



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 *1994*

MCEI Board of Governors

Chapter	Current President
Brussels	Mr Robin de Ripainse Task Force Avenue Fond'Roy 119 1180 Brussels BELGIUM
Dallas	Mr Richard Ebel Specialty Advertising Assn Internatl 3125 Skyway Circle North Irving, TX 75038-7224 U. S. A.
Geneva	Mr Paul Genton MCEI Geneva P. O. Box 319 CH-1215, Geneva 15 SWITZERLAND
New York	Mr Walter Coddington Coddington Environmental Management 885 Third Ave New York, NY 10012 U. S. A.
Osaka	Mr Kitani Kishiro Nippon International Agency Mirror Tower Bldg 6F1 Kawara-machi 2-6-6 Chuo-ku, Osaka 541 JAPAN
Philadelphia	Mr Arthur Dietrich JRA Marketing Communications 1429 Walnut Street Philadelphia, PA 19102 U. S. A.
Seattle	Ms Ann Simpson International Marketing Director Airborne Express P. O. Box 662 Seattle, WA 98119 U. S. A.
Seoul	Mr Kim Hwa Koma Korea Marketing Co. Korea Building 88-7 Nonhyundong Kangnam-ku, Seoul REPUBLIC OF KOREA
Singapore	Mr Milan Tan Milan Tan International Maxwell Road P. O. Box 3440 SINGAPORE
Taipei	Mr Tomming Lai United Advertising 83 Sec 1, Chungking S. Rd Taipei, Taiwan REPUBLIC OF CHINA
Tokyo	Mr Mizuguchi Kenji Strategic Design Institute Beniya Bldg 5F1 4-3 Kojimachi Chiyoda-ku, Tokyo 102 JAPAN

MCEI東京支部理事会

理事長	水口 健次(戦略デザイン研究所)
常務理事	植野 盛彦(京王プラザホテル)
常務理事	近藤 聡(千 修)
常務理事	野中 信夫(キリンビバレッジ)
理事	伊藤 洋子(系)
理事	沼本 康明(NEC)
理事	岸田 弘(アイコーポレーション)
理事	石田 巍(アクシスエスピー研究所)
理事	馬場 聡(資生堂開発)
理事	南光 治郎(ユニー)
監事	清水 宣夫(システムコミュニケーションズ)
顧問	ウレマン(ジャパン・リサーチ)

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)
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	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5F
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

■ Profit by Welcoming, not Fighting, a Recession	D. L. Crane	6
■ Doing Less More Profitably	A. O. Dietrich	6
■ Staying in Touch	G. Meyer	7
■ Beating the Recession with Private Brands	R. W. Beller	7
■ Beating the Recession	E. T. Cucchiani	8
■ Spend Less on Advertising & Promotion	J. Gould	8
■ Beating the Recession	H. Munz	9
■ The Lone Lemming	F. M. Uleman	9
■ The Sun also Shines	D. G. Lewthwaite	10
■ The Influence of Persuasion	Anon.	10
■ 「現場 마케팅」= 「듣기 공부」	金 晋洙	11
■ 「現場マーケティング」= 「聞き取りの勉強」	金 和	12
■ 冷戦は終わったのに経済は冷凍?	頼 東明	13
■ ウソをつかないマーケティング	赤木 幹男	14
■ プロの心をとりもどそう	新井 正義	14
■ いま、賢い消費者とは	池尾 恭一	15
■ 可能性のある子供たち	石田 巍	15
■ シーズン商品への提言	石森 和弘	16
■ 生活者・消費者と企業	伊藤 直人	16
■ こまったリストラ3点セット	伊藤 洋子	17
■ マーケティングからネットワーキングへ	稲垣 佳伸	17
■ 地方から世界へ〜2極を結ぶコミュニケーションづくり〜	今尾 昌子	18
■ 流通革命	岩政 幸伸	18
■ 消費者に対して正直な企業の時代	上垣 清澄	19
■ 進化・深化・親化	上野 貴子	19
■ 戦略的駆動力の変化	上原 征彦	20
■ 専門店ビジネス成長の時代	内呂 民世	20
■ お客様の心を耕す	内海 寛明	21

■内需型ライフスタイルヘリストラを	大橋 照枝	21
■COLLABORATE	緒方 知行	22
■情報化+環境+マーケティング	沖 啓介	22
■個 客 対 応	奥住 正道	23
■先を行く難しさ、新しさ	小倉 功二	23
■何か変だ！	小倉良三郎	24
■これからの製造業	尾崎 康二	24
■「WHY」「WHAT」「HOW TO」	小野 敏博	25
■出来てるかな？	香川 公一	25
■経営ルネサンスは個の確立から	垣内 毅	26
■「順列・組み合わせ」物語	垣内 仁志	26
■「付加価値化」考	垣添 直也	27
■マーケティングのマズロー的考察	加藤 元久	27
■生産とロジスティクスがマーケティングの課題となる	加納 重彦	28
■シルバー対象のユーズドマーケット	亀井 裕治	28
■実務家ゆえに障害となる時	狩集 雄三	29
■天地創造のマーケティング	川上 勉	29
■求められるマニュアル達人	川嶋 保	30
■「遠いまなざし」で戦略を	岸 孝博	30
■マネージメント志向のマーケティング	岸田 弘	31
■カップル社会の到来	貴多野乃武次	31
■現代販社論について	吉川 京二	32
■Jリーグが狙うもの	木之本興三	32
■今こそ、肩の力を抜いて	木原純一郎	33
■成功するIMCの10ルール	栗原 正和	33
■「足場」が崩れた！	黒田 節子	34
■背後の視線を感知すること	桑原 才介	34
■生き残り戦略のキーワードは「IMC」	小内 進	35
■楽しく、まじめ	小西順三郎	35
■マーケティング・リエンジニアリング	小林 薫	36
■C Iクライシス	近藤 聡	36
■豊かなクルマ社会の実現	近藤 港	37
■マーケティングという言葉について	酒井 賢一	37
■創造的未來開発戦略へ	坂井幸三郎	38
■マーケティングの社会性	阪本 節郎	38

■トータルマーケティング	佐久間 昇二	39
■価値あるメーカーブランドを	佐藤 壽一	39
■ドラゴンズ優勝の経済効果	佐藤 大治	40
■昭和の常識は平成の非常識か？	佐藤 福雄	40
■対コスト満足度	佐野 寛	41
■「老舗」をコンセプトに取り込む	三瓶 健二	41
■マーケティングに奇策はない	品川 善明	42
■マディソン族が孵化する	篠崎 友実	42
■自由に選べる幸せづくり	杉浦 肇	43
■企画書のリストラ	鈴木 忍	43
■経験に寄りかかってはいけない	高桑 末秀	44
■スキーヤーの力	高橋 敏	44
■すべてに「美」が求められる時代	高峯 秀樹	45
■営業のあり方	武田 哲男	45
■ウィークリープロモーションについて	竹之内英毅	46
■「不況」と上手につきあう方法	田中 羊子	46
■セルフスタイル	谷口 正和	47
■「チャンネル・リンケージ」の進化	谷口 優	47
■「いのちのマーケティング」を実践して	千足 隆昭	48
■ニューパラダイム・コミュニケーション	堤 江実	48
■今、新しいコミュニケーション回路のデザインを	坪田佐保子	49
■「Flow」マーケティングの実践	寺尾 睦男	49
■顔の見える経営	寺下 富雄	50
■“切り捨て”の勇気を！	東條 幹郎	50
■『中高年パワーが』試されるとき！	富田 眞司	51
■江戸時代に学ぶりサイクル	富永 秀明	51
■企業成長と環境問題との狭間で	豊田 剛	52
■アジアの中での共生	鳥居 直隆	52
■Do you have a concept？	中神倭文夫	53
■時代の流れは「静謐」	中島 敏一	53
■3Kと3D	中田 信哉	54
■ビール文化を育てる時代	中谷 富治	54
■ツータツ	中西 将夫	55
■超速から緩速へ	中野 光雄	55
■《新営業》《新物流》の時代	波形 克彦	56

■価格戦略がマーケティングの主役になる	西川 徹	56
■新商品による市場開拓時代	西田 弘	57
■ネオ情報化社会とマーケティング	沼本 康明	57
■これからは“生き方のマーケティング”	野村 正樹	58
■リストラは過去の成長要因の見直しから	馬場 聡	58
■プラスチックのリサイクル	早崎 胖	59
■ゴミと企業文化	林 建一	59
■生活情報の時代	引地 幸市	60
■自社分析から	樋口 徳明	60
■「家元の時代」への対応	平林 典子	61
■ネオダマ戦略	平林 牧生	61
■クチコミの力、今も昔も変わらない	平松 昌子	62
■卸売業とECR（エフィシエント・コンシューマー・リスpons）	廣田 正	62
■求められるプロモーションの価値創造	深沢 克	63
■「選ぶ」のではなく「選ばれる」ために	福崎 隆司	63
■強みを生かす	福原 耕	64
■「売れる商品」から「受け入れられる商品」へ	保谷 敬三	64
■「右上がり直線」から「右下がり直線」の時代へ	星 康弘	65
■円高歓迎	前沢 宮内	65
■共生のトータルマーケティング	前沢 進	66
■企業理念の大人化	松岡 一男	66
■インフォマーケティング	松岡 茂雄	67
■日常生活の質の向上	丸谷 芳雄	67
■不況だからできることがある	御巫 理花	68
■『高付加価値』への転換戦略	三上富三郎	68
■「価格」の時代の「価値」戦略	水口 健次	69
■知的再生	三田村和彦	69
■プロフェッショナルの時代	三宅 政勝	70
■小売業態別消費者ニーズの把握	宮下 正房	70
■マーケティングのリエンジニアリング	宮原 義友	71
■アーバンマーケティングの世紀	村國 豊	71
■メーカーの流通リストラ	森 茂樹	72
■マーケティングこそ真の景気対策	森内 豊四	72
■もっとシンプルでわかりやすいのがいいばん	森澤 茂	73
■マーケティングショップづくり	森原 基晴	73

■いま再びコンセプトワークが問われている	守谷 一誠	74
■現場検証	諸田 哲生	74
■アジアに活路を	矢嶋 隆	75
■戦略と実践の「これから」	谷内田 孝	75
■太陽の世界	家根 敏明	76
■企業の自助マーケティング努力を	八巻 俊雄	76
■リーズナブル・プライス感覚	山口貴久男	77
■「値ごろ感のある」製品	山口 信和	77
■「あたり前」のことを「あたり前」に	山西 太洋	78
■新しいマーケティング・パラダイムを求めて	山本 輝夫	78
■これからのメーカー戦略	吉田 勝彦	79
■“クオリティのマーケティング”を考える	吉田 節夫	79
■リエンジニアリング時代	吉留 景子	80
■急がれる営業のリストラ	米田 清紀	80
■豊かさ？と現場知らずの善意	六本木義男	81
■C Sの次→C D	若林 健三	81
■21世紀は中国の時代	和田 晃昌	82
■お客様第一	渡邊 和男	82
■戦後マーケティングのメガトレンド	渡辺 好章	83

Simply defined, a recession is “a period of reduced economic activity.” Unfortunately, for many companies and their employees, it can become a period not only of reduced productivity but of reduced creativity as well.

All too often “the recession” is a convenient excuse for poor performance throughout an organization. The very word “recession” suggests a withdrawal from giving one’s best effort to overcome the challenges presented by slow economic progress. After all, if the environment doesn’t offer the optimum opportunity to succeed, how can one be expected to work at his or her optimum capacity? Too few employees — and managers — see an economic downturn as a call to action; a time to reflect on past business decisions and practices, to reassess their companies and their roles within them, and to strengthen their efforts to position their firms as fa-

vorably as possible for when the economic pendulum swings once again toward prosperity.

Instead of “beating the recession,” how much more productive it would be if companies of all types and sizes welcomed a recession as a period for creative thinking and planning. It is as simple as recognizing the external conditions over which a firm has little control and fostering an internal environment that encourages the creative thinking needed to overcome them. It is not a time to lay off one’s best employees or sever ties with one’s suppliers and distributors but a time to invite everyone involved in a company’s livelihood to openly contribute their thoughts and ideas. A recession need not be an excuse for poor performance but should be a catalyst for greater productivity.

(Executive Vice President,
Crane International, Inc.)

Doing Less More Profitably

— 事業を絞って利益を搾り出す —

Arthur O. Dietrich

Many companies today have concentrated on doing more for their customers with a lower investment in time and money. How do you do that with your marketing communications investment?

Better planning. Start far enough ahead to answer the basic marketing questions in detail: Where are we? Where do we want to go? How do we get there? It’s the second and third questions that you need to answer free of the prejudices of the past.

For example, examine your objectives. Do you really need to achieve every one of them? What would happen if you didn’t do anything at all? By asking and answering that question honestly and without prejudice, you will have fewer but more valuable objectives — ones that will contribute more to your company’s profitability.

When you have fewer and more powerful objectives, put them in priority order. Only then should you answer the third question. And do that in fresh ways. Challenge your creative people to meet the objective using fewer hours and yen. How can you do new sales promotion campaigns with fewer people?

Sharper Execution. Challenge your assumptions about the use of resources. Which alternative methods for achieving the objectives best match your resources and strengths? Have you investigated outside resources? Can they do more for less?

Next year, do fewer things. But make sure that the things you do will inflate your profitability — not your costs.

(Chairman, JRA/Marketing
Communications)

Slower development of retail activities in Western Europe has made it important for a firm such as Galeries Lafayette to sharpen its offer and make it close to the diverse markets which are the focus of the company.

It is essential to define the merchandise segments, as well as the corresponding targeted population. A department store is no more a place where everything is offered to everybody. The merchants and the buyers define their objectives and needs to adapt their collection to those objectives.

Marketing techniques will be and are necessary tools to define properly

their features: age, social status, habits, living conditions, revenue levels, etc. Marketing techniques again will be necessary to adjust the proposed products to those different segments and EDI (electronic data interchange) will be used to follow, with vendors, the regular inflow of merchandise.

With this type of acute market segments it is necessary to touch the final customer, following him through his behavior and moods, and to reach him at home or in the store by advance direct mail contact means.

(Chairman & CEO,
Galeries Lafayette)

Beating the Recession with Private Brands

— PB で不況を乗り越えよう —

Robert W. Beller

One answer to beating the recession is private label brands. It is an answer being used by manufacturers, retailers, and consumers.

A private label (also called private brand, private label brand, or store brand) has been traditionally defined as one that is distributed and promoted at retail but not advertised nationally in traditional media such as TV, magazines, or outdoor. Its retail price is usually lower than the comparable nationally advertised brand.

Often, a private label belongs to the store, like Wal-Mart's "Sam's Choice" or A&P's "Master Choice." Sometimes it belongs to a manufacturer like Loblaw's "President's Choice" and is sold to selected food retailers. Private labels have been growing in foods, cigarettes, cold remedies, personal care products, health and beauty aids, and disposable diapers, among others.

Store brands have also become popular with department stores and clothing stores. Examples are Macy's and The Limited.

To the consumer, a private label costs less than a nationally advertised brand. In a recession, therefore, private brands represent savings.

To the retailer in a recession, private labels can mean more profit dollars. The store can buy (or make) the product less expensively than a regular brand, and sell more of it because the price is lower.

To the manufacturer in a recession, making private label merchandise may be a necessary defense to keep from losing profits. As their retail customers are buying less of the regular merchandise, they can replace some of that lost volume by joining the private label trend.

(President, Marketing
Answers Consultants, Inc.)

This recession comes after an unprecedented period of growth and after the end of the Cold War. Traditional political equilibria have been upset and new economies are moving to integrate with the capitalistic world. Thus this is not so much a period of recession but a period of discontinuity.

The business community has responded with a quantum leap in the art of cost management. Most of this is good, since business rationalization generates more value to the consumer. The danger, however, is management myopia: an obsessive focus on cost reduction leading executives to neglect opportunities. Single-minded cost cutting can too easily swap today's gain for tomorrow's loss.

The Japanese corporations that established dominant positions in the 1970s and 1980s grasped the magnitude of the opportunities available, developed global visions, and implemented sound, long-term strategies.

If draconian cost cutting is not the way to beat this "recession," how can we survive this period of discontinuity and possibly profit from it? This is my short list of dos and don'ts.

1. Investments in R&D and in new process technologies cannot be reduced or deferred, especially for those companies (and countries) that have been "stingy" in the past.
2. All resources and energies must be concentrated on the core business, reversing the diversification process of the 1980s.
3. Production that is no longer economical in one country or that has reached its process technology ceiling must be relocated to more efficient environments or discontinued.

Those that fail to understand these basic principles will contribute to the growth of unemployment; their leaders eventually joining the ranks of the unemployed.

(Managing Director,
mila schon, s.p.a.)

Spend Less on Advertising & Promotion and Increase Profits

— 広告とSPの費用を節約せよ —

James Gould

Recession can mean greater profits. Profits can increase even while sales decline or remain flat. This is accomplished by increased efficiency, cost control, and financial accountability.

For marketers, a major cost component is advertising/promotion expenditures. Estimates are that a company's media expenditures could be reduced 35-40 percent without appreciably affecting sales. Selective media expenditure reductions will result in cost savings without losing sales.

The secret is knowing which to cut and which to increase. This is accomplished by an analysis of the financial and media impact of advertising/promotion expenditures.

Methods are available to evaluate the financial and media impact of media expenditures. Marketers can control costs, increase profits, and beat the recession.

(Professor of Marketing, Pace
University)

The Chinese ideogram for “crisis” combines two characters, one of which is the word for “chance.” Recognition of the fact that crisis may bring opportunity should encourage us to realize that the recession can be a source of progress.

However, to take advantage of these opportunities, we have to understand the mechanisms which have turned yesterday's success into today's failure. If we are to defeat the enemy, we have to know his nature and his weak points.

One of the characteristics of Western economies is that they are cyclic: boom is followed by stagnation and then slump. Recognizing the existence of cycles is in itself a step on the road to victory. By keeping a constant eye on the subtle socio-economic transformations of our changing environment, we gain the means to predict how our adversary will move

next and to prepare our counter-measures.

Although today's recession has struck hard in the West, some Asian economies are more prosperous than ever, Singapore providing a notable example. Recession is not a matter of fate. Why has Asia succeeded where the West has failed? According to all the experts, the answer lies in “competitiveness.” It is this weapon that we must grasp today. By recognizing the turning points in the economic cycle and developing strategies to meet them, we can give ourselves the tools to compete without wasting any time.

Like the dragon, which is both Ying and Yang, the fire-breathing recession brings not only destruction but also the energy necessary to all things.

(Senior Vice President,
Union Bank of Switzerland)

The Lone Lemming

— 生存者 —

Frederick M. Uleman

The easiest way to get lost is to follow the crowd. Look at Japanese lenders in the Third World and real estate markets. Look at companies that introduce copy-cat products and wonder why they do not sell.

After years of juggling organizational boxes, U.S. firms now talk of flexible-membership project teams. After years of providing capital gains, Japanese firms now talk about raising the dividend propensity to attract investment capital. More trends in the making.

Market research cannot tell you what innovative products will be hits because the ordinary consumer does not know the technology enough to know what is possible and does not know what he/she wants until after it is available.

Rather than looking at what everyone else is doing, we need to

examine our own circumstances and decide what is right for us. It may be the opposite of what is right for some other company. It may even be something that some other company tried and failed with. But that is some other company in some other circumstances.

It is easier to follow the crowd than it is to think for ourselves. But you do not break new ground by following someone else. Failure only breeds success if it is your own failure and if you are able to face the facts coldly and courageously. Regardless of what other people are doing — regardless of what you did last year or even last month — you need to look at your own situation, decide what is right for you, and do it.

(President & CEO, Japan
Research Inc)

Even bad weather over the past several months is being blamed for the continuing reluctance of Japanese consumers to come out of hibernation. Observers of the marketing scene are wasting their time searching for rational reasons for their reluctance to buy.

The root cause is emotional. Surveys of consumer confidence show a remarkable lack of it. The government's efforts to restore confidence lack substance. Manufacturers and distributors, which should be part of the solution, are instead often part of the problem. Faced with excess stocks and slow sales, prices have nowhere to go but down. It pays consumers to wait until they fall further.

But perhaps consumer reticence will ultimately benefit the Japanese economy. The "bubble" has not really burst, it is still deflating — so long as prices of goods and services in Japan are above world prices, the process will continue. Until it's over, consumer confidence may not return.

Yet in the end, consumer durables have to be replaced, and pursuit of a quality lifestyle should again become a goal. But perceptions of value will have changed.

One day the sun will shine again. But only on those marketers who can optimize costs and still deliver value as perceived by the consumer.

(Vice President, Nestle K.K.)

The Influence of Persuasion

or

The Sun Shows the Way

— 縮小の落とし穴 —

Anon.

A man lived by the side of a road and
sold hot dogs.
He was hard of hearing so he had no
radio.
He had trouble with his eyes so he
read no newspapers.
But he sold good hot dogs.
He put up a sign on the highway
telling people how good they were.
He stood by the side of the road and
cried;
"Buy a hot dog, Mister?"
And people bought.
He increased his meat and roll
orders.
He bought a bigger stove to take care
of his trade.
He got his son home from college to
help him.
But then something happened. . . .
His son said, "Father, haven't you
been listening to the radio?
If money stays tight we are bound to
have bad business.

There may be a big depression
coming on.
You had better prepare for poor
trade."
Whereupon the father thought,
"Well, my son has gone to college.
He reads the papers and listens to
the radio, and he ought to know."
So the father cut down on his meat
and roll orders,
Took down his advertising signs,
And no longer bothered to stand on
the highway to sell hot dogs.
And his hot dog sales fell almost
overnight.
"You're right, son," the father said to
his son,
"We are certainly headed for a
depression."

(courtesy of James Gould,
Professor of Marketing,
Pace University)

「改革은 本質에 充實하는 것」

김 진 수

문민정부의 改革바람이 社會全分野를 휩쓸고 있는 가운데, 많은 것들이 제자리를 찾고 있다. 이제 힘있는 주인이 되고 있는 국민 곁에서 廣告主(企業), 廣告代行業는 消費者를 진정한 王으로 맞이하고자 하는 개혁을 시작해야 한다. 商品을 願하는 사람들을 빨리, 많아 찾아냄으로써, 저렴한 費用으로 多數에게 效用을 提供할 수 있도록 하는 것, — 廣告는 이점에 충실하면 되고, 廣告主, 廣告代行業는 그들 본래의 役割에 충실하면 된다. 개혁도 본질에 입각해서 教科書대로 시작하면 된다. 이런 의미에서 廣告주의 實踐德目 세가지를 되새겨 본다. 먼저, 利潤과 月給을 주고, 말싸움보다는 品質싸움의 勝者를 좋아하는 智慧로운 消費者 앞에서 겸손하자. 다음에 不特定多數의 王인 소비자의 욕구를 제대로 알기 위해, 과학적 마케팅으로 접근하자. 그리고 廣告의 社會교육적 파급영향을 신중히 고려하여 良心과 道德心으로 모든 價値를 판단하자.

이제 廣告도 本來의 役割에 충실하여 消費者에게 진정 사랑받는 廣告가 되도록 사심없이 노력해야 한다. 이것이 바로 개혁의 始作이라고 생각한다.

「改革は本質を充實すること」

金 晉 洙

新政府の改革の勢いが社會の全分野をおおっている中で、いろいろのことがあるべき場所にもどっているように思われる。現在、力ある主役になりつつある國民と一緒に、廣告主(企業)と、廣告代理店は、消費者を本當の王様としてむかえようとする改革を始めなければならない。商品に必要なしている人々を早く、多く見付けて、安價で多數にその效用を提供することができるようにすること、——廣告はこんな点を充實すればいいし、廣告主、廣告代理店は自分らの「もと」(元)の役割を充實すればいい。改革も本質に即して教科書通りに始めるとよい。

このような意味で、廣告主の實踐德目の3つを繰り返えて考えてみる。口げんかより品質競争の勝者を好む賢い消費者の前で謙虚になろう。次は、不特定多數の王様である消費者のニーズをよく分かるため、科學的なマーケティングで接近しよう。そして廣告の社會教育的な影響を慎重に考慮して、良心と道德心であらゆる價値を判斷しよう。

もう廣告は本來の役割を充實して、消費者にほんとうに愛される廣告になるよう、邪心なく努力しなければならない。これこそ改革の始めだと考える。

〈第一製糖(株)マーケティングチーム長〉

「現場 마케팅」=「듣기 공부」

김 화

지금 한국에서는 「현장」이라는 말을 자주 애기한다. 新大統領이 中小企業의 공장을 방문, 종업원들로부터 고충과 애로점을 듣고, 대기업의 회장이 해외에서 열리고 있는 전시회를 방문, 自社商品이 그 전시장내의 한 구석에서 천덕꾸러기처럼 취급받고 있는 사실을 발견하는 등, 「현장에 대한 발상의 전환」을 외치고 있다.

이같은 움직임은 「현장에 문제가 있으며 또한 현장에 해결책이 있기 때문에 현장을 중요시해야 한다는 발상」이라고 볼 수 있다. 그러나 현장을 방문, 문제점을 찾고자 할 때 아주 중요한 일이 있다. 이른바, 해결책을 찾고자 하는 쪽이 현장의 사람들로부터 「먼저 들어야 된다」는 것이다.

현장을 찾아간 자신이 현장을 제일 모르기 때문에, 현장에 있는 사람이 자신보다 지위가 낮거나 공부를 안한 사람일지라도 겸허하게 그들의 얘기를 들을줄 알아야 한다. 현장에 있는 사람 앞에서 잘난척하는 일이야말로 절대 삼가해야 할 일이다. 따라서 현장 마케팅의 출발점은 「상대방의 얘기를 듣는 일」로부터 시작되어야 한다.

「現場マーケティング」=「聞き取りの勉強」

金 和

今、韓国では「現場」という言葉がよくいわれている。新大統領が中小企業の工場を訪問し、従業員から苦情と問題点を聞いたり、大手企業の會長が海外で行われている展示會を訪問し、自社商品がその展示場のすみで三流商品として取扱われていることを見つけたりするなど、「現場からの發想」を大きく呼びかけている。

このような動きは「現場に問題があり、また現場に解決策があるのだから、現場を重視すべきだ」という發想」と言える。ところが現場を訪問し、問題点やその解決策を探る時、大切なことがある。いわゆる、解決策を求める側が現場の人々から「とりあえず聞く」ということ。

現場をたずねて行った自分が現場を全然知らないから、現場の人々が自分より職位が低いとか、學歴が低いとかにかかわらず現場の人々の話を謙虚に聞くことができなければならない。現場の人々の前に自慢ばかりをすることは絶対やめなければならない。それで現場マーケティングの出発点は「相手の話を聞くこと」である。

<Korea Marketing Co. 所長/MCEIソウル支部事務局長>

冷戦は終わったのに経済は冷凍？

頼 東 明

世界の経済は、アジアの4小龍と中国大陆が伸びている以外は、ほとんど低迷している状態である。世界的に言えば、冷戦が終結したのに経済の冷凍が始まったようで、心が冷える。

アジア4小龍の一匹としての中華民国・台湾はかなり恵まれている。昨年(1992)の経済成長率は約7%近い。それは2つの柱による。一つは国土建設6年計画が3年目に入って投資が増加したこと。もう一つは、中国大陆との貿易が上昇したこと。今年の経済成長率は6.6%であるから、全世界的に見れば羨望の的であるが、台湾の高度成長の過去から言えば低成長で、物足りない感がある。

今年の春頃、政府がFM電波の開設許可を宣言し、28局のFM局が今年中に認可される見込み。

また夏頃に国会が有線テレビ法を可決し、これで台湾のケーブルテレビは局数で約100、チャンネル数では約3,000～4,000になる。

商品では、無線電話が大幅成長、自動車の伸びもかなり順調、不動産は依然強気を見せている。

ブランド商品が乱流の如く侵入して来ており、酒類は贈答用品として歓迎されて来た。

企業のイメージ・キャンペーン、商品のS.P. イベントが目に見えてくる。統一超商というコンビニエンス商店が実施した「飢え30時間」の寄附キャンペーンが、このたびMC E Iの国際賞の栄光を獲得した。

長年の懸案であった新聞雑誌の発行部数公査機構—ABCと称される中華民国発行公信会が、今年9月15日に成立した。

この一年、マーケティング・コミュニケーション界は割に平穏で、媒体方面の出来事が多かった。媒体増加の出来事は、将来大いに発展し、斯界に寄与出来るものと期待されている。

(聯廣股份有限公司・董事長)

ウソをつかないマーケティング

赤 木 幹 男

世界の政治・経済における激変の中、誰もが未踏の予測不可能な時代が足早に訪れている。ある学者によると、歴史上唯一普遍なことは、「人の肉体・精神に害を及ぼすものは悪」ということらしい。肉体は論外とし、精神的に害になるマーケティングというのは、結果として顧客の期待を大きく裏切り失望感を与えるものと言えないだろうか。一方、情報の量と質の高まりにより、人々は速いスピードで賢くなりつづけ、いわば「嘘」はすぐバレることになる。これらのことから、これ

からのマーケティング戦略には、「嘘をつかないマーケティング」が求められることになる。「できる」に加え「できない」そして「これからできるようにする」ことを明快にコミュニケーションすることが重要である。

営業においては、顧客の顔が見えるエリアの中で、このマーケティングの成功例、具体的なノウハウ作りに取り組むこと、そのためのマインド作りを進めることが求められている。（資生堂東関東販売(株)茨城支店・

取締役支店長）

プロの心をとりもどそう

新 井 正 義

質実国家というコンセプトが生まれた。ならば質実マーケティングなるものが出現してもよい。もはやバブルなマーケティングは通用しない。

差別化競争、付加価値競争の名のもとにあまたの新製品が出された。失敗例は数限りない。新製品の不成功は貴重な経営資源と、そして地球資源のムダ使いである。

なぜ失敗を繰り返すのか。売上と利益に終始するからである。根底によいモノを作ろうという職人気質がない。仮説の検証も充分に

なされないまま発売日に間に合わせる。

心の時代と言われる。作り手も考え方を根本的に改めなければならない。顧客作りに成功している企業は、バブル崩壊のはるか以前から、顧客満足を経営の、そしてマーケティングの中心課題に据えている。

プロの心をとりもどそう。誇りの持てるモノ作りを、サービスを心がけよう。それが業績にもつながる。

（マルハ(株)・マーケティング部

グループリーダー）

いま、賢い消費者とは

池 尾 恭 一

今日のマーケティングにとって、一つの大きな挑戦は、賢い消費者の目覚めとでもいうべきものであろう。ここで、賢い消費者とは、なにも買い物上手のことだけをいうのではない。むしろ、自分自身の主体的な考えに基づき、より快適な生活イメージを積極的に構築し、それに必要な製品を買い揃えていくという意味での賢い消費者である。

かれらは、自分たちがイメージしている快適な生活に役立つかという観点から、種々の製品やサービスを評価する。消費者のこの生

活イメージは、場合によっては、企業が考えているものよりもはるかに進んだものになる。

もちろん、いかに賢い消費者とはいえ、製品の基礎となる技術については、理解できないことが多い。いま、マーケティングに必要なことは、より快適な生活のイメージを消費者との間で共有し、共感し、その生活イメージと技術の関連づけを図っていくことだと思われる。

(慶応義塾大学・経営管理研究科助教授)

可能性のある子供たち

石 田 巍

どうもわれわれは、細かいチャンスを見逃しているような気がしてならない。

例えば、100個売れている商品の売上げを10%上げるには、10個余計に売ることだ。市場が飽和になっている現在、その10個は並大抵ではない。それを100個売の時と同じ感覚で大網で取り込もうとする。これでは上手くいくはずがない。

10個 = 1個 × 10のチャンス

つまり細かいチャンスを貪欲に探し出し、積み重ねていかなければ10個にならない。こ

れは当たり前かもしれない。もちろん自分の会社でもやっていることかもしれない。

でも、やっぱり細かいチャンスを見つける努力が足りないような気がしてならない。

□ストアの売場を見ていると欠品が多い。特に地方のストアや単独店で目立つ。

□メーカーのセールスマンが担当地区の習慣や行事・催事を知らない場合が多い。

もっと、商品と生活を丁寧に見て欲しい。可能性のある子供たちなのだから。

(㈱アリス・エスピー 研究所・代表取締役社長)

シーズン商品への提言

石 森 和 弘

記録づくめの1993年の冷夏は、いわゆるシーズン商品全体に大打撃を及ぼした。もともとシーズン商品については、売れるも売れないも天候次第という「受け身」の認識がまわりついていたが、そんな生焼きの認識を打ちのめすほどであった。しかし、考え方によっては、シーズン商品に対する戦略そのものを再認識せざるをえない格好の機会に恵まれたとも言えよう。

一般的にシーズン商品の販売戦略には、不確実な気象情報をベースにした需要予測から

大筋が打ち出されてしまい、天候が狂うと手の打ちようがなくなるケースが多く見られる。

地球規模の異常気象が叫ばれるなか、天候ほど当てにならないものはない状況であり、天候だけで売上げが大きく左右される販売戦略では、今後において通用する可能性は少ない。

今年の教訓をいかに生かし、「受け身」を打破した具体的戦略を構築できるかどうかが成功のカギを握ることになりそうである。

(明星食品㈱・営業統括本部主任)

生活者・消費者と企業

伊 藤 直 人

最近、生活者・消費者と企業の関わり合いについて様々な場で論議されてきている。

企業の第一義的な社会的責任は、よい製品・サービスを適正な価格で提供し、国民生活の向上に貢献することと、適正な利潤を獲得し、株主への利益還元を図ることである。

しかし、生活者・消費者の視点を重視した社会の実現が求められている現在、「良き企業市民」として生活者・消費者との共生を念頭においた企業活動を目指すべきである。

こうした企業に到達するためには、企業に

対する期待、提言を真摯に傾聴し、物事の本質を見極めたうえで企業のビヘイビアに反映させられる、オープンマインドで視野の広い、高感度な人材をいかに育成するかが、極めて重要な経営課題となる。

これからのマーケットを制する企業は、生活者・消費者との間に、等身大の、双方向のコミュニケーションを確立し、好意を獲得できる企業であることは疑いない。

(トヨタ自動車㈱・広報部課長)

こまったリストラ3点セット

伊 藤 洋 子

「本業に徹しろ」「商品を絞り込め」「コストを削減しろ」——不況下に物凄い勢いで“リストラ3点セット”が進んでいます。

ものを買う立場から言っても働く立場から言っても、どうにも夢も希望もないような、企業の生き残り策がリストラなるものの正体ようです。

こうなると一生活者の「私」は、「自分に徹しろ」「生活を絞り込め」「家計を削減しろ」と、やっぱり夢も希望もない“リストラ3点セット”を考えざるをえません。

夢も希望もない企業がつくったり、売った

りするところに、夢や希望を求める消費への回答などないのですから。でも、モノとの出会いに感動を求めるのは、こんな時代だからこそ強まるのです。

作り手の夢が生きてる商品、これに共感した売り手の感動が買い手にコミュニケートできている商品。「交感」の場を求める消費者とメーカーは、いかによきパートナーとして夢や希望や喜びを共有できるか。

リストラとは、ついこのあいだ議論したことを実行していくことでもありそうです。

(株系・代表取締役)

マーケティングからネットワーキングへ

稲 垣 桂 伸

タイトルは「マーケティングからネットワーキングへ」と読みます。

マーケティングサービスの仕事をさせていただくなかで、近年増えているプロジェクトが「聞く組織」づくりです。営業組織を中心に、従来の「発信型組織」から「受信型組織」へのリストラクチャリングです。フィールドでの事実を、スムーズに、歪曲させないまで収集してくる、という課題です。

マーケティングとは、商品流通の場である

「市場」を活性化させる経営技術でした。商品流通の場である「市場＝マーケット」に対して、情報流通の場が「ネットワーク」なのです。その場であるネットワークを活性化させる経営技術が、ネットワーキングなのです。マーケットとネットワークを対抗概念としてつかまえてみたわけです。

今後、一番大切な活動はネットワーキングという「受信技術」だと確信しています。

(株ドゥ・ハウス・代表取締役社長)

地方から世界へ ～2極を結ぶコミュニケーションづくり～

今 尾 昌 子

情報産業に携わる者として、「KYOTO」という地方都市を活動拠点のひとつとする企業として、私たちが21世紀に向けてできることは何か。

それは地元の魅力を最大限にアピールする地域密着型・グローバルコミュニケーションの創造である。

これは、地域内の活性化だけでなく、世界規模でのエリアコミュニケーションを促進し、地元の経済・文化的発展を目指すものである。プリントメディア、マルチメディア、イベン

トをはじめとした各プロモーションなど、多様なツールやメディアを通じて、地方のメッセージが世界へ届く。地方と世界がリンクする時代の到来である。

1994年、KYOTOは平安建都1200年を迎える。このメモリアルイヤーのコミュニケーション活動に注目したい。一過性でなくスバイラル状に、未来へ世界へ届く「価値あるメッセージとは何か」を模索しながら……。

(大平印刷㈱・マーケティング企画課主任)

流 通 革 命

岩 政 幸 伸

従来は生産設備、流通機構が必要に追いつかず、1965年以前から言われた流通革命は改革でしかなかった。特に消費財分野は、「あの商人（あきんど）が売るものなら」「あの職人の作ったものなら」と特定個人の信用で市場創造をしてきた。その後「〇〇デパート、〇〇商店、〇〇スーパーのものなら」「〇〇メーカーなら」と商標・メーカーを信用した。

そして今は変わった。技術革新＝イノベーションと情報革新＝POSが人間の知恵を変えた。生産財も消費財もイノベーションプロ

ダクトが市場にあり余り、顧客はみずからを顧みて買わなくなった。今までは業界の秩序を乱す不真面目店と言われたディスカウンターが真面目店に、反対に信用されていた真面目店が消費者から不真面目店と思われ、見放される。企業擁護のためにあると錯覚していた独禁法が顧客の味方になりつつある真の流通革命時代の到来。私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律よ「こんにちは」、行政指導よ「さようなら」。

(元 大正製薬㈱・専務)

消費者に対して正直な企業の時代

上 垣 清 澄

20世紀も終わりに近づき世界のいたる所で大きな変革が起こりつつある。社会体制も政治も経済も何か新しい糸口を模索している。

また社会構造の変化のなかで、人々の価値感も大きく変わりつつある。情報化時代のなかで人々は多くの知識を得、モノを見る眼が鋭くなってきた。われわれ企業人は日頃の企業活動のなかで消費者主権と言いながら、企業側の都合を押しつけてきたのではないか？

これからは本当に消費者の望むモノを望む条件で提供していく時代——消費者に対して正直な企業が生き残る時代がきた。そのための仕組みづくりをどうするか？

われわれ外食産業も、マーケティング戦略のポイントをそこに置かなければならない。

(株)モスフードサービス・

常務取締役 F C 事業本部長)

進化・深化・親化

上 野 貴 子

企業が顧客に対して、何をどのように語っていくべきか、その会話能力が問われている。顧客と向き合う場をつくり、楽しい話題を提供し、会話を弾ませる工夫が必要となる。

具体的にいうと、「パーソナル・コミュニケーション」の経路づくりとその効率的なシステムの構築である。テレマーケティング、顧客を巻き込んだ販促企画、アドバタイジング+エディトリアル=アドバトリアルなどが今後のマーケティング戦略においてますます

重要視されるべきである、と認識している。

さらに、顧客すなわち生活者の解説に、より注力しなければならない。私は現状では2つの「SHINKA」に注目している。「消費の進化」と「生活の深化」である。

会話とは、「向かい合って話し合うこと」である。SHINKAする生活者に向かい合うためにも、企業にはマーケティングによって「顧客に親化」する努力を期待したい。

(株)南北社・販売企画局副参事)

戦略的駆動力の変化

上 原 征 彦

戦略展開を成功させるには、他の様々な資源を動員する主要な能力が必要とされる。これを駆動力と呼ぶことができる。私は、これからはこの駆動力が大きく変わる時代だ、ということを強調したい。すなわち、今まで駆動力だったものが、これからは駆動力ではなくなる、ということだ。

たとえば、スーパー・チェーンの駆動力はかつては出店能力であったが、現在ではこれがロジスティクス能力に変わろうとしている。今までロジスティクスを卸売業者に任せてき

たスーパー・チェーンは、将来は、生き残るのが難しくなるであろう。

企業は今までの駆動力に依拠するのではなく、新しい駆動力を模索していかなければならない。このように駆動力を変化させていくことが、いわゆる企業のリストラである。駆動力をどう変えるべきか、これが明らかにならないと、リストラは単なる言葉の遊びに終わってしまう。

(明治学院大学・経済学部教授)

専門店ビジネス成長の時代

内 呂 民 世

ここでのいう専門店とは、これまで続いてきた業種店とはまったく違う。何らかのスペシャリティ性、特徴、主張を持った店のことである。なぜ専門店の時代かといえは、現在進行しているショッピングセンター（SC）時代の本質は、選択にあるからである。

大型店舗規制法が緩和され、カーショッピングが広がると、日本もアメリカと同じようにSCが買物の主流になると思われる。このSCを構成するのが、お客の満足のいく選択

を保証する専門店なのである。

専門店とは、激しい変化に対応しやすいし、消費者のマイナーなニーズに対応が可能である。お客の反応を掴みやすいし、組織やシステムがシンプルであるために、経営面で効率が高い。人の育成についても、専門家が育てやすいといったメリットがある。日本はまだまだ業種店が多く、この専門店が遅れている。それだけに可能性は高い。

(株)商業界・月刊『ファッション販売』編集長)

お客様の心を耕す

内 海 寛 明

ここ数年景気の低迷下、消費者は商品の価格に対し一層厳しくなり、商品の質を見極める選球眼が鋭くなってきている。そのうえ無所有欲求も充足されはじめ、「買わない満足感」の洗礼を製造者や流通はうけている。

不景気になるとブランド品が強くなると言われたのは、一昔前だろうか。商品の裏側の世界にまで消費者の眼が注がれ、製造者の相関関係や流通の仕組みまで熟知するようになり、もはやブランドだけでは踊らされない状況だ。

昨年も市場は長雨が続いた。先が見えなければ原点に戻れ、という言葉がある。着手が容易な商品開発や販売方法、あるいは技術依存型偏重から脱却していかなければいけない。今こそ小売業の情報をネットワーク化する流通と、ながい技術のノウハウの蓄積に支えられた製造者が有機的に垂直提携し、「勤続疲労」の曲り角現象から抜け出て、物質文明とスタンスをおいて耕す心の文化を熟考する時で、晴耕雨読ならぬ雨後精耕すべきが本年だ。

(ヤエガキジャパン(株)・営業部課長)

内需型ライフスタイルヘリストラを

大 橋 照 枝

大熊信行が「生活者」を、シューマッハーが「スモール・イズ・ビューティフル」を唱えて今年は30年。今まさに、日本は不況という劇薬を飲みつつ外需依存ながら豊かで質の高い内需型の、ゆったりした速度の経済への大リストラを迫られている。そのイメージにピッタリの都市がウィーンだ。ウィーン市都市計画局のコティザ氏は「ドイツの街を見てわかるように、経済発展による街の破壊の被害は第2次大戦の被害より大きい。ウィーンは第2次大戦後、経済発展からとり残され低

成長経済であったので美しい街並、美しい自然（ウィーンの面積の49%が緑地）、第一級の文化施設、生活の質とアメニティの高さを保持できた」と言う。しかも都市の静脈系としてのゴミ処理リサイクルシステムも完璧だ。フンデルトバッサー氏デザインの芸術作品のようなゴミ焼却場にウィーン人のユーモアセンスも見られる。日本も、今、ウィーン型都市作りに着手すれば、その内需で経済は成りたつ。大切なのはイマジネーションだ。

(麗澤大学・国際経済学部教授)

COLLABORATE

緒 方 知 行

N T Tデータ通信の瀬谷重信氏（現・九州支社長）は「協創」という、まさに適切な訳語をこれに与えているが、21世紀マーケティング（企業マーケティングだけではない）の中核キーワードは、このコラボレートということにつきると思う。

漢語に「和而不同」（和して同ぜず）という言葉がある。和と同は世界観を異にする。個の個性や自立的存在性を認めず、ひとつの色に塗りつぶしていく同化に対して、個々の自立性、個性、固有の文化、主張、存在性を尊びつつ、ある共通の目的に対して互いにインテグレートされるのが、「和」ということである。

この場合、「小異を捨てて大同につく」ではなく、「大異、小異を尊びつつインテグレートされる」 — ということになる。これが和 — コラボレートの機会である。

これこそが、ネットワーク、コ・ワーキング（協働）、戦略的同盟という新しい組織原理の根幹となるはずである。

政治世界でいう連立政権も、武力とイデオロギーと経済支配による帝国主義政策、植民地政策の崩壊後の国際的な民族紛争の解決も、国境を越え産業の枠を越えた協働も、このコラボレート概念でとらえるとわかりやすい。

（㈱オフィス2020・代表取締役

「2020A²M」チーフプロデューサー）

情報化＋環境＋マーケティング

沖 啓 介

マルチメディアと環境問題は、実は同じ共通項を持っている。つまり情報の集積というファクターなしに、どちらも存在できない。

環境とビジネスの関係は、ますます情報化という一点に集約されてくるだろう。それはマネジメントや製品の環境に関連する情報公開への義務化という形で表れる。

しかし、これは規制というよりは、例えば医療の情報公開のように、ある社会的な必然性を背景にして実現されつつある。

マーケティングも情報化社会の中での責任

として、環境、つまり顧客とその周囲に対する、より安全なものを供給するための情報サービスに主眼がおかれるようになるだろう。

I S Oが行っている環境とビジネスの標準の設定作業も、1994年にはますますクローズアップされてくる。

今後のマーケティングにとっての基本は、最も厳格な基準をクリアすれば、商品は市場でオールマイティーになるということなのだ。

（グリーンマーケティング研究所・

マーケティング・ディレクター）

個 客 対 応

奥 住 正 道

細川連立政権が目指す「質実国家」ではないけれども、販売の座標軸が経済第一、売上げ至上の時代から「生活の質」を重視する社会になると、生活者一人ひとりの異なる暮らしの文化（価値）に対応したマーケティングが重要になる。

それによって、これまでの生産者中心の市場が生活者主導に転換することになるが、そこに環境、資源、安全に目覚めたバリューコンシャスの強いヒューマンニーズが介在することはいうまでもない。量から質へ、人々は

暮らしのなかで自分文化のモノを大切に使い、心の広い領域で豊かさを実感しようとする。

そのため、生活者との接点をもつ小売業を機軸に、差別化した政策のもとでハイテクを活用し、個客ニーズを直結させたクイックレスポンスの製配販体制をつくり、ハイタッチで顧客満足度の高い販売をすすめなければならない。それはまた、生産、流通の変革を始め、経営の技術としてマーケティングの“質”が問われる問題でもある。

（株奥住マネジメント研究所・
代表取締役）

先を行く難しさ、新しさ

小 倉 功 二

バスに乗って最近、気づくことは、たいていの人が運転手横の降車口に向かって順に足を進めて行かないことだ。乗ったらその場所をほとんど動かない。空いている時ならよいが、満員でも座らず、前にも詰めようとしないう。チョット失礼と、先に行こうものなら、体が触れた途端イヤな顔…。確かに車内ではどのように過ごそうが自由だが、もう少し他の人に対して“優しさ”と“気遣い”があればと思う。

いきなり飛躍した話で恐縮だが、バブル経済の破綻も政治体制の変容も、公的規制の緩和、大気汚染の問題も、何かしら、ある程度

は、予見できた問題であった気がする。

とにかく、社会と大衆を先取りするため、新商品やシステムの開発、市場導入に精を出してきた私達に、大きな“見落とし”がなかったのか。大胆で心的なリストラを今いちどしておきたい。それは、明日に向かって「人の幸福とは何かを洞察する道」であり、大勢の人達が乗り合わせ、他の人のことをよく気遣い、それぞれ目的地まで、快適に、安全、確実に達することが出来るよう備える、マーケットとしての“新しい、素晴らしい生き様（さま）”ではないかと信じる。（大和冷機工業（株）・営業推進本部副本部長兼マーケティング部長）

何 か 変 だ ！

小 倉 良 三 郎

最近円高が進むにつれて、日系企業からの部品供給の問合せが急にふえてきた。海外で工場を構え主としてローカル相手に仕事をしている当社にとってはありがたい話ではあるが、何か少し変だなと感ずることが多い。お客様の問い合わせのほとんどは、地元日系企業が日本から輸入していた部品類のローカル化、日本企業の資材調達海外切換え需要であるが、資材調達担当者に、その部品が果たさなければならない機能とは別なところで、異常に過剰品質を求める傾向がある。世界に冠たる高品質製品を生産する日本ではあるが、明

らかに行き過ぎと思われるケースが目につく。木を見て森を見ず、というのか。こんなところに、円高で苦しむ日本経済の問題があるような気がする。

東南アジアに長く住んでいると、私自身マイ・ペン・ライ（タイ人がよく使う言葉。どうにかなるさ、気にしない、の意）になってきたのかもしれないが、本当に豊かな生活というものをどうすれば手に出来るのか、日本人はもう一度よく考えてみる必要があるのではないか。

（日軽タイアルミニウム㈱・取締役社長）

これからの製造業

尾 崎 康 二

冒頭から不謹慎な話で恐縮ですが、先日あるご縁でわが国の造船工学の權威で、世界に冠たる造船技術を育て上げ、わが国の高度成長を支えてこられた吉識雅夫先生の葬儀に参列する機会がありました。

葬儀は、当然荘厳でしめやかに執り行われたわけですが、ご参列の方々もまた、わが国の高度成長を支えてこられた日本の各界を代表する方が数多くお見受けされ、感ひとしおでした。

円高に苛まれ、空洞化が危惧される造船業

界、自動車業界、電機業界、それを受けて受注減に悩む鉄鋼業界、まさに世界経済の荒波を受け、わが国経済構造の再構築を迫られています。このような時、改めて先人の偉業を偲ぶと共に、先人のTPOに適った「創意工夫」のソフトを身につけ、勇気を持って果敢に挑戦することこそが「これからの製造業」に必要不可欠だと思います。知識と共に知恵、製造と共に市場、このバランスこそが今後の鍵だと思います。

（新日本製鉄㈱・参与）

「WHY」「WHAT」「HOW TO」

小 野 敏 博

WHY— 哲学、意志である。実施の主体である組織を、納得、共感させる。

WHAT— 目的、到達点である。一番肝腎なことである。曖昧になりがちでもある。

HOW TO— 具体化の手段、行動である。必要不可欠な事である。

物事を完結しようとする時、3つのバランスが必要なことは言うまでもない。が、実際バランスがとれているかどうかは「？」と言わざるを得ない。

本部、トップ層に近い方は、WHY側。現場、ボトム層に近い方は、HOW TO側に、バランスが片寄りがちになるようだ。

マーケティングでの主体を、より現場サイドに降ろすことが常識化している今日。

3つの要素の意味合い、及び内容を理解させ、そのバランスをとる重要性を徹底させることが大事である。

やはり最後は「人の問題」か。

(株ヒロモリ・取締役)

出来てるかな？

香 川 公 一

以下、思いつくままのキーワード。

- ・「オレは出来ている」意識からの離脱
- ・ムダを省く
- ・言い訳をしない
- ・メモ取り、確認
- ・素早いコミュニケーション
- ・メリハリづけ
- ・数字で考える
- ・スピーディな判断
- ・5ゲン主義

(現場・現実・現状・原理・原則)

- ・みずから動く
- ・相手の身になった言動、態度
- ・明るい笑顔
- ・勇気ある決断

不景気ですね。しかし、これだけのことがきちんと出来れば、状況はきっと良くなるはず。今、戦略とは、まずトップ層から「基本」がきちんと出来ることです。

(株ヤラクス館本店・

取締役MC事業本部長)

経営ルネサンスは個の確立から

垣 内 毅

今、世界も日本も大きく変わろうとしている。こうしたなかで、わが国の産業と企業はバブル崩壊を契機に混迷の色を濃くしている。抜本改革の必要が叫ばれるゆえんである。この機に重要なことは、「何のための改革か」「誰のための改革か」をはっきりさせることであり、それは「市民」のためということになろうか。

今日の日本は、高度産業社会であり、産業や企業が国や社会へ与える影響は絶大でその責任は重い。社会すなわち市民が企業に強く

求めているのは、「価値観の転換」であり、「経営ルネサンス」ということになるうか。そしてこのことはわれわれ産業人に企業の在り方と同時に一人一人の生き方を問う。しょせん、企業も社会も個人の集合体であり、改革の担い手は「個人」である。「個の確立」に対する自覚の高まりが原動力となって、日本の改造を見事に成し遂げる日が意外に早く到来するように思うが、樂觀に過ぎるであらうか。

（（社）日本能率協会・

経営・マーケティング事業本部長）

「順列・組み合わせ」物語

垣 内 仁 志

「心理不況」と表現するのが最も確な今度の“不況合唱”の結果、これまで以上に成功例が華やかに取り上げられ研究される。成功した過去の事例はいずれも、①わかりやすく、②すぐ効果があらわれ、③手が届く、という3点に集約されることが改めて発見されるだろう。その結果、ベストセラーからロングセラーへとマーケティングマインドがゆるやかに修正され、“本流”主義が強まり、また回帰志向も大きなうねりとなって現れてく

るだろう。

こうして、商品（モノやサービス）は単体としての完成度を増すとともに、その差別性、独自性を失ってゆくだろう。どれも同じような顔を見せるようになるかもしれない。

そんな時、これら“落ち着いた”ものを集め、並べかえ、組み合わせで提案する表現力とセンス、そしてストーリー作りのノウハウが問われてゆくだろう。

（㈱アンテナ・マーケティングディレクター）

「付加価値化」考

垣 添 直 也

ここへ来て付加価値化という言葉の出番が少なくなった。

製品とは一体何だろう？核となる基本機能に形態と付随機能を加えたもの、とコトラーが定義した。80年代のマーケティングは基本機能のバージョン・アップより、形態や付随機能を正当化することに向いていた。

日本の物価の高さは、今、欧米を歩いて見ると誠に見事に実感できる。

世の中が皆で付加価値化を追いかけると、

究極、製品の価格は付加価値の塊にならざるをえない。付加価値の塊を一生懸命コストをかけて売る程滑稽な姿はないかもしれない。

売れる仕組づくりがマーケティングの使命なら、付加価値の塊を基本性能と価格の原点に戻すことが、今マーケティングに求められている。賢い消費とのミスマッチを解消する道は、生活者に無駄なお金は使わせない謙虚さという「心」の問題とも言える。

(日本水産(株)・常務取締役水産本部長

兼食品本部長)

マーケティングのマズロー的考察

加 藤 元 久

A.H. マズローの欲求5段階説から大衆の欲求変化をたどれば、戦後の生理的欲求→安全の欲求から、昭和40年代の社会的欲求への変化を経て、現在は“自尊の欲求”段階に変換しつつあるといわれている。

物質的な欲求はほとんど満たされ、人々の関心・欲求は他からの「認知」「尊敬」へと変わりつつある。商品コンセプトのパワーシフトは全体から個へ、客観から主観へ、「皆が」から「私は」へと……。

したがって、これからのマーケティングの

要諦は、いかに「個・主観・私」をとらえられるかの競争になり、より質の高い個人をの実現するための「支援商品」が市場を支配するのではないだろうか。社会全体のどんな職種においても、年齢を問わず、男女を問わず、地位を問わず、「自尊の欲求」が強まるほど、個人の質が高まるほど「個・主観・私」分化し『支援商品＝主観商品』のニーズが高まる。

そして次の時代は「自己実現」の支援商品が求められるかもしれない。

(大気社・人事部教育担当部長)

生産とロジスティクスがマーケティングの課題となる

加 納 重 彦

バブル崩壊により、日本経済が繁栄のなかに埋没させていた供給過剰体質が顕在化した。一方、物的には満足水準にある消費者は実質価値を追求しはじめ、笛を吹いても踊らなくなった。

消費不振は、価格破壊というスーパー台頭当時への原点回帰の動きをもたらした。安売りチェーン店の拡張もある。こうして、戦後経済の基本をなしていた、メーカー主導の価格システムは脆弱なものとなった。

マーケティングの現場からも、消費不振に

対し有効な手段を見いだせない状況にある。

今、メーカーは原点回帰し、「モノをつくる」という本質の部分にその回答を求めるべきであろう。マーケティングサイドからの生産部門の永遠の課題は、「いかに安くつくるか」への挑戦である。そしてそれを「いかに届けるか」にかかってくる。

「生産とロジスティクス」をマーケティングの課題とせざるをえなくなった。

(マルハ(株)・広報室副室長)

シルバー対象のユーズドマーケット

亀 井 裕 治

先日、MCEI流通研究会で『ビッグウェーブ』の近藤社長の話を聞いた。自動車の中古パーツを再生する工場を「同友会」として組織化し（ボランタリーチェーン）、修理工場の要請に即座に対応できるよう、情報ネットワークを構築されている。中古という見捨てがちな分野に着目し、それを“顕在化したビジネス”に転換された発想に敬服した。

4～5年前に立ち上がり、ひとつのマーケットを形成するまでに成長した住宅のリノベーション事業も、まさに同じ発想だ。このよ

うに、ユーズドグッズを新しい目で見直す、ターゲットに合ったように転用する、再利用する、再生利用する、資源転換することは、社会環境、自然環境を考えたとき、これからの事業発想として特に大切ではないか。シルバーをターゲットとした事業を考えると、この発想で取り組むことによって、今ある資源、財産を有効に活用でき、ビジネスとして成立するマーケットが考えられるのではないかな。

(協和広告(株)・営業企画センター

本部長代理)

実務家ゆえに障害となる時

狩 集 雄 三

人間の活動の基本をひと言でいうならば、「自然に働きかけて生活のための諸手段を得ること」である。そういう意味で、もともと人間は、健全な自然との共生が不可欠なのである。

ところがわれわれの活動を一步さがって見るとき、自己を豊かにしようとして自然に働きかけた諸活動、あるいはそれらを促進する活動が、逆に自然との対立を生み、自己を苦

しめている。皮肉にも実務家は最もよく働き、大きな役割を果たした。

今、これまで立脚してきた視点を根本的に問い直す時だ。そして、みずからの置かれている産業の構造的変革をとまなう血のにじむような自己変革努力をしない限り、われわれ実務家の活動はかえって障害となるだろう。

(大平印刷(株)・営業第一部第一課長)

天地創造のマーケティング

川 上 勉

マーケットコミュニケーションとは出会いを求めて実を結ぶ技術。もと地球は宇宙に漂うガスや塵や破片が出会い、衝突し合ってきた大きな炎の玉。その炎の玉の表面が冷えてくると、空や雲、海や大地、草木や禽獣、魚や人間たちが湧き出てきた。どんなものが、どんな元素たちがどのように出会うかで、あるいは海や大地に、草木や人間になった。これらすべての出会いは宇宙を秩序する摂理の法則によるもの。幸いにも人類はこの摂理の法則を科学し活用する能力に恵まれた。

今人類ははからずも東西冷戦終焉をえて、人類みずからが招いた人類生存繁栄への歩みの危機に対面する機会を与えられている。

そこから21世紀は人間の健康、地球環境、宇宙開発などの問題に取り組んで、人類が仲良く、心豊かな歩みを始める新世紀となる。

いくなればマーケティング・コミュニケーションが、人類無限の可能性追求実現をめざして、地球を根拠に、宇宙へはばたく新世紀だ。

(オールスタイルグループ・会長)

求められるマニュアル達人

川 嶋 保

全コミュニケーションの半分はインストラクションのやりとりだといわれ、良いインストラクションが世界の企業の重要課題となっています。とりわけ、時代の変化、技術の進歩についていっていない現実からマニュアルへの真剣な取り組みが始まっています。マニュアルは企業理念の実現にかかわる人々の行動を指示する文書で、ユーザー、ディーラー向けの取扱説明書、社員・従業員向けの業務マニュアルがあります。

取扱説明書は高齢者社会の到来、P L（製

造物責任）、トレード・シークレット、独禁法などへの対応が急がれています。一方の業務マニュアルは新人類世代への移行、外国人労働者の増加などへの対応に不可欠なものです。世界の「賞賛される企業」は例外なく優れたマニュアルを備え、つねにその改訂、定着化に力を注いでいます。

良いマニュアルづくりと実施は、マーケターの体験・スキルが求められる新しい参画・活躍の場です。

（㈱ティー・オー・エム・顧問）

「遠いまなざし」で戦略を

岸 孝 博

ものは間近で見るとディテールがよく見えるし、遠目で見れば全貌がよくつかめる。不景気のせいか、リサーチなんか「微に入り細を穿つ」スタイルのメーカーがあったりする。そして打つ手は、とても慎重な小規模集中投下型コミュニケーション。どちらも中途半端。世阿弥は演劇観の中で「離見の見」と言っていて、それをレヴィ＝ストロースは、「遠いまなざし」と訳している。

近頃われわれも超ディテールだけを求められることがよくある。そんなミーティングはどこか空しい。きっとどんなマーケティングも、

「全体」を売らせていただいているような気がする。その商品が人ひとりと、感性と、生活と、文化と、時には国と、どう関係するかという「構想」を売らせていただいているような気がする。

メーカーのみなさん、いまひとつ遠いまなざしでわれわれマーケティングを見ていただき、どうせ買うならそのポイントで買っていたきたい、と思うのですが、この時代だからこそです。

（協同広告㈱・マーケティング・ディレクター）

マネージメント指向のマーケティング

岸 田 弘

「これからのマーケティング」には、「マーケティング戦略、機能の革新」だけでなく、「顧客立脚」の立場で、開発・生産・物流・営業・サービス・管理・情報という、全社のあらゆる部門と機能の革新と創造が必要になる。これができるのは、消費者に一番近いマーケティングの現場のスタッフであろう。

全社の意識と行動を「マネージメントの視点」で改革し、新たに構築するのであるから、これからのマーケターには、マネージメント能力が求められることになる。

もう一つ、「革新と創造」は、「今まで出来なかったこと、誰もやらなかったこと」を発想し、行動し、成果を挙げることである。この実現には、過去の成功体験と現状の地位に甘んずることなく、新たなリスクに挑戦する「勇気とエネルギー」が必要になっている。

今までの考え方・やり方で成功し、今の地位を得ている部長・役員の自己革新がまず求められる。

(㈱アイコー・ソリューション・経営企画室室長)

カップル社会の到来

貴 多 野 乃 武 次

久しぶりに遊園地の現場に復帰した。当園のキャッチフレーズ“ファッショナブル・パーク”にふさわしく、来園者のほとんどはファッショナブルな若者で、13～29歳のメインターゲット層が8割近くを占める。しかも半数がカップルである。

カップルといっても、「男連れの女」であって、「女連れの男」ではない。ジェットコースターなどのスリルライドに乗ってはしゃいでいるのは、たいいてい女のほうで、時にはベンチで待っている男もいる。ナイター営業

ともなると、来園者のほとんどがカップルで、ときたま女同士もいるが、男同士などアホらしくていたたまれない。

夜間の人気ナンバーワンは観覧車である。納得。何の屈託もなく、腕を組み合い、肩を抱き合うカップルは、健康的で生き生きとしていることにほっとする、とともに、応援してやりたい気もする。カップルと言えば、熟年カップルにも注目したい。フルムーン層である。日本にもカップル社会が到来した。

(神戸ポートアイランド・常務取締役総支配人)

現代販社論について

吉 川 京 二

高度成長時代につくられた販社（すなわち商品を流すのに最も効率的な組織）は今、大きな転機を迎えている。小売流通はますます肥大化・組織化され、メーカーをも凌駕する力を有してきており、そのメーカーの卸部門である販社は具体的な理論武装をしないままみずからの存在意義を見失いつつある。広域化するとか、一部機能変化するとか、変革のきざしを見せてきてはいるが、根本的な解決の方向は見いだせないまま今日に至っている。

これからの販社はメーカーとリテーラーのボーダーレス化が始まると言われている。こ

の狭間に位置する販社は、当然この枠組みの中で機能変化を果たしていかなければならない。言い換えれば、より顧客に近づくという考えを基に、リテーラーの機能をその中核に据える必要にせまられていると言うことが出来よう。販社を持っているメーカーは今全ての業界で苦戦してきている。この機能変化をいかに早く成しとげるかが、この苦戦を突破できるカギをにぎっているように思える。

（㈱ブリヂストン・FVS事業本部

コクピット推進室長）

Jリーグが狙うもの

木 之 本 興 三

1993年5月15日、Jリーグは日本で2番目のボールゲームのプロスポーツとしてスタートした。サッカーのプロ化は、表面に出るまで水面下では約10年がかりの作業であった。大きな目的としては、①日本代表を含むトップレベルの強化、②サッカーの振興、ということにつける。従来のJSLと今回プロ化の位置づけで一番違うことは、JSL時代は大企業の傘の下でのサッカーだったのが、地方自治体と共に創るサッカーに転換したこと、ということができる。

ただしわれわれがめざすチームは、ここ1年、2年の話ではなく、あくまで10年、20年の後にどうあるべきか、ということが大目標であり、開幕以来の大反響にわれわれは戸惑いを感じているが、Jリーグの行方は、グラウンドのエンタテイナー選手達が観客にどう感動を与えることが出来るかにかかっている。このことを忘れてはすべてが灰になってしまう。そのあたりが最大の課題と思われる。

（㈱日本プロサッカーリーグ・

常務理事兼事務局長）

今こそ、肩の力を抜いて

木 原 純 一 郎

新聞の声の欄に興味深い話載っていた。
64歳になる読者の回想である。小学5年の時
「畑を耕すクワをさびないようにするには？
の問いに、生徒たちは、「水にぬらさない」
「油をぬればいい」などとこたえた。先生は
「土を毎日耕していればいつもピカピカして
いるよ」と諭してくれた。こんな趣旨である。
政治、経済の構造的変革を軸にすべての対
応策が、未体験ゾーンに突入した、といっ
ても過言ではない現在、案外、私たちは水に
ぬらさない、油をぬればの発想アリ地獄におち

こんでいるのではないだろうか。

顧客志向に徹すると高らかに宣言すること
自体、よくよく考えてみればおかしなハナシ
ではある。お客さまが見えない（または見な
い）商売などありえないはずである。企業の
コミュニケーション活動を担当している者の
ひとりとして、水と油の精度や小細工を考え
る前に、もう一度、肩の力を抜いて、「毎日
耕す」とはどういうことかについて、熟慮す
る必要を痛感する。

（㈱ワコール・広報室室長）

成功するIMCの10ルール

栗 原 正 和

マイケル・ポーターが水平戦略の重要性を
説いてから久しいが、未だにあらゆるレベル
の“戦略”において水平統合はほとんど行わ
れておらず、マーケティング・コミュニケー
ションにおいても同様である。

低迷する消費、高度化する競争、流動的な
業界構造、さらには広告投資の縮小のなかで、
今こそIMC（マーケティング・コミュニケー
ションの戦略的水平統合）は重要である。

成功するIMCの10のルールを述べる。

1. 統合的な目標設定

2. 本質的な課題の尋常でないほどの追求
3. トップダウン&ボトムアップの戦略策定
4. 業界シナリオと対応態度の作成（複数）
5. 中期戦略と短期戦略の一本化／同時遂行
6. 集中（表現／メディア／キー戦術など）
7. 認知や態度でなく「行動」の基準化
8. 継続・蓄積効果、特に「物語」づくり
9. 流通とのWIN-WINの関係づくり
10. 評価、特に失敗の徹底的な分析

（㈱電通・プロモーション業務推進局企画開発部）

「足場」が崩れた！

黒 田 節 子

消費者はズーッと不満だった。店が近くにない。あっても怠け者の店。値段が高い。高いのに品質が悪い。品揃えもいい加減。むしろ競争がないからだ。「店があるだけでありがたいと思え」の時代がズーッと続いた。スーパーが出てきても本質は変わらなかった。客は他に店がないから、がまんして買っている。日本中がそんな状況だった。

一見そうでないように見える大都市では、百貨店や専門店が、買い回り品だからといっ

て背伸びしなければ買えない品を客に押しつけてきた。それを追うように最寄品を扱う店までが似たようなことをしてきた。

いまようやく、客はそのような怠け者の店を捨てて、背伸びしないでよい“新しい店”へ流出する自由を持ちはじめた。

このような怠け者の店を前提に成り立ってきたこれまでのマーケティングが崩壊するのは、仕方がないことである。

(黒田節子マーケティング研究室)

背後の視線を感知すること

桑 原 才 介

都会の雑踏のなかで、ふと背後に誰かの視線を感じることがある。なにげなく振り返ると、そこにいつか出会ったなつかしい顔があったりする。そんな時、人はその視線を感じとれて本当によかったと思う。もしその能力がなかったら、この出会いは永久に成立しなかったかもしれないからだ。

どうも今のマーケティングは、自分に向けられたこの背後の視線を敏感にキャッチする能力が問われているように思えてならない。

今、消費者は成熟した市場と経済不況のな

かに漂いながら、とまどっている。消費生活そのもののリストラを懸命に行っている。彼らのまなざしは、とまどいと疑いのそれだ。もうだまされないぞ、といっている。もう浮かれないぞ、ともいっている。そしてその店や商品が自分の味方かどうか、じっと視線を投げかけ続けている。

いったい今、誰が何を期待して、自分にまなざしを投げかけているのだろうか。

(榊桑原経営研究所・代表取締役)

生き残り戦略のキーワードは「IMC」

小 内 進

現在の不況から一足早く抜け出しつつある米国で、「リエンジニアリング」という手法が大変注目されている。主唱者のマイケル・ハマーMIT教授によれば、この不況は企業を取り巻く環境構造を一変させるものであり、アダム・スミスやヘンリー・フォード以来行われてきた分業による効率化という原則にまで遡って、業務をゼロベースで見直し、企業再生をはからねばならないというもので、その発想、実施手法などには十分納得させられるものがある。実際、これにより幾つもの米国企業が劇的な再生を果たしつつある。

一方、日本では、「経費削減」も行くところまで行った感があり、これから「どう攻めるか」が問われてきている。われわれとしては、マーケティング・コミュニケーションにおけるリエンジニアリングの手法として、「IMC—統合化戦略」に注目し、研究開発してきた。

93年末には、電通選書として日本初のIMC（マーケティング・コミュニケーションの戦略的水平統合）に関する本を出した。ぜひ一読のほどを。

（㈱電通・取締役）

楽しく、まじめ

小 西 順 三 郎

先日、北海道根室市のノサップ岬へ行ってきました。日本の最東端。そこからは、齒舞諸島や国後島が見えます。その日は曇りで何も見えなかったのですが、観光バスに戻るとガイドが「北方領土視察証明書」カードをくれました。私はうれしくなりました。これからのマーケティング戦略のヒントをもらった気がしたからです。

北方領土問題は「まじめ」な問題です。それをこのような「楽しい」カードにする。ま

じめだけでは堅苦しくて伝わらない。楽しいだけでも本意が伝わらない。だから「楽しく、まじめ」。これが、これからのマーケティングには必要だ、とひらめきました。

これほど多様化した時代ですが、人の心は楽しさを求め、まじめさを求めています。だから、モノをつくるにも、売るにも、社員を育てるにも、「楽しく、まじめ」。自分の生き方もこれでいきたいと思います。

（㈱小西印刷所・代表取締役副社長）

マーケティング・リエンジニアリング

小 林 薫

リエンジニアリングはリストラや単なる合理化とは、次の4点において違う。

(1)すべてをゼロ・ベースで考え直すこと。

「これがないとしたら…」というギリギリの見直しである。

(2)しかし、そこでの大前提はCSであり、すべての道は、顧客の顕在・潜在両方のニーズの満足や充足のみならず、さらにそれを競争相手よりも超える“超争”のなかで行うことに通じていなければならない。

(3)万事がタイム・ベースであり、ニーズ感

知から充足までの、いわゆる“フローティング・タイム”をできればゼロにまで短縮することを旨とする。

(4)情報処理をすべての基軸におく。

こうした抜本的な根源を問うことをマーケティングに適用するのが、この「マーケティング・リエンジニアリング」というラジカルな経営手法であることを強調して、この小文を結びたい。

(産能大学・教授)

CIクライシス

近 藤 聡

私たちはCI、VIの実務のお手伝いをし、30年ほどになるが、この数年間の企業のCI導入をみると、あまりにも独善的なものが多い。バブルが弾け商品、サービス、マネジメント等という推進力の支えを失い、失速したCI導入企業が続出しているのは周知の通りだ。このため現在CI導入を計画中の企業、他社の〔CIクライシス〕をふまえ、安易に専門家集団へ依頼してしまうことは少なくなっている。それでも外国のCI専門家集団へ〔舶来主義的オンブおまかせダッコ型〕

で依頼をし、得々としている企業もあるにはあるのだが…。

しかし、「今回の創業110周年を契機とするわが社のCI導入は、全社員と全国の推進委員百余名が2年ほどの時間をついやして完成させた自信と誇りと勇気に満ちたものだ」と発言する経営者もいる。マーケティングの可能性は常に現場に内在しているのであり、また、優れたトップのリーダーシップにあるのだ。

(榎千修・マーケティング企画室室長)

豊かなクルマ社会の実現

近 藤 港

我が輩はクルマである。人間様の生活に今や欠かせない移動手段の道具として、日本の家庭に 1.5 台の割合で保有されている。

ご主人様のなかには、実に思いやりのない使用状態で、維持管理費の高負担を嘆いている方もいますが、私は、本来、人間様の豊かなカーライフをエンジョイさせるために作られてきた道具です。これからは消費するだけでなく、「モノ」を使いこなす時代ではないかと考えます。

社会的にいろいろな問題を引き起こしてい

ますが、これらは、私どもを作り使用している人間様の理解の無さから、地球資源のムダ使い、地球環境の汚染、社会環境の破壊、となって現れているものです。これからは動脈産業重視から静脈産業重視へ視点を向け変え、「モノ」の生産と使用消費のなかで「リサイクル」概念の再構築をはかることが、地球環境保護と「豊かなクルマ社会の実現」への近道ではないか、と考えます。

(伏見技研㈱・代表取締役社長)

マーケティングという言葉について

酒 井 賢 一

マーケティングという言葉の定義は時代の変遷とともに変化しているが、1990年JMAは次のような定義を発表している。

「マーケティングとは、企業及び他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」

とかくマーケティングという言葉のなかには、製品を「流通させる」、「売り捌く」という企業側の立場が中心になっているが、消費者の意識や行動が激しく変化する昨今、こ

の点について根本的に考え直す必要がある。

例えば、何げなく使っている「販売促進」・「売り場」・「啓蒙」という言葉など。考え直せば「購買促進」であり「買い場」と言うべきか。

では「マーケティング」という言葉は何と言ったら良いのか。

何か良い言葉がありましたら、どうかお教えください。

(花王㈱・家庭品事業サービスセンター部長)

創造的未來開発戦略へ

坂 井 幸 三 郎

これからは従来までの現状延長型未来予測の戦略発想は通用しない。創造的未來開発への戦略的チャレンジこそが新基盤となりえよう。というのも、これまでになかといえ、変化だ、革新だ、トレンドだ、とジャーナリストに叫ばれてきたけれども、それはいずれも目立った表層流をとらえての発言にすぎない。現に、年頭などで「今年のマーケティング戦略はかくあるべし」と華やかに提言して耳を惹く者たちに限って、前年やその前年には全く内容が違うことを平気で言っ

ている。もう飽きられて当然だ。

今回のバブル崩壊は、20年ほど前の石油ショックと並んで、わが国マーケティングの底流を揺り動かす変革であるだけに、現状延長型の小手先の対応で乗り切れるはずがない。全く新しい未来から現在をとらえる発想が戦略の基礎にならなくてはなるまい。流れに任せるわけにもいかぬ。21世紀における自分のあるべきポジションをまず的確に構築して欲しい。

(青山学院大学・経営学部教授)

マーケティングの社会性

阪 本 節 郎

シックスティーズ。1960年代後半から70年代にかけて世に現れたことは、いま、波が浜辺に打ち寄せるように、繰り返しわれわれの前に現れています。

当時流行った全共闘(全狂頭?)に意味があるとすれば、それは大衆をリードする前衛党なるものをブッ飛ばしてしまったことです。そしていま、社会主義圏の崩壊現象です。

マーケティングしかり、です。生活者、エリアマーケティング…、波は小さく大きく打ち寄せてます。ソーシャルマーケティングも

そのひとつです。

市場環境だけでなく、それをとりまく社会環境をも考慮する。自然環境・文化環境・地域社会を加味したマーケティングが生活者に対応するでしょう。それはコストダウンというよりコスト回避で企業戦略に貢献します。

競争力もさることながら「適所能力-Habitability」(W・オルダーソン)という言葉が重要な意味を持つでしょう。

(㈱博報堂・SP局(プランニング部)・

SPプランニングディレクター)

トータルマーケティング

佐 久 間 昇 二

マーケティングを一言でいい表しますと、「人を相手に、人の心をとらえ、人を介して、実践する活動」といえると思います。

最近は企業の成長とともに組織も細分化し、マーケティングの機能も、組織と人によって分断されているのが実情です。そのために、ユーザーに本当に正しく伝えられなければならない情報が、マーケティングに関わるさまざまな組織のレベルでストップしたり、あるいは変質し、購買行動に結びつきにくい現象

が出てきています。

「言いたいこと、わかって欲しいことを明確にし、それを商品に託し、その託した意味を適正に伝えていくことによって需要を喚起し、確実な購買へと結実させること」、つまりマーケティングのすべての機能を一元的に結び、伝えるということをより重視した「トータルマーケティング」が、今の企業に最も求められていることではないでしょうか。

(日本衛星放送(株)・代表取締役社長)

価値あるメーカーブランドを

佐 藤 壽 一

アメリカでは、割安のPB商品におされてコカコーラやP&Gも苦戦し、消費者のブランド離れが始まっている。わが国のGMSでも、NBより3割も5割も安い食品や日用品のPBが売られている。

ディスカウンターが繁盛し、百貨店が4万円のスーツを売り、ファミリーレストランが380円のハンバーグを売る。

しかし、今のように初めに安価ありきで、安くなければ売れないというのでは、内向的になるだけで、本当の消費に結びついていか

ない、展望は開けない、のではないか。

安いPBにしたところで、メーカーブランドがあるからこそ安さが主張できる。

メーカーとしては、合理化などで無駄を排し、価格引き下げに努めるのは当然だが、今こそ、消費者のニーズをとらえ、認知されていないニーズを掘り起こし、強い商品を開発して強いブランドを確立し、大事にしてゆかなければならない、と思っている。

(日本製粉(株)・広報部長)

ドラゴンズ優勝の経済効果

佐 藤 大 治

活動の拠点としている名古屋は、産業都市のイメージのみが際立つ印象の薄い町という芳しくない評価を受けております。

このような名古屋において、今、強烈に注目される事柄が浮上しつつあります。すなわち中日ドラゴンズの優勝への快進撃であります。

これは名古屋のイメージアップのみならず東海地方の景気に一層弾みをつけることです。新聞の試算を参考にしますと、セリーグ優勝および日本シリーズ優勝で 186億円の経済効

果が推定されます。内訳として百貨店、スーパーなど優勝セール（32億円）、日本シリーズ入場料金、交通費、球場内飲食費、土産代など直接的支出増加分（18億円）、さらに恩恵を受けるサービス業、商業、食品製造業、運輸通信業などの波及効果（136億円）となります。結果はどうであれ、このようにビッグな皮算用は身も心も浮き浮きさせてくれ、明るい話題、施策のない昨今では公私ともに何よりの健康法です。

（㈱鉄百貨店・取締役副社長）

昭和の常識は平成の非常識か？

佐 藤 福 雄

どうも大きなうねりの中にいるような気がする。政治も経済も家計も…、今までの前提としたものが、崩れたのか、崩れようとしているのではないか、と思う。

とくに気になるのは、完全雇用という日本の終身雇用制の見直しが始まっていることです。このこと一つとっても、今までの仕事に取り組んでいる価値観（＝考え方や方向）が、ずいぶんと変わってくるのではないのでしょうか？

政治も、経済も、社会も、そして身近な家

計も、どこの面をとっても、今まで基準としていたものが崩れようとしています。このような時にこそ、人それぞれが知恵を出して新しい社会に向けての価値を創造することが、必要になってくると思います。

マクロの波とミクロの波とが、21世紀に向けてぶつかりあいながら、新しい価値が生まれていくのでしょうか。この波の中にいる私たちは、このことを充分に見据えた行動が大切になってくると思います。

（㈱ヤクルト本社・営業部長）

対コスト満足度

佐 野 寛

ファミリーレストランの食事が1人1万円だったとする。それを安いと思うか高いと思うか。たぶん、高いと思う人が多いはずだ。ところが同じ人がフランス料理店で、何の不満も持たず2万円払ったりする。割高感、割安感というものは、そのようにあらかじめ心に抱く期待感と密接に相関している。いわば「対コスト満足度」とでもいうべき心理的評価尺度によって、われわれは消費行動をしているといってもいい。そしてバブル崩壊後その評価尺度は、大量生産・大量流通商品に対

し、厳しいものになってきた。一方、手間暇かけて作る少量生産・少量流通の商品に対しては、かえって甘くなっている。「似たようなもの」に対しては冷たく「本もの」に対しては暖かく、というその傾向、これからもっと広がっていくはずだ。大量宣伝して売る有名ブランドの日本酒と、知人ぞ知る類の地酒の間に起こったことが、すべての商品・サービスに、拡大していくのである。

(東京学芸大学・教育学部教授)

「老舗」をコンセプトに取り込む

三 瓶 健 二

老舗といわれるのは「結果」ではあるが、コンセプトとして「老舗」を予定していたからこそ実現できたと考えるべきである。マーケティングの概念が日本に導入されるはるか昔から、マーケティングの原点である「顧客志向」を老舗は実践してきている。

顧客志向を実践する前提にあるのは「顧客の顔がいつも見えている」ことであり、「顧客の顔を見ようとする努力」を持続していることである。

老舗は顧客の顔を見るために、物理的距離

とコストの制約からエリアマーケティングに徹することにならざるをえなかったが、現代は情報通信テクノロジーの革新により距離の制約とコストの制約から解放される環境が存在する。この環境を味方にしてマーケティング発想の重心を「企業」から「消費者」へ多少ウエイトシフトを行って、顧客回帰マーケティングの知恵競争時代に生き残りをかけるのが世紀末だと考えます。

(㈱東急エージェンシー・関西支社企画局長)

マーケティングに奇策はない

品 川 善 明

市場の成長が停滞したり成熟してきて、売上げの伸びが鈍化してくると、何か新しい、変わった策がないかと懸命に模索しようとするが、そんな策は宝くじに当たる確率でしかないと思う。こんな時こそマーケティング・コンセプトを反芻し、認識のレベルを確かめ、これに基づくマーケティングプロセスの各々の機能化がなされてきたかどうか点検し、必要水準まで機能の質、量を高めていくことが重要であろう。

たとえば、消費者志向というマーケティング

グ・コンセプトが、マーケティング行為の隅々まで底流としてあるのか、単なるお題目に留まっているのか、わが身を顧みても思い当たるところがある。練りあげられた戦略志向や事実を探究する調査・研究心、統合化などに、反省、改善すべき点は多々ある。アメリカ社会の新しい潮流——バック・トゥ・ザ・ベーシックではないが、マーケティング環境に対応した企業基盤づくりが、キーになると思う。

(㈱アサヒペン・企画部部长)

ふ マディソン族が孵化する

篠 崎 友 実

この夏、35年ぶりに故郷で開かれた小学校の同窓会へ出席しました。集まった準団塊世代の紳士・淑女はいずれも50歳前にもかかわらず、少年少女の面影を残したセクシーな人々たちでした。健さんやジョン・ウエインが、60を過ぎて違和感なく恋のドラマを演じられるのが不可解であった私の、まさに目から鱗が落ちる思いで、新しい中年が誕生しつつあると痛感した次第です。今、私たちは家族分解期を経て、子育てから解放された仲間から順に、再び男と女に戻り、『マディソン郡の

橋』の主人公たちのように純愛のできる若々しい中年族へ孵化しつつあるのではないかと

新しいくらし方の提案者を担うべき百貨店人として、私は今、彼らに新しいライフスタイルの具体像とそのためのツールを示すべき使命を感じています。そのためにはまず私自身がマディソン族のパイオニアとして、みずから実践してみないことには…と、ユンケルを飲み続けている今日この頃であります。

(㈱大丸・百貨店事業本部営業企画部部长)

自由に選べる幸せづくり

杉 浦 肇

マーケティングは手段である。利益や売上高が目標となるのは当然として、現在、私たちが問われているのは、その活動を通じてどのような社会をつくりたいのか、ということではないだろうか。

例えば、P & Gとウォルマートの戦略的同盟システムのように、受発注や配送の合理化をベースに「欲しいものが、安く、いつでも手に入る社会」を供給側が一体となって目指すものもあれば、ボディショップをはじめと

する自然化粧品の小売チェーンは「環境保護や優しい社会」を標榜している。

イデオロギーの時代が終わり、人々の生活に密着した小売業ビジネスから、個人的なあるいは社会的な価値観さえ提示される時代になってきた感がある。

共感する売り方、フィットする店を自由に選べる幸せづくりが必要だ。

(株)博報堂・SP局ディレクター)

企画書のリストラ

鈴木 忍

マーケティング会社や広告会社が制作する企画書の多くは、眠気を催すシロモノだ。

眠くなる理由は、「前提が長すぎる」、「従って「結論がなかなか出てこない」、「もう誰でも知っていることをくくだ述べている」、「矢印やマリトックスがやたらに多く、ノン・バーバルである」、「役にも立たない調査データが多すぎる」、そして最大のガンは中身に比べて全体が長大部厚すぎることだ。そもそも長大企画書を大量にコピーして、会議室全体にばらまくなってこと自体が、資源やゴミ問題に鈍感な証拠。

どんなプランの企画書でも「A4サイズ」5枚以内。この中に収まらないようなものは、しょせん、夾雑物の多い曖昧企画と知るべきだ。外国雑誌から切抜いた写真をナルシスティックに貼りつけた「イメージパネル」なるものも、イチベツをくれられるだけの廃棄物にすぐなる。

説明30分、質疑30分、プレゼンテーションは計1時間、そんな時代だろう。こんな身近な革新から、「マーケティングの革新」も始まるのではないか。

(株)TAD・企画制作室長、武蔵野美術大講師)

経験に寄りかかってはいけない

高 桑 末 秀

マーケティングは経験を重視する。自然科学が実験を重視するのと、それは似ている。しかし、経験と実験は同じではない。自然科学における実験は、手続を正しく守るなら、A君が実験しようとB子さんが実験しようと、同じ結果がえられる。その意味で客観的である。それにくらべて経験は、「すでに行われたことの登録、先例の参照」という点では客観的であっても、経験はA君の経験、B子さんの経験といったふうにいつも個別的に生じる、という意味では主観的なものである。

だから、アリストテレスに言わせると、あ

る事にぶつかったとき、概念的に原則は心得ているけれども経験はまだしたことがない者より経験者のほうがはるかにうまく対応することができるが、「なにゆえにそうなるのか」ということになると、普遍的に全体を理解している者のほうが「知恵」が働く、という。

それに経験はとにかく過去に寄りかかろうとするが、今われわれにとって必要なのは、経験を未来に投射させることである。そのことも強調されなければならない。

(協和広告㈱・顧問)

スキーヤーの力

高 橋 敏

スキーヤーが、日本酒を召し上がらなくなった。どんどん売上げが落ち込んだ。

なんとか、「日本酒が旨い」と言ってもらいたいともがいていたら、スキーヤーといっしょに酒を造るようになっていた。

スキーヤーの力はすごい。商品を変え、流通を変え、会社を変え、人まで変えてしまった。スキーヤーのことばかり考えていたら、「焦点」がそれだけになっていた。絞ることで作戦が単純になった。進む方向が見えてき

た。それ以外は、すべてやめてしまった。

スキーヤーにうけたヒット商品の力もすごい。どうやったら、ロングセラー商品に仕立て上げることができるか。いま、一番の課題だ。

その解答も、おそらくスキーヤーのなかにあるだろう。もっと手近かに、自分の子供たちのなかにあるのかもしれない。

(白龍酒造㈱・代表取締役社長)

すべてに「美」が求められる時代

高 峯 秀 樹

最近、品格、品位があるという美しいイメージの感じられない企業が増えています。

トップをはじめ従業員に、徳性、徳操が欠けてきているからでしょう。

企業が、生活者や顧客の視点でビジネスを考えるということは、単に顧客ニーズに応えることではなく、互いに社会性、国際性、地球社会の一員としての自覚と認識が前提です。

今、顧客の多くは、知的、美的自己実現による心の豊かさ、ゆとりを求めています。

企業は、これらの要請に応え、個々の顧客

のライフスタイルの充実に結びつけるため、良い品を、安く提供するとともに、より賢い生活者になることができるように、情報の提供や教育が必要です。

その結果、顧客が自己のライフスタイルのなかで、商品の生活価値を十分に引き出し、使いこなし、暮らしを楽しむことができる顧客満足のシナリオづくりと実践が、重要な課題です。

(世界の子供達に学校を贈ろう会 (SESCO) ・
理事・事務局長)

営業のあり方

武 田 哲 男

営業全体の時間を 100 とすると、移動時間やデスクワークが 85、顧客面接率は 15 という率になっている。そして現時点で言えば、顧客面接率はさらに減少中である。

顕著な理由はデスクワークの増加にある。

こうして、営業の仕事の内容が次第に変化し「ズレ」を生み続けている。

一方、顧客が望む要素は、法人・個人を問わず「企画力」「提案力」「情報力」。

だから、今、営業は顧客満足どころか一層の顧客離れを起こしている最中だ。

さらに怖いのは、営業の範囲が大幅にその間口を広げていることである。試しに、自社の営業に関する業務を引き出してみるとよくわかる。ちなみに、通常の営業活動を忠実に行うためには 1 日 12～15 時間は働かなければならない。しかし現実とは……、とすると？

こうして企業は景気の影響とは別に業績を落とす。試算では、“営業”のコスト割れが増えている。見直すべし、営業。

(株)武田マネジメントシステムス・代表取締役)

ウィークリープロモーションについて

竹 之 内 英 毅

メーカー主催のプロモーションはメーカーとチェーンのやり取りであって、「お客様」が不在で進められていないか。もっとお客様の生活シーンなどを切り口としたプロモーションが必要である。一方、チェーンのオペレーション（チラシ、実績管理など）も週単位で行われており、メーカーとしてもチェーンの体制に沿ったアプローチが有効である。

年間52週におけるウィークリープロモーションは「販促の平準化」や季節（旬）、歳時、行事などの「生活カレンダーに沿った提案」

であり、生活に密着したテーマやメニューに基づいたタイムリーな提案と売場づくりがコンセプトである。しかしながら店のエンドが週単位で変わることから日雑のような商品群にはぴったりの提案、手法であるが、定番売場中心の商品カテゴリーの場合、逆に変化の乏しい販促となる。売れる時期に売れる商材をタイムリーに投入する基本・原点を今一度振り返って見る必要がある。

（雪印乳業㈱・量販企画部量販企画課長）

「不況」と上手につきあう方法

田 中 羊 子

社会全体が落ち込んだ時は、総力をあげて明るく愉快的環境づくりをしないと、幸運は逃げます。十年に一度社会全体が底辺に落ちて経済が冷え込むのは、常道です。こんな時は、心の安らぎ、精神的なものを求める機会だと理解すべきでしょう。

「家庭」では、明るいのは少年と長女。両親は情報に振り回され疲労気味。

「企業」では、かしこい新人や定年を楽しみに待っている年齢層は、自分の将来をキチ

ンと計画しているから、ストレッチに励み健全生活を楽しんでいます。トップや管理職クラスは力量以上に無理をすると、「先に笑えども後に号咷す」の暗示。経済の冷え込みは現在以下にはならないし、底がくれば上昇するしかありません。こんな時は「虎視眈々」次の飛躍にそなえる時です。不況を元気に切り抜ける法は、身近な人たちへの愛情と信頼があれば、十分でしょう。

（易占家）

セルフスタイル

谷 口 正 和

経営力が現場に求められる自立化の時代がさらに進行し、一人一人の生活者も自らを高め自らを知り、自己を中心においた生活態度への投資を丁寧に積み重ねていく。この大いなる背影は、個人時間の日常的定着化による個人的な生活興味の広がりとも興行きづくりにある。個人的な価値観が生活そのもののあり様を変化させ、最も身近なホームグラウンドにおけるライフスタイルを成長させる流れの中で、個人の認識は自己成長を求めるようになり、個人の解決能力そのものを引き上げ、

セルフセレクト、セルフサービス方式にむしろサービスを感じるようになる。この流れはあらゆる方面における価値の当面の中軸となり、自助、自立、自信、自前の自己解決を前提とした、次なる時代の創造が始まる。この流れの中で生活現場であるわが家は消費オンリーから生産の場へと変化し、ホームクリエーション市場化する。また、個人生活者は情報を活用し、自在に直接購入をする傾向が増える。

(株)パブリックデザインシステムズ・代表取締役社長)

「チャネル・リンケージ」の進化

谷 口 優

「チャネル・リンケージ」の優劣が業績に大きな影響を与える時代になってきた。チャネル・リンケージとは、小売とベンダーとの取引連鎖のあり方をいっているが、これが時代とともに進化し、今では経営戦略上の重要なポイントになってきたのである。

この進化は基本的に2つの軸で起こっている。第1の軸は、「川の流れ」の軸で、商品の生産・流通の出発点が、かつての生産起点から今では消費起点に変わりつつある。この川の流れの大逆転は、新しい、より進化したチャネル・リンケージを必要としている。

第2の軸は「道徳性」の軸で、「かけひき」の段階から「チャネル・ヘゲモニー争い」の段階へと進化し、さらに、「戦略的同盟」の段階へと進化してきている。この進化は、メーカーにおけるチャネル戦略、小売におけるルート戦略の基本公式を、大きく変えようとしている。

この「チャネル・リンケージ」という新しい概念に、多くの人の熱い議論が展開されることを期待してやまない。

(ジャスコ(株)・取締役副社長)

「いのちのマーケティング」を実践して

千 足 隆 昭

前回、ヒューマンマーケティングをより深化させて「いのちのマーケティング」を提言したところ、いろいろ励まし・助言・交流を賜り感謝。お蔭で学会へもこの一年で3回、新価値観・トータルマーケティング・事例などを発表。また経営コンサルタントとして各企業にも実践。結果、得られた教訓は…、地球との共生を目指すにはマーケティングの眼鏡の中から環境を見るのではなく、地球環境から自社を見ること。その際、バブル崩壊後これに消極的な企業を批判、告発するのは一

種の逃避。要はそこに働く人に、わが社が未来の自然環境に人間として積極的に貢献できるという可能性を自ら発見させることである。それには環境破壊の事実を正しく静かに伝えること。そうすると、聴く人の心の底に沈んでいる「いのち」が共鳴・共振してくれる。その後は一昨年寄稿の自主的・参画・創造・提案型研究会でその企業に即した戦略を構築すればよい。グリーンマーケティングはすでに実践の時代だ。

(ヒューマンマーケティング研究所・主宰)

ニューパラダイム・コミュニケーション

堤 江 実

政治が変わった。

なにより嬉しいのは、コミュニケーションのスタイルの変化だ。

率直でオープン。スピーディで平明。

この、激動の時代に、密室で、煮えたんだか、焼けたんだか、いつまでたってもはっきりしない論議をえんえんとやり取りしたあげく、「まあ悪いようにはしませんから」「万事、お任せ致します」。

志なき経済行為をヤクザのメンタリティが支えていたんじゃ、国際的に叩かれて当然だ。

いいかげんに男社会の談合体質から脱却しないと、地球時代の孤児になるところ。

新首相のスタイルが、単に表現の問題に止まらず、情報時代のパラダイムの象徴であることに気づかなければならない。

消費者の変化については、とくとして語るのに、自分は旧態依然のパラダイムのどまんなかじゃあ、マーケティングなんて、できるわけがない。

(株)E. M. I・代表取締役社長)

今、新しいコミュニケーション 回路のデザインを

坪 田 佐 保 子

“モノが売れない”ことの根底には、価格決定のシステムに対する生活者の大きな不信感があります。カテゴリーキラーやアウトレットショップへの拍手には“正義の味方”への喝采のニュアンスすら感じてしまいます。

企業は生活する人の実感にもっと近づくことを願い、生活者は製品やサービス、その送り手である企業のよりダイレクトな情報を欲しているのに、双方が交わり、スパークリングするような場は、ほとんどありません。生活者研究のさまざまな手法は、高度で精密で

あるほど、ある種の欠落感を生むような気がします。

環境コスト、内外価格差など、問題は山積しています。完成された製品についての情報でなく、ものが作られる過程や送られるまでの仕組みをもっとわかりやすく開示し、生活者に率直な意見を求めるような広聴機能を備えた新しいコミュニケーション回路をつくることの必要性を、ひしひしと感じます。

(株)ティーピーシー・

A & C 事業部ディレクター

「Flow」マーケティングの実践

寺 尾 睦 男

私は時代を語るキーワードをいつも探し続けています。このタイトルもさまざまな思いめぐらしから自然に生まれてきました。

旧体制の崩壊による政治の流動化、ストック型バブル経済への反省。メーカーにとっては、お客様が本当に欲しい物を、欲しい時に欲しい量だけ提供してゆくことによって、物の流れを良くしてゆく努力。迫られる地球環

境とのサイクルの正常化、そして私達人間の健康に大切な血のめぐり、幸せの基盤である家族との交流…等々。考えめぐらせると、私たちは身の回りに発生しているさまざまな“よどみ”や“とどこおり”を見すごすことなく、正しい流れにしてゆく改革の努力が、今こそ大切!と思います。

(ライオン(株)・代表取締役専務)

顔が見える経営

寺 下 富 雄

中小企業の最近の成功事例を見ると、異口同音に、狭い間口の取引慣行を打破し、経営のベースを環境の全体状況に対置して捉え直すという転換を成し遂げていることが知らされる。従来、生活者のニーズなど経営のうえで考えることのなかった業種が、そこに行きついているのは新鮮な驚きだ。

例えばあるローカル都市の木材卸業者は、ますます激化する競合のなかで、ただ工務店の情報に頼っているだけの商売に限界を感じ生活者の顔が直接見える工務店をみずから併

営し出している。

ここで「顔が見える」とは、単なる生活者（施主）との直接交渉から一歩進めて、施主の本当の気持を活動に取り込むということ。

従来の工務店に対する生活者の不満を、経営のノウハウに生かし、差別化システムとしたのである。生活者の本当の気持を読んだ全体状況と経営とを対応させるやりかたが、ようやく中小企業の経営に定着してきたのである。

（㈱ティーコム・代表取締役）

“切り捨て”の勇気を！

東 條 幹 郎

何かを変えたり、新しい事をやろうとすれば、何かを捨てなければならない。しかし、それには、必ず傷みが伴うし、反論がある。“折角今まで投資をしてきたのに”“そんなことをすれば、混乱するし、従来の得意先に申訳がたたない”“他社は、某分野で成功しているのに、どうして当社はやらないのか”等々。

しかし、全員の意見を入れていれば、集中も革新も実行できない。そこで、担当者から上にあがっていくにつれ、案は丸くなり、玉虫色になり、集中と革新は、言葉だけ残るこ

ととなる。

“全員の満足する戦略はない”“特に上司の顔色をみつつ、案を変更してはならない”と考え、実行せねばならない。それには、“切り捨て”の勇気を持つことがキーとなる。

ただし、それは憎まれる可能性が高く、悪くすると、本人が切り捨てられることもあるので、ご用心。“切り捨て”の勇気をもって進むか、まーるくいくか、それは貴方が決めること。

（キリンビバレッジ㈱・商品企画部長）

『中高年パワーが』試されるとき！

富 田 眞 司

長期的な不況のなかで、企業は生き残りをかけてリストラに取り組んでいる。なかでも、人件費が高い中高年が問題となっている。社内での実質賃金 $\frac{1}{2}$ 、外へ出れば $\frac{1}{3}$ 、さらに、200万人強もの社内失業者がいるといわれる中高年は、本当に無駄なのだろうか。

中高年は地道に今の繁栄を築いてきた〔実力〕と〔実績〕がある。バブルが弾け〔みせかけ〕よりも〔実質〕が重視される今こそ、中高年がその本領を発揮すべき時といえよう。

しかし、中高年にも解決せねばならぬ問題点がある。「保守的で向上心の欠落」「コンピュータアレルギー」など多々あげられる。

これらの問題点を放置し、希望退職をつつような経営者こそ〔退陣〕すべきである。

むしろ、やる気に転じさせることが、経営の課題であり、〔実力〕〔実績〕をもつ中高年パワーを生かしきった企業こそが、これからの時代に〔生き残れる〕と言いきりたい。

(南北社・SP事業局長)

江戸時代に学ぶリサイクル

富 永 秀 明

江戸時代は徹底したリサイクル社会だった。鍋や釜を直す鋳掛屋に代表されるように、日用品は殆ど修理、再生された。和紙は何回も漉き返して使われ、最後はトイレ紙になる。天皇までも綸旨を書くのに、墨の淡い色が残る再生紙を使ったという。下駄は歯が磨り減るまで履き、最後は燃料になり、その灰も回収し、カリ肥料として使った。

大量生産、大量消費、そして大量廃棄の現代、資源を浪費しているような使い捨て文化は、いつまでも続けられない。リサイクルの

手本は江戸の暮らしに見えている。

弊社でも複写機などに使われているカートリッジ（感光ドラムや帯電器、クリーニング機構など消耗の激しい電子写真の中枢を、トナーごとそっくり交換できるように一体化したもの）の使用後回収→再生を'90年から実施している。部品を再利用しプラスチック、アルミなどは原材料として再使用、カートリッジ重量の約95%以上をリサイクルしている。

(キヤノン㈱・広報宣伝本部宣伝部

広報宣伝企画課課長代理)

企業成長と環境問題との狭間で

豊田 剛

今や企業成長のためのマーケティング戦略の企画・立案において「環境問題」は避けては通れないハードルであろう。

現在は“ホンモノ志向”の世の中。“ニセモノ”は通じない。バブルの崩壊とともに消失同然となったメセナ・ブームのような、見せかけだけの社会貢献の姿勢は通用しない。

例えば最近流行のオートキャンプ。「カーライフの充実」を枕詞に展開されているものの、実態は「お祭りの野外イベント」に終始している。これでは自然破壊を助長しているようなもの。これからは、自然環境への影響

をもつ企業の社会的道義として、「自然」に対するマナーやルールを修得してもらえるような「場づくり」を考え、つくってゆくべきである。

企業はその「本業」と「環境問題」の狭間でますます悩まなければならない。悩めば悩むほど、企業成長と社会的責務としての「環境問題」へのよりよい解が見つけられるのではないか。悩まない企業には明日はないのである。

(トヨタ自動車㈱・

マーケティング開発部係長)

アジアの中での共生

鳥 居 直 隆

最近、中国で本格的な消費者調査を行う機会に恵まれた。30年ほど前の日本と実によく似ている。何よりも生活と消費に対する意欲がきわめて高く、調査データから熱気が伝わってくるほどである。

確かにいまは、中国は巨大な輸出市場であり、有望な下請け先である。しかし、そういう見方だけでは、大きな過ちをおかすことになる。

30年先行しているといっても、いまの中国のスピードからいえば、それほどのアドバン

テージとはいえない。かつて日本も実に短い期間にアメリカに追いつき、追い越した。同じことが起きないと誰も保証はできない。

何よりも恐いのは30年先を走っているという慢心であろう。日本がアメリカの轍を踏まないためにも、中国をはじめとしたアジアの国々との共生をいかに行うかを考え、その上での良識のある輸出と生産基地化を進めることである。

(日本マーケティングシステムズ・

代表取締役)

Do you have a concept?

中 神 倭 文 夫

経費の節減だけなら誰でもやれる。何もしないでじっとしているだけなら、それも誰でもやれる。あなたならどうしますか？

毎日こう問いつづけられているのが、現状である。

この厳しさに耐えることも必要だが、21世紀型の生きる道を見つけることが、最も大切だ。こんなことは誰でもわかっているといえ、ごくあたりまえのことだが、あなたなら

どうしますか？

さて今年のマーケティング戦略は、新しい付加価値、新しい成長であろう。あなたは既にそれを手に入れてニヤリとしていますか？まだですか？

がんばって明るさをとりもどしたい。

(株)ツムラ・取締役相談役、

ツムラ化粧品(株)・代表取締役社長)

時代の流れは「静謐」

中 島 敏 一

「清貧」が流行語になっている。たしかに、モノより心が大事、そのとおりだと思う。そのメッセージが人々の心をとらえ、『清貧の思想』はベストセラーになった。

だが、モノから心へ＝モノ離れ、ではないと思う。心の安らぎにモノが介在する。心の充足のためのよりよい人間関係にも、モノが介在する。モノそのものを求めるのではなく、モノをとおして心の安らぎを得る。それが時代の流れなのである。

「清貧」ではなく、「静謐」こそ、時代の

キーワードなのだ。『マディソン郡の橋』がなぜ大ベストセラーになったのか。出版社のマーケティングの巧みさよりも、私はこの小説全体に流れる「世界」に注目したい。それは、まさに静謐のトーンであり、それがいまの読者の共感と呼んだのだ。

「静謐」を求める気持ちは、この先、ますます強くなる。この流れにポジティブに位置づけられるかが、商品の決め手になるだろう。

(株)小学館・第三編集部次長

兼情報企画編集長)

3 Kと3 D

中 田 信 哉

日本ではすこし以前まで3 Kという言葉がいわれた。若者が嫌う仕事で「きつい」「きかない」「きけん」というわけである。

韓国へ行き、ソウルで若いサラリーマンの友人に会った時、彼は「韓国では3 Dというのですよ」と教えてくれた。

3 Dというのはダーティ（汚い）、デューティ（責任がある）、ディフィカルト（難しい、きびしい）ということだそうなの。

3 Kでも3 Dでも、それは人不足の時、特に若年労働力不足のなかで、労働力の確保難

についてよくいわれたが、現在の不況のなかで人不足が一時的にでも解消されると、今後は企業内で若い社員に仕事をさせる場合に、この3 K、3 Dを適用させているのだそうなの。

そういうことを言ったら、あるメーカーの商品開発担当者が、「商品でも3 K、3 Dの商品は絶対にヒットしません」と言った。彼が頭の中に持っている3 K、3 Dとはどういうことだろうか。

（神奈川大学・経済学部教授）

ビール文化を育てる時代

中 谷 富 治

日本におけるビールの歴史は僅か 130年に過ぎず、日本ではビール文化もまだまだ未熟で、ビールを語る言葉も未だ少な過ぎる。

とはいえ、昭和30年代に入ってからビールの大衆化は、量的には著しい発展をもたらし、多くのビール愛飲家を生み育てて来た。

しかし、価値観の多様化した現在、多くの愛飲家たちは、今度は質への欲求を高めつつあり、TPOに適合した特性（質）のビールを楽しみ、ビールを語る喜びを求めている。

地ビールやハウスオリジナルビール等々少量ではあるが付加価値の高いビールが、これからの市場を支えていくことになるだろう。

この“今”こそわが国のビール文化をさらに育み高めることが大切である。そのためにはメーカーの押しつけだけではなく、お客様と一緒にビールを造り、語る言葉を創造し磨き上げて、ビール先進国日本の“ゆとり”づくりに貢献したいものである。

（キリンビール㈱・京都工場長）

ツータツ

中 西 将 夫

ツータツとは通達である。酒類業界では、さる7月8日付けの国税庁長官の通達が話題になっている。通達の目的は、そのルーツからいっても、いま話題の「お酒のディスカウントショップ」がこれ以上はびこらないように規制を強めたものである。既存の酒販店、つまり組合が自民党に働きかけ、その財政部会のなかに「酒問題小委員会」をつくり、さらに霞ヶ関に働きかけた結果の「通達」である。細川内閣の看板のひとつは規制緩和であ

る。1万件もあるお役所の許認可権は、お役所のメシの種であり、天下り先を確保する手段だから、簡単に手放すわけがない。所得税減税も、赤字国債も、消費税の引上げも、公定歩合の引下げも、景気対策の効果はもちえない。日本国自体が構造不況に陥っている。規制社会主義から、そのツケを一身に背負っている消費者を解放することが先決である。

(㈱TCI・代表取締役)

超速から緩速へ

中 野 光 雄

消費は賢い段階から正しい段階へ移っている。

生産・流通・サービス側の都合による供給や提供は、自分らの立場からは正しく、送り手の立場からは冷やかに見える。

生産・流通・サービスが先行し、先取りし、早く、速く、走り過ぎた。

オーバーランした分は、戻らなければならない。

自然界の一員として、そのテンポにマッチし、速度を緩めることに切り替えなければならない。

ゆっくりズムのマーケティングは、ノロいことではなく、全地球的に快・簡・真・品（品位）である。

(RDR研究所・代表)

《新営業》 《新物流》の時代

波 形 克 彦

細川首相は政治改革、行政改革、経済改革の3つの改革を打ち出している。社会のインフラが変われば流通業界のシステムも変わらなくてはならない。卸売業界も新しい営業システムと新しい物流システムが必要だ。

営業では、営業マンは商品を売る必要がなくなり、EOSで注文は入ってくるようになった。まもなくPOSと連動した自動発注が普通となる。次はアメリカのウォルマートとP&Gが結んででいる戦略同盟によるクイッ

クレスポンスのように、EDIによって小売店の店頭在庫を検討し、適量送るようになる。受注はEDIの時代がまもなく来る。

受注がEDIになれば、物流は少量多頻度から適量適頻度配送になる。店頭に品切れを起こさない適量を決めること、納入時間に遅れて販売の機会損失を起こさないようにすること、欠品、誤品を無くすことが、これからの物流の課題である。

(商業システム研究センター)

価格戦略がマーケティングの主役になる

西 川 徹

マーケティングとは非価格競争の手段であると考えられていた時代が長く続いた。価格は安定させ、商品企画と広告・販促そしてチャンネル政策で競争する。価格戦略はマーケティングの4Pの一つにカウントされていないが、その地位は低かった。

しかし、これまでも、大きなリスクを背負って、思い切った価格戦略で巨大市場を創造した例はある。古くはカシオミニ、そして任天堂のファミコンなどがその代表例であるが、

そうしたケースはきわめて少ない。

ここにきて急激な高まりを示している規制緩和の動き、そして円高下で流入する輸入品との競争は、いやでも価格戦略をマーケティングの主役の地位に押し上げざるを得ない。

単なる低価格ゾーンの品揃え強化で需要を喚起しようというのではなく、思い切った戦略的発想での価格を軸とした市場創造が、課題である。

(日立印刷(株)・常務取締役)

新商品による市場開拓時代

西 田 弘

これまでの方法で不況を解決すれば、物の需給は再び活発化し、経済は復活すると考えている人が多いが、私は今日の不況は単なる量的需給関係の活性化を期待しても解決しないと思う。

消費者はバブル経済下で精一杯背伸びをし、その結果商品選択眼が向上した。本物が何かを学習し、価値判断力が増したともいえる。この反動が今日の不況だが、今までの波動とは違う。それは消費者が質的需給関係の変化

を求めているからだ。

変わったのは消費者、多額の設備投資して容易に変われないのがメーカー。このギャップが構造不況となっている。単に価格を下げてても不用なものは不要というのが消費者だ。これに応えるには新しい価値ある新商品を創造して、消費者の納得した購買力を刺激することが最大の近道だが、少し時間がかかることを覚悟せねばならない。

(ダイハツ工業(株)・専務取締役)

ネオ情報化社会とマーケティング

沼 本 康 明

今、情報技術の潮流はネオダマ（ネットワーキング＝情報機器の連結、オープンシステム＝機器の選択・接続が自由、ダウンサイジング＝機器の高性能・小型・低廉化、マルチメディア＝文字・数字・音声・映像の統括・対話化の頭文字4語を連ねたもの）である。

そして、ネオダマによりネオ情報化社会が到来している。ネオ（新）情報化社会は以下のような情報主義が広がることである。

情報資本主義（情報経済化）、情報民主主義（情報公開、情報共有）、情報経営主義

（情報武装型経営電子化）、情報労働主義（情報・知識労働者・知的財産権）、情報仮想主義（仮想現実経営・生活）等である。

ネオ情報化社会は、あまねくネオダマが普及することであり、その活用の是非が問われるのである。マーケティングにおいても、顧客市場、商品、流通、競争などに関する情報をネオダマにより最もよく制するものが勝者となるのである。

(NEC・C&Cシステム事業グループ
主席技師長)

これからは“生き方のマーケティング”

野村正樹

マーケティングの概念は広がっている。

かつては単に「モノを売るための仕組み」と捉えられたが、今では「人間生活と社会の幸せづくり」といった意味になってきた。新しい価値を手にする顧客の幸せ。利潤をあげる企業の幸せ。メセナや環境保全をも含めた社会の幸せ……。

肝心で大切なことが一つ見落とされている。それらのシステムにかかわる企業人（メーカー）の幸せを、これからは尊重すべきだ。商品における育成プラン、企業における成長

計画が大事なごとく、一人の人間としての成長、発展、それを支える家庭の幸せの明確な青写真と、その実現のためのアイデンティティと努力を備えた行動が求められてやまない。自分自身の「人生や生き方のマーケティング」なくして、ビジネス・マーケティングが全うできるわけもない！という視点を大切にしたい。まさに、『仕事には科学を、人間には愛を、人生には哲学を』なのだ。

（サントリー㈱・ミュージアム設立準備チーム）

リストラは過去の成長要因の見直しから

馬場 聡

冷戦構造の終結といわれてもピンとこなかったわれわれも、絶対多数を誇った自民党が下野し、結党1年足らずの新党党首が首相の座についてしまった政変劇をまのあたりにするに及んで、ひしひしと世の中の変化の激しさを実感している。

企業の多くはそのような時代変化の中にあって必死に事業の再構築に取り組んでいるが、おしなべて枝葉末節にとらわれている傾向が多いように思えてならない。冷静に世相を観

察すれば、過去のそれぞれの企業を支えた成長要因が、時代変化の中で逆にスッカリ成長の阻害要因に変質している、というケースが極めて多いことに気がつく。

本格的にリストラに取り組むには、まずそれらの過去の成長要因をリストアップし、1つ1つ見直すことからスタートすることが、結果としてダイナミックな事業の再構築を成功させるポイントになるのではなからうか。

（資生堂開発㈱・取締役商事部長）

プラスチックのリサイクル

早 崎 胖

最近、プラスチックの廃棄物が問題視されてきている。プラスチックは歴史が浅いにもかかわらず、その機能性・経済性が優れていることから急速な普及をみて、今やプラスチックなしには日常生活が困難とすら言える時代である。だが、その軽い・丈夫などといった利点が、廃棄物になると、かさ張る・腐らないといった弱点となって、嫌われることになった。かかる素晴らしい素材と、今後うまく共生していくには、いくつかの新しいマーケティングの観点が必要と考える。

第1に、商品設計・製造時に、使用量を必要最小限に抑えると共に、廃棄後の易リサイクル性を織り込むという、環境性の考慮が必要である。第2に、プラスチック廃棄物をうまく回収・再生・使用するクローズド・ループを形成することが必要である。再生品を使用して初めてリサイクルである。第3に、リサイクルのために増加するコストを、内部経済化する社会システムの構築が必要である。

(三菱化成㈱・プラスチック・

エコシステム室長)

ゴミと企業文化

林 建 一

ゴミ、リサイクルは身近なテーマである。しかしたどればすぐに世界の人口問題に行きつく。舞台は多様である。扱うモノの価値そのものが、状況次第でプラスからマイナスまで、ゴミになったり資源になったりする。話題は技術分野から社会構造の分野にまで及び、中央官庁から地方自治体、老人から小学生まで国民すべてが関与する。企業のキャンペーンは競って環境への優しさを訴える。リサイクルの無駄を説く逆説家が人目を引き、それを売るマスコミがある。声にはそれぞれ大小がある。

リサイクルはバランスのいい情報の整理、評価が難しいテーマである。日の当たる仕事でもない。ゴミ問題には自分自身の問題とは気づきたくないところがある。

だが、いやでも今、加速度を上げて企業、個人の身边に迫っている。どう読み、どう参加するか。企業文化が読み取られ、企業人としての素養の問題に立ち至るテーマでもある。

(三菱マテリアル㈱・アルミ缶事業本部

リサイクル部長)

生活情報の時代

引 地 幸 市

「打てば響く」が、ことマーケティングに限らず、求められる理想といえるが、簡単なことではない。打ちどころを見極める眼と狂いのないフォーム、技量の2つが揃ってはじめて成り立つ世界である。

作り手の時代から伝え手時代、さらに使い手時代へと入りつつあると言われる。もちろん、実態はまだまだだが、主導権の最大武器である「情報」コントロールが、ある部分、市民レベルにまで“下りてきた”意味は大きい。生活者としての、地域や海外・世界への

ネットワークの広がりをもたらす変革の大きさ。パソコン通信の双方向の、際を超え、崩すパワー、手軽な、身近な情報流はその代表的なものといえよう。一人一人がそうした接点から情報を入手し発信し合う、その中で生活編成の時代に入っている今日、原点は知恵ある情報流。生活知の情報流である。痛みもわかる生活者視点こそ、であるとなると、改めて聞き耳精度とフォーム・技＝打てば響く、である。

(㈱文化放送・生活情報局 部次長)

自社分析から

樋 口 徳 明

地方の小さな酒メーカーが、企業らしくなりたいと考えました。「伝統の手造りの酒」にこだわって、利益を生むことがたいへん難しい時代となった。手造りの酒を作る造り手がいなくなった。そして、うまい酒イコール鑑評会入賞酒ではなくなった。『上善如水』で検証済み。この「造り」と「売り」のリストラがマーケットを拡大し、会社を変えるポイントだろう、と考えました。

ではどうするか。ひとつは「手造り」を止め、「頭造り」にすることです。頭で酒を作

る。できるだけ製造過程をシンプルにして、質の高い商品をつくること。もうひとつは、社外社内のCSの徹底で、より効率的な生産・営業・物流システムの統合をはかることにあります。

古い体質から抜け切れないわれわれ弱体酒メーカーが、遅まきながらも改革しなければいけない大きな課題と思っております。小さな町の小さな造り酒屋のあがきから。

(白龍酒造㈱・営業本部

マーケティング室長)

「家元の時代」への対応

平 林 典 子

ジュリアナ東京を聖地とあがめ、全国地方都市のディスコに集うお立ち台ギャル。

巷では「理解できないきわもの」扱いだが、なんのその。「男に見せるためじゃない、自分を表現するため」と言う彼女たちに迷いはない。一方、かつて我が世の春を謳歌したH ANAKO世代は、バブルが去って、アッシー君やブランド品といった拠り所を失ったことで、めっきり元気を失っている。

みんなが何を追っかけているかを分析して、そのスタイルを踏襲していれば良かった

“一億総マーケター”の時代から、自分らしさを発見し、それを表現することが結果的にみんなに受け入れられるという、カリスマや家元の時代になってきたようだ。

そんな生活者動向を背景としたこれからのマーケティングは、「何がボリュームか」より「何が他の中で絶対的な価値を持つか」という見極めが重要となるだろう。

(博報堂・

コーポレートコミュニケーション局)

ネオダマ戦略

平 林 牧 生

マーケティング戦略にビッグアイディアは無く、集積されたものの革新と、新しい仮説が重要な要素になります。そこで、これからの戦略のキーワードを考えているところです。

「ネ・オ・ダ・マ」

ネはネットワーク（外部とのつながりの有効性）。

オはオープンシステム（ハードとソフトの融合、開放性）。

ダはダウンサイジング（適正規模、まとまりの良さ）。

マはマルチメディア（マルチベンダー、多様性と応用性）。

極力無駄を排除し、経営のエッセンスに、個が近づく意識を持った戦略立案こそ、強い企業を創るのではないのでしょうか。

最近、企業やブランドをあまりにもイメージだけで語っているような気がします。自社の機能、原資を的確に把握しているのだろうか。企業が生活者に選択される新しい条件を、今までの反省を踏まえて構築する時期だと感じます。もう一度、自社のベスト・マーケティング戦略を組み直す時期が来ています。

(株)千修・マーケティング企画室

チーフプロデューサー)

クチコミの力、今も昔も変わらない

平 松 昌 子

最近各地ではやるもの。その一つがテニススクール。体を動かすのは良いことだという信仰と、ゴルフにはない手軽さが受けてか、不況知らず。平日は主婦たちで、休日はお父さんたちで結構賑わっている。だが…である。人の集まるスクールと閑古鳥がなくスクールができる。それは施設の善し悪しや、立地条件だけではないらしい。

客がすーっと減ったスクールがある。原因はコーチ。コーチに入れ替りがあったのだ。「あのコーチには、習いたくない」と一人の

主婦が更衣室で話した。「他所にいかうかしら。」仲間の一人が同調した。その後一人二人と主婦の姿がコートから消えていった。主婦たちに明確な理由があったわけではない。だが、更衣室の会話はすでに「あのコーチの教え方ダメなんだって」に変わっていた。

主婦を相手の商売は、今も結構不況知らずで盛況だともいわれるが、恐ろしいのは人の口。クチコミの力、昔も今も変わらない。

(オフィス502・ライター)

卸売業とECR(エフィシエント・コンシューマ・リスポンス)

廣 田 正

米国の食品業界で近年盛んに論議されているのが「ECR」である。これは既に大成功を収めたアパレルや日雑の業界におけるクイックレスポンスの課題を、加工食品を中心とした食品業界の流通実状にマッチさせたものであり、生活者のために「生配販3層」でいかに効率的な流通を実現するかというテーマであり、究極の流通システムとも考えられる。

長年激甚な競争に明け暮れていた米国流通業界が、同じ利益をせめぎ合って来た業態間競争からこうした境地に達したことは、誠に

興味深いことであり、元来共生的観念の強い東洋的思想の内にあるわれわれにも納得出来るところである。当社も創業の理念である「消費と生産を結ぶ価値あるかけ橋」に成長することを標榜しており、まさしくECR時代の「要」となることを目下最大の目標と自覚している。「新物流」「新営業」「新管理」はそのために踏み越えねばならぬ必須要件であり、情報システムを最大の武器としてこの課題に積極的に挑戦したいと考えている。

(㈱菱食・取締役社長)

求められるプロモーションの価値創造

深 沢 克

「購入決定時点で、今買うべき理由を作る」プロモーションの価値は、不況下の現在、重要性を増している。しかし、メーカーのブランドロイヤリティや資産を食いつぶす形や単なる需要の先取り型では、たとえ一時的な売上増をもたらしたとしても、それは戦略的妥当性を持ったプロモーションとはいえない。プロモーション戦略は、マーケティング戦略の中に正確にビルトインされ、構築されるべきものだからである。それには、マーケティング事実の読みこみと購買行動心理の探究が

もっと深められるべきだと思う。特にプロモーションの共同推進者としてのチャネルとのマーケティングが、これからのキーとなる時代にあっては、チャネル側の態度や行動、判断基準を踏まえることが要求される。そうすることによって初めて「タフで我まな生活者」の気持をゆり動かし、行動を促進することが可能となる。そのような努力によってしか現在の状況を打開する道はないと思われる。

(博報堂・SP局プランニング部長)

「選ぶ」のではなく「選ばれる」ために

福 崎 隆 司

第19回MCEI戦略研修ツアー報告では、欧州の消費行動の視点はコストコンシャス、バリューコンシャス、タイムコンシャスの3軸とその相互作用にあるとしている。これは今の日本の消費態度にそのまま当てはまる。

そして今、この消費態度の中で新たな選択需要が生まれている。しかしこれはかつての、緩やかとはいえず右上がり成長の中で、普及率需要から、選択率需要へとシフトした過程とはパラダイムが全く異なる。

現在の選択需要とは、低迷する市場の中で、

新しい消費態度に合致したものだけが選ばれるということだ。顧客を選ぶのではなく、顧客に如何に選ばれるかがポイントなのだ。

そのためには商品・流通・サービスのどこに何を準備し、それをコミュニケーションとしてどう加工していくかを、新たに「選ばれる」という視点で点検し、組み上げていく必要がある。恐らくその作業には、ハードランディングともいうべき荒治療が伴うはずだ。

(㈱旭通信社・プランニングディレクター)

強みを生かす

福 原 耕

バブルの後遺症に日本経済全体が悩んでいる。バブル期は、各企業とも急速な市場拡大の恩恵に浴することが可能であった。一転して、市場の急速な冷え込みに直面し、体質の大変革を迫られている。

変革の時代にあって企業経営にとって大切なことは、「本業に徹し、基本に徹すること」つまり、本質を追求することである。そのためには、自社のポテンシャル（強み・弱み）を徹底的に掘り下げ、「強み」を生かし切ることである。

しかし、案外、自社の強み・弱みが客観的にわかっていないのではないか。総花的な経営資源の投入により成功したため、選択と集中によって自社の「強み」を発揮させる戦略発想が希薄になっていた。確かに、経営資源の集中は一面で大きなリスクに伴うことであるが、今や、自社の正しい評価に基づく思い切った経営判断が求められている。まさに、真の経営力を問われる時代がやってきた。

（松下電器産業㈱・常務取締役）

「売れる商品」から「受け入れられる商品」へ

保 谷 敬 三

これまで飲料容器メーカーである私共のマーケティングは、「需要」を前提とした顧客・消費者ニーズの把握／対応が中心であり、その結果、商品開発も生産性・流通性などの機能の向上、及びコスト対応に重点がおかれてきたのである。

しかし昨今、容器メーカーにとって、新たなニーズの把握／対応が必要となってきた。

それは社会・環境問題から発生したニーズであり、容器に対して環境・リサイクル適性を求めるものである。つまり、このニーズを

満たさない容器は、将来的に社会に受け入れられなくなる恐れがあるのである。

よって、これからの容器メーカーのマーケティングは、機能やコストといった商売ベースのニーズだけではなく、いかにして社会に受け入れられる容器となるかという社会ニーズの把握も必要となり、一方で各容器ごとに、LCAなどの作成並びに社会ニーズに合った原材料の開発・利用などの対応が課題となる。

（新菱アルミ缶販売㈱・営業第一部）

「右上がり直線」から「右下がり直線」の時代へ

星 康 弘

われわれ建設会社の企画部門は、都市づくりや街づくりの企画に関して、これまで行政の作成する人口動態や消費者の購買動向、また様々な調査機関によるデータをベースにして検討を行ってきました。しかしこれらのデータの多くは、「右上がり直線」での将来予測です。市や県で作成している資料の将来人口予測では、ほとんどが人口増加を示しており、また購買指数に関しても常に増えることが前提となっています。

しかし、昨今の新聞紙上を賑わしているの

は、「バブル経済の崩壊に伴う消費者の購買意欲の低減」という問題であり、また「子供の出生率の低下」と人口の減少という「右上がり直線」とは逆の「横ばい直線」や、「右下がり直線」の話ばかりです。

これからのマーケティングでは、このような事実を冷静に受け止め、的確な判断と補正が必要になるとともに、消費者を十分に与えた企画が重要になってくると考えます。

(大成建設(株)・開発本部計画部計画室係長)

円 高 歓 迎

前 沢 宮 内

「あるエコノミストが“日本人は自国の通貨価値が上昇することを素直に喜ばない数少ない国民である”と語ったことがある。今日の円高は、急激に進行したこと、かつ政策不在の結果として特定の産業に負担を強いるものであること等、問題は確かに小さくない。しかし円高は日本人一人一人の労働の価値が国際的に高まったという点で本質的に歓迎すべきものである。これを国民の生活向上に結びつける政策こそが必要であろう」というのは、慶大の竹中助教授の意見であり、私も全面的に賛成です。

この円高はわが国の前近代的な古い体質を変えるための天の与えた大きな試練であり、機会であると考えれば、こんなありがたいことはありません。わが国の硬直的な社会構造、異常な内外価格差を変えるには、ちょっとやそっとの変化ではダメで、マグニチュード8クラスの地震が必要でしょう。特に生産性の低い農業、流通業の近代化をこの際思い切って実現する機会としたいものです。

(㈱日本P-O-P広告協会・専務理事)

共生のトータルマーケティング

前 沢 進

情報化時代の到来に伴い、すべての企業が情報をフル活用し、差別化を目的としたトータルマーケティングを展開している。しかし情報化時代の申し子である情報処理産業は未曾有の大不況に突入、ソフトハウスの業績は惨憺たる有様である。何故か？それは時代の要求が変わりつつあるのではないか。経済の発展、市場の成熟化に伴い、メーカーとしての社会的存在価値は、大量生産能力→多品種少量生産能力といった差別化機能から、豊かな暮らしに必要なものを適種適量生産する共生機能へと変化、経済課題も差別化→優位差

から好感度企業化へと変わっていく。そしてそのことはトータルマーケティングの目的が、自社の事業領域内におけるユーザーとの共生能力開発、さらにユーザーの事業領域内での共生能力向上支援へと拡大することを意味する。共生のための機能分析、機能提供力開発、機能の総合的コーディネートが共生のトータルマーケティングの主な役割となっていく、と考える。

(株)アイチコーポレーション・

営業本部販売企画部企画課)

企業理念の大人化

松 岡 一 男

限られた短期間に良い成績を残すのは、比較的簡単であるが、コンスタントに永きにわたって業績を維持・向上させるのは並大抵のことではない。エクセレントマーケティング、エクセレントカンパニー……今、どの程度活き続けているだろうか？それらの結果を確認する時、私たちは改めて細く、長く、たおやかな成長を意識せずにいられない。日本の企業はすべからず業績志向である。継続的な発展、株主確保のため必要なことではあるが、業績への加重がかかり過ぎている。今求めら

れるのは、企業理念そのものの大幅な変革、大人化へのシフトではないだろうか？

根幹のセプトは、良い人間を育てること。良い会社を創ること。良い人間とは、自分・他人を大切にし、仕事への前向きな姿勢と遂行力を持ち、同時に人格の高揚に努める人。良い人間が、世のたをフレームに入れた、気持ちの良い仕事をする時、その会社は結果的に良い業績を残せる！

(株)ワコール・宣伝部長)

インフォマーケティング

松岡茂雄

顧客や見込み客に対する情報提供が、これからのマーケティングの核になるとの思いを新たにしている。

広告やカタログによる情報提供の結果、得られたレスポンスを効果的に購買に結びつけていく、そんな手法をインフォマーケティングと名づけたい。(情報提供型のTVコマーシャルをインフォマーシャルと言うように)

広告は、制作者のモノローグから消費者とのダイアログに変わっていく。個別の顧客とのリレーションシップの構築が、大きなマ

ーケティング目標になるだろう。

アメリカの建材メーカー、アンダーセンはこの手法で、来店者数(ストアトラフィック)を増大させ、販売代理店制度の下でも消費者教育が高業績に結びつくことを実証した。

消費者とのインタラクティブな関係を重視するインフォマーケティング。多様化するメディア環境の下で、効果の上がる手法を探究しておられるマーケティング関係者に、真剣な研究をお薦めしたい。

(株)日本SPセンター・副社長)

日常生活の質の向上

丸谷芳雄

第1期ビジネスマン時代は薬のマーケティング活動に終始した。

第2期ビジネスマン時代とも言えるこれからの第三の人生を、縁あって生・損保のプロモーション活動の一端をお引受けすることになり、日夜努力しているところである。

薬と生・損保のプロモーションを比較してみても、共通するところと大きく異なる点がある。薬は人間の肉体的苦痛を少しでも取り除くことを中心に商品開発がすすめられる。

生・損保は、いざというとき少しでも心の

苦痛が和らげられるように、商品設計にその力点がおかれている。

薬の研究の対象が自然物や化学物質であるのに対し、生・損保の商品開発は日常生活における安心・安全という無形のものへの挑戦が主たる基本テーマとなる。

しかし、薬も生・損保も、人間の日常生活における質の向上の追求という原点において、大きな共通点がある。

(株)ヒサカタ・取締役 営業部長)

不況だからできることがある

御 巫 理 花

政府とマスコミの景気回復キャンペーンもなかなか効果が上がりません。円高に天候不順も加わり、打ったはずの景気の底の下には、まだまだ深い溝がありそうです。でも、嘆いていてもしかたがないので、積極的に不況と取り組むことを考えてみませんか。

不況でなければできないことがいろいろあります。制度やシステムの見直し、慣行の再検討、そして本当の意味の生活研究に取り組める時ではないでしょうか。

バブル時代は生活研究が盛んでしたが、企

業活動の基本を変えるほどのものであったかどうか疑問です。出来る部分だけ、都合の良い部分だけを取り入れたに過ぎなかったのではないのでしょうか。

これからは企業の存亡をかけて生活提案をしなければならないでしょう。業界別・事業部別の発想ではなく、生活シーンから発想するマーケティングが、やっと本格化するであろうことを期待しています。

(㈱女性の生活研究室・代表)

『高付加価値』への転換戦略

三 上 富 三 郎

松下幸之助氏の有名な『水道哲学』がいま見直しを求められている。それはこの提唱が間違っていたのではなく、大きな時代環境の変化がそうさせたのである。マーケティングも同じで、かつて錦の御旗のごとくもてはやされた大量生産、大量販売、大量消費という“MASS”の原理は、環境への最大の負担となり環境破壊の大敵だとする新しい環境法則が登場してきた。環境法則にさからう会社は必ず滅びる。これからのマーケティング戦略は『少なく売っても顧客に喜ばれ、企業も

利益を得る』という途である。売上高第一主義への決別である。そしてそれは高付加価値への転換以外にはない。物質（原材料）やエネルギーの消費を最小に抑えて利益をあげるマーケティングで、それはアイデア、デザイン、ノウハウ、サービスという環境負荷の少ないインプットをできるだけ多くする製品計画であり、この困難な挑戦に立ち向かうマーケティング戦略に成功する会社が残る。

(明治大学・名誉教授)

「価格」の時代の「価値」戦略

水 口 健 次

日本にいま、価格の時代がきている。

ヨーロッパとアメリカでは、もっとはつきり価格の時代がきている。ナショナル・ブランドのシェアは下がり続け、プライベート・ブランドのシェアは上り続けている。

価格の時代のマーケティング戦略とは何か。方向はふたつ。

ひとつは、価格対応力をつけることである。日本で買われているカボチャの66%は、南米チリの産物である。日本の消費者がそれを求めているのである。

もうひとつは、非価格対応である。

消費者は、知っているもの、判断できるものを、もっと安く買おうとすると同時に、知らないもの、もっとすばらしいコトに出会いたいとねがっている。

価格の時代に新しい価値をどう創造するか。そしてその価値をどうやって伝達するか。そのフィロソフィーとノウハウが、いま要請されている。

(株戦略デザイン研究所・代表取締役所長)

知 的 再 生

三 田 村 和 彦

市場と環境は変化するからおもしろいのであり、そこにマーケティングの妙味というのがあるのだが、ここしばらくはただただ取り乱していることが多い。やっかいなことは下々がおたついでいるのではなく、上層部の発言や判断にいちがいがあり、なんとなく連携感にすっきりしないものをみることである。

目の前の虫を追っばらうことを優先しすぎて、組織のなかの鉄則や原理など、掟や信念のようなものがなしくずしになり、肝腎のところがあいまいになっていることが、増えて

いる。

企業活動における基本戦略、政策、理念、ポリシー、トップのこだわりなど、もう一度公式の場で、総点検、総確認をすることが必要である。上級レベルの会議の密度をあげることで、ウラへまわっての小細工コミュニケーションを自粛することだ。いわば企業の頂上にあたる部分をクリーンにすること。家でいえばちらかったお座敷をきれいにすることを急いだ方がよい。

(株ワコール・顧客センター長)

プロフェッショナルの時代

三宅政勝

生活者が生活のプロフェッショナル化している時代に、マーケティング関係者が素人では勝てるわけがない。生産が消費に負けているのは事実だ。

商品開発に関しては、その商品領域のプロが集まっているが、流通・販売領域になると大いに危うい。ゴルフもスキーもテニスも文学も美術も音楽も……それぞれの領域で究めきれていない販売関係者が多すぎないだろうか。

「照明に関することなら、何なりと私にお

申しつけ下さい」と堂々と胸をはって接客できる販売員は、何人いるだろうか。市場ニーズはどんどん狭くなり、商品格差が少なくなる一方の今日において、販売力格差、マーケティングにおけるウエイトが、どんどん高まっていると思う。

業態開発とは売り方開発である。安さと効率と画一性だけを追求した売り方開発ではなく、もっと「大人の売り方」開発をめざしたい。

(㈱スピア・代表取締役)

小売業態別消費者ニーズの把握

宮下正房

わが国の流通業界はかつてみない多難な時代に直面している。とくに百貨店や大手チェーンストアなど有力小売業の不振が目立つ。この理由はバブル経済の崩壊にともなう長期的不況によるところが大きいであるが、同時にバブル経済を通じて本来的なマーケティング機能を喪失してしまったことによる。つまり、消費者が本来的に百貨店や大手チェーンストアに求めているニーズを的確に把握し、その

ニーズに適合したマーケティング戦略を展開するという大原則を見失ってきたことだ。したがってそれぞれの業態に適合したマーケティング戦略のリストラこそ不可欠であり、そのために消費者ニーズを正しくつかむというマーケティングの大原則に回帰すべきであろう。

(東京経済大学・教授)

マーケティングのリエンジニアリング

宮 原 義 友

バブル経済が崩壊して以来、日本経済についての有効な処方箋が得られないまま現在に至っているのが現状である。日本経済を支えてきた企業も昔日の元気はなく、リストラクチャリング（事業再構築）の名目で、従業員の雇用調整に忙しく、企業として本来的に最大限の経営努力を傾注すべき“市場の創造”はないがしろにされているように思われる。

この原因の1つに、マーケティングの行き詰まりがある。企業の存在価値が市場の審判によって決まるとすれば、市場の創造、顧客によって決まるとすれば、市場の創造、顧客

満足の提供に向けて、マーケティングのリエンジニアリングが不可欠である。

リエンジニアリングとは、ビジネス・プロセスの抜本的再設計と言われているが、市場の創造、顧客満足の提供のための中心的活動であるマーケティング全体について点検し、設計することが緊急の経営課題である。その再ポイントは、市場の審判に耐えうるマーケティングの組織、要因、活動になっているかどうかにある。

（横浜商科大学・教授）

アーバンマーケティングの世紀

村 國 豊

文明は時間と距離の感覚を変え、巨大であるべき地球を、手にとるように小さな地球に変えようとしている。人類は地球におそれを抱くことなく、地球上のすみずみまで侵略しつつしていくようにみえる。しかし人類が地球と共存していくためには、人類が地球を征服したという錯覚から目ざめて、畏敬の念を抱きつづけることも大切だろう。人類の大部分が都市に生活すると予測される新世紀ではマーケティングこそが、地球と人類の調和を回復する機能と能力を発揮しなければならない

い、と思う。環境、リサイクル、高齢者、難民などに代表される、これまでは政治や行政の領域にあったテーマまでが、都市マーケティングの主要なテーマのひとつになっていくと考えられる。とくにアート、スポーツなど言語に代わるコミュニケーション手段が都市マーケティングの中核になり、人間の肉体と感性を大切にする傾向が高まるであろう。

（㈱シマ・クリエイティブハウス・

常務取締役営業本部長）

メーカーの流通リストラ

森 茂 樹

系列販売網の見直しと建て直し。競争力強化のための提携と合併、グループ化。代理店の商権の見直しと事業領域別再契約。二次代理店の一次代理店化。地域別代理店の再配置。卸売店のユーザー直販売化促進。建て値制からオープン価格制へ。リベートの全廃、簡素化ないしは統廃合。クローズドリベートからオープンリベート制へ。機能リベート制の導入。契約改訂期間の長期化。受注量基準の単価設定。搬送条件＝時間指定、一括納入、製品の受渡しなどの正常化。価格の「後決め方

式」から「先決め方式」への転換。事後値引き補償の廃止。値上げと値下げ。返品廃止と買い取り契約制導入。これらは、「利益なき繁忙」に対する反省と、商慣行改正への行政指導をきっかけに起こっているメーカーの事業再開発における流通のリストラ＝「新流通政策」の展開内容である。流通企業や顧客との間で新たな合意を必要とする困難な課題だが、成功させなければならない。

(㈱日本マーケティング研究所・

取締役最高顧問)

マーケティングこそ真の景気対策

森 内 豊 四

この夏法事があって田舎に帰ったとき、人が一人通れる程度の畦道の舗装工事が行われていた。これが景気対策としての公共投資の実態かと苦々しく思った。

政府は9月16日にも公共投資の追加や規制緩和の推進、円高差益還元などを中心とする緊急景気対策を打ち出したが、これで景気が回復に向かうと予測する経営者やビジネスマンは、ほとんどいない。

今回の不況の最大の原因はGNPの5割以上を占める個人消費の落ち込みにあるが、消

費を上向かせるための有効な対策が、国の政策レベルはもとより企業経営レベルからも出てこない。広告を含む各種プロモーションはむしろ収縮するばかりで、景気対策とは逆行している。いま求められることは、強力なマーケティング戦略の積極的な展開であり、その基本は消費者に立ち返ることだ。消費者が真に欲するモノをその琴線に触れるかたちでコミュニケーションしていくことが肝心である。

(日経広告研究所・専務理事)

もっとシンプルでわかりやすいのがいちばん

森 澤 茂

広告の仕事を通じて思うことは、企業の要望なんて、あれもこれもと化物のように欲が深いもので、実際には各々の事情と条件が複雑に絡みあっていて、ひとすじ縄ではいきません。枝葉をそぎ落として本質を見つめながらいい幹を一本通すのには血のにじむような苦勞と戦いがあります。そんな時はいつも一生活者に立ちかえり、自分にとってその商品は何か、生活の中でどうかかわって、どうあるべきかをきつめて考えます。広告やデザインは生活の中にうまく溶け込んでこそ活き

てくるものだと思います。受け手側の気持と送り手側の気持、両方の接点を見つけ出すのが基本です。一生活者としての感覚や感性、基本はアマチュア目で見ながら考えます。発想したり実際の仕事にかかる場合はあくまでもプロとしての戦いです。どんな仕事をして、どこかでは企業の言いなりになっていないということを主張したい。言いなりにならない誠実さみたいなものを大切にしたい。

（㈱プランニングカンパニー・

代表取締役）

マーケティングショップづくり

森 原 基 晴

成熟市場における系列専門店の成功のカギは、専門店みずからがローコスト運営を基本に、お客様に対し数多くの顧客満足を与える行為を持ち、実践するマーケティングショップをめざすことだ、と思う。

マーケティングショップに到達する道程を整理すると、経営者（店主）の哲学とビジネス構想力、実行力が不可欠であることはいまでもない。具体的に表現すれば、1)将来に向けて事業拡大意欲があり、常に現状打破を心掛けている、2)近代経営管理を心掛けている、3)経営能力が見込める後継者がいる、4)

従業員とお客様が求める満足を常に与え実行している（E SなくしてC Sなし）——の4つの行動を同時進行する店になると思う。自社系列意欲店を選別し、真のマーケティングショップづくりに新機軸をもって挑戦。No challenging is no progress.

（注）近代経営管理とは、①売れ筋・死に筋など商品研究をしている②サービス研究をしている③中期事業計画を立案・実行していることをいう。

（㈱ブリヂストン・リテール開発部課長）

いま再びコンセプトワークが問われている

守 谷 一 誠

生活者の消費行動が変化している。それはモノやコトに対する価値観の変化によるものであるが、バブル経済とその崩壊によって一層加速されつつあるように思われる。商品（モノ）についていえば、いまや生活者は、みずからの感性や求める機能に合致するかどうかなどだけでなく、品質と価格のバランスに極めて敏感になっているし、再生紙使用による省資源など、商品の社会性にも大きな関心を持つようになった。

こうなると、曖昧な機能やデザイン、価格

設定の商品は見向きもされない。そのような生活者に関心を抱かせ、手にとってもらうためには、ターゲットに対し明快な主張を持つことと、それを的確に伝えるシャープな宣伝広告が必要不可欠となる。これは、商品企画や宣伝に携わるマーケティングにとって、コンセプトワークにおける真の力量が問われる時代になったことを意味しているのではないだろうか。変化する生活者の姿を見ながら、最近そんなことを痛感している。

（資生堂・経営企画部長）

現 場 検 証

諸 田 哲 生

マーケティング戦略の「これから」と「これまで」に共通する課題が一つあります。それは全社を通しての戦略の理解と実現との乖離です。「顧客接点」で計画通りに戦略が実現するために様々な整合作業の過程があります。いわゆる「売る力」と「売れる力」とのバランスが重要なのですが、特に「売れる力」を担当する諸機能が業務のスタートとゴールにおいて「顧客満足」の一点に統合できるかどうかが鍵になります。そのためには営業マンが中核となり、生活者情報を店頭から吸い

上げ、魅力的な仮説設定を行ない、提案しなければなりません。指導不足もあって思うようにいきません。物事を完成させるプロセスとして、「守」「破」「離」ということがいわれていますが、この「守」にあたるこうした基本が確実に行われるまで、トップはみずからの立てた戦略の「現場検証」をくり返しながら修正を重ね、業務改革風土の確立のための運動の展開をはかることが肝要と考えます。

（ロッテ商事㈱・専務取締役）

アジアに活路を

矢 嶋 隆

若年人口の減少、チャレンジャーの減少、教育市場は二重の意味で狭くなりつつある。

偏差値至上の輪切り教育の中で単一の価値観を押しつけられ、朝日新聞では「粘りがなく見切りが早い」「創造性が欠ける」「異人種とつき合わない」と指摘された若者像。

本校においても4年前と比較して平均偏差値は48から53と年々アップしているにもかかわらず、学生に覇気がなくなっている。

しかし、アジア留学生の台頭は著しい。1割の勢力をもつクラスもでてきた。大卒や実

務経験者もいて、さらに大学院進学や他国への留学と、向上意欲も高い。

8月には台北にて台湾同窓会が発足した。その席上で韓国人の留学生会会長K君と台湾代表C君は、3月ソウル同窓会での再会を約し、しっかり握手をかわした。

民間外交の芽を育て、これからのアジアビジネスの発展に貢献できる人材の輪をつくるのが、教育市場拡大のベスト策と思える。

((学) 川口学園・早稲田情報ビジネス

専門学校広告ビジネス科副主任)

戦略と実践の「これから」

谷 内 田 孝

マーケティング戦略活動の到達地点のひとつとして、クリエイティブ戦略がある。マーケターの頭脳戦略が具体的形状になって、視覚戦略として移行する時、デザイナーを含むすべてのクリエイターとの間にズレが生じることが多い。マーケター優先か、クリエイター先行かは別として、相互の目標が商品の販売であったり、集客であったり、基本となる市場があり、コンシューマーが存在し、ターゲットがあり、さらに競合がある現状で、頭脳が造形かではなく、いかに継続できる戦略を実践できるかであろう。

アパレル界も、飲食業界も一時期、デザイナーブランド指向としての企画先行に進み、その大半が消滅している。「これから」はマーケターはクリエイティブ部門のワークプロセスでの理解が、クリエイターはマーケティング戦略の頭脳の介入が必要となるのではないだろうか。共に影響しあうことのできる戦略こそ、「これから」の課題であり、問題点であろう。より高度に、より高密度に。

((株)谷内田デザインスタジオ・

代表取締役社長)

太陽の世界

家 根 敏 明

バブルの断崖を踏み外してマーケティング作戦の諸相は方向を見失った。本業でなく副業で、安値でなく高値に、持久性よりも消耗性が、合理的でなく非合理に、普遍性よりも特異性がと、商品の市場原理を否定して造られたバブルの虚像に、マーケティングの主導調が、日くトレンド、日く付加価値と囁き立てて消費者利益を欺いてきたのが、今回の構造不況の背景でもある。

いま市場が霧の中を抜け出す第一歩は、商

品の需要の原点に立ちかえることである。消費者は敏感に、すでに行動を開始している。その選択行動はこの不透明な市場環境の中で強力に動きはじめた。見せかけのマーケティング手法は信頼を失った。信頼できるものを求めはじめている。

マーケティングはいま、かつての暗闇の秩序から、誰もだ納得できる明るい太陽の世界へ復権しようとしている。大切なときである。
(㈱文化放送開発センター・代表取締役社長)

企業の自助マーケティング努力を

八 巻 俊 雄

特許申請件数は1989年をピークに、商標登録は1990年をピークに、統落している。一方消費者の貯蓄性向は1983年をボトムに少しずつ上昇している。このことは企業の製品開発力が衰えはじめ、次いでブランド統廃合によるリストラが進んでいることを示している。消費者は買い控えているが、貯蓄をふやしていることは「買いたい物がない」ことの表れであろう。三種の神器から始めて、3C、3V、3PあるいはOAの3種の神器など次

々にトリガー商品が日本経済を引っばって来たのが、今、嘘のように沈静化してしまった。一方で、財政出動、金利引下げ、減税のあるいは円高差益還元の大合唱である。私から見れば、これで景気が回復するとは思えない。歯車の循環を正しくするために、企業の自助マーケティング努力を望みたい。まだまだ日本は貧しいのだ。

(東京経済大学・経営学部教授)

リーズナブル・プライス感覚

山 口 貴 久 男

バブルの崩壊で消費者の厳しい生活態度は完全に定着したようだ。生活のムダを省く態度が広まっている。食べ物をムダにしない、電気、ガス、水のムダを省くなどがその1つだ。買物の際、商品の値段に対する見方も厳しさを増している。同じものなら安い店で、品質に差のあるものについては品質からみて価格の安さを見抜く力を急速に身につけている。だが、消費のフレカも大きいようだ。価格の安さに対する志向が“安もの買い”に向

かっている面も少なくない。

こうした学習効果を経て「リーズナブル・プライス感覚」も広まりをみせている。みずからの満足感に引き比べて喜んで支払うに値するかどうかという価格感覚である。品質に重点をおき、品質からみてほんとうに納得できる価格こそ、マーケティングの上で最も重要な課題であり、生活者が求めているものといえよう。

(㈱生活行動研究所・代表取締役所長)

「値ごろ感のある」製品

山 口 信 和

これからはどんな製品が売れるのだろうか。今までマーケティング担当者は他社製品になりユニークな製品コンセプト、ユニークなパッケージなどユニークなマーケティング戦略を構築し、競合製品に対していかに自社新製品を差別化するかに専念してきたと思う。しかし、最近それが行き過ぎているのではないかと感じるのは、私だけであろうか。店頭には生活者の真のベネフィットには程遠い製品が時々見受けられる。

豊富な情報により生活者の知的レベルはま

ずます向上してきます。情報源も国内のみではなく、海外へと国際化しています。これからのマーケティング展開の成功のキーワードは、何も難しい言葉ではないと思います。新しい変化に直面したら、その原点に立ち戻ればよいのではないのでしょうか。原点の一つとして「値ごろ感のある」がこれからのキーワードになるのではないのでしょうか。このキーワードをいかに戦略に結びつけるかが、ポイントになります。

(エスティ ローダ㈱・常務取締役)

「あたり前」のことを「あたり前」に

山 西 太 洋

バブル経済崩壊後の消費低迷が続くなかでやれ「価格だ」やれ「価値だ」とあたかも大地殻変動が起こったかのように論議されているのが最近の風潮である。しかし、よく考えてみると、われわれがマーケティングの対象とする「消費者」は本来賢明で実際のであり、生活の基本部分を守る態度については変わっていない。特に食生活についてはむしろ保守的であり、変化の波は緩慢である。われわれ食品メーカーがそうした変化の波をとら

え迅速に対応することは必要であるが、何にも増して「おいしさ・健康・便利さ・安全」など食品に対する消費者の基本的欲求・期待を充たし得る製品づくりに、一貫して誠実に取り組み、その製品をリーズナブルな価格で提供しつづけることが肝要である。

「質実」の時代の今こそ、従来と変わることなく基本に忠実に「あたり前」のことを「あたり前」にやっていきたいと思う。

(味の素(株)・取締役冷凍食品部長)

新しいマーケティング・パラダイムを求めて

山 本 輝 夫

マーケティング戦略、CI戦略、CS戦略など、次々に導入され、あたかも戦略に流行があるように見える。われもわれもと特定の戦略に集中すれば、戦略の精緻化と幾つかの成功事例を生み出すことにはなるが、戦略が極めて個別的なものであり、独自の決定原理に従うものであってみれば、流行や同調からは区別されるべき課題であろう。

折しも、堺屋太一氏は『満足化の方程式』（日経）の中で、「経営者は5年、政治家は10年、官僚は15年、実際の世の中の変化から

遅れるものだ」と指摘している。となれば、経済的な戦略が時代に遅れる可能性は避け難いと認識して戦略を決定しなくてはなるまい。（バブル後の経営戦略にこの種の事例を見ることは容易である）。ここでは、在来の思考枠にとらわれることなく、確固たる企業哲学に基づいて、新しいマーケティング・パラダイムを見据えた戦略を緊急に構築すべきであること強調しておきたい。

(姫路獨協大学・外国語学部教授)

これからのメーカー戦略

吉 田 勝 彦

流通が「工場を持たないメーカー」としての機能を拡大し、米国同様に低価格品の品揃えを強化してきている。その背景には、長期不況と円高・規制緩和による内外価格差の是正など種々の要因があるが、消費者も確実に価格に敏感になってきている。メーカーにとって、今後は現行商品のコストパフォーマンスのアップと新市場の創出をこれまで以上に強化していかなければならない。新市場が創出されると見れば、低価格品が発売され、メーカーの新市場創出と流通の低価格品導入は激しい追いかけ合いとなる。新市場を創出できな

いメーカーは、その規模を拡大できなくなっていくことが予想される。また低価格品の導入はブランドサイクルを短くするため、当然低コスト開発が必要となる。しかもその開発品は出来る限り、簡単に真似のできない特許開発品であることが重要になってくる。

真に消費者に支持されるメーカーとしての生き残りをかけて、新しい競争の時代に入りつつある。

(花王㈱)・第4プロジェクト

プロジェクトリーダー)

“クオリティのマーケティング”を考える

吉 田 節 夫

マーケティング戦略の「これから」で、92年＝“マーケティングは、いま第3ステージに”、93年＝“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”を提案した。つづいて、“クオリティのマーケティング”について考えてみたい。

1. 成長と膨張－田島教授がいわれるように、質の向上を伴う量の拡大が成長、質が変わらないままの量の拡大が膨張であろう。

2. 改革と改善－方針・目標＝価値観を変えるのが改革、手段・方法を変えるのが改善であろう。

3. 価値観の変化－成長至上主義、シェア第一主義、“売上高がすべてを癒す”からの決別であり、収益すなわちP（価格）、C（コスト）、V（数量）三者のよりよきバランスの追求であろう。

量から質への転換、質のあくことない向上に次ぐ課題は、質と量の同時実現、確固たるクオリティと柔軟なクオンティティということになるのか。

(キッコーマン㈱)・代表取締役

常務取締役マーケティング本部長)

リエンジニアリング時代

吉 留 景 子

リストラのもとでの人員削減計画が、毎日のように新聞紙上に発表されている昨今、業務の抜本的変革を目指すビジネスシステムとして、リエンジニアリングが浮上している。提唱者の一人であるマイケル・ハマーによれば、「経営の今日的な最重要課題である原価削減、品質・サービスの向上、スピードアップなどを最新の情報技術を活用して劇的に達成するために、業務を根本的に再考し、徹底的に再設計して革新すること」と定義している。

基本の見直し、質の見極め、価格意識などの生活者ニーズ・市場ニーズの変化は、80年

代後半の付加価値追求経験の上に求められている課題でもあり、成熟化時代であればこそ問われている問題でもある。成長時代に形成された今までのビジネス枠組みでは、もはや限界であり、そのなかでの人員削減計画も短期的対応にしかすぎない。一方、情報化・ハイテク化の進展は成長時代の産物でもある。

今こそ、21世紀に向けた長期的なビジョンに基づいたビジネスの枠組みを、システム発想で抜本的に検討していく時代である、と思われる。

(㈱西武百貨店・営業政策部営業政策課)

急がれる営業のリストラ

米 田 清 紀

世の中が大きく変わるなかで、経営の革新が進んでいる。生産現場の改革はすでに久しいし、事務部門も着実に変わりつつある。では営業部門はどうか。営業革新への意識は高いものの、実態はまだまだの状況ではないか。

営業が変わりにくい理由も確かにある。日々の売上げに追われる宿命は、新しい仕組みを容易に定着させない。新しいことをやるには時間がかかる。それだけに、この定着までの我慢が、トップはもとより担当に至るまで、徹底されなければならないだろう。

営業革新は仕組みをどのように変えるのかの問題である。単なる小手先の手段の変更で済む時代ではない。営業部門のシステム化とともに、サポート部門の新しい機能も同時にそのシステムに組み込まなければならない。

営業が変われば、企業はさらに伸びることができる。営業という機能は全社と関連を持っているから、全社的視点から改革を見つめ、システムで動く営業が求められるのである。

(㈱マーケティングソフト・代表取締役)

豊かさ？と現場知らずの善意

六 本 木 義 男

被災後2カ月の北海道・奥尻島を訪れた。特に、火災と津波で家屋が焼失・流失し、多くの人命が失われた青苗地区は、どこにこんなに地元の人が言うほど堆く積み上げられた廃鉄材の山、焼け野原のような一画が、災害の悲惨さを物語る。

この災害の様子は、マスコミで大々的に報じられ、現地には驚くほどの早さで膨大な量の援助物資が全国の個人・企業・団体から贈られ、地震から2週間で3千トンに達したという。しかし対策本部の人の話によると、あまりの量に復旧作業に懸命な現場はかえって混乱の極み。食料品や日用雑貨はすぐ使え、

捌けるからよいのだが、特に困ったのが圧倒的な量の郵便小包み。何が入っているか分からないため、中身の仕分けにボランティアの手がさかれ、しかもほとんどは引き取り手がない中古衣料。これらのために道南の数十カ所に保管のための倉庫を借り、はては数千万円をかけて仮設の倉庫を島に新築するほど。

情報の伝播と豊かさを背景とした善意のリアクションの早さと拡がりとは、まさに現代なのだが、現場の状況に応じた救援物資・活動の内容や寄贈の方法を再考させられた。

(株)ティーピーシー・・・取締役)

C S の次 → C D

若 林 健 三

長びく景気低迷に対応して企業における経営革新の動きが活発になっている。とりわけCS(Customer Satisfaction)活動を通じての意識改革の推進、企業行動の変革は大きなブームとなっている。CSのポイントは企業活動のあらゆる場面で顧客を視座の中心にすえて、継続的に顧客に満足を提供していくことにある。まさにマーケティングの発想であり、マーケティング活動そのものである。

CSブームの火つけ役となった米国では、CSからさらに一歩つっこんだCD(Customer

Delight)「顧客感動」No.1を目指す活動への取り組みが始まっている。単に顧客に満足してもらうことにとどまらず、企業活動を通じて顧客に感動を与え、感謝を得るレベルにまで水準を高めようというものである。顧客から選択され、支持される好感度企業への挑戦である。

CD向上の決め手は、実現に向けてかにプロセスのシステム化、統合化をはかるかのプロセス・イノベーションの成否にある。

(日本電気(株)・VAN販売推進本部課長)

21世紀は中国の時代

和田 晃 昌

国際流通グループヤオハンは、「世界中のお客様のお役にたつ」という経営理念で、「必ずアジアの時代がくる」と固く信じつづけ、その信念に基づいて20年前からアジアを拠点としてアジア戦略を積極的に進めてきました。

今アジアはまさに「アジアの時代」を謳歌しています。なかでも特に注目されるのは中国です。世界銀行の報告書によると、2002年には中国に香港、台湾を加えた中国経済圏の実質経済規模が米国を上回り、世界一に躍進する可能性があることが明らかになりました。日本のほぼ2倍という経済規模が実現すれば、世界の資金や商品の流れが大きく変わり世界経済に大変なインパクトを与えるものと報告

されています。今さら説明するまでもなく、この巨大な中国マーケットは、かつてアジアの各国が急激に成長発展し、「アジアの時代」を築いていったのと同様に、今確実に急速にしかも大きく成長しつつあります。このような状況において、国際流通グループヤオハンでは、アジアの時代の極めて新しい動きとして、中国にターゲットを絞っています。20年前は「アジアの時代」を信じ、今は「21世紀は中国の時代」として、アジア戦略の中核として「中国戦略」を位置づけ、グループ総力を結集して「中国戦略」に取り組んでいます。まさに、今が天の時であります。

(㈱ヤオハンジャパン・代表取締役社長)

お客様 第一

渡 邊 和 男

何を今さら！と叱られそうな題となりましたが、「CSは数値ではない」とこのところずっと思っているからなのです。お客様はわれわれよりもずっとずっと上を行ってしまっています。なのに、まだテクニクで迫ろうとしている現象が見受けられるからです。

私は、どんなに小さい店でもよい、どんなに少ない売上げでもよい、今日ご来店頂いたお客様の中の一人が「いい店だった」と心から言って下さる、そんなお店を全国につくり

たいと思っています。

テクニクではない、真の商人の気持がお客様に伝わるような、いつもこの店が小さな町の話題になるような、いつもこの店が小さな町の中心になるような、ホッとできる、肩の力が抜ける、心から歓迎してくれる、それがCSなのになんかと思っています。お客様は技術論を望んでいるのではなく、自分にとっていい店かどうか、それだけなのに…。

(㈱モスフードサービス・代表取締役社長)

戦後マーケティングのメガトレンド

渡 辺 好 章

戦争世代は、経済成長を
団塊世代は、出生技法を
団塊ジュニアは、世直しを
マーケティングに期待している

これからのマーケティングは
人間の内側
アート・安心・アメニティ
いままでのマーケティングは
人間の外側
モノ・儲け・モーレツ

(城西大学・経済学部長、教授)

あ と が き

『百人百語』第11集に、本年も多くの方々が貴重な提言をお寄せくださいました。編集委員一同、心からお礼を申し上げます。



世の中の流行り現象、“ダウンサイジング”が『百人百語』でも起きました。提言者が152名と、ここ数年より減りました。量より質、本物の時代の到来を実感いたします。



昨年の「あとがき」で「来る'93年には景気回復が必至とみられるものの……」と述べましたが、ものの見事に外れそうです。他力の期待はしない方がよいようです。そして、厳しいという状況下でも元気のいい企業はあります。

顧客をしっかりと掴んでいる企業、絶えざるイノベーションを実践している企業、マーケティングをきちんと徹底している企業など、いくつかの共通点があるようです。



『百人百語』は皆さんの蘊蓄（うんちく）を傾けた多くの示唆に富むマーケティング提言集です。このような時期であればこそ、その効用たるや大なり、というべきではないでしょうか。幅広い汎用をお願い申し上げます。そして、景気なんか関係ないと言えたら、何と素晴らしいことでしょう。



1993年11月20日

編集委員

石田 巍	高桑 末秀
伊藤 洋子	六本木義男
小野 敏博	若林 健三
加藤 元久	F・ウレマン
加納 重彦	沼本 康明
御座 理花	

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。
-