

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 *1993*

MCEI Board of Governors

Chapter	Current President
Bruxelles	Robin de Ripainse Administrateur Delegeur 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	Kishiro 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	Ann Simpson Dir/International Marketing Airborne Express P.O. Box 662 Seattle, WA 98111 281-1018
Seoul	Kim Hwa Korea Building 88-7, Nonhyundong Kangnam-ku Seoul, Korea
Singapore	Millan Tan Millan Tan International Maxwell Road PO Box 3440 Singapore 9054
Texas	Rick Ebel Specialty Advertising Association International 3125 Skyway Circle North Irving, Texas 75038-3526 U.S.A
Taipei	Tomming Lai United Advertising Co. 10 F1, 83 Sec.1 Chungking S.Road Taipei, Taiwan, R.O.C
Tokyo	Kenji Mizuguchi Strategic Design Institute. Beniya Bldg. 4-3 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 聡 (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 (日本電気)
- 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 聡 (大 丸)
- 理事 志賀 亞之 (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 東京都千代田区麴町4-3 紅谷ビル
電話 03(3263)7134 FAX 03(5275)1246

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

キーワード '93年

目 次

■Environmental Marketing	Walter Coddington	6
■Whole-market Marketing	Diana L. Crane	7
■Personnel Marketing	Martin Esser	8
■Marketing in Crisis	Paul Genton	9
■Spend Less, Get More	James S. Gould	10
■Integrated Marketing	Herbert W. Gstalder	11
■Broader Channels, More Competition	Tomming Lai	12
■Economists to the Rescue	D. G. Lewthwaite	13
■Family-cooking Values	Frederick M. Uleman	14
■Aftermarketing	Terry V. Vavra	15
■「行政마케팅」의 전개	金 和	16
■「地球村」はグローバル化の理想である	黄 深勲	17
■ホスピタリティーが決め手に	浅沼 晴男	18
■高齢化社会はネットワーク経済に	安倍 徹	18
■「共創」のマーケティング	有本 雄美	19
■マーケティングの原点	池尾 恭一	19
■赤い資本主義 中国華南を視て	伊藤 賀夫	20
■絵に描いたキーワードより、グローバルな日常性	伊藤景一郎	20
■生きる豊かさを求めて	伊藤 洋子	21
■ヒトまかせ、カネまかせ、カゼまかせのマーケティング	石川 哲也	21
■マーケティングは実験科学?!	石黒 克之	22
■もっと、コミュニケーションズ	石田 巍	22
■女性のためのマーケティング	市橋 立彦	23
■これからどうなる？ですか	井上 道三	23
■3感コミュニケーションが求められる時代	今尾 昌子	24
■ブラジャーと洗剤はかくも異なる	岩崎 孝志	24
■POSデータは限りなく使える	岩政 幸伸	25
■なりきることの大切さ	上垣 清澄	25
■情報収集過程の削減	上原 征彦	26

■フォーマットの確立が新時代を拓く……………	内呂 民世	26
■「目の高さ」をひとつに……………	内海 寛明	27
■時は今、ブレイクスルーのチャンス……………	海老名正彦	27
■マルチメディアへ……………	大谷 紀雄	28
■営業戦略・戦略営業……………	大蔵 良充	28
■グリーン・マーケティング……………	大橋 照枝	29
■物の本質と価値を見極めて……………	岡澤 敏亢	29
■仕組み間競争の時代……………	小川 隆義	30
■製販一体……………	奥住 正道	30
■技術移転の難しさ……………	小倉良三郎	31
■アクティブマーケティングへの原点回帰……………	小田 陽一	31
■流通の声、メーカーの声……そして……………	小野 敏博	32
■5げん主義のマーケティング……………	香川 公一	32
■メディアメッセージとヒューマンボイス……………	垣内 仁志	33
■何のための？……………	垣添 直也	33
■マーケティング部門に新時代……………	片山 晴夫	34
■「物価」「知価」「心価」……………	加藤 元久	34
■己れを知り 他人を知る……………	鎌谷 正弘	35
■マインドコミュニケーションマーケティング……………	上條 利昭	35
■男女の役割分担と老後……………	亀井 裕治	36
■思想ある商品……………	唐沢 昊	36
■不簡便さを意識的に取り入れた新生活提案……………	狩集 雄三	37
■自由時間のシェア取り競争……………	川嶋 保	37
■システムを乗り超える噂のネットワーク……………	河西 保夫	38
■消費者のいない都市……………	岸 孝博	38
■「弱者」を切り捨てないでください……………	木谷駿巳郎	39
■朗らかに、清く、正しく、美しく……………	貴多野乃武次	39
■フランチャイズボランティアシステム実現へ……………	吉川 京二	40
■外部と内部の論理差……………	木原純一郎	40
■「元祖」に「元素」でユニバーサル！……………	木村 靖子	41
■個客満足を小売店頭で再認識……………	国本 学	41
■街はもっと面白くなるか……………	倉重 正晴	42
■低成長経済下の活力維持……………	倉光 弘己	42
■内なる消費者を大切にできるか……………	黒田 節子	43
■厳しいマーケティングの実践……………	小内 進	43
■マーケット経済を論者のマーケティング知らず……………	小林 薫	44

■直感の時代	小西順三郎	44
■マーケティングの基本は愛なり	近藤 輝	45
■異質から理解へ	近藤 聰	45
■買って嬉しい、使って楽しいギフト商品開発を	斉藤 明宏	46
■90年代は編集の時代	坂井 直樹	46
■パートナーシップとマーケティングテクノロジー	佐久間昇二	47
■新しい手作り	佐藤 壽一	47
■和道MD	佐藤 大治	48
■心のマーケティングを	佐藤 福雄	48
■本当の個性、本当の文化へ	佐野 寛	49
■自由に選べる	杉浦 肇	49
■欲望縮小マーケティング	鈴木 忍	50
■汎アジア衛星放送時代への対応	鈴木 稔	50
■原理・原論をパラダイムに	品川 善昭	51
■「生活大国」か「国際貢献」か	高桑 末秀	51
■顧客満足をライフスタイルの視点から見直す時代	高峯 秀樹	52
■マーケティング戦略時代のマーケティング	竹内 瑛	52
■CSが変えるいままでの在り方	武田 哲男	53
■“スモール・イズ・ビューティフル”の時代	竹中 蒼	53
■業界人としての社会的責任	田中 秀樹	54
■感受性マーケティング	田中 真理	54
■もう一色かけたらバラ色に	田中 羊子	55
■自己解決力時代	谷口 正和	55
■「憧れブランド」から「自慢ブランド」へ	谷口 優	56
■いのちのマーケティングへの提言—未来の座標軸—	千足 隆昭	56
■マーケティングは地球をすくえるか	堤 江実	57
■「ポスト・マーケティング」のコミュニケーション	坪田佐保子	57
■「Re(り)」マーケティングの実践	寺尾 睦男	58
■日銭(ひぜに)商法のすすめ	寺下 富雄	58
■自分探し、夢探し	土井 弘	59
■CSとESの統合とマーケティング行動	刀根 武晴	59
■知的創造マーケティング	富田 眞司	60
■愛情のある新定番づくり	鳥居 直隆	60
■顧客満足の限りない追求こそ	内藤 善夫	61
■人生の春夏秋冬	長岡 隆司	61
■新必需品の創造	中川伊志巳	62

■製品と企業そのものが語るマーケティング戦略	中神 倭文夫	62
■楽しい物流	中田 信哉	63
■日本のビールはプアー?	中西 将夫	63
■もう要らないマーケティング、ぜひ必要なマーケティング	中野 光雄	64
■バーを越える	中村 健徳	64
■営業はオーダーテイカーから脱皮する	波形 克彦	65
■オープンシステム化	西川 徹	65
■課題形成、問題提起そして問題解決	西田 弘	66
■これは“イカンゼー障壁”	二宮 嘉昭	66
■オープンシステムとマーケティング	沼本 康明	67
■私、トレンドの味方です!	野村 正樹	67
■メロウピープルの萌芽	荻原 隆男	68
■小市民的 — ふたたび	林 建一	68
■販促手段として映像情報の多面的活用を!!	原 惇	69
■「パーソナリケーション」勝負の時代へ	久野 誠司	69
■空氣的マーケターの時代	平林 典子	70
■変化するチャンス	平林 牧生	70
■平成の平賀源内は誰か	平松 昌子	71
■新しい卸売業とマーケティング	廣田 正	71
■顧客の価値の再検討	深沢 克	72
■リストラは「ハズシ」選択から始まる?	福崎 隆司	72
■セールス・コミュニケーション力	福沢 暉夫	73
■マーケターは生活者たれ	福原 耕	73
■夢はどこに行った?	藤井 万成	74
■コーポレート・コミュニケーションの時代に	藤江 俊彦	74
■マーケティングの課題のなかで	舟橋 香樹	75
■生活者の企業マーケティングが始まった	堀井 将人	75
■店頭マーケティング	前沢 宮内	76
■使わない、使えない時代	増田 大成	76
■マーケティング、今が旬!	松岡 一男	77
■魅力ある企業づくり	松室 安紀	77
■生活大国へ、智慧のマーケティングを	丸山 好章	78
■3世代マーケティング	丸谷 芳雄	78
■眠れるオオカミよ!!	御巫 理花	79
■ヒューセック (HuSEC) の時代	三上富三郎	79
■営業の終了	水口 健次	80

■機会主義的マーケティングの終焉	見谷 紘二	80
■10のキー・ワード	三田村和彦	81
■生活大国とマーケティング	宮原 義友	81
■プロの復権	村國 豊	82
■マーケティングは科学と心の美学	村田 昭治	82
■マーケティングは神である	望月 明	83
■ニーズにあった基本的なマーケティングを	森澤 茂	83
■価値の提供マーケティングの時代	森 茂樹	84
■「不安」解消のマーケティング	森下 信雄	84
■「創」マーケティングショップ	森原 基晴	85
■営業再設計	諸田 哲生	85
■異文化衝撃の創造と展開	家根 敏明	86
■不可能を可能にするとき	八巻 俊雄	86
■強まるABC/Cニーズ	山口貴久男	87
■当り前を当り前に	山口 信和	87
■「文句」や「クレーム」の組織化	山下 俊史	88
■調査システムの再構築	山本 輝夫	88
■お客様の喜びをめざす本当の活動とは？	吉岡 永子	89
■バブル・マーケティングからの脱却とクリエイティブ・アップの推進	吉田 節夫	89
■質的ダウンサイジングと継続価値	吉留 景子	90
■真のトータルマクレッタが求められる	吉中 和夫	90
■アバウト・マーケティングからの脱皮	米田 清紀	91
■2つのC I	六本木義男	91
■変化への対応	若林 健三	92
■コーポレート・マーケティング論	若生 容光	92
■原理原則	渡辺 和男	93
■「これから」はNPOマーケティング	渡辺 好章	93
■知的なマインドを共振させるメッセージを！	渡辺 良平	94

Modern business growth has been managed largely by people depending upon market research, scientific breakthroughs, quality and financial controls, trade relations, and promotion. Today, however, another major influence acts on the planning and implementation process — the environment. And the environment is a unique variable for it is omnipresent, serving as a backdrop against which all strategic decisions are made.

It is essential that the company practice environmental management embodying the company's overall commitment to environmental responsibility, and it is crucially important that the marketer be an active participant in the company's environmental management program. The marketer's participation benefits both the environmental management process and his or her own marketing focus.

Marketers contribute to the process by identifying the marketing implication of corporate exposures and initiatives, by identifying new product and service opportunities that arise out of these exposures and initiatives, and by ensuring that marketing implications are considered in environmental policies.

In addition, marketers are suited to this task because they are used to managing information from a wide range of directions, coordinating with many departments, and communicating effectively.

Finally, marketers themselves benefit because they gain a greater sense of environmental concerns and considerations and are thus better able to devise their own environmental marketing plans.

President,
Persuasion Environmental Marketing Inc.

環境マーケティング

ウォルター・コーディングトン

現代ビジネスの成長は大半が市場調査・科学技術の進歩・品質管理・財務管理・取引関係づくり・販売促進に手腕を発揮した人たちのおかげであるが、現在ではマーケティングの立案と実施に重要な影響を及ぼす要因がもう1つある。それは環境である。環境はすべての戦略的決定に対して遍在的背景の役割を果たすという意味で、ユニークな変数である。

環境に関して責任問題が生じた場合は、必ず全社をあげて対処する、ということを実体的に表明しながら、会社としては環境マネジメントを実施しなければならない。マーケ

ーが会社の環境マネジメント実施計画の積極的活動家として関係するとき、このことは決定的に重要な意味を持つ。マーケターは、企業がマスコミに登場するとき、企業の創意で何かの催しを行うとき、それらに合わせて企画されるマーケティングへの協力、あるいはそうした機会に生まれる新製品の市場機会に対する協力、あるいはそうしたマーケティングへの連帯が環境政策の中にとりいれられることを通じて、環境マネジメント過程にも寄与する。

(環境マーケティング会社・社長)

The development of marketing strategies for the future is indeed a challenge. It is, however, equally important to understand what can prevent current strategies from achieving greater success.

Even modern, state-of-the-art techniques for identifying and analyzing markets cannot help marketers who stumble over obstacles of their own making. A case in point involves the senior citizen market in the U.S. — 12.5 percent of total population in 1990. This group is clearly an important and growing source of business for a wide range of goods and services. Indeed, by the year 2000 the number of U.S. citizens over age 65 will reach 75 million — one in every five Americans.

However, most marketers blatantly exclude certain order Americans from their business pursuits. Print and broadcast advertisements typically feature newly-graying senior citizens playing strenuous games of tennis or dancing till dawn. Human

frailty of any sort — although the reality of many seniors — is avoided as if marketers themselves fear the prospects of growing old.

On a recent visit to a department store internationally known for customer service, I was accompanied by my 86 year old mother-in-law. Armed with cash, checks, and credit cards, she was able and eager to buy. She was also in a wheel chair. Again and again she was virtually ignored by the young, chic sales personnel who seemed to assume she was senile, deaf, or not affluent enough to warrant their attention.

My message is this: Before employing great minds and powerful computers to develop marketing strategies for the future, we all need to consider how much personal attitudes and biases adversely influence even our best marketing intentions.

Executive Vice President
Crane International Inc.

マーケターは市場の全体を対象にせよ

将来に向けてのマーケティング戦略の開発は重要な課題であるが、現在の戦略の成功を阻害するものが何かを理解することも、重要である。

米国の高齢者市場は、2000年には7500万人と全体の20%に達すると、予想される。このグループは明らかに有望な市場となるにもかかわらず、現在のマーケターはこの層の購買力を全く無視しているかのようである。新聞や放送の広告にも、弱者である老人を対象にしたものはほとんど無く、マーケターは彼らをビジネスの対象から除外している。例えば

ダイアナ・クレーン

老婦人が買物に行っても、車椅子に乗った姿を見ただけで、デパートの店員は、彼女の充たな財力と購買意欲を考えもせず、無視してしまうのである。

これからのマーケティング戦略の開発に成功するためには、ただ有能な人材と強力なコンピュータを活用するだけでなく、個人の態度や偏見によって最善のマーケティングの意図がどれ程阻害されているかを考えることが、重要である。

(クレーン・インタナショナル副社長

MCEI 国際本部北米担当理事)

The Growing Importance of Personnel Marketing

Martin Esser

Competitiveness was for a long time mainly based on technological advantages. As the access to even the latest know-how and inventions becomes increasingly easier for all competitors, it will much more depend on corporate human resources. Their qualifications and motivation will eminently decide about corporate survival. As part of this development, "personnel marketing" will emerge as an important instrument of the corporate marketing and PR strategy.

Personnel marketing positions the company as an attractive and reliable employer. It addresses the general public, applicants, employees and related organizations like the unions. Personnel marketing affects corporate PR, advertising for personnel recruitment, and the in-house communication, for example the

results of wage consultations and welfare adjustments. In times of business drawbacks it is a crucial instrument to prepare the employees for impending restrictions and to motivate them.

Due to the continuing labor shortage Japanese corporations are more advanced in personnel marketing than their Western counterparts. We find here a sophisticated collection of communication tools, for instance for the annual freshman recruitment. In particular, the communication between the company and its employees, which is based on a concept of mutual trust and commitment, should be studied more deeply by Western companies.

Senior Manager,
Personnel Dept.,
BMW Japan Corp.

従業員マーケティングが重要になる

マルチン・エッセル

競争は長い間、技術優位だった。しかし、最新のノウハウや発明が容易に身につけられるようになってくると、競争は企業の人材により多く依存するようになり、彼らの資格や動機づけが企業の生き残りを決定する。ここでは、従業員マーケティングがコーポレート・マーケティングやPR戦略の重要な武器として出現してくる。

この従業員マーケティングは、企業を魅力的で信頼できる雇い主として位置付け、一般大衆、求職者、そして従業員や組合などにコミュニケーションする。これはまた、企業PR、リクルート広告、賃金や福利厚生調整を含

む社内コミュニケーションに影響を与える。事業低迷の時代には、それは従業員が差し迫った節減に備え、彼らを動機づける重要なツールとなる。

継続的な労働力不足によって、日本企業は西欧企業よりも従業員マーケティングをより進化させている。例えば、我々は毎年の新卒採用において洗練されたコミュニケーション・ツールを見ることができる。西欧企業は、お互いの信頼と委託に基づく企業と従業員間のコミュニケーションについて、日本企業によく学ぶべきである。

(BMW日本・人事部門上級部長)

If marketing can be basically defined as the art of matching production and consumption, this concept has evolved greatly during the last decades.

Before the "invention" of marketing, productivity was considered the main concern of an enterprise. At that stage, demand exceeded supply. At the end of the war, private production steadily picked up, leading to a growing surplus in supply. This was when the formal notion of concept marketing appeared — when sales management recognized the need to assert the needs and wants of markets to adapt production to demand. Creativity, competition, and innovation were part of the system.

More recently, a wider marketing concept was evolved: "communication marketing," which may be described as, to use a formula from public relations, "doing things well and letting it be well known."

We are now confronted with an economic depression nearly worldwide. In this situation, consumers' income levels are likely to stop growing or even decrease. We may then experience a time when production exceeds consumers' purchase possibilities, in which case only vital needs would be produced on markets. However, I hope that, if this happens, all these changes would occur peacefully. Otherwise, we would be faced with "the consumers' vital needs marketing," characterized by:

- * Only vital needs being met,
- * Only essential goods and services being promoted, and
- * An even closer relationship being required between price and quality.

But let us remain optimistic in pursuing a worldwide communication marketing policy in promoting and developing markets.

Director General,
Geneva Airport Authority

マーケティングの危機

ポール・ジェントン

マーケティングの発明までは、需要が供給を上回っており、生産性が企業の関心事だった。戦後、生産が順調に伸びて供給過剰をもたらすと、マーケティングというコンセプトが登場した。そして、生産を需要に適応させるためには市場のニーズやウォンツに応えなければならないことを認識させ、クリエイティビティ、競争、革新がその要素となった。

最近ではマーケティングのコンセプトの幅が広がった。“ファンづくり”というPRの手法を使った“コミュニケーション・マーケティング”と呼ばれるものである。

世界的な不景気の中で、消費者の所得は伸び悩み、低下さえしている。今後、生産が消

費者の購買力を超える時代を迎えると、市場を生み出すのは生命維持に不可欠なニーズだけになる。我々は、「生命維持に不可欠なニーズだけの追求」「必須のモノとサービスだけのプロモート」「価格と品質の間の緊密な関係性」が特徴の“消費者の生命維持に不可欠なニーズ向けマーケティング”に向き合わざるを得なくなる。

しかし、悲観せずに、市場をプロモートし、発展させるための世界的なコミュニケーション・マーケティングのポリシーを追求しようではないか。

(MCEI ジュネーブ支部・理事長)

Spend Less, Get More for your Promotion Yen

James Gould

Assessment, control, and allocation of monies spent on promotion programs will become an important strategic issue during this decade. To squeeze more profit from each yen spent on promotions, firms must develop means to assess the financial and media impact of their proposed programs.

A measurement system to evaluate the efficiency of promotion expenditures is usually absent. Firms spending money on promotion programs need information about the anticipated financial and media impact of their promotion expenditures. This is necessary to select cost-efficient promotion programs and to allocate media money.

When firms make advertising and promotion decisions (integrated marketing communications) the absence of evaluation measures for promotion programs will thwart efforts to optimize expenditures on all communications.

Firms must search out and adopt an objective measurement system to evaluate their promotion and integrated marketing communication programs. Without performance measures for promotion programs, there is little assurance that media promotion dollars are optimally allocated.

Professor of Marketing
Pace University

「出」を抑え「入」を増やす方法

ジェームズ・S・グルド

提案された販売促進計画が、金額的に見て妥当かどうかの査定、実施に当たっての管理方法、媒体別・地域別の配分、といった問題は、この10年間、重要な戦略的争点になるにちがいない。販促にお金をかけた結果として1円でも多く利益をあげるためには、企業は、計画の金額的査定法だけでなく、消費者にインパクトを与えるのに必要な媒体費が確保されているかどうかを評価する方法も、開発しなければならない。たいていの企業はこの評価システムを欠いている。が、コスト・パフ

フォーマンスの高い販促計画を選択し、媒体予算を十分に確保するためには、この評価システムが必要不可欠である。

企業は、広告とSPを統合したマーケティングコミュニケーション・プログラムを評価する客観的なモノサシを探し出し、システムの中に組み入れなければならない。そうしないと、媒体向け予算配分が最適に行われているかどうかの判断基準がなくなる。

(米ペース大学・教授)

Integrated Marketing

Herbert W. Gstalder

The companies which succeed in the future will be those in which product design and marketing are integrated efforts.

In most countries consumers have less discretionary money to spend. At the same time the consumer movement has caused more information on products to be available to potential customers. Both factors will make customers more selective. In order to survive in this environment, companies must deliver the products which meet the customers' needs and desires.

The product development cycle must begin with marketing feeding information on customers' needs and desires to product design engineers, who must truly listen. Then market-

ing must not only sell this product but must also begin from the first marketing effort to get customer feedback on the product for revised editions and new products. This is a continuous process of marketing information inflow, product design, production, marketing information outflow followed by marketing information inflow and a new cycle.

Is this new? No, many Japanese companies have become successful with this process. But as the world continues to shrink, only those companies which create a quality product, defined as a product which fulfills the needs and wants of the customer, will survive.

President
Kraus Organization Ltd

フルサイクル・マーケティング

H. W. グスタルダ

将来成功する企業は、製品デザインとマーケティングとを統合できる企業だ。多くの国で、消費者は可処分所得を減らしている。同時に消費者運動が企業の潜在顧客により多くの情報をもたらしている。この2つの要因が顧客をより選択能力あるものにする。こうした中で生き残るには、企業は顧客のニーズや欲求に合う製品を導入しなければならない。

製品開発のサイクルは、そのニーズと欲求に関する情報を真にそれが必要な製品設計技術者に提供するというマーケティングから始めなければならない。さらに、この製品を売るだけでなく、改良品と新製品のための顧

客のフィードバック情報を得るために、最初のマーケティング努力が払われなければならない。これが、マーケティング情報の収集、製品デザイン、生産、マーケティング情報の収集を伴うマーケティング情報の発信、そして新たなサイクル、という一連のプロセスである。

これは新しいものではない。多くの日本企業がこのプロセスで成功している。しかし、世界経済は縮小し続けるので、顧客ニーズと欲求を満たす高品質な製品を創造する企業だけが、生き残れるであろう。

(ザ・クラウス・オーガナイゼーション・社長)

Broader Channels, More Competition

Tomming Lai

The R.O.C. Government will lift the restrictions on the establishment of radio stations in 1993, the Cable Television Law should be approved, and large satellite dishes will also be legal in 1993.

Therefore:

- * Manufacturers will have more outlets to sell their products.
- * Entrepreneurs will have more channels to sell their products more directly.
- * Consumers will have more channels to get to know products and services.
- * Marketing information sources will be more plentiful from sky to ground, with tele-media and cable TV.

Though marketers and consumers will both become more informed,

consumers will have a greater variety of choices, and marketers will as a result actually confront even more serious competition. Under these circumstances, the professionalism of marketing and communications people will be taken more seriously, and they should be accorded more respect.

Therefore, what is next for the marketing strategy is to use a mixture of the new media to deliver market information and to sell products. Marketers must not neglect the consumers' life style and values, however, since turning the tele-media on and off is a decision which is made by the consumers themselves.

Chairman
United Advertising Co.,
Ltd

チャンネルがふえることの利と害

頼 東 明

台湾政府は、1993年にラジオ局の新設制限を撤廃し、ケーブルTV法を承認し、衛星通信を法制化するだろう。それにより、

1. メーカーはより多くの販路を持ち、
2. 起業家たちは製品を直接売るより多くのチャンネルを持ち、
3. 消費者は製品とサービスを知るより多くのチャンネルを持つことになり、
4. マーケティングの情報源は電波媒体とケーブルTVによって、空から地上まであふれることになるだろう。

メーカーと消費者は共に、より多くの情

報が得られるようになるが、消費者の選択の幅も広がるから、実際にはメーカーはより深刻な競争に直面することになる。

こうした中で、MCに携わる人々の専門性がより重要となる。

次のマーケティング戦略は、ニューメディアのミックスだ。しかし、電波媒体のスイッチは消費者に握られているのだから、メーカーは彼らのライフスタイルと価値観を無視してはいけない。

(聯廣股份有限公司・董事長)

Economists to the Rescue?

D. G. Lewthwaite

These days the only thing conspicuous about consumption and consumers is their growing absence from the marketplace. This phenomenon is widely reflected in the scaling down of products and services, and the shrinking profits of companies worldwide.

Faced with these new realities, how can marketers tempt consumers from their hiding place? Market research, focussed mainly on past and present, may provide few clues. Ask the retail trade, and it will ask for more promotional money. Ask

the advertising agency, and you know what it will recommend.

So long as the present climate of economic recession and general uncertainty prevails, marketing approaches alone may not be sufficient to chart the best future course. Perhaps we should seek advice also from economists; though no doubt equally fallible, they at least mostly have the merit of being optimists.

Vice President,
Nestle Japan Ltd

頼るべきはエコノミストか？

D. G. ルースウェイト

昨今の消費者行動で目立つことと言えば、消費者がマーケットから姿を消してしまったことであろう。そのおかげで、新製品や新サービスの開発は下火となり、世界的に企業収益が圧迫を受けている。

こうした現実を前に、マーケターはどうすれば人々の消費意欲をかき立てることができるのだろうか。過去や現在に目を向けた市場調査の類は、あまり助けにはならないだろう。リテール部門に意見を聞けば、販売促進のためにもっと金をよこせと言うだろうし、広告

代理店もお決まりの宣伝文句を並べるだけだろう。

現在の景気停滞と将来に対する不透明感が続く限り、マーケティング的な発想には限界がある。おそらく、我々が今なすべきことは、エコノミストに助言を求めることだろう。勿論彼らとて見通しを誤ることはあるが、大半は少なくとも楽観主義者であるという強みを持ち合わせているのだから。

(ネッスルジャパン社・副社長)

Family-cooking Values

Frederick M. Uleman

The local sushi shop recently closed and reopened in a new guise — family cooking. Yet this is not because of any great shift in Japanese dietary habits. At the same time, there are down-price shops delivering the sushi on conveyor belts and thriving.

The problem, I suspect, is that the local sushi shop was charging quality prices for an average product. By contrast, the conveyor-belt sushi shops are charging low prices for low quality.

If you are going to charge top-line prices, you have to turn out top-line products. And simply putting a haute couture price tag on something does not qualify it as haute

couture. That only works when times are flush and there is not enough authentic quality to sop up all the nouveau-riche money — not when the money is more discriminating.

Thus it is imperative that marketers review their product lines, rethink their definitions of quality, and market (including price-market) their products commensurate with their quality characteristics. Otherwise they will be back to home cooking — their own if they are lucky and the soup kitchen's if they are not.

President & CEO,
Japan Research Inc.

家庭料理の価値

フレデリック・ウレマン

最近、近所のれっきとした寿司屋が“家庭料理も楽しめます”という看板を掲げて新装開店した。これは日本人が寿司離れをした訳ではなく、回転寿司は相変わらず繁盛している。思うに、うまくもない寿司に一人前の値段をつけても店は流行らないわけである。一人前の金をとるなら一流の商品でなければならない。オートクチュールは値段だけでオートクチュールたり得ず、高額商品イコルー

流品と思わせる成金商売は、バブル経済の時にしか通用しない。

従って自分の提供する商品の品質を再考熟慮して、それに見合うマーケティングをしなければならぬ。さもなくばメーカー自身が失業して、“家庭料理”どころか、へたをすれば生活保護の給食センター行きとなりかねないのである。

(ジャパンリサーチ社・社長)

Aftermarketing: The New Strategy for Survival

Terry G. Vavra

Marketing theorists generally agree that businesses survive only if they are successful at both winning new customers and retaining current customers. Businesses on a worldwide scale, however, appear to have lost sight of the importance of retaining customers. Instead, they focus on winning more and more new customers, while disregarding their current customers.

Data show that 80 percent of a business's income comes from current customers. And, as the life-time of a customer lengthens, the customer becomes increasingly more profitable for a business. Therefore customer retention is very important. But marketers' tools are currently missing a focus on building relationships with current customers.

Aftermarketing is a new outlook for

business. It suggests marketing should spend as much time looking after current customers as winning new customers.

Aftermarketing is accomplished through seven different activities:

- * Establishing and maintaining a customer information file,
- * "Blueprinting" (diagraming) customer contact points,
- * Analyzing information customer feedback,
- * Conducting customer satisfaction surveys,
- * Managing communication programs,
- * Hosting special events or programs for customers, and
- * Auditing and reclaiming "lost customers."

President,
Marketing Metrics Inc.

アフター・マーケティング

T. V. バブラ

マーケティングの論理では一般に企業が業界で生き残るためには、現在の顧客を維持し、同時に新顧客を得ることに成功しなければなりません。しかしながら、世界を見わたすと多くの企業は、顧客維持の重要性を見落としているようです。そういった企業は、現在の顧客を軽視し、新顧客を得ることにのみ焦点を当てているのです。

あるデータは、企業の収入の80%は、現顧客から得られることを示しています。そして、顧客との付き合いが長くなるにつれ、企業にとって顧客はますます多くの利益をもたらすでしょう。それ故に、顧客を維持することは、極めて重要なのです。しかし、マーケターの戦略は現顧客とのより強いつながりを築き上げる手段をとかく見失いがちです。

アフターマーケティングは、企業のための

新しいアプローチです。それは、「マーケティングは、新顧客を得るための時間と同じくらいに、現顧客の維持に時間を費やすべきだ」と提案しています。

アフターマーケティングは、下記に挙げる7種類の活動を通して成し遂げられます。

- 顧客情報のファイル作成と保持
- 接点の青写真づくり
- 顧客からのフィードバック情報の分析
- 顧客の満足度調査とその処理
- コミュニケーション・プログラムの管理
- 顧客のための特別イベントやプログラムの主催
- 「失われた顧客」の検索と再発掘

(マーケティング・トリックス社社長、米ペース大学
マーケティング 担当助教授)

「行政마케팅」의 전개

김 화

최근 한국의 A市에서는 市旗, 市花, 市 심볼등을 제정해서 새로운 얼굴을 만들고 있다. B市는 한 百貨店과 提携하여 시청의 全職員들에게 친절교육을 가르치거나, 특별 봉사실을 만들어 토·일요일도 쉬지 않고 시민들에게 서비스를 제공하고 있다. C市는 한 리서치회사에 의뢰해서 對市民 봉사행정에 관해서 여러가지 評價調査를 실시했다.

마케팅의인 觀點에서 보면 A市는 CIP作業을, B市는 마케팅 연수및 消費者密着의 需要를 창출, C市는 마케팅 리서치를 실시했다고 볼 수 있겠다. 이른바 한국 정치의 민주화에 의한 경제, 사회, 문화등 각 분야에 걸쳐 진행되고 있는 지방자치의 새로운 움직임이다. 일본의 시마네겐(島根縣) 이즈모(出雲)시청이 시작한 「행정 마케팅」과 같은 활동이지만, 「한국」이라는 전체 시장에서 보면 이것은 경제구조를 바꾸는 새로운 조짐이며, 한국산업계에 있어서도 앞으로 전개될 지방자치의 발전에 기여할 수 있는 계기가 될 것 같다.

これからは「官・民總合マーケティング」

金 和

最近、韓国のA市では市旗、市花、市シンボルを制定して、新しい顔を作り出している。B市はある百貨店と提携して市役所の全職員達に「親切教育」を教えたり、特別な奉仕のために相談室を作って、土・日曜日にも休まないで市民にサービスを提供している。C市はあるリサーチ会社に依頼して市民向けの奉仕行政についていろいろの評価調査を行った。

マーケティング的な観点から見ると、A市はCIP作業を、B市はマーケティング研修及び消費者密着の需要の創出を、C市はマー

ケティング・リサーチを行ったといえよう。いわば韓国政治の民主化による経済・社会・文化など各分野にわたって進められている地方自治への新しい動きである。日本の島根県出雲市役所が始めた「行政マーケティング」と同様の活動だが、韓国という全体の市場から見ると、それは経済の構造を変える新しい兆しであり、産業界にとっても将来地方の興隆と自治への寄与が求められよう。

(Korea Marketing・所長/MCE I
ソウル支部事務局長)

「地球村」はグローバル化の理想である

黄 深 勲

時勢・潮流にしたがい、マーケティング・コンセプトも絶えず変わる。一般にマーケティング・コンセプトの生成は5段階に分けられる。5段階とは、即ち生産志向、販売志向、マーケティング志向、社会志向及びグローバル志向である。グローバル志向が生成してから、マーケティングの視点も更に広がってきて、いわゆる国境を越える「地球村」の意識が段々強くなってきた。

そして、マーケティング・コンセプトの変化にしたがい、マーケティング活動の重点も変わってきた。全般から言うと、マーケティングの概念が売り手市場から買い手市場へ、

営利事業から非営利事業へ、組織体から個人へ、エリアからグローバルへ発展してきたのは言うまでもない。最近、環境運動の高まりや地球サミットの開催などグローバル化の一つの具体的活動の例である。

それ故、ターゲットのニーズを満足させるのがマーケティングの原点であり、前提とも言える。特にマーケティング活動は人々の生活と密接な関係を結んでいるので、これからは国境を越えて、相手の立場に立って、マーケティング戦略を計画・執行して、最終的にターゲットのニーズを満足させるように心掛けなければならない。

(台湾国立空中大学 商学部教授)

ホスピタリティが決め手に

浅沼晴男

これからはホスピタリティが大事だと思います。ホスピタリティとは“もてなし”のことです。人と人が出会う時、もてなしの心と行為があるとないのでは、企業競争力、企業魅力度がまるでちがうこととなります。水口健次先生の説かれる“接点”をていねいに、人間的にすることが求められます。

たとえば宅急便を家庭に届けるとき、単に「ハンコ下さい」と汗をふきふき疲れた顔で言うのではなく、その時のトーク、その時のスマイル、その時のアイコンタクト、その時

のプレゼンテーションを、総体のパフォーマンスとして磨き上げることが必要です。

これからはサービス業はもっとサービスを、メーカーもサービス業に、お役所もサービス業に変身してホスピタリティを大事にしていくことが求められます。顧客に対しても社員に対しても、地域社会に対してもです。

ホスピタリティはこれから企業の文化として欠かせません。マナーのある企業文化づくりをしましょう。

(企業文化研究所・代表取締役所長)

高齢化社会はネットワーク経済に

安倍徹

国民の3人に1人が60歳以上という高齢化社会の到来で、人々の暮しと経済は、どう変わるだろうか考えてみた。

高齢者といえども元気な人が多いだろうが、全体として人の移動は少ない経済になるのではないか。例えば、買い物は通信販売が、もっと盛んになり、旅行は移動型から滞在型に、仕事は地元へのUターン就職が盛んになり、長時間通勤が減る。物づくりは、さらに自動化ロボット化が進み、また人の動きは少なく

なる。そこで盛んになる技術が、パソコン通信（ワープロ通信）を使ったネットワーク技術。これを使って人々は最少の動きで情報を仕入れ、加工し、発信し、人とのコミュニケーションを深める。必要な品物は通販を通じて、あるいはコンビニエンスの戸別有料配達サービスを通じて、自宅に配達される。

全体として多様な戸別サービスを売り物にしたビジネスが盛んになるのではないか。

(日本能率協会・第2企画事業部長)

「共創」のマーケティング

有本雄美

企業がお客さまの立場に立つことは、当然のこととされる時代になりました。これからの企業には、社会と共に生きる「共生」という考え方が必要とされています。

しかし、お客さまの立場に立っても、受け身で社会と共生するだけでは、必ずしも充分とはいえないのではないのでしょうか。

これからの企業は、お客さまのご要望と社会の利益を調和させるための方策を、能動的

に、お客さまと共に創り出していくことが必要でしょう。お客さまとのコミュニケーション・プロセスを通じて、社会全体の利益にも適う新たな価値を創造していくのです。

このような考え方を「共創（きょうそう）」と名付けるならば、この「共創」こそ、これからのマーケティングの基本的な理念となるのではないかと考えています。

（大阪ガス・取締役総合企画部長）

マーケティングの原点

池尾恭一

従来わが国においては、流通チャネルを含めた販売力に優れた企業が、マーケティングに関する限りは、優れた存在だとみなされることが多かった。しかし、優れた販売力は、製品そのものの魅力を補う効果があるだけに、極端な場合には、必ずしもターゲットのニーズに合致していない製品でも、一定の成果をもたらし、製品開発の感度を鈍らせることがある。また、圧倒的な販売力によって、あるいはそれともなう広告等のプロモーション手段によって、必ずしもターゲットのニーズ

に合っていない製品で売り上げをあげた場合には、顧客はベストな購買ができなかったことになり、結果として、顧客満足は低まる。

いま求められている変革は、マーケティング本来の原点に帰ることであろう。つまり、顧客が本当に求めているのはなにかという顧客ニーズの把握に焦点を置いたマーケティングである。昔ながらの言葉を使えば、まさに「顧客志向のマーケティング」であろう。

（慶應義塾大学・経営管理研究科助教授）

赤い資本主義 中国華南を視て

伊 藤 賀 夫

8月下旬、約10日間、大阪商工会議所の中国経済視察団に参加して、深圳、広州、上海を見ることができた。「赤い資本主義」という言葉そのものである。89. 6. 4の天安門事件以来、中国を訪問してなかったのが、久しぶりの中国であったが、たしかに変わっている。特に女性の服装は全く日本と変わらない。

もちろんあの天安門事件を話題に乗せるのはタブーであり、我々一行の中でも6. 4事件と呼ぶほどで、政治体制は社会主義を堅持

しつつ、経済だけは資本主義を取り入れようとする中国の矛盾が、あちこちに露呈しているように見受けられたが、12億の人口を養って行くための政治体制と考えれば、額かざるを得ないが、インフラ未整備の厳しい現実はどう解決してゆくか。鄧小平氏がGNP6.2%を10%にせよとの改革路線をぶちまけているが、インフラの整備が伴うのはいつの中国だろうか。「百年河清を待つ」の諺は、5,000年の歴史の中を悠々と流れている。

(伊藤景バック産業・取締役社長)

絵に描いたキーワードより、グローバルな日常性

伊 藤 景 一 郎

食品のパッケージに取組む中で、様々な企業のマーケティング戦略を見てきたが、一個人に帰る生活の中で、すぐ戻ってしまう慣性的な行動で何を選び、何を買っているか。

多くの媒体を使い、短期間の実績を喧伝する風潮は、決して日常生活を豊かにしていない。マーケティングに取組む者としては、日常性の中にグローバルな価値を永く創り出せる商品を考えていくべきである。全てのメーカーの聖地が、CVSの棚では寂しい。時代

の変化に敏感で、時々マーケティングを分析し名解釈をすることと、自らの日常生活で、わずかなライフスタイルも貫けず舌打ちすること、私は後者こそ「これから」の日本にとって大切な変革の端緒と思う。日常生活の「ウサギ小屋」から、どうしてグローバルな価値創造が出来るのか。マーケターとして、日常性のサミュエル・ジョンソンよ、モンテニユよ、出でよ。

(伊藤景バック産業・繁盛サポート部長)

生きる豊かさを求めて

伊 藤 洋 子

豊かさの実感を求めて、いまその問いかけは尽きることがない。単にモノに依存することではない豊かさ、より充実した私の生活実現を求めて、会社から家庭からもう一つの社会へと向かった“私たち”。

いまを生きる充実感に豊かさの答えがある。豊かな時を求めて人やコトに関わっていく。マーケティングはこんな豊かさ欲求にどう応えてくれるのだろうか、応えつつあるのか。

モノを介して、サービスを介して、いったい何を消費していると受け止めているのか。すでに問われているものを再度問い直す必要はないのだろうか。

不況とは異なる軸で、豊かさと自己実現の実感の針は、さらに大きく揺れていく。

豊かなる時間創出がマーケターと“私たち”の共通課題となって、模索は続くだろう。

(系・代表取締役)

ヒトまかせ、芥まかせ、加えまかせのマーケティング

石 川 哲 也

自分で考え、自分の出来る範囲で実行する。自社や自分の資産を活用してやってみる。— どうでしょうか。不便や不利を感じますか。不便を承知で、不利な環境ではじめてみるマーケティング戦略こそ、これからにふさわしいと思われま

す。自分でやれそうだと思ったら、次はお金について考えてみて下さい。「浮世の義理は金次第」といいます。本当にお金は万能でしょうか。使い方、使う人によっては金縛りにあ

いますよ。

最後に、兆しが頼りの成果期待は昔の話です。よりどころは耳目鼻口の総合力にあります。戦略を組み立てる際は、頼りにする規範・基盤・基準を今までと変えてみるといいと思います。「自分を基盤にして」「ココロを規範にして」「足で歩いて見て確かめたものを基準にして」みてはいかがでしょうか。少しは信じられるのではないかと思います。

(協同広告・営業開発局長)

マーケティングは実験科学?!

石 黒 克 之

医療機器のメーカーです。製販分離していません。従来から「当社にはマーケティングは不要である」と考えていた会社です。しかし昨今、マーケティングが不可欠と感じ始め、社内の認識も高まりつつあります。ここ数年一所懸命マーケティングの勉強に励んでおります。大変な武器を入手しつつあります。

先般、ある新商品（新事業）の展開のため、販売拠点開拓の“試み”を行いました。この試みはテストでなく、実験と位置付けて行いました。「マーケティングというのは理系の

実験・研究と同じだな」と痛感している昨今です。実験的・研究的考え方がそのまま応用できると感じています。結果のまとめも実験レポート（研究論文）と同様にまとめてみましたが、ノウハウがきちんと蓄積できることも分かりました。今後は全て実験（研究）と捉えて試みようと考えております。マーケティングに関して先輩の皆様はどう思われますか？ご指導下さいますようお願い致します。

（サクラ精機・新規事業室
兼マーケティング室長）

もっと、コミュニケーションズ

石 田 巍

世の中「提案営業」が大流行。どこのメーカーでも「提案営業を目指して」なんていう研修が行われていて、提案営業のためのツールである企画の作り方とか企画書の書き方というカリキュラムが目白押しである。

「提案営業」ってなんだろう。誤解を恐れずに言ってしまうと、自分の台所事情をいろいろオブラートに包んで、「如何にも貴方のための提案です」と言って煙に巻いて説得する技術。と言うのが現実の提案営業の実態ではないだろうか。

しかし、提案を受ける方にも様々な事情が

ある。会社が目指す方向性がある。売場のスペースの問題もある。過去の成功と失敗がある。そう簡単に提案を受ける訳にはいかない。

私は思う。「提案営業」というのは「相手とより多くのコミュニケーションを作り、相手の事情を出来るだけ多く汲み取り、自分の事情と合わせ、仮説を作る事ができる営業」という事ではないだろうか。企画書は相手の事情を探る「コミュニケーション・ツール」と言える。

（アクシス・エスピー研究所・代表取締役）

女性のためのマーケティング

市橋立彦

この頃マーケティング戦略、広告、販売に対する女性、とくに若い女性の熱心さには非常に感心する。各地のセミナーや講演会に出講する度に参加する女性の数は増え、その質問の真剣さに感服する。以前は男性に対抗して男女同権を勝ちとろうとする気負いが目立っていたが、最近ではマーケティングを自分のものにしようとする自己啓発に燃える女性が多く、会費も会社からではなく自分自身のポケットマネーという人が多い。それに対して会社から派遣されたというか、社費で出席して

いる男性の弱々しさ、不熱心さが目立ち、継続講義の場合、サボるのは殆んど男性である。経営者は男性に望みを託しているのだろうが、講義をするこちら側からみていると、経営者の願いは余り報いられないように思えて残念である。この調子でいくと文字通り21世紀は女性の時代のように思う。その意味から今日までの男性中心のマーケティングを、女性に重点をおかねばならないように思う。

(企画グループ市橋事務所・代表)

これからどうなる？ですか

井上道三

やれ感性消費、モノばなれ。あれは何だったのか。振り返ってみるべきです。

この20年くらい、ノリとハサミの底の浅い預言者気取り評論家には、ほとほと迷惑してきました。日本のマーケティングや広告ジャーナリズムは、反省すべきです。

あのうさんくさい現状追認型予言から決別するときです。また、その不毛なキーワードをKJ法よろしく、企画マンたちが白板やパソコンでまんだらのように組み合わせた、とても企画とはいえない企画書のプレゼンテーションの洪水。もうそろそろ、その不毛さに

気がつかねばなりません。

ここへきて、私たちはむしろ数多い挫折例で、いったいどこが失敗だったか、原因の究明も、明日のために大切（医療ではあたりまえのことです）。手術は成功したといわれたのに、なぜ患者は亡くなったのか。マーケティングも、現実の事実のケーススタディから戦略学習すべきではないでしょうか。なにが間違ったのか。では、どうすればよかったです。これからどうするべきかは、それからです。

(日本SPセンター・代表取締役社長)

3 感コミュニケーションが求められる時代

今 尾 昌 子

印刷会社にとってのこれからのマーケティングとは何だろう。

それは、企業と人、人と人を結ぶコミュニケーションの場の創造である。

わたしたちは、企業のメッセージをツールに表現する。しかし、常に、モノづくりにとどまらず、企業とお客さまとの出会いづくりを提案しなければならない。

これからの企業とお客さまとのコミュニケーションのあり方を、どうとらえるのか。

この間に対し、“3感コミュニケーション”

の重要性を提示したい。

“共感”“実感”“感動”——物的な価値感から精神面での「一体感」が求められる時代。

心からそう思う、感じると、お客さまの頭でなく、心に体に呼びかけるメッセージ、コミュニケーションこそが、これからは求められるのではないか？

お客さまの心を開くことができる企画提案を、私たちは追求しなければならない。

(大平印刷・マーケティング企画課主任)

ブラジャーと洗剤はかくも異なる

岩 崎 孝 志

①ファッションは（各自の）スタイルだ。

②究極のブラジャーはオーダーメイドだ。

下着メーカーの、マーケティング戦略の「これから」を語る時、上の2つのパラダイムを再認識させられる。おそらく真理なのだと思う。「だから、下着メーカーにはマーケティングなど不要だ」と達観する人もいる。最大公約数的アプローチでは、ただ一人の消費者も満足させられない。

「カスタマイズド・マーケティング」——

こんな言い方をしてみてください。つまり、A子さんの満足を最大にする施策・サービスに真剣に取り組むのである。売り場のアドバイザー（なんと正社員である）が、シルエット分析器でチェックしたデータを基にコンサルティングし、A子さんに最適なブラジャーを提供する。売上げ5千円に数時間費やしても良い。A子さんの生涯バリューは数百万円。必ずペイアウトする。

(ワコール・ウイング事業本部

宣伝企画チーム主任)

POSデータは限りなく使える

岩 政 幸 伸

POSデータからシステム化の構築が出来ない小売店は、市場で競争する資格に欠けると、気づいている小売店、卸店、メーカーが少ないので、過当競争は益々激しく続く。

消費者を選別する前に消費者は小売店を選別しているので、全く来店したことのない消費者に来店してもらおうことが、いよいよむづかしい。

質は量を制するが、量で質は制し得ない、と知らなければならない。

社会が豊かになれば少々の安売り価格より

も、品質・サービス・便利なのが消費者には重要となることがPOSデータで握める。

- (1)我が店のコントロール……売上・仕入。
- (2)情報価値の創造……情報入手と同時に掛け合わせ組み合わせる。
- (3)他店のコントロール……差別化、地域早いもの勝ち。
- (4)消費者に親切な小売店にのみ利益をもたらす。

(大正製薬・専務取締役)

なりきることの大切さ

上 垣 清 澄

我々はよく顧客志向とか消費者志向とかいう。そして生活者発想が大切であり、いかに生活者の立場で考え、そのニーズに対応できるかどうか、マーケティングの課題であると考えている。しかしそれでは顧客志向とか生活者発想とは一体どういうことなのだろうか。「顧客の立場に立って考える」あるいは「生活者の立場で考える」ということなのだろうか。

「……の立場で考える」というのが、実際は「……の立場に立ったつもり」で考えてい

るのではないだろうか。これからは、……の立場に立ったつもりから「……の立場になりきる」ことが大切なポイントになると思う。

「……の立場になりきる」ために、我々はどう考え行動すればよいのか。この微妙な違いの解決の糸口を少しでも早く見出し、それにうまく対応することがこれからのマーケティングの重要な課題の一つではないだろうか。

(モスフードサービス・常務取締役

FC事業本部長)

情報収集過程の削減

上原 征彦

林周二教授やA. トフラーの主張を踏まえるならば、来たるべき情報化社会においては、財貨の多くが生産者（売り手）と消費者（買い手）との協働生産によって作られる、と予想することができる。これは、情報ネットワーク技術の進展によって、消費者が生産工程のかかなりの部分を制御することが可能になるからであり、たとえば私は、アパレル・メーカーの生産工程を遠隔操作しつつ、そのメーカーのデザイナーと連絡をとりながら、私好みのブレザーを作れるようになる。もし、情

報化社会がこのような方向を辿るとしたら、少なくとも現在のように情報を多大に収集する必要はなくなるであろう。先の例で言えば、アパレル・メーカーは、ブレザーを生産するためにあらかじめ私についての情報を収集しなくてもよい、ということが理解されるであろう。すなわち、情報ネットワーク化は今までの情報収集を著しく削減し、情報過多と呼ばれている現状を変えるであろう。

（明治学院大学・経済学部教授）

フォーマットの確立が新時代を拓く

内呂 民世

大店法改正など小売業を取り巻く環境が大きく変化する中で、フォーマットの確立がいま小売業界の最大の課題になっている。ローコストオペレーション、競争対策、生産性の向上、そして何よりも需要創造を実現するためにも、フォーマットの確立が必要になっているのである。

これまでの店舗は、単なる商品を詰めておく箱でしかなかった。それでも商品は売れ、利益は上がっていた。しかし、必要な機能と

しての商品を全て消費者が手に入れてしまうと、消費者は簡単に買わなくなってしまった。さらに激しい競争の中で、店舗は単なる作ったものの出口ではいられなくなってきた。フォーマットは、一方では需要創造、実需拡大のインパクトを消費者に与えるものであり、一方ではコストパフォーマンスを高めていくものである。フォーマットの確立が今問われているのである。

（商業界・月刊『販売革新』編集長）

「目の高さ」をひとつに

内海 寛 明

文化と産業のフュージョン（融合）、自然との共生、豊かさ、もはや日本はゆっくり歩きはじめた。ゆっくり歩きはじめた消費者は商品の影に潜む企業、人、ポリシー、を敏感に洞察しはじめた。我々マーケターは商品作りの仕組みや販売の科学性を主体に追求する以前に、本来的な企業としてのあり方を描くこと、つまりコーポレートデザインの再確認と再設計をすべき時にきている気がする。

消費の超スーパースターが現れ、商品の、企業の文化論を唱え、そこに第三者の美しき

共感者が、「商品の感動の共有」という形で参集する。もはや小手先は通じないばかりか、次世代の消費予備群の需要を喚起するためには、企業としても、消費者から逆に感動を発見する「感激の双方向」の心のつながりができてくるような、いい関係を沢山つくりたい。

美しき消費者に単に選んでもらうのみならず、選んでもらうひとを選ぶ進取の気概をもてるような、我々マーケターの心の錬磨が必要だ。

（ヤエガキジャパン・経営企画室）

時は今、ブレークスルーのチャンス

海老名 正彦

今回の不況は今までとは違うぞという話をよく聞く。現状適応型、追従型でうまく切り抜けてきたが、そのため本質的な問題が先送りされたきらいがあり、そのツケが廻って来ている感じである。世界情勢をみても座標軸は東西から南北へとシフトし、重心も競争から共生へと移りつつある。一見不透明で出口がないように見受けられるが、この時こそ原点に立ち帰り、何が欠け何が遅れているか謙虚に課題を見つめ直す又とない良い機会と思う。

経済が一国だけの仕組みでは機能しなくなっている今、テクニカルバリューだけでなく、ヒューマンバリューを見せ、外に向かって心を開く努力をすべきであろう。また企業の持つエネルギーをどこに注ぐべきか、今までプラス要因と考えられていたものが逆に作用してはいないか、パイを大きくし共生する工夫は、など、従来の枠組みで考えると解答の出てこない今こそ、ブレークスルーのための又とないチャンスではないか、と考えられる。

（日本マーケティング協会・事務局長）

マルチメディアへ

大谷 紀雄

景気回復が遅れている。しかしそのきざしが見えていない訳ではない。新技術、新商品も発表されて、市場を活性化させる努力は続けられている。

マーケティング戦略もこうした背景を受けて、93年に向け積極展開が期待される。

商品やサービスの販売、販促活動は企業の存在、企業イメージとも大きくシンクロされてくるが、企業戦略をどう打ち出すか、商品訴求とからめて広い範囲における立体訴求が必要となる。マルチメディアの活用、及びそ

のコンセプトも重要なファクターとして入り込み、新しいマーケティング活動を喚起する。

TVはハイビジョン、映像はヴァーチャルリアリティ、イベントや各種販促企画もコンピュータを駆使したアミューズメント性が求められている。そんな中でフット人間性を感じさせるハイタッチ手法も含め、マルチメディアの考え方とその展開は企業にとって欠かせない。

(タカラ・AP事業部長代行)

営業戦略 ■ 戦略営業

大 歳 良 充

経済環境の変化のなかで、チャンネルが大きく変化している。物販チャンネルだけとってみても、激変しているが、サービス分野、レジャー分野などのチャンネルの盛衰も激しい。そうしたなかで、商品と顧客の出会い、顧客の側からみて“最適”な状態になっているだろうか。

顧客の側からみた“最適チャンネルミックス”の構築と、メーカーの側からみてプロダクトコンセプトや価値が顧客に正しく伝わるチャンネルの構築、あるいは維持とを、どう調整し

ていくか。それが営業戦略の基本であるが、これがまだ確立していないのではなからうか。

この営業戦略を、より具体的に実施展開していくために、いま重要なのが戦略営業である。戦術——しかも古くなってしまった戦術しか持ちあわせていないのが、今の営業部隊である。戦略営業の展開できる営業部隊づくりこそ、いま緊急の課題であると考え。急ぐ必要がある。

(プロムス・代表取締役)

グリーン・マーケティング

大 橋 照 枝

公害問題の時代は被害者と加害者が特定でき、原因を除去して乗り越えられた。その結果日本は公害処理技術で世界のトップをゆく。

今日の地球環境問題は、因果関係の特定が難しく、しかし事態はどんどん悪化し放置できないだけに問題が深刻だ。経団連地球環境憲章を始め、各社とも環境憲章や環境研究所を作り、素早くしかも地道に環境問題と取り組んでいる。マーケティングも今までは「生産」「販売」「消費」のみの効率を上げればよかったが、プラス「還元」（リサイクル、廃棄

物処理）を含めた生産でないと存続できなくなり、グリーン・マーケティングの要点となっている。「還元」の面でも日本企業はかなりの技術的成果を上げるであろうが、もっと大きな問題は、今までのように対前年比何%アップで経済効率を上げるだけのマーケティングでは不十分なことだ。いわばマーケティングしないマーケティング「de-Marketing」がグリーン・マーケティングの核心となっている。

（麗澤大学・国際経済学部教授）

物の本質と価値を見極めて

岡 澤 敏 亢

バブル経済崩壊後の複合不況は、回復するまでに1～2年の日数が必要のようですが…。

時計の振子は、常に同じ振幅で同じ場所へ戻ってきますが、時代の振子は振幅も違えば戻る場所も違います。ただ共通することは、必ず振幅することだと思えます。

バブル経済時代に各種の情報と商品を通じ

て経験した消費者は、学習効果が働き、物の本質、価値を見極められるようになりました。

SIMPLE AND VALUE
ARE THE BEST, の時代なのでしょう。

（麒麟ビール・大阪支社副支社長）

仕組み間競争の時代

小川 隆 義

昨今、景気の後退に追いこまれ、企業も個人も束の間のナリ金意識の下で、お行儀が悪くなっていたことに、あらためて気がつき始めたのではないか？企業は、足下を見てみると本業の経営環境が変化していることを見逃し、アワテているし、家計は時間外給与の減少で財布のヒモをしめ直しているのが実態であろう。しかし、この不況は我々の生き方にマイナスばかりを与えてはいない。

企業は企業、個人は個人で、アイデンティティの見直しに入っていることはいいことだ

と思う。このような時には、マーケティングを中心とする経営諸機能の分野で、まさに仕組みの見直しをするチャンスでもある。儲からないからこそ、仕組みを変えるニーズは高まるし、変な雑音も出にくいし、集団の価値感の統合もしやすい。

直接には、商品やサービスの闘いでも、その闘いを支えるのは仕組みであり、それ故に、新しい仕組みの競争時代に入ったといえる。

(日本水産・専務取締役)

製 販 一 体

奥住 正道

セグメントした客層のライフスタイルにあわせ、商品を取り揃えて売するという提案型の販売から、ハイテクを活用し、顧客主導で生活者1人ひとりの異なる感性、価値観や体形を生産に直結させた製販一体の売り方が大事になる。

なぜならば、この不況下においても、個性化がすすむモノ文化のなかで、購買の選択基準が情報価値から自己主体の強い情緒価値に移ってくるからである。いわゆる一品一生産によるカスタム商品社会の到来だ。

光センサーやコンピューター・グラフィックを駆使して、顧客対応の本質的なパーソナル・マーケティングを維持するワシントン靴店の“アドリブ”あるいは三越などで展開する“一品仕立て”の販売は、それを先取りした売り方といってよい。

その意味でスーパーもまた、裸陳列の商品提示を超える新しいセルフ・サービス販売のあり方を模索しなければならない。

(奥住マネジメント研究所・代表取締役社長)

技術移転の難しさ

小 倉 良三郎

海外で設計込みの製造・施工の商売をやっていて、いつも感ずる事に、技術移転の難しさがある。日本は、仕事を進める上で係わりあう企業の層が厚く、人材の層も均質的で高い。何か問題が発生してもマスでこなしてしまう。一方、東南アジアで仕事をしてみて、設計家の実現しようとする夢と設計技術、製造・施工技術の未成熟のギャップをどう埋めて行くか、悩んでしまう。設計については、CADを駆使しフロッピー・ディスクを情報通信手段として活用すれば、日本と東南ア

ジアの距離は克服でき、東京本社の設計部門を戦力として利用できる。製造・施工についても未経験のワーカーをどう組織化、戦力化して行くかの管理技術を会得しなければならない。多民族国家のアメリカの会社の中には既にこの種の問題に悩み抜いた結果、技術移転のためのエンジニアリング技術が確立され、この地で仕事を進めている。高均質社会の日本ゆえの悩みかもしれない。

(日軽タイ・アルミニウム・取締役社長)

アクティブマーケティングへの原点回帰

小 田 陽 一

近未来の自動車として、地球環境問題、安全、省エネが重要課題として取り上げられているが、中でも安全への対応が最も難しいと言われている。安全と言うと、一般的には衝突時の安全性と考えられるのが普通であり、専門用語でパッシブセーフティーと呼んでいる。しかし、乗員の生命を如何なる衝突時においても100%保証することは不可能であり、衝突を未然に予知、防止することが最良の対応策である。そのための技術開発やドライバー教育が注目を集めており、これをアクティ

ブセーフティーと呼んでいる。

マーケティングにもよく似た面があるのではないか。本来マーケティングの考え方が生まれた時は、新市場を開拓するためのアクティブ型であったはずである。ところが最近、あまりにも市場迎合で、ギミックな、パッシブ型に陥り過ぎているように思う。今一度基本に立ち戻り、生活者である前に人間としてアクティブマーケティングに取り組みたい。

(ダイハツ工業・プロダクトプランニングセンター部長<参与>)

流通の声、メーカーの声……そして

小野敏博

某GMSのスーパーバイザーが言っている。メーカーの営業マンは、商品の説明はするが、売り場でどう陳列し、どう売れるかの提案がない。もっと勉強すべきである。

某メーカーの企画担当が言っている。営業マンは、マーケターとしての役割を果たす事が重要だ。つまり消費者との接点からのフィードバックおよび戦略立案、実施機能である。

何か今一つかみ合っていない。が、かみ合

おうという意気は感じられる。

言える事は、

- ・消費者の接点である売りの現場（店頭）の重要性
- ・メーカーと流通が、同じ土俵でいっしょに考える事の重要性

の2点である。

当り前の事か……。

（ヒロモリ・取締役）

5げん主義のマーケティング

香川公一

市場の変化が激しい時、私たちはその波動の大きさに戸惑い、つつい大切なることを見失いがちです。こんな時こそ不動の原点に立って物事を見つめ、行動することが必要でしょう。

私はこの不動の原点として、5げん主義があると思います。先ず3現。現場へ出向き、自らつかむ。我が目と身体で現実（現物）を確認する。自ら現情（現場の人々の心）にふれる。これによって報告書やコンピュータに依存することなく、変化の本当の姿がつかめ

るはず。

そして2原。変化を読み取る原理・原則を身につける。マーケティングの世界には論評はあふれていても、本当に役立つ原理・原則はそう多くはない。真に役立つ原理・原則を見出し、自信を持って変化に挑戦すれば、リスクをチャンスにすることも可能になる。

こんな時代だからこそ、マーケティング・バイ・ウォーキング・アラウンド。

（ヤラカス館本店・取締役MC事業本部長）

メディアメッセージとヒューマンボイス

垣内仁志

情報過多といわれて久しい昨今、(私達)消費者はこれらの膨大な量のメッセージに対し、一部でいわれている程混乱してもしないし、とまどってもいないのではないのでしょうか。TVや新聞、雑誌を一次情報とすれば、これらがあふれて手におえないとは決して思えません。多くのメディアメッセージの中から自分に最適なものを選択さえすればよいのです。

問題はただひとつ。複数のお気に入りがあったときの意思決定の方法、手段です。これ

がヒューマンボイスという二次情報。無人格で体温のないメディアメッセージに対し、実にキメがあるのです。ウワサの口コミではなく、自信ある説得、熱意あふれる推薦、実感できる体験談、“ここだけの話”ふう秘密モラシ、などなど。このような肉声=ヒューマンボイスのデータ活用と実践を売場から企画のレベルまで、キメ細かく取り入れていくことが、今後の販売戦略の重要なポイントのひとつであると思います。

(アンテナ・マーケティングディレクター)

何のための？

垣添直也

いつの間にかメーカーの生産現場とコンシューマーの距離が遠くなってしまった。そして、いろんなモノを付加して、本来の機能と距離のあるものを、お金をかけてコンシューマーに届けるのにあくせくしている。

メーカーがコンシューマーの生活に密着するマーケティング本来の姿に戻る流れが始まった。もう一度原点に還って見よう。

製商品のコンセプトとコンシューマーにと

ってのライフスタイル上の意味をとらえ直せば、案外、シンプルイズベストかも知れない。自然保護、社会への貢献等の問題も加わった。

正に、自分の住む国とか都市でなく世界という枠組みで、また自然、地球そして宇宙というスケールでより高い所から俯瞰して見れば「なーんだ」と思えて来るのではないか。

(日本水産・取締役食品本部長)

マーケティング部門に新時代

片山 晴夫

顧客満足をめざすマーケティングが改めて問題視されている。このため広告主と広告会社のマーケティング部門は市場と消費者の実態を調査、把握する必要に迫られている。広告主が広告会社にマーケティング（商品計画、値決め、流通、宣伝販促）に関与したプレゼンテーションの提出を求める例もふえてきた。この広告会社の、プレゼンテーションの内容には市場、消費者ニーズに完全にマッチした高度なもの、激しい市場競争に勝ち抜ける実践的なものが要求されている。この意味で広

告会社のプレゼンテーションは金も手間もかかる大作業になってきている。しかし広告会社はマーケティング部門を依然、営業補完（媒体扱い獲得）のサービス活動の一つと考え、独立の収支予算、プレゼンテーションに必要な諸費用の料金表などを持たず、その経費は営業部門の扱いマージンの中で賄えばよいとする向きが多い。この辺の矛盾解決に広告界全体が乗り出す時期にきていると思う。

（日経広告研究所・専務理事）

「物価」・「知価」 「心価」

加藤 元久

良い商品は「物価」「知価」「心価」のバランスで決まるのではないだろうか。

ここで言う物価とは：材料の価値、即ち、材料の希少性と量の積である。充分吟味し、必要最小限とすることが求められる。知価とは：機能の価値、即ち、その製品に込められた創造性の量である。ユニークで必要な働きをするシステムが求められる。心価とは：誠意の価値、即ち、客に対する「作る人、売る

人」の誠意、人間性の量である。客の求める心的な部分を満たすことが求められる。

製品の中に、この3つの価値が、ほどよくバランスする時、それは良い商品となる。だから、組織にとって単に労働力ではなく、「人間」が必要になる。

価値を生み出すのは労働力でなく、人間力だから……。

（大気社・塗装設備事業部原価管理部長）

己れを知り 他人を知る

鎌谷正弘

我々中小企業の場合、いかにお客様の役に立てるかによって、引き合いの機会が変わって来ます。お客様に自社の考え方や、何をやる会社なのか（会社そのものの機能）を知って頂き、自社のどんな機能を、どのように利用して頂ければメリットが出るのかを訴え、知って頂かなければ、引き合いを頂けない。

それには、自社のサービスや、商品の位置付けを問い直し、はっきりと確立させる事から始めなければ出来ません。

そして、それを訴える前には、自社の人間

が、それをどれだけ理解するかという事と、お客様が何を求めておられるかをまず知る事が必要です。

まず何かを売ろうとする前に、自社の再発見と、お客様を知る事がマーケティングの基本だと思います。

己れを知り、他人を知るといふ、基本の部分から固めて行けば、自然に道は開けると思っています。

（カマタニ・代表取締役）

マインドコミュニケーションマーケティング

上 條 利 昭

今日、企業を取り巻く社会や経済等が成熟化し、ユーザーの意識や価値観に対する満足度が以前のように単純な物中心のサービスだけでは満足し得ない。もっと広範囲のサービスを求めるようになっていく。客の心の満足感を高めるための差別化マーケティングや、ハードやソフトや情緒などのマインドコミュ

ニケーション・マーケティングが重要である。せっかく掴んだ顧客も気変わりが激しく、明日は自分のお客でなくなってしまう。不況でもこの本質の心のサービスを考える企業こそが勝ち残っていく。

（ミノルタ事務機販売・企画部長）

男女の役割分担と老後

亀井裕治

これからの長寿社会におけるライフデザインは、2つの時間軸（毎日の生活時間と人生80余年の生涯時間）と、3つの空間軸（家庭・職場・地域社会）の組み合わせによって出来るキャンパスに、どういった絵を描くかがポイントになる。そのためには、絵具も必要だし筆もいる。すなわち、資金量が老後を大きく左右する。若い女性が、男女平等や女性としての能力発揮を建前に、結婚を遅らせ、子供を生まず、育児・家事の夫との分担を言い出し、仕事に比重をかけているのは、老後に

おける自立を意識しての賢明な選択(?)といえるかもしれない。だが、それによる損失も少なくない。現に家庭回帰現象もみられる。本来夫の収入は妻との共同財産であり、共同運用することが夫婦の深いキズナの証しであるとの認識に立てば、悲劇的な結末を迎えることなく、ハッピーなライフデザインが描けるはずだ。対等は競争を生むが、役割分担は相互扶助の精神を養う。

(協和広告・営業企画センター本部長代理)

思想ある商品

唐沢 昊

商品（ビジネスの対象となるもの）をつくる人は、商品に対する思想を持ちたいものです。即ち、思想ある商品をつくることに努力を続けたいものです。思想ある商品はいつの時代でも不変である要素が底流にあり、かつ、その時代の顧客への対応が適切で、次の時代へと継承されるものです。そして、事業、ブランドの永続性が考慮されたものです。

思想ある商品は顧客に感性を訴え、その感性に共鳴する顧客がブランド（商品）の支持者になると思います。人間の商品に対する本

性は基本的には変わるものではないと思いますので、時代を超えたその本性に訴える思想ある商品を生み出す企業が顧客に信頼されると思います。売ることのみ（儲けることのみ）に走り続けて社会問題までになってしまうことは、思想ある商品をつくる考え方が欠如していた結果と思うのです。思想ある商品、哲学を持つ人材がリーダーとなる時代になると思います。

(グンゼ・マーケティング部開発調査課長)

不簡便さを意識的に取り入れた新生活提案

狩 集 雄 三

ふつうのサラリーマンは結構運動している。地下鉄の階段の昇り降りでも大変な運動だ。運動量が不足してアスレチッククラブに通っているのは歩く機会が少なすぎる普通でない人達だ。ふつうの主婦も結構運動している。毎日の掃除洗濯も汗だくになる。運動不足でフィットネスクラブに通っているのは超簡便機器をふんだんに使って体を動かしていない普通でない人達だ。でもみんな普通でない人達になりたがっている。

人口爆発、エネルギー・食糧不足、地球環

境保護がいよいよ自覚される時、諸資源利用の過剰な部分を人間個人の頭と体で代行していかねばならない。地下鉄の階段の役割と同じように簡便さと簡便さのジョイント部分の不簡便さや、簡便さと抱き合せの不簡便さなど、日常生活のごく普通の部分に生活者自身の創意工夫機会と、自らの体を動かす機会を意識的に取り入れた新生活提案を、すべての企業が準備しなければならない。

(大平印刷・営業第一部第一課長)

自由時間のシェア取り競争

川 嶋 保

本離れ現象がいわれて久しいが、本帰りの希望を与える兆しは一向に見えない。本離れでとくに指摘されるのは、若者の活字を読む習慣が薄れたことである。たとえば大学生協が行った大学生生活調査では、住宅、車、旅行などの支出増加に対して、調査項目中ただ1つ書籍購入費が減少している。国立大学前の老舗書店の閉店は、将来性なしとふんだ象徴的な出来事であった。

一般成人の場合も、週休2日制採用企業の増加、短縮などで自由時間が増えているのに、

読書時間に対する配分は極めて低い。これはTV、映画、会合、飲食、催し等々、自由時間を費す選択肢がたくさんあって、読書がそれらの魅力の影響を受けたことが大きいだろう。出版は不況に強いといわれてきたが、そうではなくなった。書店の店頭では本と本との競争は続くが、一方、本が提供してきたソフトの本質を時代に適応させる知恵くらべて、本は自由時間のシェアを取らねばならないと思う。

(プレジデント社・取締役出版本部長)

システムを乗り超える噂のネットワーク

河 西 保 夫

日米欧トライ・アドエリアにルーマーズという妖怪が徘徊している。6億の地球市場の中心で情報のインフラ・ハイテク化と平行して急速に力をもってきた。噂、口コミのネットワークは、すでに商品認知・購入動機でもダントツのNo.1メディアである。TV、新聞によるキャッチアップ率8%以下に対し、40%を超す人から人へのルーマーズをメディアとしてどうとらえていくのか。ブランド価値に代表される情報財として機能するしかない大半の生活財は、生活者ニーズがあって存在

するのではなく、経済サイクルのシステムを超えたところで、「生活」の「物語」づくりのために瞬間瞬間活かされているのに過ぎない。「物財から時間へ」所有欲望のヒエラルキーが動く時、噂という制御できない生きたメディアによって市場は本来の原始的な姿へとターンオンしていく。世紀末、生活者は、システムが贈る物にも情報にも、あきあきしているのだ。

(クラブハウス・代表取締役)

消費者のいない都市

岸 孝 博

今いくつかの都市プロジェクトに関わっています。その時に気付いたのですが、都市開発の場合、「消費者」とは呼ばず「生活者」と呼びます。

快適な環境をつくると、人はそこに落ち着きます。けれども近頃、東京と仕事を捨て、豊かな自然に住もうとする人たちの話を身の回りで聞くようになりました。これは都市が「生活者を失っている」のではなく、企業やメーカーにとっては、「消費者を失っている」のではないのでしょうか。つまり、都市か

ら消費者が流出してゆくということは、市場を喪失していることになるのです。

企業は市場づくりをします。行政や公的機関が都市づくりをします。しかし、企業が市場のステディな成長を目指すためには、商品づくりと共に都市環境づくりに対しても、もう少し本格的に、もう少し欧米並に取り組まなければいけないのではないのでしょうか。

(協同広告・コミュニケーションサービス部
門マーケティングディレクター)

「弱者」を切り捨てないでください

木谷 駿巳郎

私は51歳。ブレザーもスポーツシャツも自転車も高校生の息子と取替えながら使っている。70歳の人のものも、若い人と同じ線に商品が揃っているだろうか。残念ながらどこかでブツリ切られてしまっている。石津謙介さんのような素敵なファッションがない。これは差別だ。70歳になったからといって、誰も70歳用の制服なんて着たいと思っていないのに、「ハイお年寄りのための商品です」と押しつけられているようだ。

何も年寄りだけじゃありません。肥満者用

も障害者用もみんなそうです。みんな普通の人間と思っているんですよ。「弱者」というレッテルを貼って差別しているではありませんか。ほんとうに弱者のことを考えてくれるのなら、マウンテンバイクのようなカラフルで目的別の車椅子も一緒に作ってくれませんか。スキーのスティックのような機能美あふれた松葉杖やステッキも作ってください。

マーケティング戦略のこれからを考えることは「自分のこれから」を考えることです。

(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)

朗らかに、清く、正しく、美しく

貴多野 乃武次

バブルがはじけ、不況感が蔓延し始めた。普通のサラリーマンにとっては、バブルの時も、不況感が漂い始めても、そう懐具合が変わるわけではないから、今こそ値の下がった不動産や株を買おうとすればいいようにも思うが、そのような「気分」にはなれないようで、不思議だ。マーケティングではこのような「気分」や「気配」といった正体不明の外部環境をどう捉えるかが大切である。

不況感が漂い始めると、どの会社も売上が伸びず、利益も減って、暗いムードになると

思わなければならないような「雰囲気」だが、どっこい、どの会社もそうであるわけではなく、不況期にもしっかり稼いでいる会社が結構あるはずだ。そうした不況期に強い会社の研究をしてみることも大切である。

当社も楽観は許されない状況だが、このとき、創業者小林一三翁の経営モットーを思い出す。「朗らかに、清く、正しく、美しく」。宝塚歌劇団の経営方針でもある。

(阪急電鉄・創遊企画室調査役)

フランチャイズボランティアシステム実現へ

吉川京二

メーカーの系列店政策は共存共栄という大義名分の上に特約店制度というメーカーにとって系列化しやすいシステムを構築し、今まで流通支配を行って来た。しかし消費者の立場、小売店の立場、また独禁法等の法律的な立場からこのシステムの見直しが迫られている。ひとつの経営パッケージをシステムとしてチェーン展開をする方式がフランチャイズシステムであるが、このシステムは自主性、参加性という日本の良さである「心」の部分で欠落している。また小売店同士の連鎖的シ

ステムであるボランティアシステムは、今の時代において情報力、ノウハウ蓄積力、展開力において力が弱い。この両システムの強さ、弱さをお互い補完するシステムとして、即ち、フランチャイズの情報力等の「科学」の部分と自主性、参加性という「心」の部分を持ったボランティアを合体化させたシステム、フランチャイズボランティアシステムを提唱したい。今この新しい革新的なシステムの実験が始まろうとしている。

(ブリヂストン・リテール開発部課長)

外部と内部の論理差

木原純一郎

他社の広報担当の方とお会いする機会も多い。名刺には、広報室とか広報部とかの呼称がある。しかしながら10社の方とお会いしたら、10社とも微妙に基本のスタンスが違うことは興味深い。企業防衛型というべきか、スキャンダル防止に全神経を張っている方。商品のPRのみに終始している方。社内報を中心とした社内広報にのみ全エネルギーを傾注している方。新聞記者と連日連夜、ノミネーションでエネルギーを消耗している方。デメリット記事が出る恐れから広告部に対して

圧力をかけることを生きがいにしている方、などなど。コーポレート・コミュニケーションの一角を担当する広報セクションの業務は多岐にわたる。企業の健全性をバックボーンに、企業活動を正しく理解してもらい、好意的に支持を得ながら発展すること。こんな簡単なことがすべてでありながら、またこんなに難しいことはないのが実感である。外部の論理と内部の論理の差はいつも凸凹している。

(ワコール・広報室室長)

「元祖」に「元素」でユニバーサル！

木村靖子

'92年は原点回帰の大合唱。値ごろ品人気に、適正規模化、究極の「個」の集合化による最適感覚…。次は「グローバル」「ボーダーレス」「エコロジー」をトータルに把える「ユニバーサル・マーケティング」の時代。複雑や過剰はもうウンザリ。行動の前に精神の存在。美意識は内面に介在し、新奇性は心理面に訴求する。個人的、日常的には、周りの加速度的変化を実感。大阪の街はアジアの混沌に。若者は真の意味でボーダーレスに。皆、恐れてはいられない。受け入れて、飛び

込んで…。星のかけらが創りあげた今の自分たちを認識すべき。「素」の状態になれば、「母なる宇宙」を想えば…。わざとスローダウンする心意気、虚栄に染まらない素直さ、寛容さが問われる。他者に迎合しすぎないで、企業の理念や提案をいさぎよく主張したい。そのためにも、働く人としての心理的、精神的な健康維持が先決課題。「ベイビー・ユニバース」に帰着し、新手法の市場・生活者分析を！

(アーベントハウス・プランナー)

顧客満足を小売店頭で再認識

国本学

神戸ハーバーランド「モザイク」に直営小売事業を開店しました。店舗設計からオープンまでここ3ヵ月間、他の仕事を放りだし？準備に奔走。計画の段階から「本当にお客様が来てくれる店とは？」と不安を持ちながらの開店。オープン後は久しぶりに数日間、店頭立ち、お客様への商品説明を通じて購買に結びつけるまでのタイミングと、お客様の要求とをいかに自分で判断するのか、小売業の難しさをあらためて再認識しました。

釣り好きな私ですが、仕掛けや餌にいくら

凝っても、魚が集まる棚に持っていくまでの手順を間違えれば釣果は「ボウズ！」に。あたりまえだが、売り手から見れば、仕掛けと餌のしつらえはお客様を店内に誘導する第一段の手順であり、商品説明が第二段。この手順までに、お客様との間に「顧客満足」として何らかの共感をつくり出すことができなければ、売りにくい時代ではないか、と感じている今日このごろです。

(アシックス・総合企画室マネージャー)

街はもっと面白くなるか

倉 重 正 晴

オイルショックに始まった建設業冬の時代から、空前の建設ブームが到来し、今までに飽き足らない人々は、海外のデザイナーを起用して新しい風起こし。またチャレンジ精神旺盛な人は、時代を読み、新しいプレイスポットをゲリラ的に臨海部や裏通りなど、今まで思いもよらない場所に新しい施設を創り、話題を提供し、街を面白くしてきた。

彼らは一部の人達で、多くは事業として安定した収益を望み、確実に計算できる計画が落ち着き所となる。勿論、一大決心になる事は間違いない。

バブルが弾けた今、まさに、人々のニーズを的確に捉え、街をもっと面白くするマーケティングの心が必要になっていると感じる。

(大成建設・開発本部計画部課長)

低成長経済下の活力維持

倉 光 弘 己

ここ数年アメリカやドイツよりも高い成長率を誇った日本経済も、ようやく停滞感を強くし、エコノミストたちの論調も、当初の予想より景気回復が遅れるだろうとするものが増え始めた。

短期的に言えば高い成長が望めるとしても、長期的にみればこのままの状況で高い成長が続くはずはない。3.5%の成長を続ければ10年後には経済規模は1.4倍に、20年で2倍に膨れ上がるからである。

モノやサービスが今の2倍の規模になって

も、内需拡大と集中豪雨的輸出でこれを消化できるであろうか。世界経済の13%と言われる日本経済がこれ以上拡大して、果たして地球環境は大丈夫なのだろうか。

省資源、省エネ型の社会システムを作り、なお比較的低い成長に甘んじなければならぬ時代が、どうやら目の前に迫っている。だからこそ低成長下でも活力を失わない仕組みへの工夫が求められている。

(大阪ガス・エネルギー文化研究所長)

内なる消費者を大切にできるか

黒田 節子

バブルショック後、売上不振の打開策は安売り一辺倒に見える。が、そろそろそれも限界が見えてきた。それは消費者の期待が、単なる安売りではなくもっと別のところにあるからではないだろうか。安売り競争も消費者に目を向けたからではなく、動機は業界横並び意識にあったようだ。すでにバブル崩壊以前に「80年代の製品多様化が消費の多様化とは別物」で、「メーカーの製品多様化に目を奪われて専らその受け皿として大型化や総合化を目指したチェーン小売店の限界」も見えていたはずである。消費者に目を向けな

い体質は依然として変わっていない。消費者に目を向けるのは、言うは易いが最も難しいことなのである。

消費者に目を向けるとは、従業員が会社のためではなく自分や家族のために買いたくなる製品だけをつくり、自分が喜んで買いたくなる売り方だけをする店をつくることである。生産者も流通業者もすべてが消費者である。内なる消費者に目を向けられるかどうか、この単純な原理をどう具現化するか、もはやこれ以外に妙薬はないのではないだろうか。

(マーケティングコンサルタント)

厳しいマーケティングの実践

小内 進

この小冊子が出版される頃には景気が上向いていることを期待するが、とにかく現状は不況の真只中である。在庫調整の遅れ、雇用調整、一時帰休、短縮、設備投資・売上高の下方修正、大幅減益といった、暗いニュースが連日、新聞を賑わしている。

市場では厳しい景況を反映して、高級品、贅沢品は振るわず、三J商品(①実用的②重量感③地味)に代表される「値頃商品」に人氣が集まっており、ディスカウントストアが大はやりという。バブルで活況を呈した市場

はもはや存在しないとんでも過言ではないだろう。企業は商品開発から販売に至るマーケティング戦略の大転換を迫られているわけである。

成熟市場における競合戦略として、企業は環境や国際化への対応と共に、真の意味での「CS」をベースとした、生活者の側に立った一段と厳しいマーケティングの実践が必要とされてきていると言えよう。

(電通・プロモーション業務統括局長)

マーケット経済論者のマーケティング知らず

小林 薫

このところ、中国やロシアや東欧諸国に向くことが多いが、現地の人々と話しているうちに、奇妙な暗号があることに気づいた。

それは、市場経済（マーケット・エコノミー）化を口では散々議論しながらも、マーケティングに関しては、一言も言及しないことである。

ここに、頭（総論）では分かっているつもりでいながらも、具体的な現実化（各論）では、全く理解していないことが、はしくも露呈されている。

それは、1)これまでの生産中心な発想、2)とくに生産財や中間財製造中心の考え方から抜け出しえないこと、3)消費者に向かって、「プリーズ・バイ・ミー」というアプローチが欠落していること、4)さらに作ったものを運べばそれで万事OKという物流面にしか心が向いていないこと、5)市場（自由）経済体制下の各企業においては、社会主義体制下以上にプランニングが肝心なことが分かっていることに起因しているのである。

（産能大学教授）

直感の時代

小西 順三郎

マーケティングの基本は、市場の声と企業の声を融合させること、といわれています。

しかしながら現代は、個性化・多様化が進み、10人10色から1人10色の時代になり、市場の声が分かりにくくなっています。

ではどうすればいいのか。私は、自分が消費者の立場であり生産者の立場であることを考えるようにしています。つまり、自分を深く知るにより、自分の中にある複雑なニーズやウォンツを心理分析し、その分析した結果から他人（市場）が求めているものを知

ります。それには、鋭い直感力が必要です。

古来経営者は、直感力に頼り成功してきました。しかし科学的ではないということでアメリカからマーケティング理論が入ってきました。今度は、データや情報が重要視され、私たちの中から直感力が失われてきました。

現代は、心の時代ともいわれていますが、私は、直感力の必要を教えるように思えます。不透明の時代だからこそ、直感をみがき、歩むべき道を歩みたいと考えています。

（小西印刷所・取締役副社長）

マーケティングの基本は愛なり

近 藤 輝

自分だけが幸せなら、自社だけが儲かれば、日本だけが豊かなら……と言った時代は終わり、今後は世界の全ての人々が少しでも豊かに、そして幸福になるように、幸福な人はそうでない人に、豊かな国はそうでない国に、幸福や豊かさを分け合う事、すなわち個々の利害より全体の調和が優先する時代です。しかし言うは簡単、でもいざ実行となるとどうしても自己中心になってしまうのが人間の性。

また「幸福になりたい」、「豊かになりたい」と思わない人は恐らくいないでしょう。他人を幸福にし、豊かにする事は自分自身が幸福になり、豊かになる事です。それは愛!!人類愛、社会愛、自己愛……。世界の多くの人々が望み、願う事こそマーケティングの原理であり原則です。これからのマーケティングは「愛」が基本です。(ワコール・百貨店西日本販売事業部販売促進チーフマネージャー)

異質から理解へ

近 藤 聡

フランスの社会学者Jeuoly教授から、「世界のコミュニケーション・デザイン調査のためのFAXによる質問状」が送られてきた。Q：工業デザインは没個性的なものですか。Q：今日のデザイナーの社会的機能をバウハウス時代との関係においてどのように表現しますか。Q：デザイン概念の創造においてあなたが困難と思うのは、経済的制約？文化的規模？そして最後にQ：とどのつまり日本のコミュニケーション・デザインとは一体何のですか、という質問で終わっていた。Jeuoly

教授は日本の経済力、企業の世界進出、グローバルイゼーション等様々な背景をふまえての質問なのだと思うのだが、やはり日本のコミュニケーション・デザインは彼等にとってあまりにも国際社会の中で「異質」として映っているのかもしれない。企業の諸行動を世界へ展開しなければならない多くの企業にとって、また実務を担当するマーケター、デザイナーにとってこの「異質」を「理解」へ転換させてゆかねばならない。

(千修・マーケティング企画室長)

貰って嬉しい使って楽しいギフト商品開発を

齊 藤 明 宏

現代は「飽食の時代」であり、その中でも経済大国ニッポンでは、日常必需品は勿論、高級贅沢品に至るまで何でも手に入ります。一方、消費動向は逆に、「不要な物は買わない」「品質の悪い物ならいらぬ」というしっかり型であり、バブル時代の衝動買い型から移行しています。ギフトの世界でも、以前の「世の中で初めて」とか「おもしろい」という新規性、話題性を追求した、いわゆるおもしろグッズの時代から、「もらってうれしい、役に立つ」実用グッズの時代になってき

ています。他方で、テーマ、即ち、その時代のトレンドにマッチしたジャンルの商品、最近ですと、アメニティ、ウェルネス、エコロジーというキーワードの商品の売れ行きが目立っています。こうした現在の社会トレンドを背景に各業界や企業のスローガンやテーマにマッチした商品コンセプトを、いかにして構築していくかが、企画の成功の鍵といえるのではないのでしょうか。

(エスティー企画・代表取締役)

90年代は編集の時代

坂 井 直 樹

あの、バブルといわれた異常な時代が一般消費者にもたらしたのは、「ものを見る目」だった。特に、10代後半から30代にかけて、購買におけるボリュームゾーンの人々の目は肥え、安易な動機で企画された新商品は市場から淘汰されていく傾向にあるのではないだろうか。

ファッションの世界を見てみると、流行はあるサイクルをもって繰り返しているようである。例えば、ここ数年ミニスカートが流行していたが、今年はくるぶし丈のロングタイ

トがファッション誌のグラビアを飾り始めている。過去を振り返ると、スカートの丈ひとつ取ってみても、流行はミニとロングを行ったり来たりだ。しかし、同じミニでも60年代に流行ったミニスカートがそのまま復活したのではなく、90年代の気分を編集した新しいモードとして蘇ったのだ。商品マーケティングにおいても、ファッションの手法を研究する必要がありそうである。

(ウォータースタジオ・代表)

パートナーシップとマーケティングテクノロジー

佐久間 昇 二

今年4月に米国の家電流通業界を視察して、感じた2つのことについて述べてみたいと思います。

第1点は、流通とメーカーで新しい時代のパートナーシップを築き上げてゆくことの重要性です。自助努力を果たす一方で、商品づくりに参画し、積極的かつ創造的な相互関係を築き上げたいという流通の思いに、メーカーとして真剣な対応をする必要があるということです。

第2点は、トップの経営理念を店頭という

現場で実現させる経営のシステムが完成されているということと、それを支える差別化の図れる優れたマーケティングテクノロジーの存在です。顧客満足というテーマが現場まで徹底されてゆくメカニズムが機能しているお店が、生き残って行くということです。

消費者の顔が見えにくい時代と言われる今こそ、素直に市場に学ぶ姿勢が求められているのではないのでしょうか。

(松下電器産業・参与)

新しい手作り

佐藤 壽 一

休日の昼、家で乾麺をゆでて食べることが多い。20年くらい前までは、かえしを作っておき、鰹節でだしをとって麺つゆを作り、野菜の天ぷらも自分で揚げたものだが、今は、出来合いの麺つゆを薄め、近くの惣菜屋からかき揚げなどを買って来る。自分ですることと言えば、長葱を刻むことと麺をゆでることだけだ。それでも、気分としては手作りである。手作りに対する意識が変わってきているのは、私だけではないだろう。

景気の落ち込みで手作りが見直され、味噌、

醤油など基礎的な食品の売上が伸びていると言う。しかし、一度楽なことを覚えた消費者の省力、時間節約指向がそう簡単に変わることも思えない。手作りのつもりでいても、存外気がつかずに加工品で間に合わせていることが多そうだ。食べ物に限らず手作りと出来合いの狭間にあって、意識の上では手作りだと思込ませるようなあたりに、新しい種がありそうな気がする。

(日本製粉・調査部長兼宣伝広報室長)

和 道 M D

佐 藤 大 治

「粹」への憧れが若い世代に浸透しつつある。日本古来の芸能、能、歌舞伎にのめり込んでいる若者を散見する。彼等は海外の豊富な文化に接する中で、日本古来の文化に鮮烈な感動を受け、それが内なる民族の血に導火したと考えられないことはない。新しいかたちの「数寄者」の出現である。一方高齢者にとっては、ライフワークの模索の中で日本の伝統工芸や芸能文化の継承に情熱を向けている。奇しくも老若二代層が同じターゲットに関心を持っている事に注目してみたい。

即ち「和」にこだわる潮流をMDとして構築したい。たとえば、禅の心をコンセプトに茶道、華道、そしてそれを支える各種の伝統工芸の育成と、文化教室、発表会等の活動をトータルに展開する。

これを「和道MD」と称してみたい。このMDは構築する個人の素養、趣味によってそれぞれの哲学に基づいた多様性を有しているため、より深い掘下げと本物志向が不可欠である。

(名鉄百貨店・取締役副社長)

心のマーケティングを…

佐 藤 福 雄

経済の波はほんとうに10年ごとに繰り返すように来る。バブルがはじめて、これから、じわじわと押し寄せるように、不景気になるような感じがする。この時こそ、企業の力や商品が、お客様から、あらためて、試験をされるのではないか？

“衣食足りて礼節を知る”という言葉がある。物に満たされたこの世の中、これから何が大切になるのか？

私達マーケターの送り手としては、“受け手”（情報やサービス等）となるお客様に、

親切で、ていねいな気配りのある、提案をすべきではないでしょうか？そのためにはマーケター自身の心が豊かでなくてはいけません。ただ商品を売り込むというのではなく、もっと、自分自身を成長させるというか、磨いていく必要が、今こそあります。そのためには“日本人”の文化を学ぶことや、楽しむことから始めたら如何でしょうか？ 西洋から東洋へと、大きな波がうねるように……。

(ヤクルト本社・営業部長)

本当の個性、本当の文化へ

佐野 寛

デンマーク製の眼鏡が1992年度のグッドデザイン大賞に決った。昨年の大賞は同じくデンマークのB&O社製AV装置、一昨年はアメリカのパソコンNEXTだった。3年連続して外国製品が大賞をさらったわけだが、審査員としての印象は、ごく自然にそうなったという感じだった。日本製品は平均して、レベルは高いのだが、個性というものが無い。全部横並びなのだ。メーカーは違ってもデザインは同じという商品がワットと並んでいる様は、考えてみると異様なものだ。しかし商

品だけがそうなのではない。リゾート開発からテレビ番組まで全部同じこと。全部「金太郎飴」。要するに、すべてを消費者のニーズに合わせ、消費者はメディアまかせにニーズを作り…という対関係の流れが加速した必然の結果だ。バブルが消えて夢から醒めた今こそ、消費者、生活者共に主体性を回復する絶好の機会だと思う。それは同時に本当の個性、本当の文化に向かう貴重な機会でもある。

(東京学芸大学・教育学部教授)

自由に選べる

杉浦 肇

マーケティング・プランニングに関して日常業務に浸りきっているが、景気の先行きが不透明といわれている今、もういちど何のためのマーケティング活動か、あるいは自身の仕事の究極の目的は何か、考えてみるには良い機会ではなかろうか。

「自由にモノを選べる世の中にする」。これがいまのところの私なりの目的である。自由にモノを選ぶとはどういうことか、選ぶに必要な情報は何か、その情報は何処で得られ

るのが、個人にとって、社会にとって良いのか、さらにモノとの接点の量と質はどのようなかたちが望ましいか。

これらは当然、人により、商品ジャンルにより異ってくるが、それぞれの価値観で自由に選べるマーケティング・インフラストラクチャーづくりにいくらかでも役立つ、そんな仕事を重ねて行きたい。

(博報堂・SP局シニアディレクター)

欲望縮小マーケティング

鈴木 忍

欲望を拡大させるためのHOW TOが、これまでのマーケティングであった、と書くと、マーケターを喜ばせるのであろうか、怒らせるのであろうか。

しかし、「欲望の過拡大」が、地球環境の命脈を縮めることだけは確かである。どうせ尽きる命脈なら、あえて長びかせることもないさ…とうそぶけるマーケターに幸いあれ!

足算、掛算だけでは、マトモな地球を後世に残せない、これからは、引算や割算のプログラムも…となっていく現実を、見て見ぬふ

りするのがマーケティングなのであろうか。旧態のままのマーケティングでは、やがて役割をなくしてしまうオソレさえある。

「地球にやさしく」という何とかのヒトツ覚えではなく、「欲望縮小装置」としてのマーケティングについて、それが可能かどうかも含めて、考える時がきてはいないか。だからマーケターというのはヒヨリ見の集団だ、と言う者には言わせておくしかない。

(武蔵野美術大学講師・TAD企画政策室長)

汎アジア衛星放送時代への対応

鈴木 稔

香港の「アジアサットⅠ」を使った「スターテレビ」は、アジアに登場した最初の「汎アジア衛星放送」である。財源は全て広告収入で、提供広告主76社のうち、わが国企業が17社を占めている。予想を上回る受信者獲得をしつつあることから、'93年末には「アジアサットⅡ」が計画されている。

一方、'93年から'95年にかけて、アジアの空には、中国「APSTARⅠ」、タイ「タイコム」、マレーシア「MBASAT」、韓国「コリアン

サット」と衛星が次々と打ち上げられ、'97年には台湾も加わった衛星放送が始まる。

さて、このような汎アジアの多チャンネル衛星放送時代を迎えて、わが国の対応は充分なのだろうか。汎アジアの商品計画や汎アジアのマーケティング計画は進められているのだろうか。「MCEⅠ」にとっても、大きな、しかし興味ある課題が提示されたように思う。

(西洋環境開発・顧問)

原理・原論をパラダイムに

品川善昭

マーケティング環境の変化に即応する力を身につけると言っても、個々の事象の本質を見極めないで、その都度変化に対応していると抛り所がなくなって、バラバラになってしまふと思う。

昨年から今年にかけて1年間、組織営業力に基づいた市場競争の在り方や営業力強化のために外部コンサルティング・カンパニーを導入して学習してきた。目的と機能を明確にして、抜け落ちのないプロセスを踏むことや、

常にCSを視野に入れることなど、従来からマーケティング原理の中で指摘されていることである。

それが今なぜCSなのか！なぜプロセス管理なのか！恐らく、マーケティング・コンセプトに基づいたビジネス・プロセスが出来ていないか、認識が根付いていないのではなからうか。物事の骨格を作り、働きを追求するには原理・原論を規範にするのが近道と思う。

(アサヒペン・経営企画本部企画部長)

「生活大国」か「国際貢献」か

高桑末秀

宮沢内閣は「生活大国」と「国際貢献」という2つのキーワードを掲げて国の舵取りをしている。生活大国というワードは、「軍事大国」の向うを張るものとして考え出されたのかもしれないが、“20世紀システムの崩壊過程”とも評されている世界規模のこの不況に直面して、すっかり色褪せてしまった。

一方、国際貢献のほうは、カンボジア派兵で鳴物入りのスタートを切った。この種の国際貢献が金食い虫になり、ずるずると国民の資産を食いつぶしていく危険をはらんでいる

ことは、誰も否定し得まい。第2次大戦後、日本はいつもソトツラを気にしてきた。国民の生活を少しぐらいギセイにしてでも、国際貢献の約束は果たそうと、政府はきつとする。アジアの優等生として欧米諸国から褒められるのが、日本は何よりうれしいのだから。

そうなってはたまらない。マーケティングはあくまでも「生活大国」のキーワードにこだわる。このこだわりを放棄したら、マーケティングは自分で自分の生命を絶つことになる。
(協和広告・顧問)

顧客満足をライフスタイルの視点から見直す時代

高 峯 秀 樹

バブル経済の崩壊により、人々は生活実感から、眞に自己のライフスタイルに合った商品の提供と、コスト構造改革によるディスカウントを要請しているように見える。

「幸福」が、知的、美的自己実現によるゆとりと豊かさの享受と考えるならば、その基盤であるライフスタイルの視点からすべてを見直す時代と言える。

これからの90年代は、社会性、国際性の目覚めから、地球社会の一員として、共に生活レベルの質的向上を楽しみながら、時間消費

志向の道を歩むものと思う。

企業は、これらのニーズに応え、ライフスタイルの充実に結びつけるため、誰が、何を、何のために、どのように買うかを重視してテーマを集約し、良い品を、安く提案する必要がある。その結果、顧客が、自己のライフスタイルの中で、商品の生活価値を十分に引き出し、使いこなし、暮らしを楽しむという顧客満足のスナリオを作ることが重要である。

(大丸・販売促進部専任部長

兼大丸友の会取締役)

マーケティング戦略時代のマーケティング

竹 内 瑛

昨今、世にマーケティング戦略・理論は数々あり、それに関する著作が本屋の書棚に沢山並び、講演会も花盛りといった感が強い。

しかし、このようなマーケティング戦略・手法をそのまま実行し、その結果としての成功例・失敗例の検証は少ない。

ヒット商品の後追的理論を得々として説明されても後の祭りだし、それなら次はどう

すればいいの?と問いたくもなる。

かといって、下手な鉄砲を乱射し続けることの愚は明らかだし、絶対成功する戦略なら他人に教えることもない、と思うのは、素人のひねくれた考え方だろうか。

(三菱商事・大阪支社副支社長)

CSが変えるいままでの在り方

武 田 哲 男

「物」から「モノ+付加価値」、そして心の充足・満足を提供する「高付加価値」の時代が走り始めている。

そこで人びとの充足・満足を起点として考えると、一体どのようなになるか？

ますます欲しい、もっと生活を便利にしたい、快適にしたい、面白く・楽しくしたい、などなど、わがままではなく当然の希望・願望に視点をあてると、製造、流通、物流、そしてコミュニケーション（営業）も変わってくる。まさにイノベーションが起こりつつあ

るといえよう。

顧客とはC・D・E（カスタマー・お客さま、ディーラー・取引先、エンployee・従業員）。そして、それぞれへの満足のご提案。満足はいろいろな調査で。そして読み込み。作り手発想、売り手発想のマーケティングから、本当のCS（顧客満足）をベースとした純粋なマーケティングがいま、成果を上げつつある。

（武田マネジメントシステムス・代表取締役）

“スモール・イズ・ビューティフル”の時代

竹 中 蒼

近年、技術革新の進展が産業界の伝統的境界を打ち崩し、巨大企業による技術の独占的支配を不可能にしていく環境下で、“スモール・イズ・ビューティフル”のコンセプトが急速に広がっている。

最近の米国産業界やわが国産業界におけるいわゆるリストラの動き、すなわち、大企業の事業部制強化や分社化等の構成変革の推進は、産業界におけるビッグ追求からスモール追求への象徴的变化と考えることができる。

P. F. ドラッカーは『未来企業』の中で

ビッグの時代ではなくなってきた環境的背景について、明確に述べている。多くのビジネスマンにとって、このインフラの変化の示唆するものは大きい。専門的能力・知識と企業家精神をもつビジネスマンにとって、新しい大きな可能性が生まれつつあるということだからである。組織と個人との関係は永遠の課題であるが、より自由度のある選択の幅が新たに広がりつつあるという意味で、ビジネスマンにとって未来に向けての朗報ではなからうか。（日本アイ・ビー・エム・常務取締役）

業界人としての社会的責任

田 中 秀 樹

1992年の旅行業界の提言は消費者に満足を与える事である。従来はともすれば政府の指導により海外旅行人口の増加にのみその努力が払われ、質的向上が忘れられがちであった。

既存の旅行素材に何程かの付加価値を加え、しかもなお低価格で販売する事にのみ終始していたが、これでは決して旅行商品を通じて国民の国際感覚を増幅する事は難しい。新し

い素材を造成し、異文化の中に新しい自己を形成する事が出来るような環境を用意し、しかもなお個人として国際交流の出来るような状況を設定する、多少の商品価格の増加は内容の豊富さにより消費者から十分に満足が得られるような商品作りに、努力を傾けるべきではなからうか。

(プロヴァンス観光事務所・日本代表)

感受性マーケティング

田 中 真 理

経済見通し、モノの選択、人と人との関係…外からの事象は複雑・不透明になりすぎた。情報が過剰になり、自分流の感じ方が薄れてきてはいないか。化粧品でも、過多に栄養を与えずぎると、肌本来の機能が弱くなってしまうとか。人の感性もまた。

人には本来、いろんなコトやモノ、それらと自分の関わりをもっと感じる能力があったはず。花、ペットがブーム。ファッション、インテリアはカジュアルクラシック。あるいは音楽、文学、アート…自分の気持ち、生き

方との関わりで、もう一度見直してみようという人たちが増えている。新しいだけが、刺激があるだけが価値ではない。ベーシックやさりげなさの中からもう一度自分流のやり方で、自分の感受性を呼び覚ましてみようよ。

その時だけの利便や目新しさを取りそろえ、購入時点で完結してしまう商品よりも、使うことによって愛着や感性が成熟していく、そんな商品づくりが期待される。

(アートハウス・常務取締役)

もう一色かけたらバラ色に

田 中 羊 子

日米関係はギクシャクが続く。法律や規律の基本が違うから、問題が発生する以前に察知しないと、指導者はつとまらない。

'92年、米国から撤退する企業は、運勢を考慮したのかと思う程の、ファイナルタイミングだった。実は進出した時期がよければ、撤退はありえないのだが。

これから当分楽しめるのは、スポーツと広範囲な芸術。これは、見る方も、見せる方も共に楽しくて百花撩乱。

おいしいものも求めたい。自然食で自然色。“食養”は欠かせないから必需品として心あたる人は求める。「旅」— 企画がよければこの業種はいい。しかし広告のテーマは貧しくて、ついて行く気がしない。大衆を少なくとも「旅」で啓蒙してほしい。

来年はバラ色とは言えなくても、少なくとも明るく走りたい。

(易占家)

自己解決力時代

谷 口 正 和

個人的な時間の増大は、新しい個人生活の支援市場にチャンスを与え、自分の時間をふくらませることに、自己成長の可能性が高まってくる年。個人を中心とした場の成長としては、ホームグラウンドが注目され、その精度を上げて行きたいと願う傾向が強まる。

すなわち小生活圏における解決能力アップが、新しいエリアマーケティング要請とつながる。個人を見つめ直す中で自己能力を高めたいという自己成長投資は可処分時間の計画づくりによって進行し、これからの生き方の

魅力づくりへのチャレンジとなり、人生という着目が生活を支配するようになる。このような流れの中での社会参加力は、より高い能力開発、少人数・少時間・少コストで仕事をすすめるプロ志向が強化され、それを継続できるシンプルで自然体をもった行動様式が主流をしめる。経営は一人一人の経営に向かい、現場現実をふまえた無駄をきらい洗練性が求められ、個人の自己解決力を活用することが大切になる。(ジャパンライフデザインシステムズ・代表取締役社長)

「憧れブランド」から「自慢ブランド」へ

谷 口 優

バブル崩壊の影響は、6月の家計消費が名目でマイナスになるなど、ついに個人消費にまで深刻な影響を与えだしている。

しかし、この原因を、逆資産効果や賃金の目減りなどといった金銭面にのみ帰するのは、将来を見誤ることになるのではないかと思う。

80年代の未曾有の豊かさの進展は、人々に暮らしのシーンを味わう「生活の高質化」現象をもたらし、その結果、世界の様々な「憧れブランド」がもてはやされた。

しかし、バブル崩壊を契機に、人々は金に浮かれたような生活態度を改め、自らの美意

識に基づき、自分なりの生活の実現を志向するようになった。いわゆる「ボランタリー・シンプリシティ」はその典型的な生活態度であろう。

この結果、ブランドは、誰もが憧れる「憧れブランド」から、自分の人生観や審美眼によって自らを表現する「自慢ブランド」の時代へと進化する。

現在の消費はこうしたライフスタイルと消費者心理の変化によるところが大きいことを知る必要もあろう。

(ジャスコ・副社長)

いのちのマーケティングへの提言

—未来の座標軸—

千 足 隆 昭

本年初、松下電器を元気に定年で卒業。これまで種々ご教示賜り感謝。今後はより広く自由な立場でお返ししないと罰が当たるという心境。昨年よりバブル崩壊の深化で企業倒産経営者交代が相次ぎ、内には戦略の大転換・外からは企業姿勢の本質が問われている。だが現状は既成概念と知識から探し回った問題提起と分析ばかり。今こそ新しい価値観を創造する時である。でないとな過去の「シェアと成長」のみの支配観的経営に留まり、また壁にブチ当たる。光は今までの競争的・西欧的な

ものでなく、多元的で自然と融合した東洋思想の中にある。2年前研究会・本年学会で発表した新しい座標軸、それは「共生と循環」。共生とは生活者よりもっと根源の人間・人類をベースにした一代限りでなく永遠性がなければならぬ。輪廻の哲学に基づく循環というダイナミズムをエネルギーの泉にすれば希望に輝く未来経営の道が開かれる。今私は「いのちのマーケティング」を提言。本音の交流をお待ちします。

(ヒューマンマーケティング研究所・主宰)

マーケティングは地球をすくえるか

堤 江 実

「モノから心へ」というキャッチフレーズが80年代のファッションナブルなスローガンに終わらず、人類史にのこるパラダイムシフトの大現実になってきたのが90年代。

循環システムとしての地球、生命体系としての地球をめったやたらに寸断することでありつな繁栄をもたらした、近代科学思想にもとづいたそのやり方だけでなく、考えかたそのものを原点から見なおさなければならない。

大量生産、大量消費を、「生産から消費ま

で」の限定プロセスで捉えたマーケティングが果たした加害者としての立場を見直し、消費からさらに生産にいたる循環システムを政治、経済、経営、生活、すべてを包括して考えるマーケティングこそが待たれている。

マーケティングが人々の意識にはたらきかけるものである限り、それは単に物を売るといった経済行為に止まらず、地球そのものの未来にかかわるものであろう。

(カミカ・代表取締役社長)

「ポスト・マーケティング」のコミュニケーション

坪 田 佐保子

商品の絞り込みやモデルチェンジの間隔の延長に生活者が不満をもちたという話は聞かない。これでもかといわんばかりに投入される新製品や過剰品質に辟易していた人々は現状をむしろ歓迎している。企業がモノを送り続けるのにあわせ、猛スピードで消費をしていた時には見えなかった“あたりまえの生活価値”が今ようやく見直され始めた。

そんな時代、必要とされているのは「ポスト・マーケティング」だとあえて言いたい。

商品を届けた後、情報を発信した後、があ

まりに軽視されているような気がしてならない。製品開発のための調査、広告展開にあたっての調査には多くの時間とお金をかけるのに、創り出し、送り出しは、ちと情ない。

「ポスト・マーケティング」のコミュニケーションの手法は、システムティックな究極のものより朴とつなものが望ましい。理論武装を一旦ほどこき、同じ目線に立って生活者とコミュニケーションする方法はたくさんあるはずだ。

(TPC・A&C事業部ディレクター)

「Re (リ)」マーケティングの実践

寺 尾 睦 男

バブル時代の「喰い散らかし」が今、「あと始末」の形でニュース欄をにぎわせています。

何でも行き過ぎれば、その報いは来るものです。現在の日本の経済不況も、私はその「戒め」だと思っています。

今、企業は、ハデな儲けを当てこんだベストヒットねらいの新事業よりも、以前から地

味に育ててきた本業のロングセラー事業（商品）が収益を支えていることを、しっかりと見ずえる必要があると思います。

そして、本業の革新（Re-newal:Re-stage）を、道「理」にかなった方法で「履」行することで、企業の安定した「利」益を得てゆくことが本道と考えます。

（ライオン・代表取締役専務）

日銭（ひぜに）商法のすすめ

寺 下 富 雄

北関東川口市にあるこの木材小売協同組合は、大手ゼネコンが工務店と直結して町の材木店が出る幕を強引に狭めていることに、強い危機感を感じるようになった。

そこで組合は、自らハウジング業に進出し、末端ユーザー（施工主）のニーズに直接対応する業種へと転換していく。そして大工、左官などとの強い共同体を築いたり、紹介発注先の輪を広げたりしているうちに、かつて販売専業時代には気付かなかったことだが、日常的な地域社会のなかに、かなり部厚な市場

が存在することを発見するのである。

このように、地元に駆け込む商法転換で、新市場開発に成功している例は、全国各地に数多く報告されるようになった。

支配したり、何かを探ろうとするのではなく、地域の一員になって人びとの生活サイクルをサポートしていく、そこに経営基盤を求めると「日銭（ひぜに）商法」こそ、真の商人がとる商法と言えるのではあるまいか。

（ティーコム・代表取締役）

自分探し、夢探し

土 井 弘

バブルは突然生まれ、突然はじけたものではなく、80年代の生産と消費の仕組み、企業と消費者の関係の中にバブル崩壊に至る様々な要因がみられる。

そのような中で、人々の価値感を大きく変容させてきたのは、国際化、高学歴化、高齢化、核家族化、女性の社会進出、自由時間の増大、情報化である。これらの変化はさらに進展し、日本社会に新しい価値、成長方向、関係性の在り方を問う基盤となっていく。

そして'93年は「グローイング」「シェア

リング」「ホリスティック」という傾向が強まる中で、生活者は等身大の視点に立った「ベーシック志向」、自己と他者との共生関係を求める「ふれあい志向」、日本の伝統など、古きをたずねて、その中から新しい価値を発見していく「温故知新」の方向がうかがえる。自分とは何か、夢は何かを模索する、自分探し、夢探しの'93年とみる。

(電通・マーケティング局マーケティングディレクター)

CSとESの統合とマーケティング行動

刀 根 武 晴

顧客の満足感とは、顧客の個々のニーズへの対応という「使用価値充足」がなされ、さらに個々の心情への「情感的充足」がなされたときに生まれる私的な期待に対する適合力が基本となると考えられる。販売される商品は同一・同質であっても、その選ばれ方、応用の仕方、使われ方は多様であり、不満のもつ意味も顧客によって異なる。この顧客にとっての選択・応用・使用の価値に対する充足活動が満足感を生むのである。そしてより深耕された満足感とは、企業の常識的な規範を超越

した「人間的充足」によるところの顧客とメーカーとの「共感性」から生まれるのである。つまり、メーカーの資質・能力・人柄から生まれる人間的行動が顧客の心をうち、顧客の深い満足感とメーカーの自己実現ともいうべき「達成感」が一体化し、融合化されて感動を生むのであり、これが真のCS (Customer Satisfaction)とES (Employee Satisfaction)の統合化であると言えよう。
(明治大学・商学部教授)

知的創造マーケティング

富田 眞司

売るものがなくなるとまで言われる家電業界に例を見るまでもなく、モノは極めて充足し、加えて、景気の停滞による消費者の買い控え、さらに、地球やモノを大切に「シンプルライフ」思想の広がりなど、今後の「消費の形態や文化」が大きく変わろうとしている。

こうしたなかで、今後大きく伸びると考えられるのが、人間の創造性を伸ばすマーケティング、「知的創造マーケティング」といえる。

知的創造とは、

- ①人間の「心の満足」と「生き方」「やる気」(志気)の重視。
- ②「文化」や「創造力」の重視。
- ③「個人の尊重」と「個性の発揮」。
- ④モノよりもその「使い方」が大切。などが考えられる。

マーケティング分野のみならず「学校教育」や「企業経営」にも、こうした思想が導入され始めており、今後の基調になるであろう。

(南北社・SP事業局長)

愛情のある新定番づくり

鳥居 直隆

これからはブランドの時代、それもホンモノのブランド。ホンモノとは、他に真似されない特徴を持ち、その特徴が気に入って買い続けてくれるローヤル・ユーザーがいる商品。

経営の安定はいくつ確かなブランドを持っているかで決まる。量ではなく質であり、ビッグ・ヒットではなくロング・セラーである。今日の定番商品の多くはマスを対象としたものであり、永い競争の末、生き残ったものであるが、これからはマス狙いは難しい。どう

してもターゲットとベネフィットを絞った商品であり、それは中量のマーケティングとして、新しい定番をつくることである。

数撃てば当たる式ではなく、狙いを澄ませてポジショニングを明確にし、5年10年という長い育成プログラムのもとで成長を図ることである。樹木を育て、人間を育てるのと同じように、マーケティングにも“愛情”が必要である。

(日本マーケティングシステムズ・代表取締役)

顧客満足の限りない追求こそ……

内 藤 善 夫

ホテルは、都市機能の重要な役割を担い、宿泊、料飲を中心とする諸設備および高品質な人的サービスで社会に貢献してきた。

我々ホテルマンは、そう自負し、過去数度の業界における激戦を勝ち抜いてきた。

しかし、現在、業種の垣根も崩れ、外国資本の進出も相次ぐ現状の中、我々は何を為すべきか？ 顧客は何を求めているのか？……

それに対する答は、今こそ企業理念を確立させ、そこから新たな顧客満足（CS）を追求することに尽きると思う。それが、これからのマーケティング戦略の新たな出発点だと思っている。

（新阪急ホテル・販売促進部
企画宣伝課課長補佐）

人生の春夏秋冬

長 岡 隆 司

たったひとつの
コンセプトで、
一生涯をつらぬくには、
80年は、
ちょっと長すぎる。

学 習 期
家 住 期
林 棲 期
遊 行 期
これがヒンズー教の四住期だそうです。

（泰道リビング・営業本部マーケ
ティング担当顧問）

新必需品の創造

中 川 伊 志 巳

第2次大戦の頃、米国のある科学者が「技術が進歩し、膨大な図書を思うがままに (as we may think) 記録・検索・編集できる時代を迎えようとしているのに、戦争に行かねばならぬとは」と、無念の思いを書き残している。今日では、光磁気ディスクとワープロで誰でもこれを実現できるし、技術の可能性は、もっと大きく広がった。この可能性を使い切れずに“オーバーテクノロジー”だと言っている昨今の風潮を、“無念の思い”を残して戦争に行った科学者は、何と言うだろうか。

技術は、人々の生活をより豊かにする“最も有力な手段”である。その恩恵を一部の技

能習熟者や富裕層に限定せず、老若男女すべてのユーザーに提供するのが、これからのマーケティングの役割ではないだろうか。使いやすくしてリーズナブルな価格で手に入る“新しい必需品”を創り出すのである。そのためには、人々に習熟を求めるのではなく、意図どおり (as we may think) に働く商品を作り上げねばならない。ニーズやウォンツを超えて、感性 (emotion) や思考 (think) を調べるマーケティングが必要である。これが「情報化時代の需要創造」につながると信じる。

(シャープ・経営企画室長代理)

製品と企業そのものが語るマーケティング戦略

中 神 倭 文 夫

20世紀もいよいよ終わりを告げ新たな世紀を迎えようとしている現在、消費市場の成熟は極限に達し、消費者の全く新しい欲望を満足させることのできる、品質の高い製品とそれを作り出すことができる技術力をもった企業だけしか、存在を許さなくなっている。目先の見てくれや幻惑だけでこの時代を乗り切ろうとする企業に明日はない、といえるであろう。まさに、企業の産み出す製品そのものと企業の技術力、組織力、営業力、研究開発

などの集積された結果が反映される市場となってきた、といえよう。

いまの状況を船の航海にたとえれば、大海原を目前にして海峡を通過している状態：とでもいえるのではないだろうか。この閉塞した状況を乗り切ることのできる企業が、勝利のファンファーレを迎えられて、新たな時代を担う権利を手にすることができるのである。国際経済競争の戦いはこれからが本番である。

(ツムラ・専務取締役医薬事業部長)

楽しい物流

中 田 信 哉

ビジネス開発においても、マーケティング展開においても今、最大の規制要因となっているのが“物流”である。しかるに物流専門家は「木を見て森を見ず」、経営者やマーケティング担当者は「遠くから森を見るのみ」である。

物流担当者は物流技術の専門家となり、そうでない人はコスト削減としか考えない。ある人は「物流はマーケティングのもう一つの半分である」といい、ある人は「物流はマーケティング・ツールである」といい、またあ

る人は「チャネル政策の中心は物流だ」という。そうでありながら物流は不透明なのである。

それは、物流が暗く、地味で、職人の世界で、裏の世界のものだ、という印象を持たれているからである。明るい物流、派手な物流、愉快的な物流、楽しい物流、人間味のある物流、お金以外の物流、そういった物流にしたいものである。

(神奈川大学・経済学部教授)

日本のビールはプアー？

中 西 将 夫

わがビールがまずしいなんて、よくもそんなことがいえるものだ。こんなリッチでウマイビールを連続大量生産できる国はザラにはない。宣伝も洗練されているし、時には飛行船も空を舞う。ただ、日本人にとって不幸だったのは、ビールメーカーが4社しか残らなかったことだ。離合集散、合従連衡、政治的かけひきのすえである。この4社が年中、新製品をだす。92年はこの新製品効果もうすれ、開発担当者は頭をかかえている。消費者もク

ールになって、手を変え品を変えても結局は4社のビールだと割り切っている。

日本には、のんびりとうまいビールを楽しめる場所がない。ビアホールはケバケバしく、騒々しい。ロンドンのパブ、シドニーのホテル、ドイツの片田舎の醸造所がない。しかし、人生に必要なものは希望と勇気とビールであることには、異論はない。

(TCI・代表取締役)

もう要らないマーケティング、ぜひ必要なマーケティング

中野光雄

<もう要らないマーケティング>

- ・ 企業都合のマーケティング
- ・ 前年比のためのマーケティング
- ・ 上司と経営陣のためのマーケティング
- ・ 取引先、得意先のためのマーケティング
- ・ 不要なモデルチェンジのためのマーケティング
- ・ 不要な新商品のためのマーケティング
- ・ 値ごろに合わせたマーケティング

<ぜひ必要なマーケティング>

- ・ 人のためのマーケティング
- ・ 社会のためのマーケティング
- ・ 自然環境のためのマーケティング
- ・ 定番と名品のためのマーケティング
- ・ 生活のためのマーケティング
- ・ 自分と家族のためのマーケティング
- ・ 家業のためのマーケティング
- ・ 必要以外は不要では……知足のためのマーケティング

(RDR研究所・代表)

バーを越える

中村健徳

バルセロナ五輪で金メダルが確実と言われた棒高跳びのブブカ選手が失格した。コンセントレーションの失敗か、心の油断があったのか——この競技は「高さ」に向かってチャレンジする。顧客の心理変化を読み取るのが困難となり、新しいものへの満足度という「バー」がより高くなってきた。起死回生の超人になれるか、高跳びのポールが再生へのバネになるか、それともバーが落下するか。

バーの上には何かがある。「何か」とは

——新しい顧客の願望かと思う。営業は顧客との接点を求めてユーザーに近づき、買った人とその気持ちを知ろうとする。しかし知ったとき顧客の願望と接点というバーはさらに高くなる。

またチャレンジする。従来とは違う営業部隊を編成して。精神集中→助走→踏み切り→全身爆発→クリア（一步のつめを誤らぬように。）

(キリンビール・神戸支社営業第2課長)

営業はオーダーテイカーから脱皮する

波 形 克 彦

アメリカではルートセールの仕事、①継続受注を取るオーダーテイキング②新規の商品の注文をとるオーダーゲッティング③得意先のサポートをするサポーティング、の3つに分けている。

そして、今やオーダーテイキングの仕事はコンピュータ・システムのEOSがとってかわり、セールスマンの仕事ではなくなり、セールスマンは新製品の売り込みや売場活性化の提案などのオーダーゲッティングとサポーティングが主体となっている。

わが国でも量販店と卸売業の取引はほとんどEOSで行われるようになった。にもかかわらずセールスマンは毎日のように商品部を訪問し、継続受注をとることが主たる仕事であった時代と全く変わっていない。

量販店側がそれを求めるならば反省すべきだし、卸売系側がセールスマンの変身の自覚がないのなら、これも猛省が必要だ。いまセールスマンはオーダーゲッターに変身すべき時である。

(商業システム研究センター・代表取締役)

オープンシステム化

西 川 徹

コンピュータの世界ではオープンシステム化が大きな流れとなっている。どのメーカーのものとも自由に組み合わせることができるシステムである。コンピュータだけでなく、オープン化は市場の大きな流れである。自社製品だけでガッチリ固めたクローズドシステムでは今の進んだお客の願望に答えられない。系列店が苦しんでいる理由もここにある。一つのメーカー品の品揃えだけではお客はついてきてくれない。伸びている系列店にはメーカーロイヤリティの低下している店が多い。

流通のオープンシステム化への海外からの強い要求も大きな課題である。

システムビジネスのオープン化は、お客のニーズに合わせて各社の製品を組み合わせるシステムデザイン力を持つ流通の立場を強くする。住宅関連等を含むすべてのシステムビジネスにおいて、その力を持つ流通業がメーカーの運命を握り、市場リーダーとなる可能性があるが、現実はどう動くだろうか。

(日立印刷・常務取締役)

課題形成、問題提起、そして問題解決

西 田 弘

今、企業は過去の経験を超えた変動の渦中にある。モノ成熟、モノ過剰、しかし心は必ずしも満たされず不安。あなた（経営者、管理者）は企業を通して社会に何が貢献できることか、考え悩まれていることでしょう。

先ず必要なことは「課題形成」。これは上司みずからが行い示すべきこと。これを受けた社員（部下）たちはこの課題達成のための「問題提起」を行う。あらゆる角度、あらゆる水準から問題点が課題達成の条件として提案される。この問題点を解決することが即課

題達成につながる。しかし得てしてこの「問題解決」をも問題提起者に委ねて成果を待つ上司（トップ）が存在することを戒める。「問題解決」は上司みずからがやらねばならぬことも多々ある。例えば人事にまつわる問題。だから部下と共に解決に努力することが望ましい。

今、企業の課題はヒューマニティ、マス・マーケット、地球環境保全、起業家精神を基本に形成されるのでないだろうか。

（ダイハツ工業・専務取締役）

これは “イカンゼー障壁”

二 宮 嘉 昭

新製品がなかなか売れないという、食品メーカーの嘆きをあちこちで聞く。

このような不振商品（不新商品）には、共通した問題点がある。

他社が新製品を出したので、ウチでもといった“物真似商品”。新製品を出さないと、販売目標が達成出来ないという内部事情により、急遽発売された“間に合わせ商品”。商品の開発意図がよく分からない“市場無視商品”などがそれである。

そこで、こんな問題商品では駄目だという

ことで、具体的な新製品をメーカーに提案する。販売担当の営業部では大変評価してくれても、商品開発部には、この種のアイデアは、絶対に受け入れてもらえない。

縄張り根性を捨て、岡目八目の意見を素直に受け入れる姿勢があれば、もっとユニークなヒット商品が生まれるはずである。

組織がつくり出すこの不可思議な“障壁”は、どうすれば取り除けるのだろうか。

（エーシーシー・代表取締役）

オープンシステムとマーケティング

沼 本 康 明

C&Cの世界も遂に景気循環の洗礼を受けている。マーケティングを軽視し、時の流れに乗った拡大成長にとどめが入った。ダウンサイジング、オープンシステムというくさびによって。

また、このオープンシステム、C&Cの領域では異機種間の相互接続性、相互運用性、相互可搬性（ソフトの移植性）を意味する。

UNIXという共通OS（オペレーティングシステム）の下で、各種機器に自由に連結されるというシステムの開放化である。

マーケティングにおけるオープンシステムの端的なメリットは情報の共有化である。情報ネットワークにつらなる各種機器から、何時でも、何処からでも、如何なる情報（市場情報、商品情報、顧客情報等）をも自由に相互に活用できるのである。

マーケティングの飛躍へ貢献する。組織、業務などによる情報の閉鎖性が打破され、情報を最もよく使いこなす者こそ市場を制する、という事が可能になる。
(NEC・C&Cシステム事業グループ技師長)

私、トレンドの味方です！

野 村 正 樹

バブルの崩壊でブランドとトレンドは消滅した——マスコミや一部識者たちのそんな認識は、絶対におかしい！

そういう人達は、『トレンド』と『ブーム』を混同して捉えている。トンガリ族やブランド狂いのブームは、たしかに消えてなくなった。だがそれは、トレンドとは別物だ。『トレンド』とは「社会の経済・文化・諸制度の進化に伴い必然的に一定方向へとシフトする価値感や生活意識の流れ」を指す言葉だ。都市化も情報化も、非婚化も単身生活化も、流

通チャンネルの接点構造変化も……全ては戻ることのないトレンドだろう。エコロジーもゆとり指向も、工業化社会以前には考えもつかなかったトレンドそのものなのだ!!

ますます環境変化が激しくなるこれから、的確なトレンド把握の出来る企業だけが生き残ることも間違いはない。少なくとも、わがMCEIの中では「トレンド魔女裁判」的発想はなくしておきたいと思う。

(サントリー・営業推進本部)

メロウピープルの萌芽

萩原隆男

1,000万人の日本人が海を越えて異国を移動し、地球規模の変化と激震を遠い汽笛のように聞きながら、また相変わらずの横並び意識と島国的視野にしばられながらも、生活者は学び心を捨て去ろうとはしていない。商品の価格と品質への厳しい選択眼をもち、狭い住居に不満と苛立ちを覚えつつも、自分らしい生活と生きがいを見出そうと、生活者は歩き始めたようだ。西洋の文明と合理性、東洋の精神性、歴史の積み重なる民族色の濃い文化に心動かされながら、ひと皮むけたメロウ

ピープルへ向かって、生活者は確実に動き出している。

したたかでしなやかな心と美意識、地球サイズの目をもった、メロウピープルと呼ぶにふさわしい生活者が、21世紀を迎える頃には数多く存在しているのではなからうか。もう、その兆しは萌芽し始めているし、メロウピープルは新たな夜明けを、日本列島にもたらすように思えてならない。

(タオ・コミュニケーションズ・企画開発部長)

小市民的——ふたたび

林 建 一

小市民的——学生時分、将来を語り合うときに、小さな幸せを願う志の低さをわらう言葉であった。30年たち、人口が増え、ものが溢れ、そのぶん自然が去った。あの頃のように朝、せせらぎに水すましがきらめき、藻がゆらめいていたら、どんなに清々しかろう。たそがれどき、野菊がみだれ、赤トンボが群れる空き地に立ったら、どんなに心安らぐだろう。それが小市民の幸せなら、ずい分せいたくなく幸せになってしまったものではないか。今、企業人の持つべき志とは何だろう。経

済の規模に釣合う環境大国として国を作り直すこと、それを正義として身の秩序を作り直すことが、まちがいなくその一つになったようである。それがまた、自分と企業と、その周りを永らえる有力な手段ともなった。

当面の平穩のために、それを知って行わない人の弱さ、意思の弱さを、ふたたび小市民的とわらうべきか。

(三菱マテリアル・アルミ缶事業

本部リサイクル部長)

販促手段として映像情報の多面的活用を!!

原 惇

現在、私たちの暮らしのなかにはさまざまな物があふれています。家電商品であれ日用品であれ、もう購入したいという欲望をおこさせるものは皆無とっていい状態ではないでしょうか。情報もまたしかりです。

しかしはたして必要とところに必要な情報が届いているのかというと、大きな疑問が残ります。巷にあふれる情報も利用されなければ粗大ゴミと同じことになります。

その代表的なものが各種の取扱説明書です。自動車、家電商品、パソコン、ワープロ

などについている「取説」は、はたしてどれだけの人が理解しているのでしょうか。一部の企業では商品情報や「取説」の映像化をすすめておられるようですが、市場全体でみるとまだまだの状況ではないでしょうか。販促分野だけでなく、教育、医療、出版など、幅広い業界に映像化の動きがみられます。電子技術の進歩がこうした動きを加速することが容易に予測できます。

(OAV・メディアプロデューサー)

「パーソナリケーション」勝負の時代へ

久野 誠 司

世の中の「パーソナル化」の流れは、電話の世界でも元気です。たとえば、部屋の中を自由に動き回るコードレスを見て、しきりに羨む家庭の電話機。携帯電話を片手に通り過ぎる客を横目で見ながら不満顔の公衆電話機。これらは、長い間公共の場に座ってきたものですが、利用者のニーズの変化により表情を変えてきています。利用者のニーズの変化＝「パーソナル化」。利用者は、従来「用意された設備に合わせて利用する人」でした。それが「自己の目的に合わせて利用を選択する

人」に変わってきているのです。今後、このような変化は、電話と同じ環境にあるモノにも同様の表情をもたらすことでしょう。

ファクシミリ、複写機……郵便ポスト?など。そんな時代に、どれだけお客様個々の仕様に応えて、如何に選択性、多様性ある商品づくりができるか。「パーソナル」に「応える」「アプリケーション」。名付けて「パーソナリケーション」の勝負になりそうです。

(日本電信電話・サービス開発本部課長)

空氣的マーケターの時代

平 林 典 子

あなたは今週、仕事相手以外の何人と話をしましたか？

最近、消費者が自信を失っている。多様化の時代には、あんなに自分の好みを主張してきた消費者が、バブル崩壊、社会的消費の時代といわれるようになって、わがままを声に出すのをはばかっているようだ。

こんな時代のマーケターは、もっともっと消費者の小さな声を聞く努力が必要だ。どこにあるか見えにくいのが、必ずあるはずの、その声に遭遇するためには、自分から積極的に、

様々な年齢、職業、ライフスタイルの人たちと触れることが大切だ。

インタビューの司会は、年齢不詳になりなさいといわれるようだが、それは全てのマーケターにもあてはまることだろう。

バブルの時代の、思い込み型トレンドセッターではなく、どんな人にとっても気軽に話しやすい、自然体で話していて気持ちの良い、空気のようなマーケターの時代だと思う。

(博報堂・コーポレートコミュニケーション局
コーポレートコミュニケーション1部)

変化するチャンス

平 林 牧 生

企業は変化し続ける生き物。ある周期で業績を上げる企業もあれば、低迷する企業もある。現経済環境下のような不況や危機の波にもまれる苦しい時期は従来の経営理論では戦略立案が難しくなる。利益・効率重視から公正重視へ、会社中心から個人へ、新製品開発から定番育成へ。企業は逆境の中で経済大国に成長した推移を考えても、この変化を企業の行動基準の中にどう生かすかが大きな問題になる。理論から実践へ、再度生活者を中心に据えたマーケティング・企業構造の再構築

をしなければならない。そのために企業はどのくらいの年月をついやさなければならないのか。大きな断層も生じるはずである。すぐにできる命題ではない。この逆境、企業にとっては変化を図るチャンスでもある。

「期間」と「調整力」をキーワードに、実践的で独自性のある企業リステージのアクションプランが待望される。

(千修・マーケティング企画室
チーフプロデューサー)

平成の平賀源内は誰か

平 松 昌 子

「将来の予測は歴史の学習から」ということか、今、江戸ブームである。時は田沼意次の頃。経済活動が急速に拡大した。その中で商品コピーを書きまくり、宣伝マンの元祖となったのが平賀源内。彼はまた組織活用の名人でもあり、当時大流行していた俳諧ファンのネットワーク「連」を活用して資料を収集し、葉草カタログを作成した。着想はさすが天才。

田沼時代はやがてはじけて、ドケチの松平定信時代となったが、民衆は今更彼の求める

家康への回帰は許さず、木綿の着物の裏を絹で飾り、為政者の裏をかき、商人は稼いだ。

さて、平成のバブルがはじけ、政府・マスコミは騒いでいるが、民衆は遅しい。あぶくを水玉に変えただけだ。その水玉が何かを読みとるのが市場読みの仕事だが、それには天才源内のような鋭い感覚と発想が必要で、平凡な調査マンのデータではない。

裏地に絹を使う民衆の心を読みとる平成の天才源内は、誰か？

(学生援護会・ANS事業部長)

新しい卸売業とマーケティング

廣 田 正

現在問屋無用論が叫ばれるのは小売業流通が業態化したのに卸売業流通が依然業種別卸売業＝商品特約別卸売業に留っており、彼我の卸機能の評価に大きな落差を生じている事に起因すると考えられる。当然の事ながら卸もまた得意先卸売業別横割卸売業へ転換するべきところであるが、これが上手く行かず新しい時代の存在理由が問い直されている。

ここ数年社会を賑わせた「多頻度小口問題」もその一つであり、受発注方式の情報システム化と同時に一括物流を前提にして考慮すれ

ば、自ら道は開けて来る。またこのところクローズアップされているカテゴリーマネジメントも、そのPOSデータが全て各商品のカテゴリーに取りまとめられて初めて情報として利用が可能となるのであって、卸売業と小売業の双方の取引関係が取組関係に変わってこそ効果のある結果を生む事が出来る。今後流通産業にあってはこのような「戦略的同盟関係」が続々と誕生し、そのレベルを競う時代が到来するものと予想される。

(菱食・取締役社長)

顧客の価値の再検討

深 沢 克

エコロジーの時代といわれ、地球市民として何ができるかが、今、問われている。

しかし、私達は貴重な資源を使ったマーケティング活動の成果ともいえる「顧客」や「見込客」を粗末に扱ってはこなかっただろうか。新規顧客形成活動は、今後とも活発化するとしても、その獲得コストは更に上昇する可能性が高い。全体のパイが伸びない状況では、今ある「既存顧客」や「参加意欲を示した潜在顧客」をもっともっと大事に扱って「対話力のある相互通行型のコミュニケーション

運動」を展開することが求められている。

その際大切なことは、スパイラル的に進化を続け、わがままさをより深めた顧客に対峙しなければならないということだ。迎合ではなく、発信する側の哲学やポリシー等のビジョン構築力、それを実現するためのシステム力、そして執念ともいえる熱意の3条件が揃ってこそ、「顧客との絆」は深まる。今こそ「顧客再生産」の時代である。

(博報堂・SP局プランニング部長)

リストラは「ハズシ」選択から始まる？

福 崎 隆 司

例えば、乗用車市場では全需要低迷、セダンは軒並不調である。その中でワゴンは依然好調を続けている。これはセダンという既存のスタンダードを消費者が「ハズス」選択から生まれたもの。スポーツカーやオープンカーのニッチ選択とはチョット異質だ。国内需要の中心だった小型・大衆セダンのポジションをシフトさせる「ハズシ」選択が始まった感がある。メーカー側の仕掛けた哲学なきビッグカーブームが落ち着いた今、この選択を普通に暮らすユーザー側からの需要の分解・

長期的再構成の兆しと見たら穿ちすぎだろうか。伸びるワゴン市場ではステーションワゴン、高性能ワゴンに次いで、コンパクトなスポーツワゴンのジャンルが誕生した。

昨今、北米ではステーションワゴンが勢いを失い、ミニバンが元気。欧州ではスポーツワゴンが人気だ。そして日本……普通の人々の夢のある暮らしを見つめた時、注目すべき「ハズシ」選択の対象はスポーツワゴンだ。

(旭通信社・第2営業本部プラン

ニングディレクター)

セールス・コミュニケーション力

福 沢 暉 夫

マーケティングは、セールス・コミュニケーションの連鎖である。コミュニケーションとは、本来、発信と受信の2つの機能をいう。しかし、往々にして、こちら側からの伝達に気をとられ、発信ばかりしようとしてしまう。それは、あちら側からの情報を十分に受信し、理解、咀嚼した上で、こちら側からの情報として翻訳、加工し発信するという理想の形になっていないことを意味する。ひとつの例としては、売場情報の代表であるPOSは、大変な情報ではあるが、結果に過ぎない。こ

の結果を引き起こした原因について、なかなか受信できていない。この原因の受信の精度が高ければ高いほど、次の発信が正確になり、相手を動かすことになる。受信機能の装置化なくして、発信基地にはなりえない。

売場に受信機能を装置化できれば、顧客の購買行動の不思議なメカニズムが解明され、より生産性の高い、情報発信力を持つ理想的な売場が完成する。

(システムコミュニケーションズ・

開発企画室統轄部長)

マーケターは生活者たれ

福 原 耕

生活を知らない男が多い(私自身もそうであるが)。メーカーの商品開発・技術・マーケティングに関わる人達もそうである。洗濯・調理等の家事はもちろん、地域社会との接触、音楽・絵画・演劇など文化活動にも男達は疎遠である。まさに、女性の独壇場である。

CSという言葉がクローズアップされているが、真のCSとはユーザーの心をどう満足させられるかに尽きる。つまり、生活者の中からしか生まれない。

最近、ヒット商品が少ないと言われるが、その原因は、生活を失った男達にあるのではないか。今こそ生活という原点に帰るべきである。

日本全体で、年間総労働時間短縮への取組みがなされているが、ゆとり創造により男達が生活をもっと楽しみ、生活感に裏付けられた商品づくり、マーケティング活動が求められている。

(松下電器産業・常務取締役)

夢はどこに行った？

藤井万成

企業がさかんに「夢を創造する」というようなことを言い出してから久しい。それに反して自分の夢を本気で語る人が少なくなった。「普通」であることが大切で、人に迷惑をかけずに、そこそこ楽しく生きていけばいいと考える若者が多い。どうやら「夢」は企業の専売特許になってしまったようだ。そして、バブルが崩壊して、みんな夢からさめた。これまで「夢、夢」としきりに唱えてきた企業も、それに追従してきた個人も、もう一度原点に立って考え直す時である。人間は「夢」

があるからこそ人間としての生を全うできる。しかもその「夢」はそこそこに生きていて得られるものではない。ましてや企業がかなえてくれるものでもない。21世紀という新時代に向けて、「快適」や「楽しい」だけでなく「努力」「苦労」といった要素もひっくるめて、本気に「夢」を考えていかなければならない。そのカギを握るのが、マーケティングではないだろうか。

(サイバック・代表取締役社長)

コーポレート・コミュニケーションの時代に

藤江俊彦

“マーケティング”という言葉は、21世紀に向けて徐々に色彩を変え、かわりに“コーポレート・コミュニケーション”という言葉がキーワードになってくる、と思われる。

これは企業が社会との関わり合いをさらに強め、多面的な調和をはからなければならぬ時代となってきたからだ。いわゆる超成熟期においては、社会を市場（マーケット）として把えること自体が拒まれはじめ、社会は生活者や市民のコミュニティとして把えることが前提となってくる。

したがって、従来のマーケティングにおける4Pの発想を、情報価値のコミュニケーション論で考えなおすことが要請されるようになる、と思われる。生活者社会、市民社会との情報価値を介しての企業のトータルなコミュニケーションの有り様、つまり関わり合いが、コーポレート・コミュニケーションということになる。関わり合い自体に価値のある関係を“共生”と呼ぶのであろう。

(コミュニケーターズ倶楽部・代表)

マーケティングの課題のなかで

舟 橋 香 樹

情報システムやコンピュータを駆使したデータベースマーケティングやロジスティクスがより重要な位置を占めてきたと実感する。それらは、販売を効率的に完結させるために、消費者や市場との接点ひとつひとつをトレースしてゆくような地道な営みである。

これからの、情報メディアや商品の存亡は、それが人間にとってどれだけインタラクティブであるかにかかっている。そのためには卓越したインターフェースが不可欠だ。

マーケティングシステム自体も、消費者や市場とのより高度なインターフェースを実現していかなければならない。データベースやロジスティクスは、現在そのようなインターフェースを担っているものだろう。

情報システムやコンピュータを駆使し、市場との更に優れたインターフェースを創り出してゆくために、メーカーには発想力以上にタフであることも要求される時だ。

(大日本印刷・CDC事業部能力開発ルーム長)

生活者の企業マーケティングが始まった

堀 井 将 人

地球環境保全による危機感に裏づけられた意識の高揚と、情報化の成熟にともない、生活者は企業と同じ、もしくは高意識層においてはそれを超える視点と視野を持つに至ったといえます。その結果、企業観も企業の思想性、価値観という“人格”にまで及んできています。このことにより従来のような企業がヘゲモニーを握ったかたちでの企業提案は、企業自体が社会的に有用かどうか、成功の前提になってきます。

そのような生活者意識に対応すべく、今後

は広告面だけでなく広報活動としてIR等が重視されるようになるものと思われます。

つまり従来は競合他社や生活者という市場と時代背景をマーケティングすれば良かったものが、今後はマーケティングによる自社の社会的ポジショニングの明確化が、すべての活動の原点になるということで、言い換えれば現在は生活者が企業をマーケティングする時代の始まりだとも言えます。

(ブラット・代表取締役社長)

店頭マーケティング

前 沢 宮 内

米国で、広告、対トレード・対消費者の各プロモーションの支出傾向が、過去10年間に大きく変わった。'80年には、トレード・プロモーションは全支出の37%だったのが'91年には49.5%に急増、広告は38%が25%に、対消費者プロモーションは25%がそのままほとんど変わらずであった。

この数字は、マスコミ広告を中心としたマスマーケティングが今では主役の地位をすべり落ちたことを示している。

今、主役はマイクロ・マーケティングであ

る。一人の消費者、一個の個店を対象としたキメこまかいマーケティング活動が主役である。

全米広告協会がメンバーを対象として行った調査によると、消費者は価格に敏感であるが、価格に対して無知でもあり、値引きではなくディスプレイやイベントなどによって購買を促されている、ということも分かった。

マイクロ・マーケティングの中心は店頭であり、店頭で勝負は決まる。

(日本ピーオーピー広告協会・専務理事)

使わない、使えない時代

増 田 大 成

やがて「使わない」「使えない」時代が到来するにちがいない。その時に備えて今から手を打っておこう。最近、私はそう言っている。使わない、というのは持続可能な地球環境を保全していくためには、私たちの消費生活のあり方、くらしのスタイルを変えていかざるをえない。物の使いかたを変え、使わずにすむ生き方に価値をおくようになるだろう。使えない、というのは、高齢化社会にあっては使いたくても使えない人たちが増加するとの判断からの見方である。いずれから

しても、消費抑制型の方向に流れざるをえない。環境商品、福祉商品をどこよりも早く、より多く開発したところが勝ちである。消費者への提供方法にもこの両面からの工夫を必要とするだろう。もう一点、これらとの関係でつけ加えるとすれば『ふれあい』であろう。高齢化社会は人恋しい社会である。店のなかでふれあいと人間的ぬくもりを加味したところに消費者は自然に足をむけていこう。

(コープこうべ・専務理事)

マーケティング、今が旬！

松 岡 一 男

マーケティングの成否が、ますます経営そのものになりつつある。部分や技術で売上は作れなくなっている。各分野での本物の集合があって、継続的な革新が要求されている。しかも、アクションプランを伴った中長期計画と国際的なバランス感覚も必要だ。となると、根幹の企業理念や経営理念の問題だ。バブルの崩壊、国際貢献、マネーサプライ等の難問が同時に発注し、政治・経済とも、不安定な要素が多く、従来型の経営フォーマット

では、バランスがとれなくなってきた。

企業経営の真価が問われている。企業の総合力が問われている。答えるのは、経営者であり、マーケターである。マーケティングは今、その領域まできている。とても厳しい。だからやりがいがある。根幹の部分に入りこめる力、本物を見抜き、追求できる力、ストーリーを描き、実行できる力。

マーケティング、今が旬！

(ワコール・宣伝部長)

魅力ある企業づくり

松 室 安 紀

コーポレート・チャームという言葉がある。その意味は、マナーが良いうえに個性が香り、その前段には経済的な健全性と成長性のある会社。この「チャーム」を形成させるベーシックアイテムとしては、まず魅力あるシンボリック・チェアマン（経営者）さらにVISの確立、企業の施設・空間の美化、文化貢献活動、そして美しい商品（製品でありサービス）である。今たくさんの企業がCIを推進している。CIを構築するうえで、この「チャーム」が重要な役割を担うのは間違いない。

企業の究極獲得目標は、やはりその企業が社会において確固たる存在になり、多くの支持者をもつことであるはず。それは、言い換えれば経済的・文化的、トータルな意味で社会のお役に立つことであろう。これからの企業は、パワーからマナーの時代へ。いわゆるマナーが悪ければ誰にも好かれず、お役に立ちたくても無理な話だ。コーポレート・チャームが、企業活動のキーを握りそうである。

(サイバック・企画制作室長)

生活大国へ、知慧のマーケティングを

丸 山 好 章

担当させていただいているクライアントから今年も2つの新製品がデビューしました。それが、豊かな社会に生活している人々に、どのように迎えられるか、いつもながら気になるところです。ところで、生活大国を実現するためには、ひとりひとりが健康でなければなりません。健康は、規則正しい生活から。何時でも、何処でも、何でも、好きなだけ食べられるからこそ、頭で食べることを身に

つけなければなりません。

いい生活をする条件として、知識から知慧に、時代は確かに変わっています。知慧は、各人に備わっている実践的知識とか。それを引き出すのが、これからのマーケティングの役割の一つになると思います。

(ニッポンインターナショナル
エージェンシー・営業部長)

3 世代マーケティング

丸 谷 芳 雄

2世帯住宅に暮らしはじめて8年になる。友人から「2世帯の生活は大変でしょう」とか「先輩、2世帯住宅に住まれて最高の幸せですネ」と言われたり、評価はちょうど半々である。

我が家はヒトケタ世代から50世代まで、2人と4人の2世帯である。カマドにサイフ、トイレ、フロなどすべての生活手段は別々である。ただ玄関横に階段があり、そこで世代間コミュニケーションが行われるように、フォーラムスペースを設計の時にとり入れた。

お陰で現在では孫が3世代を結ぶキュービッドの役目を果たしてくれる。微笑ましい話題ばかりではなく時には深刻な問題にも直面するが、それを乗り越える知恵を出しあうことによって世代間の親密度がより増していく。

新製品が発売されると、学校での評判や幼稚園での話題などがタイムリーに聞えてくる。

バブル崩壊後のマーケティング活動に何とかこのホットな情報を取り入れることができないかと、模索しているところである。

(ヒサカタ・取締役営業部長)

眠れるオオカミよ!!

御 巫 理 花

昭和40年代、高度成長のひずみが公害問題を巻き起こした。企業は消費者の告発を恐れて、ひたすら低姿勢に振る舞った。昭和50年代、オイルショックによって商品が売れなくなった。企業は「お客さまは神様です」と、もみ手した。昭和60年代、家庭内にはモノが飽和し、需要が伸び悩んだ。企業は生活研究と称して消費者におもねた…。

企業=オオカミ、消費者=コヒツジという図式を恐れるあまり、「コヒツジちゃん、ほら、怖くない、怖くない、ボクはあなたの味

方ヨ」と言いながら、企業は消費者を骨抜きにした。消費者は文句さえ言っていれば、企業が便利な生活を提供してくれたのである。

実は、オオカミは消費者の方だった。しかも、自らが行動しようとしなない、キバの抜けたオオカミである。エコロジー問題に対する取り組みをみれば、明らかであろう。

消費者よ、目覚めよう。生活のコンセプトを持とう。自分の生活を快適にするのは、自分自身でしかないのだから。

(女性の生活研究室・代表)

ヒューセック (HuSEC)の時代

三 上 富三郎

ヒューセックとは『人間・社会・環境型企业』で、Human-Socio-Ecological-Companyの頭文字をとったものである。これからのマーケティング戦略は在来的な狭い領域で考えてはならず、人間・社会・環境の統合の上で展開されねばならない。今までの企業評価は売上高、利益、成長、シェアなどの指標で代表される経済性が中心であったが、もうそんな時代は終わった。

まず人間性 (Human)の尊重が大切で、顧客満足度優先も結構だがそれが従業員の犠牲の

上ではダメで、社員満足度 (ES)を高めねばならぬ。次に社会性 (Socio)の重視で、それぞれの企業に適した方法での社会貢献を實現していく。第3は環境性 (Ecological)で、環境保全と調和のとれた持続可能性を前提とする経営行動の展開が、求められる。ヒューセックは多少ともコストがかかるが、これをコストと考えないで長期的な経営戦略のための投資とみるべきである。

(明治大学・名誉教授)

営業の終了

水 口 健 次

『買い物の社会史』を書いたモリー・ハリソン（♀）によれば、「パン屋に行く」ということが、パン職人のところに行く、からパンを仕入れて売っているところに行く、に変わるのに 200年かかったという。

200 年目に産業革命が起こり、規格品の大量供給が行われるようになったわけである。流通の発生だし営業の誕生である。

それからまた 200年。いま20世紀末。メーカーの営業がおかしくなっている。元気が出なくなっているし、効率が上がらなくな

っている。

なぜそうなったのか。

ひとつは、組織小売業の商談ルールが、旧営業システムでは対応できないものになってきているからである。その上に、かれらの一部は、営業とつきあわない仕入政策を開発しはじめている。

一方、営業をメーカーの中心業務と思わない社員も増えている。営業はいま、その永い歴史を終了しつつある。

（戦略デザイン研究所・代表取締役所長）

機会主義的マーケティングの終焉

見 谷 紘 二

世を挙げてバブル経済の反省に明け暮れ、一方、ポストバブルのマーケティング戦略の構築が迫られています。

つい数年前のプラザ合意後の円急騰局面において、内需拡大のためのマーケティング戦略が求められたことは記憶に新しいところです。マーケティングという事柄の性格から、こうした時々の情勢変化に対応する手法としての価値を否定するつもりはありませんが、余りにも機会主義的な便法としてのマーケティングが横行しすぎているのではないかと思

います。皆様はいかがお感じでしょうか。

40数年前、ルース・ベネディクト女史が日本人の行動パターンを評して機会主義的だと述べて以来、マーケティングの分野においても変わる気配がないように思えます。

21世紀を間近に控えて、従来の機会主義的マーケティングから脱却し、未来創造・開発型のマーケティングに力強く踏み出す時期に来ていると考えています。

（トヨタ自動車・マーケティング開発部長）

10のキー・ワード

三田村 和彦

大事なのは次の10のキー・ワードだ。①子供 ②家族（庭） ③気分転換 ④こち
⑤中小企業 ⑥得意気 ⑦汗 ⑧ひまつぶし
⑨わりかん ⑩バックボーン。簡単に説明すると、①は816万人という団塊ジュニアの消費行動と価値観に注目せよ。そのために子供の友達を持って。②は家族（庭）を単位にした価値観に注目。「個」としての家族（庭）だ。③はストレスとの戦い、そのためのビジネス。④は住みごち、暮らしごち、働きごち、つきあいごちなど。⑤は中小企業がかんば

り、中小企業に見習うべき、地方の時代も。
⑥買ったこと、持っていることを得意にさせるストーリーをつくれ。⑦汗をかいたものだけにノウハウ（ソフト）ができる、汗をかいて稼いだものが実績。⑧人生ながいひまつぶし、愉快に暮らす方法を優先する。愉快産業。⑨物流の相互乗り入れ、データの共有など企業間のソフト・ジョイント。⑩宗教や哲学がトレンドになり、企業バックボーンが勝負。
(ワコール・顧客センター長)

生活大国とマーケティング

宮原 義友

21世紀を目前にして、わが国は経済を優先する国づくりから、人々の暮らしを重視する生活大国づくりへと国の方針を大きく転換しつつある。第2次世界大戦後の廃墟から、わが国はアメリカ型の豊かな社会をモデルとして、経済を最優先する国づくりに努力を傾注し、今日の経済大国を実現した。このような経済発展を支えたのは企業であり、企業が積極的に導入したイノベーションとマーケティングであった。

今、物づくりを中心とする経済優先から、

豊かでゆとりが実感できる簡素な生活スタイルを目指すわが国において、これまでの拡大再生産システムにビルトインされてきた企業のマーケティングは基本的に転換を迫られている。換言すれば、拡大再生産のパイロット（水先案内）から、豊かでゆとりある生活のためのナビゲータへとマーケティングの役割を転換することによって、顧客満足の提供に貢献することである。

(横浜商科大学・教授)

プロの復権

村 國 豊

C I Sが細分化し、E Cが統一に苦しみ、アジアの国々が自己主張をはじめた。ボーダーレスがおもいもかけない混沌をまねき、再び多くの新しいボーダーが現われてきた。しばしもてはやされたフリーターの身軽さや、アマチュアリズムがバブル崩壊とともに後退した。企業は拡大指向のなかで、大なり小なり、多様化路線、新規事業の展開をつづけている。このあたりでもう一度本業をみなおし、足腰をきたえなおしておくときである。甘さを許さないきびしい状況が、しばらくわが国

をつつみこむであろう。プロ野球、大相撲の人気やプロサッカーの幕開けには、プロの技や力に対する憧憬がある。オリンピックでさえプロの導入を認めた。学者は研究室、教室にもどり、経営者は仕事の現場に立ち、各々の道をきわめなければならない。時代は真のプロを求めているのである。そして全体を見わたす視野をもつことこそ、一芸に秀でるための条件であることも忘れられない。

(クリエイティブハウス・常務

取締役第一営業本部長)

マーケティングは科学と心の美学

村 田 昭 治

いま、人間の心を動かすものは、科学的な論理的枠組をベースにして、コンセプトをつくり上げ、デザインし、機能と感性を提案できるマーケティングだと思う。そこで求められるのは、科学的思想と美しい精神の統合としてのマーケティングの展開。企業のもつ経営理念の情報発信、技術力・専門性の研磨、人間生活への有用で具体的な向上提案力が期待されている。

- 1) 市場から宿題をいただきつづける姿勢
- 2) 理想との調和をめざす企業姿勢の存在

- 3) 仕事への愛着をもてる人間の活力づくり
- 4) 力を合わせてゆく組織の存在
- 5) 未来展開へヴィジョンを示しうる組織であること
- 6) 企業内の活力をプラスにもってゆける「国おこし」のできるリーダーの存在と自覚
- 7) テレンドの方向を見失わない価値観の動きへの継続的注目

(慶応義塾大学・商業部教授)

マーケティングは神である

望 月 明

この春、中国で多くの人達と話をするチャンスがあった。沢山の質問攻めにたじたじとなったが、資本主義の考え方で彼等が一番理解しにくいのは、“富の配分の最適モデルの選択を、見えざる神の手に委ねる”というくだりらしい。

唯物論は、中世を支配した神を否定したのではなく、神に代る絶対なるものとして科学を据えたのである。これはわかる。しかし、飽くなき豊かさや富を追求するホモ・エコノミクス（経済人間）には、“その能力と収入

に見合った最適モデルがあり、それを満足させるのがエリート官僚システムとしての共産党である”とする考えには、どうもついて行けない。経済的に開放された上海などの物資やファッションは豊かで華やかである。

この自分の価値観に合ったライフスタイルが、どうやら官僚の最適規格などではなく、“見えざる神の手”つまり、マーケティングらしいことに、彼等は気付きはじめている。

（川口学園・研究開発室コーディネーター）

ニーズにあった基本的なマーケティングを

森 澤 茂

マーケティングの基本は動機づけできるかどうかにかかっています。どうすれば相手がその気になるかを考えることです。それには相手の気持や立場をまずよく知ることから始めなければなりません。情報過多、人の価値観もさまざまな個の時代、ニーズとは相手のニーズであり自分のニーズではないことを知るべきです。私達は日頃数多くの情報を見聞きしていますが、その反面数多くの情報を見逃しているのも事実です。本当に重要な情報はそう簡単には見えてきません。そういうも

のを見つけ出すためには同じ物や事をずっと見続け、ものの見方を研究する必要があります。物事を見るというのは主観的または自分勝手に都合のよい面を見るものではありません。他の側面からも見て研究する事が大切です。ほんものの価値ある情報はそんな物の見方から見えてくるものだと言っています。いまの時代だからこそ、個のニーズにあった基本的なマーケティングが必要です。

（プランニングカンパニー・代表取締役）

価値の提供マーケティングの時代

森 茂 樹

バブル経済の破裂の下で、消費者が本当の価値を吟味し始めた。企業は、多品種少量生産、過当競争、過剰なサービスなど、単純な横並び競争を見直し、顧客が認めてくれ、満足してくれることを基準に、商品から売り切りまでの施策をつくりかえなければならない課題に直面している。

施策のつくりかえ基準は、顧客にとって、「どれくらい役に立つか」「どれくらい大切か」といった「価値」の提供ということである。それは、価値ある商品の提供、価値ある

サービスの提供、価値ある営業の提供、価値ある流通策の提供、価値あるコミュニケーションの提供、などとして具体化される必要がある。

「今や世界中で、日本製品が『品質』と『価値』を意味する」とは、フィリップ・コトラーの指摘であるが、これを可能にしたのは「価値」の提供マーケティングであったことを確認したい。
(日本マーケティング研究所・代表取締役会長)

「不安」解消のマーケティング

森 下 信 雄

現代人は皆「不安」である。世紀末に向かう漠然とした不安、急激な都市化に伴う様々な不安、日本国民皆中流というけれど、本当に自分は中流の生活ができていいのかという不安、多機能化された製品を使いこなせない不安、そしてAIDS……。

これから世紀末に向かって人々の不安はますます増幅していくでしょう。世の中便利になればなるほど新たな「不安」の種が生まれしていくものです。

不況だ、モノが売れない、といわれる現在

も好調に売上げを伸ばしているのは、浄水器・無農薬野菜、そして機能を必要最少限に絞った家電製品等々。即ち、今後商品開発においても、サービス開発においても、メーカーは便利さを追求することより、人々の「不安」を解消してあげるにより大きな重点を置いたマーケティング展開をすべきだと、考えます。貴方にも1つや2つ不安はあるでしょう？それが新しいビジネスのヒントかもしれませぬよ。

(阪急電鉄・創遊本部創遊企画室)

「創」マーケティングショップ

森 原 基 晴

米国のタイヤ小売業成功者に、米国における「小売業成功の条件」を質問すると、成功者の多くは、次の3点をあげてくれる。

①ロケーション②サービスコンセプト③M/D。日本市場においては、その中でも特に自社のサービスコンセプトを具体的に数多く持ち、実行することがカギをにぎると思う。

顧客に満足を与える行為＝マーケティング

であると考え、マーケティングショップとは顧客満足を与える具体的なサービスコンセプトを多く持つ店、ということになる。

当社系列店の数多くがマーケティングショップを目指して欲しいと願望しつつ、リテールサポートビジネスの開発に挑戦している。

(ブリヂストン・リテール開発部

兼米州事業第一部課長)

営業再設計

諸 田 哲 生

自己中心主義的で顧客も需要もつくることをせず、押し込み販売に終始している営業マンを、商売に直接関係のない一般情報までも届け、顧客との間に信用と理解をつくり出す営業マンに変えなければ、業績は上らない。

よくわかっているし、シクミにも問題ありだが、実際にはなかなか難問である。

新製品の導入にあたっては、あらゆるテストを行ない、仮説を引き出し、検証をくり返すあの慎重さはどこへやら、営業マンとの間に情報の共有もなく、本社（本部）の一方向的

な指示として、理解も納得もないまま実行に移されるところに、最大の問題がある。

営業による顧客の組織化とそのための情報活動の重要性及びその必要性が指摘され、積極的に推進しなければならない時だけに、営業マンの甘えもより厳しくチェックされなければならないが、まず本社（本部）の考え方を徹底するためのハートフルな気配りが、優先されなければならない、と考えている。

(ロッテ商事・専務取締役)

異文化衝撃の創造と展開

家 根 敏 明

日本人は異文化衝撃にことさら敏感だ。ネガティブでなく肯定的に敏感だ。ファッション、宗教、食文化、そして様々な生活文化、産業文化の新しい動向の多くは、異文化提案に敏感かつ寛大な日本人的感性から発芽し、成熟していく。

いかなる文化論をも呑み込む旺盛な食欲が今日の濃密な市場文化をつくり上げてきた。

文化的充足は人間生活の永遠の課題であり、異文化衝撃は市場戦略の基本的課題である。

日本の日常文化という座標からみたアメリ

カ文化、フランス文化、中国文化との異相は興味がつきない。銀座文化、原宿文化、新宿文化へと連続する時間軸の変化は、明らかな断層が見えて、これまた面白い。

未だ経験のない21世紀のカオスに向かって、市場戦略の背景となる異文化衝撃の創造と展開がいかなる形で出現するか。文化論的開発作業にいかに対応するか。たのしく興味深い時代に入って行く。

(文化放送開発センター・取締役社長)

不可能を可能にするとき

八 巻 俊 雄

景気低迷が長びいている。その原因は証券、銀行、不動産会社などが消費者の信頼を裏切ることをしたからだ。消費者を味方につけるのがマーケティング戦略だとすれば、これらの会社にはマーケティング・マインドがなかったことを証明したようなものだ。これからしなければならないことは、消費者の信頼を取りもどすことだ。一から出直しである。

景気低迷の原因をたどると個人消費の低迷にたどりつく。広告の反応を見ても、耐久消費財のように裾野の広い商品は、いま関心が

なくなっている。いま関心を持たれているのは100円から1,000円ぐらいのコンビニエンス・グッズである。しかし個人の年収は500万円近く、貯蓄は1,000万円もあるのだ。企業は需要開発を怠っているといわれても仕方がない。マーケティングの原点に立って消費者研究を行い、不可能を可能にするときである。これまでもこんな機会は何度もあった。今回だけが特殊ではない。

(東京経済大学・教授)

強まるABC/Cニーズ

山口 貴久男

いま、急速にひろがり、21世紀初頭にかけてさらに強まる生活者のニーズがABC/C、4つのニーズである。順を逆にしてごく簡単に説明しよう。4番目のCはコンビニエンス、つまり便利さ、手軽さに対するニーズである。3番目のCはコミュニティ、つまり地域社会を重視しようとするニーズである。そして2番目のBはビューティ、即ち美、美しさに対するニーズだ。これには①からだの美しさ、②心の美しさ（精神的な豊かさ）、③生活空間、建物、街並み景観の美しさなどがある。

そして1番目のAはアメニティである。生活に関係する快適さ、環境に対する快適さに対する欲求である。このうちコンビニエンス・ニーズだけが生活の手段に係わるもの、他の3つはいずれも生活目的に関するニーズである。いま成長している商品や分野、そしてこれから伸びが見込まれるものはこの4つのニーズを充たすものが多い。ABC/Cニーズは生活者についてのキーワードだ。

（生活行動研究所・代表取締役）

当り前の事を当り前に

山口 信和

企業を取り巻く市場環境は、本当に目まぐるしく変化しています。長い間、消費財ビジネスに携わってきましたが、短期間にこれほどの変化が生じつつある経験は、初めてのことと思います。この変化に対応するために、何を為すべきかを考えてみましたが、新しいアイデアはなかなか湧いてきません。考えに考えた末の私の結論は、「当り前の事を当り前のように実行すること」でした。当り前の事とは、商品を購入していただく私どものお客様の立場に立って、お客様のニーズに合

った商品・サービスを提供し、お客様に満足していただく事ではないでしょうか。この満足度を確認する上でも、お客様とのツーウェイコミュニケーションが益々重要になってきます。そして、特に、お客様との接点を大切にする必要があるのでないでしょうか。接点の重要性は、あらゆるマーケティング活動にいえることですが、とりわけその接点に位置する販売員の質的向上が最重要課題と思います。（エスティローダ・エスティローダ

事業部常務取締役）

「文句」や「クレーム」の組織化

山下 俊史

買うという行為は投票することである。従って、選択できるに十分な商品とその情報が提供されなければならない。投票とのちがいは、その後である。買った商品を使ってみて、あるいは食べてみて、文句を言えることである。生協あるいはコープは、この文句を言える組織、文句もクレームの組織である。

不況、消費低迷の折、買わないという態度表明もふえるだろう。だから売れる売れない

による評価は欠かせない。しかし、売れる売れないというモノサシは、結論に導くためのモノサシである。

クレームや文句を組織することは、次の商品改善や、より固い信頼関係につなげ得る。文句の組織、あるいは文句を言ってくれる人の組織化を大事にしたい。

(コープとうきょう・専務理事)

調査システムの再構築

山本 輝夫

経営の再構築について各方面からの提言が賑やかである。もはや少々の戦術的な革新では対応できないような激しい環境変化である。そこで、古くて新しいことながら、「素材」「組み立て」「運営」のそれぞれの側面について改めて見直し、戦略を構築することになる。これは極めて常識的な枠組みであるが、実践的には簡単なことではない。調査の領域に限ってみても、その基盤であるデータ収集の段階がつねに実践的に再構築されているかといえ、まことに心細い話である。分析技

法の精緻化によって、もっともらしく見えるとしても、一面では、技法に依存して辛うじて役割を果たしていることにもなる。まさに高度情報化時代である。素材の拡大、革新は日常のこと、また、組み立ても多様化するはずである。さらに、システムとしての戦略的な運用は言うまでもない。となれば、つねに、時代にふさわしい情報収集システムとして、調査の革新を課題にしなければならない。

(姫路獨協大学・外国語学部教授)

お客様の喜びをめざす本当の活動とは？

吉岡永子

お客様の喜びを活動テーマにしている企業が最近増えているような気が致します。でも色々と買物をしている中で本当の意味での活動テーマにそった対応にあまり接したことがありません。あらぬ方向をみながらの「いらっしませ」、ラッピングしながらの従業員同士の仕事にまったく関係のないムダ話。商品知識のなさ。あげたらきりがなくらい続きます。じゃしっかりした知識・技術、また笑顔があればどの消費者からも共感が得られるのかしら？と考えると、また、それ

も違う。

自分にとって必要な情報だけを教えて欲しい、ということではないでしょうか？

それが、人によっては心地よく響くほめ言葉だけで満足する人。また別の人は、笑顔などなくてもしっかりとしたカウンセリングを望む人、前の消費者が何を求めているかをすばやく知る洞察力。百人百様の対応があるということでしょうか。でもむずかしいことですね。何も考えないで買物をした方がいいのかな？（資生堂東京販売・販売企画部長）

バブル・マーケティングからの脱却とクオリティ・アップの推進

吉田節夫

株価・地価などに象徴されるバブル経済の崩壊が言われて久しい。しかし、80年代を通じて、経営・マーケティングの世界にもバブル現象が、なかったであろうか。

とりわけ、量販店をめぐるメーカー間競争において、特売依存、新製品濫発、テレビ・スポット集中、物流過剰サービスなどのバブル競争が、ひいては販促経費の累増、新発売商品の相次ぐ討死、返品が増加、スポット短期集中による広告効果の相殺、多頻度小口配送による物流費の大幅増加などをもたらした

ことは、否定できない。

従って、マーケティング戦略の「これから」は、一方において、“守り”——バブル・マーケティングからの脱却と、他方、“攻め”——経営・マーケティングの質（クオリティ）を高めることではなからうか。

当社は、デルモンテで、かねてから“*We grow Quality*”を標榜してきたが、クオリティ・アップは、まず自分自身からはじめなければなるまい。

（キッコーマン・常務取締役マーケティング本部長）

質的ダウンサイジングと継続価値

吉 留 景 子

バブル崩壊後遺症による人員削減、ローコスト施策等、経営面でのダウンサイジングが進められている。しかしながら、92年はどちらかと言うと対症療法的、外科的処置での量的ダウンサイジングが先行したイメージがぬぐえない。“企業は人なり”という原点に立ち戻って考えてみると、こういう時こそ中長期視点での質的ダウンサイジングを目指し、体質づくり、風土づくりのためのシステムをトータルで再構築していくことが重要であろう。目先での特効薬が効力を発揮した時代は、

すでに終わりを告げ、大局からの内科的処置が今こそ求められている。小手先ではなくプロフェッショナルな競争時代を迎えた今、一過性の打ち上げ花火ではない息の長いビジネスの在り方、モデルチェンジしない強さ、時に磨かれる本物の追求、時代の速度価値より“継続価値”の視点から足元を見直していくことこそが、企業とかビジネスの品格化、従業員の真の意味での士気高揚化につながっていくものと思える。

(西武百貨店・業態開発部課長)

真のトータルマーケターが求められる

吉 中 和 夫

不景気の波はここしばらく続くというのが一般的見方である。その中で今また「売り」への効果と効率の問題が取り上げられている。マーケティングの最終目的が「ものを売る」ことにあるなら、当然のことであるが、なかなか徹底しない。その理由の一つに、真のトータルマーケティング・ディレクターが少ないということがあるのではなからうか。メーカーにおいても広告代理店においても、商品販売計画から売り場の現実まで個々の分野において専門的対応ができる人は多いが、効果、

効率を意識しながら経験しながらトータルをディレクションできる人が少ないのでは。マーケティングにおける個々の分野でのプロフェッショナル志向は大切ではあるが、今、トータルをみれるプロフェッショナルが強く求められている。そのためには、現在のマーケティング部門、販促部門の統廃合も必要かもしれないし、「ものを売る」ということへのプロフェッショナルのあり方の見直しも必要であろう。

(中央宣興・取締役セールスプロモーション本部長)

アバウト・マーケティングからの脱皮

米田清紀

成熟、競争時代の進展のなかで、マーケティングの対応もより精緻さが求められる。これまでどちらかといえば、結果が何とかなっていれば、その過程や中身は問わないというアバウトなとらえかたが多かったのではないか。たとえば、ある支店において販売目標が達成されていても、その内訳として販売製品の構成、販売市場の構成が望ましいものではないという場合もある。

マーケティングの対応の精緻さとは、この内訳を評価していく姿勢である。それは継続

的に発展していくための適正な市場活動のあり方が判断できることである。結果主義でなく過程主義をとることでもある。

また内訳評価は、個々の製品、個々の市場に対してどう働きかけるかの戦術的打ち手のヒントも示唆してくれるもので、「個のマーケティング」確立への基本的条件である。全社的にこうしたアバウト評価を脱して、きめ細かい体制をつくっていかなければならない。

(マーケティングソフト・代表取締役)

2つのC I

六本木 義 男

広報の最も重要な役割は、2つのC Iの統一を図ることだ。1つはコーポレート・アイデンティティ（企業の独自性、個性）であり、もう1つはコーポレート・インテグリティ（企業としての首尾一貫性）である。

広報は、この2つのC Iを、日常的な活動を通じて、現在そしてこれからの社会環境の中に置いて、検証し、時代や社会ニーズとのギャップがないかを確認しながら、統一を図っていく必要がある。

しかし、企業の首尾一貫性を評価するのは

取引先、顧客、さらには一般社会である以上、企業内組織には限界がある。2つのC Iの検証には、内部の目と外部の目の双方が必要なのだ。

アイデンティティが自社と他社との違い、自社の存在理由を明らかにすることであるのなら、それは決して企業の独り善がりであってはならない。その具体的な現われである企業活動に対し、社外から見たインテグリティの観点を導入し、検証を図ることで、それは初めて本物となる。（TPC'・取締役）

原理原則

渡 邊 和 男

商い（あきない）というのはもう何百年続いているのだろうか。店を開け、お客様に買って頂いて、そのお客様に喜んで頂いて、また店を開け、そのお客様が再来店して下さる。こんな事を何百年続けてきているのだろうか？情報の飛びかう社会となっても、どんなに素晴らしい販促方法が出現しても、どんなに素敵なマーケティング術ができて、お客様の求めている真理はひとつなのではないだろうか。どんなに不景気になろうと、どんな世の中になろうとも、お客様の正しい目で選んで

頂き、お客様のその感覚で商品をお買い求め頂き、そして心からの満足、喜びを感じていただける、そんな店を何軒も持ちたいと思う。そしてそんな事があたりまえにできる、商人（あきんど）と呼ばれる人を何人も育てたいと思う。“お店はお客様のためにある”という原理原則のわかる人を……、お客様の求めているものは単なる商品でなく、心からの満足だということがわかる人を……。

（モスフードサービス・代表取締役社長）

「これから」はNPOマーケティング

渡 辺 好 章

1970年代初頭から、経済のソフト化・サービス化が進んだ米国で、NPO（公共・非営利組織）の経営を刷新するために、顧客志向に基づくマーケティング理念が盛んに導入されている。

AMAは逸早く、研究者や実務家によるNPO部会を開設し、その成果を機関誌や専門会議等で発表している。NONPROFIT WORLDを発行する非営利組織協会も、着実に会員を広げ、現在ではNPOを顧客とする会計士、コ

ンサルタント、PR・調査機関、および多種多様な公共・民間非営利組織を網羅するほどの盛況である。

日本人も心底「ココロの豊かさ」や「生活の質」を満足するためには、営利企業ばかりでなく、中央・地方行政体、公益法人、教育、医療、福祉、文化、宗教機関など非営利組織もまた、真の顧客志向に基づき、サービスの生産性と質的向上をはからねばならない。

（城西大学・経済学部経営学科主任教授）

変化への対応

若 林 健 三

21世紀に向けてのカウントダウンが始まっている。これからの数年は過去の経験や知識では予期しえなかったさまざまな変化が起こるだろう。このような時代の企業行動はどうあるべきなのか。従来のように現状を分析して、あるべき姿を描いて行動計画を立てるといようなパターンでは、変化が激しく、速いがゆえに、タイミングを逃してどんどん取り残されてしまうだろう。これからは、いろいろな変化の兆候を素早くキャッチして、「未来をつくり出すものは何か？」を問いか

け、積極的に“未来の機会”の可能性を決定し、その機会に自社のコアスキルを適合させていくような姿勢が求められるのではなからうか。

この企業行動のパラダイムチェンジには、情報感度の高い企業風土づくりが不可欠である。企業内の一人ひとりが変化に敏感になる努力が必要であるし、同時にその情報が企業内で共有化できる仕組みが必要になる。ますます情報システムの役割が重要になってくる。

(NEC・VAN販売推進本部課長)

コーポレート・マーケティング論

若 生 容 光

従来のマーケティングは、プロダクトの販売促進的な色彩が濃かった。しかし、物財・サービスともに供給が需要を上回る時代に入ったこれからは、判断・選択の価値観はすべて「生活者」の側に移ったことを認識する必要がある。さらに、その「生活者」自身の通減化が10年後には確実に始まるという認識に立ったとき、これまでの積み重ねによるマーケティング論は通用しなくなる。

これからは、物財・サービスの前に企業の哲学ありきで、マーケティング自体を、経営

理念、物財・サービスなどの全てを包含するものとして考えていく時代であり、ここに、コーポレート・マーケティング論が生まれる背景がある。

1992年の出生数112万人は、百年前の明治20年頃の水準、当時と比較して総人口は平均寿命が伸びたことで3倍になっている。しかし、2002年には、死亡数が出生数を上回るとされ、人口総数は着実に減っていくことが予測されている。

(TPC'・代表取締役)

知的なマインドを共振させるメッセージを！

渡 辺 良 平

日本の生活者は、すでに過剰消費社会のいきつく危機について、真剣に考え始めている。それはスノッ的な消費行動でなく、社会の典型として、勢いを増しているように見える。

モノをムダにすることは、生活者自身を損なうに等しいこと。

大切なことは、モノの量の所有でなく、質であり、永続性のある、知的な消費であることに目ざめつつある。

基本を埋没させた多機能商品、装飾過剰な

おデザインは、かげを潜めつつある。

90年代のMD、マーケティングに期待するものは、知的で、シンプルな生活者のマインドへ、いかに共振させるメッセージを送ることが出来るか、である。

それは、やさしさや思いやりをもち、生きることの理路を提案することかも知れない。

(大丸・百貨店事業本部商品本部
販売促進部専任部長)

あ

と

が

き

『百人百語』第10集には、163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。

ひところ・5（テンゴ）産業論が流行りました。その意味では、当誌もはるかに百人を超え、1.5 百人百語と相成りました。国際化時代（MCEIも92年アジアワークショップを開催した）の余波を受け（?!）、外国マーケットから2ケタ12人の提言を受けました。

◇

来る93年には景気回復が必至とみられるものの、本年の皆様の提言時期は、まだ行方が見えず、バブル不況とか複合不況とかいわれる不安定な状態、構造変化の真只中にあります。

このため、新たなるマーケティングの再生を目指して、基本や原点の重視、そして消費者、生活者、顧客、個客、従業員、人、心、男女、女性、パートナーといった人間性、人間回帰を説いたものが多いのが特徴です。

◇

本年もまた産業界、学界の方々、それぞれの立場あるいはもっと広い視点から、様々な提言が集まりました。混迷の時期に多くの示唆を与えられるものと確信します。大いに活用されんことを期待致します。

◇

余談ですが、第10集は10周年ということでもあり、継続的に提言されている方々は自己の10周年史として振り返るのも面白いかと思えます。

次集以降も、次なる10年21世紀へ向かってよろしく願い申し上げます。（沼）

1992年11月30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	ウレマン
山本 徳	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。
-