



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 1997

MCEI Board of Governors

City	Contact Information
Beijing	Mr Fu Lu Yong Beijing Professional Consultants Beijing Jing Xin Bldg 2A Dong Sanhuan Beilu, Beijing 100027 tel: +8610 6466 1837 fax: +8610 6646 1857
Brussels	Mr Robin de Ripainse N.V. Task Force S.A., Avenue Fond'Roy 119 Vronerodelaan, Bruxelles 1180 tel: +332 375 7230 fax: +322 375 6785
Geneva	Mr Paul Genton C.P.O. Box 146, CH-1215, Geneva tel: +4422 717 8337 fax: +4422 788 2975
New York	Mr Robert Beller 73 Bramble Brook Rd, Ardsley, NY 10502 tel: +1914 693 7737 fax: +1914 674 0661
Osaka	Mr Yamamoto Manabu Dia-Palace Bldg 909 2-3-8 Uchi-Honmachi, Chuo-ku, Osaka 540 tel: +816 942 2110 fax: +816 944 0959
Philadelphia	Mr Arthur Dietrich 4121 Fountain Green Lafayette Hill, PA 19444-1214 tel: +1610 828 8388 fax: +1610 828 8188
Seattle	Ms Anne Foster c/o McKnight Co., Inc. 11555 Eighth St (ste 201), Bellevue, WA 98004 tel: +1206 451 2930 fax: +1206 451 3445
Seoul	Mr Kim Hwa Hyundai Electronics Industries Domestic Sales Div., Tae Wang Bldg (8F) 719-6-7 Yeoksam-dong, Kangnam-ku, Seoul tel: +822 528 9124 fax: +822 528 9118
Singapore	Mr Millan Tan Miltan Internatl Business Development 71 Robinson Rd, P.O. Box 3340, Singapore tel: +65 9632 1456 fax: +65 354 3290
Slovakia	Mr Julius Kubík (Ms Nataľia Barillová [sec.]) MCEI Sobotské námestie 16, 058 01 Poprad tel: +427 92 387 04 fax: +427 92 387 05
Taipei	MCEI Taipei Chapter 6F1, 189 Yeng Ping S. Rd, Taipei, Taiwan tel: +8862 361 2151 fax: +8862 382 1270
Tokyo	MCEI Tokyo Chapter Beniya Bldg (5F) Kojimachi 4-3, Chiyoda-ku, Tokyo 102 tel: +813 3263 7134 fax: +813 5275 1246

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	近藤 聰(千修)
常務理事	野中 信夫(キリンビバレッジ)
常務理事	小原 謙二(住友海上火災保険)
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)
理事	若林 健三(日本電気)
理事	御巫 理花(女性生活研究所)
理事	小野 敏博(ヒロモリ)
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(ジャパン・リサーチ)

MCEI大阪支部

事務局長 山本 学(山本国際マーケティング研究所)

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
大阪 〒540 大阪市中央区内本町2-3-8 ダイアパレスビル本町909号
電話 06(942)2110 FAX.06(911)0959

目 次

■ OÙ va le Marketing?	Paul Genton	5
■ Knowing Your Competition	Robert Beller	6
■ Self-actualization and Marketing	Charles Chen	6
■ The Old Order Changeth: The Internet Challenge	Arthur Dietrich	7
■ Mindsets and Future Prosperity	James Gould	7
■ Changing Behavior	Jeff McElnea	8
■ Success is the Mother of Failure	Sam Sugiyama	8
■ Marketing as Market-creating	Fred Uleman	9
■ベンチャー型の発想.....	T. W. カン	9
■アジア太平洋におけるMCEIの巡回講座.....	頼 東明	10
■中国の市場と中国人の購買意欲.....	傅 禄永	10
■流通先進地へと変わるアジア.....	藍野 弘一	11
■大切にしたい素人の発想.....	青山 芳之	11
■低成長にはもう慣れた?.....	安藤 紫	12
■提案営業が広がらない.....	石田 巍	12
■未来競争に勝つ鍵は「コア・コンピタンス」.....	市橋 立彦	13
■「価値」=「実質」の時代へ.....	伊藤 則一	13
■「使い場」に関与する協働マーケティング.....	伊藤 洋子	14
■個人のアイデア・ヒラメキ・感性の時代.....	井戸本恵司	14
■「いかに幸福な死を迎えるか」のマーケティング.....	今尾 昌子	15
■価値ある価格と言うけれど.....	岩政 幸伸	15
■在庫調整機能からファインダー機能へ.....	上原 征彦	16
■小売業フォーマットを出発点として.....	内呂 民世	16
■大量生産方式と注文生産方式の融合化.....	江尻 弘	17
■これからの“人間の世紀”に向けて.....	海老名正彦	17
■POがNPOをサポートする.....	大橋 照枝	18
■強まるブランド（価値）への傾倒.....	岡橋 葉子	18
■企業と人.....	岡林みどり	19
■“快”の創造.....	緒方 知行	19

■ロイヤリティ&レスポンスビリティ	奥住 正道	20
■3つの「協働」	小野 敏博	20
■自らの実感、実行からの再生	香川 公一	21
■異文化間コミュニケーション	加藤 元久	21
■国際的基盤クリアが前提	川嶋 保	22
■小言壮語と片隅の時代	川喜多 喬	22
■「知ってる／言ってる／分かっている」人に	岸田 弘	23
■カーアフターマーケットの流通変化とその対応	吉川 京二	23
■個人変革と構造変革	金原 亜紀	24
■取引先の数から質へ	黒田 節子	24
■消費生活の変化って何だろう	古賀 欣治	25
■ベンチャー・スピリット	小原 謙二	25
■情報化の本質	近藤 聡	26
■ブランドに神通力はない	坂井幸三郎	26
■尊敬を得られないジャンク産業がこれからますます元気だ	坂井 直樹	27
■“し”三の手	佐久間昇二	27
■ハイパーテキスト型のネットワーク	坂本 節郎	28
■M C E I のMはマーケティングのM	澤田 好宏	28
■アジアに向けてのアプローチ	志賀 信夫	29
■消費の前倒し現象は止まらない	島田 始	29
■あいまいさからの脱却	重名 恬	30
■個を鍛える時代	鈴木 忍	30
■あなたの会社の顧客は誰？	田中 還次	31
■理想の誘発	谷口 正和	31
■「製」「配」「販」の今日的課題	谷口 優	32
■価格から価値へ、情報が価値を高める	為廣 和子	32
■オープンチャネル構想	高橋 敏	33
■VMDの未来	田口 早苗	33
■「プロデューサー」が企業を伸ばす	武田 哲男	34
■ほんものの追求	田中 二郎	34
■農業ビジネス活性化による地域産業の活性化	田中 利見	35
■歴史と文化の違いを学ぶ	田中 羊子	35
■流通戦略：動の静脈逆転への提言	千足 隆昭	36
■ニューミレニアム・マーケティング	堤 江実	36
■不況脱出期の戦略	筒井 俊昭	37
■“ワケ知り”消費者への情報開示法は？	坪田佐保子	37

■会社人間から社会人間への変身……………	寺尾 睦男	38
■フロンティア・スピリットの時代……………	寺下 富雄	38
■差別化よりも独自性……………	東條 幹郎	39
■もういいかい、まあ～だだよ……………	富永 秀明	39
■「攻め」と「守り」の分離徹底……………	鳥居 直隆	40
■人のマーケティング……………	鳥井 道夫	40
■「大人の男マーケット」の読み方……………	中島 敏一	41
■電波でモノが運べるか……………	中田 信哉	41
■帰さざる河……………	中西 将夫	42
■「高齢化」の恒例化……………	難波 好文	42
■昔の発明から離れてみたい……………	西川 徹	43
■価値評価にたえる商品開発を……………	西田 弘	43
■流行の秘訣は“ちょっとした違い”……………	西本 昇平	44
■E C (エレクトロニクス:電子商取引) とマーケティング……………	沼本 康明	44
■「視野」から「視座」へ！……………	野村 正樹	45
■経験の落とし穴……………	馬場 聰	45
■イリアンジャヤで日本語研修……………	花岡千賀子	46
■「和」より「競」のMC開発……………	平林 牧生	46
■騙すことと騙されることと……………	平松 昌子	47
■「創造」と「破壊」……………	広瀬 雅人	47
■プロフェッショナル度をいかに高めるか……………	廣田 正	48
■リ・コンセプト……………	福崎 隆司	48
■価値 ― 生きる実感で感じたい……………	福島 保	49
■「勝ち残るマーケティング」のために……………	前沢 宮内	49
■「思い」の集合と総合伝達力……………	松岡 一男	50
■共鳴でヒットを……………	松岡 幹郎	50
■1階の目線、2階の目線……………	丸谷 芳雄	51
■専門品と専門店……………	三浦 功	51
■日本の二の舞にならないアジアを……………	御巫 理花	52
■商品を減らした方がいい……………	水口 健次	52
■餅は餅屋……………	三田村和彦	53
■スピードと情報共有……………	宮内 謙	53
■もう一步踏みこんで……………	宮原 義友	54
■中国ビジネス成功のキーワードは“人”……………	穆 茁生	54
■成長への「コア戦略」は企業理念から生まれるもの……………	村田 昭治	55
■広報、広告教育の充実を……………	森内 豊四	55

■価値創造が強く求められる	守谷 一誠	56
■幹部教育	諸田 哲生	56
■日本人の「道」	谷内田 孝	57
■サードパーティーロジスティクスの台頭	谷津 昇一	57
■アジア・ブランドを育てよう	八巻 俊雄	58
■BED&BATH	山口貴久男	58
■マーケット像	山田 篤	59
■現場対応とMCマインド	山本 輝夫	59
■アジアのマーケティング	米田 清紀	60
■アナログ発想のすすめ	六本木義男	60
■インターネットビジネスの可能性	若林 健三	61
■ブランドの確立、ブランドの破壊	渡辺 好章	61

Où va le Marketing?

Au début était le règne de la production! La distribution et la consommation suivaient tout naturellement et les entreprises se trouvaient rarement confrontées à de gros stocks d'inventendus.

Après la deuxième guerre mondiale les industries des pays belligérants se sont trouvés du jour au lendemain dans l'obligation de se reconverter par les besoins civils. Cette énorme capacité de production a rapidement provoqué d'énormes stocks pour cause de mévente. Ce fut la naissance du marketing, en réaction aux difficultés du secteur de la distribution. Comme l'oeuf de Christophe Colomb, l'industrie découvrait qu'elle ne pouvait plus simplement produire pour vendre, mais qu'il s'agissait de ne produire que ce que le consommateur demandait.

Et cela a marché pendant près de cinquante ans!

Actuellement nous sommes dans la crise et pas depuis aujourd'hui! Certains esprits

moroses mettent en doute les grandes théories du Marketing en expliquant qu'on peut faire tout ce que l'on veut mais que seule la conjoncture est responsable des bons et des mauvais jours dans la vente!

Ne soyons pas désespérés pour autant, que du contraire. Conjoncture positive ou négative il faudra toujours se battre sur les marchés pour être les plus performants. Seuls les outils du marketing et de la communication permettront de remporter ce nouveau challenge.

Pour y parvenir, veillons à rester en phase avec les marchés, restons informés en permanence, soyons attentifs aux changements de comportement des consommateurs et adaptons notre optique de vente et de promotion!

Une raison de plus pour participer activement à toutes les activités du MCEI qui vous offre les meilleures occasions de dialogue et d'échange d'informations.

Paul Genton

MCEI International Chairman

マーケティングはどこへ行くのか?

始めは商品がすべてを支配していた! 当然ながら流通と消費はその後に従うだけだった。企業は膨大な売れ残り品に直面すつことなど滅多になかった。

第二次世界大戦が終わるや、それまで戦争にあげられていた国々の産業界は、改めて市民生活の需要に応えるための生産体制づくりが急務であることに気づかされる。そこで膨大な商品が生産できる体制が整えられたが、同時にそれは売れない商品の在庫を山のようには抱えることも意味した。マーケティングは、流通業のこうした問題に応えるために生まれた。単に売れそうな商品を生産しているだけではやっていけないということに、産業界は気づいたのだ。肝心なのは消費者の求める商品のみを生産することだ、と。

こうして50年近くのあいだ、マーケティングは順調に機能していた! 現在我々は不況下にある。

気難しい人は、さまざまな名だたるマーケティング理論に疑問を呈して、やりたいようにやればいいのだ、売上が良かったり悪かったりするのはいとえに景気のせいだ、と説明する。そんなに絶望することはない。

景気が良かろうと悪かろうと、競合相手に勝つためにはいつでも市場で戦わなくてはならないのだから。この新たなチャレンジに勝利をもたらしてくれるのは、マーケティングというツールだけである。目標にたどり着くために、市場の変化から目をそらさず、常に情報を収集し、消費者の動向に注意し、明確なポリシーを打ち立てよう。

こうした時代だからこそ、新たな人との出会いと情報交換の場を提供するMCEIのさまざまな活動に積極的に参加するのは、ますます有意義なのである。

MCEI 国際本部長

ポール・ジェントン

Knowing Your Competition

There are a number of factors contributing to the increased attention being given by corporate management to competitive intelligence. Some are:

- the increasing severity of competitive battles,
- the increasingly global nature of competition,
- the entering of new markets by acquisition or new product development,
- an increase in the availability of competitor information.

Competitive intelligence usually includes two parts: (a) the use of public sources to collect facts on competition, competitors, and the market environment in which the company operates and (b) the analysis of those facts into usable results.

Top management must be importantly involved. One way for a company to benefit from competitive intelligence is to send the message from top management to people throughout the organization regarding what information is

wanted about competitors. Employees have to be cautioned to use only legal and ethical means to accomplish this corporate aim.

Computer databases and the Internet help to make competitor information available more quickly, but they do not always provide everything of quality or usefulness that is needed. Sometimes the sources are local, such as local newspapers or tax assessors, or people within the client company itself.

Second in importance to knowing about your customer is knowing about your competitor. Research has demonstrated that market share is a major determinant of profit and return on investment. Your market share depends on your company's competing successfully and aggressively with your rivals. Competing successfully depends on knowing your competitor in detail.

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

Self-actualization and Marketing

In striving for success, many are motivated by greed. Many need the promise of personal gains to sustain their growth and progress. This seems to be workable, but it can only be a short-term phenomenon and a source of frustration.

On the contrary, if our objective is elevated to the higher goal of benefiting the public, we are more likely to make long-lasting gains, to achieve peace of mind, and to demonstrate true wisdom in our efforts to run our business. Only

when our achievements are beneficial to society have we attained true success.

Those with vision will let their desire for personal gains fade away, and they will find their businesses running more smoothly. Even when the business is not doing well, they are more likely to be able to turn their adversity into good fortune.

Charles C.N. Chen
President, MCEI Taipei
Chapter

The Old Order Changeth: The Internet Challenge

Samuel Johnson, the great English lexicographer, put it best when he said, "Knowledge is of two kinds. We know a subject ourselves, or we know where we can find information upon it."

Until now, we were dependent on getting information useful in our jobs from local or regional contacts for useful information. Today, we're all facing redundancy if we don't learn how to get useful information globally through the Internet. The Internet is a great leveler — it gives the opportunity for relevance to all who learn how to use it.

Today's leading companies, especially their marketing functions, are coordinating their electronic communications, especially with clients, vendors, and marketing/sales representatives. These include the use and integration of e-mail, www home pages, modems (28.8K), voicemail, and faxes. While field sales

forces are still relevant, branch offices are not. Today's relevant — and employed — sales person works from his or her personal car or an airplane.

Companies and institutions are communicating everything - even job openings and their employment processes - on the Internet. These companies and institutions are using voice-mail, e-mail, and home pages on the worldwide web to replace live telephone conversations and live sales calls. Whether we like it or not, they are forcing us to adapt lest we become redundant.

It no longer matters whether we live in a small village, a large city, or a large economically developed country. It does matter that we learn how to use these electronic tools skillfully — now

Arthur O. Dietrich
President, artm.com Inc.

Mindsets and Future Prosperity

Consider this: Every morning, the rising sun over Mt Fuji delivers us at the threshold of a new day (the future). Most people consider the new day a continuation of yesterday. Their thinking and daily activities are tied to the past rather than the new day. Accordingly, they enter the future unprepared, since their mindset is based on the past. As a result, they are destined to accept what the future brings (their fate) rather than taking control of their destinies.

Business firms are comprised of people working toward a common goal. Each day people continue to do what they did in the past

with little thought to the future. If a marketing plans works today, chances are it will be tried again tomorrow.

However, the future is not exactly like yesterday or today. Bringing yesterday's ideas and mindsets to the future will not assure success and seals one's fate. Those ignoring the future will fail, those adapting will survive and those innovating and taking advantage of today's unseen opportunities will prosper in the future.

James Gould
Professor of Marketing,
Pace University

Changing Behavior

Marketing is essentially the job of changing someone's behavior. Not just someone's attitudes but someone's behavior — the real-world measure of attitude.

Stimulating behavioral changes in the distribution sector is prerequisite to stimulating consumer changes. Retailers have to be stimulated to support merchandising agreements that feature brands with the potential to drive traffic, add value, and generate in-store excitement - to eschew decisions based solely on deal terms and advertising weight and to accept new ideas.

How do we do this? In Mastercard's case, it was a study showing that retailers and consumers alike benefit from supermarkets' accepting credit cards. In Schering-Plough's case, it was an incentives and motivation campaign that involved everyone in the consumption chain.

There are many possibilities, but the crux is to stop thinking of marketing as the proper mix of advertising, promotion, and pricing and to start thinking of it as an integrated stimulus package to change market behavior

Jeff McElnea, President
Einson Freeman, Inc.

Success is the Mother of Failure

Japanese companies achieved great success following western models. This worked for almost three decades, but it came to a screeching halt in the 1990s. And attachment to past success has rendered many people (who forget that their success-model American companies had already gone through a long stretch of tough times) incapable of the changes needed for future successes.

We need to spark a revolution in employee thinking. It will not be easy to overcome long-bred inertia, but perhaps the best way is to send key management to see the changes. Whether by working with western companies, taking MBA courses, or some other means, management needs the same kind of learning that so many Japanese companies undertook back in the 1960s and 1970s.

There are very few growth industries in the

highly industrialized countries. Two exceptions are information technology (hardware and software) and entertainment. For those not fortunate enough to be in either of these industries, the only avenues left to attain growth — and growth is essential for corporate survival — are to expand geographically or to gain market share in the same territory. All of us — top, bottom, and in-between — must evolve quickly to meet the changes — or even better, to create and control the changes. Otherwise we will be left behind as second-class players. Now is the time to forget the bygone days of glory and to recognize that success is the mother of failure just as failure can be the mother of success.

Sam Sugiyama, Regional
Director, Skin Care
Innovation Center,
Chesebrough-Pond's USA

Marketing as Market-creating

Many people think of marketing as selling products in an existing market. Not only is this the reality for most companies, it is also consistent with the realization that it costs less to keep your current customers than it does to get new ones.

Yet working in existing markets also has its dangers - perhaps the most important being that there are other companies also trying to sell in the same market. A clearly defined target is a target that anyone can aim at. Thus we have the spectacle of commodification, price competition, and very small, precarious margins.

As a result, it might be more productive to think of marketing as the creation of markets — new markets where you can be the only supplier for a while — where you can enjoy a

monopoly and have time to build market share until other companies catch on. Even if the product does not involve any major technological breakthroughs such as an internet browser or a concentrated detergent, positioning alone is sometimes enough to set it apart as a separate market. The taxi company, for example, could well be a members' emergency transportation service.

The important thing is to highlight the extra value you can provide and to use that difference to escape commodification by creating a new market where you are the only or lead player. And then when everybody else catches up, change the rules again (taking your customers with you).

Frederick M. Uleman
President, Japan Research Inc.

ベンチャー型の発想

T. W. カン

最近日本ではベンチャー第三の波が押し寄せているが、これこそ21世紀に向けた日本企業の最重要課題だと言うこともできる。大企業においてもベンチャー型発想が求められるが、成功の鍵をいくつかあげたいと思う。第一はリスクの取り方についてだが、敗者復活の道がない組織には起業家的な発想はあり得ない。第二は過去の投資、体験、技術、風習などを思い切って捨てることである。第三は発想そのものについてだが、アイデアを出した人の役職や権限等よりも、アイデアの中身そのものを冷静に評価する目をつくることだ。

これに加えて特に最近重要なのは、二つの新しい起業フロンティアの出現である。一つはインターネットによる参入機会と市場アクセスの拡大。二つ目は中国など、旧社会主義国の市場開放とそれにとまなうビジネスチャンス。

ぜひともこうした新しいパラダイムにあった発想と企業文化の育成をおすすめしたい。

(グローバル・シナジー・アソシエイツ代表)

アジア太平洋におけるMCEIの巡回講座

頼 東 明

世界においてアジア太平洋地域の経済成長が注目され、期待されている。

わが台湾における中華民国も1994年から国家戦略としてアジア太平洋オペレーションセンターの方針が打ち出され、それに関する法律、行政、宣伝も着実に進行している。

アジア太平洋の一部である台湾、MCEIの一員である台北分会も積極的にアジア太平洋の経済発展、地域平和などに微力をつくすよう努力している。

ただし、アジア太平洋は市場が広く、住民

が複数、言語が多元であるので、全地域の協調が得られにくい。これを解決するには、もっと頻繁な交流が必要であると思う。

故に、MCEIが順番主催しているアジア太平洋セミナーを2年に一度各国で挙行する以外、年に2度くらいのMCEI巡回講座を設け、マーケティング・コミュニケーションの経験を分享する制度を立てることはできないだろうかと提案したい。ご意見如何でしょうか？

(聯廣公司 董事長、MCEI台北前理事長)

中国の市場と中国人の購買意欲

傅 禄 永

中国経済は毎年12%の速度で成長を続けており、また中国市場の規模も急速に拡大している。ここにあって、中国人の購買意欲も止まるところを知らない。このような状況の下で、アジアの企業や中国のビジネスマンは中国市場に大きな魅力を感じている。

(1)中国市場はここ5年間に形成されてきた。それはすでに低消費市場ではなく、国際価格を受け入れる能力のある、大きな市場になっていると言える。中国市場は少なく見積もっても5000～6000万の消費人口を有しており、その魅力はますます明らかになってきた。まもなく多くの大企業の企業戦略策定に、「中国市場」という文字が頻繁に現われることになるであろう。

(2)中国人の欲求に対する追求は物質面に最も顕著に現われている。市場で販売されている家電製品は、ほんの数年の間に憧れから現実へと変わった。今の新しい憧れの対象は自動車とマンション(住宅)である。物質に対する欲求の高まりは止まるところを知らず、これは必然的に消費のGDPの概念とは大きく異なっている。

中国に対する認識は、市場化の進展にともなってもっと現実的になっていくであろう。また中国への投資は、中国人のニーズの増加にともなって確実に増加するであろう。中国人も同じように世界に注目し、世界を見つめているのである。

(敬業総研有限公司 総経理)

流通先進地へと変わるアジア

藍 野 弘 一

国内消費市場の拡大で流通革命期に入りつつあるアジア各国。法整備、インフラ、関連業界等々、さまざまな未整備に伴う混乱と苦労が同時に待ち受けているのだが、ここにちょっと意外な先進性を見出すことがある。

白紙で日米欧の先進システムを熱心に学ぶだけに、むしろ途中を通り越して一気に最新のシステムを実現するケースが散見される。

ハイパーマート、ホールセラークラブといった新業態の定着から、サービスマーク登録といった法整備まで、日本よりも進んでいる

といえる事例も多い。

日本が規制緩和にもたつき、業界既得権の擁護に眼が向いていると、いつのまにか必死に勉強しているアジアの若い官僚やビジネスマンに先を越されるかもしれない。そう危機感を募らせるほど日本の官僚の発想は固く、業界人は安住し、アジアを知らない。

例えば中国の官僚の食欲な学習ぶりと融通無碍さを見るにつけ更にその念を強くする。

(㈱ファミリーマート 国際部 企画業務担当部長)

大切にしたい素人の発想

青 山 芳 之

ある農業経済学者が、素人的に見ると、と断った上で、次のようなことを言っていた。

「食糧自給体制の確保が必要であると言い、自給率が30数%であるにもかかわらず、日本は生産調整を行っている。何かおかしいのではないか」。今、米国の不作により穀物飼料の価格高騰の影響が懸念されている。あるいは、アジア諸国の経済成長に伴い、食糧需給がタイトになることが予測されている。経営規模の拡大などの課題はあるが、日本農業にも市場機会があるということである。

だが、あえて素人的と断ったのは、専門家の中では、そうした発想は余り見られないか、あるいは大きく言うことができないからであろう。だが、そうした素朴な発想に答えることが大切なのではないだろうか。価格問題についても、再輸入品の方が国内発売品よりも安いということに国内の供給者はなかなか答えられないできた。それが、結局は、価格破壊につながったと言えよう。

(川口学園・埼玉女子短期大学 商学科教授)

低成長にはもう慣れた？

安 藤 紫

今年は「地獄をみた」企業の多くが立ち直ってくるのではないかと考えている。いまだ成長が期待される事業分野もあるにはあるが、既存事業は「決してなくなりはないが、大きな発展は望むことが難しい市場」ばかりである。その中で、たとえ大企業であっても事業が単体、もしくは特定分野のウエイトが高かった企業は、前代未聞の大鈍をリストラの名を借りてここ数年、振るってきた。逆に事業の柱が複数であった企業群は、構造的欠陥（日本的経営や官僚的な組織の硬直化など）

を孕み、また何となくそれを認知しながらも、結果としては取り組む優先順位をあげずにきってしまったように見受ける。減量だけが抜本的施策であるとは思わないが、血を流しながらも経営規模の適正化を図ってきた企業が復活するのではないだろうか。ジョーカー（成長事業／高収益事業分野）をもっていたことで、問題を先延ばしにしてきてしまった企業にとっては再構築のラストチャンス？

（株）NEC総研 事業戦略コンサルティング

主任研究員）

提案営業が広がらない

石 田 巍

これからは提案営業、と各メーカーの本社スタッフはさまざまな方法で現場営業マンにアプローチしている。しかし、これがなかなか広がらない、定着しない。どうしてだろう。理由はいくつか考えられる。

①提案したって、ストアは結局価格しか求めていないし、東京のストアならまだしも、地方のストアではまだ提案はいらない。

②企画書をつくるのも面倒だし、決まったら決まったで、実施・店舗のフォロー・報告書作成と仕事が増えてまた面倒。その上、実

施したところでたいして売上げがあがらない。

③ストアだって、売場にいる人の意識に差があって、ちゃんと実施してくれない。

こんな事から結局実施率があがらないのが現状である。ではどうすればよいか。

「店頭でのアプローチは店舗による差はあるが、売上げは必ずアップする」という基本認識の上で、会社をあげて積極的に提案している営業マンを支援すべきである。人事考課も含めて。

（有）アクシス・エスピー研究所 代表取締役）

未来競争に勝つ鍵は「コア・コンピタンス」

市 橋 立 彦

アメリカでは1980年代の10年間を通じて業界ナンバーワンを維持し続けた企業はほとんどない。だから欧米の経営者はいま、現状を打破して未来の大競争に勝ち抜くために自社内で「コア・コンピタンス(Core Competence)」の発掘・創出に懸命であるが、日本ではどうだろう？

コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの利便を提供する中核的な企業力を発掘・創出すること」と定義される。企業を樹木に例えると、

地中の太い根がコア・コンピタンスで花や果実はその代表製品である。実例ではシャープのコア・コンピタンスは薄型画面技術で、電卓や電子手帳はその代表製品である。コア・コンピタンスの世界的権威者はロンドン大学院教授のハメル氏である。この指導を受けた私の長男が帰国したのを機会に、21世紀の世界的な大競争時代に日本企業にも絶体不可欠なコア・コンピタンス支援の新会社を、私共二人で設立した。

(㈱ブリッジマン社 取締役会長)

「価値」＝「実質」の時代へ

伊 藤 則 一

価格低下のみで実質不在の消費拡大には、限界が必ずどこかでくる。商品と情報との、歩調を合わせた体系化が必要である。

お客さまが商品について、もっとも知りたいことは、自分の生活を有益にするものかどうかという点に集約される。価格低下は、製品個別の価値や特長の伝達不足を補う一時的な策に過ぎず、お客さまもそれに気づき始めた。

酒類は、単に酔うというだけでない、お客さまの声を反映した「実質のある商品」をめ

ざしての努力と実践が必要である。

アルコール摂取量は世界的に抑制傾向にあり、「単に飲酒量を増やしてもらう」というマーケティングは受け入れられない。安く酔えるという競争だけになってしまうと、酒類業界は自らの将来を見失う恐れがあり、これを解決するのは、実質的価値をめざす努力と実践しかないものと考えます。

(メルシャン㈱ 本社広域営業部

統括課長)

「使い場」に関する協働マーケティング

伊 藤 洋 子

「消費」とは、「費やしてなくすること。つかいつくすこと。」（「広辞苑」）である。

これまで「消費」は商品（サービス）の販売数値によって計ってきた。ところが消費は「行為」であり、「こと」である。で・・・

自販機でお茶を買って飲んだ。が、香料が気に入らず半分でやめてしまった。その後彼に勧められて無理して飲んだ。今度はちょっと美味しく飲めた。「慣れれば飲めるかな、と思った」。こんな「消費」の実態はどう見ていけるのか。読めるのか。

パソコンを買った。ワープロ代わりのつもりが、パソ通も始めた。計算用ソフトも必要

になった。どうせならイラストやCD-ROMも駆使するようになった。と、買ってから自分なりの使い勝手を発見して、そのパソコンの価値は当初予想していたより何倍も上がった。使い勝手は「消費」を膨らましていく。ここにこそ消費の市場がある。市場は「使い場」である。この使い場にマーケティングが関与できなければ、せっかくの消費場に触れることも創造することも難しい。

消費場、使い場から始まる顧客との協働マーケティングを議論すべきときがきたようだ。

（榊 代表取締役）

個人のアイデア・ヒラメキ・感性の時代

井 戸 本 恵 司

買わない消費者が増えたという。買う物がないという。店回りが面白くなかったと消費者はいう。

では、どんなモノがよろしいでしょうか、と問うても消費者からは回答はもらえない。

こんな時代が続く、否、これが常態となる。これからのマーケティング戦略のあり方へ私の提言は、(1)に、合議制モノづくりから個アイデアへ、合議品揃えから個感性へ、シフトせよ。合議制は罪悪となった。(2)に、消費者

ウォンツの探索は時系列に定点・定時観測を積み重ね、そこから傾向と対策を見出すことが、最善策のように思われる。

いずれにしても、個人のアイデア・ヒラメキ・感性がキーポイントとされる、真の人財時代を迎えていることは間違いなさそうだ。

（Consult & Educate office井戸本 代表）

「いかに幸福な死を迎えるか」のマーケティング

今 尾 昌 子

進みゆく高齢化。企業内でも、地域社会でも、家庭でも「高齢化」は重要なテーマである。介護ビジネスや病院マーケティング、葬祭ビジネスが活気づいている。今まではどちらかといえば、消費の対象は20～50代。企業のモノづくりのターゲットの中心は働きざかりの男女、そしてその家族、とりまきではなかったか。

これからは高齢者が主人公。視点を変えよう。ピチピチ元気な若い人たちのための商品やサービスだけでなく、終末に向かって第二、

第三の人生をスタートさせた先輩が、より幸せに、心の底から楽しく毎日を生きることが出来るソーシャルマーケティングコミュニケーションを実践するべきだ。一方的にモノを作り、売るのではなく、サポートをし、役に立つという視点が必要だ。人生の結びの「お手伝い」をしよう！そのために、私たちができることはたくさんあるはず。なぜなら誰にとっても他人事ではないから。課題は多くある。

(太平印刷㈱ マーケティング企画課 係長)

価値ある価格と言うけれど

岩 政 幸 伸

例年より早く夏物商戦を企画し、今までの退勢挽回を目指したビックチェーンとDSが真夏の異変に自信喪失の店多し。

(1)永年にわたって「良い物を安く」が企業理念であったはずなのに、安売り＝利益額低下(損益分岐点、限りなく100)となり、売れなくなった、儲からなくなったと嘆き明かしている。そこで「過って改むるに憚ること勿れ」とメーカーの価格指導をサッサと受け入れ引き上げを行ったし、独禁法違反の価格指導がいたる所で実施されてい

る。

値段とSP指導はお断り、商品だけを届ければよいと言っていた舌の根も乾かぬうちに。

(2)売上より儲けを優先とPBの氾濫。価値より価格が高過ぎる。

価格から価値の時代と言うけれど真実の価値は消費者が一番知っている。

大売店の消費者マーケティングははたして存在しているのだろうか。

(元 大正製薬㈱専務)

在庫調整機能からファインダー機能へ

上 原 征 彦

情報ネットワーク技術を生かすことによって、品切れの極小化と在庫回転率の極大化を同時に満たすような店頭在庫量が比較的容易に決定できるようになってきている。ここで強調したいことは、最適な店頭在庫量が確定すれば、それを維持するように製品を補充するだけでよく、中間在庫を省略することができる、という点である。すなわち、流通過程には、在庫調整機能よりも、むしろ、“店頭がよく見える”という意味でのファインダー機能が要請されるようになる。そうなると、

メーカーが流通過程に製品を押し込み、そこでの在庫調整を期待する。また、卸売業者が在庫操作によって利益を得る、などといった戦略の採用は困難となる。メーカー、卸売業者、小売業者が協同して最適店頭在庫を決め、それに向けてロジスティクス機能を分担し合う、という方向に進む。言い換えれば、生産と流通の新しい機能結合が生み出されることになるであろう。

(明治学院大学 経済学部 教授)

小売業フォーマットを出発点として

内 呂 民 世

戦後の日本には、小売業フォーマットといったものはなかったといってよい。小売店はいずれもメーカー、産地などに系列化された業種店でしかなかったのだ。大きな違いは、業種店が単なる生産したものを流すパイプの蛇口であるのに対し、フォーマットは消費者のニーズに基づいた小売業態である。業種店は、それ自体にマーケティング機能も技術もマネジメントもなかったのに対し、フォーマットは、マネジメントやプレゼンテーション、アソートメントなど小売業本来の技術を必要

とする。つまり、お客のニーズを中心として、それを経営的に成立させる自立した存在がフォーマットなのである。これから消費者の変化はますます激しくなると思われる。これに対応するには、作ったものをどう売っていくかという視点から、お客はどうしたら喜ぶかというフォーマットの視点が重要になってくるのである。この転換ができないところは、これから確実に淘汰されていくことになる。

(㈱商業界 『販売革新』編集長)

大量生産方式と注文生産方式の融合化

江 尻 弘

20世紀は、商品の大量生産とマス・マーケティングをめざした時代であった。大量の商品を画一的に作り、画一的な仕方で販売することによって、規模の経済性を実現し、その結果、低廉な価格で商品を消費者に提供することに成功した時代である。

しかるに、80年代に入ってコンピュータの開発が進み、情報処理技術が進展して、一人ひとりの顧客のデータベースを掌握し、それを起点にして企業が顧客各人の要望する商品を、顧客各人の欲する仕方で供給すること

が可能になってきた。それを「インディビジュアライズド・マーケティング」などと呼んでいる。

その商品の供給システムに呼応するかのように、顧客各人の欲する特別注文の商品を、低コストの大量生産方式を借用して作りあげるといふ、製造分野の革命がいままさにスタートしようとしている。それを、マス・カスタマイゼーションと称する。

(流通経済大学 教授)

これからの“人間の世紀”に向けて

海 老 名 正 彦

ますます“これから”が読みにくくなる。一方で情報化は急テンポですすみ、今まで拠って立っていたパラダイムのドラスティックな転換が間違いなく起る。我々は単に暦が変わるだけでなく、大きな価値感の変節点にいままさにさしかかっている。このような21世紀がすぐそこまで迫りつつある時、我々に求められているのは、これから何が重要になり、どのような社会になるかを洞察する、みずみずしい想像力であり、どういう社会にしたいかという強い自律的な意志であろう。それと

進歩したテクノロジーを組合わせる広い視野と柔軟な発想であろう。こういう高度な知的活動がますます要求される時代に向け、我々マーケティングに携わる者が発言し、提案すべきことはますます多くなる。なぜならば人間は存在するため常に知的活動を要求されており、そして人間を扱い、人間を幸せにするのがマーケティングの使命だからである。

(社団法人日本マーケティング協会 事務局長)

POがNPOをサポートする

大 橋 照 枝

生活者のリアリティに限りなく迫り、そのニーズに即応していくため、硬直したピラミッド型組織をフレキシブルにする仕掛けがいろいろ行われている。分社制、コンカレント・エンジニアリング、社内ベンチャーなど。

最も有効なのは、企業人が市民としての原点にかえることだ。それには、市民運動体としてのNPO（非営利組織）の草の根ベンチャーをサポートするという方法がある。

エコシティとして有名なドイツのフライブルク市で、民間のエコ団体ブントの主催する

エコメッセ'96を6月に見学した。そこには環境団体、消費者団体、自治体、教会といったNPOが、さまざまなアイデア商品・サービスを展示し、赤ちゃんからお年寄りまで集め、まさに草の根ベンチャーの熱気にあふれていた。そこには第2、第3の朝日ソーラーがいっぱい。PO（営利企業）が、こういうNPOと手を結び、生活者のニーズに応じていくという21世紀型マーケティングの種がある。

（麗澤大学 国際経済学部 教授）

強まるブランド（価値）への傾倒

岡 橋 葉 子

モノをして語らしめ、モノをして企業の姿勢と思想を表現させよ。

人はモノを買ったりサービスを受けようとする時に、それを作り出し、送り出した企業の存在理由を問う時代になった。つまり、何を買うか、ではなく、この企業の思想に共鳴するかが、価値判断の基準になる。だからブランドは価値であり重要なのである。

バブル期の浮わついたブランド渇仰を経て人は真に「凄味」のあるブランドの存在に気づかされたのだ。そのブランドが作られた意

味や訳、培われた歴史や物語り、磨き込まれた感性・・・などが、買う人を「感動」させ「心酔」させているのではないか。

日常の商品であっても同じことだ。ブランドのテーマは『生活者の視点をもつ新しい価値創造』だ。日本でプライベートブランドが根づかないのは、この視点が欠けているのと提供側への信頼関係が、稀薄なためだからだと思えてならない。

（岡橋マーケティング研究所 所長）

企業と人

岡 林 み ど り

企業の盲腸ともいうべき社会貢献部署に入って6年。ようやく20年前に糸川英夫博士が描いた日本企業社会への提言を私なりに追体験しつつあります。企業活動も一度まわりはじめると多少タガが弛んでも、みかけは元気に推移します。しかしそのつけは後で支払わなければならないくなります。それは何かを立ち上げていく中でしか、ヒトは人間に成長できないからなのではないでしょうか。ですから崩れ落ちるそばから共同体を立ち上げていくのが運動であり、運動の中で未熟なヒトは

成長し、組織を支える人間になるのです。

人間が運動の中で育ったことを忘れ、組織防衛が優先する社会では運動が勢いを失い、新たな人間が育ちません。それが飽和点をこえると一挙にリスクが吹き出します。大切なのは運動を組織することで、できあがってしまった組織ではありません。そして運動とは重力に抗して立ち上がった最初のヒトを追体験することなのだと思います。

(ポーラ文化研究所 社会文化研究所

リーダー)

“快”の創造

緒 方 知 行

“苦”の全体量をどう減らすかという豊かさ次元は、もう相当に充足された。この豊かさ価値に関するビジネスは右肩上がりの終焉のときを迎えている。

しかし、一方で新しい豊かさ次元としての「暮らしの中における“快”の総量をどう増やしていくか」という課題については、まだ緒についたばかり。その意味ではビジネスの新しいフロンティアは、この“快”に関わる価値の世界にいくらでもある、といえるのである。豊かさ価値の次元ソフト——パラダ

イム転換の中でビジネスの次元チェンジもまた求められている。

このキーワードこそが“快”であり、いまこの“快”の中身、内容の掘り下げが企業に新しい活路を生み出すことになる考えるのである。

(株)オフィス2020 月刊「2020AIM」主幹)

ロイヤリティ & レスポンシビリティ

奥 住 正 道

忠誠と責任。いささか戦時中のような語感が漂ってくるが、そうではなくて、成熟社会を迎えた今日、企業は自社の固定客との間にロイヤリティの高い関係をつくると同時に、責任ある言動が欠かせなくなってきた。

大量生産、大量消費の時代には不特定多数の消費者に同一の単品を売り、市場シェアを高めることにマーケティングの狙いがあったが、成熟社会の下では、企業は顧客との安定関係を維持し深めることにマーケティングの主題が変わってきた。顧客の顔がみえるよう

になり、さらに家族や趣味趣向まで知ることのできる関係が、顧客と企業の間で進化していくにつれ、顧客一人ひとりの欲求やセンスを反映した顧客参加型の新しい価値創造の道を拓いていく。

そして、一つ一つの責任ある行動の積み重ねが、顧客とのほんものの関係をつくり信頼関係は深耕されていく。それは、生活者と企業のパートナーシップ化による今までなかった新しい関係づくりの始まりを意味している。

(株)奥住マネジメント研究所 代表取締役社長)

3つの「協働」

小 野 敏 博

①マーケティングプラン立案のためには、メーカー、流通、代理店は協働すべきである。お客さまのお客さまが真のお客さまだと言われている。つまりメーカーの真のお客さまは消費者であり、代理店のそれは流通である。また、全員がまさに消費者そのものでもある。消費者の立場で、店頭を熟知したマーケティングが重要である。(当たり前)

②そのマーケティングの具現化のために、各種のクリエイティブミックスが必要である。調査、マーケティング、告知、売場作り、S

P、人的支援、物流、システム等々である。それも足し算ではなく、掛け算の発想で。

③クリエイティブの協働には、相対する能力ミックスが重要だ。デジタル対アナログ、左脳対右脳とも言う。アートの精神で大胆にいくと同時に、サイエンス性を加味させるということです。

「人」そのものの重みがますます問われる、今である。

(株)ヒロモリ 常務取締役)

自らの実感、実行からの再生

香 川 公 一

理屈の先走り、実践のなさ。現在のマーケティングを一皮むけば、借り物の思考、理屈ばかりの頭でっかちが広がっていないだろうか。実践が先にあり、後から理屈がついてくるのが、本来実業の世界。どんな世界も、専門化され、学者がものをいい、理屈でご飯を食べる評論家が増えてくると、何事も理屈が先に立って、肝心の実践が後回しになる。きれいな計画書が出来れば、そこで既に成果を手にしたような錯覚に陥っている実態が多すぎないか。頭のいい人は過去や他人の成功を

理屈づけるのが上手いらしい。しかし、成功とは、環境とのマッチングと運の良さ、そして、死にものぐるいの実践の積み上げによるものだ。理屈だけでは成功などおぼつかない。

理屈優先、権威主義の弊害がある。こんな病気に冒されないトップと会社が今、新鮮なのだ。重要なのは、自らの実感、責任にもとづく実践力。確かな実践が志向されたプロの垂範力と実行力こそが成功のコアである。

(株)ヤラカス館本店 取締役MC事業本部長)

異文化間コミュニケーション

加 藤 元 久

マーケティングからスタートして商品が買手に渡るまでに、売り手と買い手との間でどれだけのコミュニケーションが行われるだろうか。コミュニケーションをより効果的に行いたいのは誰もが望むことである。ところが、売り手も買い手も相互に異なる企業文化の中で育ち、現在もその背景の基に行動している。即ち、両者は異文化間コミュニケーションを行うことになる。「異文化間」とは何も国や地域の異なる人との間だけではなく、国や言語を同じくする人間(じんかん)であっても存在する。文化が異なるということは、

同じ「言葉」でもその捉え方はしばしば異なるということである。例えば、『“RICE／コメ”に対するアメリカ人と日本人のそれとは、価値・思い入れ・イメージ等において相当違うはずである。その現れが、アメリカ人は“RICE”で片付けるこの植物を、日本人は「イネ」「モミ」「コメ」「メシ」と生活の場面によって使い分けている。』ようにである。今、我々は「異文化間コミュニケーション・スキル」を向上させ、効果的なコミュニケーションをすることで、他者との「よりよい関係」が維持できるのではないだろうか。

(株)大気社 管理本部 国際業務室 副室長)

国際的基盤クリアが前提

川 嶋 保

国際化に、日本企業はなかなか馴化できない。ひとつは例のISO問題だ。日本企業が先にのびし、できれば何もせずにすませたい気持ち強いのに、アジア企業はこの認証に積極的である。このままだと早晚、日本国内の企業は商品も国際化も追い抜かれてしまうだろう。ISO9000は生産管理に関するものだが、サービス業まで適用が広がっている。'96年9月発効の14000への日本企業の対応のゆくえを、いま世界は見つめている。

もうひとつは、世界に通ずるビジネスコー

ドの確立である。たとえば米国キャタピラー社には「世界企業としての行動規範・経営原則」があり、同社で発行する最重要なものとして位置づけられている。そこには企業倫理、人間関係、公共責任、廃棄物処理、従業員プライバシー、競争、情報公開などキチッと規定されている。ワイロも厳しく禁じている。

これらがクリアされてこそ国際企業。マーケティングもこの基盤の上に成り立つのだ。

(株)ディー・オー・エム 顧問)

小言壮語と片隅の時代

川 喜 多 喬

ベルが電話を発明したと知ったのは、助手が近くにいて、ここまできてくれと話したら別の部屋で聞いたワトソンが現れた時のことである。その助手は何を発明したか・・・電話ブースである。教訓は、誰でも知っている大ヒット商品の傍らにも商品が生まれるということだ。トレンドビジネスに参入すれば激しい競争は避けられない。たとえば流通の通信販売にばかりに注目してはいけない。注目すべきは、たとえば通信販売用の封筒である。また地酒ブームだからと言

って酒メーカーにだけ注目せず、瓶や王冠やラベルに注目した方がいいがごとし。とにかく流行からは遠ざかってみるのが鉄則。たとえば数年前リエンジニアリングブームだったが、そのコンセプトを唱道したアメリカのコンサルタントは社員を3分の1に減らした。ここ数年ブームだったせいで、ディスカウンターは次々と倒産するにちがいない。目立たず、片隅で儲けよう。大言壮語に酔わずして。

(法政大学 経営学部 教授)

「知ってる／言ってる／分かってる」人に…

岸 田 弘

バブル崩壊後の景気の低迷の中で、「企業の革新・人の革新」が求められている。

「工業化社会から、情報化社会に…／市場の成熟の中で、新しい価値の提案を…／真の顧客理解による需要の創造を…／日本型人事制度の終焉で…」と、「問題については、誰もが、『知ってる』」し、「このままでは、自社の存続も危ないと何時も『言ってる』」し、「今までのやり方ではダメだと『分かってる』」のだが…。

このように、「知ってる／言ってる／分か

っている」だけで、問題は解決するのでしょうか。どうも、「知ってる／言ってる／分かってる」人に限って、この言葉の後に、「できない理由」を付けて、自ら行動しない人が多いようです。

「誰も経験していないこと／欧米にも例がないこと／先行きが不透明なこと」だからこそ、「勇気を持って行動する」ことが必要なのではないでしょうか。

問題解決への道は、「行動によってのみある」のです。

(株)アイチコーポレーション 総務部 部長)

カーアフターマーケットの流通変化とその対応

吉 川 京 二

いまカー用品業界は未曾有の流通変化を迎えている。3兆円のカーアフターマーケットの需要獲得に各業界からの新規参入が続出しているのである。カーメーカーのTOPメーカー「TOYOTA」を始め、「出光」「JOMO」等元売各社まで幅広く参入が始まったのである。

迎え打つ既存のチャネルはその対応のため出店攻勢を強化し、大規模化すると同時に組織化を図って生き抜く戦略を進めている。まさに他業界で見られる小売チェーン間競争の激化である。私もメーカー系のタイヤ専門店

チェーンを指導し、この競争に勝ち抜く戦略を考えているが、次の3つのポイントをその対応策の中心においている。1つは対象顧客を明確化すること。2つ目はできるだけ価格で勝負をしないようにすること。3つ目はこまやかな販促活動を徹底すること。これらの対応策で顧客の満足度を引き出せれば、このきびしい小売チェーン間競争に勝つことができている。このような時こそどんな奇抜な対応策より、基本が一番大切と思っている。

(ブリヂストンFVS(株) 小売チェーン事業部長)

個人変革と構造変革

金 原 亜 紀

最近、景気も少し上向きはじめ、社会的にも経済的にも昨年までのどん底の暗さからは脱しかけているようにも見えるが、どうしてどうして、人々の心の中では、今まで以上の不安とストレスが渦巻いている。今回、この原稿のテーマでいただいた方向性のメモを見ても、思わずウーン、とうなってしまう。不況脱出、アジア（もしくは世界）とのコミュニケーション、リエンジニアリング、これだけでも十分に個人の不安をおおるではないか。今回の構造変革は、まさしく個人変革がうまく成された場合にのみ、成功と言え

るのだ。

何週間か前、ベトナムに行ってきた。去年より街並みは活気があったが、彼らの顔が明るかったかという、否、である。本当の経済復興とは何か。本当の幸福をひとりよがりではない形で実現するということがどうすればできるのか。広告、という窓から見つめていきたい。

（㈱電通 広報室 出版部 副参事）

取引先の数から質へ

黒 田 節 子

製販同盟と言われるが、いまメーカーにとって大切なのは取引先の将来性を見極めることではないだろうか。

コストはすべてメーカーにおんぶ、そしてマージンの保証を求める。つまり定価販売を当然とする店、値入れ交渉以外に能のない店に将来はない。店頭の競争激化がそれを許さなくなるからである。生き残れるのは、わが店の客のニーズをいち早くつかむ力、それをもとに他店から客を奪えるだけの品揃えをする力、そのためにはメーカーの販管費の削減

に協力し、自ら生産性をあげる新しいチェーンオペレーションの構築力のある小売だけである。

これからはいい加減な支援体制ではむしろ共倒れの危険すらある。単なる支援ではなく真剣な協力体制が必要で、これから組むべき相手は、いよいよチェーンの大小ではなくてその質が問われると言えそうである。

（フリーランサー マーケティング・コンサルタント）

消費生活の変化って何だろう

古賀 欣治

家の近くのコンビニエンス・ストアとかラーメン屋とかがいつの間にか店の名前が変わったり、クリーニング店になったり、眼鏡チェーン店の看板が取り付けられたりと既存店舗の変化が激しい。

一方では店舗が壊されマンションが建ったり、大型のショッピング・センターができてりしている。

そのエリアで生活する人達にとってそれらの変化は全く消費生活の中では意識されていない。しかし彼らの生活エリアの中に新しい

業態の店舗ができると生活サイクルまで変わってしまう。

以前はデパートやGMSやDIYやDSだったろう。

余暇生活の増大とともに生活サイクルの中心はアミューズメントの方向に向かっている。

アミューズメントを取り込んだショッピング・センターやショッピング・ゾーンの時代になってきたように思うが、別の視点での生活を変えうる新業態の進出にも期待したいと思う。

(㈲マリックス 代表取締役)

ベンチャー・スピリット

小原 謙二

景気に好転の兆しが見られるが、大企業では依然として閉塞感が漂っている。

しかし一方、ここ数年新しい技術やユニークなサービスを武器に、創造性と志が高く、成長力を持った中堅・中小企業が続々と生まれてきている。企業のトップに聞くと、既存の制度を破壊し、大企業のこれまでのやり方を否定してみると、新しいマーケットが見えてくると言う。これらの企業に共通して言えることは、売手中心から買手中心、会社中心から従業員個人中心の発想に立って、新しい

マーケットを創出し、着々と成長を遂げている。オーナーへの強い求心力の下、迅速な意思決定で、限られた専門分野ではあるが、高いマーケット・シェアと収益力をあげている。これらの中から第二のソニーや京セラが誕生してこよう。

一方、大企業も常に組織と人材の活性化を行わないと、大企業病におかされ、選手交代を余儀なくされるのではないだろうか。

(住友海上火災保険㈱ 企業開発部長)

情報化の本質

近 藤 聡

かつて、地球にやさしいマーケティングがあった。企業の文化芸術支援活動があった。市場創造のマーケティングがあった。女性主導のマーケティング、量から質へのマーケティングもあった。メーカー、企業はそのため巨大な投資と時間と多くの頭脳を投下してきた。どれも間違っただけではなかった。正しかった。

インターネット、インタラクティブのインフラの整備が始った。やがて、住宅関連、生活上の買い物、教育、医療、そしてすべての

面での電子商取引（決済）がインタラクティブによって解決、成功を収めるという。

確かに「情報化」の時代なのだからそれは否定しないのだが、この本質は「情報化」をする上でメーカーがどのようなかわりを持つか、ということだ。「情報化」をする上でメーカーは、「価値、質、知」をふまえた上で、より確かなマーケティング構築をしなければ、「万能薬的解決シンドローム」にただ流され続けてゆくだけだろう。

（榎千修 マーケティング企画室 室長）

ブランドに神通力はない

坂 井 幸 三 郎

いつも授業で寡占市場における独占的競争を説明するとき、学生に砂糖のブランド名を聞いているが、半数はゼロ。知っているもせいぜい2つぐらいまで。身近な商品でブランドとの接触頻度が高いのにこの状況である。

どのブランド品も規格統一で差がないからブランド・プロモーションができない。だから砂糖にはマーケティングがないし、指名購入者もない。あるのは価格競争だけとなる。

近年、市場には新ブランドが氾濫し、学界でもエクイティ論などが賑かだ。しかし、こ

うした展開や論議の前に、有標化の基本要件を軽視してはいないか。上記のように差別化のない商品のブランドの価値は低いし、知名、理解、興味を高めるには膨大なプロモーション費がかかる。とうとうビール市場では、メーカーの無分別なブランド有標化に酒販店からクレームがつく始末。改めて戦略・戦術、ブランドの峻別も含め、ブランド論の基本的な再検討が必要だ。ブランドに神通力はない。

（青山学院大学 経営学部 教授）

尊敬を得られないジャンク産業がこれからますます元気だ

坂 井 直 樹

ジャンクというのは、“塵みたいなモノ”という意味だ。塵みたいなビジネスと言われているものが産業として成立していく可能性を持ち始めている。日本のジャンク産業はテレビゲーム、カラオケ、アニメーション、パチンコがその代表だ。かつて自動車、電子技術、金融などが立派な産業として人々から尊敬されてきた。しかし、今ジャンク産業が大変元気だ。情報革命が従来の秩序や権力を弱め、規制が緩和され、機会均等な社会を生み出したことにもある。

ダイナミックな時代の変化の中で、尊敬されないが故に大企業や大資本にコントロールされず、パワーを発揮し始めた。最近流行のパチンコ産業などはジャンク産業といっても30兆円もの大規模なマーケットを形成し、自動車産業のように尊敬を得られた産業の市場規模を越えようとしている。

マルチメディア社会という巨大な情報交通の中で、いまだ見知らぬジャンク産業の登場を可能にする。

(株)ウォータースタジオ 代表取締役)

“し” 三の手

佐 久 間 昇 二

“し” 三の手。つまり、三つの“し”が大切だと思います。

一つ目の“し”は、『しゅんぴん』の“し”

二つ目の“し”は、『しなやか』の“し”

三つ目の“し”は、『したたか』の“し”です。三つの“し”をトータルしたイメージを、一言で表現するとしますと、それはまさに「イチロー」ではないかと思います。

「イチロー人気」は、今や大きな社会現象として、マーケティングの対象となるべき興味深い現象と言えます。

「イチロー人気」の本質、それが前述した三つの“し”に代表される要素と考えられます。人々の心をとらえて離さない「イチロー」の人気の秘密＝三つの“し”、これを兼ね備えたマーケティング施策、つまり『“し” 三の手』が、今という時代に強く求められてい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)

ハイパーテキスト型のネットワーク

阪 本 節 郎

インターネットが一般化してハイパーテキストという言葉も親しみやすくなった。ハイパーテキストは、1から10まで文脈をたどるのではなく、様々なテキストや画像に横断的に飛んで行く。

マネジメントにおけるこうした組織を提唱したのは一橋大学野中教授だが、これからは組織内外でのこうしたネットワークが力を発揮していくだろう。ひとつのゴールへ向け、各組織の必要な要素をネットワークして成果を生み出す。民主党もこの流れにある。保守と革新が単に集まるのではなく、理念に基づ

き、意味のあるネットワークの試みをしようとしている。

異業種交流は相互啓発だった。アライアンスは組織結合だった。これからは「理念」や「ビジネスチャンス」に対する柔軟な組織間ネットワークが新しい何かを生み出すだろう。これを仕掛ける「人」に注目していきたい。

(㈱博報堂 プロモーションデザイン局
ディレクター)

MCEIのMはマーケティングのM

澤 田 好 宏

先日いただいた名刺にマーケティング本部マーケティング統轄部マーケティング担当とあり、思わず「どんなお仕事をなさっているんでしょう？」と聞いてしまいました。マーケティングということばは、日本に入ってきた時から多分びったり当てはまる日本語がなく、そのままマーケティングということばを使わざるを得なかったのでしょうか。だからマーケティングの概念とか定義とかは人によっては本当に異なるんですよ。

私は「マーケティングって何？」とたずね

られたら「それはねぇ、人々が幸せになることなんですよ」って答えます。マーケティングの根底にある大きな判断基準は、人々が幸せになることなんですよ。新製品を販売する時も新しいプロモーションをやる時も、本当に胸に手を当てて考えて欲しい。「この商品が本当に人々を幸せにできるのか？自分達の身勝手でないのか」と。マーケティングはそうです、哲学なんです。そしてMCEIのMはマーケティングのMなんです。

(㈱東成社 取締役 大阪支店長)

アジアに向けてのアプローチ

志 賀 信 夫

ほぼ20年ほど前から、アジアのテレビ界の人たちとの交流を深めております。現在は、ビデオジャーナリストの養成という具体的なテーマで、中国と韓国の人たちと協力し合っています。

そこで、目下一番注意しているのは、もっとも優れた日本の技術になるべく早く彼らに伝え、それを利用して、それぞれの国の人たちが、独自のソフトを生み出すにはどうしたらいいかということです。

日本の技術は一步進んでおり、ことにデジ

タル技術においては、彼らよりも先進的な技術を身につけております。

だからといって、それをいいことに、すべてをリードしていると思ってはなりません。創り出すソフトは、彼ら独自のよさを持っており、彼らのほうがユニークなこともあります。彼らの独自性を生かすためには、どうしたらいいか、彼らの立場になって考えていくことが大切かと思います。

(放送批評懇談会 理事長)

消費の前倒し現象は止まらない

島 田 始

団塊ジュニアがもたらした生活必需品革命の波は、急速に低年齢化へ向かっている。ボウリング、カラオケ、ワープロが「8歳グッズ」に、電子手帳、CDラジカセ、CDヘッドフォンステレオ、ナイキ、Gショックが「12歳グッズ」に、パソコン、PHS、携帯電話、化粧品、シャネル&グッチ、ポケベル、ファクシミリが「15歳グッズ」に、クルマ(国産車・外車)、温泉旅行、銀行、ヘアカラーリング剤、インターネット、通販、ハワイ、着物が「18歳グッズ」に、生命保険、

DVD、デジタルカメラ、カーナビが「22歳グッズ」になってしまった。数年前に「22歳以上グッズ」だった商品たちだ。

これは少子化、可処分所得の増大、母親のブランド化の影響、価格破壊、低年齢向け情報量の急増、低年齢向けテレビ番組の増加、ロコミ文化、横並び現象、行動範囲の拡大、海外旅行の経験の早さなどに起因する。これからの現象は止まらないだろう。

(マガジンハウス 企画開発チーフディレクター)

あいまいさからの脱却

重 名 恬

戦後50年、わが国は自国の文化を軽視してただひたすら西欧文明の吸収に走り続けてきた。そこには文化軽視、あいまいさが横行し、その結果ぼっかりとあいたのが価値観の欠如である。産業が競争力を持ち、生活が豊かさを増し、国際的地位が向上してゆく高度成長の過程では想像もつかなかったが、それが頂点に達したとき、アジアにおける近代国家のリーダーの中に巣食った価値観の空洞化は、西欧諸国のみではなくアジアの諸国からも国際感覚の欠如として嘲笑の眼差しを投げかけ

られることになったのである。

いま、マーケティングの再構築が求められているが、経営に責任あるマーケターは、「あいまいさ」を捨てて自らの価値基準を明確にすることである。

そして原点となる顧客の満足に応えるため、模倣から脱して、モチベーションを与える創造性ある商品の開発と、新鮮な商品供給を継続するスピードある体制が求められている。

(鐘紡(株) 顧問)

個を鍛える時代

鈴 木 忍

家庭というイエ（家）と、社会というイエの間を、「成長」の旗を振り振り往復しているうちに、前者は崩壊し、気がつけば後者にも解体のキザシ。年俸制だ、イントラネットだ、リストラだ、アウトソーシングだ、株主代表訴訟だ…etc。会社の慰安旅行や運動会などもはや化石状態。だからといって、いまさら家族を大切にコトがすむとも思えない。

古いイエ的なキマリゴトの反時代性を何とかしなければ、社会や国家が立ちゆかない状

況が確実に生まれているのだ。「行革」や「政官財癒着」の問題も、もちろんこの延長線上にある。改める意識が目覚めれば、現実はずいぶん変わっていくはずだ。

プロミッシングな時代が来た、と考えるべきではないか。「イエ」的な呪縛から脱して、はじめて自分という個と向かい合う。「横ならび」や「集団主義」が得意な日本人にとってはタフな戦いになるが、「個」を鍛えなければ、これからの世界に居場所はなくなる。

(㈱エスツー 代表取締役)

あなたの会社の顧客は誰？

田 中 還 次

自分の会社の顧客を特定できないことが意外と多いのではないか。子供から老人まで幅広い顧客層を自社の顧客として製品をラインナップしていないだろうか。マーケティング戦略を考える時、顧客は毎年必らず一歳ずつ年を重ねるのである。10年前に発売したヒット商品も当時ターゲットにしたコア顧客も10歳年をとったわけである。売れつづけているとすれば、新しい顧客を獲得しているのか、当時の顧客がロイヤル化し、継続購入しているのであろう。利益を必要とする時代、利益

を生み出す商品はロングヒット商品づくりである。顧客の維持と顧客の開発こそ、商品開発の使命である。時代を引っ張った大きな塊が変化しつつある。団塊世代からそのジュニアへ、意識も考え方も、モノに対する執念も違う世代が登場しつつある。今問われることは、あなたの商品は誰が、いかにして、買ったのでしょうか、また、どのようなシーンや場面で利用し、その満足の程度はどうだったのでしょうか。

(日本ハム(株) マーケティング本部営業企画室長)

理想の誘発

谷 口 正 和

2000年モデルを求めて大変革進行中の97年をふまえると、21世紀の地球社会はどうあるべきか、どうありたいと願うかが、大きくビジョンとして問われてくる。対処的技術者の群から脱して、新しく理想をかかげ、未来を熱き想いで示す。それぞれにおいてのプロフェッションが求められ、そのポリシーの元に方法を洗練させ続けていくシステムが大切。

最も身近な自らの生活現実にもどり、理想と現実を分けず、そこから立ち変わる未来計画を少年少女の想いで実行していくこと。エ

コロジ、バリアフリー、ボランティア、自主自立最少単位回数、独自文化フロー&ストックの戦略、愛と誠実クラブ、などの21世紀のバリュープログラムが市場化し、社会化し、そして地球社会を作り変えていく。前向きな楽観主義と行動力、個人生活者発の知恵を生かして、フィードバックし、スキルチェンジをし続ける当り前の気持。どうやら理想主義こそ今日のリーダーシップの潮流であると思う。

(ジャパンライフ デザイン システムズ 代表取締役社長)

「製」「配」「販」の今日的課題

谷 口 優

市場（マーケット）の開拓・創造は、「製」（製造業）、「配」（卸売業）、「販」（小売業）のいずれであれ、「顧客へのお役立ち競争」の成果である。正確な表現をすれば、「顧客の好意と購買と満足」をいかにして獲得するかであろう。

購入という行為が起きるためには、商品に対する「納得」と購入後の「満足」が必要であり、そこに始めて「好意」が発生する。

これを実現するためには、①従来のフル・コスト方式の価格決定では市場に通用しなく

なり、かわって「あるべき価格－適正利潤＝コスト使用の限界」という価格設定方式が「製」「販」共通の認識になるべきである。

②こうした共通の認識に基づく「製」「販」が特定のカテゴリーで製販同盟を組織し、高い次元になったチャネル・リンケージを設計し、流通効率の向上をはかるべきである。

③「配」はロジスティクス・コストの低減、納品率の向上、及びQ R（クイック・レスポンス）を武器に「製」「販」のアウトソーシングの受け皿となることが急がれる。

（四日市大学 経済学部 教授）

価格から価値へ、情報が価値を高める

為 廣 和 子

商品の低価格傾向はこれからも続くにちがいない。生活者としては、良いモノが安く買えるのは大歓迎である。一方、良いモノが売れるかと言えば、そうでもない。その商品が自分にとって価値あるものであることを知ってもらい情報が付加されてこそ価値ある商品となる。そういう意味では、広告であれ、口コミであれ、記事や番組であれ、共感や感動を与える情報であれば、伝達手段は何であっても良い。そういう情報が作れるか、商品に添付できるかがポイントである。

生活者の共感というものは、時代や年代、価値観によって異なるものである。どういう口説き文句を、どういう媒体で伝えるか、女言葉で伝えるのか、男言葉で伝えるのかも大事なポイントである。広報活動を担当していて、最近痛感するのは、共感とは、機能のみならず、容器のデザイン、香りなど感性を満足させる因子も大切な構成因子だということに過ぎることの重要性である。

（花王㈱ 広報センター）

オープンチャネル構想

高 橋 敏

今、日本酒は「生産優先」から「生活本位」への遺伝子組み替えの最終段階にあります。この一年、組織小売業からの取引が増し、一方で既存流通が弱くなるというジレンマに苦しんでいる。

酒販免許と特約店制度のオープンとクローズの狭間で、営業が疲弊してきた。過渡的には、オープンとクローズの使い分けしかないようだ。

既存流通については、従来通りを基本とし、緩和と集約を個別推進する。組織小売業につ

いては、広域・フルラインベンダーの緩和と集約を個別推進する。その上で意欲店を中心に、戦略商品を開発し、既存流通の再構築を個別推進する。

オープン&クローズ、この展開の中で苦しみながら、矛盾のない方向が開くことを期待している。言葉だけの業態論、製販同盟、ブランド神話でなく、次世代の生活者満足につながる、オープンな売りの仕組みをめざしたい。

(白瀧酒造(株) 代表取締役社長)

VMDの未来

田 口 早 苗

現在VMDのあり方は、マーチャンダイジングのビジュアル化という点で、店の顔作りが重視されている。

これからの店舗運営を考察すると、企業理念(CI)のビジュアル化というソフトを表現するだけでなく、毎月2~3回、商品導入計画に基づいて、什器毎に商品を管理するシステムの具体化が重要となってくる。これはSPA(スペシャリティ・リテール・プライベート・レーベル・アパレル)と言われる方法論である。製造の段階で商品を絞り込み、

カラー・素材・デザイン・アイテム・数量を決める。そしてその戦略商品を店に投入することにより、企業の意志が明快に顧客に伝わるという状態を作り出している。POS管理による発注~搬入が機械的に運営されるのです。しかし店にお客様が来る限り、最終的には、販売する人のパーソナリティやコミュニケーションという『ふれあい』が、販売を決定するキーポイントになると予想されます。

(㈱オフィス エスティ 代表取締役)

「プロデューサー」が企業を伸ばす

武 田 哲 男

「改善」に熱心な企業は「創造」が苦手。と言うのも、標準をゼロとすればゼロから下のマイナス要因をゼロの位置にまで引き戻す作業が改善だからである。これではよくいつて現状維持である。本来、成熟化社会における顧客の満足はゼロから上の「創造性」「改革・革新」にある。

ともあれ経済環境が良好で成長路線を歩んでいた時には、あまり努力をしなくても上昇出来てしまっていた。しかしこの経済環境下においてはそうもいかない。

よしんば同じ位置に留まっていたとしても

結果は下降してしまうからである。そこで企業の中でいま本質的に求められているのがプロデューサーである。企画から結果に至るまで組織内で縦・横・斜めと関わり、新たに何かを生み出していく役割である。しかし、とにかく従来は嫌われ、阻害され、はずされてきた。縦軸組織の厄介者として見なされてきたからである。いま再認識を迫られている。

(株)武田マネジメントシステム 代表取締役)

ほんものの追求

田 中 二 郎

ミケランジェロ・アントニオーニの「愛のめぐりあい」を見た。ヘアーの完全無修正で話題を呼んだ映画である。

巨匠アントニオーニが高齢の身で、映画作家としての卓越した才能とみずみずしい感性で愛のテーマを追求したその延長線上に、そうした映像があったにすぎず、これを修正するのは文学作品や美術作品で作者の意図とは無関係に部分削除するのと同じではないかと、私も感じた。

今、有機野菜を使ったレストランが消費者

の高い支持を得ている。何か話題をと狙ったのではなく、健康をテーマに追求した先に有機野菜があったというのが本当だろう。

アントニオーニにしろ有機野菜にしろ、何かをあてこんでするのではなく、ほんものを追求した結果、すばらしい話題性や高い評価を生みだし、社会に大きなインパクトを与えた。心すべきことと思う。

(ジェイアール東日本レストラン(株) 社長)

農業ビジネス活性化による地域産業の活性化

田 中 利 見

地域産業の空洞化は、かなり深刻な影響を地域経済に与えています。

地域商業は、周知の通り、商店街が歯抜け状態から衰退へと向かっています。大都市の中心商店街さえ集客力を失いつつあります。

当面、郊外のＳＣの時代がくるでしょう。

地域工業もアジアへシフトしつつあります。残るのは伝統的な地場産業とアジアで作れない道具をつくる道具、つまり工作機械や高度な金型や施設など、そして企画営業中心の工場なきメーカーでしょう。

これから最も大事で、しかも力点を置かなければならないのは農業です。地域の農業が元気になれば、地域の商業や地場産品も売れます。農家に嫁はいきませんが、若い女性も農業法人で働きたがります。

農協や農林省に依存しない農業、市場志向型の農業は期待できます。バイオテクノロジーから農業ロボット、リサイクルシステムなどアグリビジネス・ベンチャーが期待できます。

（上智大学 経済学部 教授）

歴史と文化の違いを学ぶ

田 中 羊 子

97年は外国との交流を考え直す年です。日本的発想ではもう繁栄は望めません。アジア諸国はもちろん、アメリカとの間も摩擦が多発しています。今年も多いと思います。政治家は礼を欠く失言をする、企業は国際道義が欠落しているような失態をくり返しています。これはどうしたことでしょうか。原因は外国の歴史や文化の違いを認識していない人物が交流するからです。角度を変えて正確な歴史を学び直す必要があります。そうしない限り世界レベルの不況脱出から仲間はずれになります。

ます。

アジア諸国は外交手腕に長けています。人々は国際ルールをしっかり身につけ、スマートに国際間の取引に参加しています。日本人は少し遅れています。昭和12年も干支は今年と同じ丁丑でした。ちょうど60年たちました。島国の歴史観をかえて世界に通用する理念で一年ががんばれば、少しは諸外国の人々の共感を得るでしょう。刻々激動する情報のキャッチは歴史を認識しなくてはその中心が掴めないでしょう。

（易占家）

流通戦略：動の静脈逆転への提言

千 足 隆 昭

この世界のマーケティングマンの提言集に寄稿して何時の間にか連続13回。その間本音の交流ができ、厚く感謝申し上げます。お陰で'86年「ヒューマン・マーケティング」入賞後社内展開、それが深化して'92年定年時に「いのちのマーケティング」を学会発表、現在世界の個別企業・行政組織体実践中。

昨年本誌にメーカーの未来戦略として「カーメーカーへの提言・未来のCS」を提案したところ、多くのイノベーターから激励をいただき、感動。

その視点から流通の未来戦略を考えると、過去、メーカーはお客に心を込めた商品＝お宝を供給してきた。その流通経路は動脈発想である。その奥には使用後は廃棄物、その経路＝静脈という考えが潜む。これでは造れば造るほどお宝はゴミの山。企業の永続発展と社会貢献に今こそ流通：動の静脈逆転の時。

(ヒューマンマーケティング研究所 主宰)

ニューミレニアム・マーケティング

堤 江 実

2001年は、21世紀のはじめの年ではなく、新たな一千年紀・ニューミレニアムの幕開けの年だ。

物質文明を追い求めた一千年から、精神に比重をおいた新しいフェーズへの助走はもう始まっている。

コンピュータ・コミュニケーション・システムの超スピードの展開は、人間社会の、そして人間自身のありようを根本から見直すことを世界に迫っているようだ。

人が変わる。意識が変わる。よって価値基

準が変わる。くらしのインフラが変わる。社会の仕組みが変わる。当然、マーケティングも変わる。

こうした大変化の中で、幸せな未来を仮想し、大胆に勇気をもって発言するマーケティングとはいかなるものなのか。

ニューミレニアムを創造する恍惚と不安われにありと、自信と恐れをもって言い切るマーケティングはいまどこにあるのだろうか。

(株)E. M. I 代表取締役)

不況脱出期の戦略

筒井俊昭

菓子は不況に強いと言われてきた神話も、すでに崩れてしまった。押し寄せる不況の波をよく観察すると、潮の出口は必ず存在する。これが、情報マーケティングである。

長年チューインガムは、年間安定販売できるカテゴリーと言われてきたが、店頭実験を重ねていくと、実に色々な要素で、消費者の反応が変化していることがわかった。顧客の生活シーンの先読みと、リーズナブルな仕掛けで、従来の季節指数を塗り変えることも可能だ。

ビッグブランドには、総合戦略が組み込まれており、いつも「光」が当たっている。しかし、この時代は、顧客接点での「スペシウム光線」が、しかもそのブランドの「匂」に必要となってくる。嗜好品と言えども、ユーザーの生活シーンで、快適に使ってもらえる、きめ細かな情報提供がマーケットを刺激する。

これからは、個店単位のおいのする情報に反応する仕組みづくりが急務である。

(ロッテ商事(株) 営業企画部リテールサービス係長)

“ワケ知り” 消費者への情報開示法は？

坪田佐保子

つい最近まで、消費者とは“モノ知り”（物事を知りたがり、そのために情報を取捨選択する）な人だった。近ごろ、“モノ知り”を卒業した消費者は“ワケ知り”な人に進化している。

“ワケ知り”な人は何を求めるか。商品やサービスについても、その他の企業活動についても、結論としての事実を知るだけでは満足しない。どうしてそのモノ（コト）なのか。どんなコンセプトに基づき、どのようなプロセスがあってその事実が導き出されたのか。

端緒から結論に至るすべてを知りたい。

さて、こんな手強い相手の琴線にふれる情報開示のしかたは…？ ネット（第一次情報）はもちろん新鮮なものに限る。ゴテゴテとした加工はいらない。ただし、オツと思わせる味付け（切り口）が必要だ。

しかもしぶしぶ出すのと、「どうだ！」と出すのと、情報開示の姿勢の違いまで、しっかりチェックされていることを、お忘れなく！

(PRプランナー)

会社人間から社会人間への変身

～マーケティング意思決定者こそ町へ出よう～

寺 尾 睦 男

私は今春46年間勤めた会社を退職した。ライオンはよくぞ雇い続けてくれたと感謝している。そして、この間ほとんど広告を通じてマーケティング関連の仕事に携わり、会社を起点に全てのマーケティング活動を見てきた。今は在職時には絶対あり得ない、午後3時頃に電車に乗り、町を歩いて人々を観察している。アムラーが鞆に眉ずみを入れ、ルーズソックスを履き、語尾を上げて話している姿を眺めながら、会社人間でない社会人間の私は考えた。モノを作ろうとする若いマーケ

ターはきっと、町に出て肌でターゲットの息吹を感じ吸収しているだろう。しかし、その marketer から提案を受け、決定する人は、ステータスとして与えられた車に乗り、町とかけ離れた会社という空間で生活しているに違いない。

「相談を待つ相談役」ではなく「情報発信相談役」として申し上げると、意思決定者こそターゲットがいる時間に町に出て、観察し、何かを感じ取る社会人間になって頂きたい。

(ライオン(株) 相談役)

フロンティア・スピリットの時代

寺 下 富 雄

相模原市のA商店街は、POSカードやFAX通信など地域住民と一体化する事業を次々と展開し、健闘ぶりが全国から注目されているが、主要事業をどんどん第三者に任せ自分たちはサポート役に回るやりかたも有名である。「要はその事業を通じて住民との共生関係が実現できるかどうかであり、個々については適任者の助けを借りるのが一番よい。」と理事長は言う。

例えば散々苦勞して4月、ようやく起工式に漕ぎつけた市街地老人福祉施設「F G H 相

模原」事業では、地元の專業家を担いで事業主体に据えている。また9月には商店街が主導して「FM放送局」を発足させたが、外部からマルチ型実力者の元編集者を社長に迎えた。これはほんの一例である。

ブライオリティーを明確にし、常にイノベティブな目標を追い求めるこの理事長のフロンティア・スピリットこそ、企業の大小を問わず全ての経営者に要求される基本的な資質なのではなかろうか。

(株)ティーエム 代表取締役)

差別化よりも独自性

東 條 幹 郎

今年も、春からいくつかの新商品を、発売した。出足はよかったが、途中から落ちこんで期待はずれだった商品、出足はそこそこだが、予想以上に健斗している商品等、いろいろである。ちょうど現在そのレビューの最中である。その検討のキーは、最初にたてた仮説通りにコンセプトが消費者に受け入れられたかである。そして成功するかしないかのキーは“独自性”があるかという事で“差別性”ではなさそうである。

すなわち“今までにない”“新しい”が大

切で、“今までのものよりおいしい”では、どうもあまりうまくいかない。従って売れてる商品の問題点を探し、単に解決する事はやめて、売れてる商品のベネフィットを、違う観点から、見つめる事が大切だと思う。

(キリンビバレッジ(株) 商品企画部長)

もういいかい、まあ～だだよ

富 永 秀 明

残量 1/2のウィスキーボトルを眺めて、あなたは“もう”半分になってしまったと思うか、いや“まだ”半分も残っていると思うかどちらだろうか。エベレスト登頂の例を持ち出すまでもなく、登山における遭難事故の80%は、登頂後の下山時に起っている。世の中一寸先は闇、最後に靴紐を解くまで何が起こるかわからない。危機意識を常に持ち続ける危機管理(クライシスマネジメント)が必要だ。

消費者から嫌われないように、マーケティングにもクライシスマネジメントの導入をお

勧めしたい。

クライシス(危機)とは読んで字のごとく、危険(ピンチ)と機会(チャンス)の両面を兼ね備えた裏表あるコインのようなものだ。一つの現象の片方のみに囚われて過剰に恐れることなく、またむやみに楽観主義に陥ることも避けることが賢明といえる。慎重かつ大胆に事に臨みたい。

もういいかい、まあ～だだよ。

(キャノン(株) 広報宣伝本部

広報宣伝企画課 課長代理)

「攻め」と「守り」の分離徹底

鳥 居 直 隆

市場の回復は当分望めそうもない。競争はさらに厳しく、経営の悪化は避けられない状況にある。

そこでの基本戦略はしぶとく生き抜くことしかない。一つは「強い商品」に経営資源を集中して、「弱い商品」を棄てることである。勇気のいる決断だが、ダメな商品、弱いブランドのテコ入れはムダである。

いま一つは、これまでにないオリジナルな新商品をファースト・エントリーする攻撃的な戦略である。ミーツー商品、追従商品はこ

れまた時間と労力のムダで何の収益も生まない。消費者も流通業も新しい需要を生み出す新商品を待っている。

この「守り」と「攻め」の二つをそれぞれ個別に立案し、個別に実行することが肝要である。間違っても足して二で割る式の発想をしないことである。組織も二つに分ける方が望ましい。攻めと守りのそれぞれの目的意識に徹した経営指導がいま何よりも重要である。

(㈱日本マーケティングシステムズ 代表取締役)

人のマーケティング

鳥 井 道 夫

マーケティングの概念は、その誕生以来大きな経済社会の変化の中で、常に新しい生命を吹き込まれてきた。それはマーケティングの根幹をなすものが、価値の交換であるからだ。CS、サービスの時代と言われるが、結局はサービスという満足の価値をあいだにした、あらゆる送り手と受け手の合意である。このように考えると、この地球に人が存在し、独創的なアイデアが生まれる限り、マーケティングの源はつきない。

これを企業内の人材マーケティングに当て

はめてみたらどうか。個人からすれば自己の能力の最大限の発揮に、また企業サイドは人的資源の最適配分にお互いの満足を見いだすはずである。つまり人のマーケティングがうまく適用されれば、社員の持ち味を活かした適材適所が可能になる。マーケティングの本質を考えることで、企業の貴重な人材にも新しい戦略が生まれてくる。

(サントリー㈱ 取締役副会長)

「大人の男マーケット」の読み方

中 島 敏 一

昨年「30代マーケット」が話題を集めた。団塊の世代と団塊ジュニアに挟まれた「すきま世代」にスポットがあてられたのだ。しかし、最近では、30代マーケット＝30代女性マーケットという認識が一般的になっているようだ。雑誌界でも、30代主婦を狙った「大人の女性誌」が次々と創刊されている。元気な大人の女性の存在が目立ち、「大人の男」は影が薄い。聞こえてくるのは、「やはり男の市場は難しい」という声ばかりだ。この悲観論は、大人の男を「たんなる個人」と

見るところからくる。個人のライフスタイルや趣味嗜好などは、30代にもなれば千差万別で共通項がない。だからつかむのが難しい。そこで、大人の男への見方を変えてみよう。30代にもなれば既婚者が大多数だ。つまり、かれらは「夫婦という人間関係をもつ個人」なのだ。そして、旅行、外食、ショッピングなど「夫婦一緒に楽しみ、行動する」のは趣味を越えた共通項だ。夫婦という「関係のマーケット」こそ、大人の男をつかむ鍵なのである。

(株)小学館 『ポタ』編集長)

電波でモノが運べるか

中 田 信 哉

ブームのインターネット、そしてバーチャル・モール、家庭にいながらにして商品情報を検索し、コンピュータの画面を通してショッピングができるという「エレクトロニック・コマース」が話題をよんでいる。21世紀の商業はエレクトロニック・コマースだという人がいるし、決済もカード・マネーで済むという。しかし、待っていただきたい。情報やお金はそれでよいだろうが具体的なモノはどうなる。買い物情報を得ることやお金を払うことは手段に過ぎない。目的はある商品を手

入れることである。つまり、物流であり、配送である。これはいかに宅配便とかゆうパックが出てきたといっても、相変わらず小型トラックやバイクを使って混雑する都市交通の中で人が運転して運んでいるのである。細かい家庭への流れが生まれれば生まれるほど、効率は悪化し、コストは上がる。将来予測には物流を考えることが必要なのである。「悔しかったら電波でモノを運んでみろ」

(神奈川大学 経済学部 教授)

帰らざる河

中西 将 夫

キリンビールが96年1月、108年間続いた、業界トップブランドの「キリンラガービール」の味を変えた。熱処理タイプから濾過方式の生ビールに変えた。ラガーとは本来、熟成という意味である。しかし、従来の業界常識では「熱処理」を意味していた。広辞苑でも日本語大事典でもそのように書いてある。味を変えることは大変なことである。特に生活定番となっている商品についてはさらにである。

かつてコカコーラが85年に99年間続いた味を変え「ニューコーク」を発売した。しかし、

3ヶ月後に味を元にもどし「クラシック」の名で再発売した。ゴイズエタ会長の2度にわたる明確な決断がある。

キリンラガービールは96年6月、42年ぶりにアサヒスーパードライに10万ケースの差でブランド首位の座を渡した。7月は更に240万ケースの差がついた。「生」という文字に呪縛されたか。難しい決断である。

(株)T C I 代表取締役)

「高齢化」の恒例化

難 波 好 文

日本の高齢化は世界に例を見ないスピードで進んでいるが、それへの対応には不安な面が山積している。ヨーロッパの各国は高齢福祉の先進国としてわが国の手本となっているもののシステム的には大きな差が出ている。在宅介護が原則となっているヨーロッパは施設においても家庭の雰囲気維持が最優先されている。日本では効率優先で環境作りされることが多い。抗菌製品の導入により衛生管理が充分であると考えた風潮は老人のことを本当に理解しているかと思わざるを得ない。

高齢者施設のあり方、設備機器の開発状況を見てみるとその利用者が誰であるかを忘れたコンセプトが横行している。高齢者の生活シーンや介護者の作業特性を無視し、企業や行政側のシーズだけで整備したものが顧客満足につながるはずがない。

「高齢化社会」が毎日のように活字として見られることが安易な高齢化社会マーケティングにつながってはならない。
(株)イトーキ 市場別商品部医療宿泊担当部長)

昔の発明からはなれてみたい

西 川 徹

最近、若い人たちと話す機会が多い。「以前はファックスが欲しかったが、もうやめた。友だちはみんなパソコンを持っているから、Eメールの方がずっと便利だ」と言う。画面に広告が入るかわりにインターネット接続料金が無料になる「ハイパーシステム」への彼等の関心も高い。コスト問題が解決されれば若い人たちのインターネット利用も急速に進むだろう。

若い主婦の発言。「私たちの母親の世代はどんなものでも味の素を振りかければおいし

くなるという奇妙な信仰を持っているのはたいへんおかしい」。彼女たちはメニューや食材に応じた新しい調味食品を上手に使いこなしている。私たちの世代は、電話やファックス、放送、そして味の素とひと昔前の発明の恩恵を今でも受けているが、若い人たちは昔の発明からどんどんはなれていく。いつまでも昔の発明をありがたがっているのは市場の流れが見えなくなるのではないかと不安になってくる。

(札幌学院大学教授 日立印刷(株)顧問)

価値評価にたえる商品開発を

西 田 弘

サイバー時代の成長を支えるデジタル技術が多面に進行している。一方、市場の競争原理は「CS」をへて「価値」へと移行している。

ところで価値評価のキメ手は、ユーザーの求める機能に対する商品の合目的性判定による。そしてその評価はユーザーとのインターフェースで最も敏感に反応するので、商品開発ではこれに力点を置かねばならない。

しかし最近の生活耐久財のデジタル化によるスイッチの単能多元化には疑問を感じる。

そもそも機能設計の究極理念は「シンプル・イズ・ベスト」である。

一般消費者に不要な機能を織込み、数多くのスイッチを配して高付加価値商品だというのは再考すべきだ。シャッターを押すだけで失敗のないカメラ、排気ガス制御のすべてをエンジンルーム内でやる自動車などもある。

人間はアナログで機能している。ヒューマンインターフェースを配慮してデジタル技術社会を再評価した商品開発をしてもらいたい。

(ダイハツ工業(株) 社友)

流行の秘訣は“ちょっとした違い”

西 本 昇 平

人とちがった事を経験したい、人とちがった服装をして目立ちたい、人とちがった意見を述べてみたい……。差別化は、仕事上でも私生活面でも、人々の潜在的な欲求ではあるまいか。若者も中年者も実年者も、年齢に関係なく、自己主張したい気持はいつでも心の底に動いている。人と異なりたい。

しかし一方では、人と大きくちがうライフスタイルを堂々と押し出して生活する勇氣を持っている人は少ない。大勢の人達がやっていることなら、自分も安心して身をゆだねる

ことができそうな気がする。他人とまったく異なる場に身を置くことは、孤独であり不安である。同類の中に生きる安心感がほしい。

何らかの帰属意識に安住しながら、自分の違いを示して存在感を味わいたい。他人と自分との差は、ちょっとしたもので十分なのだ。もし私にちょっとした違いをもたらしてくれるものがあったら、私はその“ちょっとした違い”にお金を払いたい。それが流行なのだ。

(株)南北社 専務取締役)

E C (エレクトロニックマース：電子商取引) とマーケティング

沼 本 康 明

E C が立ち上ろうとしている。補正予算300億円余で実証実験の45件が採決された。

企業と個人、企業と企業間の電子商取引を具体的に実証しようというものである。

企業と個人はインターネットを介した仮想空間の店で買物して電子決済するというのが最も代表的な実験である。はたして、これは成功するのか。技術的には完璧ではないが、マアマア、ビジネス的には、多分ほとんど、芳シクナイと思われる。しかし、マーケティングの世界では、直接的な買物でなく、広告

であるとか、市場調査とか販売促進の領域で妙味が大きいと考えられる。ただし、これも、ターゲットにふさわしい人が参画してくれるという前提であるが。この意味からして、現状は正に過剰期待である。

従って、E C は、従来からの企業と企業のQ R (クイックレスポンス)、E C R 等に基づく企業間のネットワークによる情報の交換、情報の共有を糧とするマーケティングの方を重視すべきである。

(株)NEC 総研 取締役 主幹研究員)

「視野」から「視座」へ！

野村正樹

上海へ行った。飛行機の窓から景色を見ながら、「意外な発見」をした。成田→上海は3時間半。だが2時間経っても機はまだ長崎県五島列島の上空（＝日本国）にいた。その30分後、着陸に向けてのアナウンスがあった。「中国は日本のすぐ隣りだ」と識った。

上海のホテル。ロビーでのわずか15分間に3人の知人と逢った。大阪のTV局員、福岡の代理店マン、そしてシンガポールの商社役員。日本のホテルでも、まずは巡り合えない光景だった。代理店マンと商社役員は、東京

から来た私に、こうあいさつをした。

「それは遠くから、お疲れさま」

アジアの中心は、もはやTOKYOではない、と実感した。

「『視野』を広げよ」とよく言う。だが、国際時代の今は「『視座（自分のいる場所）』を変え」て世界や市場を見直すことも大切だ。

気づく頭＋見通す目＋軽快な足。マーケティングの達人に求められる3大資質のようだ。

（野村オフィス 代表）

経験の落とし穴

馬場 聡

もはや「変化」を語る時代ではない。市場の新しい流れに向かって、いかに実践できるかであろう。だが、その方法論の議論を繰り返しているうちに小田原評定に陥り、結局過去の延長線上をさまよっている例がいかに多いことか。

今年、惜しまれて急逝した司馬遼太郎氏の言葉にこんなのがあった。「専門家というのは専門家を自覚した時に傲慢になり、自信過剰に陥り、まわりが見えなくなる・・・」

だが、マーケティング論議を繰り返すメン

バーは、おしなべてその道のベテランであり過去の実績に裏付けられた経験論がイニシアティブを取ってしまいがち……。結局、新しい意見は少数意見の悲哀を味わい、葬られてしまう。

経験は貴重だが、経験では見えない世界にどのようにチャレンジできるか。その意味からも、月並みだが、マーケティングの今後は限りなく「内なる敵との戦い」といえよう。

（㈱資生堂 経営企画部 課長）

イリアンジャヤで日本語研修

花岡千賀子

イリアンジャヤに完成したリゾートホテルで従業員向け日本語研修を担当した。イリアンジャヤと聞いてもその場所を知る人はわずか。インドネシアの東端の州でニューギニア島の西半分。日本の真南に位置する。

日本からの観光客を誘致するには日本語が必須だ。1週間の研修用に英語とひらがな日本語を対比させた薄いテキストを、フロント、レストラン、売店、客室など日本人客と応対する場面中心に構成し、制作した。収入を得るには日本語を覚えなければと、皆真剣だ。

現地採用の若者から父に習ったという『キオツケーバンゴーイチニーサン』の意味を尋ねられ、私は言葉に詰まった。太平洋戦争中、現地で日本軍が使ったものだ。アジアを旅すると、各地で何が行なわれ、どれだけの人々が犠牲になったかを目のあたりにすることがよくある。イリアンジャヤでも同様だ。過去がマイナスの交流であるのなら、それを受け止めてから新たにプラスの交流向けたいと思う。

(株)オフィス花岡 代表人材育成コンサルタント)

「和」より「競」のMC開発

平林牧生

マーケティング・コミュニケーションの戦略を立案するにあたって、類推＝アナロジーの手法を使うことが最近多くなっている。ある事例を導き出し、それを自社に運用可能かを検討し、自社の企業らしさに照らし合わせ、カスタマイズし、具体的に適用していく方法である。良し悪しは別として、最近の中間管理職以上の方は、あまり独創を好まない傾向があるようだ。これは、独創的な戦略に対して意思決定できる管理職が少ないためと思われる。

アナロジーの手法は実現性も高いし、学習

スピードも速い、だから大きな失敗もない。だが、どうもプロセスの理解が安易になり、ノウハウの責任者が出にくいのである。あまり観念的理想主義になるのもどうしたものか。

「和のマーケティング」より「競のマーケティング」、「市場創造」より「価値創造」へ、シフトしよう！

会社は、そのレベルに合ったマーケティングしかできなくなってしまうですよ！

(株)千修 マーケティング企画室

チーフ・プロデューサー)

騙すことと騙されることと…

平 松 昌 子

昨年は、国連の世界女性会議が北京で開かれたこともあって、何度か中国を訪れた。そのつど、買い物もしたし、観光地へも行き、タクシーにも乗った。その中で教えられた事がある。考え方の問題だ。

翡翠と称するブローチを買った。1000元と言う。最高級品だという。見た目はそれなりに美しい。やりとりの末にそれを買った。

ところが、これが翡翠というが、彼らがいうような高級品ではなく、同様のものが、他の土産物屋でもっと安く売られていることを

発見した。気分は面白くない。同行していた中国の友人にぼやいた。すると、返ってきた答えはこうである。「騙されるのが悪い。」

日本では「他人を騙すな」と教えるけど、中国では「他人に騙されるな」と教えらるるのだそうだ。騙しても叱られないが、騙されたらけなされるということらしい。

国際化時代。日本の正義は世界の正義ではないことを肝に銘じておけば腹も立つまい。

(㈱ケーブル・パーソンズ 常務取締役)

「創造」と「破壊」

広 瀬 雅 人

ヒンドゥー教の神シヴァは「破壊」を司ることで知られているが、実はこの破壊はすべてを「創造」するためのものである、と定義づけられている。つまり、インド人は何千年も前から“何か新しいものを創造するためには、まず既存のものすべてを破壊しなければならない”ということを理解していたのである。

21世紀を目前に控えてパラダイムが大きく転換しようとしている現在、人も企業もこれまでの経験則の延長上での発想が通用せず、

もがき苦しんでいるように見える。そんな時代でのマーケティング活動に必要とされるのは、まさにシヴァのような考え方なのではないだろうか。単に創造するだけでは現状の改革はできない。まして破壊だけでは話にならない。創造するために破壊する、それもバランスよく……。

あなたの会社に、シヴァのような人材はいますか？

(㈱フジサンケイリビングサービス

営業推進本部 営業推進部 主任)

プロフェッショナル度をいかに高めるか

廣 田 正

プロといえばスポーツ選手の事をすぐ思い浮べるが、自己の業をもとに対価を受け取り生きているこの世界は、なんらかの意味で各人がそれぞれの道の「プロ」である。

そもそもプロとは何かといえば種々な定義はあろうが、「アマに簡単にまねの出来ない高度の技術を持った者」ということができよう。また、そのプロはそのレベルが高いほど、原則として高い対価が与えられる。ライバル他社と同じ等級のサービスレベルしか持ち合わさなければ、買手はしょせん一番安い応手を選択せざるを得まい。換言すれば自己のい

かなる差別優位を発揮できるかにかかっている。

しかもその差別優位とは、提供者からみた優位性なのではなくて、顧客からみて認められて始めて優位性たり得る。客観的に見れば余程の格差が生まれねば人はこれを認めてくれない。あらまし日本では、サービスはタダだからといった泣き事はこの認識の差から生まれる。

評価するべき価値サービスは必ず正しく評価される世と知りたい。

(㈱菱食 取締役社長)

リ・コンセプト

ー コンセプトの棚卸しチェック ー

福 崎 隆 司

国内自動車市場のセダン不調の中で、RVブームと言われてかれこれ5年。今やRVの売れ行きはセダンと肩を並べ、遙かに元気だ。No.1メーカーがセダンイノベーションと呼んでも、この大きな流れは止まらない。

一方、RV群の変質も既に始まっている。オリジナルRVから進化をしたクロカン4駆やワゴンでもなく、まして安易なフォローでもない。従来のRV群とは趣きを少々異にするクルマ、大ヒットのオデッセイやステップワゴンなどがそれだ。これらは従来のファミリーカーの主流はセダンという概念を棚卸

しで洗い直し、RVブームを再吟味し、平成のファミリーカーの新しいあり方を問うところから生まれた。生活者の欲望も、クルマへの願望も、家族の関係もシフトする。それを素直に捉え直して、リ・コンセプトされたRVの皮を被ったファミリーカーの新主流なのだ。

そして次は？ポストセダンの潮流化は、同時に脱RVの始まりでもあるはずだ……。

リ・コンセプト、業種を越えたヒントだ。
(㈱旭通信社 プランニング ディレクター)

価値－生きる実感で感じたい

福 島 保

ここ何年か社会も企業もさまざまなシステムの変革を…との情報に接する。しかし、その具現化や方向として、新しい活力を感じさせるものは無いというのが実感である。

企業に勤める者としてさまざまなことを考え、また多くの他社の人とも会う。家族とも会話があり、友人との話もある。そういうとき、まだまだ、過去の社会システムの中での価値・見栄・権威の中にいるのも現実だと思う。

21世紀に向けての新しいメディアやサービ

スの話がある。しかし一方、20世紀は発展の時代、21世紀は停滞の時代という人もいる。確かに、さまざまな閉塞感があるように思う。ある種、信ずるもののなくなった時代である。こう書くと暗いが。

企業に勤める者が、何らかの提供物の対価として収入を得る以上、私はさまざまな場面でマスではなく、個の生きる実感と向きあうことへ意欲を高めつづけたいと強く思う今日である。

(株ベネッセコーポレーション 事業開発室)

「勝ち残るマーケティング」のために

前 沢 宮 内

水口先生がアジア各国をまわって、政府要人、経営者、若いビジネスマンたちと意見を交わした折、彼らが日本の若者たちとひとつだけ違う点がある。それは、彼等は必ず国と民族を語ることである。日本の若者は国も民族も語らない。会社さえも……。

人民を豊かにするマーケティングを、日本人はこのさき構築することができるのだろうか？と述べておられたのには大きなショックを受けました。

企業内の競争が熾烈さを加えてゆくと軌

を一にして国家間民族間の競争も熾烈さを増してゆくでしょう。国家として、民族としての求心力を欠いては、この大競争において、有利な立場を確保することはむずかしいのではないかと考えます。

偏狭な国家主義や民族主義ではなく、自己のアイデンティティを明確にした新しい自尊の心が「勝ち残るマーケティング」の前提になると私は確信しています。

(社団法人日本POP 広告協会 専務理事)

「思い」の集合と総合伝達力

松岡 一 男

価値観の違い、立場の違い……。そのギャップが大きなエネルギーを作り出す。一方で外に向かって仕掛けるプロモーションが、社内調整の段階で、すぐに意見の一致をみることは稀である。不一致の原因はいろいろあるが、商材の価値に自信がない場合に意見が割れやすい。いずれにしても社内の「思い」が割れたままでのプロモーションは成功しない。「思い」の集合が、相刺的に各接点、接点でのパワーとして発揮されることになる。意見の不一致をどういう形で結集させるかが、企

業の組織力であり、経営力である。

そうして結集された「思い」は、内から外へ向けて効率よく伝達されなければならない。社内、ディーラー、店頭、ユーザーを中心に「思い」が増幅・相関しながら伝わるトータルコミュニケーション戦略を組む必要がある。

マーケティングは思いの強さと伝える力である。

(株)ワコール ウイングブランド事業本部
戦略企画グループ長)

共鳴でヒットを

松岡 幹 郎

最近の日本のGDP中の消費で最大のものは個人消費で、57%を占めている。政府の占める金が10%、民間の設備投資で15%、住宅関連では7.4%にしか過ぎない。

個人消費が冷えたことが現在の不況の最大の原因といわれる所以である。

と言って、日本の個人貯蓄額は1千兆円、一世帯当りの平均では1592万円、中央値でも774万円もあり、お金をもっていないというわけではない。

皆一通りの物はすでにもっていて、価格が安い、品質が良いだけでは買ってくれない時

代になっている。

これからは安い・良いに加え、魅力ある商品、感動を与えてくれるもの、顧客の満足するサービスを与えてくれるものこそが共感を呼び、波動が共鳴して“百匹目の猿”現象を起こし、ヒット商品になるのではないだろう

か。

消費者の財布を開かせるいいものが数多く出現して個人消費が伸び、日本経済が早く活性化することを切に望むものである。

(新菱アルミ罐販売(株) 取締役
営業企画部長)

1 階の目線、2 階の目線

丸 谷 芳 雄

我が家は1階に私たち夫婦と、2階に長男一家4人の2世帯住宅であった。

今年、孫が中学生になったので、孫2人をそれぞれに独立させてやりたいと、1階2階で話合って入れ替わることになった。

いざ引越しとなると、新築や空家に引越しをするのではなく、生活している世帯間の引越しで、都合2回引越しをしたぐらいにたいへんであった。

引越す前は、1階からは2階の良さを、2階の住人は1階に住んでみたらどんなに住み

心地が良いのかなど、それぞれの生活からしみ出た目線で相手の生活ぶりを観ていたが、引越して生活をはじめてみると、現実はそのほどでもないことがよくわかってくる。

マーケティングの原点は、いかに相手の立場に立って物事を考え、プロモーション策をすすめていくかによって、その成果に大きい差が生じると、宣伝の先輩に教えられたことはどうやら事実のようである。

(株)ヒサカタ 取締役 営業部長)

専門品と専門店

三 浦 功

(1)自分なりの商品を探し出したい消費者。

いろいろな経験を通して、多くの消費者は自分なりの商品を探し出し、選び出したいという気持を強めている。ますます、強まる。

(2)専門品とは、探し出すだけのネウチ品。

その中で、専門店と専門品が評価されつつある。専門品とは、消費者が、探し出すだけのネウチのある商品である。専門店とは、そのような品に、自らの機能発揮による付加価値をつくれるだけの力をもった店である。

(3)試用サービスという付加価値。

量販専門店などドライな店が増える中、じっくり、自分の品を探し出せる専門店にも成長の機会が来つつある。アメリカのバーンズ

&ノーブル社という「本屋」は、座り読み自由、飲み物サービス、自分の本を探してください、と主張してリピート客を創っている。トラック向きのジョギングシューズショップもある。試用という店内加工度発揮、考えていい。

(4)ネウチの商品開発、ネウチを伝えるチャネル。

専門メーカーは、自社品に責任をもたねばならない。責任をもてるだけの「品」をつくり、そのネウチを伝えきる専門店をチャネル化しなければマーケティングは成就しない。

(社団法人流通問題研究協会 副会長)

日本の二の舞にならないアジアを

御 巫 理 花

中国市場は、たしかに魅力的だ。注目しない日本企業はいないだろう。しかし、物質主義からは豊かな生活は生まれない。

今、中国の生活は猛烈なエネルギーで商品を取り込んでいる。日本が10年間でなしえた消費革命（洗濯機、掃除機、炊飯器の普及率は10年で50%を超えた。）を、おそらく3年でなしうるであろう。後発激化の法則を地でいっている。

日本の生活の混乱は、コンセプトなくモノを取り入れていったことに起因すると思う。

消費にばかり目を奪われていると、日本よりも狭い中国の住居はすぐモノで溢れかえる。すぐに日本よりもひどい生活になることは目に見えている。

そこをリードするのが企業の仕事だ。今から本当の豊かな生活を目指してモノを売って欲しい。売ればいいという高度成長期のマーケティングを中国に押しつけるのはもうたくさんだ、と考えるのはバブルも不況も経験済の日本人だからだろうか。

（㈱女性の生活研究室 代表取締役）

商品を減らした方がいい

水 口 健 次

あれほど沢山の新製品、あれほど多くの季節商品、あれほど多様な地域ブランドが追加されているのに、ビールの定番5ブランドのシェアは上昇し続けている。'96年には、87%に達すると聞く。

とんでもない飛躍の提言をする。

商品を減らした方がいい。いまはそういうときである。減らしたら、次の4つの成果が出てくる。

- ① 生産コストが大幅に下る。
作業効率がよくなる点が大きい。

- ② 営業が強くなる。
商品を減らせば、営業は既存主力を本気で売らざるを得なくなる。
 - ③ コンセプトが伝わるようになる。
他のモノによっては得られない特別の価値が市場に伝わるようになる。
 - ④ 販促の効率化が進む。
コンセプトのしっかりしたモノにける金は生きてくる。
- （㈱戦略デザイン研究所 代表取締役）

餅は餅屋

三 田 村 和 彦

景気がやや回復してくると、結局やっぱりベースになる事業、ベースになるブランドの強いことが立証された。片手間の後発事業や節操のない思いつきブランドはやっぱり根づかないことになってきた。

本業、本筋、本命は強いということである。その再強化の点検がある。自然に身についたその会社、そのブランド「らしさ」について考えることで、「らしくない事業」は考えなおすべきだ。企業にはホホワイトカラーにも「職人」がいる。その道にたけた企業内プロの

ことだ。変換期というのは基本が第一、基本の点検、基本の強化が第一とすれば、できる人ができることを担当すること。人事配置が大事になるがその前に、働いている人間のプロ具合いを掌握することがいる。しかし今の制度やシステムではそれは難しい。それが決まらないかぎり、私たちは寿し屋のざるそばや、うどん屋のカレーを食べさせられることになる。

(株)ワコール 総合事業企画室 部長)

スピードと情報共有

宮 内 謙

「ビジネスのスピードは速いか、いろんな社内のノウハウが販売組織で共有されているか」といったことが真剣に議論されているでしょうか。

グローバルでかつ強烈な競争が当たり前となった市場環境にあって、一番重要なのは意思決定、アクション、レビューのスピーディーなシナジーサイクルです。そのためには同時進行で多数のチームが一気に情報交換できる情報インフラがベースになります。販売の装置としての各部門のダイナミックなリンクage、ユーザーの変化を見逃さないスピーデ

ィーな商品のアップグレード、新事業へのタイムリーな参入といったことを、競合よりも速く、正確に成し遂げるマーケティング力ならびに組織能力があるかどうかが重要です。

そのベースとなるマーケティング情報インフラは、電子メールの導入とイントラネットの構築で十分に威力を発揮します。マーケティングや営業の組織において、時間と知識の生産性は高いか低いかを至急チェックしてみましょう。

(ソフトバンク(株) 常務取締役ソフト・ネットワーク営業本部本部長)

もう一步踏みこんで

宮 原 義 友

“顧客満足の向上こそ企業経営の要諦である”とは、よく聞く言葉であり、実業界では常識と言っても過言ではない。

しかし、現実の経営活動において顧客満足の向上に向けての努力がどれだけ実践されているかは甚だ疑わしい。その根拠のひとつとして、顧客の満足や不満の声（情報）を常時収集する仕組みを整備している企業が未だ少ないことを指摘できる。

特に、今後顧客満足の向上にとって不可欠と思われるのは、“商品やサービスの使用行動”に関する調査研究である。商品を実際に

使用する時に感じる“商品の使い勝手のよさ、あるいは悪さ”が反復購買やブランド・スイッチングのような購買行動だけでなく、家族や友人に対する口コミによる情報行動に影響することは明らかである。

顧客満足を真に向上させるためには、建前としてのモットーを掲げるより、一步先へ踏みこんで使用者の生活現場の声を収集するという地道な仕組みを整備することが重要である。

（横浜商科大学 教授）

中国ビジネス成功のキーワードは“人”

穆 茜 生

今各国の企業は皆世界の成長センターであるアジアに向けて進出している。中でも、特に中国は、あっという間に各国大企業が争う激戦地になっている。例えば、約9千億円の中国医薬品市場をみても、外資系製薬企業だけで、1000社位が参入している。このようなし烈な競争を勝ち抜くために最も重要なのは“人”である。

中国は日本と違って、法律、ルール等は非常に柔軟性があり、まだ変革しているところである。ある意味では、中国は非常に自由度

のある国ともいえる。中国の独特な自由を最大限に利用し、企業を成功に導くのは、中国の事情が十分わかる“人”しかできない。

また、日本の技術、資金、企業管理ノウハウをそのまま中国で使うのではなく、中国で一旦消化・吸収して、自分のエネルギーとして利用しなければ十分力を発揮できない。このように消化・吸収し、利用できる“人”が企業にとって非常に重要ではないかと思っている。

（大塚製薬㈱ 資材部 商品企画室）

成長への「コア戦略」は企業理念から生まれるもの

村 田 昭 治

今、世界で堅実な成長を果たしている企業は、創業以来の理念・哲学を経営の底流にふまえ、自社の存在のアイデンティティを確かなドミナントかつオーセンティックな技術ノウハウに支えられている企業だ。これからの経営、マーケティングの成功には、戦略の核—コア—をもち、オリジナリティがあって、パワフルな生命力にうづく組織—人—の存在が必要だ。

「これから」のキー・テーマは、

- 1) 研究・開発の強化、研摩
- 2) 企業の使命感の認識からの活力

- 3) グッドカンパニーづくりへの情熱の社風
- 4) マーケティング、財務、組織力の相乗効果
- 5) マーケット・フォーカスへの行動の統合 — つねに市場から宿題をいただく姿勢 —
- 6) 企業の社会貢献への自信
- 7) 感動をプロデュースする人間企業としての途を歩みつづける心の存在

(慶應義塾大学 教授)

広報、広告教育の充実を

森 内 豊 四

労働省はこの4月からビジネス・キャリア制度下での「広報・広告」コースを発足させたが、いまひとつ盛り上がり欠けるといえる。内容自体やPRの仕方に問題があるかもしれないが、組織におけるコミュニケーション活動のあり方が大きく問われているだけに、残念な気がしてならない。

情報隠しや情報開示の遅れが種々の事件を引き起こしているのはマスコミ報道に連日見られる通りである。情報発信の窓口となる広報、広告部門はもっと重視すべきだし、担当者の意識の向上とか訓練ということにもっと力を

入れなければならない。

広報や広告の仕事は知識さえあれば全うできるというものではないが、理論と実際の両面から体系的に学ぶことができる制度が必要である。それもトップ・マネジメントはもとより、直接その仕事に携わらない人でも一定の知識と理解が必要な時代である。

大学だけでなく社会人も視野に入れた広報、広告教育の充実が求められている。

(日経広告研究所 専務理事)

価値創造が強く求められる

守 谷 一 誠

近年の消費者は、自らの生活を主体的に築いていこうとしている。自らの価値観に基づき、試したいことを考え、行うことの意味を問うようになっている。そのような消費者に対し、目先を変えただけのモノづくりでは、競合品との差別化も図れず、価格破壊の波にのみこまれてしまうだけである。

製品の価値は機能や品質、経済性に関わる価値と、地球環境への対応などの社会性や生活様式に関わる文化性を訴える価値で構成される。例えば車では、走行性や居住性などが

前者の価値、センスの良さやステータス性などが後者の価値である。

付加価値を求めれば求めるほど、社会性や文化性を訴える価値が強く求められる。モノが溢れている現在、欧米と比較し、日本の製品には社会性や文化性を訴える価値が乏しいのではないか、という感がますます強くなってきた。企業がこれからの時代に成長していくためには、知恵をふりしぼって本物の価値創造に取り組むことが求められる。

(株)資生堂 取締役 経営企画部長)

幹部教育

諸 田 哲 生

統轄支店7、支店41。これが私共の営業現場の組織です。1983年からの業務革新はそれなりに成果を上げ、菓子業界ではトップシェアを維持しながら現在にいたっています。しかし支店を顧客情報発信基地として機能させるべく努めましたが、いまだ本社戦略のトップダウンの受け皿として留まっている状態です。

エリア独自のマーケティング戦略を立案推進してもらうべく、幹部の教育、権限の大幅委譲等を行う一方で、本社に広域営業部、リテールサービス担当を設け、顧客への提案力

を強化しサポート力を高めました。しかし、顧客接点よりはるかに遠い時点での問題解決のみに追われている感があります。市場全体の伸長が望めない当業界では、これでは効果はあがりません。

そこで今年から支店長には接点業務のシキミをつくり、それを基本通りに実行してもらうこととし、新入社員には従来は幹部社員教育のカリキュラムであった新営業について身につけさせることにしました。何か変でしょうか。

(ロッテ商事(株) 取締役 副社長)

日本人の「道」

谷 内 田 孝

室礼（シツライ）、意味は、「請客饗宴、晴れの日の儀式の日に寝殿の母屋および庇に調度類を整えること」である。今日ではあまり聞かない言葉である。私達日本人の言葉や、表現方法は独自の感性と歴史で積み上げられてきた。

しかし、この10～20年間で、生活の仕組みや、考え方の基礎的要素が少しずつ変化しはじめているようだ。東京オリンピックの時に言われた「国際化日本」は、このままの進化で良いのであろうか。日本人の感性、日本人の生活意識があればこそ、他国の文化や思考

がより理解しやすいのではないか。

さて、日本を代表する文化で「道」の世界がある。茶道、花道など世界に知られた日本人の侘、寂の世界であるが、この2つの道よりさらに古くから伝わる道……それが香道である。

香の中に季節感や思い、心をこめて伝えようとするコミュニケーション手法としての道から、精神道への世界。物づくり、戦略構築の前にひとつ香のかおりで、日本人を意識しよう。

（㈱谷内田デザインスタジオ 代表取締役）

サードパーティロジスティクス の台頭

谷 津 昇 一

以前の多くのスーパーのバックヤードは、狭い場所に多数の配送車が到着して、大混乱している場合が多かった。メーカー指定の間屋が少量の荷物を搬入していたからである。メーカー主導で形成されてきた物流システムの欠陥が出ていたといえる。

小売が納入間屋を絞りこんで、この問題を解決しようとする動きが出てきたのも当然である。しかし、従来の間屋は業種間屋であり、同じ業種のメーカー商品は取り扱えても、異なる業種の商品を取り扱うことは過去の慣習

からはなかなか困難である。

業種を超えてさまざまな商品を取り扱える業界は、現在のところ唯一運送業界である。小売側がメーカーに納入倉庫を指定し、この運送業者が店舗の要望に応じて荷揃え、配送を行えばよい、ということになる。

結果として業種を超えたフルラインの共同物流が可能になる。これがサードパーティロジスティクスである。今後の動きに注目すべきである。

（物流政策研究所 所長）

アジア・ブランドを育てよう

八 巻 俊 雄

今、アジアから世界に向かって売られているブランドは日本を除くと、きわめて少ない。韓国の三星、LG、大宇、現代、機亜など耐久財、最近では、真露、鏡月などの焼酎、毛皮の真道も広告で見かける。台湾ではAcer、フィリピンのSan Miguel、タイのJim Thompson、マレーシアのPadli・サなども限られてはいるが国際ブランドになりつつある。しかし、欧米ブランドに比べると圧倒的に少ない。ブランド資産という言葉があるとおりに、ブランドをつけた商品は市場価格よりも高い値段が

つき、企業の利益は大きい。いつまでもO. M. Cでは本当の繁栄はない。

日本の広告業は今、アジア・ブランドを国際ブランドに育てあげることに関心すべきときに来ている。このことが貿易不均衡を是正する道でもあり、日本の広告業の国際化を推進する道にもなる。

(東京経済大学 教授)

B E D & B A T H

山 口 貴 久 男

ボストンにニューバリー・ストリートという英国調の古いレンガの建物が立ち並ぶ高級ショッピング街がある。その一角に「B E D & B A T H」という店がある。入口からは想像もできないほど店内は広く品物が充実している。名前の通り、B E DとB A T H関連用品なら何でも豊富に取り揃えている。店内を見て廻るだけで実に楽しい。こんなものを置いたらナイトライフがどんなに快適になるか、こんな品で風呂に入ったらどんなに楽しいか、と思わせる品々である。生活文化を提案しな

がら、値段はリーズナブルだ。品物の魅力に惹かれて2人分のベッドカバーを買ってしまった(重いにもかかわらず)。

これほど住生活の快適化に対するニーズが強いのに、わが国ではこうした店にはお目にかかれない。企業も商人も怠慢な気がする。生活者がこうして欲しいと思うものを捉えるところにビジネス・チャンスはあるのだから……。

(㈱生活行動研究所 代表取締役)

マーケター像

山 田 篤

最近、特に思うことだが、当社に限らず、マーケターが小粒になったと感じる。いや、途中で仕事をやめているように見える。市場なり、商品なりの分析等は大変うまく、精緻なデータを揃えてはくる。がしかし、ここから先のマーケターにとって一番大切な、「考え抜いて、自分なりの理論を組み立てる」ことが下手である。そして、例えば社長とか役員が何を言おうが、一度組み立て信じた自説を曲げないという魂をなくしているようだ。安全運転は決して非難されるべきものではない

が、それはそれなりの結果しか得られない。

今、500年に一度という、パラダイム変化の渦の中に我々はいるのだ。荒々しい側面を持たないマーケティングは魅力ない。頑固で骨太のマーケターになろう。

(味の素㈱ 営業統括部長)

現場対応とMCマインド

山 本 輝 夫

気象情報は台風が関東地方を襲う可能性を繰り返し、注意を呼びかけていた。関西に戻る仲間とともに、ずぶ濡れで東京駅に駆けつけた時には、新幹線は既に運転を中止していた。それも改札口の手書きのボードを見て中止後2時間ほど経過した事実を知らされる始末。テレビは刻々と情報を流しているはずであるのに、そこには端末は見当たらず、アナウンスもない。もっとも必要な時に情報を遮断されていたのである。事情は、どんどん膨れる人の群れを遠く離れた集団待合用の一角

に誘導し、すし詰め状態にした後もまったく変わらなかった。群集を管理する駅員が何人もはりついているというのに、テレビ情報が初めて伝えられたのは、3時間ほど立ち疲れ、苛立ちを隠せない頃であった。

ことは広報の問題かもしれないが、MCを論じ、IMC戦略を討議した直後のこの現実には、現場でのマインドの欠落を思い知らされるばかりであった。

(姫路獨協大学 教授)

アジアのマーケティング

米 田 清 紀

今アジア市場でマーケティングの重要性がとみに増してきている。アジア各国・地域の生産と消費の成長という現実と発展への意欲がその背景にある。アジアの市場を考えると、とくに注目されるのは、アジアの国や地域の歴史と風土である。インドと中国という世界でもっとも古い文明をもつ国をはじめ、その近隣の国や地域もまた歴史において遜色がない。このことはアジア市場ではどこでも、いつでも「文化の地域差」を忘れてならないことを意味する。

加えて、アジアは経済の地域的・段階的発展が顕著であり、そこでは同時に「経済の地域差」を考慮することが求められる。アジアの国や地域は「文化と経済の固有性の集積」なのである。それは、アジアにおけるマーケティングが、この2つの地域差を考慮して進められるべきことを教えてくれる。

アジア市場へのマーケティングはエリア・マーケティングを基本に考えていきたいものである。

(株)マーケティングソフト 代表取締役)

アナログ発想のすすめ

六 本 木 義 男

今はすべての現象がデジタル、つまり瞬間になっている。コンピュータの標準を説明するデジタルではなく、“自分は自分、相手は相手” “今日は今日、明日は明日” “エレクトロニクスはエレクトロニクス、バイオはバイオ” というように、その「場」があるだけだ。セクショナリズムとか縦割り社会、専門分野というのは全部デジタル発想である。自分しか見ていない。細切れで、つながっていない。しかし、この世の中は宇宙開闢以来、アナログでできている。アナログというのは

連続である。ところどころに節目があるにしても、切れてはいない。大きくは企業活動そのものも業務のプロセスの連続であり、そしてマーケティングもそれを成り立たせている8つの要素の連鎖であり、実際の生活もデジタルではなく、切れ目のない連続、アナログなのである。

ある目標に向かって自分がその連続のどの場面において、どんな役割を果たさなければならないのかという認識と自覚があればスピードが生まれる。

(株)TPC 取締役)

インターネットビジネスの可能性

若 林 健 三

パソコンとマルチメディアとインターネットが情報社会の“三種の神器”となりつつある。この基盤となる情報技術は日進月歩の進展を続けており、それにつれて新しい仕組みが次々と出現し、我々の生活や社会を大きく変えようとしている。とりわけ、インターネットはオープンで平等な双方向性のネットワークで、しかも世界規模の広がりを持つことから新しいビジネスの芽が続々と現れ、実際にネットワーク上での実験が始まっている。

インターネットによる広告は、既存媒体に比べて安価で、受け手の反応を見ながら内容を適時変化させることができるし、電子ショ

ッピングや電子出版、コンテンツビジネス等々も従来の概念や枠組み、ルールを大きく変えるインパクトをもっている。

残念ながら、利用者の情報活用が未成熟なこともあり、いずれもビジネスとして確立するまでには至っていない。今後、情報活用が高度化するのにつれて、ビジネスの形ができてくると思うが、そのためにも、知恵やアイデア、創造力を磨くことが、ますます重要になってくる。

(日本電気㈱ V A Nサービ販売本部 部長)

ブランドの確立、ブランドの破壊

渡 辺 好 章

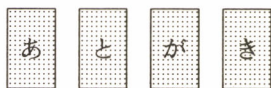
電腦空間で人々がショッピングを楽しむようになると、実物を手に取って感触を確かめたり、棚の上に並べられた競合商品と比較して選ぶことができなくなるので、「ブランドの確立」が求められてくる。

有名ブランドの信頼感や安心感を選好基準として、新製品の試し買いをするかもしれない。

一方で、テレビ番組の超多チャンネル化、オン・デマンド型プログラムの多様化、個人レベルの市場細分化が実現し、本当の意味で

ワン・ツー・ワン・マーケティングが可能になると、企業が自ら「ブランドの破壊」を行う危険性が高まる。なぜならば、それぞれの顧客のプロフィールに合わせて、最適な広告メッセージを送れば、全体としての製品イメージは混濁するからだ。

(城西大学 教授 経済学部長)



『百人百語』、今回の14号も、多くの寄稿者の方々によって発刊することができました。ありがとうございます。誌面を借りてお礼申し上げます。

お寄せいただいた珠玉の提案は全部で 113編。内訳は外国人11人、メンバー以外の日本人65人、そしてMCEIメンバーは37人です。ちょっとメンバーの寄稿が少なかったのは残念ではありました。来年はよろしく願います。

さてこの 100余の提案。あなたはどのように読みますか。

まず、水口理事長の大胆な提案から読む、自分にあったテーマを目次でチェックして読む、最初から最後まで（あるいは最後から最初まで）隅から隅まで読む、あるいは、去年とくらべて読むのも一趣であります。

読み方は人それぞれでしょうが、必ず全てに目を通して欲しいと思います。きっとあなたの明日の糧になると信じます。

1996年12月10日

編集委員

安藤 紫	六本木義男
岸田 弘	若林 健三
加藤 元久	F・ウレマン
御座 理花	石田 巍
横地 広之	

MCEI宣言

- MCEIはMarketing Communications Executives Internationalの略で、マーケティング・コミュニケーションに携わる実務家のため唯一の国際組織です。1954年に設立されました。現場の苦闘から勇気と知恵をひきだそうとする組織です。
 - 日本には、東京(1969年設立)と大阪(1972年設立)に支部があり、非営利のもとに毎月研究会を開き、機関誌を発行しています。
 - ここに掲げる宣言は、1988年10月26日、MCEI東京国際大会で採択されたものです。
-

マーケティングは、前進と躍進への終わりなきドラマであり、変化への挑戦、偉大なるロマンの追求である。21世紀がすばらしい時代の幕あきであるために、ここに世界の仲間たちを迎えて、我々はまた次の時代への挑戦に新しいいちからを得ることができた。いくつかの確認をしておきたい。

1. マーケティング・コミュニケーターにとって世界はひとつである。国際間の理解と協調、切磋琢磨が重要な意味をもち、一国だけでマーケティングを論ずるのは無意味で無力な時代となった。
 1. 世界に通用するマーケティング・コミュニケーションにこそ真の価値がある。そのための理解、協力、交流、連携に一層の努力と工夫が必要であり、我々はいかなる協力をも惜しまず、研鑽をおこたらない。
 1. マーケティングの根源は実務家のものである。当事者としての自信と誇りをもち、グローバルで大胆な視点のもとに、センシヤスで綿密な実施、実動に精力的に取り組む。
 1. マーケターには、深く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。
-