



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 1996

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 146 CH-1215, Geneva 15 SWITZERLAND
New York	Mr Walter Coddington Coddington Environmental Management 885 Third Ave New York, NY 10012 U. S. A.
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 5F 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 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 聡(資生堂)
 理事 小原 謙二(住友海上火災保険)
 理事 若林 健三(日本電気)
 理事 御巫 理花(女性の生活研究室)
 監事 清水 宣夫(システム・コミュニケーションズ)
 顧問 F・ウレマン(ジャパニリサーチ)

MCEI事務局

東京 〒102 東京都千代田区麹町4-3 紅谷ビル5F.
 電話 03(3263)7134 FAX.03(5275)1246

目 次

■ How CEOs Can Maximize RORI	Robert W. Beller	5
■ One-on-one Marketing and the Electronic Challenge	Arthur O. Dietrich	5
■ Four Safeguards for Service Integrity	Robert Gilmore	6
■ Dawn of the Information Era	James S. Gould	6
■ Have You Changed Someone's Behavior Today?	Jeffrey K. McElnea	7
■ Distribution	Robert Neff	7
■ Selling Consumption	Frederick M. Uleman	8
■ 日本人の「製造」と中国人の「販売」.....	傅 禄永	9
■ 日系企業に見落とされた天津.....	張 新華	9
■ 商品と情報の通路完備.....	頼 東明	10
■ バリュー・イノベーション・マーケティングは解決策.....	金 和	11
■ 進行するチャネル変化.....	藍野 弘一	12
■ 世界同時進行の企業生き残り戦争.....	安倍 徹	12
■ 「流行をモノにする」法.....	安藤 紫	13
■ バリュー・フォー・マネー.....	池尾 恭一	13
■ 変化する海岸線.....	伊佐次 学	14
■ 商社経営の原点.....	石沢 達也	14
■ 求む！子育て中、30歳台後半の主婦（夫）.....	石田 巍	15
■ フェアな日本.....	伊藤景一郎	15
■ マスコミュニケーションの限界.....	伊藤 洋子	16
■ 売れないわけがない！.....	井戸本恵司	16
■ 「考える現場」づくり、「考えない本社」づくり.....	稲垣 佳伸	17
■ Quick Marketing Communicationの実践へ.....	今尾 昌子	17
■ 多くのPB(SL)は品質が良くて安い、価値ある商品と言えるのか.....	岩政 幸伸	18
■ 生活投資としての価格.....	上原 征彦	18
■ マーケットの規模を見極める目.....	内呂 民世	19
■ インディビジュアライズド・マーケティング.....	江尻 弘	19

■生活充実のためマーケティングが働きかけを……………	海老名 正彦	20
■ポスト情報社会……………	大橋 照枝	20
■は～とふる ― 価値開発のキーワード……………	緒方 知行	21
■「使用済み製品」の企業責任とマーケティング……………	沖 啓介	21
■顧客のデザイン・イン……………	奥住 正道	22
■マーケティングとクリエイティブの融合……………	小野 敏博	22
■「市場創造の情報システム」へ……………	香川 公一	23
■個の時代：“快感商品を狙え！”……………	加藤 元久	23
■味の東西境界線……………	加納 重彦	24
■実践マーケティング……………	亀井 裕治	24
■インターネットの恐怖……………	狩集 雄三	25
■「持続可能な発展」元年……………	川嶋 保	25
■企業の自我＜消費者のわがまま＞……………	岸 孝博	26
■「商人道」……………	木谷 駿巳郎	26
■「組織化」「コーディネート化」「値頃感化」……………	吉川 京二	27
■スウィングの改造……………	黒田 節子	27
■「スーパー・バリュー」の開発……………	小内 進	28
■ティーチングからラーニングへ……………	小林 薫	28
■イレブン・ミニッツ……………	近藤 聡	29
■社会的使命のマーケティング……………	阪本 節郎	29
■「コダワリ」と「シブトサ」と……………	佐久間 昇二	30
■顧客シェアの獲得……………	櫻田 慧	30
■新・自作農商法……………	佐藤 大治	31
■ザ・ヒューマンコミュニケーション……………	佐藤 恒雄	31
■タテ糸とヨコ糸の感覚で……………	佐藤 福雄	32
■♪♪「営業なんてラララララ～ラ」♪♪……………	澤田 好宏	32
■新価値訴求……………	下谷 友康	33
■企業の整腸……………	鈴木 忍	33
■マーケティングを生活者の手に……………	大東 敏治	34
■日本は先進国か後進国か……………	高桑 末秀	34
■伝統と革新……………	高橋 敏	35
■感動創造の仕掛けづくり……………	高峯 秀樹	35
■安価で高品質な国内商品の見直し……………	高谷 和夫	36
■「顧客情報管理」は営業活動そのもの……………	武田 哲男	36

■これからどうなるのか、私にはわからない……………	武田 光博	37
■個性とリーダーシップ……………	田中 二郎	37
■“平成のレトロ”から“平成の定番”へ……………	田中 伸一	38
■「丙子」は世の推移をしっかりと凝視するとき……………	田中 羊子	38
■フリーハンド環境をキープせよ……………	谷口 正和	39
■「新チャンネル・リンケージ」創造の時……………	谷口 優	39
■メーカーからカーメーへの提言……………	千足 隆昭	40
■新・顧客接点への売場提案……………	筒井 俊昭	40
■「マネジャーからリーダーへ」……………	堤 江実	41
■生活者に、もっとレアな情報を！……………	坪田佐保子	41
■「シンプル・マーケティングの実践」……………	寺尾 睦男	42
■生活ネットワーク……………	寺下 富雄	42
■人心のマーケティング……………	土井 弘	43
■“こんなもんだ”に挑戦しよう……………	東條 幹郎	43
■勉強元年……………	富田 眞司	44
■分別ある賢いマーケティング — ゴミ処分場からの提案……………	富永 秀明	44
■今こそ「コンセプト・スルー」なマーケティング戦略……………	豊田 剛	45
■心を明るくするマーケティング……………	鳥居 直隆	45
■「ラテン的価値観」の重視……………	中島 敏一	46
■「と」……………	中島 良彦	46
■剛構造と柔構造……………	中田 信哉	47
■地ビール……………	中西 将夫	47
■生活消費優先のモノづくり、モノ売りを……………	中野 光雄	48
■卸売業はますます物流機能が重視される……………	波形 克彦	48
■“元気なデザイン”が欲しい……………	西川 徹	49
■成熟不況からの脱出法……………	西田 弘	49
■コミットメントあつてのE C R……………	沼本 康明	50
■免震構造はマーケットメカニズムを変えるか……………	能森 雅己	50
■今年だからこそ説得力がある！?マーケティングの3つの真実……………	野村 正樹	51
■あなたの仕事の顧客は誰ですか……………	馬場 聡	51
■ライバル同士の情報共有化……………	平林 牧生	52
■真のグローバル・カンパニーをめざして……………	廣瀬 雅人	52
■日本型E C Rのためのリエンジニアリング……………	廣田 正	53
■見直されるソーシャル・マーケティング……………	藤江 俊彦	53

■米国に学ぶべきこと	前沢 宮内	54
■J C I Aはあるのか?	松岡 茂雄	54
■平均の公平、格差の公平	丸谷 芳雄	55
■販売不振から抜け出すための生活研究	御巫 理花	55
■流通業者も価格を卒業する	水口 健次	56
■教育のコンビニ感覚	三田村和彦	56
■売れる理由	三宅 政勝	57
■桃源郷マーケティングの夢	宮坂 隆順	57
■価格への消費者の反抗	宮下 正房	58
■市場創造への取り組みを	宮原 義友	58
■都市は国格をあらわす	村國 豊	59
■独創的専門性を磨くとき	村田 昭治	59
■新たな価値創造	森 光平	60
■日本独自の広告論を	森内 豊四	60
■顧客接近の追求	守谷 一誠	61
■検証可能な指示	諸田 哲生	61
■がんじがらめの規制を打ちこわすとき	八巻 俊雄	62
■食文化に関する1つの視点	山口貴久男	62
■「損害保険」の直販	山崎みどり	63
■本質機能の不断の改善	山野 晴久	63
■生活者満足の仕組み	山本 輝夫	64
■人材流動化への戦略的対応	吉留 景子	64
■「価格価値」と「価値価格」	米田 清紀	65
■絶えざるメディア開発を	六本木義男	65
■エレクトロニック・コマース社会の到来	若林 健三	66
■ヤオハンルネッサンス 原点に還り未来を創る	和田 晃昌	66
■「価格破壊」の意味	渡辺 好章	67

How CEOs Can Maximize RORI (Return on Research Investment)

Most companies' Return on Research Investment (RORI) would be higher if the research projects were more in tune with the thinking of the CEO and other senior executives. In conversations among senior executives in a company, questions are raised, or at least implied, that are central to the health and direction of the business. For example:

- What does the financial community think of our company?
- What is our image in the eyes of major stockholders?
- How do important customers view our products, our prices, and our personnel?

Those and other crucial questions are often answered intuitively within the executive groups where they are raised. These hunches can be wrong. The CEO should be looking at marketing research, too.

These are important questions for the conduct of the business, but they are generally asked and then acted on in the company by specialized marketing or sales executives far below the level of the Office of the President.

One way to balance the research investment in favor of the questions of top management would be to have the research director report to the Office of the President instead of to the person in charge of marketing.

Having the research officer report to the Office of the President puts a "truth squad" at the behest of the CEO. He can ask questions about any aspect of the company without having a lower level executive censor what is reported.

Robert W. Beller, President
Marketing Answers Consultants, Inc.

One-on-one Marketing and the Electronic Challenge

Months ago, Tokyo chapter members predicted that one-on-one marketing would replace mass marketing, the dominant method used during the past 100 years. If you have already begun this revolutionary shift in direction, please e-mail me your questions or give me examples of your effectiveness. If you haven't started persuading single customers to purchase more of your products or services over their lifetimes, begin now or, believe me, your competitors will soon bury you!

Perhaps the newest and most challenging medium to use to build marketing relationships with individual customers is the Internet's World Wide Web. As you know, you can build an interactive Home Page that allows you to both address needs and get valuable feedback from individuals about the utility, value, timeliness, and quality level of your products/services. You can even charge a subscription fee to limit

access to parts of your Home Page that offer valuable information or data.

But don't overlook what can be done on on-line services such as Prodigy, CompuServe, Microsoft Network, and America Online using their electronic shopping malls, classified ads, etc. Their demographics are better and the medium is more focused.

And look for other ways to reach customers one-on-one using media such as interactive multi-media touch screen TV units in malls or professional offices, interactive 3½" computer disks, and even informational recordings via telephone voice-mail systems.

There's a whole new marketing world out there. Get involved in it!

Arthur O. Dietrich, Chairman,
JRA/Marketing Communications
artm@omni.voicenet.com

Four Safeguards for Service Integrity

In his book *Managing the Professional Service Firm*, David Maister warns about making excessive promises. He offers the example of an anonymous professional who confided: The most depressing day in the office is the day after we have won a new client. We all look at each other and say, "How on earth are we going to deliver all we promised for the budget we agreed to?"

Excessive promises are promises you can't keep and shouldn't make. Unfortunately, excessive promises are often made to win a new client -- a situation in which both parties invariably suffer when commitments aren't met.

Resist the temptation. Win clients and keep them by maintaining service integrity with these four safeguards.

1. Tell clients exactly what you will do for them. Be clear and specific about the service(s) you will perform and what results can be expected. *Don't over-promise.*

2. Do exactly what you told clients you would do for them. *Prove yourself* to clients by delivering on every promise made.
3. Find out if clients *think* you did what you promised. This is crucial. You may believe you delivered on every promise -- but what if clients don't think so? Ask *them*.
4. Respond quickly to actual or perceived service gaps. Do everything you can to ensure clients *know* you delivered on every promise.

When you adopt these safeguards, not only will you maintain service integrity, you'll be competing on value. Then watch as your reputation markets your professional service for you.

Robert Gilmore, President,
The Gilmore Research Group

Dawn of the Information Era

From a micro perspective, recession has no end. Each day news of business failures worsen. Nowhere does recession's end appear in sight.

From a macro perspective, recession is a phase of the business cycle. They are a re-occurring phenomenon of capitalistic societies.

Business cycle theories teach us the end of recession is marked by innovation and change. Adam Smith (*Wealth of Nations*) spoke of the industrial revolution which brought people to cities from farms. Gradually, economies shifted from an agrarian to industrial society.

Change will affect traditional methods of conducting business in Japan. Evidence of change is the breakdown of life-time employment, greater price sensitivity of consumers, changes in *gyosei shido* and deregulation (*kisei kanwa*). In the short run,

change creates discomfort. Over time the changes become an accepted way of conducting business.

Japan and the USA are today in the late stages of the industrial era and at the threshold of the information era. Investment and employment opportunities will arise in information industries. At first there will be failures, disappointments, and unfilled promises of information products. Eventually innovation will create new products requiring employees having new skills and resource shifts to the information industry sector. As investment opportunities grow employment, economic expansion and opportunities will increase. Soon people will say, "things are better than ever," forgetting the painful transition of the 1980s and 1990s.

James S. Gould
Professor of Marketing, Pace
University

Have You Changed Someone's Behavior Today?

Of all the jobs marketers have to accomplish, the most challenging, by far, is *changing the behavior* of consumers, retailers, and sales representatives.

Accomplishing lasting behavioral changes among consumers means we need retailers' support for exceptional merchandising agreements that feature brands with the greatest potential to drive traffic, add value, and generate in-store excitement. Marketers need retailers to accept new ideas, take some promotional risks, and make genuine "news" in the marketplace.

The core issue is *how* to change deeply entrenched behavioral patterns. Obviously, the answer is not as simple as offering higher-value coupons to consumers, deeper discounts to the trade, and the same old incentive program to the sales force. The answer is to prove *objectively* that a change in behavior is a change for the better.

Just as the changed behavior of the retail trade and consumers is critical to a brand's success, so too is that of the sales organization. Changing ingrained habits among the sales force requires more than the usual incentives to sell more. The sales organization needs to be incited to help the trade build their businesses over the long term, which means they have to be motivated and compensated on profits and category marketing initiatives, not just sales volume.

The mandate for accountability between marketing communications and sales is stronger than ever before. Only by changing behavior can marketers truly bond consumers, retailers, and the sales force to the brand franchise.

Jeffrey K. McElnea, President & CEO, Einson Freeman, Inc.

Distribution

The dictionary definition of distribution is something like "act or process of a few dividing among several or many." In Japan, distribution is closer to "the act or process of many dividing among several or few."

In these difficult economic times, common sense dictates that Japan's distribution system be rationalized or consolidated to provide lower-cost and more-efficient movement of goods from importers and domestic manufacturers to retailers and consumers.

The number of wholesalers and distributors in Japan has been rising even as the number of retailers has been declining. Only 2.5% of wholesalers employ 50 or more people and that 75% employ fewer than 10.

	1970	1991
Wholesalers & distributors	256,00	476,000
Retailers	1,674,000	1,591,000

Add to the multi-layered and antiquated distribution system the continuing restrictions of the Large Retail Store Law and it is a

wonder imports find their way to store shelves at all. American products getting through the maze wind up costing 50-250% more than in the U.S.

MITI and the EPA should educate Japanese businesses and encourage the adoption of Efficient Consumer Response technology and practices to improve access ease and cost-effectiveness for multinational companies. Japan should adopt ISO standards on container weights and sizes to reduce the number of containers and multiple handling of products. The truck industry should be deregulated to encourage entry by low-cost operators.

The ACCJ has many other ideas for streamlining distribution in Japan that would, if implemented, stimulate economic activity in Japan, reduce prices, and give Japanese consumers better access to a greater range of products and services. What could be more appealing?

Robert Neff, Executive Director, American Chamber of Commerce in Japan

Selling Consumption

It is sometimes said that brand loyalty and store loyalty are important because the consumer's two basic decisions are what to buy (e.g., brand) and where to buy it (e.g., store). Within this, of course, it is acknowledged that "what to buy" involves more than just competing brands within a category and that categories also compete (e.g., that bubble gum is just as much an alternative to Pepsi as Coke is).

Yet it also needs to be acknowledged that the consumer also has a not-buy option. The media have done yeoman's work to counter this -- not only with overt advertising but also with innumerable movies, television programs, and more about beautiful people leading opulent lives. Industry has also done its part by hyping fashions, cars, consumer electronics, and other if-you-don't-have-one-you're-nowheresville categories.

Yet there are limits to what even the most sustained blitz can achieve, and these limits

were vividly demonstrated in the Kobe earthquake's wake, when people who had seen everything from priceless porcelains to luxury penthouses reduced to rubble realized the pointlessness of acquiring these trappings of ostentation. Even the middle class shied away from non-essentials. Why take out a mortgage to buy a condo when you're just going to have to take out a second mortgage to pay for the post-quake repairs? Better to rent, and then you can just walk away in the aftermath. Better not to get too attached to your possessions.

Even before you can sell the what-to-buy or the where-to-buy, you need to sell the why-to-buy. Without the consumer presence, there is no market.

Frederick M. Uleman, President,
Japan Research Inc.

日本人の「製造」と中国人の「販売」

傳 禄永

中国の市場は日本人にとってますます無視できないことになり、多くの日本のビジネスマンは中国が単なる製造拠点ではなく販売先であると考えようになった。

これから、中国でビジネスとして最高の組み合わせは何だろうか。私の持論としては日本人の「製造」と中国人の「販売」との組み合わせが一番良いコンビではないかと思う。

日本人の物を創る能力が世界各国から非常に評判になり、商品の性能も非常に素晴らしいとの評がある。中国の街々には日本の家

電製品が溢れている。非常に好評である。

ただし、人脈社会である中国では日本式の販売方法はうまくいかない場合もある。その場合は中国の販売員が、コネ販売、親戚販売、クラスメート販売などのあらゆる人脈を通じての販売方法をとるのが非常に有効である。

12億の人口のある美味しい中国市場では、日本製品を中国販売員に販売させると、きつと効果が出て来ると多くの人が期待している。

(敬業総研有限公司・総経理)

日系企業に見落とされた天津

張 新華

中国の沿海地区と言うと、広東、上海、大連くらいは、多くの方々はご存じだと思うが、北京より120キロ南東部に港湾都市として天津が存在することが見落とされていることをつくづく感じる。

天津は中国3番目の大都市であり、元の時代以来中国の東北地区、華北地区、西北地区の商品集散地で、その輸出入の喉元となってきた。現在もお陸、海、空の立体的交通ネットワークの要衝で、物流の重要な役割をになっている。天津は工業の基礎があるし人材

にも富んでいる。また交通、通信などのインフラ施設が整っているし、石油、天然ガスを始め、電力、水などのエネルギーも豊富である。インフレ率は中国大都市の中で一番低いし、人件費も他の沿海都市よりずっと低いと思う。

今天津に進出している日系企業はダイハツ、大塚製薬、NEC、伊勢丹などであるが、なるべく早い時期にアドバイスをよく受けた上、天津にかけつけて、儲けようではないか。

(中国・天津市経済体制改革研究所・副所長)

商品と情報の通路完備

頼 東明

情報の通路と商品の通路が、台湾ではここ1年、段々と完備されつつある。

まず、情報の通路は、昨年からラジオ局の新設が認可され、ラジオ局は雨後のタケノコみたいに開局された。有線テレビ局認可の審議が進み、既に30局程が認可されて開局した。全部で255局あり、来年〈1996〉年末には全部開局完成の見込みである。

次に商品の通路。昨年は大型店舗の新設が見られた。例えば台北に高島屋、高雄に伊勢丹。今年は台北にプランタン、年末には台中

にそごう。今年の最大ニュースは小型店舗であるゼブンイレブンが1000店を突破して最高記録を作った。それに次ぐファミリーマートも300店開店を公表した。

情報と商品は、日常生活上欠かせないものであり、情報の通路と商品の通路の完備は、台湾の経済発展の素晴らしさを物語っている。今年の6月には地上波テレビ局の開設がさらに認可された。台湾はますます物心両方から豊かなところになる強味が出て来た。

(聯廣股份有限公司・董事長)

리뷰·인베이션·마케팅은 해결책

金 和

日本における現代流通史を見ると、戦後から'70年代までの第1次の流通革命期はメーカーが非常に強い供給力によって、価格支配の主導権を握って流通側をリードしてきた。

'80年代の第2次流通革命期は流通側が大きなバイング・パワーや情報の武装によってメーカーをリードしてきたといえる。

'90年代～現在までの第3次の流通革命期はメーカーと流通が製・販合作(あるいは連絡)の形で「共生の道」を模索しているといわれるが、メーカーの技術力によって流通側の立場が弱まる兆しだ、という見方も出てくるようである。

結局、日本のマーケティングの歴史はメーカーと流通の価格支配権をめぐる行われた争いだったといえるが、ここに注目すべきものは、1つ目はメーカーと流通、いずれにし

ても消費者が求めている「価値」よりは自分達の利益の源泉となるべき「価格」問題にこだわり、激しく闘ってきたということである。2つ目は自分が支拂った「価格」より「価値」がある商品やサービスを選択できるし、自分の消費生活をデザインできる生活者の勢力が急成長してきたという事実を忘れていたということである。

生活者が追求している価値に答えたり、彼らの「生活設計」に寄与できる新たなコンセプトを、「価値革新マーケティング」Value・Innovation Marketing)といえるなら、今後のメーカーと流通側はここに気をつけて、従来の古い考え方を直さなければならないし、さらにここから自分達の解決策を見つけなければならないだろう。

KOMA(Korea Marketing Co)所長

Value Innovatoin MarketingO | 해결책

日本の現代流通사를 살펴보면, 전후~'70년대까지의 제 1기 유통 혁명기에는 메이커가 막강한 공급력에 의해 가격결정의 주도권을 잡고 유통을 리드했으며, '80년대의 제 2기 유통혁명기에는 유통쪽이 대단한 Buying Power와 정보무장에 의해 메이커를 리드해 왔다고 볼 수 있겠다.

'90년대~현재의 제 3기 유통혁명기에는 메이커와 유통이 제반 합작(연결)의 형태로 공생의 길을 모색하고 있다고 하지만, 메이커의 기술력에 의해 유통의 입지가 약화될 조짐을 보일 것이 아니겠느냐는 전망을 해 볼 수 있겠다.

결국 일본의 마케팅 역사는 메이커와 유통의 가격지배권을 둘러싸고 벌여온 싸움에 의해 전개되어 왔다고 볼 수 있겠는데, 여기서 주목해야 할 것은, 첫째 메이커와 유통 모두가 소비자가 요구하는 가치보다는 자기들 이익의 원천이라고 할 수 있는 「가격 문제」에 너무 집착, 각축을 벌여 왔다는 것이고, 둘째는 자기가 지불한 가격보다 가치있는 상품과 소비를 선택할 줄 알며 자기의 소비생활을 설계할 줄 아는 생활자 세력이 급성장했다는 사실을 잊고 있다는 것이다.

생활자가 추구하는 가치에 화답하며, 그들의 생활설계에 기여할 수 있는 새로운 Concept를, 「가치 혁신 마케팅」(Value Innovation Marketing)이라고 할 수 있다면, 향후 메이커와 유통은 여기에 주목하여 과거의 낡은 발상을 바로 잡아야 되며, 특히 이로부터 자신들의 해결책을 찾아야 되지 않을까.

KOMA(Korea Marketing Co) 소장 김 화

進行するチャネル変化

藍野 弘一

専業農業、兼業農業の区分がついに統計から消えるようだが、商業の世界でも一般商店の中での専業商業の比率は既に大幅に低下していて、おそらくどの商店街に行っても1割以下が実態ではないだろうか。それどころか商業以外の収入が過半を占める第二種兼業商業が大半を占めるようになってきている。

これらの商店の多くは代替りせずに「おばあちゃんが具合が悪くなれば閉店」するように自然に消えていくことが多い。商業統計で急減している従業員1～2人クラスの商店の

多くはこのような店である。

戦後50年を経て、これら商店主の老齢化は深刻であり、それらを支え、依存してきた伝統的流通チャネルと先発有力メーカーはチャネル変化への構造的対応を迫られている。チェーンへの対応で業態革新できない問屋は減び、チェーンと製販同盟できないメーカーは、シェアを逆転される時代がもうそこに来ているのである。（㈱ファミリーマート海外AFC事業部

企画業務担当部長）

世界同時進行の企業生き残り戦争

安倍 徹

世界の潮流となりつつある、ISO9000及び環境のISO14000シリーズの審査登録事業に着手してから1年を過ぎて、この世界からマーケティングの世界を眺めてみると、いろいろな視点が浮かび上がってくる。

その一つが購入者・消費者の供給者（メーカー、流通業者）にたいする世界同時進行による評価軸の形成だ。品質の良いことは当たり前、デザインの良いことも当たり前、値段はリーズナブルでなければ買わない。そして

価値観の大きな変化は、「消費者（市民）に対して公正な企業であるか」という価値判断に向かっていることである。“魅力ある企業”の尺度が世界共通にクリアになりつつあるのだ。当然経営者の理念がより重要になってきている。企業の生き残りのための戦いは、国内ではなく、世界同時進行で、スピードを上げつつ進行しているのだ。

（㈱日本能率協会 審査登録センター長）

「流行をモノにする」法

ゆかり

安藤 紫

- ①「流行もの」が良いとは限らない。
安易に飛びつくのは怪我のもと。今までの失敗を思い出してください。
- ②「流行もの」には確かに良いところがある。
何が良いのかを見極めることが重要。何が評価されたのか。従来と異なるポイントは。自社で使うためにはそのままが良いのか。アレンジが必要なのか。特に過去の失敗の主要要因はヨソの成功をそのまま自社に持ち込んだ点になかったか。逆に全くの自己判断で本質を曲解していないか。効果のあ

- るものを効果的に使いこなせなかったことが、ここ数年の不幸の原因ではないでしょうか。
- ③「流行もの」を使いたい。
興味と好奇心は評価。ただし、アレンジも含め、使いこなせるような企業は減少。それを取り入れるためのインフラ整備が先決。真に「着こなす」ためにはダイエット（量）だけではなく、内面（質）の充実が重要でしょう。（株）NEC総研 事業戦略コンサルティンク・グループ専任研究員）

バリュー・フォー・マネー

池尾 恭一

バブル経済が崩壊し、消費者が選択の目を厳しくしている今日、バリュー・フォー・マネーが大切だといわれている。いうまでもなく、バリュー・フォー・マネーとは、製品の価値と価格の関係である。ところがバリュー・フォー・マネーは、その製品を使う人の用途によって変わってくる。例えば、性能改良によってパソコンの処理速度が速くなったとしても、その性能改良の価値は、パソコンで文字を書いているだけの人とパソコンで画像処理をしている人とは、異なるであろう。

しかも、今日のような成熟化した社会では、人々の用途は企業側が思いもよらなかったものになっていることが少なくない。そうなる、どのような特徴を持った製品が買い手にとって価値があるかは、分からなくなってしまふ。バリュー・フォー・マネーを高めるために必要なことは、ただ闇雲にコスト削減を図るのではなく、買い手の本当の用途がなにかを把握することであろう。

（慶応義塾大学 経営管理研究科 教授）

変化する海岸線

伊 佐 次 学

景気の波は、よく本物の波に例えられることがある。満ちては去っていくその動きは消費や生産に躍動感を与え市場を活性化する。ときおりでも栄養をたっぷり含んだ波が打ち寄せる海岸には当然のように様々な生物が群（ひし）めきあうことになり、波の満ち干のたびに海岸の形相が変化する様は、まさしく知恵あるマーケットたちの格好の題材であったに違いない。しかし大きな満ち潮がやってきて海岸全体を覆いつくし、その細かな変化が埋もれて見えなくなってしまったあのバブ

ル時代や、今度は逆に歴史規模の引き潮のせいでその海岸自体が干からびそうな景気超低迷の今、どちらにしてもマーケットにとって自分たちの唯一の指標である海岸の変化を検証する眼をほとんど閉ざされた状態でのつまらない迷走が続く。誰しも可能性100%というような当たり前の論理やテクニックを望んでいない。少なくとも未来は推測である以上、70%ほどの夢ある仮説の展開に没頭してみたいものだ。

（大塚製薬㈱ 資材部商品企画室 課長）

商社経営の原点

石 沢 達 也

商社経営の原点は、①売上の増進、②粗利確保、③リエンジニアリングの3点につきる。円高による空洞化と産業構造や市場構造の変化は放っておけば年々約13%の市場を失うことになる。新商品の早期浸透、新用途の開発、新市場の開発は、企業の生き残りを賭けて不可欠である。また、価格破壊も避けて通れない課題であり、世界に通用する価格水準をメーカーと共に追求していくと同時に、正しい情報に基づくねばり強い価格交渉が必要である。特に、価格維持は責任者の強い決意を示

すことが肝要である。

日本は円高により、数値の上では世界一の給与水準の国となった。

これを克服していくには、メーカーは技術力を駆使し、より付加価値の高い機能商品の創出が不可欠である。商社としては、メーカーとの役割分担により、顧客満足度を高めながら高効率経営を実践していく必要がある。そのためにはコンピュータネットワークの高度利用を図っていくことが急務である。

（松下制御機器㈱ 代表取締役社長）

求む！子育て中、30歳台後半の主婦（夫）

石田 巍

価格から価値へと移行しつつあると言う。では、商品価値はどこで、どのようにして、潜在ユーザーに伝えたらよいのか。コミュニケーションの方法はいくつかある。

- (a)宣伝・広告
- (b)クチコミ
- (c)パッケージ・商品そのもの
- (d)マーチャンダイジング
- (e)売り方、売場演出

これらの方法は、それぞれ一長一短があるし、自社だけではどうにもならない問題も抱えている。もちろん予算の問題もある。

私は思う。

有効かつ安いコミュニケーション手段は売り場に付く一枚のPOPではないか。売場はお客様と直接対話できる最終場面。そしてPOPは、生活実態や実感と商品を結び付け、商品の価値を主張する最終ツールであるはずだ。

しかしこれらを短いコメント（15字内外）で、的確に落としこめる技術を持っているコピーライターがいない。

求む！子育て中、30歳台後半の主婦（夫）
※この文章は食品を中心に考えた。

（㈱アクシス・エスピー研究所 代表）

フェアな日本

伊藤 景一郎

毎日、コンビニエンスストアの話題が出る。狭い店内は実に考え抜かれた「マーケティング」の成果と思える。

しかし、便利だけでなく、むなしい。メーカーが血まなこで対応する小売の主体化とは、そんな事態なのだろうか。マーケターが微細に分析して称賛する流通革新の諸システムは、税金、公共料金といった根源に横たわる「日本人のコスト」と無関係に発展している。

外国から求められ、自身「生活者」として

一刻も早く無くしてほしい日本の諸規制は、価格破壊の大騒ぎでもビクともしていない。

コスト対応のための海外生産だけでなく、各企業の知恵を、海外で拡大生産していくことこそ、規制なき、フェアな日本のあり方と思う。「宇宙は絶えず我らによって変化する。誰が誰よりどうだとか 誰の仕事がどうしたとか そんな事を言っているひまがあるか

—— 宮沢賢治」

（伊藤景パック産業㈱ 常務取締役）

マスコミュニケーションの限界

伊藤 洋子

1995年1月17日、阪神大震災の一報は、当地の生活を砕き、不況脱出の希望を打ち砕いてしまった。不安と恐れと怒りの混沌とした状態のなかで、メディアによる情報のあり方が問われてきた。マスコミュニケーションの限界とその姿勢。マスメディアとパーソナルメディアの存在、役割など。

広告コミュニケーションのメディア活用について、この事件から学ぶものは少なくない。

個別の声を掬（すく）い、これに対応するパーソナルメディアとはどうリンクできる

のか。

詳細な商品情報を不得手とするマスメディアは、消費者との最初の接点として、個別対応メディアへのインデックス、顧客ネットワークへの導入として位置づけられよう。

この消費者との接点を個別対応のメディアで系とし、面（市場）とする。顧客と企業によるコラボレーション可能なメディアのあり方が新価値創造に求められるのではないか。

（㈱系 代表取締役）

売れないわけがない！

井戸本 恵司

売れない、当たらない、客が乗ってこない。打つ術（すべ）も知恵も枯れ果てた長期不況。

しかし、全商品が売れないわけではない。消費者ニーズを的確に捉えた商品・サービスはヒットしている。

現に、人々はお金を使いたがっている。時間を浪費しがっている。刺激や感動を受けたがっている。なのに、何故か —。

原因は、お客様本位だの顧客満足経営だの

と言いながら、その実は作り手都合や売り手論理から本気で脱皮していない企業体質にある。

真にヒット商品を生み、勝者たらんと欲するならば、企業ぐるみで謙虚に、生活者の本音に耳を傾け、本質に迫らなければならない。このことは、製卸販すべての企業に求められる。

（㈱井戸本 代表）

「考える現場」づくり、「考えない本社」づくり

稲垣 佳伸

「事実+仮説=意見....」という定性情報の処理公式に準じて説明すれば、これまでのヒエラルキー型組織では、現場での「事実」に組織の諸段階での多くの「仮説」が付け加えられて意志決定者まで届いていた。結果、リアリティとタイミングという最も大切なモノを失っていた。

ヒエラルキー型組織とは、最大効率でのオペレーションのために最適の組織形態なので

ある。それは業務推進のためであって情報処理のためではない。

現場での「事実データ」を1週間で全組織が共有できる組織システム構築が今後の命題である。本社は「考えない」ことである。事実をクイックに収集、再配信する行動システムを整備するのみである。そして現場が「考える」のである。

(株)ドゥ・ハウス 代表取締役社長)

Quick Marketing Communication の実践へ

今尾 昌子

CD-ROM、インターネットをはじめ、マルチメディア情報が新聞紙面を賑わさない日はない。私達の情報環境は「デジタル化」によって急速に変化を遂げ、それに伴いマーケティング・コミュニケーションの在り方も当然、見直されるべき時期がやってきた。デジタル化社会、マルチメディア社会の大きな特長は、情報の「同時性」であり、「双方向性」である。「いつでも、どこでも、誰でも」、コンピュータ上で情報が入手できる状

況において、私たち — マーケターが実現しなくてはならないのは、デジタル情報の有効活用によるコミュニケーションの実践と、quickコミュニケーション活動の実践である。

これからは、情報の「送り手」と「受け手」が時間軸で並ぶ。このメリットを最大限に生かしたコミュニケーションとは？ 当然、「顧客接点」も変化する。slowなマーケターは、市場に、お客さまに、取り残される・・・。(大平印刷(株) マーケティング企画課 係長)

多くのPB (SL) は品質が良くて安い、価値ある商品と言えるのか

岩 政 幸 伸

小売店が、良い物を安く売ることが当店の方針だと訴えている。

品質の良い商品が価値ある価格で真実売られているのだろうか。

価格破壊が激しい現在、消費者へ価値ある商品と自信を持って言えるPB商品が自分の店に幾つあるのか疑問に思う以上に、高く値付けされた劣価商品が臆面もなく安売り表示をされている。

消費者は一度は騙せても三度目は騙されない。不良在庫となり経営効率の悪化を招いて

いることが何よりの証拠。それを補う考えでまたPBを導入、いくら繰り返しても売れない、PB商品は売れない、消費者は価値を認めて買わない、とどのつまり廃棄することとなり地球環境を悪くする。

四(おとり)販売でのブランド破壊は容易でもブランド確立は難しく5年、トップブランドにはなお5年、いずれこの付(つけ)は小売業に回ってくる。メーカー、小売業経営者は真剣に取り組め。

(元・大正製薬㈱ 専務取締役)

生活投資としての価格

上 原 征 彦

今まで、企業も消費者も、価格は消費者にとって費用である、と考えてきたように思える。はたしてこのような捉え方でよいのだろうか。私は、これからのマーケティングのパラダイム・シフト(例えば関係性マーケティングへのシフト)を考慮すると、「消費者にとっての価格」に関して、いま一つの捉え方が必要となる、と主張せざるをえない。

それは、価格を投資である、と見なすことである。企業と消費者との関係が一過的な取引にすぎないと考えるならば、価格は消費者

にとって財を得る費用としてしか捉えられぬかもしれぬが、企業と消費者とが長期的な関係を構築していく、といった事態を想定するならば、価格は、こうした関係を開発・維持するための投資として捉えたほうがよいであろう。まさに投資だからこそ価値を生み出すのである。これから「生活投資としての価格」という観点からの価格研究が必要となるに違いない。

(明治学院大学 経済学部教授)

マーケットの規模を見極める目

内呂 民世

バブルがはじけ、これまでの枠組みが崩れる中、ファッション専門店もご多分にれず業績悪化に苦しんでいる。特に全国に多店舗展開したナショナルチェーンと言われる企業の苦しみようは並大抵ではない。明らかに何かが狂ったのである。この原因をチェーン化、拡大路線に求める人がいるが、それはあまりにも短絡すぎるようだ。はっきりしてきたのは、チェーン化そのものではなく、何を、いつ、どこに、どのくらいという展開の中身である。

これまでのチェーン化は、明らかに右肩上がりの流れに乗っていた。同じパターンの店舗を展開すれば、どこでもほとんどが成功した。ところが、消費者の目が厳しくなると、同じパターンの展開は限度があることがハッキリしてきた。ファッションマーケットは均一ではなかったのである。右肩上がりの時代が大きな錯覚を生み出したのである。このマインドコントロールから早く脱して、マーケットの規模を見極める目が必要なのである。

(㈱商業界 『ファッション販売』編集長)

インディビジュアライズド・マーケティング

江尻 弘

顧客に十分な満足を与えることを目指す「顧客志向」理念は広く支持されてきたけれども、顧客に十分な満足を与えることは現実には不可能だった。なぜなら、千差万別の顧客ニーズを知ること自体容易ではないし、多数の顧客の異なるニーズの平均値を見出し、それを充足しても、全員の顧客を満足させるわけにはいかないからである。

ところが、顧客一人ひとりの購買行動を記

録したデータベースを活用することの可能な時代が到来して、マーケティング論は新しい段階に突入するに至った。顧客各人のニーズが克明に把握できるので、顧客各人に十分な満足を与えることができるようになった。その顧客一人ひとりを標的とするインディビジュアライズド・マーケティング、それは21世紀のマーケティングの主流となるに違いない。

(マーケティング・サイエンス研究所 代表)

生活充実のためマーケティングが働きかけを

海老名 正彦

21世紀まであますところあと数年、単に世紀の変わり目というだけでなく、今までの価値体系が大きく変わる変換点にさしかかっている時だと思う。われわれは今まで優れた製品を作ることに営々と努力を重ね、その結果国として豊かになり生活もそれなりに向上したが、十分にゆとりや豊かさを実感できているとは必ずしも言えない。なぜだろうか？

経済効率を追求するあまり個人の生活の充実にややもすると後回しにし、それでよしとするところがあったか、よく考えてみる必

要があろう。そういう視点に立って物を見ると今までと違った世界がひらけ、新しいビジネスチャンスも生まれて来るのではないだろうか。そのために必要な知恵や発想は従来の枠組みや延長線上からはどうも出てこないような気がする。新しい世紀に向け生活の質を充実することがいまわれわれには求められており、マーケティングこそがそのために必要な提言や働きかけをおこなうことができると信じている。

(財団法人マーケティング協会 事務局長)

ポスト情報社会

大橋 照枝

受け手が大量として大量情報を受け身で浴びるマスメディア時代から、個を確立した個人が、双方向で（送り手にも受け手にもなりながら）時間空間を超えてネットワークで情報受発信をするマルチメディア社会が到来。

M I Tメディアラボの創設者で所長のネグロポンテは、マルチメディア時代を＜ポスト情報社会＞と呼び、それは一人の受け手によってあらゆるものがオーダーされ、情報がきわめて個人化される社会だとしている。

消費のパーソナル化が進み、市場は中央に

マスマーケットをもつ富士山型から、個の好みバラけた八ヶ岳型に。従来の大量生産、大量消費時代に集団主義を発揮するのに機能したピラミッド型中央集権型組織が機能しなくなり、企業社会は不況が長引きピンチにある。個を確立したメンバーがプロジェクトごとにフラットなネットワークを組み、主体的創造的に行動できるマルチメディア社会を、日本的経営の旧弊から脱するチャンスとすべき時だ。

(麗澤大学 国際経済学部 教授)

は～とふる ― 価値開発のキーワード

緒方 知行

需要は感動。

モノづくりにせよ、モノやサービスの販売にせよ、自分の仕事の中に、みずからの感動を欠落させた人間や組織が、人を感動させることはできない。

生きとし生けるものへの愛、その幸せへの願い、豊かな人間として解放されたヒューマ

ンシア「は～とふる」な人と人間集団のみが感動の需要を創出することを可能にする。

豊かさへの人間社会の希求は、その高みにまで来ているのです。

需要に活力を与え、市場を沸かす価値開発のキーワードは「は～とふる」です。

(オフィス2020 編集主幹)

「使用済み製品」の企業責任とマーケティング

沖 啓介

Producer Responsibility という言葉が世界のあらゆる業界に衝撃を与えつつある。

これはあらゆる製造メーカーに、製品の使用済み後の責任、つまり再生、再使用、廃棄、回収の責任を義務づけるものである。昨年秋のドイツの循環経済法可決以来、とりわけ欧州市場で影響を強めている。

マーケティングは、これまで製品をどのように売るかということのみを追求してきた。しかし、これからは使用済み製品を引き取ることまでを含めて考慮しなければならない。

そうでなければその製品のマーケティングは規制されるという。

これによって導かれる事態は、セールスからリースやサービスへ、と製品の流通形態がシフトすることである。

回収、リサイクル、適正な廃棄がしやすい製品デザイン設計、消費者サービスなどがCALSのような情報処理を含めて統合される、生産とマーケティングの大転換が進むだろう。(㈱グリーンマーケティング研究所 環境マネジメント・システム部長)

顧客のデザイン・イン

奥住 正道

これからは経済よりも生活中心の時代になるのだから、多様な個別の人のニーズに対応したコスト負担の少ないストックレス、タイムレスのマーケティングが重要になる。それには直接的あるいは間接的にかかわらず、顧客のデザイン・インを基本にしたものづくり、販売が不可欠である。しかも時間にゆとりのある暮らしが進むと、ショッピングを楽しむニーズが増大する。そこでは今と同様に自分価値にあった資産型のプライムグッズや使い

勝手の良い道具のコモディティグッズはテイクアウトといった購買行動が続くので、それぞれの事業が戦略機能として顧客のデザイン・インをどのように生かし、システム装置化するかが課題となってくる。オペレーションリサーチ、オートメーションシステムはこれまでの産業社会が生んだ素晴らしい知恵だが、それに今日のセンサーや電子技術を加えなければならぬことは言うまでもない。

(株)奥住マネジメント研究所 代表取締役

マーケティングとクリエイティブの融合

小野 敏博

マーケティングとクリエイティブ。この両者がうまく絡み合ってすばらしいoutputになる。しかし現実にはなかなかそうはうまくいっていないようだ。

その理由として、まずお互いが別個の作業フローの中におかれている。協同作業を行っている場面があまりにも少ないのでは。

そもそも、両者の性格があまりにも違いすぎるのかも。したがって担当している人達の人格の違いも大である。

マーケティングのそれは論理、左脳の世界であり、クリエイティブのそれは感性、右脳の世界である。水と油のようなものである。

でも、良い仕事のためには、両者を統合したディレクションが重要で必要不可欠である。それも、軸足をクリエイティブ・サイドにおくのが今風だろう。

とり合えず、クリエイティブを言葉化する努力から始めるか・・・。

(株)ヒロモリ 常務取締役

「市場創造の情報システム」へ

香川 公一

市場変化への対応、業績向上とコンピュータの接点がいよいよ必須のものになってきた。SIS ブームの空虚な失敗にも懲りず、今後は、インターネットだ、マルチメディアだ、CALSだ、と騒がしい。

中身のないブームはさておいて、マーケティングとパソコンを軸とした情報システムの統合を地道に進める時が来た。これまでのマーケティングは真の情報システムとのリンクがあったと言い難く、多くの機会ロスを内包している。

市場の動きをいかにデータ化するか。デー

タに的確な解析と洞察、そして先見を加えて、いかに「価値ある情報」にするか、その「情報からいかに具体的なりターンを引き出すか」が勝負になりそうだ。

コンピュータを事務の合理化から市場創造に積極的に結び付ける力がある。データは溺れるほどにあっても、価値ある情報は多くない。情報における市場性が本気で考えられ、データ処理システムから「市場創造の情報システム」へ、業務システムの構造的革新が必要である。

(株)ヤラクス館本店 取締役MC事業本部長)

個の時代：“快感商品を狙え！”

加藤 元久

「個の時代だ」と言われて久しい。しかしいまだ組織の時代が続いているような気がするのだが？ 購買の意思決定をするのは当然「個人」であるわけで、マーケティングが個人を意識する所以（ゆえん）がここにある。

人の脳には報酬系という部位があり、ある行動をする（その部位に刺激が加わる）ことで“快感”を味わうと、その行動を継続したくなる機能を持つと言われている。

「人」を刺激し、脳の神経細胞（ニューロン）を興奮させ、“快感”を味わわせること

のできる商品を求め、苦しんでみる！

“快感”は「欲求の充足」で発現する。現代人の欲求とは達成・委譲・承認・発達・認知の5つ。このコンセプトを持って商品を狙え！

その商品を：身につけることで、飲むことで、使うことで、所有することで、あるいは買うことだけで：要求が充足される。その時「人」は快感を得て、購買行動を繰り返す。

(株)大気社 人事部教育担当部長)

味の東西境界線

加納 重彦

よく話題にされることだが、関西の人は東京のうどんに耐えられないという。狭い日本ながら歴然とした味の東西格差が存在する。

正月の魚といえば東日本では新巻サケ、西日本では塩ブリと決まっている。県境を接していても新潟県はサケ、富山県はブリ。サケ圏は濃口醤油、ブリ圏は薄口醤油の文化圏。

刺身でもマグロだトロだと騒ぐのは東京の話。タイやヒラメの白身こそ刺身の醍醐味とおっしゃるのは大阪や博多の人。そこのところとした甘い刺身醤油は苦手だと関東生まれ

はいう。この味の東西境界線は糸魚川から静岡まで日本列島を縦断するフォッサ・マグナ（裂け目）と一致すると言う。

近年、サケが豊漁で輸入も増えたことから西日本で消費拡大を図ろうとしているが、食習慣は保守的でなかなか思うようにいかない。一方、加工食品の味は一番売れている商品の味を標準とせざるを得ない。

食品の味のレベルをどこに置くかが大問題なのである。

（マルハ㈱ 審議役）

実践マーケティング

亀井 裕治

広告会社に勤めて30年弱。今年になって初めてと言っていいほど貴重な体験をしている。私が全面的に（業態の絞り込みから内装プラン、従業員教育まで）プロデュースしたレストラン(350席ある大型居酒屋)がオープンしたから。

“マーケティングとは” “コンセプトとは” “プロモーションとは” ……横文字を並べて知ったかぶりをして企画しプレゼンしてきたが、果してそれがどの程度クライアントのお役に立ったか、実際の販売に寄与したかを考

えると、お寒い限りだ。

今はそうは言っておれない。下降線を描くようになった日々の売上げを何とか復元させなければならぬ。今こそマーケティングの原点に帰る必要があると考え、“お客さまの声”を聞き、表情の観察に努めている。そのことが“共感スペースの創造（モスバーガー、櫻田会長）”をもたらすための“実践マーケティング”だと考えている。

（協和広告㈱ 営業企画センター 本部長代理）

インターネットの恐怖

狩集 雄三

情報化社会の到来が言われて久しい。

そんな中、インターネットという、あらゆるコミュニケーションのネットワーク化を可能にしたメディアの登場が、マーケティングのこれからを大きく左右することとなった。

すなわち、このマルチ情報伝達機能を活用することにより、近い将来、情報伝達から代金回収までを世界的規模で展開できるのだ。

このシステムにロジスティクスを連結すれば、あらゆる産業のボーダーレス化が起こる。

メーカー、流通、サービス、情報などすべて食うか食われるかである。最も変化が激しいのが流通だろう。今世紀中に日用雑貨類はすべてインターネットによるバーチャル・ショッピングに移行する可能性がある。したがってレジャーの一部としてのショッピングを重視した再編とオン・デマンド市場における対応強化しか残されなくなるのではないか。まさにインターネットの恐怖である。

(大平印刷(株) 京都営業部次長)

「持続可能な発展」元年

川嶋 保

日本、米国、EUなどが加盟する国際標準化機構が環境管理・監査規格（ISO14000）を採択し、わが国でも'96年夏に発効することとなった。これによって企業は、有害物質を基準値以上に排出しないことを目的とした公害対策を超えて、製造過程などでの環境負荷をゼロに近づける努力を続けなければならない。経済企画庁も世界に先駆けてグリーンGDP（環境・経済統合勘定）を公表、経済活動に環境保全の導入を宣言している。

もはや経済の停滞を言い訳にして環境対応

を先延ばしにすることはできない。企業は環境保全と経済発展を両立させる「持続可能な発展」レースを走らねばならない。

国際標準化の流れは今後も続く。このたびの14001(環境管理システム)に引き続き関連規格が制定されるし、さらに安全から財務にいたる経営全般の規格化がおこなわれる見通しだ。早め早めの対応が望まれる。でないと日本企業は世界市場から締め出されてしまうだろう。

(株)ディー・オー・エム 顧問)

企業の自我＜消費者のわがまま＞

岸 孝博

マーケティングの目標は消費されること。
だから、消費者を中心に据える。

企業のマーケターの方々と広告の仕事でお
つきあいすると、戦略でスクエアに固められ
たものを広告にも求められる。ある時は、コ
ンセプトが有名無実なものになり、自分の好
みを広告に求められる。

どちらも消費者の影をどんどん消していく。
残念だと思いながら引き下がる。こちらも結
果に満足いかない。

仕事をスタートした時のマーケティング戦

略はどこにいてしまったのだろう。われわ
れが提案したコンセプトやコピーはどこにい
ってしまったのだろう。そして、ついにはそ
のできあがったコマーシャルは何をメッセー
ジしているのだろう、ということになってし
まったりする。

不況で広告費が削減され、キャンペーン規
模が小さくなり、企業の「自我」が出やすく
なっているのだろうか？ 消費者をもう一度！
(協同広告㈱ コミュニケーション 戦略局 ディレクター)

「商人道」

木谷 駿巳郎

武士に武士道があったように商人には商人
道があった。とりわけ前者が江戸の精神文化
の根底にあったとするなら、後者は浪華のそ
れであった。江戸にだって商人道はあったの
だろうが、幕府の御用商人や、日本中のどこ
よりも武士の比率の高かった江戸と最も低か
った浪華とでは全く違ったものであったに違
いない。

大阪の船場で仕事についた私は、この商人
道なるものが要約された家訓をたたき込まれ
ることになる。その当時は企業の体（てい）
はなしていても似たようなものだ。住友も松

下も同じだ。家訓が社是になったり企業理念
に姿を変えただけだ。好景気が来てやがて潮
が引くと家訓を守らなかった店（企業）は消
えていった。そして今、船場の地で50年以上
続いた企業は1%もない。

船場だけじゃない。日本全国、家訓をない
がしろにし、商人道を踏みじった。まさか
と思う企業までもが。本業に専念すべし。投
機に走るべからず。今一度商人道に立ちかえ
り、真直ぐな道を歩むべし。

(㈱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)

「組織化」「コーディネート化」「値頃感化」

吉川 京二

今どこに出掛けても各都市のロードサイドは全国チェーンの組織小売業が出店している。ボーとしていると、どこの都市に来ているのかわからないくらい同じ光景が見られる。

なぜこのような光景が出現したかは、もちろん車社会となり、駐車場のある所以外ではビジネスにならないということに起因しているのであろうが、そのロードサイドの土地の地主と組織小売業の間に入ってシステムの両者を「コーディネート」してそのような全国的な光景が作られてきていることも見逃す

ことはできない。

またお客のほうも全国チェーンの組織小売業ということで品質の保証はあるし、安心感も絶大なものがある。さらにスケールメリットによる価格引き下げもあり、お客から見れば「値頃感」のあるリーズナブルな価格になっている。まさにこのような光景を見るにつけ、今、時代のキーワードは「組織化」「コーディネート化」「値頃感化」という言葉に象徴されるように思える。

(ブリヂストンFVS (株) コーポレート事業部長)

スウィングの改造

黒田 節子

クラブよりクラブの振り方に問題があるのに、始終クラブを買いかえるゴルファーが少なくない。

リエンジニアリングも要はスウィングプレーンの改造であって、それはクラブを買い替えてできるようなものではない。だが、経営者の話題はともすれば「どこに行けばよいクラブが買えるか」の類が多いように思われる。

企業にとって経営システムというスウィングの改造が難しいのは、改造中はコースに出

ない、つまりスコア（売上げや利益）にトップが目を瞑る覚悟があるかどうかである。それには、改造後生まれる新しいスウィングに社運を賭けるだけのビジョンやロマン、そして若々しいエネルギーが不可欠のようだ。

当たらなくなると、いつの間にかクラブを買い替えることを考えているわが身を振りかえるにつけ、スウィング改造の難しさは決して他人事ではないのだが――。

(マーケティング・コンサルタント)

「スーパー・バリュー」の開発

小内 進

野茂投手、イチロー選手が日米プロ野球ファンの熱い視線を集めている。二人の活躍は、理屈抜きで人々に共感・感動を与える。二人は特大の価値、スーパー・バリューを持ったタレントだと言えるだろう。

ところで、マーケティングの世界でもスーパー・バリューが注目を集めている。米国、ノースウェスタン大のコトラ教授は、高価値と低価格の両方を実現した商品をスーパー・バリュー商品と呼んでいる。「そんなこと当たり前だ」と言われるかもしれないが、そ

の「当たり前」を実現することが難しい。

これからは、機能・品質といった商品価値だけでなく、商品への信頼性・安心感といったイメージ上の価値やブランド価値も含めて、消費者にとって真に魅力的な商品を開発し、それを消費者が納得する価格で提供していかなければならない。そして、こうしたスーパー・バリュー開発のための、あらゆる経営・マーケティング努力が求められる。

(株)電通 常務取締役)

ティーチングからラーニングへ

小林 薫

一方的に教え込むことから、学びとるべき相手中心の相互交流によるラーニングへ……と、ビジネス教育も、いまや大きく流れが変わりつつある。

国際競争力は究極的には学習力(ラーニング)にあるということは、知識が最大の資産となり、今日、いよいよその意味を増してきている。となると、学習するのは各個人だが、いかに古きものを学び捨て(アンラーニング)、新しいものを学ぶこと(ラーニング)を怠らないようにし、良いものは再び学ぶ

(リラーニング)ようにさせることは、組織にとってまことに大事なカンドコロとなってきた。

学習者主体で、インターラクティブで、しかもアメリカ流のアクション・オンリー主義でなくて、行動に反省(リフレクション)を交えた「アクション・リフレクション・ラーニング」が欧州で経営教育の基本になりつつあることは、われわれとしては無視しえぬ主要な動きとなってきた。

(産能大学 教授)

イレブン・ミニッツ

近藤 聡

首都圏SST（超音速機）時代がもうあと6、7年で来るといふ。日本の首都圏からニューヨークへ5時間のフライトだといわれている。現在、東京→ニューヨークは12時間程のフライト時間だが、このフライト時間の短縮化によって経済活性化は大きく変化するといふ。問題はこのSST空港計画が日本のどこに作られるかがあいまいらしく、ある飛航（国際線機長）は横風用も含めた10レーン位ある「ニューマンハッタン空港計画」を早急に完成させないと、アジアのハブは日本ではなく、ソウル、ホンコン、シンガポールな

どへ移行してしまうといふ。さて飛航（とびしょく）達の合言葉に「魔のイレブン・ミニッツ」というのがあって、離陸時の4分間、着陸のための7分間、しめて11分、この基本をふまえておれば安全運航が約束されるという。この混乱の時代、やがてSSTの時代といわれる中でメーカーのチャネル切り換えが必要で、商品開発～売りの完結をふまえて「マーケティングのイレブン・ミニッツ」が問われることになるのではないだろうか。

（株）千修 マーケティング企画室 室長

社会的使命のマーケティング

阪本 節郎

社会貢献部が多くの企業で設置され、阪神大震災でも活躍した。ポストバブルから長期不況と言われた環境で、である。

これはなぜか。そもそも企業はその創業理念に「社会的使命を全うすべく云々」とされていた。それが高度成長期以降、どこかへ行ってしまった。経済全体が拡大基調にあるときには、市場性の追求だけで十分に成り立っていたのである。

しかし、全体が右肩上がりでなくなると、どうもそれだけではうまくいかない。そこで

その企業や商品がそもそも社会でどういう役立ち方をしているのか、また、しなければならぬのか、を考える必要に迫られてきた。

そのあらわれのひとつが社会貢献部だと思う。

『社会的使命』。ホコリをかぶって蔵のシミで寝ていた刀を取り出すときがきたのではないか。企業・商品の社会的使命が明日を拓き、また永続的なビジネスを可能にしていく、と思えてならないのである。

（株）博報堂 プロモーションデザイン局プランニング部ディレクター

「コダワリ」と「シブトサ」と

佐久間 昇二

ジャーナリストの取り上げ方にも責任があると思うが「価格破壊」、「ディスカウント志向」というと、それしか生きる道がないように思い込み、自信をなくしてしまう人が意外と多い。

それだけがすべてではない。別に生きる道は必ずある。

“俺が信じるあきないの道”を貫く。

そのことへのコダワリ。それを徹底して貫き通すシブトサ。

それが、本当に自分の道を生かす。

浮足だって、中途半端に自信喪失をするくらいなら、あきないを止めたほうがよいと思う。（日本衛星放送(株) 代表取締役社長）

佐久間 昇二

顧客シェアの獲得

櫻田 慧

世の中は急速にマーケットシェアから顧客シェアの重視へと変わってきている。顧客シェア獲得のためにはお客さまの行動を見ることが必要だが、何万、何十万の人の行動をいつも見るのは大変だ。そこでもっと簡単な良い方法がある。それはいったんユーザーとなってくれたお客さまとの“心の交流”である。

いまの時代、人の心は渴いている。心の美に飢えている。だから、優しさや親切、明るさやさわやかさなどを態度や言葉で表現され、特に会話でもってアプローチされると、感激、

感動し、信頼感を増すのである。

お客さまからのクレーム、激励、感謝などが、電話、手紙、FAXなどの、コミュニケーション手段を通じ、いまほど届く時代はない。それらを分析すると心の渇きがよくわかる。

お客さまがいま本当に求めているこの心をテクニックではなく本当に与えることのできる企業が、顧客シェアを獲得してその地位を確立していくであろう。

（(株)モスフードサービス 代表取締役会長）

新・自作農商法

佐藤 大治

かつて流通の雄として百貨店業界が存在していた頃は、「主体的に売ろう」という販売精神を持っていました。そして取引関係の圧倒的優位性の中で、委託販売方式が生まれたのであります。

しかしバブル最高潮時、店頭に置けば何でも売れていくという状況になると、主体的に販売する精神がまったく喪失してしまい、単に「売る場所」を提供する「地主商売」の安逸さに溺れてしまうことになりました。

この数年間において、経済的には巨額の富を得ましたが、人的資産、精神的土壌の大半を失った損失は、はかりしれないものがあります。

この業界に生きていく者として、もう一度商いの原点に戻り、自ら土を耕し、種を蒔き水をやり、草を抜き、そして自ら刈り取る「自作農精神」こそ業界再生へのキーポイントであると痛感している昨今であります。

(株)名鉄百貨店 取締役社長)

ザ・ヒューマンコミュニケーション

佐藤 恒雄

「自動車社会が町の電車をなくした」「缶容器がビン容器をなくす」「ファックス通信が手紙の暖かさを忘れさせた」「ワープロが漢字を書けなくしている」「物が物を潰している」「科学の進歩は文化を創るとは限らない」「サラリーの高騰は貯蓄増とは限らない」「物による幸せを生活幸福感と感じている」「住宅個室化が親子関係の希薄化をすすめている」「評論家がコメンテーターになっている」「キャスターがアナウンサーになっている」「フリーアナウンサーがジャーナリストらしくみえている」「デパートがスーパー化、

ディスカウントショップが百貨店になりつつある」「お米は酒屋が売っている」「酒屋がミネラルウォーターを売っている」「電子手帳は時間がかかる－INもOUTも」「テレビのリモコンがクライアントを困らせた」「ラジオもリモコン機能で駄目になる」「ホステスが豊かで客が貧しいのはなぜですか」「親父のサイフより子供のサイフが立派なのはなぜ」「携帯電話で仕事ができますか、仕事は人と人がすることですよ」！

(ビクター・エンタテインメント (株) マーケティング 営業本部

開発営業部部長)

タテ糸とヨコ糸の感覚で

佐藤 福雄

織物は、タテ糸とヨコ糸との微妙なバランスによって、美しい着物をつくっている。マーケティングの展開も、考えてみれば、同じようにみえる。本部発～支店行をタテの糸と考えれば、支店発～販社行きは横の糸にあたる。達成すべき目的・目標は同じであるが、その機能は、まったく違っている。これから、この支店の機能のオリジナリティーというか、商人的感覚が大切になってくるのではないか？ あるマーケットは、この機能をエリア・マーケティングというが、本部の、作

曲した作品を、各地域において、いかにアレンジ（編曲）するかが大切であり、この能力をもつマーケットの育成が大切である。

そのためには、その土地の歴史を知り、生活習慣を熟知し、その上にたって、新しい感覚をもアレンジして、活かしていくことが大切であると思われる。タテとヨコの糸がかもし出すハーモニーこそ、これからのマーケットの役割と思われる。

（㈱ヤクルト本社 関東事業部部長）

♪「営業なんてラララララ～ラ」♪

澤田 好宏

「まいど！ おおきに」
「もうかりまっか？」「まあまあでんな」
昔は良かったでんな。こんなことをいうても営業になって。営業ちゃうことはモノを売ることですやん。
「これは、新製品でっせ！」
「今よう売れてまっせ！ 売り切れまっせ」
「今買うてもうたら、あんただけ安うします」
モノを売時の謳い文句はこれで良かったんです。「なんぼ買うてくれまっか？」「ほなんぼにしますわ」ちゃうてね。押したり引いたり、脅したり、すかしたり、営業の醍醐味でしたん。それが近頃はなんでっか？ オー

ブン価格とか新取引制度、戦略的同盟とか、E C Rとか。わしらはどうしたらええんやろ？ 実はこの前ある人に尋ねましてん。

「営業とは？」とズバリ言うてくれはりました。「営業とは、継続的に購入していただけるお客様を見つけだすこと。そしてそれは人々を感動させ、共感を呼び、共鳴させることになり、人々を幸せにすることであると」

ひえ～っ これやでこれや！ わしも、もう一回、心をいれ直して、新営業体制をやってみたらと、思ってたまんねん。

（㈱東成社 取締役営業部長）

新価値訴求

下谷 友康

不況下の競争が価格破壊という新しい形態をとり、流通業がプライベートブランドを開発したため、メーカーと競合するという、従来にないライバル関係ができあがった。

商品の多種多様、繁雑化にともない、顧客の消費行動は実際の現場で商品を手にとってみて、確かめて、選択するという情報取得型の消費になったといえる。そしてようやく落ち着きはじめた今、選択基準は価格から価値へと移行した。

価値とはなにか、個人消費における価値は「ゆとり生活感」「ブランド共感」が中心だろう。今こそブランド商品の真価が問われるところだ。

店内決定率が8割近い昨今、消費者の選択アンテナを現場で刺激すること、すなわち商品価値訴求方法そのものを進化させてはどうか。たとえばインストアという、顧客・メーカー・流通三者の集まる場での共感メディアの起用。従来のPOPの枠を超えて、顧客の手助けをするメディアの活用。

マスマーケティングによるブランド浸透とインストアマーケティングによる顧客刺激をミックスさせることが、ブランドエクイティ構築の一つの手段だろう。

(㈱千修 取締役企画開発本部長)

企業の整腸

鈴木 忍

CS、シーエスと皆で大合唱していたが、最近はその声も小さくなった。毎度おなじみ、キーワードのファッション現象だが、身にもならないのに次々とキーワードやら Marke やらを食い散らす企業の下痢症状ともいえる。そろそろ情報の節食をして腹を整え、合唱団ではなくソロシンガーとしてやっていける体質を、企業はつくるべきではないか。

キーワードや Marke にも三分の理はあるものの、それを集団で唱えているだけでは何も始まらないだけでなく、「自分の会社」の顔

がつかれない。気休めの呪文なら最初からいらないし、まして皆でやりだせばその効き目は〔効いた〕としても相殺されるだけである。USPとは古くからある用語だが“豊かさの中の欠落感”に覆われている今こそ、企業は「自分の会社」のユニークセールスポイントを探し出す、あるいはつくり出さなければならない。それさえ他の企業と横並びというのでは、あまりにも日本的ではないだろうか。

(㈱SⅡ 代表取締役)

マーケティングを生活者の手に

大東 敏治

今、消費者に何が欲しいかと聞いても答は出てこない。

消費者は、いつから欲しいものがなくなったのか？ いや、欲しいものを自覚できなくなったのか？ 購買者はいつから製造者や販売者に甘やかされ、そして負けたのか？

使用者は機能や技術については素人であってもいい。だが心から欲しいと思い、活用の知恵を持ち備えていないと商品は生きてこない。

生活者が自分で存分にイメージを描く権利はどこへ行ったのか？ いまや、生活者のイ

マジネーションが貧困になったことこそが問題なのだ。

そのようにさせた提供主導のマーケターにもおおいに責任がある。“お客さまを本当に賢いマーケターにすること”が本分なのに。

マーケティングとは両者に有益な場を提供すること。甘い生活提案などというセリフはもうやめよう。これからは皆でごっちゃになって考え、本物を創っていかねければならない。

(J T B 市場開発チーム・チームリーダー)

日本は先進国か後進国か

高桑 末秀

GNPとか貿易黒字とかを国際比較すると日本は明らかに先進国。が、テレビと週刊誌を国際比較すると、それとは反対に後進国。ホンコンの街頭風景は東京の街頭風景と何とよく似ていることか。アジア的というか、後進国的というか。すくなくともバリと比べたらバリが泣くだろう。

テレビCMにコドモが出過ぎても、批判の声はほとんど出ない。むしろどのCMに出てくるコドモがいちばん可愛い話題にする。ところが欧米ではコドモを広告に使うことについて神経質に規制しており、なかでもオー

ストリアの如きは、「テレビまたはラジオのスポットコマーシャルでコドモ（12歳未満）が製品やそのメリットについて述べることは禁止」している。

週刊誌とテレビがキャッチボールしてポルノ化を進めても、日本の視聴者は黙っている。アメリカの裁判所がヌード写真をデカデカと掲載している雑誌を未成年者にも売ったカドで書店主に罰金刑の判決を下したのを見て、はじめて事の重大さに気がつく有り様。

(M C E I 東京支部 終身名誉会員)

伝統と革新

高橋 敏

私達清酒業界は、30年あまりずっと不況であつたし、これからも不況であろう。「伝統」という継続と安定を求め、革新の意義を失ってしまった感がする。

私たちはいま、不安定で不確実であることが、当たり前であり、これを受け入れていくしかない時期のようだ。「伝統」は、いやおうなく澁むしかない。

一番大切なテーマは、これからどういう清酒観を人々が選択するかということだ。21世紀の世界は、どうなっているのだろう。それ

は一人ひとりの顧客の行動と選択にかかっている。

だれもが予想しなかったような、そして自分自身でさえ驚くような思い切った選択をすべき時だ。つまり、経営者に 100%責任ある時と言えよう。

経営者が戦略を選定し、社員全員と戦略の実行をする。この2つの機能のバランスが、不況脱出への基本であることを再認識したい。

(白瀧酒造(株) 代表取締役社長)

感動創造の仕掛けづくり

高峯 秀樹

無感動が当たりまえの時代に、感動が光る。

阪神大震災直後に多数の若者がボランティアに参加したこと。大リーグでの野茂の活躍。女子マラソンの有森の復活などである。

今、商売に必要なのは、感動創造の仕掛けづくりである。感動や喜びがあれば、お客さまはきてくれる。

日本人の暮らしぶりや生きざまは、欧米に比べてまだ見劣りがする。ゆったりしたゆとりのある住まいや空間も少ないし、そこから

生まれるドラマもあまり見ない。

ファッションにしても、オン、オフ、ソシアルの場で、シーンにふさわしい絵になっている人は少なく、インテリアにかかる絵やリトグラフも感性不足が否めない。

景気回復には、ライフスタイルの質的レベルアップが重要である。

企業は、そのための場づくりや仕掛けづくりによる眞の価値提供が急務である。

(日本アベリアス(株) 顧問 マーケティング・プロデューサー)

安価で高品質な国内商品の見直し

高谷 和夫

イギリスにマーク&スペンサー社という、世界でもめずらしいP B比率 100%のスーパーマーケットがあります。“顧客の信頼を絶対に裏切らない”という同社の企業哲学の一つに「できるだけイギリス国内に供給源を求める」という原則があります。

これはコミュニティにおける企業の社会的責任を果たすということだけでなく、国内の仕入れ先と密接に協力することによって、高品質と優れた価値をもつ製品を多く売ることが可能になるという考え方によるものです。

このマーク&スペンサーの国内調達への考え方は世界最大の小売業ウォルマートの「Buy American（アメリカ製品を買おう）」へと発展しました。

今高すぎる日本の商品の価格への反動として、低価格輸入商品の拡大がすすんでいます。もう一方では輸入品に対抗できる安価で高品質な国内商品の見直しを行うことが、これからのマーケティングに必要なのです。

（高谷プランニング・オフィス 代表）

「顧客情報管理」は営業活動そのもの

武田 哲男

コンピュータの購入に多額の費用をかけ、プログラムづくりに投資して、そのうえ大勢でデータ収集に力を入れ、インプットにも人手を割いている企業は多い。

大抵の場合これで満足している。だから私はこれを“道楽”と揶揄している。というのも「お金をかける」こと「情報を集め、蓄（た）める」ことには力を注いでいても、「活用する」こと「業績につなげる」ことには手が抜けているからである。さらに言えばコンピュータの導入は業務処理型の財務管理

がメインで、顧客情報管理はサブ的要素として現在のシステムに組み入れようと手間どっているからである。

目下のことで言えば、顧客の生年月日、没年月日、商品の購入時期、耐用期限、口コミ・紹介率、買い替え・買い増しといった生涯価値の算定の上で高質なコミュニケーションと、永続的な顧客満足構造が構築されていくべきだろう。そしてこれが営業の姿でもある。

（株）武田マネジメント システム 代表取締役）

これからどうなるのか私にはわからない

武田 光博

海外調達、これがここ数年のキーワード。輸入品といえば「安い」となったのもここ数年。昔はあこがれであったものが、時代が変わるとこうまで落ちるものなのか。これからどうなるのだろうか。願わくば、物の価値も

下がり、給料も下がるも良しだが、ついでにローンの支払い額も下がって欲しい。バランスを無視した変化が一番恐いのだが、どうなるのでしょうか。

(㈱千趣会 広報課 課長代理)

個性とリーダーシップ

田中 二郎

発想の転換ができないと、これからの世の中、生き残れないよ、と言われて久しいものがある。しかし、なかなかうまくいかないところを見ると、日本人は発想の転換が下手な人種のように思える。なぜか。個性に乏しい国民性の故ではあるまいか。

Jリーグ前期を盛り上げた立役者は浦和レッズ。オジェック監督の言葉はまさしく痛いところを突いている。「日本のサッカースタイルは、“これ”というものが無い。ドイツやブラジルにはこれがある。サッカーは個性

の集まり。その個性に監督が役割を与えてチームを作り上げる。日本にはこれがなかった。」

サッカーに限らず、政治・経済・学問・スポーツ、あらゆる面で今ほど個性に乏しく、明快な役割意識のない時代はないように思える。

そこに発想の転換など生まれる道理がない。これから必要なことは、より個性を磨くことであり、そこに役割を与える強いリーダーシップの存在であろう。

(ジェイアール東日本レストラン㈱ 社長)

“平成のレトロ” から “平成の定番” へ

田中 伸一

「もつ鍋ブーム」だったのは、いつ頃のことか。「ジュリアナ東京」というディスコでボディコン女性が扇子を振り回し踊っていたのは、何年前のことだったのか。寒天のようにゼリーのような「ナタデココ」というデザートが食卓を飾ったこともあった。平成になって爆発的にブームをつくり、消えてなくなってしまったものを数えたらきりが無い。流行のサイクルが、年々短くなってきていることは、昨日今日のことでない。が、しかし、それが顕著になっていることは確かである。

“平成のレトロ” はつくりつくられることは間違いないが、ブームをブームという一過性のものでなく平成の“定番” にしなければならぬと思う。バブル崩壊後よく言われることではあるが、モノの本質をみることである。

“いいものはいい”。この原始的根本的な考え方に“平成のレトロ” とならない“平成の定番” をつくるヒントがあるように思える。そういえば、“おやじギャル” はどこへ行った？

(株)日本放送出版協会 宣伝事業部)

「丙子」は世の推移をしっかりと凝視するとき

田中 羊子

来年の干支は丙子ですが、丙とは炳(は)なり(光)の意で万物の姿があきらかに表に現われる状態。子とはしげりふえるの意で、丙は火の象、子は水の象です。水の上に乗った火ですから旺(さかん)すぎてかえって衰え、河川をなす力が足りない。何事においても、左右、吉凶、上下、善悪などの境目の機会です。易経の「火水未済」の封に「未済征凶利涉大川」とあります。が才能がないのに己れを過信して進めば凶、慎重に大川を舟で渡れば吉に転じる機会があるということです。また未済の象

伝で「飲酒首亦不知節也」－これは節度(ふしど)を知らぬの意で社界人としてしかと心得るべきことです。未済は陰(よみ)を出て明(あき)に之(これ)くという封です。すから、初め乱れて終には吉。「有孚干飲酒无咎濡其首有孚失是」－無位の君子は悠然と酒を飲み心から楽しんで 世の推移をしっかりと凝視して、すざましいスピードで変遷する反響から振り落とされぬようにせよ、ということ。丙子はそのようなチャンスの1年となります。

(易占家)

フリーハンド環境をキープせよ

谷口 正和

500年に1度とまで言われる大パラダイム・チェンジの時期である現在、新しいマーケット要請に対していかに的中率を高めるかである。それには、やりたい人、できる組織、直感的な情熱、つまり次なるマーケット・ニーズを肌で感じている人材をいかに自由にキャストイングできるかである。

新しい知恵こそが最大の資源、従来の人、物、金をもっていることがマイナスに働く時代なのである。時代の状況に対してフレキシブルであること、「フリーハンド環境をキープ

せよ」である。

そのキャストイングはグローバル・キャストイングであり、業界、企業の壁を超えて自由であらねばならない。社内人事ではなくて「社会人事」である。速度をあげること、変化を常態とすること、社会貢献の一点で個人と地球を結ぶこと、そこに新しい共生型ビジネス社会があろう。過渡期から21世紀へ、まず自らを20世紀の呪縛から解放しよう。

(株)ジャパンライデザインシステム 代表取締役社長)

「新チャネル・リンケージ」創造の時

谷口 優

新しい取引の仕組みづくりとして、「新しいチャネル・リンケージ」を創造する時がきた。すなわち、生産から消費に至る商品の流れにおいて、その主体者、つまり生産者、卸業者、小売業者、生活者といった各主体間のトータルとしての結びつき方、という意味である。

それが必要な第一の理由は、取引形態というような従来からある言葉では現せない内容を含ませたいからである。それは生産者と卸業者、卸業者と小売業者といった個々の取引より、生産から消費までの取引の「連

鎖」の事実そのものだけでなく、それがもつ「価値感」や「戦略性」をも表現するものとしてである。その一方で、生産者、流通業者、生活者のいずれの立場にも偏らない中立的な概念として、これを考えたいからである。それは従来の“ポアキュアリズム”（囲い込み主義）とは対照的な“オープン方式”による生活者をもとり込んで、コア技術をもつ、企業者相互の連鎖を含めて考えるべきである。

(四日市大学 経済学部教授 ジャソ(株)取締役)

メーカーからカーメーへの提言

千足 隆昭

日本の大変革期に当り、'92年以来「いのちのマーケティング」を実践。同時に学会・国際会議にも発表。その体験から今、メーカーは物を作る者だという常識を変える時が来た。作れば作るほどゴミの山ができ、地球の生態系を壊し、命に禍を招くメーカー＝命禍となるからだ。対策は使用後も地球の命に加勢できる物を作れば良い。つまりカーメー＝加命への変身を提言。プラスチックも生分解できるようになった。欧州は10年先を走っている。日本は遅い。しかし実現可能だ。

過去のマーケティングはメーカーからお客までを考えてきた。その底には使用後は廃棄物だという観念が隠されている。厳しい環境裡、これからのマーケティングはお客の使用後から地球に戻すまでの段階の開発競争になる。CSもそれに伴いお客までの発想から今後はお客から使用後、地球へお返しすることによって得られる満足を求める争いになる。これを早く達成した企業ほど永続発展し、社員は喜びが得られる。

(ヒューマンマーケティング研究所 主宰)

新・顧客接点への売場提案

筒井 俊昭

「顧客指向のマーケティング」と言われてきました。顧客満足度を高めるために、商品開発、ブランドのブラッシュアップにマーケットは明け暮れています。一方、ブランドを陳列し続けてくれた小売店が、年間数千店も廃業し、毎日新業態が生まれ、消費者の買物行動も変化しています。我々は顧客の動線上に確実に商品を陳列できているのでしょうか？ また、そのブランドは、その顧客に適しているのでしょうか？ 業態が変われば、消費者の買物行動も変わります。変化は多くの販売チ

ャンス、いわゆる新顧客接点を生み出してくれます。米国の新業態、ウォルマートのレジ周辺の接点づくりは見事です。計算された効率の良い売場づくりは、レジ周辺＝CVS、とも受け取れます。そこは、NBの戦場と化し、大きな売上げと利益を計上しています。マーケティングの完結の場所－顧客接点－に対して、我々は、もっと敏感に、大胆に、売場提案していくことが望まれます。

(ロッテ商事(株) 営業企画部 主事)

「マネジャーからリーダーへ」

堤 江実

一列横並び。同じような顔、同じようなライフスタイル。西に問題あれば、飛んでいつて解決し、東に問題あれば、これまたたちどころに解決し・・・。

マネジメントとは、均一社会での問題解決手法だ。

ところがこれほど世界が土砂崩れ状態になってみると、これではどうもうまくいかない。

想像を絶するスピードで変化する情報の時代は、マイナス問題を解決して地均し（じならし）しているひまに、あらぬ方に方向転換

していたりして、とても間に合わない。

今は、問題の解決とその予防にきゅうきゅうとしているシュリンク型ではなく、こうありたい、こうあらねばならないとポジティブに未来をイメージする夢、希望、志だけが力を持つ時代だ。

理想を掲げて、よりよい未来にむかうエネルギーに満ちたリーダーシップだけが、人々の心をうごかすことができる。

（株）E・M・I 代表取締役社長

生活者にもっとレアな情報を！

坪田 佐保子

企業と生活者の情報格差が縮まったといわれる。確かに生活者は、より多くの情報を様々な手段でスピーディーに入手できるようになった。しかし届けられる情報は彼らがほんとうに欲しいと思っているものだろうか？

お金をかけて生活者向けに加工した結果、情報の鮮度感が喪われてしまうことが多い。むしろインナー情報の方がよりダイレクトに生活者に響いた事例をいくつも見てきた。今求められているのは鑑賞用に加工された情報ではなく、よりモノづくりの現場に近いレア

な情報である。

原石は企業内にたくさん転がっている。専門家である企業人には当り前の石ころに過ぎないものが、生活者には貴石のようにきらめいて見えたりする。専門情報を「生活」という文脈に置きかえ、整理してみる作業＝情報資産の店卸しから着手してはいかが？ 事業部の壁を隔てて情報が滞留しているようでは、生活の幅の広さに追いつけないことはもちろんだけれど……。

（PRプランナー）

「シンプル・マーケティングの実践」

寺尾 睦男

海外ブランドの「痩身剤」が飛ぶように売れているという。スリムな体型にあこがれる女性達の熱い（そして深刻な）想いが伝わってくるニュースです。・・・しかし、よく考えてみると、ゼイ肉をとりたくて日夜悩んでいるのは、女性達だけではありません。暮らしも経済も、バブルの時代に身についたゼイ肉を少しでも減らそうと、今、必死になって奮闘しています。発想や行動をもっと「わかりやすく」「重点的に」集約し、ムダを省いた「体質づくり」こそ「変身」のキーです。

しからば、これからどうする？・・・私は一人ひとりの「日常のおこない」に注目したい。時代の大きな「うねり（波）」というのは、別に目に見えぬ巨大マグマのせいではなく、一人ひとりの「小さなさざ波」の無数の重なりだと思うのです。・・・周囲に「さざ波」を立ててみませんか。そして新しい「波紋」をおこしてみませんか。ちょっとした創意と工夫で・・・。

（ライオン㈱ 代表取締役 副社長）

生活ネットワーク

寺下 富雄

商店街再生の道は「生活ネットワーク」づくりにあるとして、いま様々な実験が行なわれている。生活ネットワークとは、地域生活に必要な情報・便益をシステムとして提供するためのネットワークである。

相模原市の西門商店街、京都市中京区の西新道錦会商店街は、ともに本年末を目途に商圏内3千世帯を結ぶ「FAX通信」をスタートさせる計画である。両商店街は既に「多機能POSカード」を導入しており、将来はこれをコミュニティーカードに発展させる。地

域・近隣住民に生活情報を売るのが、商店街本来の商法であるべきと考えるからである。

地域には本来、情報による地域への住民連帯のニーズが存在しているが、これを計画的に支援することがこれからの商店街生き残り策の決め手になる。

不特定多数対象の大型店的な商法から、顧客をネットする商店街ならではの、独自のドメイン方向を示唆している。

（㈱ティーコム 代表取締役）

人心のマーケティング

土井 弘

物を売るマーケティング戦略には、いままで以上に顧客の心を読む、顧客の心を掴むことが重要。顧客の立場で物事を考えていくには、顧客への愛情と思いやりがますます大切になってきます。

「人心」には、「民需の心」という意味と「人情」という意味もあります。これからのマーケティング戦略のキーワードになると考えています。

(株)電通 第1マーケティング局マーケティングディレクター

“こんなもんだ” に挑戦しよう

東條 幹郎

今年は、昨年と一転、業績は不振。中でも新商品は、リニューアルも含め、不振である。昨年は割合うまくいったのに、またここ数年全面的に不調ということはなかったのに今年はこちらというものが無い。なぜと考え、調査をし原因を追求しているうちに気がついた。

共通しているのは“〇〇はこんなもんだ”という常識を超えられなかった。あるいは、超えているかどうか意識しないほど、業界常識にどっぷりつかっていたということである。いわく“たかが110円のジュースでそこ

までやるのは無理だよ”“原価はこの程度だから原料はこの程度。110円だよ、110円”等々。コンセプトの詰めも、デザインの詰めも、中身の詰めも、コマーシャルの詰めも、今一步。従来の常識、従来のジャンル発想で、かなりいい線をとったというのは、自己満足に過ぎなかった。

“こんなもんだ”を超えたいなあと思う、今日この頃です。

(キリンビバレッジ(株) 商品企画部長)

勉強元年

富田 眞司

雑誌『商業界』の話では、「広告が減ったが、雑誌の部数は伸びている」という。ものが売れなくなり勉強する商店主が増えている。

『価格破壊』は生活者にとって大変いいことだが、『オープン価格』の普及で、商品の価値基準が分からなくなった。つまり、何が高いのか、何が安いのか勉強しないと分からない。経済成長がとまり、これからは、限られた資産をいかに活用するかの時代に突入し、知恵が必要な時代になってきた。また『規制緩和』や『PL法など生活者保護』による新

しいルールが逐次登場、これも、うっかりしているとルール違反になる。さらに、マルチメディア時代を目の前にして、キーボードアレルギーなどといっておれない。パソコンがものすごい勢いで売れている。めまぐるしい社会変化に対応していくためには、いやおうなしに勉強せざるを得なくなっている。企業人も、生活者も「知恵を生かす勉強時代の到来」だ。だから、『勉強元年』と呼びたい。

(株南北社 SP局 局長)

分別ある賢いマーケティングとごみ処分場からの提案

富永 秀明

東京都区部のゴミ最終埋立処分場、東京湾中央防波堤を見学する機会があった。都内在勤の一企業人かつ消費者の一人として、企業活動の過程で生み出される産業廃棄物、及び消費段階で膨らむ膨大なゴミの量と、その処分の困難さを目の当たりにした。

ゴミ収集に当たる現場の方によると、ゴミの出し方一つで、例えばその店が繁盛しているかどうか、あるいは味が良い人気レストランかどうかなど、経営内容はもちろんゴミを出す側の人格までも推し測れるそうである。

分別回収処理によるゴミの減量・減容化の努力を、消費者個人及び自治体で続ける一方、ゴミを大量に生み出す大本の企業も、分別あるマーケティング政策の下での賢い企業活動を心掛けるべきである。企業は、消費者自らが求めている生活上の利便性や快適性に合致した、真の消費者本位の財とサービスを提供する、という原点にもう一度立ち返ることが必要であろう。

(キャノン(株) 広報宣伝企画課 課長代理)

今こそ「コンセプト・スルー」なマーケティング戦略

豊田 剛

1. 顧客第一主義の迷走

本当にお客さまは神さまか？

2. 商品絶対神話の崩壊

良いモノさえつくれば、お客は……

3. 効率至上主義の限界

生産性向上の名の下に、何かを忘れ…

この3点が、現在、メーカーがマーケティング戦略を構築する上での課題ではないかと思う。多分、メーカーに限られたことではないだろうが。

では、どうすれば良いだろうか？

私が考えるに、今こそ本当の意味での「コンセプト・スルー」なマーケティング戦略の構築と実践が必要ではないか、と思う。

つまり、独り善がりなコンセプトの押し付けではなく、お客様といっしょにコンセプトを見つけ出し、マーケットを創っていただくことである。

この鍵は、言い古された言葉かもしれないが、「教育」「会話」そして「醸成」である。

(トヨタ自動車㈱ 商品開発部 係長)

心を明るくするマーケティング

鳥居 直隆

不況もこれだけ続くと精神にも異常をきたす。いまのデフレ的状况は経済問題というよりは社会病理的な問題として捉えなければならぬと思う。

消費者は目標を失い、うつむき加減で、欲望も萎縮している。企業はリストラと経費削減で目先のことばかり考えている。日本中“うつ病”的な状況である。

何はともあれ、いま一番必要なことは、少しでも気分を明るくすることであろう。日本の祭りの多くは、戦禍や疫病で疲弊した町や

民衆を元気づけるために始められたという。

今の町衆であり旦那衆である企業は、自分のことより、世の中が明るくなるようなことをしなければならない。それが本当のマーケティングというものであろう。

価格競争とミーツー商品からは何も生まれない。思い切り派手なイベント、びっくりするような新製品、思わず笑い出すCM……何でもよい。明るく楽しくすることが大切と思う。

(㈱日本マーケティングシステムズ 代表取締役)

「ラテン的価値観」の重視

中島 敏一

まず結論から言ってしまう。「坂の上の雲」から「ラテン」への転換。これからの消費を考える場合、これは非常に重要な意味をもつ変化である。

言うまでもなく、高度成長を支えたのは、豊かな明日のために今日を我慢する「坂の上の雲」的な価値観であった。バブル崩壊以後、遠い豊かさのために今を犠牲にすることよりも、「今日を大切に」生活する、「今を楽しむ」ことに、より価値を置くようになった。— 言い換えれば「ラテン」的価値観の浮上である。

この変化は「身近な幸せ」志向と言うこともできよう。今日を大切に、今を楽しむ — 最近の消費はそこに収斂（しゅうれん）している。健康志向、心への関心の高まり、園芸・インテリア・香りの人気、そして家族という身近で親密な人間関係の重視。

「ラテン」的価値観とは、実は団塊ジュニアに顕著な価値観でもあるのだが、いまや世代を超えた重要なファクターなのである。

（㈱小学館 POT ③《ポタ》編集長）

「と」

中島 良彦

北アルプス白馬岳頂上の地上約3000m、自販機の缶ビールは 580円。8時間大汗をかくて登り続けた登山初心者には「価値」ある「価格」であった。パソコンを買い替えようとこの2ヵ月に購入した雑誌は7冊。機能の記事で読んでやっと読める細かい字の広告でオープン価格の実態（安い店）を研究してしまった。

私の一夏の経験でも、明らかにこの前との違いが始まっていた。

大手メーカー「と」組織小売業、大手卸売業「と」組織小売業、購買と効率を巡る新しい関係が生まれている。「と」が大事？

次の「と」は、商品「と」消費者、メーカー「と」消費者、流通「と」消費者。次は新しい価値を生む「と」ではないか。かつての商店街の賑わい・元気・生活感を補って余りある、新しい「と」の開発はマーケティングの最重要課題ではないでしょうか。

（大日本印刷㈱ CDC事業部）

剛構造と柔構造

中田 信哉

アマ対プロという視点はなくなって良いのではないか。旅行代理店の人がいくら立派な旅行を作れても、それは旅行作りのプロであって旅行を楽しむプロではない。百貨店のスーツ売り場の店員はスーツ販売のプロであっても、スーツを着るプロではない。コンピュータソフト作りも、ソフト会社の人よりもオタクの人の方がすぐれているケースは多い。

すでに現在のマーケティング市場においては、すべてプロ対プロの対決になっているのではないだろうか。「何のプロか」ということが違うだけで「何かのプロ」なのである。

したがってプロである企業はプロである消費者に対して、みずからがプロの部分は厳密に、消費者がプロの部分については柔軟に、商品作り、商品供給をすべきだろう。つまり、柔構造と剛構造を組み合わせた商品企画が必要なのである。

この場合、重要なことはどこが剛構造でどこが柔構造かということがわかっていることである。それがわかればPL法でも、消費者への価格訴求でも適切な対応はできるだろう。

(神奈川大学 経済学部 教授)

地ビール

中西 将夫

サンフランシスコ、ハリソン通りの地ビール・レストラン、「ゴードン・ピアシェ」は日の高いうちから、満杯である。潮風に吹かれながら、入口の階段に腰を降ろしてダークビアを傾ける若者たち。いまアメリカでは地ビールというかマイクロビールが非常によく伸びている。セーフウェイ、ボンズ、ラルフズなどのスーパーマーケットのビール専用のオープンショーケースのなかで、地ビールは随分大きな陳列のスペースを確保している。

スーパーだけではない。ロサンジェルス

酒販店「デューク・オブ・バーボン」はマイクロビールの品揃えを積極的にアピールしている。日本でも地ビールがスタートした。

新潟のエチゴブラウハウスの「エチゴビール」が第1号である。地ビールが続々と誕生している。地ビールは一過性のブームに終わってはならないし、終わるべきではない。

価格より価値へ、ビールも自分でつくる時代である。

(㈱TCI 代表取締役)

生活消費優先のモノづくり、モノ売りを

中野 光雄

戦後50年が過ぎた。その間に私たちはたくさんモノを得た。モノの豊かさは、同時にたくさんムダとゴミと公害を出し、自然と環境破壊を生んだ。モノを欲しがったのは消費者だが、そのモノをつくったのはメーカーで、売ったのは流通だ。だがいつまでもつくり続け売りつづけることはきない。やり過ぎればいつかかならず行き詰まる。そして行き詰まった。

製販同盟で消費者に対応しても、もはや賢く正しい消費者はその策略を見抜いている。企業会社の都合は通らない。要らないものは

もう作らない。売らない。そうすればどれだけ消費者の生活は向上することか。

なにかも企業がつくっていいわけではない。生活者の生活のワザを高めるコトを考え、それに合ったものを提供することで、生活レベルを上げ、生活コストを下げるができる。

オフィスの中だけで、机の上だけで、仕事をせずに、自ら生活して考えよう。すべての商品は生活に必要なものだけで良いのだから。

(RDR研究所)

卸売業はますます物流機能が重視される

波形 克彦

ECR(QR)の実用化しているアメリカの流通業界の中で卸売業は、情報のメーカー・小売の直結の中でも欠かせないクロスドッキング(流通センターに入荷したものを店別に仕分けして即日出荷するシステム)センター化に力を入れている。

それをフレミングはリエンジニアリングの基本方向を示した『ビジョン21』の中で、「わが社は21世紀に向けて、卸売業からフード・メーカー&ディストリビューターに変身する」と言っている。

日本ではいま組織小売業の多くがメーカーとの直結を模索しているが、自社物流を効果的に行うには年商1,000億円以上必要で、それは僅か100社弱しかない。

従ってこれから多くの小売業は卸売業の物流に依存するだろう。卸売業はそれに応えられる物流機能の強化、特にこれからは単に効率的な物流ばかりではなく、クロスドッキングのような新しいシステム開発が必要だ。

(㈱商業システム研究センター 代表取締役)

“元気なデザイン” が欲しい

西川 徹

マーケティングと同様に、工業デザインも30年代の大不況から脱出するために、顧客の立場からの商品作りの技術として誕生した。そして50年代初めに、その思想と技術はアメリカから日本へ太平洋を渡ってきた。その後、高度成長の中で華やかに育っていった。日本での生い立ちもマーケティングの生い立ちによく似ている。

その日本の工業デザインは、いま元気がない。「基本性能さえしっかりしていれば、で

きるだけ安い方が良い」という間違った商品開発思想が幅をきかしている世の中では、工業デザインに陽は当たらない。開発費削減の対象になる。

マーケティングもデザインも顧客中心の発想という点では共通の地盤に立っている。両方とももっと元気を出して、たがいに協力し合おう。平成不況からの脱出のために。

(日立印刷㈱ 顧問)

成熟不況からの脱出法

西田 弘

今の不況は売手不況といわれる。買手が欲しいと思う商品・サービスを売り手が提供していないからだ。

成長時代は生産者の装置の効率本位に、すべての社会システムが活動した。これからは生活者の装置を主体にして動かすことを考えねばならない。

ところが生活者の側に立った、成熟時代に即した装置の解明は未だされつくしていない。多様でしかも見えない部分が多いからだ。

今までの生産者の競争も閉鎖的で非協調的

で見えない。このままでは新しい時代の創造は望めない。

これらの解決の鍵は情報のオープンネットワークの構築だ。マルチメディア時代によって生活者装置も大きく変ぼうするであろう。

成長から成熟時代への変革のキーワードは、「集中から拡散へ」そして「拡散から集約へ」となるように思われる。いずれにしろ新たな成長モードを早く探りあてねばならない。

(ダイハツ工業㈱ 顧問)

コミットメントあつてのE C R

沼本 康明

今般、E C R研修でアメリカの流通業をかいました。わが国でも現在Q RやE C Rにまさにこれから取り組もうとしているが、アメリカでは生き残り戦略として、極く当たり前（ただし、決意あつての上だが）取り組んでいるのが印象的であった。

小売業においては、依然として業態間競争が激しい。端的には価格競争である。わが国では、価格破壊とか価値と価格などと議論されるが、研修の仲間がストアビジットのたび買物袋を下げて戻って来るのが実感なのであ

る。常に創造的に市場を開拓したり顧客満足を追求める様は凄いいというほかない。

他方、卸売業の将来がますます厳しくなりつつあるのはわが国と同様である。訪問した食品卸やブローカーが、今のままでは卸売の将来はない、だからE C Rなのだと。そこでB P Rを実践し、新しい企業理念の下に突進しているのである。わが国の流通業にはそこまでの“意志”があるであろうか。E C R以前の前提である。

（㈱N E C総研 取締役主幹研究員）

免震構造はマーケットメカニズムを変えるか

能森 雅己

阪神淡路大震災の惨状をみて、いち建築技術者として、これまで何もつくってこなかったのではないかと反省させられる。

建設市場はもともとマーケットメカニズムが働きにくく、ものの価値とは別の尺度でプライスが決定されてきた。土地のプライスの問題をここで論ずるつもりはないが、建物の耐震性という価値がプライスに反映されることは少なくともなかったし、地震に際して建物がどの程度安全かというメニューもこれまで提示されることはなかった。

今震災は、多機能都市構造の中では、建物

の安全は単に単一空間の安全だけにとどまらないことを示したわけだが、私は、免震構造という技術が、建物の価値観をこれまでとは違う枠組みへシフトさせるエンジンになることを期待している。

「安全」から「安心」への転換によって、建物の真の価値だけでなく、良質な社会資本を残すという「ものづくり」の原点を取り戻すことができるからだ。

（住友建設㈱ 建築本部建築部生産技術

チームリーダー）

今年だからこそ説得力がある!? マーケティングの3つの真実

野村 正樹

テーマにも“旬”がある。今年の3大事件は、メーカーに何を教えてくれただろうか。

①阪神大震災＝人間にとって最も大切なモノとは生命・安全と生き方の指標。忘れかけていたあたりまえの哲学を再認識させてくれた。

Keywordは「マーケティングはHeart!」

②オウム事件＝集団や組織にドブブリと浸り、それ以外の社会や価値観を忘れた生活から狂気が生まれる。マインド・コントロールは我々に無縁のお話か? 「企業の信徒」も考えてみなければ……。

Keywordは「企業の論理と社会の倫理の調和!」

③生き方革命＝「選択定年制度」により50歳でサラリーマンを卒業した。考えてみれば早期退社、リストラから、はては「中抜き」(30代解雇)まで、人生の転機が増えている。今、メーカーに最も求められることは、「自分自身のマーケティング」かも。Keywordは「Identityが人生を救う!」

(作家・野村オフィス代表)

あなたの仕事の顧客は誰ですか

馬場 聡

1990年代に入ってアメリカが再生したのは、国をあげての経営品質賞「マルコムボルトリッジ賞」によるところが大きい、といわれます。具体的には企業経営の原点に立ち返り、ただひたすら顧客満足という視点から、徹底的に企業経営を見直したことにあります。

いよいよ、そのマルコムボルトリッジ賞の日本版がスタートすることになりました。しかし、いささか気になることがあります。一部外資系企業を除いて、大部分の日本企業の顧客満足活動は極めて不十分である、と考えられますが、逆に日本の経営者やメーカーの99%が、自社の顧客満足活動はほぼ十分なされていると考えていることです。

これには大きな時代錯誤があると言わざるをえません。すなわち、今日的な顧客満足の本当の意味、その質的レベル及び内容を捉えていないように感じられるからです。

例えば、顧客満足という時の「顧客」とはいったい誰をさすのでしょうか。小売店? 卸業者? それとも商品購買者? 商品使用者?・・・企業内のそれぞれの立場により、おそらく議論が沸騰することでしょう。もっと身近な例をあげれば、どんな仕事にも、誰のために、という対象者がいるはず……。では「貴方の仕事の顧客は誰ですか?」——今一度じっくり考えてみましょう!

(㈱資生堂 経営企画部 課長)

ライバル同士の情報の共有化

平林 牧生

データベースマーケティングの発展のメリットのひとつとして、企業が系列の枠から出たり、中小企業といえども多数の企業や生活者と取引やコミュニケーションが可能になってきた。これからは、メーカーや流通自らが入手した情報を加工・分析し、企業の秘密事項として扱うのではなく、お互いに得た情報、インテリジェンスをもっと有効に提言しあうシステムを構築すべきではないだろうか。

これはビジネス・プロセス・リエンジニアリングの一環として、もっとオープンに各社

とも行うべきである。そこでメーカーはメーカーらしく、その情報を生かし、注力すべき各セクションに渡し、各社独自の創造性を加味する。情報は共有するが、創造性には自ずと違いが出るはずである。まずはライバル同士の企業や同じ社内の他の事業部と情報の共有化を積極的に図ってみてはどうだろうか。新鮮な創造性と新しい経営戦略が見えてくるのではないだろうか。

(株)千修 マーケティング 企画室 チーフプロデューサー

真のグローバル・カンパニーをめざして

廣瀬 雅人

チェンマイ、ホーチミン、デリー……、今アジアのどの都市に行っても、日本からの進出を考えている企業の“視察ツアー”に出会う。こうしたツアーの多くは、宿泊料が現地人の月給以上する高級ホテルに泊り、専用バスで工業団地などを見て、アッという間に帰国してしまう。でも、これって何かヘンではないだろうか。どんな業態の企業であれ、海外に進出するからにはその国の人・文化とのかかわり合いなしに成功することなど不可能なのに、これではまるで、帝国ホテルに泊ま

って、はとバスで都内を回り「日本を見て来ました」と威張っているようなものだ。

企業の国際化はもはや止めることができない。そしてそれは、最終的には本社すら日本には残らないということまで進んで行くであろう。それにしても、ツアー参加者の顔にまるで危機感が見られない。このような企業の姿勢が、今の日本経済の低迷を招いている根本的な原因だと私は考えている。

(株)ソサエティ・エンタープライズ 営業推進部 主任

日本型 E C R のためのリエンジニアリング

廣田 正

ここ数年来、米国の食品流通にあって E C R が盛んである。わが国ではかなり早くから多頻度小口配送等を契機にこのような製配販コワーキングが提起されたが、どちらかと言えば部分的改善にとどまり、このようなトータルプロジェクトにはなりきれていない。今後の課題として、この対応について考察すれば、わが国にあっては食品流通の中間機関は、卸売業が受持っている場合がほとんどすべてであり、E C R の進展もその努力と創意工夫によらねばならぬ領域が極めて大きい。当社

では現在これを対メーカーと対小売の両面に分けて数々の仮説を実行検証中であるが、多くの改善可能性を見出すことができて期待するところは誠に大きい。特に製造業との E C R にあって、より消費動向をクリアーにして、これにそった生産計画と製品配備ができるようになれば、その間のロスの解消は極めて大きい。消費者を唯一顧客として生販 3 層が良い流通を実現するパートナーとして働くサプライチェーン革命の実現が切望される。

(株)菱食 取締役社長)

見直されるソーシャル・マーケティング

藤江 俊彦

ソーシャル・マーケティングが言われて久しい。今も継続中の構造変革期に重要性はさらに増していると言えるだろう。例えば、P L 法や知的所有権などの生活関連の法的整備は一層社会的ニーズを強めたといえる。

たとえば車ではエアバッグの取り付け、喫煙広告への配慮など、すでにソーシャル・オリエンテッドは始まっている。いわばパブリックスといわれる経営体周辺の環境主体とのかかわりやスタンスは、企業も行政自治体も

病医院も学校も注目され始めているところである。国民の政治への無関心も、パブリックスとのリレーションシップづくりを怠ってきたことに起因しているのではないか。

今後は官も民もすべてが基本的にソーシャルマーケティングの基本を踏まえなければ、自らの周辺環境の中でプレゼンスを全うできなくなるだろう。ここで言うソーシャルマーケティングとはもちろん広義のものである。

(淑徳短期大学 教授)

米国に学ぶべきこと

前沢 宮内

日本情報処理開発協会がまとめた'94年度版の『情報化白書』で、日米の情報インフラ整備の格差が改めて浮き彫りになったという。

日本はパソコンの出荷台数で米国の1/6、パソコン通信加入者数で1/3、インターネット接続システム数で1/33だそうだ。

今年、シカゴのFMI大会に参加してアメリカの食品小売業の活力あふれるダイナミズムにおどろかされたが、競争原理が機能する自由な商業環境の中で、自らの責任で生き抜

く努力と工夫をしている米國小売業のいきいきとした生命力には頭の下がる思いである。それに引きかえ、行政の保護という温室環境の中で安眠をむさぼっていた日本の小売業は今、きびしい試練に直面している。

ひと頃、もうアメリカには学ぶべきものがなくなったと、うそぶいていた日本人のおごりは今何処へ行ったのか？アメリカにはまだ学ぶべきものが山ほど残っていると思う。

(株)日本POP広告協会 専務理事)

J C I Aはあるのか？

松岡 茂雄

ソ連の崩壊以来、アメリカのC I Aは情報収集や工作のターゲットを大幅に変えたという。その標的ナンバーワンが日本であることは間違いない。ミッキー・カンターは日米自動車交渉に際してC I Aの資料を特に珍重したとロサンゼルス・タイムスは伝えている。

クリントンは、日米自動車交渉妥結の発表で「我々は戦略をたて、そして実行し、成功した」とテレビで誇らしげに語った。デザイン・インを通じて日本のメーカーにアメリカの自動車部品産業の育成をさせるという目論

見にめどが立ったからであろう。

「北朝鮮に行った途端に失脚した金丸信はC I Aに刺されたのだよ」とあるアメリカ人に言ったところ、大笑いして「あり得ることだよ」と答えた。

マイクロソフトのために、日本のOS、トロンをあの手この手で妨害したアメリカ。官民一体の彼らに抵抗する日本の戦略中枢はあるのだろうか。恐ろしいことだ。

(株)日本SPセンター 副社長)

平均の公平、格差の公平

丸谷 芳雄

この夏、ニューヨークとロスアンゼルスで米国の自動車保険について調べてみた。

米国は、車検制度・自賠責保険制度などがないため、クルマに対する生活者の考え方が日本とは大きく違っている。

日本は1995年型のマークⅡなら、同一条件の保険である場合、どこの保険会社でも同一保険料である。一年間無事故なら翌年に割引が適用され、事故があると割増しとなる。

米国は事故歴の多い運転者は保険会社が自動車保険の引受けをしないため、各社の引受

け実績に応じ、引受けを割当てる制度がある。また居住場所によって保険料が異なったり、学生が自動車保険に加入する時は学校の成績により保険料が異なったりする。

日本のように、すべてのことに平均的公平を求めていくのが良いのか、米国のように文化や習慣を考えて、必要な格差を付けることが、より公平性を追求することになるのか、考えさせられた米国2週間の旅であった。

(株)ヒサカタ 取締役 営業部長)

販売不振から抜け出すための生活研究

みか なぎ

御巫 理花

デフレである。販売不振が続いている。どの企業からもウメキ声が聞こえてくる…。

この困難を突き抜けるひとつの武器は、顧客の生活の理解力だ。本当に生活を理解している人だけが固い財布の主に価値ある提案をすることができる。

現在の消費のリーダーは女性、具体的には「働く主婦」。彼女たちの、

- ・満たされない願望を発見し、
- ・商品のコンセプトを導き出し、
- ・実感の説得のポイントをとらえ、

・新しい売り方を開発することが重要だ。

不況が回復すれば消費が戻ってくるのではない。そこには、バブルと不況を通過して選択の厳しくなった消費者が待っている。これまでの商品、これまでのビジネスで済むはずはない。360度の生活を知り、ビジネスの仕組みを知り、両者の利益を融合させる力を持っている集団だけが、解決力を持っているのである。

(女性の生活研究室 代表)

流通業者も価格を卒業する

水口 健次

日本の消費者はすごい。ぼう大な人たちが価格に敏感な買い物をしたのだが、その大半が、もっとぴったりの価格へと移動しはじめた。スーツについてもビールについても。

もっとすごいのは、日本の流通業界もまた、価格を卒業しはじめたことである。かれらは自分たちがおかした失敗から、早くも教訓を得はじめています。

ということは、こういうこと。

日本のビッグチェーンの多くは、この3年

間に、PBの比率を一挙に高めた。売上げが落ちることは覚悟の上であったが、なんと、利益も大幅に落とす結果となってしまった。

ビッグチェーンの利益の源泉は、価値あるNBをキッチンと売ることの中にあるかもしれない、と気づきはじめてしたのである。

メーカーは、もっと自信をもていい。その上で、メーカーは、もっと価値ある商品をつくらなければならない。

(戦略デザイン研究所 代表取締役)

教育のコンビニ感覚

三田村 和彦

塾のようなスタイルでひとつのことをじっくり話しこみ、教えていくようなセミナーがはやる。あえて少人数で安い参加費にして、あとで議事録は出さない。録音機の持ち込み禁止などとやると大体満席になる。このスタイルは俗にいうセミナー屋にはできない。

とても採算があわないからだ。この種の手とり、足とり、じっくり話しこむ教育に人が集まるのは、企業が新人や後輩たちにそのための時間を日常の中でさいていないからである。コンビニ感覚で手間をかけずに金で解決

してしまう発想は、こんなところにまで及んでいる。そのくせ多くの人は結局は人間の時代などと口をそろえていう。

リストラ、リエンジニアリング、リジェネレーションもいいが、企業の中から少しずつ継続や伝承や、信念や根気、繰り返し、積み重ねがなくなっていくのは危険だ。ブランドは最大の財産であり、最高の商品は自分たちの会社そのものだ、ということを考え直したい。

(関ワコール 総合事業企画室 部長)

売れる理由

三宅 政勝

売れない理由が蔓延する中で、売れる理由をさぐってみたい。

パチンコ、RV、アウトドア、通販、消費者金融、携帯電話が元気がいい。これまでの中心業種・業態ではなく、どちらかというと周辺業種・業態の方が元気がいいようです。基本生活財や商品でなく、家計項目というなら「その他」に入る項目です。

売れる理由の1つ目は、限界普及率のない商品、つまり普及という概念にしばられない商品であること。

2つ目は、これまでのマーケティングの枠組みにとらわれない展開ができる商品。戦略視点が消費におかれている商品であること。

3つ目は、保有ではなく使用もしくは消費に力点が置かれている商品であること。

結論的には、使用率の低い商品は淘汰され、消費財マーケティングは、文字通り真の消費を促進させるマーケティングを展開しなければならない。遊び方・使い方・楽しみ方が大切になる。

(株)スピーア 代表取締役

桃源郷マーケティングの夢

宮坂 隆順

「緑の絨毯を敷き詰めた田園に蜂蜜色の家が点在し、人々は水辺に憩い、草木とたわむれる。豊かな田園文化を浴びるように楽しみながら、都会の疲れを洗い落とす。」とヨーロッパの田舎を描写した文章に、マーケティング戦略の「これから」を重ねたら！

日本企業丸は、地球の果てまでコストの宝箱を求めて漂流中。製造からR&D、マーケティング、財務ノウハウ…何をやるにも日本はコストが高過ぎる。

規制があっていい人、困っている人、逆用

している賢い人。規制の囲いは回転木馬。でも規制の軸は動かない。

衣食足りて住しらず。これからは質のいい住環境マーケティング。物発想でない人間側からの「家より永くつきあえる家具」「人より永くつきあえる都市」づくりのような誰もが胸の奥に潜ませている「あこがれ」「想い」を実現する「桃源郷マーケティング」の夢を、縄のれんのほろ酔いさめぬまま、観てしまいました。

(日本ビクター(株) 総合企画室 参事)

価格への消費者の反抗

宮下 正房

流通政策研究所の調査によると、約6割の消費者が従来買い続けた商品なり店舗を、安さで変えているという。またディスカウントストアの利用率をみても、かなり高年齢層に拡大していると、同調査は示している。そのようなデータを見るまでもなく、消費者の低価格志向は確実に進展してきている。

だが、同研究所で同じ消費者に対して“あなたは低価格重視か”と聞いたところ、圧倒的に商品価値重視という結果を得た。このよ

うに相対的ニーズを聞くと、圧倒的に品質志向であるという日本の消費者の特性は、以前と少しも変わっていない。この不変な消費者の本質的ニーズこそ、日本の企業のマーケティング活動の原点であろう。消費者の低価格志向という変化は、価格面での消費者サービスをあまりに軽視してきた企業に対する“消費者の反抗”の台頭であるとみるべきだろう。

(東京経済大学 教授)

市場創造への取り組みを

宮原 義友

長びく不況の中で多くの企業が事業の再構築（リストラクチャリング）に取り組んでいる状況が連日新聞の紙面を賑わしている。確かに、現在の厳しい経営環境を考慮すれば、不採算部門や非効率部門の切り捨てを中心とするリストラの必要性は理解できる。

しかし、ゴーイング・コンサーンとしての企業経営を考えると、経営者がリストラに全力を傾注している姿には危険を感じる。その理由はリストラは当面の対症療法にすぎず、将来へ向けての根本療法ではないからである。

われわれはダイエットによって痩せることはできるが、より健康な体になるとは限らない。

それ故に、経営者に今求められているのは、リストラに取り組むとともに、マーケティング環境を注意深く観察し、将来可能性のある市場を発見すべく、アンテナを設置することである。経営者は企業を身軽で効率のよい組織にするだけでなく、明日の成長へ向けて市場を創造する取り組みを常に重視すべきである。

(横浜商科大学 商学部 教授)

都市は国格をあらわす

村 國 豊

人に人格があるように、国にも“国格”がある。そしてその国格を示すには、さまざまな要素が考えられる。なかでも「都市」は最もわかりやすい国格をあらわすメディアであろう。日本には多くの都市があり、それぞれが自己主張を続けている。価値観が多様になるように、都市の姿も次第に多様になるという見方もあろう。しかし一方で、次第に画一的で同じような顔の都市がふえつつも、現実である。そしてなによりも美しい都市がなかなか見あたらないことが気になる。

都市景観が叫ばれて久しいが、改善の処方箋が見えない。日本の都市の印象を清潔で親切だとほめる外国人が、物価が高いといって溜息をつき、楽しそうではない。魅力ある都市には、生活者や外来者が群れをなし、笑顔やにぎわい、エキサイティングな場面があふれているはずである。犯罪、孤独、ゴミに溢れかえっている都市をよみがえらせるにはマーケティングの力が欠かせない。

(株)都市マーケティング 研究所 代表取締役社長)

独創的専門性を磨くとき

村 田 昭 治

いま、平成不況のなかで、企業がサバイバルを果たし、成長を実現してゆくには、コア・コンピテンス(Core Competence)といわれる中核的競争力としての独創的専門性をもちうるか否かにある。専門性を徹底的に磨いてゆくには、全社のモチベーションを高め、全員がコラボレートしてゆく姿勢にかかっていると言える。

- ① トップは企業のゆくべき方向を示す。
- ② 専門性のR & Dに熱烈なパッションを示す。

- ③ one to oneマーケティングを柱に、小さいマーケットをつみあげて鉅脈をつくる。
- ④ プロフェッショナルな提案メッセージを示す。
- ⑤ 外から理解でき、支持できる企業ポリシーを明示する。
- ⑥ 「信頼」こそが企業存在への条件なり、をよく徹底して、市場との関係強化に努力する。

(慶応義塾大学 教授)

新たな価値創造

森 光平

成熟したといわれながらも成長を続けてきた国内化粧品市場も、本年に入って前年割れという大きな変化を見せている。ただし、数量的には依然拡大基調（通産省出荷統計）にあり、この限りでは需要そのものが減退したという解釈は、おそらく成り立たない。

この現象は、経済活動の枠組みからすればマイナス成長であり、顧客の価値軸に沿えばあるいはコストパフォーマンスが高まったということになる。

これを経済的側面からデフレ現象としての

みとらえるならば、需要喚起といった旧来の対策的取り組みの発想から抜け出られなくなる。

いうなれば、大量生産大量消費を前提とする工業社会そのものの変化の予兆と見て、例えば、情報化社会が等身大の姿を表し始めたということとして考えるべきであろう。

こうした社会のもとで、企業は新たな価値創造をいかに実現していくのか。その挑戦はいま始まったばかりである。

（㈱資生堂 経営企画部 次長）

日本独自の広告論を

森内 豊四

戦後の広告研究史をひもといていて感じるのは、わが国の広告論はアメリカの文献の紹介がその大半を占めているということである。つまり研究というより翻訳というほうが当たっているのだが、近年は翻訳もせず、元の英語そのままというものも少なくない。

この傾向は広告の分野だけでなく最近の経営論をとっても概ね同じで、やれリエンジニアリングだとか、やれCALSだとか、アメリカ直輸入の経営手法が実に目まぐるしく登場してくる。それではこうした手法なり思想

が現実に経営の場で活かされているかということ、少なくとも広告はそうではない。ヨコ文字の氾濫とはうらはらに、日本的あるいは日本型広告マネジメントが依然主流である。

戦後50年をテーマとした議論が相次いでいるが、これからは日本の経営風土、日本の広告文化に根差した独自の広告論を構築していく必要がある。時代の閉塞感を打ち破るためにも、自分の言葉で語ることが大切だ。

（日経広告研究所 専務理事）

顧客接近の追求

守谷 一誠

高額消費に限らず、消費全体が冷え込み、平成不況の到来が叫ばれる中で、消費者の価値と価格のバランスに対する見極めは、一層シビアになって来た。いわゆる「バリュー・フォー・マネー」意識の進行である。

消費者がより高度な価値鑑識眼を持ち始めたのは不況のせいばかりではなく、“顧客価値”を超える価値創造と提案がわれわれメーカー側に不足していたことも大きな要因である。

堅実消費が定着し、生活目線による価値の

見極めがますます厳しくなる中では、もはやメーカー目線で生み出された価値は消費者にとって何の魅力もないばかりか、傲慢にさえ映ることを肝に銘じておかねばならない。

“消費者目線”に立った顧客理解（接近）と、それを基礎として顧客満足が得られる価値づくりを共に創造しようとする、包括的な意味での「協創」の追求が、バリュー・マーケティング時代の競争ポイントとなると言えよう。

（㈱資生堂 経営企画部 部長）

検証可能な指示

諸田 哲生

去る5月の時点で菓子業界は主要品目の店頭回転が20カ月も連続して前年を下回るという状況にあった。

値下げによる需要拡大という市場原理が一部狂いはじめ、デフレ悪循環という様相を呈してきた。これを断ち切る強力な施策が望まれる現在、業績を伸長させるには、事業理念・創造コンセプトが風化していないかの総点検を基に、経営資源のフル活用によるトータルロスの極少化がその主なポイントとなろう。こうしたことに関し組織の各段階で行われて

いるミーティングの一つ一つが実に耳に心地よい言葉のやりとりで終始していること — それをスローガンの指示と呼んでいる — が多過ぎる。

今、上にたつ者が検証出来るシグミをつかった上で具体的な指示を出さなければ成果はあがらないというのに、検証出来ない訓示、指示の乱発では「百害あって一利なし」である。

自分のまわりを見渡して、このことの多いのに反省しきりのこの頃である。

（ロッテ商事㈱ 取締役 副社長）

がんじがらめの規制を打ちこわすとき

八巻 俊雄

政府が規制を緩和する努力をつづけている。もっぱら外圧によってこの意思決定が行われているところに日本人の強い保守性がある。それでも郵便事業の中に民間の宅配サービスが参入し、国際航空路線も日航だけでなく全日空や日本エアシステム(JAS)、日本アジアエアウェイズ(JAA)も加わった。金利の自由化が進み、スーパーの出店手続きも緩和された。しかし日本の経済がこのところいっこうに改善されないのは政府規制ばかりではない。アメリカはこれも衝いてきた。自動車のディーラーの配置やフィルムの扱い店の問題であ

る。これらの商習慣の改善も急務だが、さらにここで強調しておきたいのはもっと広いさまざまな日本にしかない社会習慣があり、国際化の障害になっていることだ。封建時代、帝国主義時代、戦後の貧しい時代にでき上がった社会習慣である。経済の発展に障害となっている社会習慣をいま打ちこわすときである。その視点は消費者を中心に据えるマーケティングの考え方を強く推進することと同じだ。

(東京経済大学 コミュニケーション学部 教授)

食文化に関する1つの視点

山口 貴久男

食の喜びを生活の楽しさの中に上手に位置づけることが当たり前のこととなって来た。ゴルフやテニスをした後の仲間と語り合いながらのビール一杯やおいしいつまみ。旅行のスケジュールの中にその土地のおいしい料理を食べることを組み込むなどがそれである。だが、ニーズはありながら、わが国ではほとんど実現していないことがある。オペラや音楽会を聴いた後でその感動の余韻を確かめ合うための気の利いたレストランやお酒を飲む場所が会場の近くにないことである。また美

術館の中に雰囲気の良いレストランがほとんどないことである。前者ではミラノ、ロンドン、ウィーン、ザルツブルク、ミュンヘン、いずれもすばらしい音楽と食の楽しみを相乗効果をもって楽しむことができる。欧米のすぐれた美術館には昼食を楽しむことのできるレストランはつきものである。ニーズを満たしていないということは、そこにマーケットチャンスがあるということだ。

(株式会社生活行動研究所 代表取締役)

「損害保険」の直販

山崎 みどり

現在アメリカで毎年自動車保険業界での順位を1位ずつあげている会社がある。成功の秘訣は“特化”。つまり経済的に安定し、順法精神もある等の特質をもった退役軍人にマーケットを絞り、自動車保険のみを販売する。結果、保険会社の経費増である事故が比較的少なく、また流通費を機関誌による広告、ダイレクトメールでの募集、顧客からフリーダイヤルでの契約交渉により削減、低保険料を実現して競争力を強化した。一方日本国内の損害保険業界に目を向けると、保険料がほぼ

横並びであるため、差別化が難しく、人脈、取引関係にたよる販売となり、マーケティングの威力が比較的少ない業界だった。しかし徐々に進みつつある規制緩和による価格破壊、海外保険会社への日本市場開放による競争激化、マルチメディアの発展やアメリカにおける成功例をみると、“直販”という販売方法を含めた損保のマーケティングの重要性が増大していくだろう。

(住友海上火災保険㈱ 企業開発部 主任)

本質機能の不断の改善

山野 晴久

どちらさまも、情報過多でいらっしやと思いますので……………。

品質のよいものは売れるし、長続きます。広告はそれをちょっと応援するだけ(?)

マーケティングの基本は、はじめに『商品自体の品質』ありき、です。

適度なカニバリは、気にしないことです。

(キッコーマン㈱ マーケティング室
室長代理兼営業企画部長)

生活者満足の仕組み

山本 輝夫

マーケティングはある意味では、生活者満足の創造過程である。考えるまでもなく、生活者が満足している状況は常に変動し続けると見なくてはなるまい。モノを保有することで十分満足感を覚えた時代の戦略と、モノを通じて生活の質の向上を志向する時代の戦略とでは、自ずから異なったものになる。しかしながら、ひとたび戦略的なマーケティングの枠組みが出来上がってしまうと、慣性が変化に抵抗的に働くことがしばしば指摘されている。計画や戦略の固定化が期待されるので

はなく、指向すべき満足の仕組みが問題にされなくてはならないのである。

その意味で、価値観の変化、生活の多様な環境の変化は満足の仕組みの変更を迫るものであり、変化の激しさは変更の激しさに対応すべきものである。情報化の進展はますます刺激を増幅することになる。

当面、生活者情報を組織化し、満足の仕組みを日々新たに創造し続けなくてはなるまい。

(姫路獨協大学 教授)

人材流動化への戦略的対応

吉留 景子

大学卒業後16年間勤務した百貨店を退職し、広告代理店に転職した。新聞公募への応募の結果ではあったが、入社した転職組の顔ぶれは、30代半ばを中心に40歳までの多種多様な経歴の持ち主ばかりである。“39歳”という採用年齢募集枠の拡大が、多岐にわたる人材確保につながったと思われる。不況期だからこそ、従来の“35歳まで”という年齢枠概念を超えた人事戦略でのマーケティング視座の転換が求められていると思われる。既存社員のリストラ策のみの対応は、人材流出に直結

するという危機管理も一方で求められている。特に30代から40代の仕事に対する価値観は、“就社”ではなく本来の“就職”という自己実現の場を希求するようになっていることを踏まえた戦略的な対応が、今こそ急務である。また、流出した人材といかにネットワークを組み、新たな価値をつくり出していくかという企業の懐の深さ、柔軟な視座こそが、不況脱出の一助にもなるだろう。

(株)電通九州 営業室 参事)

『価格価値』と『価値価格』

米田 清紀

価格革命による苦難が続いている。もとを正せば、価格戦略追求の甘さにあったことは否めない。新製品だから高くても当たり前、他社の価格に合わせておけば安全、高くすれば価値の証明になる・・・といった安易さがなかったとはいえない。かつては顧客も価格で価値を評価していたくらいがあった。価格が価値を意味づける（価格価値）対応は、いまや過去のものだ。

本来は、商品の有する価値によって価格は決まってくるはずだ。今日の顧客のニーズは

実に幅広い。多様な価値が求められているのだから、多様な価値があっていい。価値に見合った価格（価値価格）を厳しく追求する必要がある。こうした企業の姿勢が、高いレベルの顧客をつくっていく。その結果、企業も多様な価値の創造と幅広い価格の設定によって利益を獲得できる。あくまで価値は顧客が決めるものであり、それが市場の秩序と成長を約束してくれるのではないか。

（㈱マーケティングソフト 代表取締役）

絶えざるメディア開発を

六本木 義男

コミュニケーション（情報のキャッチボール）を通じて、企業が社会から受け入れられ、共感され、支持されるための環境づくりを行うのが広報の役割。社会環境が変化すれば、当然、広報活動もそれに対応して変化せざるを得ない。

したがって、広報活動を効果的なものにするには、既存のコミュニケーション・メディアに対して絶えず“意図する狙いに最適か”という観点から改善を加え、あるいは新たなメディアを開発していく努力が必要となる。

ここでいうメディアとは、いわゆるマスメディアではなく、あくまで自分でコントロールできる自前のメディアという意味だ。

コミュニケーションに携わる人たちは、自分たちの日常の仕事をもう一度、このメディア — 伝えたいことを伝えたい人に伝える、聞きたいことを聞きたい人から聞く媒介 — 開発という発想で、分類・整理し直してみると、新たな発見があるかも知れない。

（㈱ティーピーシー 取締役）

エレクトロニック・コマース社会の到来

若林 健三

EC（エレクトロニック・コマース）に対する動きが活発化してきた。既に企業間取引の局面では、EDIやCALSへの取り組みが盛んであり、個人を対象とした商取引でもパソコン通信やインターネットの爆発的普及により、オンラインショッピングの利用が活発になってきている。消費者は家にいながら自由に商品を選択し、いつでも買うことができることになる。

しかしながら、本格的なEC社会に向けて解決すべき課題も多い。ひとつは、誰もが参加可能な場の設定とECを促すための魅力あ

るコンテンツ（情報の内容）の提供である。マルチメディア技術をベースとしたハード、ソフトの標準化の推進とアイデアを間断なく具体化する創造力が重要になる。

もうひとつは、全世界の消費者が安全にECを利用できる決済システムの確立である。とりわけクレジットカードの番号漏えい防止の暗号化技術や利用者が本人かどうかを認証する技術など、セキュリティ面での対応が急がれる。

（日本電気㈱ VAN販売推進本部 部長）

ヤオハンルネッサンス 原点に還り未来を創る

和田 晃昌

国際流通グループヤオハンは、本年度「ヤオハンルネッサンス — 原点に還り、未来を創る」のグループスローガンを掲げ、日本を含め、世界16カ国にまたがる4つの基幹会社と6つのグローバル事業本部が連携し、和田一夫代表を中心にグループが一つになり、国際流通コングロマリット化を推進中であります。

具体的には、38年前日本一高い熱海の物価を引き下げた創業の原点に立ち還り、内外価格差を解消し、日常生活に必需の商品を他の先進国なみの価格で提供するため、世界16カ

国400店舗をネットワークで結び、海外商品を積極的にYJの店頭に導入しています。

さらに、グループ全体を徹底的に強化し、特にそのパワーを今最大のチャンスを迎えている中国戦略に集結し、取り組んでいます。この中国での川上から川下までのシステムの構築が、グループ全体の大きな差別化戦略となり、“世界中のお客様に喜んでいただく”ことができる、と確信しています。

（㈱ヤオハンジャパン 取締役社長）

「価格破壊」の意味

渡辺 好章

現下の「価格破壊」の真の意味は、小売業者による自らの「流通差益破壊」ないし、特定ブランド商品の「価値破壊」と言うべき現象である。

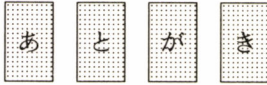
戦後日本のメーカーは、欧米の高級製品を模倣して、より安価に、より大量に供給する戦略により成功した。たしかに、機能価値やデザイン価値の面では、欧米のそれらに勝るとも劣らぬところまできた。しかし希少性価値を活用する点では劣ると認めざるをえない。

ただ年代等級もののワイン、財産価値を保

証したダイヤモンド、限定高価を前提にしたオートクチュールや記念商品、オークションによる中古品の値踏みなどは、巧みに希少性価値を創出している。

いま、日本人が求めているのは、満足のいく生活価値の保証であり、決して、一部日用品の「価格破壊」ではない。価格破壊すべきは、むしろ、公共料金等の行政コストなのである。

(城西大学 経済学部長 教授)



『百人百語・96』通算13号を発刊することができました。1984年以来13年間毎年1冊ずつ一回も休まずに発刊し続けてきたことになります。これはひとえに毎年ご提言を寄せていただいているMCEIのメンバーや、外から応援していただいている各界の皆様のお陰です。ここで、誌面をかりてお礼申し上げます。

この小冊子はマーケティングの現場の変化を歴史的に見ることのできる、日本唯一の冊子ではないかと自負しています。という意味では決して小冊子ではなく、13巻のマーケティング歴史書ということもできます。

また、コンパクトに400字で書かれている1つ1つの提言は、100通りの無限に広がる未来への窓口であり、糸口や手掛かりであります。

どうぞ、今年も実務への実践のご活用をお願い申し上げます。

1995年10月17日

編集委員

安藤 紫	山口 英生
小野 敏博	六本木義男
加藤 元久	若林 健三
加納 重彦	F・ウレマン
御座 理花	石田 巍
高桑 末秀	

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)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のなきドラマであり、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、実動に精力的に取り組む。
 1. マーケターには、深くて広い洞察力と卓越した創造力のほかに、野性的な、勇気ある行動力、実行力が強く要求されている。我々は繁栄と発展のために価値ある汗を流さねばならない。
 1. アジアではじめてのMCEI国際大会を意義あるものとし、これを機に世界の各地での、発展的な会合と研鑽のために、我々はすべての相互努力と協力を惜しまない。
-