

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 *1995*

MCEI Board of Governors

Chapter	Current President
Bruxelles	Robin de Ripainse Administrateur Delegeu Task Force Avenu Fond' Roy 119 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	James Shanklin CLT Group 1221 Second Ave Seattle, WA 98101
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(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 聰(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(アイチコーポレーション)
 理事 石田 巍(アクシス・エスピー研究所)
 理事 馬場 聰(資生堂開発)
 監事 清水 宣夫(システムコミュニケーションズ)

MCEI大阪支部理事会

- 理事長 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 三原 聰(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 小野 行俊(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

目 次

■企業の再生を我が手で……………	Robert Beller	5
■自分自身のダウンサイジング……………	Arthur Dietrich	5
■近未来企業の到来……………	Richard G. Ebel	6
■若い消費者とのコミュニケーション……………	Robert Gandal	6
■不況後のマーケティング……………	James S. Gould	7
■最後に笑うのは誰か……………	David Lewthwaite	7
■小売業パワーとメーカー……………	Jeffrey McElnea	8
■成功の味……………	Jerry Shapiro	8
■調査の誤用を避ける為に……………	Les Stern	9
■私がブランド……………	Frederick M. Uleman	9
■これからは「カルチャーマーケティング」を……………	金 和	10
■新しい市場、新しい戦略……………	頼 東明	11
■今こそ 基盤情報の整備！……………	朝倉 寛	12
■ブランドの価値……………	新井 征夫	12
■実行1番、戦略2番……………	安藤 紫	13
■営業はなぜ提案できないか……………	石田 巍	13
■日米マーケティング戦50年の回顧……………	市橋 立彦	14
■中国市場のマーケティング……………	伊藤 隆教	14
■今こそ商品力と営業力を充実しよう……………	伊藤 賀夫	15
■新価値、超価格は“生活耕場”から……………	伊藤 洋子	15
■哲学をもつメーカーでありたい……………	今尾 昌子	16
■秩序でない秩序を改める勇氣……………	岩政 幸伸	16
■“クラシックモデル”と“ニューベーシックス”……………	植月 正章	17
■パーソナル・マーケティングの時代到来……………	江尻 弘	17
■今こそ真理に立ち返る時……………	江幡 哲也	18
■不況脱出を再生のテコにしよう……………	海老名正彦	18
■作り手と受け手……………	大塚 一郎	19
■市場は富士山型から八ヶ岳型へ……………	大橋 照枝	19

■不況脱出期の戦略	奥住 正道	20
■帰りたいけど帰れない——私の円高対策	小倉良三郎	20
■勞せずして 功なし	小野 敏博	21
■これからは完熟戦略	香川 公一	21
■「否定語」の中に“解”がある	加藤 元久	22
■国際価格を味方に	鎌谷 正弘	22
■気コミュニケーションの重要性	亀井 裕治	23
■『都合のいい企業』になりきれるか	狩集 雄三	23
■国際標準化時代へ対応を急げ	川嶋 保	24
■「日本発」の気概で、ぜひ	岸 孝博	24
■創業の精神	木谷 駿巳郎	25
■始 末	貴多野乃武次	25
■チャンネルキャプテン争い	吉川 京二	26
■ある製造業の独白	国本 学	26
■問題はニーズの事業化への志	倉光 弘己	27
■マーケティングの再生	黒田 節子	27
■激流の筏下りを	小林 薫	28
■航空会社のサービス破壊	近藤 聰	28
■ブランド・リフレッシュ	坂井幸三郎	29
■赤十字のマーケティング	坂本 節郎	29
■適限経営のすすめ	佐久間昇二	30
■マーケティング黙示録	桜井 重樹	30
■共感スペースの創造	櫻田 慧	31
■海上の花園 コロンス島	佐藤 大治	31
■鏡のマーケティングへ	佐藤 福雄	32
■価格破壊の次に来るもの	佐藤 寛	32
■もう無視できないもの	下谷 友康	33
■リストラの原則	清水 重夫	33
■ワンストップ・プランニングの時代	末吉 孝生	34
■幸せの追求	杉浦 肇	34
■マーケティングの進化	杉山 浩	35
■時代もいい年をとれ	鈴木 忍	35
■富裕化する東南アジア	須田 成人	36
■買いのマーケティング	大東 敏治	36

■ “無”のマネジメント	高橋 敏	37
■ リストラ=99%の計算と1%の哲学	高橋 昌明	37
■ 大競争時代	高峯 秀樹	38
■ 受注生産型の流通構造へ	高谷 和夫	38
■ 「不満足度調査」にご注意を!	武田 哲男	39
■ 問題にきちんと向きあう	田中 早苗	39
■ 過剛不中	田中 羊子	40
■ 「高度専門相互貢献」	谷口 正和	40
■ 「クリエイティブカラー」の時代	谷口 優	41
■ 新3K時代と「いのちのマーケティング」	千足 隆昭	41
■ 機能的な“ネットワーク”づくり	千葉 榮	42
■ 「見えないもの」のマーケティング	堤 江実	42
■ シンプルイズベスト(シンプルマーケティング)	寺尾 睦男	43
■ 想像力を大切に	東條 幹郎	43
■ 賢い生活者に 賢い企業対応を	富田 眞司	44
■ 明日の世界企業に注目	富永 秀明	44
■ 不況? 本当に不況なの?	豊田 剛	45
■ “一流品”安売り時代	鳥井 道夫	45
■ 「女子高生マーケティング」の課題	中島 敏一	46
■ 不況と新語	中田 信哉	46
■ 下克上の時代	中西 将夫	47
■ 販売価格は物価として適正か	中野 光雄	47
■ 生活者にとってのマルチメディア	中原 康晴	48
■ QRの進展には卸の小分け物流が必要	波形 克彦	48
■ On Demand	西川 徹	49
■ リエンジニアリングとIT(情報技術)	沼本 康明	49
■ 3Kが不況を救う	野村 正樹	50
■ 過去の思考の延長では、正しい判断は下せない	原 惇	50
■ もう1つの「R&D」	馬場 聡	51
■ 勝算は我にあり	比佐 仁	51
■ 大胆なアイディア、データベースから生まれるか	平林 牧生	52
■ ブランドの確立、ブランドの破壊	廣田 正	52
■ NBは「質」と「格」を語れなければ失格です	福崎 隆司	53
■ 神経系のリエンジニアリング	福原 義春	53

■非営利組織のマーケティングの活発化を……………	藤江 俊彦	54
■本当の消費者団体・運動の育成……………	前沢 宮内	54
■先見のマーケティング……………	前沢 進	55
■客観・個性・連結力……………	松岡 一男	55
■忘れられない一言……………	丸谷 芳雄	56
■価格破壊は日本の経済構造を破壊する……………	御巫 理花	56
■『共生』のマーケティングをめざす……………	三上富三郎	57
■産業社会のゆきづまり……………	水口 健次	57
■店頭と営業のハイブリッド……………	三宅 正勝	58
■メーカー難民を救うマーケティング……………	宮坂 隆順	58
■卸売ビジョンを……………	宮下 正房	59
■SWOT分析……………	宮原 義友	59
■販売は人にあり……………	村上 倫行	60
■4つの心配、4つの期待……………	村國 豊	60
■いま「エッジ」の時代……………	村田 昭治	61
■ブランド資産形成につながる広告を……………	森内 豊四	61
■シンプル&スピード……………	諸田 哲生	62
■24時間の無限……………	谷内田 孝	62
■ポスト企業革命……………	家根 敏明	63
■高齢市場のすごみ……………	山口貴久男	63
■実践的文脈で戦略を鍛える……………	山本 輝夫	64
■リエンジニアリング下での人事革命……………	吉留 景子	64
■戦略再考……………	米田 清紀	65
■Know “for What”……………	六本木義男	65
■マルチメディア活用のリエンジニアリング……………	若林 健三	66
■外部環境要因の内部化……………	渡辺 好章	66

Re-focus Your Company—and Do it Yourself

— 企業の再生を我が手で —

Robert Beller

There are good reasons for thinking about re-directing—or re-focusing—your company. It is more difficult to make profits than it used to be. The economy is weak.

Most companies call in consultants. However, other companies feel they cannot afford to do so.

Much has been written on procedures to re-focus companies. These include “re-engineering,” “customer satisfaction,” “Total Quality Management,” and General Electric’s “Work-out” procedure. There are also books on earlier techniques such as “brainstorming” or “synectics.”

We have borrowed from those processes these steps which you might follow in a do-it-yourself program to re-focus your company:

- * Invite or select a champion who is really interested in a program to make the company better.
- * Get the clear support of the CEO.

- * Bring together people from different departments and levels.
- * Include customers.
- * Include agencies and suppliers.
- * Have the group decide the most important things to improve the company’s performance.
- * Invite suggestions to achieve those improvements. Prohibit criticism of ideas too early.
- * Incorporate the better suggestions into an action plan.
- * Announce the plan to employees.
- * Implement the plan.
- * Follow it up to be sure it is working.
- * Report to employees on the plan’s progress.

You may wish to show the plan to a consultant to see if they can improve it. This is one way to re-direct or re-focus your company

President; Marketing
Answers Consultants, Inc.

Downsize Yourself

— 自分自身のダウンサイジング —

Arthur Dietrich

According to a study by the American Management Association, more companies are downsizing to improve staff use, to transfer work, and to make better use of automation/new technology than because of recession. The study also suggests that downsizing should become an everyday management task. This says to me: executives must examine how their work gets done—every morning before starting work. In our business, that means how we communicate.

Because most marketing communications tasks require words and graphics, analyze how you use them, whether they’re in a marketing plan, a news release, a TV/radio commercial, a technical bulletin or manual, a promotional brochure, a 35-mm or overhead slide, or even a letter to a customer or an internal memo to a member of your staff.

Since most marketing communications tasks involve persuading somebody to do something now, test the words/graphics you craft for your intended audience—test them on yourself, your associates, prospects, or customers before you approve it for the next step in your work process.

If the words/graphics you’ve used won’t do an effective job of getting the reader or listener to do something you want done *now*, edit it again—and again, until you get it right.

The objective: downsize your workload by being more time-effective. You can then do more of what you’re paid to do. Your productivity will increase. You might just get to keep your job or be promoted to a better one.

Chairman; JMR/Marketing
Communications

The Virtual Office is Virtually Here

— 近未来企業の到来 —

Richard G. Ebel

Technology, they say, is liberating. Certainly without it, the virtual office would never be more than a futurist's pipe dream.

In a service-based economy, the idea that a company can operate out of an electronic closet, computer-connected to employees working out of their homes, has a lot of appeal. Personal computers and faxes have made it possible. One oft-cited example is Chiat/Day, one of the largest and most creative U.S. ad agencies. A client is never more than a modem away.

What many of our businesses will be doing in year 2004 is now happening in 1994. Whether we join in or simply sit back and watch, the virtual office will affect us in 2004 in at least three ways:

1. Office property and those who supply and service it
2. Access to decision makers
3. Depersonalization

In service-based industry, square footage has never been the key issue. The real assets of the company walk

out of the building at day's end. Imagine landlords trying to fill forty-story high rises when corporate human resources are scattered at home all over the urban and exurban landscape.

Imagine sales managers setting up territories for their people in such a mosaic. Particularly in an age of independent contractors who work from home yet are likely to have unlisted phone numbers.

Computers and the networks they provide can extract and communicate much of the information the dispersed virtual office will need. They cannot convey the human nuances that influence so many of our decisions.

If ever teamwork were called for to make it work, this would be that time. That team would comprise engineers and operational management certainly. But it had better not leave off the psychologists and sociologists.

Director of Marketing Communications; Promotional Products Association International

The Challenge of Communicating to the New Generation

— 若い消費者とのコミュニケーション — Robert Gandal

When we look at the challenges facing us as marketing communications executives, one of the biggest is how to communicate with the new generation of consumers. The late fifties brought the beginning of the television era. We have made our adjustments to this era and television is now a major part of our media budgets. In fact it would be impossible to suggest a marketing campaign today that did not have television as part of the advertising mix.

The question is, do we as marketing communications executives know what communication channel to use to reach the new generation of consumers. Now that almost every television is equipped with a remote control and channel surfing is a way of life, how can we be certain that our messages are reaching the younger consumer who is just entering the

market? How, with the way our lives have changed, can we be sure the younger consumer reads magazines or even newspapers on a regular basis?

Newspapers, network TV, and weekly magazines may not deliver the younger consumer that we want in our product user profile, and it is up to us to discover how to get our product message to this very important group. Direct marketing may be one method.

Creative use of communications through computer networks may be another. We must not fall into the trap of expecting traditional methods to communicate our messages to younger target consumers. We must experiment and try new channels of communication if we are going to succeed into the 21st century.

Vice President, Director of Marketing; Seagram Global Duty Free

Post-recession Marketing

—不況後のマーケティング—

James S. Gould

At low tide the beach is littered with items brought to shore by the sea. Once these items were useful to man. They provided for his comfort, employment, and well-being. Today they lie abandoned upon the shore. At high tide the waters carry to sea the morning's flotsam, clearing the beach for another day.

Marketing and economic cycles are similar to tides. They bring prosperity and recession. Recession is the cycle's end. In recession the market is littered with people seeking employment and downsizing companies. Everyone worries what will come as the situation appears to worsen. People cling to the old, fearful of change. As the marketing cycle progresses, new technologies and innovation create

previously undreamed of opportunities for new markets, expansion, and employment.

Such is the progression of the sea's tides and of economic (marketing) cycles. The average person waits to see what "fortune" brings. While those with vision have begun to dream of the next generation of product ideas to replace those now entering the market.

During times of recession we can cling to the old and later accept what is offered, or we can re-invent ourselves and choose from among many alternatives. We each have the ability to control our destiny. The choice is yours.

Professor of Marketing; Pace University

Time will tell—too late?

—最後に笑うのは誰か—

David Lewthwaite

A new marketing variable has appeared in Japan in recent months. It does not feature in standard texts on marketing and its influence on business may be misinterpreted by many. Deregulation is its name. A creation of government, a child of political pressure, but with direct impact on companies competing in this market.

Is deregulation a competitive threat or an opportunity? Will it help to level the playing field? Foreign demands, and resistance by Tokyo, give an indication of which side thinks it's a good idea. But who will benefit most?

The big companies who dominate their respective markets will enjoy new freedoms, and as they have most probably helped to draft the new reg-

ulations they will know in advance how to protect their market shares. That would leave the would-be competitors, domestic as well as foreign, not much better off than at present.

If deregulation is likely to bring any fresh opportunities to attack the oligopolies which exist in so many product categories, you can be sure the smaller Japanese players have already worked out various possible scenarios and a strategy for each.

Have the foreign marketers also done their homework? If they are choosing to wait and see, then deregulation is likely to provide most benefits to Japanese marketers. As they say, time will tell—but by then it will be too late.

Adviser; Nestle Japan Ltd.

Retail Power Benefits Brand Marketers

—小売業パワーとメーカー—

Jeffrey McElnea

The latest figures on coupon distribution and redemption put some hard numbers behind the cold winds that have been whipping through the business of brand marketing. Twenty years of steady increases in coupon distribution went flat.

Nearly every explanation for this fits neatly under the broad umbrella of the rising power of the retail trade.

A raft of trade marketing issues is changing the way consumer marketing is being done—for the better. ECR, EDLP, category management, and account-specific marketing are forcing brand marketers to find more innovative solutions. The rise of premium quality store brands and the slow transition of retailers from merchandisers to marketers are sealing the mandate for brand marketers to look beyond coupons *et al.* to new long-term strategies that build brands by involving retailers. This imperative holds across a spectrum of products

and services, not just packaged goods.

Consider, for example, AT&T Consumer Products, which launched a “Camp AT&T” marketing initiative with the primary objective of motivating Bell Atlantic telemarketers to recommend AT&T products to consumers. Consider also Schering-Plough HealthCare Products, which motivated its sales organization to build both the brand and sales.

Until recently, the shift in power to the retail trade has manifested itself mostly in negative ways as a ferocious, price-based assault on brand images, identities, and equities. Now, finally, the role of the retailer is being viewed as good news, as an opportunity for marketers to build brands, strategically and long-term, by helping the trade achieve its own sales and marketing objectives.

President & CEO; Einson
Freeman, Inc.

Tasting the Success

—成功の味—

Jerry Shapiro

As a company in the food business, our objectives are to make a good product with high value that offers more than the competition, distribute with integrity, and support our systems and people with all our resources. With that accomplished, the key to our success is held by the consumer. If our new food products are to be accepted, they must be tasted and enjoyed by our ultimate customers.

With customer tasting, we are able to determine all the factors necessary to develop solid marketing plans, as well as pricing structure and, more important, consumer acceptance of the taste and flavor of our products.

As an American food company, we shall use the example of marketing bagels into Japan. At project beginning, most Japanese had never tasted or even heard of a bagel. Our objective was to virtually educate the entire country. Through our marketing/distribution companies in Japan, with

major marketing support from our U.S. headquarters, bagel demonstrations were presented. Bagels were given away in stores and informational materials were distributed. These methods proved successful and the education process had begun. Now, many years later, perhaps 25% of Japanese consumers know and enjoy our product. In order for us to ultimately succeed we must persevere for an unknown amount of time until the education process is totally effective and complete.

To summarize, the experience of bagels for Japan is that, in the food business, you must allow the consumer to enjoy your product, educate the wholesale and retail market, and stay the course. Time has no meaning until the task is accomplished. These are successful methods for introducing a new food product into Japan.

President & CEO; Petrofsky's
International

In an age when information technology enables us to measure almost anything, it's especially tempting to believe that research can of itself resolve even the most intractable marketing issues. And increasingly, company management seem to behave as if it can.

This temptation must be resisted. While good research is invaluable in terms of explaining the past, it is far less reliable when it comes to predicting the future (if only it could!).

New product launches, because of the investment risk, both in terms of finance and brand equity, are the most intensively researched of all marketing initiatives. Yet nine out of ten launches fail in the marketplace.

The launch of New Coca-Cola in 1986 was a fundamental departure for perhaps the most valuable consumer brand of them all, and it was thus researched and pre-tested to "guarantee" its success. Yet it led to the subsequent (re)introduction of Classic Coke in an embarrassing short order.

In my own sphere of advertising, new campaigns are increasingly

strictly pre-tested with many research technologies "guaranteeing" predictive success. Yet so many advertising campaigns fail in the marketplace, and the *measured* difference in effectiveness between competing brands' campaigns *within the same product category at similar media weights* can be up to 30,000%. (No, it's not a misprint. 30,000%!)

So by all means use research as an important *input*, but don't let it make decisions for you. Be data-literate, but don't be data-led. Don't be afraid to use judgment informed by experience. Use research for information not arbitration. Don't be one of the many people who use research like a drunk uses a lamp-post—for support rather than for illumination. Don't forget that research is better at explaining the past than at predicting the future. And don't forget Marshall MacLuhan's telling complaint that:

We look at the past through a rear-view mirror and drive backwards into the future.

Executive Vice President;
Bates Worldwide Advertising

The Brand is You

— 私がブランド —

Frederick M. Uleman

When a number of suppliers are able to provide virtually identical product, we call that product a commodity. It could be anything—pork bellies, sorghum, or grade-two bituminous coal. It could be a manufactured product such as plain white cotton socks.

It does not have to be a physical product. As the technology improved and it became possible to make those plain white cotton socks on standard machinery with standard, Taylorized labor, this labor became provide-able by large numbers of suppliers and was commodified. Thus it is that, with commodity labor virtually identical everywhere, manufacturers and other labor consumers have moved to find the lowest-cost suppliers.

Now commodification has moved to famous-brand products and white-collar work. If there is no discernible difference—or if the perceived value differential does not justify the perceived cost differential—it/you will be commodified and forced to compete purely on price.

Stark though this statement is, it also expresses the defense against commodification of your product/job—discernible difference sufficient to justify the extra cost of your "brand." As individual professionals, we all try to demonstrate distinctive abilities to keep our jobs. What you would do for yourself, you should also do for the brand that pays your salary.

President & CEO; Japan
Research Inc.

앞으로는 「컬처 마케팅」을

김 화

'91년초, 외국산 담배의 한국내 시장점유율은 1~2%에 지나지 않았다. 그런데 3년이 지난 지금은 8~10% 정도의 시장으로 확대되었다. 특히 일본산인 마일드 세븐의 점유율은 이중에서 60~70%를 차지한다고 한다. 한국의 스모커가 마일드 세븐을 선호하는 이유로는 첫째는 가래가 끓지 않는다는 것. 또 하나는 이웃 나라 일본과의 왕래가 빈번하기 때문에 한국인에게는 마일드 세븐이 매우 익숙해졌기 때문이다.

그런데 문제는 한국의 스모커 가운데에는 아직도 일본산 담배를 의식적으로 피하는 사람이 많다는 점이다. 일찌기 있었던 양국의 역사적인 관계를 다시 언급하지 않아도, 불행했던 과거에 그 원인이 있다하더라도, 그것만이 이유는 아니다. 필자의 관찰에 의하면, JT가 마케팅을 잘 하고 있지만 지금까지 추구해 온 방식(양산·양판에 의한 시장 확대 전략)을 바꾸지 않으면 안된다고 생각한다. 이른바 「컬처」라는 새로운 컨셉트로서 한국시장에 어프로치하지 않으면 안된다. 「한국문화에 기여하는 일본 담배」라는 새로운 이미지 형성을 과감하게 추진하지 않으면 한국시장에서의 쉐어는 곧 벽에 부딪히게 될 것이다.

예를 들면 담배의 긍정적인 측면을 활용한 「독서 캠페인」이라든가 「조깅 캠페인」 등을 개최하면 좋지 않을까 생각한다. 글로벌화, 보더리스화 등의 슬로건을 말로만 하지 말고, 이것을 차분하게 실천하지 않고서는 다른 지름길은 없다.

これからは「カルチャー-マ-ケティング」を

金 和

'91年初め頃、外國産のタバコの韓国における市場占有率は1~2%にすぎなかった。ところが3年が過ぎた現在はそれが8~10%位の市場に擴大した。特に日本産のマイルド・セブンのシェアはその中で60~70%だと言われている。韓国のスモカがマイルド・セブンを好む理由としては、1つは痰が付かないということ。もう1つは隣りの日本との往復が頻繁であるため韓国人にとってはあれが非常に慣ったものだからだ。ところが問題は、韓国のスモカの中ではまだまだ日本産のタバコを意識的に避ける人々が数多くということである。かつての兩國の歴史的な關係を再度言わなくても、不幸な過去にその原因があるとしても、まるでそれだけではない。筆者の觀察によると、JTがマ-ケティングをうまくやっているが、今まで追求してきたやり方(量産・量販による市場擴大戦略)を直さなければならないと考えている。いわゆる「カルチャー」という新コンセプトとして韓国市場にアプロ-チしなければならない。「韓国文化に寄與する日本タバコ」という新しいイメージづくりに思い切って打ち出さないと韓国市場へのシェアはすぐ壁にぶつかるはずである。

例えばタバコの肯定的な側面を活かした「讀書キャンペーン」や「ゾギングキャンペーン」などを開催すると良いではないかと思っている。グローバル化、ボ-ダレス化などのスロガンを口ばかりで言うよりもこれからはそれをじっくりと実践しなければ近道はないと考えられる。(Korea Marketing 所長 / MCEI ソウル支部事務局長)

新しい市場、新しい戦略

頼 東明

アジア太平洋地域に、新しい風が吹いてきている。その風は、マーケティングの戦略に影響するであろう。

①中国大陸が新しい市場として形成されつつある。12億の人民がお金に向かって奔走していることは、商品市場の可能性が大いに期待され得る、と見てよい。ただし、中国大陸を1つの市場と見ることは、余りにも戦略がなすすぎる。マーケットセグメンテーション戦略の展開が必要ではないだろうか。

②中国・韓国・台湾がガットに入ろうとし

て頑張っている。3つとも加盟することができれば、東北アジアの市場の様子は変わってくる。商品・サービスの構成が変わる。ブランドのマーケット・シェアが変わる。価格が変わる。価値観念が変わる。マーケティングの研究項目が更新される。リージョナル戦略がローカル戦略と共に要求されるようになる。

新しい風が疾走してくる。頭の回転速度もそれに勝るよう努力していかねばならない。

(聯廣股 有限公司・董事長)

今こそ 基盤情報の整備！

朝倉 寛

企業にとって質の高い基盤情報を、どのような視点から構築し、駆使していくかは、マーケティング活動の根幹をなすものといえる。

味の素社が独自に行っている「主婦の食生活意識調査（AMC）」は、「食」の動向を長期にわたって観察していることと、その調査範囲、規模から、世間に知られたものとなっている。

10数年に及ぶ調査結果を素直にながめ、自らの考察を加えると、食の大きな潮流や流行、さらには将来の方向性が構造的に見えてくる。

情報が氾濫する今日、企業にとって価値のある情報とは、“自らのもの”としうる、その企業にとっての“生きた情報”である。

その点、AMC調査は、設計から解析に至るまで自ら手掛けているものだけに、当社にとって重要な情報源である。右肩上がりの成長が見込めないこれからの時代、企業にとって、手間はかかっても、こうしたオリジナルの基盤情報を持ち、事業運営に活かしていくことが重要であると痛感している。

（味の素(株)・広報部生活者情報担当部長）

ブランドの価値

新井 征夫

米国では、スーパーマーケットの総売上高に占めるPBの比率が数量ベースで20%近くになりました。ヨーロッパでは既に20%を超えています。日本の「しょうゆ」でさえ15%に近づいています。

このような大手量販店の商品戦略に対して我々メーカーも、ブランドの維持と低価格化への対応を考えなければなりません。

メーカーにとってPBに対抗する有力な武器はブランドです。当社の場合、企業ブランドとしての「キッコーマン」の傘下に6つのフ

ァミリーブランドを持っています。なかでもしょうゆブランドとしての「キッコーマン」は、種々のデータからみて、PBに対して20%前後の価値を持っていると考えております。

メーカーにとって、自ブランドの評価は常に冷静に行うべきです。顧客側の視点でコンセプトを明確にし、その責任と自信を明確にする必要があります。いまこそブランドの価値を発揮する時です。

（キッコーマン(株)・マーケティング 本部営業教育
担当部長兼営業企画課長）

実行1番、戦略2番

安藤 紫^{ゆかり}

今まで、何もかもが中途半端ではありませんでしたか。不況から抜け出するためにドラスティックな変革や行動を求めているのではありません。「悪い戦略」のせいにしていませんか。本当に戦略が悪かったのですか。その戦略は真に理解され、行動がなされていたのでしょうか。徹底した戦略／行動の結果に対して、判断や評価は下されたのでしょうか。

徹底とは例外を認めないということです。徹底して初めて、戦略の善し悪し、行動や仕組み（システム）の見直すべきポイントを見

出すことが可能なのではないのでしょうか。

伝統的経営手法を古いと片づけたり、流行りの経営手法に振り回されていませんか。本質を理解せずに、表面だけを取り込んでいたのでは、成果などがあがるはずがありません。手始めは些細なことで構いません。徹底することによって、小さくても「具体的な成果」を出していくことが、求心力の醸成や将来の大きな成果に、今、最も必要であると思うのです。（株）NEC総研・事業戦略コンサルティンググループ研究員

営業はなぜ提案できないか

石田 巍

大手レギュラーチェーンの本部バイヤーはメーカーの営業マンと逢いたくないと言う。営業と逢ってもなんの情報も得られないから本社のスタッフに逢いたいと言う。

なぜこんな状態になったのか？ 原因は本社スタッフにある。

①商品を開発する際、本社スタッフが行った様々な調査のごく一部しか営業マンに伝えてない。伝えてもしょうがないと考えているのか、情報が外部に漏れるのを恐れているのか。いずれにしても、欲しい情報が伝わらなければ営業マンはストアでなんにも語れない。

②商品開発スタッフが商品を開発する時、

なんらかの思いがあるはずである。その思いや情熱が営業マンに伝わっていない。

③本社マーケティングスタッフは、どのように商品を売り込みし、ストアやお客様とコミュニケーションするかストーリーを作っていない。これでは営業マンは条件しか話せない。

これらはどれも営業マンの責任ではない。本社スタッフの秘密主義、コミュニケーションの足りなさ、マーケティング担当者のストーリー作りの弱さに起因する。

（株）アリス・エスピー 研究所・代表

日米マーケティング戦50年の回顧

市橋 立彦

終戦後50年は、私にとってはマーケティング研修の50年で、その前半期はもっぱら米国マーケティングの日本への導入と日本市場での実験であった。その間「世界のマーケティング王者」といわれるプロクター&ギャンブル(P&G)の、例えば全温度チアーや紙おむつパンパースの日本市場参入に参画したほか、主に米国の日用品メーカーの参入と以後の販売支援活動は、私にとって最高の貴重な体験であった。

しかし、後半期から現在までのそれら米国

企業の実際活動は、必ずしも成功とはいえない。この事実は日本企業にとって貴重な反面教師的教訓である。長期的にみて、ある製品カテゴリー内で1位か2位でない市場では生き残れないし、3位の成功はニッチ戦略(間隙狙い)でしかない — という米国の教訓に対して、いま日本の競合企業はそのニッチ戦略で、参入米国企業と善戦し、かなりの米国製品の日本市場からの撤退がみられる。

(企画グループ市橋事務所・代表)

中国市場のマーケティング

伊藤 隆教

今、中国市場がかまびすしい。家電、自動車、エレクトロニクス、食品など全ての業界が、世界の先進国から雪崩れのごとく押しよせ、その魅力的な市場に参入すべくその足場を築こうとしている。

日本企業にとっても、当然ながらこの中国市場を見すえた長期的な経営戦略が必要となる。しかし、経営戦略の前提となるマーケティング戦略が、従来の資本主義社会の市場経済を基本とした手法で十分対応できるものであるとは、思えない。

市場経済(経済特区)と計画経済(中国本

土)が相容れる市場の中で、特にその流通網の整備、そしてその前提となるエリアマーケティング、これらを長期的なスタンスに立ち各種規制の枠内で構築していくことが必要であろう。この国の国民性、風土から考え、あの東欧のような一気呵成の体制の変化が起こるとは考えにくい。ゆるやかな変化の中で、その膨大な、これ以上ない魅力的な市場で、まさに今、進出企業群の存続をかけたマーケティング戦略が始まろうとしている。

(㈱南北社・プランニング室室長)

今こそ商品力と営業力を充実しよう

伊藤 賀夫

経済企画庁の見通しも、日銀短観もいっ
か上向いてきているが、しかし、景気の底打
ちの宣言もすっきりしていない。円高も98円
台で落ちついているようだし、設備投資もさ
っぱり様子で、このまま当分の間は経過す
るのではなかろうか。

いま、それぞれの企業で、リストラある
いは再構築とされる時期であろうが、私はもう
一度企業の中をしっかりと見直す時期である
と思う。

どの企業でも、商品力と営業力をこの際し

っかり見直すべきである。企業規模によっ
て違うかも知れないが、年商数千億円の企業
ならば、新市場も新商品も、百億円単位が必
要であろう。見直すと、細かい商品と細かい
市場が、案外ひしめいていることに気づく。

自社の柱となる市場と商品は、何億円単
位が良いのかを、もう一度数字に基づいて社
内で論議し、検討する時が今である。新商品
と新市場の開発も、単位・数値目標と基準を立
てて、その数値を基礎に検討する時期である。

(伊藤景パック産業(株)・代表取締役社長)

新価値、超価格は“生活耕場”から

伊藤 洋子

行列・行列に次いでフェイス・フェイスというコロシ
屋が市場を乱し、と、世論ふんぶんではあり
ますが、その真犯人は、つまるところ消費者
なのであります。

が、犯人からすれば、カテゴリーをつくり、
価格を支配してきた社会秩序への疑問、反動
なのだと言っているようです。そこに見られ
るのは、新たな社会秩序、価値の変革の進行
と言えるのではないのでしょうか。

いま、消費者にとって価格とは、破壊ど
ころか、かつてない価値判断の引導を渡された
創世の時代、新たな“課題”の始まりといえ
るのではないのでしょうか。

このような中で、生産と販売の新たな秩序
は、生活の現場から組み立て直す必要がある
のではないのでしょうか。生活者が過疎化して
いるビジネス中心街マーケティングの理論が組み立

てられる時代から、暮らしを営む生活中心街
にその基本軸を移すことが、当面の課題のよ
うな気がします。

“生き活き”と暮らしたい、その願いを共に
することなく、生活者の価値など測りようも
ないではないですか。

やっと手にしたマイホームで、ただ寝るだ
けの生活を送る人々に、ゆとりある暮らしを
求める人々の満足など理解できるでしょうか。
たまの日曜日、“家族サービス”などとしか
たなくアウトドアにつきあい、犬を置き去り
にする人に、環境問題を叫び出した快適なライフ
スタイルなど絵に描いた餅に等しいでしょう。

経済効率主義・工場生産の前に、夢や希望
を耕す“生活耕場”で育まれた商品を…。課
題は始まったばかりではないのでしょうか。

(株系・代表取締役)

哲学を持つマーケターでありたい

今尾 昌子

不況脱出期 —これからの企業の生き残りに必要なこと。

まずは「優位性」の確立。

商品力、技術力、営業力、それを包括するマーケティング・コミュニケーション力。他社と差別化できる戦略を持つ企業こそが生き残る。

さらに「企業哲学」の確立。

生活者ニーズに応えるモノづくり、売場づくりだけでなく、これからはお客様をリードできる「こだわり」こそが求められる。

そして、そのために、私たちマーケターは、

哲学を持たなければ…。 「なぜ自分は、これを作っているか」を常に問うこと。その先には、きっと「こうありたい」と思う社会や人々の暮らしがあるはずだ。

今だからこそ、自分の仕事ひとつひとつを丁寧に確認し、単なる利益追求ではなく、本当に社会に役立つマーケティング・コミュニケーションを実践したい。

21世紀のマーケターは、元気に考え、生み出す。

(大平印刷(株)・マーケティング企画課ファンディングディレクター)

秩序でない秩序を改める勇氣

岩政 幸伸

どんな業界でも、歪んだ秩序を仕方なく守らされ、消費者から見放されている。

規制の多い業界ほど顕著。

そんな市場にも勇氣ある秩序破壊者がいる。彼らがマーケットリーダーであるが、全体的な原価削減を行わないまま、価格破壊競争を

している。

これらは21世紀までに削減する。

余分な儲けより大切なものがあることを知っている真実のマーケティング実践者が、現れる時代でしょう。

(元・大正製薬(株)専務取締役)

“クラシックモデル” と “ニューベーシックス”

植月 正章

厳しいスポーツ・フットウエアーマーケットの中で唯一元気なのが“クラシックモデル”と呼ばれる1970年代半ばのヒットモデルの復刻版である。“今なぜ復刻版なのか？”

“古き良き時代へのノスタルジー…” “新価格時代のニーズ” “理屈抜きにカッコイイ” 等々分析もいろいろ。テニスやトレーニングシューズが中心だが、ジョギングやフィットネスといった言葉やニューカテゴリーを生みだしてきたスニーカー達である。

確かなことは、ここではブランド力も品番

も過去も生きており、逆に過去の銘品やブランドを持つ企業にしかチャンスがないということだ。はたして“一過性のヒットなのか、いつまで続くのか…” 意見は真っ二つに分かれている。私はこんな背景の中で“変化への兆しと定着への条件の視点”として、“コストバリューとニューベーシックスの確立”が次代への鍵を握ると考えている。ここには“ニューカマー”へのチャンスもある。

(㈱アシックス・取締役事業統括本部長)

パーソナル・マーケティングの時代到来

江尻 弘

マーケティングが、マス・マーケティングから、ターゲット・マーケティングへと移行してきた、とされている。しかし、今やそこにとどまっていないことに、注目したい。

コンピュータと情報システムの進展の結果、顧客ひとり一人の属性データ、購入行動データが把握されるようになり、顧客個人のニーズとウオントを企業が理解できるにいたった。つまり、顧客データベースの整備が可能となったのである。

他方、製造段階におけるJIT生産システ

ムの進展の結果、わずかなコストアップで、単品の注文生産が可能となってきた。すなわち、顧客個人のウオントに適合した商品の供給が可能となっている。

この2つの誘因の結果、ひとり一人の顧客のウオントに応答するマーケティングが実行可能となった。そのマーケティングを、私はパーソナル・マーケティングと呼んでいる。それは、まさに新時代の到来を告げている。

(徳島文理大短大・経営情報科教授)

今こそ真理に立ち返る時

江幡 哲也

私はマーケティングにおいて『企業は顧客のためにある』ということは揺るぎのない真理だと思っています。しかし、昨今、戦略レベルでこの真理が幅を利かせることはあっても、戦術レベルではうまくいっていないのが現実だと思います。仕事から、企業の色々なセクション、役職の方とお会いします。人事、マーケティング、広告宣伝、販売促進、営業、カスタマーサービス、経営企画、といろいろです。それぞれ最前線で戦っている方々が、顧客を中心に据えたマーケティングを実践し

ているかという、残念ながらそうでないことが多いと感じています。ではどうしたらできるのでしょうか？ 私は、企業が顧客の情報を蓄積すること、そしてその情報を全社に行き渡らせ、知識へと変換し、顧客との関係に適応することこそが、唯一の解決方法だと思います。そして、コンピュータや通信のイノベーションという強力な武器が、この実現を支えてくれると確信しています。こんな視点で、“武器”の開発に動んでいます。

(株リクルート・マーケティングデザイン室課長)

不況脱出を再生のテコにしよう

海老名 正彦

ようやく回復の兆しがみえる長かった今回の不況は、バブルの崩壊が直接のきっかけとなったことを否定するつもりはない。しかし、10年単位のロングスパンで見ると、わが国の経済成長率は明らかに鈍化しており、ここ10年、市場の成熟化は急激に進んでいた。

一方、アジアを中心とする新興勢力はかつて我々が成功をおさめた領域で我々を上回るスピードで成果をあげつつあり、早晚とって代わる勢いである。また経済が複雑に多国間で絡み合い、一国の都合だけでは成り立たなくなるとともに、生活者が生活コストの高さを意識するようになった。長い不況からの脱

出にかまけ、これら大きく変わりつつある時代背景の状況認識を見失ってはいけないのではないだろうか。

顧客を満足させるバリューの提供、これから進むべきドメインの設定、異質なものを受け入れるオープンマインド、外へ向けての積極的な情報発信、これらは今まで我々が成功をおさめてきた方程式に当てはまらないものが多いが、今回の不況を教訓に思い切ってこれらのことに取り組みないと、我々の将来は危ういのではないか。

(社)日本マーケティング協会・事務局長)

作り手と受け手

大塚 一郎

「資材部に商品企画があるのはどうして」という質問をよく受けますが、「元々資材部にはいろいろな素材の紹介がくるので、それをうまく商品化できるようにとの発想から作られた」と答えます。どちらかというところ、シーズが先にあるみたいな感じです。

一消費者として考えた場合、本当に自分が欲しいな、とか、使ってみようと思う物が、企画提案できているかと言えば疑問です。

例えば、カルシウム。自分も開発に携わっ

たので、Caの必要性なんかも十分理解しているのですが、毎日食べているかというところ、これがそうじゃない。結局自分がそうなのだから、知らない人に「食べて」と言っても、そう簡単じゃないのでしょ。

つまり、作り手と受け手の間には、すごい距離があって、それをマーケティングとかなんとかで埋めるのですが、いつも受け手側に立って、欲しいと思える物を提案していかなくちゃ、と思う今日この頃なのです。

(大塚製薬(株)・資材部部長)

市場は富士山型から八ヶ岳型へ

大橋 照枝

美空ひばりの葬儀には4万人の弔問客が集まったが、若者から年輩者まで裾野が広く、中央にボリュームゾーンをかかえた富士山型の4万人であった。尾崎豊の葬儀には3.8万人集まったが、尾崎ファンは特定の若者層に偏った極めて幅が狭い小山で、八つの小山の一つに過ぎなかった。超成熟消費社会の市場は中央にマスマーケットを抱えた一山型の富士山型から、多様な小山の八ヶ岳型にシフト。

もはや右肩上がりの成長期の富士山型市場のように、一番手のモノマネ、ヨコ並びをし

ていけば、マス市場でシェアがとれるという時代ではなくなった。八ヶ岳のどの小山に独自のターゲットを絞り、先手を打って参入するかの勝負で、ファースト・エントリー型しか生き残れない。日清食品は、まだバブルの熱さめやらぬ90年に多品種小ロットの富士山型をやめ、八つのブランド・マネジャー制を確立。八つのブランドを互いに共生しながら競争させ、ヒット商品「ラ王」を誕生させた。

(麗澤大学・国際経済学部教授)

不況脱出期の戦略

奥住 正道

景気の回復がモノ市場にもきざし、日本は高度な先端技術と社会連関の仕組みを21世紀のシーズとして、さまざまな形で実験しながら、質実な人中心の経済を目指していこうとしているわけだから、もはやかつてのような高成長は当然望むべくもない。富の世界バランスのうえで、しばらくは低成長であってもそこに確実な進歩と発展のあることを見定め、企業は基本に立ち返って目先の変化に捉われず、きちんとしたポジショニングと手法をもって、あまねく人にやさしい活動で、本来の

役割を果たしていくことが大切である。

流通業でいえば、顧客満足度の高いパーソナルマーケティングを基調に、百貨店は豊かな暮らしのあり方を提案する業態として、またスーパーは暮らしのコストに奉仕する業態として、さらに専門店は暮らしの文化の質に貢献していく業態として、それぞれの毅然たる態度で本道を貫くことだ。革新はその基礎のうえにあるといつてよい。

(株)奥住マネジメント研究所・代表取締役)

帰りたいけど帰れない - 私の円高対策

小倉 良三郎

久しぶりに娘がバンコクにやってきた。父親として、可愛い娘をとっておきのレストランに連れて行き、当地では破格に高い料理をご馳走する。娘は値段を聞いてその安さ(円換算した)にびっくり、「お父さん、当分日本に帰ってこないほうがいいよ」と気楽な忠告をくれる。

当地で仕事をしていていつも考えるのだが、我々の工場における生産性は、晶貝目に見ても、日本には大幅に劣る。いかに人件費が安いとはいえ、感覚的には日本のコストと大差はない。しかし日本に持ってくると合ってし

まう。結論的には円為替の実勢位置がおかしいのであろう。輸出を減らせといっても、日本人の性格からいっても無理がある。唯一の解決方法は、輸入を、それも徹底的に増やすことだ。そのためには、海外に出られる余力のある企業は、全部を持ち出す必要はないが、積極的に海外移転を進め、日本向けの輸出を促進すべきだ。日本がもう少し住みやすい国にならないと、いつになっても帰れそうもない。

(日軽タイアルミニウム(株)・取締役社長)

勞せずして 功なし

小野 敏博

今から10年前、海外生産といえば、韓国、台湾、香港が主流であった。

香港ルートだけに言及しよう。

当時香港は、生産地としては既に飽和状態で、その拠点を続々と中国本土へ移しつつあった。中国本土への国境を越えた所の経済特別区・深川市、さらに内陸へ車を5～6時間走らせた広州市、これらの地域はまだまだ発展途上の地であった。

その地域で生産することは、情報、交通等々の悪条件下で、大きな苦労が伴った。

その代わり「儲かった」。

では現在はどうか。

広州市は既に当時の香港化してしまっている。便利になった分、コスト競争力は薄れている。さらには、以前の生産地としての性格から、商業地のそれへと変化しつつある。

生産地はそこからより内陸方面に移っていて、そこへ行くにはかなりの移動時間が必要になる。

「勞せずして功なし」である。

(株)ヒロモリ・常務取締役)

これからは完熟戦略

香川 公一

平成不況にもそろそろ薄明かりが射してきたような今日この頃。少し元気回復というところも多いのではないか。

しかし、本当の厳しさはこれから始まる。完熟市場の到来である。

日本市場は今成熟を越え、完熟状態に入ろうとしている。マクロに見ると量的成長がほとんど止まってしまう市場状態がやってくる。

人口の停滞はもとより、世帯の年齢構造も支出減少の方向へシフトする。

これまで市場を膨らましてきた価格上昇が、

市場開放や価格破壊によって抑制される。

70年代、80年代、消費市場は大きく膨らんだ。横並びマーケティングで成長も可能だった。

しかし、市場拡大が停滞すればどうだろう。いよいよ、本当のマーケティング力が問われる。今までだれも経験したことのない市場、完熟市場へ向けて頭を切り替えることこそ、日本企業に共通する戦略課題ではないか。

(株)ヤラクス館本店・取締役MC事業本部長)

「否定語」の中に“解”がある

加藤 元久

例えば、「日本経済は、国内市場はもう駄目だ」と多くの企業は、今の日本を否定的に捉え、真剣に振り向かない傾向にあるのではないだろうか。言い替えれば、そこは『手を抜く』ということである。しかし、歴史を振り返ってみても“多くの成功は人の振り向かない所”に隠れ、そこから生まれている。

だからこそ、(1) 基盤となる資源、特に「人財」と「技術」を確保し、拡大し、開発し、チャンスに備える。(2) そして、「人

何が欲しいのか」だけでなく「人が何を持っていないのか」が分かること。(3) 加えて、市場に落ちている「否定語」を見つける。即ち、「〇〇は駄目だ」「△△すぎる」「××はもう限界だ」などと言われている領域を拾い出す。その時、そこで、ビジネスの“チャンス”は“成功”に変わる。

(株)大気社・人事部教育課長

国際価格を味方に

鎌谷 正弘

今日、ディスカウントショップや安価な海外製品が、人気を集めています。

我々を含む消費者が海外へ行き、見たり買ったりした商品の値段と価値を充分理解するようになりました。つまり、海外での商品価値を知ることで、日本で売られている物に割高感をもつようになったのだと思います。

スソ物についてはアジア価格、高級物については欧米価格というように、日本独自の物に対する価値感が崩れ、国際価格で物を購入したいという感覚が、非常に高まってきまし

た。

しかし、日本では、特に関西では、人間の頭で考えるソフトの部分は、海外よりも安価です。関東ではだいぶ理解されるようになりましたが、関西ではまだ価値を認めてもらえない状況で、市民権を得ていません。

国際価格が通用すれば、頭で考えるソフトの部分が欧米並みに市民権を得るでしょう。

今後、市民権を得るソフト部分を育てることが、マーケティングの原動力になると思います。(株)カマタニ・代表取締役

気コミュニケーションの重要性

亀井 裕治

コミュニケーション戦略には、我々の中心ビジネスである「マスコミ」以外に「ミニコミ」「口コミ」「街コミ」等がある。この4つのコミュニケーションの他に「気コミュニケーション」が存在する。デパートの店員とお客様、レストランのウエイターとお客様、といった主にサービス業における売り手と買い手の間に存在するその場の雰囲気と、そこで交わされる会話のことだ。

先日、聘珍樓の林社長のお話をおうかがいしたとき、「店員が“販売の第一線のセール

スマン”といった意識を持っているかぎり、フレンドリーなサービスは不可能だ。“Take your Time”といえるサービスを目指したい」とおっしゃっていた。まさに“気コミ”の重要性の指摘である。

今後は、ハイテク技術の進歩の反対側にあるヒューマンな面に、より多くの光があたるだろう。今、レストラン展開のプロデュースをしている小生にとって、落としてはならないポイントだと考えている。

(協和広告(株)・営業企画セクター本部長代理)

『都合のいい企業』になりきれるか

狩集 雄三

今、マーケティング戦略において、目新しいわけではないが重要な3つの柱がある。インストールマーケティング＝売り場展開であり、データベースマーケティング＝顧客管理であり、コーポレートコミュニケーション＝企業ロイヤルティ獲得である。これらが同時に一体的に展開されてこそ、売り場の基盤が確かなものとなるのである。これら一連の活動を

通して各企業は顧客に対して「すべてとは言いません。生活のある場面・ある時間だけ当社にください」というメッセージを送り続けているのだ。独占欲が強いのもいけない。かといって存在感のないのもいけない。まさに顧客にとって『都合のいい企業』になりきれるかどうかの戦いが、繰り広げられている。

(大平印刷(株)・京都営業部次長)

国際標準化時代へ対応を急げ

川嶋 保

日本企業はグローバル・コンペティションの中にさらされている。その断面のひとつが国際標準化の流れである。昨今、話題になっているISO9000がそうだし、95年7月施行のPL法もその一環と考えていい。そして今、環境領域の標準化が登場してきた。

これまで企業における環境問題は、有害物質や汚染物質を出さないことだったが、それらを規制する国際標準をつくる作業が欧米で進められている。一兩年のうちに国際標準・環境管理監査が定められるのは間違いない。

企業が環境に対して配慮していれば、外部も評価し、商品評価をも高める。例えば、回収しやすい、分解しやすい、リサイクルしやすい商品は、国際的にも国内でも高い評価を受けることになる。

ここで大事なことは、企業は環境コストを支払うことによって、初めて国際的にフェアな競争と認定されるパスポートがもらえることだ。環境の国際標準ISO14000への対応にすぐ取り組んでほしい。

(株)ディー・オー・エム・顧問

「日本発」の気概で、ぜひ

岸 孝博

IMCとかブランド・エクイティとかアライアンスとか、今もマーケティングの輸入が盛んです。神の手のような新鮮な方法が隠されているかのような、明るい期待感をもたせてくれます。商品マーケティングのほうでは、こんなマーケティングがとても有効に活かされ、商品開発も市場導入の戦略展開もすごく洗練されているのが実感できます。

一方、サービス・マーケティングはというと、確かに「戦略」がお店の中に導入されているのですが、どうも本当の意味での「ひと

を中心としたサービス」の側面が未成熟に感じられることがままあります。「未成熟」ではなくて、サービス業が効率や科学的マーケティングを志向するあまりに、日本が昔から得意のはずだった「心の部分を喪失」してきたというほうが正確かもしれません。一消費者として、もう一度、日本本来の心に響くマーケティングを、サービス業の方々をお願いしたいと思います。

(協同広告(株)・マーケティング・ディレクター)

創業の精神

木谷 駿己郎

会社設立の趣意書を時折とり出して見てみる。若くはあるがその意気や盛ん！と思わせる気負いがあるが照れるほどです。それに比して、その後何度か書き加えられた定款の無味乾燥なこと。

「創業の精神に立ち返って」などと口にはするが、その実、見向きもしていない。

バブルと言われた時代、どれほどの企業が定款を書き換えたことか。それが結果的に設立の主旨である本業を疎かにし、有為な社員を路頭に迷わせたことか。

私は企業は永遠ではないと思っています。役割を終えた企業は消滅すべきです。人が一生を終えるように、功を讃え見送りたいものです。

生命ある企業は生命ある限り社会的使命を果たし、大きな意味で社会に奉仕することで社会に生かされていることを確信しなければなりません。経営の哲学を立て、倫理観を持った企業のみが「これからのマーケティング戦略」を立てうると思います。

(株)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)

始末

貴多野 乃武次

大阪船場商法では「始末」「才覚」「算用」が大切という。これらは同等に重要であるというのが常識的であるが、あえて優先順位をつけるなら、先に挙げた順になろうかと思う。実際、「始末」ということは大切で、それは会社業務のみならず、近年は地球規模の「始末」の大切さが認識されるようになってきた。「始末」とは「始めと終わりをきちんとすること」で、始めはきちんとしていても、終わりがきちんとしていないことが多く、特にマーケティング・コミュニケーションの分野で目

立つ。イベントは打ち放し、宣伝・広告はし放し、セールスもし放しといった調子で、やってみれば「後は野となれ山となれ」である。

終わりをきちんとするためには、「評価」の手法が確立していなければならない。特に定性評価の手法が確立していないと、言い訳と責任逃れの格好のネタになる。

終わりがきちんとしてこそ、始まりがある。それが「始末」ということである。

(株)遊時創造・常務取締役)

チャネルキャプテン争い

吉川 京二

今、日本にバブル崩壊後、新しい価値感が生まれようとしている。それはあらゆる商品の購買態度の中に価格納得性という概念が根づいてきているからである。価格破壊という言葉もこの基盤の上に成り立っており、ますますこの傾向はあらゆる業界に拡大されて来ている。メーカーは今までの商品づくり、流通づくりを根本から見直さざるをえなくなったといえよう。

日本の流通づくり(ex. 系列店づくりなど)はすでに時代から取り残されつつある。ここに本当の意味の『チャネルキャプテン争い』

が始まったと見てよいのではないだろうか。商品づくりにおいても、流通づくりにおいても、小手先の変革・改善ではまったく通用しなくなった、とはっきりいえるのではないかと思う。今こそ、日本的『チャネルキャプテン争い』の構図を各業界が作り上げないならば、まさにメーカーの生存領域は狭まり、ひいては消費者を無視した『メーカーと流通の単なる争い』にしかならなくなるといっても過言ではあるまい。

(フジストンFVS(株)・コピット事業部長)

ある製造業の独白

国本 学

経営混沌、流通激変、価格破壊、空洞化が進む製造業、円高、メディアの進化……さまざまな事象が同時多発している今、企業の経営予測は極めて困難に。

価格破壊を目指すディスカウント、アウトレット、パワーセンターと、小売現場の新業態開発は日に日に進む。力のある流通業者は地球規模で商品を探し、低価格の開発輸入商品が店頭を飾る。一方、我々には厳しい価格・条件の提示で迫ってくる。

海外の製造小売業者も続々日本に上陸。短納期、低価格を御旗に直営小売業・FCで攻

めてくる。もちろん通販業態も。

10年後、日本の製造業の行き着く先は。産業構造は流通主導型となっていくのか。if、そうならば、我々の存在はどこに求めていくべきなのか。

過去の経験が通用しない新しい時代の波が怒濤のごとく押し寄せてくる。生き残りを賭け、グローバルな目線でビジネス・ストーリーの組み立てが必要な時代に突入している。

若くもない灰色の脳細胞を一度グチャグチャにして再構築してかないと……。

(株)アシックス・経営企画室チーム参事)

問題はニーズの事業化への志

倉光 弘己

不況、円高に加えて大企業病にかかった頭を、一律3割の人員・経費削減でショックを与えるのが当面の窮余の一策だったようだが、ようやく薄明かりが見え始めたこの時期に、世の中を見ていく余裕が必要だろう。

それはお客様が「何に困っていらっしゃるか」を知ることである。といえは当たり前のことを言うなと叱られるかも知れない。しかし当面売れるもの、儲かるものを全面に立て、売れないものを潰すというメンタリティーで

臨んできた不況期の頭を、もう一度基本に戻して置かなければならないからである。

「困っていること＝ニーズ」を的確に捕まえることは、それほど難しくない。問題はそのニーズに応えたいという志を持って、創意工夫を重ねるしかない。

この志と創造的な工夫を支える情熱がある限り、新しい時代に立ち向かっていくことができるであろう。

(神戸大学・経営学部教授)

マーケティングの再生

黒田 節子

消費者ニーズを大別すると、A型＝誰もが毎日のように使うもの、B型＝一部の人が時々使うもの、C型＝特定の人がたまに使うもの、に分けられる。

バブル期までの“高付加価値化”は、A型のはずをB型へ、B型のはずをC型へ、市場を萎縮させる方向へ、働いたとはいえないだろうか。

いま、企業の売上げ不況とは裏腹に、むしろ加速がついてきたとすら言えそうな消費の成熟化に対応するためには、売価が高過ぎる

ためにB型やC型にとどまっているものを、改めて工業による量産化や近代的小売チェーンの経営刷新によって、本来すでに果たされるべきであったC型をB型に、B型をA型にする努力が求められているのではないだろうか。A型における消費者無視の価格政策がDSの出現や成長を促したことはいうまでもない。ましてや価格要因だけでは動かない、それ以外のC型ニーズに対する接点構築は放置されている、といってもよい。

(黒田節子マーケティング研究室・マーケティングコンサルタント)

激流の筏下りを

小林 薫

今次不況からの脱却を一応した後が、むしろメーカーにとっては大変な時期となる。これまでのようないわゆる循環的な好不況のサイクルはもう来ないし、右肩上がりの成長一本槍も過去の話だし、グローバル化・情報化……と、数多くの構造的な問題が一気にのしかかってくる。

複雑化はますます進み、万事、タイム・ベースでの激しいナノセコンド（ 10^{-9} 秒、微小の意）競争は進展し、混沌化もいよいよ深まってくる。

こうした21世紀直前のこれからのマーケテ

ィング・マネジメントのあり方としては、畏友である全米人材開発機構のS・ラインスミス会長がいみじくも指摘するように、まず硬直化した見方とスタンスはかなぐりすてること。そして、「放と収」という老子の哲学の発想で、しなやかな激流の筏下りをすべきである。泡立つ急流もものかわ、時としては、むしろ無為に徹しても何せず、時には風林火山の発想で川下りを……とグローバル経営の権威とともにお奨めしたのである。

（産能大学・教授）

航空会社のサービス破壊

近藤 聰

関西国際空港が開港した。日本の航空会社、乗り入れる世界の航空会社の顧客の争奪戦が「低価格商品」とともにますます過激になってきている。さて、有名ブランド航空会社のインナーサービスの低下が問題になっている。顧客獲得競争、コップ1個、サラダ1皿を含むリストラからくる航空会社本来の「快適移動空間商品」の姿が失われつつある。その中で若い顧客～ビジネスマンの間で評価が高いのがヴァージン・アトランティック航空で、東京⇄ロンドン間約12時間の長いフライト時間を搭乗クルーは微笑を絶やさずフルサービスをしている。機内では「1991年以来お客様

から寄せられた50万ポンドを世界の子供達に届け、今旧ユーゴスラビアの子供達のために早急に医療援助が必要です。お手元に余っている小銭でぜひ募金協力して下さい」というインナーキャンペーンと共に「ベストクルー・コンテスト」も実施している。こうしたこともあって搭乗クルーは航空会社本来のサービス以上のものを顧客に与えている。やがて有名ブランド航空会社のノン・サービスの実態が知れわたり、顧客からの選別のため飛ぶに飛べない有名ブランド航空会社が登場することになるのだろうか。

（㈱千修・マーケティング企画室室長）

ブランド・リフレッシュ

坂井 幸三郎

ブランド神話は崩壊したという。確かに、かつての画一的なマスマーケット時代には、いわゆるイルカ族に追随したイワシ族が皆同じブランドものを身につけたファッション時代があった。ワンポイント商品の普及がその典型だ。現在は好みが個性化したので、めいめいが自分の好きなブランドを持ち、品質やデザインを優先しても、やはりブランドへの信頼度が最終選定をさせる。

よくノンブランド品が話題になるが、消費者に十分な商品鑑定力がないため、“ノンブ

ランド”というブランド品であり、店舗名がブランドである。ブランドをつける以上は、ネーミングやマーク、品質保証、優位的商品差別化、そしてターゲットに合ったプロモーションの強化が不可欠である。今は消費者が頼りにしているブランドを企業が自ら毀している。市場細分化時代に従来と同じパターン
のブランド・プロモーションは通用しない。絶えざる活性化努力なしにはブランドは生き抜けない。(青山学院大学・経営学部教授)

赤十字のマーケティング

阪本 節郎

最近、NGOという言葉がようやく日本でも浸透してきました。社会貢献・国際貢献がPKO問題とともに、また国際エイズ会議などによってよく耳にするようになりました。

これがマーケティングとどう関係するのかというと、実はNGO(民間援助団体)自体がマーケティングを始めたのです。ユニセフ、ワールドビジョン、フォスターペアレント、そして赤十字……。寄金とPRのために。

一方で、企業の社会貢献も進んでいます。第一線の企業のほとんどが社会貢献部を持つ

に至っています。これら企業のフィランソロピー活動も、本業との接点構築・広告展開への動きなど、次の段階へ進もうとしています。

この2つが出会うところに、パワーが生まれます。社会的により大きな力が。単純右肩上がりとはならない、新しく見えにくい景気回復期です。赤十字のマーケティングにひとつの新しい可能性があります。

(株博報堂・プロモーションデザイン局 SPディレクター)

適限経営のすすめ

佐久間 昇二

今、改めて言わずもがな、「経営」とは、ヒト、モノ（地球資源）、カネと情報を社会より借り受け、新たな価値を創造することであり、「マーケティング」とは、生み出した基本価値をお客様にとってより良いものにただし、いかにお届けするかを競い合うことだと言えます。

私は、今日の時代背景の下、企業経営に携わる身として心すべきは、「適限経営」ではないかと思うのです。自らの企業の経営資源、社会的役割を冷静に判断し、背伸びすることなく、自らの進む道を探る。この基本姿勢こ

そ、経営とマーケティングの原点ではないでしょうか。

「価格破壊」、そして、従来のチャネルやブランドが崩壊すると言われる今日、新たな「価値」を強くお客様より求められています。私達がなすべきことは、今一度、自らの身の丈を見つめ直し、なすべき事に真摯に取り組むことで、お客様に問いかけることではないかと思うのです。そして、そこにこそ、お客様との真のコミュニケーションが芽生え、新たな「価値」の糸口が見出せるのではないのでしょうか。（日本衛星放送(株)代表取締役社長）

マーケティング黙示録

桜井 重樹

数字がある。時は取り出す者によって表情を妖しく変えていく魔性である。

企業内の詭弁家達は数字を駆使する。しかしそれは本質に対して深く沈黙する。

彼は言う。利益が上がらないのは、市場が見えざる神の手の中にあるからだ、と。

そして数字を語り始める。それは例えば切り捨てのリストラ。それは「儲けた」ではなく「損をしなかった」。つまりつじつま。

やがて保守化という妖怪が姿を現す。企業内官僚がはびこる。組織の硬質化が進行する。

数字よければすべて良し。

科学せよ。真の戦略者たれ。先駆者たれ。そして戦略を語る者に耳を傾けよ。

数字を伶俐に分析せよ。隠れた事実を読み。経験主義を排除せよ。数字に生を与えよ。

理にかない、現実的で、しかも当たり前な戦法はいつもそこにある。ただ地味なだけだ。

自らの影に震えるリーダー達よ。再度撒す。科学者たれ。真の戦略者たれ。

（(株)アイドエス・マーケティング局第二マーケティング部長）

共感スペースの創造

櫻田 慧

これからはフードサービス業であれ小売業であれ、顧客とお店、買い手と売り手が、お互いの“共感というスペース”を双方で創造していかななくてはならない。それがこれからのマーケティングのキーワードだと思う。

店が顧客ニーズを探り、それに応えていくことはもちろん必要だが、さらに1歩踏み込み、お互いが人間的に触れ合うようになれば、お客さまは店に対し、店で働く人々に対し、信頼感、安心感、そこにいることの喜びをもつようになる。そうした心の触れ合う安らぎ

の中で、顧客はその店のサポーターという支持者になり、さらには代弁者となってくださるのだ。代弁者はお店がこうなって欲しいという意思をもつ人々である。その意思が店に伝わり、店は人間だからできる感性やこだわりでそれに応え、共に店づくりがなされれば、なんと素晴らしいことだろう。こうした共感スペースをもつお店を、ひとつ、またひとつと創っていくのが私の夢である。

(㈱モスフードサービス・代表取締役会長)

海上の花園 コロンス島

佐藤 大治

中国廈門市にコロンス島という小島がある。この島全体が旧租借地で、欧風のエキゾチックなたたずまいを残している景勝の地である。

さらに荷車以外、自動車はもちろん自転車も一切ない。唯一他力動力は、観光客向けのカゴカキの存在のみである。

一方、廈門市はご多分にもれず、まさに喧騒の中国そのものである。そこにこのような車から解放されたオアシスが存在することは、現代人にとって、人間性を取り戻すすばらしいリラクゼーションの場として、感動を受け

た。

近代都市において、その中の小さな空間にホテル施設やサウナ等の施設が散在して、リラクゼーションの機能を果たしている。

しかしながら、もっと大きいスケールで、近代都市に隣接する島や山全体を、車なし、風俗業なしで、森林浴、海洋浴を享受する自然のままの緑の巨大空間として整備することは、我々が21世紀への大切な事業として考えるべきことである、と感じた次第である。

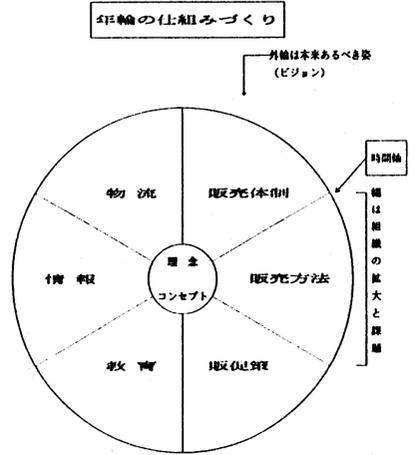
(㈱名鉄百貨店・取締役副社長)

鏡のマーケティングへ

佐藤 福雄

本部発の戦略を発信し続けていたが、異動で支店に来てみて、また、新しい発見をした（いや言葉では分かっていたものが理解できた）感じです。お客の側からみる。メーカーの立場で考える。この2つの鏡にどう写るかが大切なような気がします。そして、その鏡に写るために、年輪にあった、課題がまた生まれ、解決のための仕組みづくりと連結が必要となってくるのではないかと？

年輪（組織の拡大）（商品の売上げ）がたてば、新たなテーマが生まれ、解決への仕組みが大になる。



(株)ヤクルト本社・関東事業部部長

価格破壊の次に来るもの

佐野 寛

今年の生産流通消費を特徴づける最重要事項は円高による価格破壊だろう。DSの宣戦布告で始まった低価格戦争。スーパーが外国産PBで参戦し、メーカーは生き残りをかけて生産を海外に移しつつある。消費者は恩恵を受けているが必然的に起こる産業空洞化とさらなる外国人労働者の流入が「失業」となって消費者に還っていく。欧米で起きてきたことが日本でも始まるのだ。だが低価格戦争はすぐに限界を迎えるだろう。低価格販売の大前提である「薄利多売」の多売がゴミの山に阻止され、薄利が生産・流通の首を締めあげるからだ。そこに新たな要因が加わって低

価格戦争は終結に向かう。環境コストである。今秋、使い捨て容器の回収をメーカー・スーパーなどに義務づける法案が国会に提出される。いよいよ「ワンウェイ」が割高になる時代が始まるのだ。その次は炭素税。これでエネルギーコストが高くなる。配送費初め空間移動費全体が高くなる。冷凍保存等時間移動費も右へ習えする。時空移動費用が高騰すると、地球的生産流通消費の形態が根本から変わっていく。それがいつ始まるかは分からぬが、世界がその方向に動き始めたことだけは間違いない。

(東京学芸大学・教育学部教授)

もう無視できないもの

下谷 友康

新しい時代を迎えている。メディアはどんどん氾濫している。消費者はどんどん変化している。彼らはメッセージをどこでとらえているのだろうか。

従来の既存メディアだけではだめだ。家庭に届くメディアの価値が問われている。駅、公園、病院、学校、会社、そして店頭、今までになかった伝達環境、伝達メディアが求められている。

今、価格の時代と言われている。この不況が終わっても、価格破壊は続きそうな気がする。消費者も情報収集に必死である。インス

トア・デシジョンが76%、もう店頭を無視することはできない。

顧客満足の原点に戻り、小売店・メーカー・消費者が唯一集まる《店頭＝インスタア》をもっと大切にしてはどうだろうか。顧客が求めている情報を伝える、それがこれからのソシオカンパニーの役割と言えるのでは……。

新しいコミュニケーション・メディア《店頭＝インスタア》、これがマスメディアとミックスして新パワーを引き起こしていく。

(㈱千修・企画開発本部本部長)

リストラの原則

清水 重夫

ケインズやサミュエルソンが出る前の景気変動論「コンドラチェフの波」が返り咲いているという。一種の景気循環論だから、この混沌とした時代には適さないとの声も多い。しかし、いつの時代に将来を科学的に確定できた時代があったろうか。カオスの時代といえ、ドラスッカーもかつての時代を周期的に分析した時、大きな波の退潮時には必ず新しい波の芽が生まれ、それが次の時代を形成していくと説いている。確かに17世紀後半からの第1の波は運河であり、次には鉄道、そし

て電気、第4の今、自動車、航空機と続いたが、これらはいずれも物流を主体としたネットワークであった。つまりこの観点からする限り、第5波以降は情報のネットワークであろうと唱える人は多い。では、その情報なるものを企業の“成長性”にいかに取り込めるか。

リストラ、リエンジニアリング、リマーケティングにも、原則がある。大切なことは“成長”をベースにした改革である。

(㈱資生堂・常務取締役)

ワンストップ・プランニングの時代

末吉 孝生

われわれの業界（広告／SPの制作業界）は「工程革命」と呼ぶべき変革期に入ろうとしている。発端はワープロやファクシミリのよりにパソコンがオフィスに入ってきたことだった（我々の場合Macintosh）。そのパソコンがわずか数年で、印刷／製版業界を飲み込み、デザインを統合し、カメラやイラストの世界を一体化し、これらの職種を一つに統合してしまった。はなはだしきは雑誌業界で、マックの雑誌などは編集者がカメラマンもデザイナーも製版も兼ね、しかも机の上でそれをマ

ウスで操ってしまう。空洞化とかナカヌキ現象という言葉があるが、我々の場合、ワンストップとでもいうべきで、企画から印刷加工までの工程をほとんど机にいながら一人の人間がやってしまう。こうなるとアンカーである印刷業界がこの革命の主導権を握るか、起案する立場の我々が主導権を握るか、まさに自らのマーケティング戦略を早急に検討しなければならない状況にある。

（㈱日本SPセンター・開発本部マーケティングディレクター）

幸せの追求

杉浦 肇

物価は下がる、リストラで企業は健康体だが、求職機会はきつくなった。経済成長もないから給料のアップも望めない。それでも日本の人件費は高いから、空洞化は多くの業界で進み、海外の労働力で作られた日本商品や海外商品が急増した。

これからの日本は、こうなりたいわけではないが、現在の延長線で考えると、こんなかたちでバランスをとる社会になりそうだ。

マーケティングの目的は「売ること」でな

くて、経済活動による「幸せの追求」だという面が強調されてくるだろう。「幸せ」の価値観は多様だが、公正や公平についての議論が深まるだろう。例えば、社会的な不公正やムダをなくす、社会経済的なリストラクチャリングにつながるマーチャンダイジングや流通革新に向かうのではなかろうか。

今、盛んに言われているECRにその兆しを見るのだがどうであろうか。

（㈱博報堂・PD局 ディレクター）

マーケティングの進化

杉山 浩

各種コンセプトに立脚した生活提案と情報提供がマスメディアの本流となった結果、消費者は、単純な商品の宣伝では心を動かさなくなった反面、自分の価値観に合致した生活提案や情報提供は無防備で受け入れる傾向が強くなり、我々は比較的容易に顧客満足を創造することができると思えがちであるが、そのためにはマーケティングが、製品・宣伝・

流通だけを対象とするのではなく、集団の価値観の再構築をも含んで展開されることが必要で、既存の枠組みの中でマーケティングを考えてもうまくいかなくなってきた。マーケターは自身の概念を白紙に戻し、このことが必要不可欠であることを肝に銘じて取り組まねばならない。

(資生堂東京販売(株)・販売企画部 副課長)

時代もいい年をとれ

鈴木 忍

21世紀の日本は、若い人3人で60歳以上の1人を養う(?)という。若年は減って、税を払う人の負担は大きく、社会はひずむ。しかし、それならばなぜ、年齢を理由に「税を取れない人」を今から大量につくり出しているのか。産業構造の中で「ソフト領域」の占める割合が大きい日本では、中高年が保持しているノウハウやネットワークは、シルバーではなくプラチナである場合も多い。ある大手住宅会社は、各年契約で中高年者を200名採用し、販売面で大きい成果をあげていると

いう。今の時代「若さ」だけをエスティメイトするのはアナクロ、とっていいのではないか。勉強不足の老害人材は論外だが「若害」だってあり得る。稼ぐ額はともかく、稼ぐ中高年を相対的に多くする方策は、企業にも国家にもメリットが多いかもしれぬ。平均年収なる統計数字がそのために下がったとしても、そのことを21世紀の社会にどう調和させていくのか…という新しい視点が、今必要に思える。

(株)S II (エスツー)・代表取締役
武蔵野美術大学講師)

富裕化する東アジア

須田 成人

世界銀行によれば、「貧困層」とは1日に2150Kcal未満の食糧しか得られない人々を指す。この10年間に、アジアの貧困層は劇的に減少した。N I E S, A S E A N, 中国のうち、香港・台湾・シンガポールを除く東アジア各国の貧困層比率は、1980年の32%から90年には10%に急減した。

アジアの富裕化はもはや一過性のものではない。「モノ」が売れ始めている。高度成長が始まったのだ。一国の所得分布は、頭の丸い富士山型をしているが、所得の上昇により、

右（豊かな方向）へシフトしていく。つまり、高額商品であっても、購買層が分布の「山」にかかってくれば、購買力は商品によっては数十倍にも数百倍にも拡大する。

アジアの、少なくとも都市部の生活水準は、もはやどこへ行っても大きな差はない。モノが、耐久消費財が売れ始めたのだ。テレビから乗用車に至る長い消費の歴史が、今、はじまったのである。

（㈱野村総合研究所・アジア本部 主任研究員）

買いのマーケティング

大東 敏治

マーケットとは売買のこと。

主婦は、限られた予算のなかで最高の効率を上げようと、家計をやりくりする。立派なメーカーだ。ただし、買い手として。

企業は、もともとヒト・モノ・カネ・情報などを外部から買って、それに価値をつけて外部に売る。販売者であると同時に、大変な購買者だ。

これからは、買い手としていかに腕を磨くかが企業力の決め手となる。売り物や売り方に知恵を絞っても限界がある。

地球化・自由化のなかで、人種・国・地理環境などを越えて、いずれ経営資源となるものを、どう調達するか。地球規模での水平・垂直分業は一層進化する。

高品質のものを低コストで厳しく仕入れる。そのため企業内部の縛りは、いっさい除去しなければならない。

買いのマーケティングは女性のほうが向いているのかもしれない。

（㈱日本交通公社・市場開発チームリーダー）

“無”のマネジメント

高橋 敏

新時代派向けの実験商品「上善如水」を発売したのが平成2年。まる4年、伸び続けている。もう止まる。今シーズンで終わり、といわれつつ……………。

この4文字は、父が老子からヒントを得た造語である。正しくは「上善若水」という。「最上の善は水のようなもので、水は物にさからわない」ということのようにである。

最近、ある人から「日本酒は孔子の世界。この酒はまさに老子の酒だ」と言われて、何のことかわからなかった。要はハードからソ

フトの酒、カジュアルな酒ということか。

この言葉が、自然に経営の中心になり、社員に目的意識を与える共通の企業文化になりつつある。大げさな言い方をすれば、企業理念それ自体は、収益を生み出さないけれども、素晴らしい仕事を実現するエネルギーを社員に与えるように思う。

老子の“無”の境地で、沈黙のマネジメントができるのかもしれない。

(白瀧酒造(株)・代表取締役社長)

リストラ=99%の計算と1%の哲学

高橋 昌明

最近の経済環境を見ると、景気は底を脱したかに見えるが、その中であって厳しさの続いているのが素材企業である。当社の水産事業も冷凍魚のバルク品はまさに素材事業そのものであり、その再建は喫緊の課題である。

一般に事業コンセプトは環境変化のなかで変質していくが、当社の水産事業も再定義すると、200海里以前と以後では大きく異なる。にもかかわらず、それを遂行する枠組み(従業員意識、ハード・システム、マーケティング手法 etc.)は、それに適合できるよう変革

しきれていないことが根本問題である。変革すべき課題は多岐にわたるが、第1に着手すべきは、原料調達—生産過程—顧客までの国際的なコスト競争力をつけることである。簡明な原則ながら経験累積の破壊や人間の痛みも伴うことも多いだけに、その徹底は容易ではない。だからこそ、創業時に掲げたその事業にかけた理想のリファインが必要となる。リストラは99%の計算と1%の哲学が決め手となる。

(日本水産(株)・マーケティング企画グループゼネラルマネージャー)

大競争時代

高峯 秀樹

円高の影響もあり、長引く不況で、企業の裸の姿が見えてきた。顧客第一主義が企業第一主義になっていたり、文化貢献が口先だけだった企業も多い。顧客志向が原点であり、継続こそ成功の要諦であることを忘れると、衰える。

顧客は生活者の一面である。人は今、企業に次の3つを求めている。1つは、地球に優しいこと。環境問題への真剣な取り組みは信頼できる。2つ目は、どこよりも良い品を、どこよりも安く、どこよりも親切に、を実現

してくれること。内外価格差の解消、商品を使いこなせる教育など必須である。3つ目は、マルチメディア社会を視座に入れた、さまざまな新しいライフスタイルの提案である。これからは、都市や地域のインターナショナルな大競争時代になる。人が集まるところに経済は活性化し、情報が集まり、新しい文化やビジネスが生まれる。その集客の仕掛けを打ち続ける中に、企業の生きる道がある。

(世界の子どもたちに学校を贈ろう会・理事
事務長)

受注生産型の流通構造へ

高谷 和夫

今、流通は「大変革」の時にある。流通の問題を従来のように「小売り」「卸し」「メーカー」と個別に考えるのではなく、流通全体を一つの枠組みとして、その「大変革」を認識しなければならない。

それは、メーカーが製品を開発し、それを広告・宣伝して既存の流通チャンネルにのせて営業活動をしていくという従来型マーケティングのあり方、言葉を換えていうならば「見込み生産型の流通構造」とは対極ともいえる「受注生産型の流通構造」という新しい仕組

みづくりへの変革である。

従来型のマーケティングでは、生活者ニーズを満たす商品の開発はますます難しくなり、マーケティングコストが高くなるために、低価格ニーズに応えることも難しい。

そのためには、販売から生産までの時間・空間を極小化していくというマーケティングの革新が必要であり、その一つの方策が「製・配・販同盟」である。

(流通・マーケティングコンサルタント)

「不満足度調査」にご注目を！

武田 哲男

5段階評価のアンケートでは4に回答が集中する傾向となっている。そして満足度調査を行えば75点が平均的となることが多い。

以前は3に集中し60点程度であったものが一般的に企業レベルの向上と顧客満足度の向上により結果が変化したのだ。

それだけに顧客の真の満足を探ることは難しくなっている。というも顧客自体の満足が潜在化したところにあって、提供されてみて初めて「そうだ。こうした商品やサービスが欲しかったんだ」ということに気づく結果

となるからである。

それでは潜在化した顧客満足を発見するにはどのようにしたら良いのだろうか。方法はいくつかあろう。その中の一つとして有効なのが「顧客不満足度調査」である。

顧客の不満足に焦点を当て、アンケートによりこれを掘り下げていき、顧客自身が気づいていない要素に遡るのである。究極の不満足と満足はイコールという発想によるものである。

(株)武田マテリアル システムズ・代表取締役

問題にきちんと向きあう

田中 早苗

早く生まれた世代が後の世代を批判し、嘆くのは、ずっと古くから繰り返されてきたことだが、昨今の若者は表面は明るくてやさしいが、人間関係は希薄で干渉を嫌い、無機的で受け身のイメージが強い、と言われているのは、その上の世代の単なる批評として片付けてしまっただけなのだろうか。最近の小学生においてもよく見られる光景であるが、仲間同士集まって遊ぶのに、ひとりはファミコンに向かい、その横でマンガを読む子、別の部屋でロード遊びする子、と、他人への干渉も会話もない空間がとて居心地が良いらしい。

無干渉の、距離を隔てた冷たい人間関係は、若者だけでなく小学生にまで及んでいる。これをどうとらえるかは個々の考え方ではあるが、彼らは上の世代を映す鏡であることを忘れてはならない。上の世代が、豊かさの中で目先の満足ばかりを追って、真剣に本質の問題に向き合っただけではなかったのではないか。若者の文化に少なからず影響を与える企業行動において、鏡を考えた、本質と向き合うマーケティング活動を遂行したいものである。

(協和広告(株)・営業企画センター 課長)

過剛不中

田中 羊子

1940年前後、北京で過ごした頃、中国の友が言った。「中国は負けない。米国、ソ連、日本、どこが勝っても通用する政権があるから」。中国は外交の手腕も商業の手腕もすぐれている。島国日本の戦後50年は、航空機と電波が飛び交う世界にあって、事あるごとに叩かれ、鍛えられているはず。来世紀には、陸続き民族たちに欠けていて、小さな島国に残っているかも知れぬシンプルで瞑想的な知性を呼び戻して、日本発のコミュニケーショ

ンを発信する。物質を追い求めた結果があり余る物量。なくてもよいものが溢れている。

『易経』乾為天に「君子終日乾乾、夕惕若。厲无咎」とある。「過剛不中」に立つ日本人が反求し、不善を省察して、善に返ればいい、という時代にさしかかっている。「或躍在淵、自試也」（文言伝）の 때가、ちょうど現在ではないかと思う。全体を見直す眼が大変大切なこの数年と言える。（易占家）

「高度専門相互貢献」

谷口 正和

自らの理想を問い直し、自らの得意領域にしっかりと立ち直す。自らの特長をリピートカスタマーの願いを受けて次々と先行実現する。この結果、自らの専門領域がみがかれ、特長は強化され、差異化は顧客満足の結果として、戦略化される。そのことによって脱類似し、選ばれる理由を明確にし、選ばれる速度を早め、生産性を上げ、洗練が進行してムダがなくなる。これらがローコストを実現させ、速くて安くて魅力があるビジネス構造を生み、市場貢献力が情報によって地球都市へ

と広がる。その入口は少数尖鋭の熱意と実力ある領域と人材の絞り込みであり、一般性を自社内から取り除くことだ。より専門力の高い他社、他者に協力を求める。そのことによってまた、お互いに専門強化され、高度専門サービスを相互に育てあう相互顧客化、コラボレーション共生化が進行し、特長・文化・差異・高度専門力によって、情報はより双方向往復する。

（㈱ソバルイノベーションズ・代表取締役社長）

「クリエイティブカラー」の時代

谷口 優

ホワイトカラー・リセッションということ
が言われ、ホワイトカラー受難の時が到来し
ている。20世紀は大量生産・大量販売の時代
であり、効率競争に勝つために巨大化した企
業の効率的マネジメントを可能にし、注目を
浴びたのがホワイトカラーであった。しかし、
21世紀へと向かう産業構造の歴史的転換によ
って、そのホワイトカラーの存在そのもの
が問題視され始めているからである。

21世紀は、知識の生産性こそが問われる知
的産業社会であり、そこで注目を浴びるのは、
いわば「クリエイティブカラー」とでも言う

べき創造性豊かな個人であろう。そこでは、
従来のようなホワイトカラーがピラミッド型
に組織される大組織ではなく、クリエイティ
ブカラーだけがオーケストラ型に組織される
小組織が主流となろう。そしてそれは、一見、
会社の体をなしていないが、お互いに専門性
を尊重しあった社外組織と複雑に結びつき、
その総体があたかもひとつの会社のようなバ
ーチャル・コーポレーションとなろう。

そういう時代は、マーケターにとってどん
な時代か、と思ひ巡らす昨今である。

(フナコ(株)・取締役、四日市大学・

経済学部教授)

新3K時代と「いのちのマーケティング」

千足 隆昭

バブル崩壊後、不況が予想外に長引き、3
K—交際・交通・広告費のコスト削減が叫ば
れている。しかし今は管理職・雇用調整・経
営者対象の構造改革=新3Kの段階に入った。
過去の不況時、戦略マンは勇気を持って企業
改革を成功させてきたが今回は元気がない。
自分も?…という不安が見える。だからリス
トラ・リエンジニアリングも知識・ハウツー
に走り、守りの姿勢が多い。企業変身には
「志」がないと、戦略も謀略になり、成功
は覚つかない。そこで企業人に希望とパワー

が出るよう、未来・地球・環境・人類・人間
としての自己の生き方をベースに「いのちの
マーケティング」を1992年春に提言。経営学
会へも新価値観→戦略→実践→教訓など4回
発表。93年3月、地球環境専門家の国際会議
でも報告。多くの励ましと助言をいただき、
確信を得た。今戦略に大切なのは、単に目前
の不況脱出策でなく、これをチャンスに根源
的・本質的なものを自ら創造・実行すること。
真の喜びが味わえる。

(ヒューマンマーケティング研究所・主宰)

機能的な“ネットワーク”づくり

千葉 榮

通信システムが急速な展開をみせ、情報の流通様式も多様化し融合化が進んでいます。このあたりがこれからのマーケティング展開の“カギ”と考えています。この時代に対応する実践・展開の“カギ”は「能力と機能」を相互に共有し、調達できる仕組みの“ネットワーク”づくりです。1社や個人の発想や限界を超える新しい仕組みづくりです。

既存の企業組織や個人レベルだけで、何のように変えるか、どう徹底できるのか、

実際に対面してみると、簡単ではない。

“ネットワーク”づくりと、新しい“機能”づくりを必要としている。

私どもは、情報産業（中堅印刷業）のネットワーク事業を進め、“シティ&タウン情報”の全国ネットを運営するグループです。情報・ノウハウを“共有”する仕組みから、新たに情報ビジネスとしての“流通機能”を持った“ネットワーク”づくりに取り組んでおります。（BPC-JAPAN・専務理事）

「見えないもの」のマーケティング

堤 江実

トンネルを抜けるとそこは光輝く純白の雪の世界、というのは、ご存じ「雪国」。

ならば不況を抜けるとそこはどんな世界か。はっきりしているのは、これまでとはまったく違う世界が待っている、という事だろう。

確かに、表面的にはあまり変わって見えないくかもしれない。社会も体制もそのまま。東京の街は相変わらず活気に満ちて忙しい。

しかし、芯のところがすっかり変わる。変わってしまっている。

それが見えるか、見えないか。

それがマーケティングの分かれ目だ。

今、マーケティングにもっとも問われているのは、見えないものが見えているかどうかだ。

見えるもの、数えられるもの、形になったもの、触れるもの、過去の経験で理解可能なもの。こうしたものの上に築かれたマーケティングでは、もう未来は見えてこない。

勇気と感受性を持った人間だけが、その世界を見ることができのさだろう。

（E・M・I）

シンプルイズベスト（シンプルマーケティング）

寺尾 睦男

近頃、どうも騒がしい。やれ規制緩和だ、価格破壊だ、景気回復だなど。

こんな複雑になった世の中を、えらい先生達が難しい造語で、より複雑に説明してくれるから、またまた複雑になる。こんな時はシンプルに見て、シンプルに対応するに限る。

『難しいことをよりやさしく、やさしいことをより深く、深いことをより楽しく』が、苦しい時の私のやり方。

冒頭からこんな生意気なことを書きましたが、今私どもが一番必要な心の持ち方、仕事

の進め方ではないか、と思っています。

しかし、いざこれを実行するとなると、大変やっかいなことにぶつかります。それは自分たち自身が培ってきた仕事を進めるスキルや実績が邪魔をすることです。自分を捨て、消費者を謙虚に観察するという初歩的なことができないのです。シンプルに考えるということは、自分の奢りとの戦いです。そしてこの自己変革が、今最も求められているのだと思います。

（ライオン㈱・代表取締役副社長）

想像力を大切に

東條 幹郎

“商品のライフサイクルが短い”とメーカーは慨く。そして“世の中の変化が速すぎる”とあきらめる。そして、また新しい商品を開発し、同じことを繰り返す。かくして商品開発者は、いつも忙しく、営業は新商品に依存し、商品政策は新商品政策とごっちゃになり、評価の中心は新商品となり、会社の足腰は弱くなる。なんか変だと思う。

どうも原因の一つに“想像力の貧困”があるように思う。（創造力は、あんなに重視されているのに）。想像力が乏しいため、夢が

なく、夢がないので、長期的仮説が立てられない。仮説がなければ、ブランドの将来のストーリーなどあるわけがない。だから商品のライフサイクルは短くならざるをえない。

もっとメーカーは想像力を豊かにし、夢をみて、楽しいストーリーを組み立て、大らかに生きよう。そしてロングライフ商品を育てよう。

そんなメーカーに、私はなりたい。

（キンビバレッジ㈱・商品企画部長）

賢い生活者に 賢い企業対応を

企業人に意識革命が求められるとき

富田 眞司

バブル崩壊後、企業と生活者の間に「新しいバランス」が生まれようとしている。価格破壊、土地価格下落、株価低迷、円高、低額昇給などの厳しい経営環境の中での景気の回復は、〔生活者の購買力の回復〕という形で始まった。それは、生活者に『新しい時代の新しい生活価値体系』をもたらした。それを『賢い生活者』と呼びたい。

一方、企業は、まだその対応が十分にできていない。価格破壊ひとつとっても、企業は利益の逼迫を余儀なくされ、経費削減のなか

で、企業の存続が危うくなる状況にある。

賢い生活者にどう対応していくかが、これからの企業の大きな課題となる。それは『賢い生活者への賢い企業対応』といえる。今までの固定観念での発想による考え方でマーケティングでは通用しなくなっている。

新しい発想による賢い対応が急務で、それには、『企業人として、個人個人の意識革命』によるところが、極めて大きいといえよう。

(㈱南北社・SP局局長)

明日の世界企業に注目

驚きと発見の大田区町工場

富永 秀明

約 8,000。大田区にある町工場の数で、東京23区内では抜きん出ている。親方一人から千人規模まで様々だが、部品加工が中心で、完成品を作っている工場は少ない。何をどう作っているかは、区民にもあまり知られていない。

知られざる中堅企業の優秀製品には、親指程の大きさで60キロの力が出せるモーター（シリノイド）、一瞬のうちに米の水分を測定する器具、身障・高齢者用入浴機（バスケットアリフト）、ダイナマイト装着用岩盤穴開けスタンドドリルなど、自慢の逸品がある。

成長企業として有名な「ナムコ」や「セガ」もこの地域で発展してきた。ナムコはデパート屋上観覧車製作会社、セガはジュークボックス扱い会社だった。小さな町工場でも、大きく成長するための地域環境が用意されている。それが大田区の工業世界であるわけだ。

一本のネジから人工衛星の部品まで、工場街・大田を探究すると、明日の世界企業が見えてくる。

(キャノン㈱・広報宣伝本部 広報宣伝企画課課長代理)

不況？ 本当に不況なの？

豊田 剛

「不況。不況。」と言われるが本当に不況なのだろうか？ 実は、我々はいつの間に自身の丈以上の生活をするようになってきており、単に身の丈にあった生活に戻りつつあるのではないのか？

こんな時には、How to式の不況脱出戦略等を追い求めても、何の解も出てこないのではないだろうか？

こんな時にこそ、一度、じっくり「人」そして「人の営み」について考えてみる絶好の

機会と考えてみてはどうだろうか？ 真理に真摯に向き合う姿勢こそ必要ではないか？

我々は、もう「生活者」や「ライフスタイル」等というような表層的な言葉遊びから脱却し、もっと心の奥底から「人」や「人の営み」について、悩み、考えるべきである。

もう、今までのマーケティングでは通用しない、ということをきちんと認識し、理解したいものである。

(トヨタ自動車㈱・マーケティング開発部係長)

“一流品” 安売り時代

鳥井 道夫

「不況」「低成長」、様々なマイナス言葉が街角に蔓延して久しいが、不景気だからといって消費者は単に安いだけの商品を買うことはない。一流の商品が買いやすい価格になってこそ購買意欲は湧くのである。デパートをのぞいても、ブランド物が値引きされている売場には人だかりができるが、ノーブランドではそうはいかない。それはオールシルクのように素材が一流のものでだめで、やはりブランドの存在が必要だ。まずは価値ありきである。

そして、その自信の商品をできる限り低価格で提供することだ。大阪のある飲食店で一杯 400円の水割を半額にしたところ、たちどころにお客さんが増え、売上げも伸ばしている。“ええかっこしい”が多い東京の飲食店は値段が下げられず、逆に苦勞している。売れないからといって新製品を乱発することなどは逆効果ですらある。良いものを「安く作り」そして「安く売る」、この2点が何よりも肝要な時である。

(サントリー㈱・代表取締役副会長)

「女子高生マーケティング」の課題

中島 敏一

あいかわらず「女子高生ブーム」である。かつての女子大生ブーム（お嬢様ブーム）や、Hanakoブーム（OLブーム）のように、このブームも風化するのだろうか。私はまだこの先も続くとみている。「日用品のヒットはコンビニから生まれる」状況に変化はないし、となると、女子高生のクチコミパワーはやはりヒット商品、流行を生むきっかけになるからだ。その意味で「女子高生マーケティング」は重要だ。

ここで気を付けなければならないのは、最

近の女子高生が「期待される女子高生を」演技する傾向にあるということだ。好奇心旺盛で流行に敏感——つまりマスコミ、企業が喜ぶ「女子高生像」である。もはや表層のマーケティングは通用しない。女子高生の本当の心の動きは見えてこない。「期待される女子高生」像に振り回されるのはよそう。さまざまな現象を通して、女子高生の心を読み取り、潜在的な願望に光を当てる必要がある。それが今後の課題である。

（榎小学館・第三編集部次長兼情報企画編集長）

不況と新語

中田 信哉

QR（クイック・レスポンス）、ECR（エフィシエント・コンシューマー・レスポンス）、サプライ・チェーン・マネジメント、ロジスティクス、ジャストインタイム・システム、これらの言葉・概念の違いを明確に説明できる人がどれだけいるだろうか。ディスカウンター、ディスカウント・ストア、カテゴリー・キラー、オフプライス・ストア、ウェアハウス・アウトレット、パワー・センター、でも同じである。

どうしてこういう似た概念の言葉が次々と

登場するのだろうか。それらはすべて英語である。多分、アメリカの情報を何らかの機会に得た人が、得意げにそれを公器で披露するからに違いない。アメリカの企業やマスコミは、こうした言葉をキャッチフレーズとか見出しとして使ったにすぎないものと思われる。それをいかにもテクニカル・タームのように我々は使う。こうした新造語があふれるのは不況期の特長かもしれない。この傾向がおさまった時に不況は終わる？

（神奈川大学・経済学部教授）

下克上の時代

中西 将夫

「汝ヤシル、都ハ野辺ノ夕雲雀、アカルヲ見テモ落ツル涙ハ」。応仁の乱で焼け野原になった都を嘆いた歌である。この乱を境として、室町幕府体制にかわって戦国大名が新しく地域支配の頂点にたってきた。いま、日本の流通も下克上の時代である。下克上が言い過ぎなら、ボーダーレスの時代とってよい。既存のブランド、流通秩序が壊されていく過程である。食管法による米の流通、酒税法による酒類の流通、揮販法によるガソリンの流

通、化粧品メーカーによる価格維持装置など、業種のワクをこえた大きな変革が進みつつある。流通の変革は組織というよりも全て個人の革新的エネルギーによってなされてきた。幕藩体制の代表であるビール業界も内外からゆさぶりをかけられている。酒類問屋が量販店専用のベンダーになる。そんな時代がくるのか、こないのか、酒類流通も「花の乱」の時代である。

(株)TCI・代表取締役

販売価格は物価として適正か

中野 光雄

すべての価格が市場シェアや競合ではなくグローバルに決まり始めてきた。すべてのコストを消費者側に回してきた時代は終わってしまった。

販売価格から購買価格へと、消費者が価格の決定権を持ち始めてきている。「要らないものは買わなければ」から、「高いものは買わなければ」に変わってきた。

1000万人が海外旅行に出かけて、全ての価格をチェックしてくれる。だれもが厳しいプライズ・アナリストなのだ。

円で価格を決めることも、もはやできなくなる。ドルで日本の物価をみると、いかに日本の価格が高いかがよく分かる。

すべての価格を下げるリストラが迫っている。もしもこれを怠れば、あなたのところの商品は売れない。

どれほど良い品でも高くては買わない。国産品の代用品はいま驚くほど安く良いのだ。企業益だけを考えた価格は、消費者益、国民益、国益、世界益を考えていないことになる。

(RDR研究所・代表)

生活者にとってのマルチメディア

中原 康晴

「マルチメディア」が連日新聞紙上を賑わし、まるで万能の呪文であるかのように受け取られている感がある。日頃から自らの価値観で、有用性を実感しながら、新しいメディアには接してゆくべきだ。

ここにきてやっと、政府や事業者主導の政策や情報通信インフラとは違った、生活者の視点から、マルチメディアの意味が語られるようになってきたと感じる。

マルチメディアとは、生活者が多様な選択

肢の中から好きな情報を選ぶという行為であり、新しいライフスタイルでもあると捉えられる。

生活者が求める情報が簡単に、よりリアルティをもって届けられなければ、マルチメディアの意味はない。同時に、主体性をもって情報にアクセスする生活者たちが、マルチメディアを駆使して市場を創り出してゆくという状況がでてくるであろう。そのような市場が急激に大きくなることは間違いない。

(大日本印刷(株)・CDC事業部 企画推進本部長)

QRの進展には卸の小分け物流が必要

波形 克彦

QRあるいはECRが講義の段階から、初期段階ながら実用化されてくる。この小売からメーカーへの情報の直通とともに、再び「中抜き論・問屋無用論」が台頭している。

しかし、発注は小売からメーカーに直結しても、誰が各店配送という小分け物流を行うかが問題である。自ら配送センターを持ち、小分けを行い、かつ採算に合うのは、どんなに妥協しても年商1000億円以上必要だ。

卸売業は、QRあるいはECRの時代になっても、小売が自ら行うより有利な小分け物

流の機能を持てば、中抜きどころか、依頼が殺到する。アメリカのNo2卸売業スーパーバリューは、95年夏の稼働を目指して、アラバマに新しい「通過型物流センター」の建設を進めている。QRあるいはECR本格化の中で、小分け物流を担当するためだ。スーパーバリューの戦略展開と注目されているが、No1のフレミングも同様のことを「21世紀ビジョン」として発表している。日本の卸も見習おう。

(株)商業システム研究センター・代表取締役)

On Demand

西川 徹

ビデオ・オン・デマンドの商用サービスが来年から始まる。双方向CATVで、いつでも望む時に見たい番組を局のサーバーから呼び出して、わが家のテレビで楽しめるサービスである。当然、CM・オン・デマンドも可能になる。今のように見たくもないCMを勝手に送ってくるムダなことはやめて欲しい。例えば、車を買う時にはオン・デマンドサービスで各社の広告を呼び出して検討したい。それなら有料でもよい——そういう消費者の

要求にこたえねばならなくなる。

また、パソコン通信のマーケティング情報伝達手段としての利用が拡大している。パソコン通信はマイナーなメディアではなくなりつつある。マスメディア一辺倒から脱却して、通信とコンピュータがつくり出す新しいパーソナルメディアを利用した商品価値伝達の仕組みづくりを真剣に考えなければならない時期に来ているようだ。

(日立印刷(株)・常務取締役)

リエンジニアリングとIT (情報技術)

沼本 康明

政治、経済、社会、環境そして世界、アジア、日本等々あらゆる世界で大変革が起きている。この転換期の今日、経営革新の道具として、もてはやされているのがリエンジニアリングである。リエンジニアリングに欠かせない要素がIT (インフォメーションテクノロジー：情報技術) である。

ITは業務を統合化、連結化、高度化、迅速化、精密化させ、情報を一元化、同期化、共有化し、人と組織(企業内外)と業務を、つなぎ、結果として、業務の時間、コスト、

品質、サービスの改善、改革をもたらす。

しかし、ITが総てではない。ITそのものは、むしろ、業務や情報の後に規定されるものであり、ITを生かす組織や管理や風土の変革が先行しなければならない。ITで最も重視すべきは、ネットワークとデータベースである。どこまでネットワークが広がっているのか。いかなるデータが蓄積・活用されているのか。この2つの充実度が情報力格差の要因である。

(株)NEC総研・取締役 主幹研究員)

3 Kが不況を救う

野村 正樹

不況脱出のキーワードは『3K』をコンセプトとした商品やサービスの開発と提供だ！

1. 感動（興奮、恐怖体験、出会い他）
2. 官能（セクシー、ゆったり、気分いい）
3. 向上（自分投資、自己実現）

そう、それしかない！ それが全てだ！

マーケティングは理屈じゃない。

理論も必要だが、現実の前では無力だ。

マーケター諸氏に聞く。あなたは日々、感動していますか。官能が、どんな消費シーンを創造しているか、真剣に考えましたか、見

ましたか!? そして……日々、自分の向上に努力していますか。

お客さまは、それをやっています。そうした商品やサービスがアップしています。それを欠いたものはダウンする世界を、もっと真剣に体感すべきときなのです。

日本一、夕陽の綺麗な大阪港の安藤忠雄氏設計のミュージアムで過ごしながら、心底、感じたことです。

（ナトリ・ミュージム〔天保山〕・広報部長）

過去の思考の延長では、正しい判断は下せない

原 惇

日本の経済は高度成長期を経てバブル崩壊、そして円高と、まるで荒波にもまれる船のように大きくゆれ動いている。

さらに、政治の世界でも行政改革の名のもとに各種の規制緩和の動きがあり、それが経済活動にプラスになるのか、マイナスになるのか、どうもよく見えない。食管法はじめ戦後まもなく成立した法律がいまだに巾をきかせているのが日本の行政なのだから。

しかし、お客さまの財布のひもをゆるめて物を購入していただくという行為は、永遠に不変であり、そのためのニーズ（シーズ）を

探るということにも大きな変化はない。問題はとらえたと思っているニーズが本当に正しいのかという判断と、対応するスピードが重要になる、と考えられる。デパートにはなぜ休憩スペースが少ないのか。閉店時間はなぜ6時なのか。商品の包装はなぜオーバーなのか。といった単純な疑問が次々と湧いてくる。これは一例にすぎない。お客さまの求めているものは何かということ、異なる角度から見てみる必要があるのでは……。

（㈱原企画事務所・メディアプロデューサー）

もう1つの「R&D」

実験による売りの仕組み開発

馬場 聡

コピー機トップメーカーのゼロックス社は、新製品開発と同時にリース方式+コピー料のカウント徴収という、当時としては画期的な売りの仕組みを開発し、一気に市場を席巻したといわれる。市場の成熟化とともに顧客が見えなくなりマーケティングの概念は微妙に変化したが、同時にメーカーの基本機能であるR&Dの概念も変化したと考えるべきではなからうか。商品開発と同程度に、その売りの仕組み開発に知恵を絞らなければ、商品育成は不可能といっても過言ではない。しかも

教科書不在の今日、それは諸々の仮説を直接市場で試し、組織的・継続的実験の繰返しにより開発可能となるもので、過去の経験に捕われた机上プランで開発できるレベルを遙かに超えている。成果を約束できない実験体制を確立するには、組織内の根強い抵抗が予測されるが、ボトムアップで合意形成を待つ時間的余裕は、もはや乏しい。その壁をどのように乗り越え得るか、まさにトップの決断が迫られている、といえよう。

(㈱資生堂・経営企画部課長)

勝算は我にあり

比佐 仁

自衛隊が海外に派遣される、1ドルが100円を割る、誰が的確に予想しただろうか。天下統一を夢見た信長は幾度となく敗け戦を経験し、数騎で敵陣を脱出している。その決断は早く、後年の天下統一まで陣を立て直す余力を残しての敗走には、己の力を信じる勇気が読み取れる。ピンチに陥った時に、己の力を信じ、己ひとりの決断が生死を分けるのである。

勝算を何処で読み切るか、これが経営者の醍醐味であろう。一族の成長と発展を望まぬ経営者はいないだろう。決断の時は一瞬、勝

算を残して決断するところに平成戦国ビジネスがある。

自衛隊の派遣も1ドル100円も、なってしまうえば当然の事として誰もが受け入れてしまう。バブルも不況も当然の事として人々は受け入れてしまう。未来を読めない指導者についてしまったサラリーマンは、不運であろう。読めない政治家についてしまった国民も、不運か。だから己を信じる勇気を持たなければ受け身で生きざるを得ない、と知るべし。

(㈱スポーツプログラムス・代表取締役)

大胆なアイデア、データベースから生まれるか

平林 牧生

この数年の不況を機に、日本の産業構造は嵐のごとく変化した。モノ経済から情報経済へと大きくシフトし、加速した。

企業は顧客の動きを正確に捉える手段として、POSをはじめとする情報ネットワークづくりにかなりの額を投資し、新製品開発に生かし、その結果を待った。しかし、いつの間にか買い手は売り手より常に優位な立場を確保していた。企業の大規模な情報ネットワークの上をいく情報を入手し、分析し、かなりのスピードでその情報を生活に生かしてい

たのである。これはターゲット以外の人々のデータに接触し過ぎる企業の反省材料ではないだろうか。マスではなく個のアイデアや感性、知性が市場をリードする時代の到来を告げているかもしれないのだ。

もちろん顧客管理のデータベース化は急務ではあるが、コアターゲットに対する効率の良い情報入手と分析の鋭さが光るコミュニケーション戦略が必要となるのではないか。

(株)千修・マーケティング企画室チーフプロデューサー

ブランドの確立、ブランドの破壊

廣田 正

わが国の流通を巡る論議の中で現在「価格破壊」の話題が盛んである。本年は海外に出る機会が多く、職業柄、食品流通にふれる機会が多かったので、その所感を述べてみたい。

先進国にあって、このようにナショナル・ブランド比率の高い流通は稀であり小売業のプライベート・ブランドがかなりのシェアを占めつつある。海外でも景気変動にともない過去にも何度かこうしたPBの挑戦が行われてきたが、今回のそれは消費者の支持を得て相当の領域に及んでいる。わが国も内外価

格差の是正の流れとPB化が結びついて、大きな流れに育ちつつあるが、他方、NBメーカーの持つ商品開発力と品質保持も優れたものがある。願わくは、今後NBメーカーが価格など諸体制の見直しによりスリムな体質を再構築すること、また、PBもマーチャンダイング力の強化により、さらにレベルアップを図り、共に健全な切磋琢磨により消費者利益が着実に増進する英知を持ち合わせることを希望する。

(株)菱食・代表取締役社長

NBは「質」と「格」を語れなければ失格です

福崎 隆司

バブル消費から平成不況をくぐり抜けてきた生活者たちは、その過程で価格破壊や経路破壊のメリットを享受してきたが、同時に彼ら自身も大きく変貌を遂げた。彼らは「等身大の暮らし＝自分基準」で、各様の価値観をモノサシとして、改めて商品と対面し、選択するようになった。ブランドマネジメントも、これらの流れを踏まえて、性根を据えて取り組まなければ大変なことになる。

価格を含むブランドバリューの洗い直しや、技術革新・発想の転換による商品進化への挑

戦を続ける必要がある。そのうえで、いまやブランドを所有することで「自分がどう魅えるか」ではなく、使いこなすことで「自分らしさを発見する」生活者とのコミュニケーション回路を効果的に確立しなければならない。その時、大切なのは「質」と「格」。彼らの求める品質に加え、そのモノならではの品格を、ブランドとして語るができるのなら、きっとそのNBは今後も生き残れるだろう。

(㈱旭通信社・プランニングディレクター)

神経系のリエンジニアリング

福原 義春

お客様も、流通市場も、それこそ音を立てるように変動し変容しつつある。

かつて安定した環境で繁栄していた恐竜が、状況の変化に迅速に反応できず、小動物の跳梁する世界になってしまったことが、今、ビジネスの世界で起きている。

しかし変化の中での隙間狙いも、一時は栄えても隙間がふさがれば存在の意義を失う。

大は大なりに、小は小なりに、変化の中で神経系を強化し、王道を歩む知恵を持たなければならない。

(㈱資生堂・代表取締役社長)

非営利組織のマーケティングの活発化を

藤江 俊彦

「規制緩和」が強く叫ばれているのは、市民より“官”が上位にあって管理するという体制が明瞭だからである。しかし行政は国民主権に基づき、国民（市民）が満足を得るために権限を発揮すべきものであろう。つまり、行政マーケティングが欠けている。国民は簡単に国を替えられえず、自治体もチェンジできない。だから、住民参加や地域社会のニーズやウオントをベースにした行政でなければいけない。

同様に病医院は患者満足を、学校は学生満

足を果たさなければならない。いずれも非営利組織といわれるものである。公共組織というと、すぐ法人化したものだけに限定しがちだが、そうではない。NPO、NGOの中にきわめて社会的に有益で市民満足を獲得している組織がある。“官”に認められたものだけを対象にするのはやめ、本当にソーシャルな原点に立って、組織もマーケティングも再考されなければならない。企業のマーケティングもそのあたりから活路を拓くヒントが出るはずである。（淑徳短期大学・教授）

本当の消費者団体・運動の育成

前沢 宮内

わが国には、過去、消費者団体も消費者運動も、実質的には存在しなかった。行政主導によるそれらの団体や運動は、生活改善の啓蒙活動に終始して、本来の消費者利益を守るという立場には程遠いところにいた。

わが国の行政の長年にわたる生産者保護育成は、飼いならされて従順な消費者の存在を前提にしていたから、無理もなかったと言える。日本経済のいびつな発展は、消費者の不在が大きな原因の一つだ、とは、米国側か

らの指摘でもある。

口先だけでなく、本当の消費者のニーズ、ウオントからスタートする真実のマーケティングを希求するなら、健全で自主的な消費者運動や消費者団体を育成していくことが、大切であろう。

健全で強力な消費者運動や消費者団体は、メーカーの健全な成長にとっても、必須のものとする。

（（社）日本POP広告協会・専務理事）

先見のマーケティング

前 沢 進

バブル不況もようやく底を脱し、回復基調にある。景況指数も大手企業では確実に50%を上回った。等々の発表が相次いでいる。

しかしながら、我々生産財メーカーのマーケティング目標は何か、ほとんど見えてこない。高付加価値型への事業構造の革新が必要、とのマクロ判断は正しいと思うが、具体的なマーケティング目標に置き換えることは大変である。こんな状況の中で今我々が考えていかななくてはならないことは、

1. ユーザーの将来の環境変化と課題の先見
2. 課題解決へ向けての新たな商品コンセプトの先見
3. コンセプト重視の商品開発
4. 新コンセプトに合わせた営業力開発により新たな価値創造と価値提供を実現すること。「先見力」とその実現力がこれからのメーカーの存亡を左右する。「先見のマーケティング」の時代が始まっている。

(株)7仔コーポレーション ・ 作業環境企画室室長)

客観・個力・連結力

松 岡 一 男

客観的に見ても○×△の発言の中には、既に主観がかなり入りこんでいる。会議などで、そう感じる場面が度々ある。それだけ客観的に物事を判断することは難しいという裏返しでもある。最強の組織、変化対応力のある組織とは、個々の機能(個々人)が強く、強い個を上手にリンクできるマネジメント力があること。アメリカンフットボールのチーム作りと対戦相手ごとの戦術の違いに極めて似ている。日本の場合“おみこし経営”にたとえられるように、皆で力を合わせてうんぬんの

価値軸が強く、個々の役割や責任が、ややもすると希薄になる。今、大事なのは自社の資源を客観的に棚卸して、強み、弱みの再点検をし直すことである。その上で、計画的に、重点的にバランスの取り直しをする。これらの活動がマーケティングである。ある部分、眼をつぶったり、主観で事実を歪曲しないこと。マーケティングは勇気と忍耐、そして苦痛を覚悟しなければならない。

(株)ワコール・宣伝部長)

忘れられない一言

丸谷 芳雄

私が新入社員としてエーザイKKに入社したころ、創業者であった内藤豊次社長は、出版宣伝印刷物などで社外に出すものについては、その全てに目を通していった。

そのため月に3日、社長校了日が設けられていた。その前日はわれわれ企画部員は原稿作成のためによく夜を徹したものである。

翌日その苦心の原稿に容赦なく赤字をいれられた。その時は悔しい思いをしたが、あとでよく見ると、直された赤字の原稿の方がいきいきしてみえ、最後には一同敬服したものである。

である。社長は常々“人の真似するくらいなら、君たちなんか要らないよ”といわれた。

その一言でまた発奮して、考え直して次第に自分自身のものが身についていったようである。

定年後の今日、出版・宣伝印刷物などの製作が出来るのも、当時社長から受けた薫陶の中の一言が、私の心の中に今でも“忘れられない一言”として残っているからかも知れない。

(株)ヒサカタ・取締役営業部長)

価格破壊は日本の経済構造を破壊する

みかなぎ

御巫 理花

価格破壊によって、メーカーも流通も苦しんでいる。

流通は、メーカーに値入れ率を下げさせたり、PBを作ったりして、競合他社に勝とうとしている。

メーカーはリストクチャリングやリエンジニアリング、海外生産などで応戦しようとしている。

現状では、メーカーと流通の協同、あるいは確執という、ただそれだけの現象面がクロ

ーズアップされているように見える。

しかし、価格破壊が独立存在しているわけではない。その後ろには、規制、円高、デフレ、内外価格差、技術革新、空洞化、海外生産、雇用・・・これらのすべてが存在している。

だから、価格破壊は避けて通れない。価格だけに焦点を当てて語ることもできない。なぜなら、日本の経済構造そのものを変えようとしているのだから。

(株)女性の生活研究室・代表)

『共生』のマーケティングをめざす

三上 富三郎

マーケティングといえば成長主義、競争主義が中心であった。今まではそれでよかったのだが、パラダイムが大きく転換する今日、この考え方は根本的に見直しが必要となった。売上高・シェアの拡大に代表される成長主義とその実現のためにライバルをたたき潰そうとする競争主義はもう止める時代になった。そしてこれに代わるべきマーケティングの基盤が『共生』なのである。

日本がエコノミック・アニマルと非難された世界的規模の経済摩擦も、行き過ぎた成長

・競争主義の結果であった。共生(Symbiosis)とは字の如く「ともに生きる」ことで、「相手に力を与え、それによって自らも力を得る」というエンパワーメントの概念にあたる。共生マーケティングはあらゆる分野で展開されるが、競争企業との共生は、市場においていかに『マーケティングを分かち合う』かである。自社だけの独走的な成長を信じる会社は、いつかは必ず滅びるのである。

(明治大学・名誉教授)

産業社会のゆきづまり

水口 健次

産業革命が製造業を創り出した。製造業ができたので流通業が必要となった。この2つの産業が独自の成長をはじめて200年経った。

今、産業社会がゆきづまっている。

ひとつは、巨大な豊かさを実現しながら、巨大な貧困を解決できないでいること。もうひとつは、製造業と流通業の間に、計り知れないムダを産みだしていること。早い話、製造業に増えているのは、製造をしない人であり、販売業に増えているのは、販売をしない

人である。

このゆきづまりからどう抜け出せばいいのか。ひとつは、製造業が流通業を外して、直接顧客と結びつけばよいのである。その努力は始まっている。もうひとつは製造業と流通業の合体がある。これも始まっている。それにもうひとつ、別の連結システムづくりも考えられる。

ハッキリは分からない。これからだ。

(㈱戦略デザイン研究所・代表取締役)

店頭と営業のハイブリッド

三宅 政勝

業種・業態を問わず集客が減っている。訪問販売の効率が落ちている。

食料品、日用雑貨、家電、自動車、住宅、どのような商品も、通信販売を除いて、売りの完結は、店頭か訪問によってなされている。

その両方の効率が落ちているのだから、当然売れない。そして効果的な手法が見出せず手づまり状態にある。

販売の要諦は、顧客コミュニケーション力にある。店頭も訪問もそのための技術である。個々別々に議論されるべきものでなく、この

2つをハイブリッドし、顧客とのリレーションシップを高める技術を開発すべきだ。

店頭は集客の場ではなく、提案とプレゼンテーションの場であり、訪問を中心とする営業活動とは、直線的に商談とか売りとかを考えるのではなく、顧客ニーズを把握し、店頭でのプレゼンテーションのための準備活動と考えたらどうだろう。お客様はもっとフランクに会ってくれ、店頭で足を運んでくれる。

(株)スピア・代表取締役

メーカー難民を救うマーケティング

宮坂 隆順

2つの事に関心がある。アメリカ企業の元氣。価格破壊はブラックホールか。日本企業は、購買、生産、開発、人事、販売戦略と、急いで、グローバル化中。とくに、やることは、ASEAN、中国へと死に物狂い。この後は、地球の果てから宇宙へとメーカー難民が流出し続けるのかと恐い。先発アメリカ企業が元氣。生産部分がいいのか。否。R&D、マーケティング、財務、ノウハウ等で十分儲けるシステムを備えている。物だけをつくっている日本企業は、悲壯感を漂わせ、必

死でブラックホールの縁につかまっている。他人事ではない。アメリカ企業のように、ビジネスシステム全体の絵を描き、生産コストだけから、バリューで勝負できる会社へ。世界の重要マーケットで、お客さまに一番近いところにマーケティングのヘソを据え、その声を知り、その想いを商品化する。

結論。メーカー難民を救うには、その市場の人々と話の通じるバリューマーケティングがある。

(日本ビクター(株)・ビデオ事業部営業企画グループ長)

卸売ビジネスを

宮下 正房

大店法が緩和され、価格破壊が進行し、オープン価格への動きが顕著になるなど、流通機構の一大改革を予想させる動きが目立っている。これらの動きによって最も大きな構造変革を余儀なくされるのは、おそらく卸売機構であろう。

ところで小売直販チャンネルや販社チャンネルを確立しているメーカー以外は、卸売業に依存したチャンネルを維持している。にもかかわらず、卸売政策を根本的に改革するシナリ

オを用意しているメーカーは少ない。

同様に政府においても、日本の流通機構の中核に群をなして存続してきた卸売業界に対する政策ビジョンをまだ用意していない。

それ以上に大きな問題は、当の卸売業自身が、これからの激しい変革期を乗り切るための経営戦略を用意している企業が、極めて少ないことである。三者それぞれ、今、卸売ビジョンが求められている。

(東京経済大学・教授)

SWOT分析

宮原 義友

市場環境の変化は極めて激しく、かつ加速化しつつある。同時にそれは企業経営に強烈なインパクトを与えている。すなわち、ある企業は市場環境の変化という追い風を受けて、成長の道を歩むことができるが、ある企業にとっては逆風となり、経営危機に陥ることになる。このことは、企業経営の最重要課題は市場環境にいかにか創造的に適応できるか、にあることを示唆している。

この最重要課題を解決する方法のひとつとして、SWOT分析があげられる。SWOT

分析とは、市場環境を調査・分析することによって新しい事業機会 (opportunity) と危機をもたらす脅威 (threat) を発見することである。次に、自社の経営資源を客観的に分析することによって、自社の強み (strength) と弱み (weakness) を把握することである。

変化し続ける市場環境の下で、企業が持続的な成長を確保するには、SWOT分析を強化し活用することが望まれる。

(横浜商科大学・商学部教授)

販売は人にあり

村上 倫行

世の中、物価 $\frac{1}{2}$ 、市場では価格破壊、ローコストオペレーション及び企業内ではリストラからリエンジニアリングとおどろおどろしい言葉が濫乱している。しかしながら所詮、言葉は言葉。要は実行あるのみ。

小生、数年間、米国での販売（正確には米国人の補助）で知ったことは「販売は人にあり」。日本よりもドラスティック！なぜなら終身雇用制の日本と異なり、転職が昇給のチャンス。転職には過去の実績と自分の顧客を持って転職。洋の東西を問わず「販売は人に

あり」。だから、組織はいじっても人はいじるナ！もう一つ、物事は単純に考え（SIMPLE IS BEST）、方法は「あたり前のことをあたり前にやる」、それを徹底すること。これにまさることなし。それに皆が共通の認識⇨経営理念を持ち、共通語⇨マーケティング用語の定義付けをしゃべること。バック・トウ・ザ「原理原則」、これが王道。

（日本水産㈱大阪支店・食品グループ
販促チームマネージャー）

4つの心配、4つの期待

村國 豊

首都が危ない。都市の魅力は多様な価値観が混沌としつつ共存していることである。そして一極への集中力は発展へのエネルギーとする見方があるなかで、いま東京は後退をはじめている。生産、金融、人口、情報の空洞化が進んでいる。国際競争力を誇ってきた生産力にかけりが見える。ロンドン、ニューヨークと並ぶ証券金融センターの地位を香港、シンガーポールがねらっている。住みにくい都心の過疎地域が拡大している。情報は日本ローカルにどっぷりとつかって国際感覚とず

れてきた。どれもが新しい世紀にリーダーシップをとる国とは到底考えられない現象である。その中で生活者に見える4つの原点志向だけが変革への意欲として期待がもてそうである。①家庭やふるさを見つめ、日本を考える。②受身から体験主義、参加参加型に変わってきた。③手づくりを再評価し、創ることへの関心が高まっている。④新産業への模索がつづいている。足元を固める時にきている。

（㈱都市マーケティング研究所・代表取締役社長）

いま「エッチ」の時代

専門性で勝負の時

村田 昭治

会社でも、個人でも、いま生活社会で、何か大きな話題にもなる発見や提案のできるころは、何らかの「専門性」のドミナンスを発揮しているところだ。分かりやすい表現では、「エッチ」を効かせた行動、考え方をデッサンし、具体的な形にかえていける専門ノウハウのめだつた姿勢が、重要だ。コツコツと積みあげた知恵、イメージーション豊かにひらめいたアイデア、工夫と発見から生み出された技術イノベーションを具体的な型のある物にくみかえていくプロデュースする力—こうしたプロデューサーの機能がマーケテ

ィングなのだと思う。

マーケティングはいまこそ働く時代。経営者が先頭にたつて、市場を活性化するステキな着想力の高床をつくりあげる時なのだ。それには社会—異質な人、異色の人のギャザリングズが、「創」の華を活かす「エッチ」をつくりあげてくれるものだと思う。その「エッチ」によってコーポレート・アイデンティティの確立がなされ、企業の存立する哲学もはっきりした形をとるのだ。

(慶応義塾大学・教授)

ブランド資産形成につながる広告を

森内 豊四

今度の不況は広告にもいくつかの大きな傷痕を残したが、その一つに、ブランド資産形成に果たす広告の役割に関するものがある。企業の売り上げ不振と業績悪化の前では、ブランド・イメージの向上やそのロイヤリティ形成といった広告の重要な役割は吹き飛んでしまい、もっぱら安売りの告知手段に使われた感がある。

しかしながら、広告、とりわけマスコミ媒体を使った広告は、企業の長期的な経営戦略に組み込まれたもので、当面の需要喚起もさ

ることながら、つねにブランド資産の確立を目指すものでなければならない。

ブランド・エクイティの観点から広告の機能を見直し、その効果をおさえる実証研究は今後の課題であるが、広告がそれに資するものであるという主張は、本格的研究を俟つまでもなくして言っていると思う。景気が回復に向かいつつあるいまこそ、その方向で広告を立て直さなければならない。

(日経広告研究所・専務理事)

シンプル&スピード

諸田 哲生

生活感覚、価値観の多様化など、若手社員と中高年管理職とのギャップは、大きくなるばかりです。業種別小売業を傘下にもつ固定得意先を主要顧客として、定型的営業を確立してきた強者達は、なかなかこのギャップを認めようとはしません。会議を開けば指示ばかり。千変万化する接点を起点とする戦略の立案は不得手ときています。不況時乗り切りのベストプランは「ブランドの確立・強化」にあると思いますが、そのためには管理職の一人一人が商圏のもつ生活を理解することが

何よりも大切です。水口先生のご指摘を再三いただきながら、頭ではわかっているも行動につながらないもどかしさを痛感しています。

解決策として、内には全社員との情報同時共有化、外には生活者の購買行動に即応できる接点づくりのために、シンプルな組織づくりと若手リーダーの抜擢育成、それに中高年管理職の生活現場の自己検証の習慣の仕組みづくりをスピーディに行う事と考えています。

(ロッテ商事(株)・専務取締役)

24時間の無限

やらだ
谷内田 孝

過日、L Aに仕事の打合せをするために成田を出発した。約10時間かけてL Aに着き、2日間の打合せを行い、日本に戻る。まるで体力に挑戦するとき業務であった。古代マラトンの悲劇を伝えたランナーのように、我々も毎日体力を使い果たしてしまうのであろうか。創造は科学を、経済は交流を進化させ、今日より明日は、もっと美味しいもの、便利なもの、美しいものを造りつづけてきた人間にとって、いま最大の難問は、地球上の人口バランスの変化であろう。1994年、世界の人

口問題を相互に話し合う国際会議が開催された。私たち人間は行動する前の話し合いと理解がもっと必要でなかろうか。ワールドワイドな言葉と意志、多くの人間が共有化できる未来のために、少し原点に戻り、24時間の地球生活マーケティングを実践し、無限の創造と、美しい笑顔のため交流を考えなくてはならないだろう。

そして、これからは、その事のために体力と知力を注ごう。

(株)谷内田デザイン・代表取締役)

ポスト企業革命

家根 敏明

新しい企業革命は新しい情報革命が主導調となっている。経済効率を優先する極限の情報合成で組み立てた各国企業組織の前には、終身雇用、年功序列を背景とする日本企業の膨大な間接負担ロスは余りに痛烈である。時代の選択は次第にこの方向に向かうだろう。企業戦略や意志決定を情報ネットワークで構築する仮想企業（バーチャル・コーポレーション）も登場しはじめた。リエンジニアリングは、企業の旧来概念の改善ではなく、まさ

に革命的動機となる。

さて、こうした環境から創出される莫大なエネルギー余力はどこへいくのか。その用途こそ、これから社会の最大級の競争課題である。大量の人材、多様の文化、多量の時間、想像を超えるこれらの巨大なエネルギー余力の展開形態は、それこそ人間的、個性的動意で捉えられる世界であり、限りなく魅力的な新市場である。その初期微動はもう始まっている。（㈱文化放送開発センター・取締役社長）

高齢市場のすごみ

山口 貴久男

観念で考えていた高齢市場と現実とは全く異なることを実経験で思い知らされた。陽と陰の極と普通の程度にまたがるすごみのあるマーケットなのだ。

まず、陽。80歳を大きく超えて、身体も目も耳も全く健在。一人でザルツブルクやバイロイトの音楽祭を楽しむ（しかも大変センスのあるおしゃれをして）方もいる。

他方、私自身の母親と妻の両親の世話をしてみても（妻がしたのだが）、病気になった時の大変さを嫌というほど味わった。個人的な

介護の限界を超えるものである。ごく普通に生きて、普通に死ぬ高齢者もいる。

高齢化社会は、一方で大変生々しい悲惨な面もあるし、他方で豊かで明るい面も含んでいる。ニーズは無限に存在する。それをどう充たし、ビジネスに結びつけるかである。公的部門が受け持つべき部分と民間がビジネスとして成立させることが可能な部分とを見分けて、対応していくことが求められている。

（㈱生活行動研究所・代表取締役）

実践的文脈で戦略を鍛える

山本 輝夫

男性の40%、女性の55%は、マルチメディアについて、言葉を知っているだけ、という（電通リサーチ：'94年5~6月）。たまたま同時期に男性ばかりのセミナーでは、より大きな比率を確認した。関係者が“マルチメディア元年”などと、利便性を宣伝し、技術開発を競っている時期にしてこの数字なのである。いろいろ読み方はあろうが、業界やマスコミの動きにかかわらず、生活者の多くが、時代のトレンドを表す言葉の一つ程度に理解していると見て差支えあるまい。リストラ、リエ

ンジニアリングなどの理論や方法についても、現実にはこれに類する傾向がなきにしもあらず、と想像される。言葉だけの知識や漠としたイメージでは現実を改善する力にはなり得ない。自らの仕事や環境に引きつけ、一般的な戦略、戦術を実践的に組み替える姿勢、いわばわが文脈への取り込みがまず問われるべきであり、それが改善の知恵を生む基盤であると強調することは無駄ではあるまい。

（姫路獨協大学・教授）

リエンジニアリング下での人事革命

吉留 景子

“企業はヒトなり”とよく言われるが、成熟時代という厳しい環境下でヒトが育つ環境とは一体何なのか問われている。成長時代は大量生産社会で、そこで働く人は皆同じ方向を向いている会社人間で良かった。成熟期の今は情報化・ハイテク化時代であり、情報システム整備を裏付けに、いかにリアルタイムでの情報キャッチから、他社に先駆けた新規ビジネス提案ができるかどうかという時代であり、専門能力をベースに情報を駆使し、他人とは違う発想・微差での提案ができる人材が求められているし、有能な人材流動化は益々進行するだろう。日本のリエンジニアリン

グは“合理化”視点でのマネジメント的構造改革先行の感があるが、成熟時代だからこそ21世紀に向けたマーケティング的側面での取り組みが重要であり、その中には、働くヒトのあり方・人事評価システム変更などの論議も平行して検討されねばならない。従来のタテ型評価制度から、上司評価制度による上司の人物考課・マネジメント能力考課の実施、タテ・ヨコ相互評価、人物評価の教育・訓練導入など、上司も部下も緊張感の中で働く環境づくりが求められている。

（㈱西武百貨店・営業企画部営業政策課）

戦略再考

米田 清紀

戦略という言葉は巷に溢れている。しかし本当に我々日本のビジネスは戦略的であったのか。戦略的思考の結果が今日をつくってきたといえるのか。

価格破壊というけれども、過去どれほど戦略的に価格政策が追求されてきたのか。真摯に価格戦略に取り組んできたならば、これほど困惑させられることもなかったであろう。

農耕民族は土地と暦で日々を送るならいから、将来のために先に手を打つことに、はなはだ不慣れである。一方、狩猟民族は移動す

るならいから、常に敵との遭遇を事前に考え、それに備えて行動する。やはり我々はこれまでその場対応で凌いできたと言わざるをえない。顧客にせよ、競争にせよ、もっと先手必勝の体制を強化していかなければならない。

戦略が「事前の策、事前の備え、事前の行動、その結果、事前に勝利すること」の意味を再確認し、この激変の時代だからこそ、真に戦略的でありたいと考える。

(株マーケティングソフト・代表取締役)

Know “for What”

六本木 義男

Know How の時代があった。そして Know Who や Know What が言われた。しかし、いまは Know “for What” の時代ではないのか。

企業は、草創期には社会との関わりにおいて、また、社員とのつながりにおいて明確な目的を持っていた。時代の変化とともに、組織の肥大化とともに、それは拡散し、人間の意思という核を欠いた書き割りになってしまった。

企業は、リストラと言って、バブルで膨れあがった事業を人とともに切り捨て、リエン

ジニアリングでビジネス・プロセスを根本から見直すと言って組織を変え、人を配転・出向・転籍させている。しかし、このことが逆にモラルを著しく低下させている。

なぜなら、そこでは生産性・効率が唯一の基準で、企業が企業として存続することだけが自己目的となっており、本来の「何のために(“for What”)」が見えなくなっているからだ。

いまこそビジョンが必要な時代である。

(株ティーピーシー・取締役)

マルチメディア活用のリエンジニアリング

若林 健三

マルチメディアがブームになっている。ビデオ・オン・デマンドやTV電話、ゲーム等々の実用に向けての実験も開始されだした。情報通信基盤の整備も2010年までには各家庭まで光ファイバー網を敷設するという日本版情報スーパーハイウエー構想により着々と進行しようとしている。また、通信と放送の融合に向けて規制緩和論議も活発化してきている。時間と空間の制約を超えた双方向マルチメディアコミュニケーションを促す環境は急ピッチで整いつつあり、個人はもとより企業

活動にも大きなインパクトを与えている。

企業におけるビジネスプロセスの改革は、情報共有とその活用の体制づくりが鍵を握るが、社内のみならず、取引相手を含む企業連携を実現してこそ大きな成果をもたらす。バーチャルコーポレーションという概念の具現化に向け、企業間のデータ交換の標準化や情報共有の仕組みづくり、グループウェアによる業務推進などにマルチメディア技術の活用を真剣に考える時がきた。

(日本電気㈱・VAN販売推進本部課長)

外部環境要因の内部化

渡辺 好章

企業側が対応すべきアンコントロールブルな要因としての政治・経済・技術・自然・文化・社会など外部環境を、これからのマーケティング戦略では、コントロールブルなマーケティング・ミックスにどこまで取り込めるかが問題になる。つまり、企業の「外部要因調整能力」が問われている。究極のプロアクティブ・マーケティング戦略と言えるかもしれない。

現代国際関係は経済問題が政治問題となっている。今や、企業や産業は積極的に政治・

経済環境に働きかけ、新規市場の開発や規制緩和の促進に参与している。自然環境の変化は、企業がそれに対応すべきものでなく、保全すべき目標（ビジネス・チャンス）としてすでに内部化しつつある。「持続可能な成長」を実現するライフスタイルや社会システムの構築は、顧客満足の企業理念と一致する。

企業が宇宙飛行士のように地球を鳥瞰するとき、外部環境要因の内部化が可能になる。

(城西大学・経済学部長)

あ

と

が

き

『百人百語』第12集を刊行することができました。例年のごとく、産業界（企業トップの方から第一線マーケターの方まで）、コンサルタントの方、学界の先生方、そして海外の仲間たちから寄せられた様々な提言によって、構成されています。本年は、寄稿を呼びかけるに当たって、テーマの幅を少し広げる試みをしました。従来は“マーケティング戦略の『これから』”1本だけでしたが、今回はサブテーマを幾つか提示しました。おかげさまで、下記に紹介するような広範囲のご意見が集まりました。

しかし、寄稿して下さった方の数は、昨年より減りました。景気と連動しない勢いを期待しましたが、残念でした。

◇

内容的には、やはりマーケティング戦略がいちばん多く、各種の視点から提言されており、示唆に富んでいます。次いで経営戦略、企業体質、企業理念などに関することです。

本年の特徴は、時節柄というか、価格問題に皆さん集中したことです。価格破壊、価格革命をどう考え、どう対処するべきか、製品、ブランドはどうか、といったようなことです。

そのほか、コミュニケーション、流通、市場、サービス、アジア、顧客、営業、情報技術など、素晴らしい発言がいっぱいです。

◇

昨年の『百人百語』は、本年夏『マーケティング通念への挑戦、いま実務家が提言する戦略の修正ポイント』（同友館）へ結びつきました。

今年の『百人百語』は、実務への実践のご活用を期待しております。

1994年11月30日

編集委員

石田 魏	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、実動に精神的に取り組む。
 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。
-