となることを知ろう。つまり、このことが結果として企業の健全性といえる。

（ワコール・広報室マネージャー）

良き社会人は良きマーケターの要件

倉光 弘己

マーケット側からものを見ることが、必ずしも身につけていないマーケターが多い。

マーケット側から見るということは、マーケットのニーズや好みに沿ったものを提供するということだけでは済まない。加えて社会のためになる商品と言えるかどうかの吟味が必要になる。その商品を使わなかった人を含めて、社会にどのような影響を与えるか、さらにその商品が寿命を終わったときに、廃棄物として社会にどのような影響を及ぼすか、

といったことへの吟味の有無が、企業の見識として見られるようになってきているのだ。

売れるということ、マーケットで人気があることは、その商品のせいで水処理コストが高くなるなどの社会に対する悪影響があることへの免責条項にはならない。消費者の好みに従ったままだという言い逃れは通らない。

良き社会人であることが、良きマーケターの第1の要件である。

（大阪ガス・エネルギー文化研究所長）

顧客対応のイノベーション

栗原 正和

多くの製造業が既存のマーケティング・システムの慣習に拘泥するが故に、顧客対応において競争上のディスアドバンテージを起こしつつある。顧客対応のためのマーケティング革新を常に遂行していかねば、競争優位を長期確保することはできない。

- 顧客対応の明確な理念を、企業活動のフロントに常に打ち出すべきである。
- 顧客対応の顔＝ブランド（特に企業・事業ブランド）の資産価値を常に向上させること。

- 顧客にとって真に有意義な不断の製品改良（必ずしも新製品ではない）を行うこと。
- 顧客満足度（あるいはブランド・ロイヤリティ）を高める政策への投資比率を高め、顧客をマーケティング活動に巻き込むこと。
- 顧客対応の前線＝営業・販売部門のサポートを全社の組織戦略の柱とすべきである。
- この顧客対応のイノベーション活動に、関与者全員を巻き込むこと。
（電通・プロモーション制作管理局販促企画部）

素顔の魅力とドレスアップの魅力

黒田 節子

消費者が求める「豊かさ」の実現には、必需品（店のサービスも含む）と生活の彩りとなる選択品（同上）両者それぞれの充実とバランスが重要である。前者にはいわば“素顔”（基本価値）の魅力が、後者には“ドレスアップ”（付加価値）の魅力が求められる。

現在は、“素顔”の魅力を売るべき製品や店が妙に厚化粧をしすぎる嫌いがありはしないだろうか。逆に“素顔”とは違う“ドレスアップ”の魅力を売るべきが、一皮剥げれば見るも無残な化け物であったりする。両者が混

在し、見分けが付きにくいことも問題である。

これからは、いずれかに徹した製品や店が伸びるのではないだろうか。“素顔”の魅力を売るにはそれに相応しいスリムな流通が、付加価値型に徹するにはそれに相応しい新しい小売市場の細分化と創造が、そしてそのためのトータルな流通システムの構築が、いわゆる生販三層を超えて求められているのではないだろうか。

（マーケティングコンサルタント）

自分の目や耳で、もう一度

郡司 修三

ともすれば、調査書や報告書を通して世の中を見てしまいがちになる。

自分の耳や目で確かめないで、文献を通してのみ外を見てしまっている自分に驚く。

自分の知覚で感じることの、なんと少なくなってきたことか。

知覚を通して世の中を見る方法、世の中のさまざまな変化を捉え、瞬時に分析する手法に習熟せねばならない。自分なりに捉え、解析したことどもを、他の文献などと比較検討整理をすることが本来だ。

(凸版印刷・関西支社T I C本部長)

見せてあげるためのマルチメディア

小堺 健司

ビジネスがマーケットごとに細分化されていくにつれ、個々別々のノウハウが必要となり、また蓄積されてくる。マネジメントがこれらノウハウを理解しビジネス全体を見渡すことは困難になる一方である。

このことは、ビジネスに携わる者として、当該ビジネスについて固有のノウハウ吸収のための努力が必要であると同時に、それらの情報の中身をマネジメントに見せてあげるための努力がより重要になってくるように思う。

今後の技術的なトレンドも、人と人とは、

決してわかり合えないことを前提としてコミュニケーションをサポートする分野で、成長が見込まれるのではないだろうか。

マルチメディアという言葉が誕生し、技術的に様々なことが可能となってきたが、世の中に根付いていく過程においては、見せてあげようと努力する人々に価値を与えるものでなければ、サプライヤーの一人よがりになってしまうことだろう。

(ソニー・ニューB&Iマーケティング本部)

イベントマーケティングへの期待

小内 進

最近とみに企業の展示会、プライベート・ショーといった販売目的型のイベントに加え、文化貢献、環境保全、地域振興、国際交流といった社会貢献型（メセナ型）のイベント展開が目立つようになった。これはイベントを企業コミュニケーションの一環として、①ユーザーとの2Wayのダイレクトコミュニケーションのライブメディアとして、②企業が社会、文化の中に定着するための重要な企業

戦略として、マーケティングを展開する上で重要な要素として捉えるようになってきているためであろう。

今後イベントはスペースコミュニケーション（商空間コミュニケーション）と共にマーケティングの4Pと常に接点を持ちながら、マーケティング戦略の一翼を担う存在として益々注目されていくことになるだろう。

（電通・プロモーション業務統括局長）

フレックス・プレイス

小林 薫

過日、全米教育訓練協会の年次大会に出席した際、アメリカのコーニング社の人から、「フレックス・プレイス」という新語を聞かされた。フレックス・タイムは皆さんもすでにご承知の言葉だが、このフレックス・プレイスというのにはお初にお目にかかった。

内容は、勤務場所を弾力的にすることであり、その中身としては、勤務地、工場、事務所などの選択に際して、なるべく従業員の意向を重視するという考え方である。

また、在宅勤務やサテライト・オフィスな

どで働くことも、当然、このフレックス・プレイスの発想の中に包含される。

時間はフレックス・タイム、場所はフレックス・プレイス、そして職務も次第にフレキシブル化してきている今日、マーケティングにおいても従来の慣用的だった〇〇ミックスから、考え方を柔軟にして、万事フレックス〇〇〇に切換えるときがきているのかもしれない。

（産能大学・教授）

ワインの品質管理

近藤 聡

ボジョレ・ヌーボーの過熱人気も昨年の解禁日の遅れと共に沈静化し、今年の販売目標は前年比16%減が業界推定と言われている。このことから、熱しやすく冷めやすい消費者像が見えてくる。ワインの専門誌「ヴィノテーク」がワインのインポーターに対して「ワインの品質管理」についてアンケートを求めた特集があった。この中で今インポーターは「ワイン生産者の熱意、心意気、ポリシー、生産国の文化を消費者に正確に伝えるためのものとして“品質管理”をとらえている」と

いう発言があった。しかし、いくらインポーターの品質管理が秀れていても、最終消費者へ届けるまでの（卸・酒販店）など流通における「品質管理」に問題があり、「おいしいワインを、おいしいままに」という具合にはいっていないらしい。ボジョレ・ヌーボーの過熱人気も冷めたとはいいながら、確実に進化しているワインの顧客が増加しているのだから、ダメージ・ワインを届けるのはやめにしてほしい！とも提案している。

（千修・マーケティング企画室長）

決め手はサービス

坂井 幸三郎

去る8月末、香港へ旅行する機会があったが、あの狭い香港空港のことを考え、敢えて地元の航空会社を選んだ。日航などに比べてサービスの悪さは覚悟していたが、余りの悪さにとうとう頭にきた。

機内食にビーフとチキンが選べるのでチキンを注文したが、往復ともひと言の謝りもなしに、「チキンだ」といっても平気でビーフを出し、クリームをつけたら、メニューにある品切れの節はご容謝を」の文面を指して、平然としている。二度と乗るものかと思った。

いくら優れたマーケティング戦略を立てても、顧客への最終段階における販売サービスが悪ければ、まさに「百の説法、屁ひとつ」に終わってしまう。良いサービスは顧客の満足度を高めてくれる。満足の反対は決して“不満足”ではない。怨念であることを忘れてはなるまい。もちろん卑屈になれとはいっていない。一人一人の顧客の立場に立つだけでよい。それなしに顧客志向や顧客満足というのは、笑止だ。

（青山学院大学・経営学部教授）

最適選択の時代

佐久間 昇二

80年代のマーケティングは、一言でいうと「感性・差別化の時代」であった。目新しさ、新奇性、話題性が特に商品に求められた。それに対して90年代は、生活の追求価値が一段と高くなることが予想される。消費の選択時、3つの視点がポイントとなろう。

1つは狭義の判断ではなく、「幅広い見地」から選択する。2つ目は本質を見極めた、より「深い見方」で選択する。3つ目は一過性のハヤリではなく、自分にとって役立つかど

うかという「長い見方」で選択をする。

このような志向が本格的に定着するのが90年代。つまり90年代の消費環境は「最適選択の時代」と言えよう。

行き過ぎた機能競争から、本質追求、こだわり、もっとやさしく簡単に、といった良級本物志向の、そして完成度の高い商品、水準の高いサービスを求めるニーズ、それらが大きな潮流となる時代、それが90年代。

(松下電器産業・副社長)

変化への積極的な対応

佐治 信忠

90年代のビジネスにおける最も重要なキーワードは「変化」であるという。政治・経済・社会のどれをとっても、毎日激しい変化が国の内外でおこっている。昨日までと今日おこったことは分かっても、明日おこることは誰もわからないという言葉があるが、変化をキャッチし、内容を分析し、的確な手をうたないと取り残されてしまう。常に一步先を読む。そのためには、現場の生の情報に基づいて生活者のさまざまな変化に逸速く気付く鋭い感

受性が求められる。いま日本の社会は、モノだけでなく心も含めて成熟期を迎えていると思う。従って、変化は多様である。多様な変化には、硬直した現状延長の発想や仕事の仕組みではもはや対応できない。企業全体のフレキシブルなシステムづくりが急務であろう。

生活者の変化のスピードは予想以上に早い。変化を敏感にとらえ、先を読み、積極的に対応することが最も重要であると思う。

(サントリー・代表取締役副社長)

酒を飲みたくなる日

佐藤 壽一

半年ほど前から、新宿の駅近くにある会席料理の店を担当している。ビルの7、8階で、入口も目立たず当初は苦勞していたが、開店して2年近くたち、お蔭様で固定客も多くなって良い状態になってきている。

しかし水商売とはよく言ったもので、実際にお客様に来て頂くまでは、その日がどういう景気になるのか、皆目見当がつかない。月曜日に客数が多くて喜んでいても、火曜日にはその70%位に落ちてしまう。昨日お客さんが少なかったから今日は忙しいよ、と言って

いると本当にその通りになったりする。

ある日突然、お客さんの「今日は飲みにくい」という波長が一斉に合ってしまうのではないかと思いたくなる。人々が皆飲みに行きたくなる関数のようなものがあるに違いない。開店前、開店時、開店後の天候、気温、曜日、月初か月中央か、月末か。しかし、どうもこんな単純なものではないらしい。飲みたくなる日の条件を是非見つけ出したいとおもっている。

(日本製粉・外食事業室長)

THINK GLOBALLY! ACT LOCALLY!

佐藤 恒雄

多様化、情報化、サービス化、国際化、ボーターレス化等々マーケット戦略は緻密で高度な技術、手法を展開している中で、まだまだ東京一極集中の発想から脱皮されていない事に疑問を感じる昨今である。日本は広いという事に気付くべきだ！1億2千万強の人口の分布と地域文化、土地柄、生活、風土性をマーケットインの発想でとらえると「地方発→東京着」の戦略が新鮮で、おもしろく、おどろき等が発見できるのでは！

またユーザーはマーケターであり、プロモ

ーターでもあるとすると、情報を提供する考え方から、一緒に情報を起こす発想で考えると諸プロモーションブランドは広がってくるし、訴求効果も高くなると思われる。「東京では出来ない事」⇒「地方だから出来る」の模索は日本を広く見る事のキーワードの一つと考えていきたい。「感動の共有、そして創造から行動へ」をテーマに、ブランドは日本全国である事を忘れずに！

(ビクター音楽産業・宣伝統括部AP部長)

顧客による「顧客満足（CS）」を

佐藤 知恭

「CS（顧客満足）」がブームを呈している。だがこれをマーケティング戦略の一環とかキャンペーンテーマとして捉えている傾向がある。たしかに近代マーケティングの行きついた究極の差別化が「顧客満足」という理解も部分的には正しい。しかし顧客満足はマーケティング戦略を超えたサービス経済社会（情報社会）の経営哲学なのだ。資本と労働の生産性の高さが利益を生み出してきた工業経済社会の経営理念は、情報社会のそれには

なり得ない。情報社会の哲学は「クオリティ（顧客満足）の高さが企業に利益をもたらす」でなければならない。顧客満足は企業が決めるものではない。顧客自身が決めるものだ。消費者のニーズを満たすのがマーケティングの目的だが、これは企業の論理による「顧客満足」だった。企業は思い上がりを捨てて、Customer-driven（顧客主導）であることに身を委ねるべきである。

（白鷗大学・経営学部助教授）

計算できる営業活動へ

佐藤 福雄

営業に従事して25年。変わったと思っているのは外部の環境で、中身は、変えるとか、変わることに、非常に保守的です。

“変化への対応”は、我々マーケターの心の中とエネルギーの量の総和のような感じがします。25年間、やってみなければわからない営業から「計算できる営業へ」と、新しい仮説を設定し、トライアル&エラーをやり始めてみました。①市場のパワーとは、②販売のパワーとは、③社員のパワーとは、と仕事を計量的に整理していますと、ある公式にぶ

つかってきました。これを仕事をしながら検証しております。今年はじめの湾岸戦争にみられたように、有限の人の力をよりよく生かすために。

- マーケットリサーチ — 市場調査
- マンパワーリサーチ — 人の力の分析
- 戦略、戦術での実行と実査 — 導入・分析をして、少しでも営業の中に科学をとり入れていこうと努力をしております。

（ヤクルト本社・営業部次長）

顧客参加の経営思想を

佐内 洋治

またまたアメリカに教えてもらった「顧客満足」であるが、これを単にマーケティング戦略や戦術としてよいものかどうか。

いまやアメリカでは、サービスであれ商品であれ、それを提供する側のバックボーンとして「顧客満足」は定着しつつあるように見えた。それも、ここ数年の流行では決してない社会的な大きな変化を背景としてである。「時、場所、資金」の3原則から「ヒト、モノ、カネ」や「技術、営業、資本」「株主、経営者、従業員」などの三位一体も、ここに

きてはじめて「会社（組織）、従業員、顧客」と消費者、ユーザーの顔がクローズアップされ、しかも顧客が最上位におかれた逆ピラミッド論も登場しているのである。

もちろん忘れていたわけではないが、企業にとって顧客はやはり「お客さん」であったところに問題がある。

「顧客満足」は顧客参加の経営思想にまで高めなければならないことを教えている。

（富士経済・常務取締役）

今、求められるベーシックな企業対応

下村 一則

バブル経済の崩壊が景気に与える影響は、比較的小さく、「失速には至らず巡航速度で拡大が続く」という見方が一般的なようだ。

しかし、少なくとも生活者の価値観は、確実な変化が読みとれる。'80年代の〈感性的差別化が決め手となった時代〉から、'90年代は〈ベーシックな生活が主流になる時代〉へと着実に移行しつつある。もうすでに米国では、「バック・トゥ・ベーシック」というライフスタイルの変化が出ており、多少のタイムラグがあるとは言え、日本でも定着化す

る事は十分予想できる。

このような変化を前提に、企業対応の見直しが急務である。例えば、●フルライン戦略及び過度なモデルチェンジ競争の見直し。●愛着の感じられるロングライフ商品づくり。●商品完成度のアップ。●トレンドを意識した皮相的対応から、正攻法での対応。などであろう。いずれにしても、ベーシックな対応で、生活者に対峙していく。これがポイント。（松下電器・ヒューマンエレクトロニクス研究所副参事）

『節目』のマーケティング

島村 健次郎

「竹に上下の節目あり」という。その節目に青竹の強さがあるといわれる。平成3年は湾岸戦争とその終結、ソ連邦の政変を中心とする世界情勢の激変。目を国内に移せば政治は相も変わらず旧態依然として混沌としており、一方、経済は社会の批判を浴びた銀行の不正融資、証券スキャンダル、そして平成景気のカゲリと、とかく話題の多い年であった。「バブルの崩壊」というキーワードが端的に示すように狂乱の時代はその終焉を迎えたといってもいいと思う。かかる情況下、平成4

年の日本は青竹の如く節目をつくり、次への成長につなげる大切な踊り場の年であると言える。節目の年のマーケティングは、まずもってセオリーに則り、消費者（お客さま）あつての企業であることを改めて再認識すべきであると思う。すなわち今年のマーケティングのキーワードは、「信頼」であると思う。お客さまの信頼を得ることが、マーケティングの第一歩である。

（鐘紡・マーケティング統括部長）

「片利」共生から「相利」共生へ

白井 信行

地球環境ブームを反映して、「地球にやさしい」「地球環境に貢献」などのキャッチフレーズが飛び交っている。実態は、商品で見れば使用時だけで、製造・廃棄段階は？であったり、ひどい場合は売上げの源泉である商品・サービスは従来そのまま、名刺・便箋・コピー用紙の再生紙利用程度なのに、このフレーズを拝借など。

「共生」とは言いつつその基準が明確でないことから、「自分・自社だけが良ければ」つまり「片利」共生の思惑が先行しているか

らだと思う。もちろん、共生が難問であるだけに、一時期は、「片利」でもまだマシであろう。

これからは、共生を「一企業」の立場からだけでなく、逆の立場や拡げた立場、すなわち、「我も消費者・生活者、市民社会の一員、マーケティングはグローバル」であることを踏まえ、「個人・社会・世界」の立場からみてどうか、言わば「相利」共生の視点から確認することが不可欠と思う。

（資生堂・コンシューマーズセンター課長）

自由に選べるということ

杉浦 肇

店や商品を自由に選べる社会の素晴らしさとその重要性を、今回のソ連激変の報道を聞きながら再確認した。

「選びやすい、買いやすい売り場づくり」と「利益のあがる売り方開発」の接点を求めて日々の仕事をしているが、このベースには自由に選べるという状況が前提としてある。

お客さんが自由に選べる状況をつくり出すには、まずお客さんが自由に選べるだけの店情報なり、商品情報を持っていることだ。不

正確な情報や不十分な情報では自由に選べない。情報は持っていても、店がなかったり、品揃えが豊富でなければ自由に選べない。品揃えが豊富で、選びやすい、買いやすい売場があっても、その店の経営が成り立って継続していかないと意味がない。

店や商品の選択基準はさまざまで、また変化していく。これを追いかけてながら売り方開発の仕事がまだまだ続く。

(博報堂・SP局シニアディレクター)

ヨコナラビからデコボコへ

鈴木 忍

民族独立の激しい動き(デコボコ化)がある一方で、EC統合や韓国・北朝鮮の国連同時加盟など(ヨコナラビ化)がおこっている。

“世界は激動期”という表現は毎度お目にかかって、もはや陳腐化しているが、「デコボコ化」と「ヨコナラビ化」がせめぎあっているいまの世界の“激動”は、今度こそリアルなものではなからうか。

今後優勢になっていくコンセプトは、恐らく「デコボコ化」の方だろうと思う。時の流れ…ヨコナラビ時代は色あせ、デコボコ時代

が活気づいてきたのだ。それはまた、キリスト教的白人的社会構造から、非キリスト教的非白人的社会構造への転換、あるいは復権につながる時の動きのようにも思える。

日本でも「バブル」という名のヨコナラビが、犯罪者まで出して、破綻した。このあとにくるデコボコは、単に金融界だけの問題ではなくなっている。“ヨコナラビ思考”の枠をはずせる真のマーケットには、面白い時代の到来だ。

(TAD・制作室長)

GO! グローバル

鈴木 稔

欧米の大手企業のグローバル広告が増えてきているという。わが国でも、そろそろグローバル・コミュニケーションを行動に移し始めたいところである。

90年の日本の国際収支は、\$ 357億6100万という巨額な黒字を記録した。それでいて、情報や文化の海外への発信力はまったく弱い。

たとえば、映画やテレビ番組などの映像ソフトの国際収支は、輸入\$ 730億に対して、輸出\$ 40億といった状況にある。

私ども、「国際メディアコーポレーション」

では、複数の株主と共に、ことし「テレビ・ジャパン」事業を開始した。これは、米国と欧州で、各々放送衛星のトランスポンダーを借りて、米国は毎日8時間、欧州は11時間、わが国のテレビ番組を放送しているものである。なかでも、バイリンガルの「NHKニュース」は、現地の人々に好評である。

始めたばかりのグローバル・コミュニケーションの1つの試みだが、ぜひ成功させたい。

(国際メディアコーポレーション・専務取締役)

感動の満足

関口 晴也

これまで、当たり前のようにいわれてきた「顧客第一」の考え方の重要性がますます強まってきている。

この顧客満足度(CSI)の追求は、一見当たり前のような考え方で受けとめられてきた感があるが、なかなかその実践は簡単ではない。

物や情報があふれている時代、広告分野でも今や「心の満足」アプローチは大きな課題のひとつとなっている。その意味でも「マインド・イン」のマーケティングは重要なテー

マである。

消費者の微妙な心の傾きを、スピーディーにきめ細かく察知することが原点であることを再確認し、それに対応する優れたマーケティング・コミュニケーション活動が求められてくるだろう。

同時に「顧客志向」の追求は、多くの価値観のさまざまな変化に合わせて多様に対応できると共に、「感動の満足」の領域まで高められなければならないようになってきている。

(協同広告・代表取締役社長)

筋の通った社会貢献活動を

高桑 末秀

日本開発銀行がまとめた「企業の社会的貢献活動」調査によると、ここ数年の間に、社会貢献部や文化事業部を社内に新設するなど積極的に取り組む企業が増えているばかりでなく、経団連が呼びかける寄付活動への参加も結構活発になってきているという。

だが、残念ながらそれはうわべのことである。寄附金の約6割は目的の指定がなく、「つきあい（あるいは相手の顔をたてて）寄付したに過ぎないのではないか」と勘繰られても仕方がないのが実態である。

私的な金銭のやりとりであるなら、使用目的など限定しないで、「どうぞご自由にお使ください」というのが美德かもしれぬ。が企業の寄付金は社長のポケットから出るマネーではない。目的をちゃんと指定して支出するのでなければ、従業員に対しても株主に対しても、“背任”になる。

目的は、世界各国から来日している留学生援助でもいいし、自然保護運動に対する援助でもいいではないか。

（協和広告・顧問）

「志操」のある顧客満足のシナリオ

高峯 秀樹

バブル経済の破たんは、企業の志と操、「志操」について、厳しい問いかけをしています。

志は、社是、社訓やヴィジョンとして、広告やパブリシティなどで、公の場で、かなり鮮明にされてきました。

しかし、結果は、人間の快適さが地球の迷惑を生み、自分の快適さが他人の迷惑になるような摩擦が、随所に起きています。

操は、節操であり、固く守って、心を変えないことです。決めた事は、必ず守ることに

よってのみ真の繁栄につながると思います。

また、企業は、顧客に、より賢い生活者になれる情報の提供が必要です。今、顧客は、ライフクリエーターとして自己実現を目指し、特に、知的、美的欲求へと次元を高め、ライフデザインのレベルアップを楽しんでいます。

このような状況を踏まえ、企業は、顧客の自己実現（特に自己美実現）をサポートするため、どのような顧客満足のシナリオを画けるかが、重要な課題です。（大丸・販売促進部専任部長兼大丸友の会取締役）

やはり今年もCS（顧客満足度）に

武田 哲男

サービスを追求し始めて以来約10年。雲をつかむようなところからの出発だった。

そして、7年前から顧客（情報）管理にこのサービスを導入。少しずつ成果が現われ、現在までに多くの業種で顕著な評価を頂戴することができるようになった。

そうこうしているうちにCSと言う表現が浮上。次第にブーム的な存在となってきたのはご存知のとおり。そこで、当社もサービスの表現からCSへとチェンジ。

現在もいろいろな企業でしくみづくりから

具体的な現場での推進に没頭している。

ところでこのCSブームをして過去のCIのようにならないことを願うばかり。というのは、人手不足を反映して、いろいろなことが雑になりすぎるきらいがあるため。このままでは、従って顧客満足どころか大きなアクシデントにつながりかねないからである。

真に顧客満足を追求する企業体質となるためにも息ながい継続を祈りつつ努力する次第。

（武田マネジメントシステムズ・代表取締役）

「ひと」中心のマーケティング

武田 裕夫

テクノロジーの進歩とその活用によって、労働力の一極集中化から分散化が促進される。さらに、テクノロジーの進歩は、人間の時間の使い方のパターンを大きく変える可能性がある。

しかも、日本だけでなく地球規模でこのことが促進されるとみるべきである。

このような変化は、人間の意識変化を伴い

ながら、市場論理に合わせて企業化を促すことになる。

ここに、まったく新しいマーケティングの展開が迫られる。

「ひと」を優先した…モノ、カネだけで踊らなくなる「ひと」のマーケティングが、ますます重みをもってくる。

（マンパワー・ジャパン・広報部長）

ビジネスエシックス（企業倫理）

田中 利見

ビジネスエシックス（企業倫理）ほど今年度において話題になった経営問題はなかったのではないだろうか。

これからのマーケティング問題は、この問題をさけて通れないし、いかに、これを、企業内に定着させるかが課題となるであろう。

実務界においても大学においても、経営の戦略的発想、情報化、国際化など推し進めてきたが、倫理の問題は、どちらかというところ、個人の人格の問題であり、制度の問題としてあまりとりあげられてこなかった。

しかし、経営における倫理の問題は、個人的な道徳心の向上というよりは、企業市民主義（コーポレートシチズンシップ）のような企業の社会的責任のあり方の問題である。

すでに米国では、顧客満足度の測定だけではなく、企業の良心度（例えば、環境への貢献度、ゴミの出し方、人種別の雇用比率、女性の登用度その他）が測定され、社会的に公表されはじめている。大学での経営教育においても重視すべき分野の一つになるであろう。

（上智大学・経済学部教授）

団塊の世代

田中 昇

団塊の世代も、いよいよ40代の折り返しを過ぎようとしており、近年、企業の部長など上級管理職を占めつつある。が、その企業たるや利益第一主義に陥った結果、周知のような不祥事を引き起こしている。一部トップには、あまり反省が見られないフシがある。

先に来日したサッチャー前英首相は、日本はアジアで唯一の民主国家として、経済システムの規範を世界に示す時だと述べている。それには、「倫理と法律に基づく、最も高い水準の資本主義」を目指さなければならない

というのが日経新聞の論評である。

受験戦争という言葉を生み出し、ニューファミリーとはやされた全共闘世代は、競争と協調の世代である。いづこも自律的規範を失ったかに見える今日、ESTABLISHMENTとして、いよいよ今後の日本経済に登場しようとしている世代に、変革の期待を込めてエールを送りたい。かく言う私も、団塊の世代のはしくれではあるが。

（服部セイコー・ウチワ国内マーケティング 本部課長）

「気」の色は何いろ？

田中 羊子

人々は以前から水瓶座気分を先取りして楽しんでる。次にどんな森羅万象が現れるのか早く知りたがっている。「王申」は各界をリードする新人台頭、新旧交代の年。1/10の人にそのチャンスがある。でもそのうち1/2は不健康などマイナスのカードを引き、去ってゆく。安全地帯に残るのは難しいが、普段の養生が十分であれば成功する。9/10の人にもキャンセル待ちのカードが回ってくる。機械化されたシステムを駆使する人たちは、その一方で、素朴とか丁寧さ温かさに憧れてい

る。一人で何役もこなす遊び上手な現代人には、不安とストレスがたまる。マーケティングのプロはそれを見逃さない。手作り、それに心がこもっていることに眼をつけよう。計算されつくした凄惨な製品に、何と「心と気」を内蔵させよう。

寂しがりやのパソコン族は、温かさで健全さに集まってくる。次代をリードするチャンスは常に十分な気をたくわえた人の手に握られる、と言える。

(運命学)

エコロジック・ビューティ

谷口 正和

地球化時代の市場特性は知的洗練性を地球都市間移動生活の回数化によって獲得していくことになる。知的洗練性は熟慮するという態度をスタンダード化させ、よく考えられたシミュレーションを評価する。このことによって長寿性の高い価値を重視することになり、ハイトラディショナル(厳選されそぎおとされた伝統の中の知恵)を多くのモノの特長としていくハイパーシックコーディネート市場を作り出していく。このことは再生回数化を評価するエコロジーの本質であり、すべての

存在を生かしていく生命有機的存在を支持するエコロジストの哲学そのものであることを知ることになる。一方、感性の生活回数化は高い美意識市場を形成し、この洗練性はシンプルでエレガンスな傾向とヒューマンセンスによる愛情がこめられた市場欲求とも重なり、クラフトマンシップを呼びおこす。この知性と美意識を結び、中央にエコロジック・ビューティと呼べる特性が、高支持を得ていくだろう。

(ジャパソライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

「新大衆化現象」

谷口 優

マーケットについて異変が起き出した。消費の個性化・多様化の流れの中で、戦後一貫して品種分解して増え続けた品目が、コモディティな分野では、安心ブランドによる寡占化現象の結果、減少を始めたのだ。（例えば、当社加工食品ではここ数年で店頭取扱品目が4万から2万に半減している）

かつて1980年代初期、分衆・少衆論と、その反論として「知衆化」や「新大衆化」などの議論が出たが、その結論が漸く出ようとしている。すなわち、昨今の豊かさの進展がお

金と時間の戦略的使い分けを高度化させ、一方で個性化・多様化の結果として品目分解を、他方で知衆化の結果として品目統合を促進しているのだ。つまり、どちらも異なる分野で真実であったのだ。

知衆化による商品選択の集中化現象は、かつての人並み志向による大衆化現象とは違う、まさに「新大衆化現象」であり、今後コモディティ分野ではこの対応が重要となろう。

（ジャスコ・副社長）

提案型営業

新しい時代の新しい営業

千足 隆昭

物あまり・情報化時代に入り今までのハード中心からソフト戦略へ個別対応提案型へと大きく変わりつつある。88年異業種の友人達と提案型営業の本づくりを楽しみ、翌年社内で同名セミナーを開講。最近では申込毎期連続第1位。来年正月には思い残すことなくこれで会社を卒業できると感謝。これは新しい時代の新しい営業を自ら創るというクリエイティブ・セミナーで、自主運営参画型・リラックススタイル・肩書なし・男女ミックス・人間としてすべて平等・失敗例も堂々と報告

しながらお互いに助け合うというもの。私は講師ではなくコーディネーター。それらを聞きながら異業種の事例・近未来マーケティングの視点からのヒントをサポート。テキストは参加者自らがづくり、未来の戦略は皆でクリエイティブ。それには本音の話し合いができる雰囲気づくりと毎回異なる参加者のニーズに合った生々しい事例・体験・ヒントを深夜ひそかに準備するという自閉症的喜びがあるウフフ……

（松下電器・松下流通研修所営業研修所講師）

バブルマーケティング崩壊の中で

堤 江実

世界中が騒がしい。巨大な変化のエネルギーを感じる。脱工業から情報へ、ではもう追いつかない。情報は、フィジカルな時代からメンタルな時代への橋わたしの役でしかない。さらに新しい名前をもった時代がまもなくやって来るのだろう。

変化を、スタイルや現象とだけ分析し理解していたのでは、新しい時代は見えてこない。

それは、信ずることでしかやってこない。

その信じたものへ、どうフィジカルに、ストラテジックにアプローチするか。それが、

いまビジネスに携わる人々の立場であろう。

地球にやさしいと表面だけつくろった広告を打ちながら、自動販売機でどんどん電力消費を増大させるといったつじつまのあわない企業ビヘイビアは、根本から見直されなくてはならないだろう。

フィロソフィーなきストラテジー。ストラテジーなきフィロソフィー。どちらもバブルマーケティング崩壊の中で空中分解する時期にきているのではないか。

(カミカ・代表取締役社長)

祭りのあとの、誠実ごっこの時代

坪田 佐保子

バブルがはじけて、80年代からのお祭り騒ぎにピリオドが打たれた。高い授業料を払ってようやくみつけた“私流”のテイスト。めまぐるしいトレンドを追いかけることを止めた人々は、それぞれが、変わらない生活のベースックへのこだわりを持ち始めている。

少しスノップで少しインテリジェント。適度にエコロジカルで適度に遊び心。マスで捉えれば相変わらず色とりどりでも、一人一人にとっては明快でシンプルな私流がすでに確立され始めている。

狂騒の時代を通して派手なパフォーマンスや飾り立てた修辭の裏側の仕組みは、すっかり見えてしまった。予め読みとれる仕掛けにはもう誰も踊らない。とってつけたような冠イベントにはもう誰も感動しない。企業本来の活動そのもののなかに滲み出る誠実さや見識、先進性、真の意味での文化度やグローバルイズムだけに好感が示される時代が、確実にやって来つつあるような気がする。

(T P C ・ A & C 事業部ディレクター)

満腹食堂の調理士から「栄養士」へ

寺尾 睦男

私たちメーカーは、言ってみれば調理士のようなもので、自慢の技術を駆使して実に多くの商品メニューをご家庭に提供してきました。

その結果どうでしょうか。日本の家庭には3,500もの生活財があふれていると聞きます。きっと日常回転している財はこれらの10%にも満たないでしょう。まるでカロリー過剰の肥満体が消化不良に陥っている姿です。この“家庭内消化不良在庫の増大”は結局メーカーや流通での過剰在庫や莫大な物流費のムダ

につながっているのでしょうか。それだけでなく、あふれ出た財は生活廃棄物となって大地に捨てられてゆきます。

バブルの宴会が終わった今、私達はメニューを満載した「満腹食堂の調理士」から、“環境との調和”や“生活カロリー”を考えながらメニューづくりをすすめる、まさに『栄養士』の発想に切り替えてゆく必要を感じます。いかがでしょうか。

(ライオン・専務取締役家庭品事業本部長)

対話型広告の時代

寺下 富雄

対話型広告とは、発信者と受信者との境界が無くなり、相互に乗り入れて提案しあうコミュニケーションの関係をいう。

パーソナルニーズが市場形成の基本となる時代には、一人ひとりの要求にどう対応できるか、生活者はまさにそこに立っているのだから、抽象論や建前論でなく、個人の問題の本質をしっかりと捉えることが不可欠となる。要望、クレームを真正面から受け止め、

逃げたり、妥協したりしない。よりよく聞くことによって、課題に迫り、これを超越するのである。

生活者の声を積みあげて、解決策を見出し提案し、再び声を聞く。このサイクルを全体としてみると、広告は発信よりも、より受信機能に重要な役割を見出し、いよいよ対話型への条件を整えていくことになる。

(ティーコム・代表取締役)

『基力』の再構築を

富田 真司

企業ノウハウが蓄積された能力を『基力』と呼び、新規事業など新しい分野に挑戦する能力を『未力』と呼びたい。

基力は企力（企業パワー）に通じ、未力は魅力に通ずる。

バブル経済により、新規分野の魅力にとりつかれ、余った資金と人的パワーを安易に投入した結果、それがうまくいっていないケースが多い。

今こそ、もう一度足もとを見なおす時。す

なわち、基力の再構築をすべき時といえる。

基力とは、企業の財産である『人』『商品力』及び『お客様』を再確認し、その財産を武器としたマーケティング戦略の再構築である。

新規分野も、そうした確たる土台の上で展開すべきである。基力から出発している企業の成功率は高い。

（南北社・マーケティング局長）

『顧客満足』をテコに本物のマーケティングを

鳥居 直隆

世の中、顧客満足ブーム。悪いことではないが、またしても底の浅い流行で終りそうな気がする。顧客満足はマーケティングの基本、何がどう違うのか。CSIもこれまでの市場調査からどう進歩しているのか。

日本のマーケティング界は流行語が好きである。時代の問題意識として有意義ではあるが、いつも入口でとまり、実務にまで深められた例は少ない。むしろ、軽率な理解から問題を残すことの方が多い。近くは、多品種少量がよい例である。マーケティングの原則か

らは考えられないことが、時代の本流となっていた。不思議でもあり面白い現象である。

それにつけてもバブル崩壊は他人事とは思えない。マーケティングも多くのバブルを抱え、内部はかなり空洞化していると考えなければならない。本格的なリストラを迎え、マーケティングも中身の確かな、顧客の満足と信頼に向けた本物のマーケティングを再構築する時期に来ているように思われる。

（日本マーケティングシステムズ・代表取締役）

生活者利益を考える

鳥越 功二

マーケターやアドマンは、生活者利益を論理的に計数的に捉える努力を続けている。一方、“感性”という言葉が法律のように強い基準となったこともある。感性は広がっていき、ますます主観的認識となり、訓練や習熟によって高められた整理・統合された認識からは遠く離れていく。また、論理的に整理していけば、以前よりますます評価軸が外へ、世界へ、大きくなってしまった。「国際的に考えましょう」「地球規模で考えましょう」「日米構造問題から判断すれば」。いわば実

体験のない評論的な世界と好き嫌いの世界で価値が判断され評価されているのでは？ 本当に自分のために、家族のために、地域のために、会社のために、生活者のために、“為”になっているだろうか？ 生活者利益になっていく正しい判断が行われているだろうか？

昔からの村や里の風土、風習、人と人との生活、言い伝え、そんな中に沢山の本当の価値判断できる物差しがあるように思えます。

(日本ハム・営業本部広告宣伝室次長)

宇宙プログラム「天・地・人」

長岡 隆司

季節は春夏秋冬と確実に巡り、その変化に合わせて人々は様々な行事を行って生活してきました。この数十年、生活の変化は著しいもので、人も大きく変らざるを得ない日暮らしをしています。

中国の古典に、黄帝という帝王が、師の岐伯に、古今の人々の寿命の差について問うているところがあります。

その答えに『大昔の人々の中で、養生の道理をわきまえた者は、天文暦節を心得て春夏秋冬の天の気に調和し、飲食に節度あり。起

き臥しにきまりをつけて妄りに心身を過勞させずに、体も精神も共に調和していたから百歳の寿命を全うすることができたのである』と書かれています。すべての生きとし生けるものの存在が宇宙のプログラムどおりに在り、気の遠くなるようなスケールで展開し、必要なものは平等にあらかじめ全部用意されていることに気づかされるのです。それを自覚するしないにかかわらず。動十分心、動七分身。

(泰道リビング・営業本部マーケティング 顧問)

流通・取引慣行ガイドラインを守ろう

波形 克彦

公取委から「流通・取引慣行ガイドライン」が発表された。大手企業においては法務部あるいはプロジェクト・チームを設置して、真剣に対処の仕方に取り組んでいるようだ。

それに対して、中小流通業においては誠に残念ながら馬耳東風で、相変わらず違法を平気で犯している。まさか、ガイドラインの発表を知らずして犯しているとは思えない。

経営者以下、担当者までに「良き企業市民」といった意識がまったくなく、「わからなければかまわない」といった、あさましさがあ

るからだ。アメリカのように「企業犯罪を犯すことは極めてはずかしいことだ」といった認識を持つことが必要だ。

特に小売業の「優越的地位の乱用」がいまだに多く目立つ。取引を適正化して、公平な競争条件のもとで、マーケティングを行い、海外の国々から「日本はアンフェアである」などと後ろ指を指されないようにしたいものである。

(商業システム研究センター・代表取締役)

価値を創り、拡める

中井 吉人

“価値を創ることと、拡めること”、そこにこれからのビジネスの基本がある。

ここでいう“価値”とは、すなわち“コンセプト”のことである。ターゲットを見極めた明確なコンセプトを持つ商品のみが、新たな価値を生み出し、需要を喚起させることができる。

そして、このコンセプトを認識するのは、

消費者であり、コンセプトの担い手となるのが、商品である。

我々の主張を込めた製品と、消費者との間に、的確なコミュニケーションを上手に図ることができた時、新たな価値が生じ、ビジネスチャンスが訪れるであろう。

(大塚食品・琵琶湖研究所取締役所長兼企画部長)

社会に貢献する企業の主張

中神 倭文夫

ツムラは、ツムラ漢方製剤エキス顆粒（医療用）により、高齢化社会の深まりつつある現実の治療に貢献しつつ、漢方製剤の科学的な実証を通じて、21世紀に至る長寿社会の治療手段としての役割をはたしていきたいと願っております。

漢方には、数千年の経験に培われた科学の重さがあります。ツムラは、生薬学、生薬化学をはじめ薬理学、遺伝子工学、分子生物学などを駆使した先端的アプローチにより、漢方製剤の有効性、安全性の確認、開拓、発見

など「21世紀に至る新しい時代の漢方製剤」を追求し続けております。また、学術臨床研究も、全国の各大学・国公立病院を中心に多面的・多角的に展開され、科学的に有効性が証明されてきており、実地医家の先生方にも広く使われるようになってまいりました。

ツムラ漢方製剤エキス顆粒（医療用）は、漢方の科学化の進展、漢方と科学するツムラ独自の技術集約の結晶といえます。

（ツムラ・専務取締役医薬事業部長）

知のナチュラル・ハイ産業

中島 良彦

知識の深みに触れたい、理解する愉快、科学する楽しさへの接近願望が、増大しているように思う。

感覚を動員する視聴覚技術、ネットワーク技術の多様化など技術が整備されてきた。

企業内賢人、多言語体験者、人生開発意欲旺盛女性、元気老人が増殖中である。

情報を伝える産業、溜める産業に続いて、素早く知る知の効率的理解産業。深く知る、頭と体と心で快感を感じる、ランニング・ハイに通じる、知のナチュラル・ハイを創り出

す産業が、様々な分野で生まれるのではないか。『新・学問のすすめ』（丸善）によれば、一般公開講座設置大学は、124校、574講座。

りこう（知）が伝染りそうな環境を整備する、知のナチュラル・ハイ産業が、教育分野を超えて楽しく発展すると思う。消費者と共に育つ、共育産業なんてどうでしょう。損得・資格と次元が違う、体と心に良く効く産業に期待したい。

（大日本印刷・企画開発室課長）

21世紀までに酒販業界はこう変わる

中西 将夫

全国でその数を毎日のように増やしつつある酒ディスカウンターと、在来型酒販店との最も大きな違いは、酒ディスカウンターは自分のお金を使って儲けることに専念してきたということ、いや、それしか生きていく方法がなかった、ということである。

在来型の酒販店は、自分のお金を使って、まして、情報に投資をして、お金を儲けることなんて、考えもしなかった。すべて問屋さんが、メーカーが、やってくれるものと思

こんできたし、事実、その通りであった。酒ディスカウンターであれ、どのような業態の酒販店であれ、またメーカーであれ、店（企業）を経営する人の基本的な精神構造、流通や消費者の変化に関するグローバルな認識が、決定的な経営格差をもたらすのがこれからの10年である。

21世紀の酒販業界、そこには、メリハリのきいた「棲み分け」の世界が、実現しているだろう。（TCI・代表取締役）

今、時代が求めるものは「マーケティングセンス」

中野 秀樹

バブル経済の崩壊、東西の緊張緩和、EC統合など先の見えない世紀末となり、経済社会は大きな転換期を迎えようとしている。

このような社会では一歩どころか半歩先も読み取るのが難しい。今、企業にとってもメーカーにとっても、優れたマーケティングセンスが要求されている。単なる4Pの内容と組み合わせによる戦略は使い物にならなくなり、理論だけではわからない「何か」があり、その「何か」を見いだすセンスが要求される。

マーケティングセンスは、既成の価値観に囚われず、論理や理屈に固められない柔軟な思考力と、先入観なしに動ける行動力から生まれてくるものだろう。自分の五感をフルに働かせ、種々雑多に溢れる情報の中から「何か」をつかみ取ることができて初めてスタート台に立つことができる。トレンドが創られる時代はもう過去のものとなったのだろうか。これからは何を見いださなければならないのだろうか。（リード・企画部主任）

企業活動から生活活動へ

中野 光雄

企業がその活動を調整する時が近づいてきた。成長、開発、拡大、新規事業参入。適正な企業活動の範囲をはるかに超えて、遮二無二進んできた企業とその戦士たちにも、正常な転換が必要だ。

日々通勤し、働いていると、社会規範を犯していることも、社会通念に反していることも、自然や家庭や社員の心を壊していること

も、みんな見えなくなってしまう。

市民としての認識や、日々の生活に即した生活者としての楽しみ方に自らを向けていくことを、これからの活動のベースに。

企業は誰のために、なんのためにあるのかを、さあ、みんなで考えよう！

(RDR研究所・代表)

香りのこれから

中村 祥二

古代社会の多くの原始宗教では、神官や祈禱師が、祭儀や、病気や怪我の治療に、香りのある木や樹脂を使っていた。ヒトは香りにも神秘の力を感じとっていたのである。近年、伝承的な香料による治療のうち、香りの嗅覚刺激による効用が科学的に見直されるようになった。それらの効果を列挙すると、中枢神経鎮静・高揚、催眠・覚醒、不定愁訴の緩和、健康回復・増進などがある。私たちは遠い祖先の時代から、香りの深い恵みを無意識のうちに受けてきたことがわかる。これらの効果

は、心拍・皮膚電位・脳波・唾液成分の変化や瞳孔反応などと心理質問との組み合わせの手法によって研究されている。

将来、香りの自立神経系・ホルモン系・免疫力に及ぼす作用の研究により、ストレス緩和・免疫力の回復など心身の恒常性維持機能の向上に役立つ日もくると思う。そして、単に香りだけでなく照明・音楽、温度や湿度の快適性などとの複合的な効果を狙う方向に進むものと予測される。

(資生堂・製品研究所部長役員待遇)

高付加価値化商品戦略の終わり

西川 徹

成熟商品は数量増を望めない。そこで高付加価値化をはかって単価を上げ売上金額増を実現する。クルマもテレビもウイスキーも、あらゆる分野で効果を上げてきた手である。特に80年代はこの手段が非常に有効に働き、メーカーの商品戦略は大いに助けられた。ところが最近になって、この手の効かない場合が増えてきている。

80年代、急激な円高、原油価格の低落は資材コストの低下をもたらした。その結果、売価上昇を大きく上回る付加価値上昇を消費者

に提供することができた。これが高付加価値化商品が大きく受け入れられた背景であった。

しかし90年代に入って状況は一変している。もはや大きな円高はない。人手不足による人件費上昇、物流費上昇。大幅上昇した土地価格の影響。コストアップばかりである。付加価値上昇を上回る売価上昇では消費者に受け入れられない。安易な高付加価値化商品戦略は姿を消さざるを得ない環境にある。

(日立印刷・常務取締役)

ダウンサイジングとマーケティング

沼本 康明

タイトルはマーケティングが小型化、地位が低下する事ではない。ここでいうダウンサイジングとは情報技術分野におけるコンピュータの小型化領域への需要シフトである。従って、マーケティングは、この恩恵を蒙ってむしろ機能がアップサイジングするであろう。

マーケティングにとって貴重なデータを提供するPOSシステムが広範な普及をしていることは周知の通りである。その利用は今一歩だと指摘されているが、このダウンサイジングの流れは着実にPOSデータの活用を高

めるのである。例えば、百貨店のA社は売り場のPCで販売状況を検索できるし、量販店のB社は店舗のオフコンで即日POSデータの分析がなされるし、CVSのC社は店舗と本部がISDNで迅速大量のデータ交換が可能となっている。情報の戦略的活用のための手段は益々先鋭化する。しかし、それを活かすか殺すかは、あくまでもマーケティングマインドに富む人材の有無である。

(日本電気・C&Cシステム事業グループ技師長)

'92年のキーワードは、もう、これしかない!

野村 正樹

ズバリ、『社会性消費』に注目すべきだ!
いわゆる『官能型消費』のモテはやされた
'80年代は、『自分の快樂』こそが唯一最大の
価値だった。そのためには他人や地域や社
会や地球の幸せなんかは意識の外の外だった。
全てのマーケットと消費者は大いなる反省
と自戒をこめて、今こそ『自己と他』との快
適な共存・調和を追求すべきなのだ! 環
境保護も資源回収も、はてはクロレッツやリ
ステリンで気分いい爽やかな空間を創ること
も、すべて同じコンセプトなのだ!!!

……と、なぜか今回はアジテーション調に
なったのは、最近、六本木の某有名大手ライ
ブハウスで、それまで人気NO.1だったコロナ
ビール(ワンウェイ瓶)よりも、モルツやパ
ド缶ビールの販促に力を入れはじめたという
話を聞いたからです。同店では缶プレッシャ
ー機を導入し、アルミ缶のリサイクルに協力
するためでした。社会性消費は単なる理念で
はなく、商売そのものの成否をも決めるのだ
と実感しています。

(サントリー・マーケティング推進部ディレクター)

美の求心力

萩原 隆男

美しくなければ街じゃない。美しくなけれ
ば店じゃない。美しくなければ商品じゃない。
オフィス街で、レストランやバーで、あるいは
海辺やスキー場で、集い、エンジョイして
いる若い人たちをみていると、そんな無言の
声伝わってくる。

何もゴッホだ、ウォーホルだ、モーツァ
ルトだ、フランク・ロイド・ライトだと大芸
術家(建築家も含めて)をもち出すまでもな
く、人々は美しさもたらす心地良さに気付
き始めた。時に古くから伝わるデザインモチ

ーフをとことん追求して。時に異なる世界の
融合をデザインの源泉にして。仕事の間、生
活の間、遊びの間に密着したステージで、人
々の美意識をゆり動かす様々な世界が日々デ
ザインされている。モノの開発、生産、マー
ケティング、販売といった企業の事業活動も、
基本的に美的満足が得られないと人々の心は
離れていく。ミレニアム、二千年に向けて、
美が大きな求心力をもち始めた。

(オ・コミュニケーションズ・企画開発部長)

地球にやさしい生活

橋爪 繁幸

21世紀に向けての主要な課題として環境の悪化があり、生活の面のみならず、世界経済の将来に対する問題となる。このため、1989年以降の先進国サミットでは、環境問題を優先課題として取り上げてきた。来年には、国連環境開発会議がブラジルで開催されることで、環境問題に対する関心は高まっている。新聞、テレビ等で環境問題が取り上げられない日はない。我々はこの問題に関する知識は十分過ぎるほどあり、良く理解している。このような環境問題の解決にあたっては、豊か

で快適・便利な生活を地球にやさしい生活に変えねばならない。しかし、現在の生活に慣れ親しんだ今日、地球にやさしい生活に切り換える事はかなり難しい。頭で理解していても行動に移せないことが、環境の破壊が進んで行くことになる。環境の悪化にブレーキをかけて、健全な経済成長を達成するためには、いまずぐに出来る事から、地球にやさしい生活を始める事が大切である。

(日本環境協会・事業担当理事)

メディアは多様化、複合化の方向へ

原 博

電子情報処理技術の発展により、メディアは大きな変革期を迎えようとしています。

従来は、放送系、パッケージ系、印刷系と明確に分類されていましたが、これらを複合するシステムが登場しました。いわゆるマルチメディアといわれるもので、例えば絵本でライオンを見ながら、バーコードをなぞるとテレビ画面にその生態がうつし出されるというのです。また、放送系をみても、衛星放送の出現により、地域と全国の棲み分けが重視されるようになります。ケーブルテレビが普

及すると、これに双方向の機能が加わります。

このように、メディアは多様化すると、もう放送という概念ではなく、映像(情報)伝送という考え方に改め、こうした各種のメディアを効率よく活用するというテクニック(人)がより重視されることになります。

各メディアの特性を十分に把握し、企業のマーケティング戦略にもとづく運用が、これからの経営の鍵を握る、といっても決して過言ではありません。

(シーマ・取締役チーフプロデューサー)

ファジーの効用

馬場 聡

社会主義の総本山、ソ連で共産党が崩壊した。だからといって社会主義そのものを全面的に否定する人はいないであろう。なぜならば、自由主義社会に与えた歴史的影響力は、極めて大きかったからである。

ソ連で共産党が崩壊した本質は何であったか。現在のところ確たる答は見つからないが、少なくとも人間の頭で考える論理の限界を痛感する。近代合理主義は、産業革命以後人間社会に計り知れない貢献をしてきたし、社会主義思想はその最大のものであった。

しかし、世の中の高度な進展と共に、合理主義でも捉えられない世界が次第に明らかになってきた。ただし合理主義の限界が見えてきたのであって、その中身が何かは全くわからない。まさにファジーな世界である。

マーケティングにおいても、情報化が一層進展し、コンピュータのデータが氾濫する昨今、データの裏にあるファジーな世界をどのように把握するかが、大きな課題となろう。

(資生堂開発・取締役営業部長)

正直な会社

平林 牧生

マーケティング活動の目標の一つに「共感づくり」がある。企業の情報発信は内外に共感者をつくることであるが、メッセージの内容や方法によっては、受け手のところで変化してしまう可能性があり、企業側の別の狙いを感じとる生活者もいるのである。

企業の環境問題に対する対応の難しさもここに一つの原因があるのかもしれない。テーマを理解しても、その方法に疑問を感じる受け手。思いきったリスク覚悟と、継続的かつ積極的な企業行動に共感する生活者がまだい

るはずである。

共感づくりこそ企業資産になる21世紀。従来の企業イメージに、これから醸成しなければならない企業イメージをどう付加し構築するか、トップの経営哲学がどう理解されるべきか、その努力、行動が問われ始めている。共感とは短期的に創れるものではなく、共感とは行動の結果であるべきもの。正直な企業が優位に立つ時代だと信じた。

(千修・マーケティング企画部チーフプロデューサー)

コピー機が文化態系を破壊する？

平松 昌子

電気炊飯器と同様、今それ以上に日常生活と深いかかわりを持つのがコピー機だと思う。このコピー機は僅か20年の間に、オフィスは勿論、学校生活、家庭生活の中にアメンバーのように入り込んで来た。そして今やこのコピーが文化態系を破壊しようとしている。

新聞を見て（読んでではない）すぐコピー、雑誌をめくってちょっとコピー、ノートを借りてまずコピー、重要書類も手軽にコピー。コピーを終えれば一件落ち着いた気分になって、周囲はコピーの山。

コピーの山を掻き回し、おもしろい文章と気の利いた書体をみつけ、お洒落なレイアウトをモデルに切張りしてコピーすれば、自分で全くペンを持たなくても、自分が創作したような『コピー』がとりあえず出来上がる。

先人の創造した文化を自分の中で発酵させ、積み上げ、苦勞して自分の作品を創作しなくてもごまかせるのが、コピー文化なのか。

コピー機の性能は日進月歩だ。恐ろしい。
(学生援護会・ANS事業部長)

食のライフスタイルの変化と流通の変化

廣田 正

食料品のビジネスに関係する人々が現在最も注目しなければならない事実は「食のライフスタイルの変化」であると痛感する。その中で最も変化を惹起する要因となっているものは「女性の社会進出」と「高齢化」である。

この両者がそれぞれの理由から家庭の調理技術の衰退をもたらしている。このため、従来通りの食のメニューを確保するためには、生活者は不可避的にこれを備えるため流通過程における提供方法の改善を要求している。外食産業の発展、ウェットゾーンにおける調

理済み食品の急速な普及という社会現象は、いずれもこれらに起因するものであり、ひいては生産物の市場流通という伝統的な日本型流通をも根底から変化させる可能性がある。米飯を例にとると、各家庭内で炊飯されるライフスタイルから、炊飯後の米を食事に必要な量だけ購入する傾向に、大きく変わりつつある。そして、それはおいしさ、ヘルシーさ、適切な単価といった課題をこなしての結果である事は論をまたない。

(養食・代表取締役社長)

考える生活者に、ランドデザインからの対応を

福崎 隆司

この一年、戦後世界の冷戦構造の崩壊と再構成への動きは、展開とスピードで私達の想像を遙かに超えるものでした。様々な局面でのカギは、考え行動する人々の動きでした。今後も連鎖する変化が押し寄せます。地域的にはECの形成、東欧・ソビエトのカオスの中でアメリカの没落とアジアの隆盛が加速化されるでしょう。その時、問われるのは日本の自国や世界に対するランドデザイン力と、それを踏まえた実践的対応能力です。

よりグローバルな対応を迫られる企業やマ

ーケティング活動でも、これからはランドデザイン力の時代。一段と掘り下げた、より本質的なフレームの構築が重要となります。

そのために企業として求められるものは、明確な哲学、倫理、ロマンに基づく志の持続。スタッフに求められるものは、鋭い動態視力による着目力と、持てる資源をフル活用する展開力、それに臨界点を突き抜ける継続力。

世界中、考える生活者が着実に増加中です。

(旭通信社・プランニングディレクター)

F. M. P(フィールドマーケティングパワー)の指数化

福沢 暉夫

シェアは個店シェアの総和であると考えてみる。全体シェアA社>B社であるとする、A社>B社がX店、A社=B社がY店、A社<B社がZ店、 $X > Z = A社 > B社$ となる。A社とB社の商品力・宣伝力・流通力が同等であるとする、問題は売場の総合的展開力つまりF. M. P(フィールドマーケティングパワー)の大きさが、シェアの大きさにつながる。F. M. Pの構成要素としては、陳列力、目立ち力、説明力、推奨力等が挙げられる。しかし陳列力ひとつとっても、フ

ェース数、陳列量、陳列位置、関連陳列量、関連陳列場所、エンド陳列量、エンド陳列位置、陳列日数…… etc。指数化の要因は多岐にわたる。これらの要因をできるだけ単純化することにより、F. M. Pの指数化ははかれないだろうか？

F. M. Pの指数化に基づくマーケティング目標の設定、そんな時代も目前のような気がする。

(システムコミュニケーションズ・開発企画室統括部長)

知本主義

福田 孝

人は何を信じて生きていけばいいのだろうか。カネやモノを崇拜する虚しさを味わっている人は多いと思う。靈感や宗教がはやる一方で、自分自身の内面の充実に向かう人が多いだろう。これからは研ぎ澄まされた知性が財産となる。だからといって即カルチャースクールや教養書というのではなく、もっとアクティブなやり方になる。おたがいの知性をみがき

あうネットワーキングはかなり近いと思う。この傾向は若者やミーハー族といった人達にも広まり、どんな車を持っているかより、どんな知性を身につけているかが重要視されるようになる。知性をコンセプトにした新しい発想の商品の誕生が楽しみだ。

(研良社・企画制作部長)

“品格”と“共生”の時代

藤江 俊彦

時代は成熟期を迎えつつある。成熟期の特長は目の肥えた消費者とシェア競争の激化である。それは結局コストとマージンの問題となって帰結してきた。

しかしいま迎えつつある成熟期は、生活者の肥えた目が、企業そのものを選択していくところに特長がある。モノやサービス選びは、その企業のコーポレート・チャーム（企業の魅力）選びといってもいいだろう。市場に生まれた企業への信頼と美しいイメージがコーポレート・チャームにつながる。それはいわ

ば企業の“品格”ともいえるもので、商品、店、建物等さまざま要素でできた企業そのものの格式である。社会貢献活動はこの魅力を増し、企業そのものの社会的プレゼンスをアピールする。

しかし一方では競争が激化し、限られた規模の市場内でのシェア争いが始まる。しかしそれもすでに始まったグローバル化の中で、共に生きる環境的調和の概念がなければ成り立たない時代なのである。

(マーケティング・アナリスト)

モノ・ココロがついた時

北條 恒光

「物足りない」といっても、今の世の中モノは十分足りている。むしろ足りていないのは「心」ではなかろうか。

メーカーがモノを造って、流通がモノを売り、生活者がモノを買う。でも、生活者が買う場面では形が見えるモノと、見えないモノとがある。見えないモノの代表がサービスか。テクノロジーのめざましい発達は、素晴らしい、良質なモノを、大量にそして安価に生活者に提供しつづける。

でもそのテクノロジーが進歩すればするほ

ど、その過程にはタッチングなもの、心が大切ではなかろうか。

メーカーが心をこめて、というと何だか抽象的だが、流通業やサービス業が心をこめて、というとはとなく現実的で、できそうだ。サービスが見えないモノなら、ココロのこもったモノを感じさせてみようじゃないか。モノがハイテクの所産でも、心は人間固有のもの。心がモノ足りないなんて言わせない。

(系・取締役副社長)

学問的に体系づけ、戦略的に選択する

堀切 功章

弊社のマーケティングスタッフには次に挙げる3つの心得が課せられている。

- ①学問的に体系づけ、戦略的に選択する事。
- ②自らがアウトプットの場づくりをする事。
- ③貯人活動を怠らない事。

砕いて言えば、物事を学問的見地から分析し整理することでその本質を見極め、優先順位を明確化して資源の集中化を図ること。そして常に問題意識を持ち、自らがその解決のために行動し、その結果を発表する場をつくることで自己を啓発していくこと。3番目は、

社内外を問わず人との交友の輪を広げることで巾広いブレンを持つことである。

今後、マーケティングのテーマは単に経済活動の枠にとどまらず、環境問題や企業メセナといった広範囲で多様なものとなるであろう。マーケターとしては、しっかりした世界観を持ち、広い視野から物事を判断し、変化に対しては迅速に対応する能力を養っていかなければならない。

(キッコマン・営業企画部営業企画課課長職)

本当の消費者志向マーケティング

前沢 宮内

明治維新で我国は近代化の過程に入った。我国の近代化は「富国強兵」であった。西欧列強の植民地とされないためには、他の選択肢はなかった。富国強兵の行きつくところは自らが西欧列強と同じ帝国主義国家となることだった。遅れて来た帝国主義は周辺の弱小国に対する侵略戦争にのめり込み、結局、無残な敗北を喫して元の本阿弥となる。

戦後、出直しの近代化に取り組んだ。今度は産業立国をめざした。「富国強企業」政策を国は推進した。国民はもういちど「欲しが

りません、勝つまでは」を体験することとなり、骨身を惜しまず働いた。

産業に対する行き届いた行政の配慮が我国の産業を世界無敵にした。消費者は戦前の庶民と同じく忘れ去られていた。

今、世界から指弾されているのはこの特異な体質である。本当の意味で消費者志向のマーケティングが行われるようになれば、我々も世界の仲間入りができるようになるだろう。

(日本P-O-P広告協会・専務理事)

夢を実現するマーケティング

前沢 進

21世紀を目前に控え、物社会から情報化社会へと企業をとり巻く社会環境は大きく変化し、●高齢化社会の到来●女性の社会進出●ユニセックス化●労働価値感の変化●ライフスタイルの変化等々、様々な変化への総合的な対応が企業に求められている。

マーケティングのあり方もこれに伴い大きな転機を迎え、今までの「企業の生み出す付加価値を、いかに市場に効率良く普及させるか」といった考えは、マーケティングの存在を危うくしつつあると思われる。いかに人を

活かすかという現実には立ち帰り、真のゆとりと豊かさに溢れた21世紀社会の実現に向けて、企業のあり方を再確認再構築して行く「夢を実現するマーケティング」、新しいマーケティングの目的、存在価値となるべきであろう。

その意味で作業環境創造企業としての当社のマーケティングは、「生きがいと優しさのある個人尊重の時代に向けて、現場で働く人の生きがいの機会開発」を目的にしていきたいと考えている。

(愛知車輛・販売企画部企画課)

根元的な「こち良さ」の追求

松岡 一男

個の頑張りを中心とした人的パワーを、画一化し、量の基準で押さえ、恐怖の政治をちらつかせながら組織パワーに置き換えてきた日本式経営も限界に…。そして市場の成熟化、技術の平均化、学習の累積、グローバリズムの中でマーケティング重視やリストラ、アンラーニングなどで市場への適合力強化や事業の再活性化を試みている。企業力そのものが問われているのだ。トップの力、社員の力、知覚力、行動力、そしてスピード……。

また、過去の反動として質の違う個の台頭

がある。これから要求されるのは、個の力を最大化させ、企業の力として集合させうる根元的なモノ。すなわち、新しい企業理念、風土、運営のシステムだ。そのキーワードは「こち良さ」。エゴがない。思いやりがある。ウソがない。無理がない。努力が自分、企業、家族にかえてくる。地球にやさしい。バランスがとれている。そんなこち良い価値観、仕事の環境を作り出せるところ！ここは強い。(ワコール・ウイング事業部事業企画チーム課長)

倫理感覚

松岡 茂雄

近頃、気になることがある。ポイ捨てされた空き缶の氾濫だ。道路脇の溝、中央分離帯の生け垣、駅コンコース、階段、学校の塀の側、マンションの廊下、エレベーターホール。所構わず、空き缶が捨てられている。

自動販売機で缶飲料を買って、飲み終えたところに空き缶を捨てる人がいるらしい。中には、缶の中にまだ飲料が半分ほど残ったままになっているものもある。

オーストラリアの少年を奈良の春日神社に案内したときのことだ。彼は私の許しを請い、

缶ジュースを自動販売機で買った。彼は、アルミ缶のプルリングに驚いて、彼の国ではこれはゴミになるから許されていない、といった。自販機のそばにはゴミ箱がなかった。彼は当然のように、自分のショルダーバッグに空き缶を入れた。持って帰って捨てるという。

「自分さえ良ければ」でマーケティングは語れないことに、私たちは気づくべきではないか。

(日本SPセンター・副社長)

健康の喜び

丸谷 芳雄

幸福感の条件を調べた国民意識調査によると“健康”と答えた人が66.3%でダントツであった。身体だけの健康ではなく、心の健康も大切であると訴えているのは、WHO（世界保健機関）の健康の定義である。

最近、病人介護の話題が多い。病人を寝かせきりにしておく、年齢が高くなるにつれてヤル気がなくなり、誇りを喪失し、ボケの世界に入っていくケースが多いという。介護の質が充実していると、起きる、寝るのリズムが正しくなって、おシャレを楽しんだり人

間としての誇りが保て、表情も豊かになる。快復のスピードも早いそうだ。

幸福な日常生活を送るには、家庭が明るく信頼できる友人をもつことも大切であるが、それ以上に健康で意欲的な姿勢で生活することが基本である。できれば介護を受けずに生涯を送りたいと思う。それには、起きる、寝るの基本を重視して、常に希望をもち続けることが大切である。

（ヒサカタ・取締役社長付部長）

必要な流通業マーケティングの充実

三浦 功

いまさら、流通業者にマーケティングが必要だ、などと釈迦に説法をいうつもりはない。しかし、いま、流通は音を立てて変わりつつある。10年前にくらべての今日を比較してみると、その変化に目をみはる。それだけに、みずからを見つめ直し、自分の得意機能を中心にすえた流通業のマーケティング戦略が必要なのだ。来年1月から改正大店法が施行される。独禁法の運用強化は着実に進みつつある。その結果、小売業の姿が一変する。そうなれば、卸を中心とした取引システムも一変せざるをえない。明確なストアフォーマット

を中心とした小売業態として、わが国独自のものはない。計画的な配送センターを核とした戦略的な店舗展開は、CVSなど、一部を除いて、ない。あらゆる経営ソフト経験をコンピュータを用いて体系化しているところもない。マーケティング戦略の体系的な展開はこれからだ。それをやり抜けば流通企業とメーカーの関係は「実りのない過当競争」を脱する。いまアメリカでは何回目かの流通革新が進みつつある。それからの教訓をも含めて小売マーケティングの浸透が待望される。

（流通問題研究協会・専務理事）

サービス・マーケティングの高揚を

三浦 一

今や製品マーケティングからサービス・マーケティングへ、そして国内マーケティングから国際（グローバル）マーケティングに移ってきている。サービス・セクターのなかでも金融・証券といった花形産業の最近の不祥事を一体どのように解すべきなのだろうか。これらの業界には本当の意味のマーケティングは存在しなかったのであろうか。

90年代は戦略的マーケティング・コンセプトの時代である。企業と競争相手が顧客への

ベネフィットの提供を競い合って達成されるのである。

しかし現実のわが国には、生産志向あり、販売志向あり、顧客志向あり、マーケティング志向の企業が存在するが、サービス化・国際化（グローバル）時代の今日、これらの業界は、サービス・マーケティングの本格的な導入展開を真剣に再検討せざるをえないのではないか、と思う。

（日本大学・経済学部教授）

再び、顧客満足とは？

御巫 理花

CSという言葉が、最近また喧伝されています。エッ？ それなら今までは何だったのでしょうか。顧客不在だったのでしょうか。

たしかに、さまざまな流通段階を経て顧客に商品を届けるメーカーにとって、使い手が見えにくいのかもかもしれません。商品開発の前段階では、調査などで生活者の動向をとらえてはいるものの、その商品をどんな人がどんなふうに使っているかが見えないのかもかもしれません。そこで、コンシューマーが本当に満足しているかどうかを問い直され、その測定

法などが研究されているのでしょうか。

CSといっても、何も特別な手法は必要ないはず。優れた技術を商品に生かすこと、商品をよりよく使ってもらうための情報を提供すること、その商品が生命を終えるまで見届けること……。つまり、企業活動の基本にもう一度立ち返ることではないでしょうか。

マーケティングは、売りの完結ではなく、何よりも“使って満足”“使い終わって満足”まで追求すべきでしょう。

（女性の生活研究室・代表）

『オルターナティブ』なマーケティング戦略

三上 富三郎

マーケティング戦略というと、とかく巨大（ビッグ）マーケティングを前提として論ぜられる。巨大マーケティングとは巨大技術に支えられた大量生産、大量流通、大量販売、大量消費を基盤として展開される。しかし、地球環境問題が切実になってくると、このような巨大マーケティングは見直さねばならぬ時代になってきた。そして、これに代置する“Small is beautiful”で代表されるオルターナティブ・マーケティングが重要になる。例えば、規格化された魚をトレイに乗せ、ラ

ップして大量陳列されるスーパーの販売を巨大マーケティングと呼ぶなれば、

お客『今日はどんな魚が入ってます？』

魚屋さん『今日は近海モノのアジがおいしいですよ』

といった会話を通じてハカリにかけて売るフレンドリーな街の魚屋さんは、オルターナティブ・マーケティングである。「地球にやさしい」と言われる経営戦略の方向の一つとして重要視したい。

（明治大学名誉教授・愛知学院大学教授）

アルバイト・チャネル

水口 健次

業種別の専門小売店が潰れていって、GMSやCVSやDSが勢力を強めている。これらには、いくつかの共通の特徴がある。

- ・業種店ではなくて業態店だということ。
 - ・業種破壊業と呼べる作用をしていること。
 - ・品揃えがひろく、フルラインで、ワンストップ・ショッピングができること。
 - ・チェーンオペレーションを行っていること。
- それに、もうひとつ、特に強調したいポイントがある。それは次の点である。
- ・主婦パートと学生アルバイトが運営してい

ること。

いってみれば、日本の成長流通業は、いまのところ、まぎれもなく、アルバイト・チャネルなのである。これですむのか。この傾向がさらに強まるのか。

そうは思わない。それでは貧しすぎる。サービス比重の高い専門店がもう一度浮上してくる。かれらは、カウンセリング・マーケティングの主体となるにちがいない。

（戦略デザイン研究所長・日本マーケティング研究所最高顧問）

「エコロジー」「アナロジー」「ココロジー」—3ジー・マーケティング

水野 誠一

最近「エコロジーマーケティング」などという言葉を聞くようになった。地球環境問題を軸に、エコロジカルな視座からマーケティングを考えるべきだという考えである。しかし「エコロジー」とマーケティングを安易に直結させるこの考え方は、いささか危険である。その前にエコロジーに対する生活者の思考の基底にあるすべての因子を因数分解して組み替えてみる必要がある。それはエコロジーから「類推」して、様々なニューマーケットを想定してゆく「アナロジー」的なアプ

ローチの必要性でもある。そしてそのアナロジーの帰結するところは、80年代の物質的豊かさに対する90年代のココロの豊かさというテーマ、即ち「ココロジー」ではなからうか。

ココロの豊かさというテーマを持たないエコロジーは、不毛な、一時的ファッションで終わってしまう危険性を持っている。これからのマーケティングには、この「3ジー」が必要だという所以は、そこにある。

(西武百貨店・代表取締役社長)

これからもアバウトとファジー

三谷 与司夫

エレクトロニクスの世界は、家庭用機器にまで、ファジーからニューロまで、すすめているようだが、もとの意味から外れて、次のように考えてみたらどうだろう。

ファジーは、モヤーとしているようだが、本質を失わないこと。アバウトは、ボヤーとしているようだが、目標を見失わないこと。ニューロは、細心の配慮をした上で、と。

数字を扱っていると、どうしても重箱のすみをほじくるように、3ケタ目までもおろそ

かにしない。おろそかにしないのはよいのだが、1ケタ目が間違っても気がつかないということが起こる。

11.5%と13.0%は同じ位だという見方をするアバウトさ、11.5%は10%から13%位だという考え方をするファジーさが、ギスギスした現在の世の中には、これをよとするおおらかさが必要であり、かつ、ゆとりのもとになるのでは……。

(統計サービス・顧問)

パーティのあと始末

三田村 和彦

市場は貧乏人の家族が「食べ放題、飲み放題自由」のパーティに招かれ、さんざん食いちらかしたあとみたいになっている。きれいに片づけて次の客を呼ぶ準備がいる。窓ガラスをふいたり、椅子のクッションを変えたり、花のひとつも飾りなおしたりしなければならぬ。整理と整頓がいる。どんなメニューにするか、味つけはどうするか、テーブルセッティングや、もてなしの技術についても考えなおした方がよさそうになっている。

経営の理念や姿勢について、あるじがはっ

きりしなおすことがある。夢や抱負やビジョンや希望など、経営のロマンについて、もう一度あつく語りなおすこともある。クォリティの高い商品やサービスの供給がいる。かわるのはすべてスタッフや社員という名の人間だとしたら、その人間の質について洗練させるシステムがいる。人間の質そのものを評価する人事考課についての模索がいる。企業は颯爽としなおせるかどうかで勝負がつく。

(ワコール・宣伝部長)

人とのネットワークが勝負をきめる

三田村 之弘

高度情報化が進みますと、何よりも「技術」と「システムの高度化」が結果として生まれます。それが商品の機能や品質をどんどん押し上げ、各社の商品力の格差を無くしていきます。企業は競争を別の切口で行う結果となり、企業イメージの向上やオフィス環境の整備等、C Iを企業戦略の中心にもってくるようになり、銀行をはじめとし、建設大手も挙ってマークを変え、オフィスの整備を急ピッチで行いました。しかし、生産と消費を結びつけるのは人であります。最終にたどり

つくところは、人材の確保と育成ではないかと思えます。しかも情報網が戦略の中核であるとするれば、これを生かすのは人と人のネットワークではないかと思えます。「ノウハウ」より「ノウフウ」で誰とつながりがあるか、誰と志を同じくしているかの「人の輪」ではないかと思えます。企業のスケールもトップの輪の大きさに決まるといっても過言ではありません。

(イトーキ・代表取締役社長)

洗練と調和への巡航速度を

三原 聡

協調と共生の時代である。国際協調、地球環境と、模索の中で大きな転換期を迎えている。私達は生活の質の豊かさを求めてきた反面、多極化と思いながらも、流行という現象に乗り、上質の車にサードギアを入れたまま知とは別に自己やグループの視角の中でのみ動いてきたように思える。

今、必要なのは大きな視野のもとに、洗練と調和という坂をゆっくりと進む巡航速度である。国も企業も個人も、等身大の秩序と節

度と洗練が要る。洗練とは個中心でなく、周りへの配慮があって成立するものであろう。

智と心、自己抑制のできた生活バランスが重視され、心の渇きを満たせるモノやコトへの希求にやさしく答えられるマーケティング、人の温もりとあたたかさのある商品、そして何よりも人的サービスの向上。私達の進んでいる道は地球道路。気配りとマナーは言葉でなく心。日本の伝統の中に存在していたもの。(大丸・百貨店事業本部販売促進部技術課長)

物流の多様化と選択の時代へ

宮内 宏二

物流サービスの基本は、ジャスト・イン・タイムである。そのサービスの中で、早さというものには、自ずと物理的な限界がある。物流業者は、時間と距離に挑戦し、最適な輸送手段を考える。

しかし、サービスと運賃は、トレード・オフの関係にあり、その整合性が利用者にとって問題である。

早さについては、益々シビアに時間単位のニーズがある。一方、スピード時代とはいえ

ども、2～3日で結構、運賃の安い方がいいという利用者もいる。物流業者は、どの利用者にセグメンテーションするか。利用者は、どの業者を選ぶか。また輸送する商品によって使いわけをする。

このように、千篇一律の商売ではなく、利用者が自由に選択する時代に入って来た。我々は、顧客のニーズを読み取り、世の中の流れにどうシフトするかを、常に考えて行かねばならない。(ヤマト運輸・社長)

距離感をつかむ

宮野 友次郎

日本からアジアの国々を見ると非常に近くなったと感じる。情報も沢山ある。少しお金をだせば簡単に行ける。一方アジアの人達から日本を見るとまだまだ遠い国である。同じ距離が、一方では近く感じられ他方では遠く感じられる。この距離感の違いを認識しなければ、本当の意味での相互理解は得られない。

メーカーと消費者、メーカーと流通。各々の間にも似たような距離感の違いが存在しているようである。マーケットオリエンテッド、コンシューマーオリエンテッド。当り前のよ

うに使っている言葉。我々の思考の中に、この視点が本当に根づいているだろうか。言葉だけが上滑りしていないだろうか。商品政策や営業政策がメーカーの視点だけでなく、消費者や流通の視点をしっかり踏まえた上で立案されているだろうか。プロとアマの差は距離感の差。どこかゴルフの世界に似ている。

物を見る視点の再チェックが必要な時期が来ている気がする。

(キリンビール・常務取締役ビール事業本部
副本部長)

マーケティングに監査システムを

宮原 義友

昨今、マスコミを賑わしている産業界の不祥事をみていると、企業の内部論理に基づいたマーケティング活動に起因しているケースが多い。売上高至上主義、利益第一主義など企業の独善的な論理にしたがって、目的達成のためなら不公正な手段も選ばず、また実績(たとえ見せかけでも)が上がれば、法律違反や社内手続破りも問わず、といった企業体質が経済犯罪や不祥事の温床となっている。その結果は言うまでもなく、社会的な非難を浴びるだけでなく、企業イメージの低下など

はかり知れないマイナスともなっている。

今、経営者に問われているのは、企業行動 — 特に営業活動や広告活動等のマーケティング活動に対する公正で実効性のある監査システムを導入することである。マーケティング戦略の策定、実施、統制の全てのプロセスを通して、公正な監査を実施し、社会常識に反するマーケティング活動を事前に防止することが経営者の責務である。

(横浜商科大学・教授)

足りない。危ない。

村 國 豊

1. マクロの視点がない。

多様な価値観のなかで、ミクロ的視点が尊重され、技術や知識にかたよった専門家がふえた。視野が狭い。臆病があふれている。

2. 情報が不十分。

情報過剰の時代といわれながら、実際は情報不足におちいつている。ワンパターン、人気優先の報道や解説。少数意見を傾聴する姿勢こそが情報の範囲を拡大するというのに。

3. 忘れられた哲学。

したり顔の専門家の底の浅い評論が多い。

悩める知識人や、次代を憂える賢人たちがいない。楽観的金権主義ばかりである。

4. 議論がない。ロマンが消えた。

気宇壮大な夢が見あたらない。手近なモノやサービスに満足げな人が多い。夢やロマンを他者にもとめて、主体的に参画する人が少ない。

☆企業も個人も、もう一度、基本にもどる時である。

(シマ クリエイティブハウス・常務取締役営業本部長)

経営にはつねに“サイエンス”と“アート”の共生を

村 田 昭 治

現在のように先ゆきの読みにくい経営環境のもとでは、あらゆる科学的方法を援用する経営姿勢が求められている。そうした科学性によるロジックのなりたつ『業績経営』を具体的に展開することはもっとも要求されることだし、また同時に経営における夢、ロマン、ビジョンを大切に育て、それを現実の場におとしこんでゆく『人間経営』への努力もまた忘れてはなるまい。前者を“エクセレント・カンパニー”への途づくりとすれば、後者はグッド・カンパニーへの前進とでも言えるだ

ろう。企業の競い合う優秀性-業績-はサイエンスの領域であり、社会との調和の素敵さを競う社会性はアートの側面であろう。

いま企業のサバイバルや適正な成長には、こうした2つのキャラクターのバランスが求められているように思う。そのサイエンスとアートの両輪の上に、ハッピー・カンパニーの存在があるのだと思う。そうした条件をそろえる企業にこそ、クォリティ・マネジメントが存在しているのだ。

(慶応義塾大学・教授)

“ I w a s t h e r e ! ”

望月 明

91年8月のあの日、私はシベリアにいてこの大国に起こった政変を知った。この国の友人たちは一様に口を閉じ、この事件のコメントを避けた。噂ではゴ大統領の暗殺、軍事革命政府による戒厳令などがあったが、極東の都市の市民の表情はいつもと変わらなかった。

何が起こってもこれ以上悪くはならないと思っているのかも知れなかった。それにしてもこの国で我慢ができなかったのは、公衆の場所のトイレなどの汚さ、国際語の英語が通用しないこと、店員などの愛想のなさなどで

あった。また頭でわかっている、どうもなじめないことも多かった。国営ショップのすぐ隣の自由市場で10倍もの価格で売れる物資、節電と称して値札の数字も読み取れないほど暗い店内、一流ホテルでも栓のないバスタブ……。また、豪華なレストランでもバスの中でも蠅が多いのが気になった。

自由とか、サービスとか、マーケティングの原点をこの国の中で考え直すのも、一つの手である。

(川口学園・研究開発室コーディネーター)

営業力開発のひと工夫

森 茂樹

営業の新パワー、新資質、新システムづくり。セールスマンからマーケティングアドバイザーへ。営業体制の組み替え。営業活動の省力化、配置替え。営業新教育。営業部門への女性投入。営業との連動を意識した広告・SPの展開。これらは競争の多重化と激化、労働力不足の深刻化と営業職の不人気、営業効率と効果の悪化、新需要キャッチと開発、受発注・代金回収システムと情報システムの高度化などの条件に規定されて、企業がさまざまに取り組んでいる、営業を変える努力の方向を示すものである。

営業力開発は、人的販売の強化・改善策の範囲内だけではどうにもならない程、営業を変えることを迫る条件は厳しくなっている。そこで、さまざまな非人的販売要素との組み合わせの上で、営業力開発を追求しなければならなくなる。それは、ショールーム、イベント、キャンペーン、広告・宣伝、営業新兵器、商品、営業以外の人的条件、各種ソフト機能などとなる。

(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

「オタク化」時代のマーケティング

森下 信雄

このところ「流行」に代わって、「オタク化」という言葉をよく耳にするようになった。

「スキーが流行る」「ファミコンが流行る」といえば、だれでもすぐにその仲間に入ることができそうだが、「〇〇オタク」と認められるためには、その分野で相当深い知識や情熱が要求されるため、その域に達するのは容易ではない。

「オタク化」の時代には、流行に一応手を出してはみるが、ついていけなくなって、困り果て、落ちこぼれるほうがむしろマス成形

成して行くのである。

つまり、一つの「流行」に対処するにも、その領域において徹底的にディープな消費をする「オタク」層と、「オタク」になり切れなかった「マス」層に対しては、全く違ったマーケティング戦略が用意されなければならない。「オタク」と「オチコボレ」……そのどちらにターゲットを絞るのか。ここらでもう一度考えてみるべきかもしれない。

(阪急電鉄・創遊本部イベント事業部文化事業課)

90年代マーケティング= (科学+顧客心理) の探求

森原 基晴

80年代マーケティングは、企業がそれぞれのポジショニングにおいて、リーダライクマーケティング、チャレンジャライクマーケティング、フォロアライクマーケティング、ニッチライクマーケティングを、科学的アプローチをベースに組み合わせて市場展開してきたように整理されると思う。個人的な見解で整理すると、90年代マーケティングは、従来のマーケティングの組み立てと「顧客の心理的・内面的側面」をどう読み取り、それを

具体的なマーケティングビジネスにどう組み入れるかが、重要になる時代ではないかと思う。すなわち顧客の「生活価値観」をより深く理解し、それを包み込むマーケティングを「提案」し、「共感」を得るマーケティングが90年代のマーケティングではないだろうか。奥が深い。挑戦したい。

(ブリヂストン・リテール開発部兼米州事業第1部課長)

消費者主導型マーケティングへの転換とは…

守谷 一誠

企業側の論理によって市場を形成しにくくなって、久しい。むしろ、消費者側の意志・事情によって市場は動いている。膨大な量の商品や情報と出会い、選択するうちに、消費者は訓練され、自分なりのモノ選びの基準を身につけ始めたのである。

こうなった現在、マーケティングそのものの転換を図らなければならない。これまでは「標的を狙うターゲットオリエンテッド」のマーケティングであった。しかしこれからは、消費者との長期にわたる結びつきこそ大切に

するマーケティング、すなわち「人々を企業の“協力”者と捉え、限りなく生活の中に入り込み、そこからニーズを引き出し、商品やサービスに結びつけ、その評価を消費者に問うていく」というマーケティングへの転換である。

そして大切なのは、マーケティングの評価尺度に「消費者との共感領域の広さ、深さ」を新たに加える、ということである。

(資生堂・チェーン事業本部マーケティング戦略室長)

バック・トゥ・ベイシック

諸田 哲生

チューインガム、チョコレート、キャンディ、ビスケット、スナックといういわゆる5品目がお菓子全体の44%強を占めています。

私共がメインとするこの5品目の対前年伸長率は、4～8月の累計で4%程度と推定しています。生産額、販売額の何れをとっても大きな伸びは期待出来ない現状です。脱出の方向としては、水口健次先生のいわゆる「価値ある商品体系」「ブランドの再確立」「多次元接点戦略」の重要な事は申すまでもありませんが、こうした諸戦略の実行者である現

場第一線の営業部員が、情熱をもって事に当るかどうか大きな鍵をにぎっています。

そのためには、明確な方針、情熱の共有化、戦略構築への参加等に加え、十分な理解と納得が何よりも重要と考えますが、そうした環境づくりがどれだけ徹底されているかが問題です。プラスαの企業力を出すために、「基本」に戻って、インナー、特に本社部門の在り方を狙上のにせたいと考えています。

(ロッテ商事・専務取締役)

安心提案、信頼提案

家根 敏明

金融証券の大規模スキャンダルは、市場経済の究極のベテンだ。それは、公正な競争原理を否定し、マーケティングを否定し、顧客と市場の信頼関係を覆した。何が産業秩序で、何が企業倫理なのか。結局善良な顧客の大多数はどうされようとしているのか。顧客は怯えている。

しかし翻って、これはいま痛烈な市場課題

の提案機会とされる。

顧客が切望する真の安心環境、信頼環境の創造を、具体的にどう提案し実践して行くかだ。企業目的、企業概念、商品目的、商品概念の洗い直しが急がれる。

その仲立ちに、顧客に溶け込むラジオが、ひと仕事しなければならぬ。

(文化放送・取締役)

経営にフィロソフィーを

山口 貴久男

この数年、超一流企業、一流企業と目されていた企業やその最高幹部がいろいろと問題を起こしている。最高幹部の中には晩節を全うできないで、中には刑事被告人の座につかざるを得ない人まで出ている。最近の証券会社や銀行がバブル経済中に行なった行為は国際的にみれば“汚物だめの中の日本”（英国エコノミスト誌）とまで評されているのだ。すぐれた経営を行なってきたと賞賛されていた企業や経営者が、である。

つい先頃、オランダのハーグでマドローダ

ムというミニ都市を見て来た。オランダのすぐれた建物を25分の1で忠実に再現した1つの都市である。いわゆるテーマパークの一種だが、ナチに抵抗して死んだ青年を記念してつくられたミニ都市である。フィロソフィーが貫かれていることに感銘を受けた。

経営にいまフィロソフィーが強く求められている。それが貫かれていない経営には破綻があることを、経営者は知るべきであろう。

(生活行動研究所・代表取締役所長)

北風 マント

山口 高明

人はバベルの塔を築いているのかも知れない。構造の中に包含された場合、構造そのものが見えない。社会構造すべてが。政治も、経済も、教育も。人は自らの足元に立ち、己の姿を観察する時だ。日本では、45年間、戦争や政変による、根底を揺るがすゼロ化が無かった。原点帰りが無かった事は幸いである一方、累々と積み重なった残滓を引きずっている。

東欧・ソ連とは体制は異なるが、同様の事が内在している。ゼロ化を防ぐには、継続的蘇生が必要だ。企業も、マーケティングも同

じ。埋没して、見えなくなっている事が余りに多い。過去に自らが創り出した企業規範によって自縄自縛に陥っていないか？人は時々刻々、変貌を遂げているが、法人である企業に確立された規範や文化が、構成員を拘束し、日々刻々の変態を阻止している。

未だに力のマーケティングを信奉し、北風でマントを脱がそうとして、後手に回るのもその例だ。太陽でマントを脱がす時だ。確固たる事は大切だが、常に〈揺らぎ〉を内包していない〈確固〉は危険だ。

(花王・SP企画制作センター部長)

課題の創造的な構造化

山本 輝夫

一昔前、調査の質問構成上、質問の母域を考える必要があると、現場の姿勢を問題にしたことがあった。母域がその存在を十分に主張するためには、当然ながら、仮説を成り立たせている問題の構造が十分な根拠をもって整理されていなくてはならない。社会環境の変化の激しさを前提として戦略を課題にしている立場からは、所与のマーケティング課題をどのように解決可能な問題に構造化するかということが、解決法に勝るとも劣らない重要性をもっている。ステレオタイプな、ある

いはマンネリ化した構造化によれば、予定調和的な解決になるのは当然であり、常識的な戦略に結果することになろう。課題を表層的にしか捉えていないといってもよい。パラダイムの変換を視野にいたれたダイナミックな問題の構成、戦略的な課題の構築が期待されているのである。いわば、時代に適応した創造的な問題（構成）学といった側面に対して、より関心を深める必要があるといえよう。

(姫路独協大学・教授)

マーケティングはいま第3ステージに

吉田 節夫

日本のマーケティングは、いま第3ステージに入りつつあるというのが、この1～2年、私の考えていることである。

第1ステージは、戦後、非価格競争としてのマーケティングの導入。市場のパイの拡大とともに、市場開発は、原則通りにすすめてきたケースが多い。

次いで、第2ステージ。73年のオイル・ショックを契機として、需給の変化、競争の激化は、マーケティングを価格競争の泥沼に追いやった。建値と実勢価格の乖離、多品種少

量生産、多頻度小口配送……等々。コストの安定、広告宣伝費の削減、利益の圧縮等が、それらを可能にした。

そして、第3ステージ。価格競争をふまえても非価格競争の見直しへ。新価格体系の導入と定着、商品アイテムの削減、商慣行の見直し……等々。

マーケティングにもみられた一種のバブル現象の反省がいま起りつつある、と私は思う。(キッコーマン・常務取締役マーケティング本部長)

平成の“普通”

吉留 景子

80年代は、“感性”“高感度”を合言葉に新製品を乱発し、ニュービジネス参入等、多角化推進の時代であった。90年代に入り、真の成熟化時代深耕の中で、各企業は、最も得意とする戦略商品への絞り込みを推進し、バブル崩壊も重なった中で、遠心力より求心力をより働かせようとしている。各々のドメインでの基本、すなわち機能や使い勝手の良さ、バーゲンではない真の価格政策等、本来であれば当たり前のこととして考えなければいけなかったことの見直しが行われている。

トレンドブームに短期志向型で対応してきた反省も含め、つじつま合わせ型マーケティングではなく、原点をさぐり、90年代型の“当り前”とは？ 平成の普通とは？ という視点からのマーケティングが、今、重要である。

また、真の成熟化時代だからこそ、長期思考型での理論構築とそれを推進していくための基礎体力作り、基礎研究推進型組織&運用も合わせて見直し、検討していかねばならない時代であると思う。(西武百貨店・百貨店事業本部営業統括部店舗企画部長)

新製品への期待と行動

米田 清紀

日本の消費者はどうも世界にも珍しい新製品好きな国民であるらしい。新製品と名がつけばそれだけで関心を示してしまう。今日までの新製品ラッシュも、ひとつにはこうした背景を映したものであり、売り手側にも“新製品だから”売れるという安易な期待もないとはいえない。新製品という言葉が、コンセプトになっているケースすら見受けられる。

新製品が増えることは、各種のマーケティング手段もひとつひとつそれにともなって開発される。その必然として全社的に仕事が増

えることになる。しかし、新製品のすべてが売れるわけではないから、そのぶん、目に見えないいろいろの無駄を生んでいると考えられる。

本来の新製品の大きな使命は、ある時間をかけて確実に市場で育てられ、将来の主力製品としての期待を担うものである。もう一度、新製品とは何かを問い、その役割と市場行動のあり方を再確認することが、いま求められ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)

ことばは消耗品ではない

六本木 義男

一つのことばに一つの意味しかなかったとき、人の心はどんなにおだやかだったことだろう。あるとき、あることをある人に伝えようとして、人は自分の持つことばの意味が違ふことに気がついた。現在言う専門用語や業界用語というわけではない。それなら調べれば分かる。そうではなく、比喩的に言えば、普通名詞（花）を使っているのだが、中身は固有名詞（バラ、菊）の会話になっているということだ。時にはその逆もある。しかしそのことに気がつかず、お互いが自分の言うこ

とを相手が分かってくれないと思ってしまう。別に、ここでことばの定義をしなおそうというのではない。映像や感性の時代と言われるが、もう少しことばに注意深くあってほしい、大切に使ってほしいと言いたいだけだ。人間は自分の言うこと（ことば）とやること（行動）にしか責任を持ってないのだから。ことばを消耗品として、時間が経てば消え去るものとして使ってほしくない。

(TPC・取締役)

価値観は顧客（受益者）が決める

若生 容光

商品であれ、サービスであれ、情報であれ、その価値観は、最後に消費あるいは受益する者にとっての満足度によって決まる。しかし、供給あるいは発信者に真に価値観をどこまで求めようとする配慮、分別があるだろうか。商品を例に取れば、その第一の価値観は卸であり、次いで小売店となる。しかし商品の本当の価値観は、顧客の購買によって、また消費されることによって、さらにリピート化されることによってしか得られない。この最後

の価値観が、時に不良在庫や返品へと自浄作用を働かせることになる。

では、形の無いサービスや情報はどう確認すればよいか。サービス提供者や情報発信者に、普段から厳しく受益者、受信者の満足度を確認しようとする強い意志と行動が働かない限り、その真の価値観を知ることはできない。不良在庫や返品という自浄作用が、そこには働かないからである。

(TPC・代表取締役)

CS推進5つの“M”

若林 健三

製品差別化による競争優位が長期間持続しなくなってきた。今やCS（カスタマー・サティスファクション）向上により差別競争力を強化しようという企業が多くなっている。

もともとマーケティングの基本理念が、「顧客志向」であり、「顧客満足」であることを考えると、CSの推進展開は、もう一度基本に立ち返って、生活者の購買行動や価値観の変化の中から本当の「顧客」とは何か、「顧客の満足」とは何かをつきつめて、企業の日常活動の中にそれを定着化させるための

統合的なシステム構築に他ならない。CSの推進展開にあたっては、トップから末端までの全社運動（Movement）で、しかも一人一人がその役割を認識し、行動するような動機付け（Motivation）を行い、マーケティング活動（Marketing）を実践し、顧客からの評価を把握するための客観的な測定（Measurement）を持ち、常に企業経営に反映させるマネジメント（Management）を行うという5つの“M”が重要となってくる。（日本電気・VAN販売推進本部システム課長）

健康

渡邊 和男

誰もが望み続ける健康、一寸した油断で風邪でもひこうのなら、この世は終わりかと思うほど全てが弱気になってしまうのは私だけだろうか。何か健康に良い事をしていると、あの人は努力家だと見られる時代になってきているような気がする。（私は努力家ではありません。）飲食を扱う我々は、お客様に健康を提供し続けたいと思う。御来店頂くだけで何となく安らぎを覚えるお店、真心を感じるお店、ましてや健康に良い、身体に良い食品を召し上がって頂けたら最高に幸せです。

10月にモス畑というジュースシリーズを新発売したのもその一つの表現です。これからの日本を背負ってゆく若者には、カルシウムが足りないということが分かっていても、商品化するとなると、なかなか味作りが出来ない。だからこそチャレンジし続ける価値があると思っている。健康、健康とテストキッチンで毎日言い続けている私は、頭の中が全く不健康になっているのに気付いた 400字であった。

（モスフードサービス・代表取締役）

豊かさの中の不満

渡辺 千寿子

“個”の時代と言われながらも、私達日本人はまだまだ右と言えば右へとといった習性から解放されていない。独自の生活感を持つ人々へと作られる少量多品種、凝った売場提案、といっても、そのこと自体、どの商品もどこの売場も日本中同じに見える。自分の欲しい物や行ってみたいような旅行を考える前に、情報が先に飛び込んでくる。何でも手に入る事は「不満」にもなる。自分で努力をしないでおきながら欲しいものを手に入れた時の素朴な感動がどうも見出せない、といった不満

を持っている人は多い。

同一の作り出された価値感に流され、それに甘えた未熟な消費行動のせいであろうが、単に物質的な商品だけではなく、何か私達の意識の中に刺激を与えてくれるようなものが求められているのではないか。その上おんぶにだっこになりそうだが、今まだ欠けている個人の精神的な充足に至るまでのガイドが、物を通じてできればよいと思う。

（アトリエ ファーム・代表者）

あ

と

が

き

『百人百語』第9集には、151名の多数の方々が貴重な提言をお寄せ下さいました。編集委員一同、心からお礼を申し上げます。

今年の皆さんの提言時期は、丁度、“平成景気”が“いざなぎ景気”を超えるかどうかの瀬戸際で、まさにマーケットの本領発揮の時でもありました。時代に即した示唆のあるお言葉をいただき有難うございました。

その主なる時代を表わすキーワードは、今が変革への節目であり、やはり、基本・本物重視、そのためのフィロソフィー、サイエンス等の必要性が説かれています。また流行語とはいえ、顧客満足の徹底も多く指摘されています。環境問題、社会的公正、倫理、カルチャーが登場したのも本年の特徴であるといえます。

◇

今年もまた、我が国の幅広い産業界のトップマネジメントの方や、マーケティング分野で最も先鋭的な学界の先生方からたくさんの提言をお寄せ下さ

いました。『百人百語』のアップグレードであり、深く感謝の意を表します。

◇

従来、『百人百語』は一方通行となっておりました。MCEIのCはコミュニケーションです。本年からツーウェイコミュニケーションを心掛けたいと考えます。当提言へのご意見、ご要望のある方はMCEI事務局にお寄せいただければ幸いです。MCEIの活動、機関誌等に反映させたいと思いません。

◇

来年は『百人百語』も10周年、更なるマーケティングの革新を目指して、今から、キーワードウォッチングをお願い申し上げます。（沼）

1991年11月26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	沼本 康明

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持ち、グローバルで大胆な視点のもとに、センシヤスで綿密な実施、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。
-