

MCEIの主張

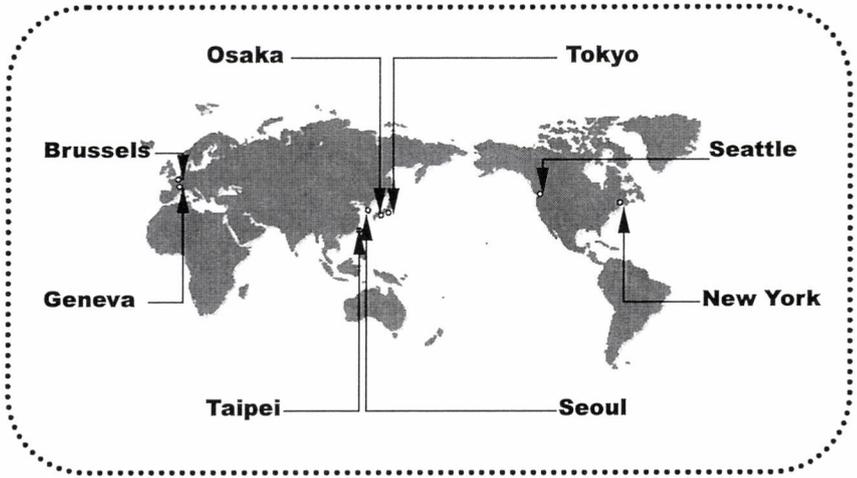
100 People, 100 Voices

百人百語

マーケティング戦略の「これから」

キーワード *1998*

MCEI 支部



MCEI 理事会

〈～MCEI東京～〉

理事長	水口健次	株戦略デザイン研究所
常務理事	近藤聡	株千修
常務理事	時重弘	資生堂化粧品販売(株)
常務理事	野中信夫	キリンビバレッジ(株)
理事	小野敏博	株ヒロモリ
理事	北村雅彦	サントリー(株)
理事	御巫理花	株女性の生活研究室
理事	宮脇賢治	花王(株)
理事	若林健三	日本電気(株)
監事	清水宣夫	株システムコミュニケーションズ
顧問	F・ウレマン	株ジャパン・リサーチ
ライフメンバー	植野盛彦	

〈～MCEI大阪～〉

代表	山本学	山本国際マーケティング研究所
----	-----	----------------

百人百語 キーワード'98

目次・索引

(掲載はお名前順になっています)

秋本

「後ろめたさ」のマーケティング 秋本 修 ……………1
<small>【クリエイティブ・ディレクター】</small>

生鮮品のマーケティング 池田 義孝 ……………1
<small>【環境統計画研究所:マーケティング担当 上級専門研究員】</small>

日本は日本のペースで考えよう 石田 巍 ……………2
<small>【アクシス・エスピー研究所:代表】</small>

こだわり 伊藤 慎次 ……………46
<small>【勝ガンバ大阪】</small>

小さくなる世界の中で大切になるもの 伊藤 則一 ……………2
<small>【メルシャン(株):本社広域営業部 課長】</small>

常にお客さまに学ぶ謙虚さを 井戸本 恵司 ……………3
<small>【Consultant & Educate office井戸本:代表】</small>

ヒトのココロが気になる時代 今尾 昌子 ……………3
<small>【大平印刷(株):マーケティング企画課 チーフディレクター】</small>

お客さまあっての我が社より、 人材あっての我が社ではないのか 岩政 幸伸 ……………4
<small>【トップセールスマン】</small>

カラーは優れたセールスマン 上田 富久子 ……………4
<small>【勝サヴィ・スリー:代表取締役専務】</small>

コース・マーケティング (CRM) 梅田 一見 ……………5
<small>【クロス・カルチュラル・マネジメント:代表取締役】</small>

画一的な広告メッセージの終焉 江尻 弘 ……………5
<small>【流通経済大学:流通情報学部教授】</small>

もっと環境広告を! 大橋 照枝 ……………6
<small>【麗澤大学:国際経済学部教授】</small>

「快老」パワーの市場確立を 岡橋 葉子 ……………6
<small>【岡橋マーケティング研究所:所長】</small>

ノーブレス・オブリージュ (noblesse oblige) 岡林 みどり ……………7
<small>【ポーラ文化研究所】</small>

実践こそマーケティング活動を 意味あらしめる唯一のもの 奥井 俊史 ……………7
<small>【ハーレーダビッドソンジャパン(株):代表取締役社長】</small>

マーケティング情報のインフラ整備 奥住 正道 ……………8
<small>【勝奥住マネジメント研究所:代表取締役】</small>

見えない資産づくり 小田 泰夫 ……………8
<small>【ヒューマンリソース研究所:顧問】</small>

21世紀へ向かって 小野 敏博 ……………9
<small>【勝ヒロモリ:常務取締役】</small>

大川

シュリンク・ショックに打ち勝とう 香川 公一 ……………9
<small>【勝ヤラクス館本店:取締役MC事業本部長】</small>

クオリティとは“一致度” 加藤 元久 ……………10
<small>【勝大気社:管理本部国際業務室 室長】</small>

企業は情報遮断を 川喜多 喬 ……………10
<small>【法政大学:経営学部教授】</small>

閉塞を破る新3K 川嶋 保 ……………11
<small>【勝ディー・オー・エム:顧問】</small>

「人材革新・企業革新」 の鍵を握る人	
岸田 弘	11
【㈱アイチコーポレーション:総務部 セネラルマネージャー】	

ブランド構築のゆくえ	
金原 亜紀	12
【㈱電通:広報室出版部】	

落語のマーケティング	
黒田 節子	12
【マーケティング・コンサルタント】	

マーケティングの原点は店頭陳列	
古賀 欣治	13
【㈱マリックス:代表】	

グローバル スタンダード	
小原 謙二	46
【日本ジョンソン・アンド・ヒギンス㈱】	

実像のコミュニケーション	
近藤 聰	13
【㈱千修:マーケティング企画室 室長】	

☆行

イントラ&エクストラ	
神間 良治	47
【日本電気㈱:BIGLOBE・VAN販売本部 主任】	

ブランドをやめてみる	
阪本 節郎	14
【㈱博報堂:プロモーションデザイン局 ディレクター】	

流れは自然につくられる。	
佐久間 昇二	14
【日本衛星放送㈱:代表取締役 社長】	

ECRの真ん中に「C」がある	
澤田 好宏	15
【㈱神和企画:営業企画部長】	

1000よりも10の必要な TVチャンネルを	
志賀 信夫	15
【放送批評懇談会:理事長】	

子供のころへの思い	
島村 英明	16
【資生堂ファイントイレタリー㈱:研修部長】	

ブランド力を知ること ・・・競争に打ち勝つ条件	
重名 恬	16
【㈱紡㈱:顧問】	

脚下照願	
杉山 慎策	17
【ニッポンリーバ㈱:理事】	

ビジネスに「応接セット」はいらない	
鈴木 忍	17
【㈱エスツー:代表取締役/武蔵野美術大学:講師】	

「新しいのち=ガイア」 マーケティングへの提言	
千足 隆昭	18
【ヒューマンマーケティング研究所:主宰】	

☆行

新潟地酒ブームの終焉	
高橋 敏	18
【白濁酒造㈱:代表取締役社長】	

顧客を増やす率と失う率	
武田哲男	19
【㈱武田マネジメントシステムズ:代表取締役】	

商品開発からカテゴリ開発を	
田中 遷次	19
【日本ハム㈱:マーケティング本部営業企画室 室長】	

自立性と柔軟性	
田中 二郎	20
【ジェイアール東日本レストラン㈱:社長】	

私の気持ち、私の心	
谷口 正和	20
【ジャパンライフデザインシステムズ:代表取締役社長】	

価格から価値へ	
谷口 優	21
【四日市大学:経済学部 教授】	

「ストーリーテラー」だけが 生き残れる時代	
坪田 佐保子	47
【PRプランナー】	

“近さ”を復権させよう	
寺下 富雄	21
【㈱ティエコム:代表取締役】	

八方美人はダメ	
東條 幹郎	22
【キリンビール㈱:営業推進第2部】	

ベストセラーよりロングセラー	
富永 秀明	22
【キャン㈱:広報宣伝本部キャン史編集室 課長代理】	

アジアに通用する コーポレート・ブランドの確立	
鳥居 直隆	23
[株式会社マーケティングシステムズ:代表取締役]	

「安らぎ」よりも「ワクワク」	
中島 敏一	23
[株式会社小学館:ボタ編集長兼デジタル情報企画室 室長]	

グローバル・スタンダード・ イン・ロジスティクス	
中田 信哉	24
[神奈川県立神奈川大学:経済学部教授]	

ビールのブランド	
中西 将夫	24
[株式会社TICI:代表取締役]	

アトムとビットとマーケティング	
中野 治	25
[株式会社印刷株:関西支社 TIC本部長]	

男性的なマーケティングを	
西川 徹	25
[札幌学院大学:商学部教授]	

ニーズとシーズの結合のための マーケティングと技術の融合	
西田 弘	26
[ダイハツ工業株:社友]	

もっと「遊び感を」/ 西本 昇平	26
[株式会社南西北:専務取締役 スタッフ本部長]	

商品の「自覚」と「こころざし」	
仁藤 正平	27
[株式会社ハーベスト:大阪支社 支社長]	

マーケティングとERP	
沼本 康明	27
[株式会社NEC総研:取締役 主幹研究員]	

環境保全	
野中信夫	28
[株式会社キリンビバレッジ:取締役販売推進部長]	

“正直物見”がサバイバル時代を 救う/ 野村 正樹	28
[株式会社野村オフィス:代表]	

改革のキメ手は「満足」の 仕組みづくり	
馬場 聰	29
[株式会社資生堂化粧品販売株:専任]	

安けりやサービス向上なのか	
平田 実	29
[株式会社コミュニケーション・デザイン・ラボ:代表取締役]	

CSからCDへ	
平林 牧生	30
[株式会社千修:マーケティング企画室 チーフプロデューサー]	

社会族と主婦族と〜2分化する女性達	
平松 昌子	30
[株式会社ケーブル・パーソナル:常務取締役]	

いかに財布を開かせるか?	
広瀬 雅人	31
[株式会社フジサンケイリビングサービス:営業推進部 次長]	

民族の歴史と食文化	
廣田 正	31
[株式会社株養食:取締役社長]	

ニューエコノミー流の生産性革命	
福崎 隆司	32
[株式会社福旭通信社:プランニング・ディレクター]	

伝統校と新設校	
松岡 一男	32
[株式会社フコロール:ウィングブランド事業本部 戦略企画グループ長]	

テーマの重要性	
丸谷 芳雄	33
[株式会社丸谷ヒサカタ:顧問]	

夕食の調理時間は年々減少する	
御巫 理花	33
[株式会社御巫:女性生活研究室:代表]	

この「すれこみ」の悲劇	
水口 健次	34
[株式会社戦略デザイン研究所:代表取締役所長]	

日本が外国になる	
三田村 和彦	34
[株式会社フコロール:理事]	

我流・事業成功のための3法則	
宮内 謙	35
[株式会社ソフトバンク株:常務取締役 ソフト・ネットワーク事業部長]	

現場に学ぼう
宮原 義友……………35
[横浜商科大学:商学部教授]

今こそ“アイデンティティ”で勝負
宮脇 賢治……………36
[花王株:調査部マーケティング開発室 グループリーダー]

マーケティング・センスの間われる時だ
村田 昭治……………36
[慶応義塾大学:教授]

意志統一
諸田 哲生……………37
[ロッテ商事株:取締役副社長]

中国

MADE IN MULTI
谷内田 孝……………37
[株式会社谷内田デザインスタジオ:代表取締役]

競争は店頭で、物流は共同で
谷津 昇一……………38
[物流政策研究所:所長]

地道なマーケティングを
八巻 俊雄……………38
[東京経済大学:コミュニケーション学部 教授]

“環境”はビッグビジネスに
山口 貴久男……………39
[株式会社生活行動研究所:代表取締役]

卸売業を見直す時期にきた？
山口 英生……………39
[株式会社ビージャパン:代表取締役副社長]

企業の魅力
山田 篤……………40
[味の素株:営業統括部長]

小売りのIMC活動
山本 輝夫……………40
[姫路獨協大学:教授]

正しい個人主義のすすめ
米田 清紀……………41
[株マーケティングソフト:代表取締役]

台湾

お客さまの求める価値、認める価値
六本木 義男……………41
[株TPC:取締役]

台湾

情報感度を高めよう！
若林 健三……………42
[日本電気株:BIGLOBE・VAN販売本部 部長]

マクロ環境のコントロール
渡辺 好章……………42
[城西大学:教授]

海外

A Friendly Attitude Counts More
Than Technical Competence
Robert Beller ……43
[President, Marketing Answers Consultants, Inc]

Quick, Accurate, and Low-cost
Responses to the Customers' Needs
Charles Chen ……43
[President, MCEI Taipei Chapter]

The Future of Brands
Paul Genton ……44
[MCEI International Chairman]

New Year, New Efforts; But Don't
Forget the Lessons of the Past
James Gould ……44
[Professor of Marketing, Pace University]

What Great Brands Do to Connect
with the Consumer
Jeffrey K. McElnea ……45
[President, Einson Freeman, Inc.]

The Customer is God
Fred Uleman ……45
[President, Japan Research Inc.]

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 1998

「後ろめたさ」のマーケティング

秋 本 修

日本ハムの「中華名菜」や、伊藤ハムの「大龍秘伝」など、野菜を1~2種類だけ加えて調理する中華総菜の素が人気を呼んでいるようです。

冷凍食品やスーパーの総菜をそのままテーブルに出すのではなく、主婦がちょっと手を加えて調理するところがミソ。調理に手間がかからず、しかも手抜きをしている訳でもないの、「後ろめたさ」を感じることなく利用できるのでしょう。

このように、生活者の後ろめたさを見

事に救ってくれるサービスやモノが、今後ヒットしていくと思います。

例えば、アダルトビデオは見れないけれど、失楽園ならOKよ、というオバサンたち。これも「不倫がしたい」「私はスケベ」の後ろめたさを、文学、映画という枠組みで見事に救っています。

後ろめたさの裏側には、思わぬ金脈が潜んでいるかもしれません。

(クリエイティブ・ディレクター)

生鮮品のマーケティング

池 田 義 孝

最近、果物を食べるたびに、酸味のない甘ったるい果物ばかり食べさせられているように思う。リンゴなんかヒドイものだ。なぜこんなことになってしまったのか考えてみた。

結局「消費者は、みんな甘い果物を食べたがっている」という“通説”がまかり通っているからだ。

そりゃ甘ったるい果物が好きな方はいらっしゃるし、そのほうが日本ではメジャーでしょう。だけど、果物は酸味があるからこそウマイと思う人もいるわけで

す。私みたいに。

そこで危機感をおぼえました。

生鮮品は加工食品と違って、「来年は酸味を前面に出して甘味を抑えましょう」というわけにはいかない。このままいけば、酸味のあるリンゴなんか食べられなくなるかもしれない。

リンゴだけではない。20年後に、糖分でベタベタのスイカを食べさせられることのないように、今から考えておかないと……。

(環境計画研究所:マーケティング担当 上級専門研究員)

日本は日本のベースで考えよう

石田 巍

1997年9月、ロスアンゼルスで開催されたFMI（アメリカ食品マーケティング協会）のコンベンションに参加した。テーマはミール・ソリューション（食事の解決策・以下MSと略す）。3日間にわたり、4つの基調講演と18のワークショップ、6つの交流会が開催された。

そこで感じた事は、お客さまの変化にピットに対応しているテイクアウトを含めた外食産業の姿である。そして、食材を提供しているアメリカのスーパーマーケットが、中食や外食産業に押しまわれ、危機感を持っている現状である。

つまり「MS」は生まれるべくして生まれたアメリカのスーパーマーケットのテーマといえる。

さて日本では、昨年から今年にかけて忽然として、アメリカ産の「MS」という言葉が食品業界を席巻した。またもや、アメリカ産「言葉」の一人歩きか／

私は思う。日本には日本独自のお客さまの変化がある。その変化を見すえて、日本なりの対応を考える時だ。それは「MS」とは違う言葉のはずだ。

（アクシス・エスピー研究所：代表）

小さくなる世界の中で 大切になるもの

伊藤 則一

インターネットをはじめとする情報手段の発達は、いろんなものごとの距離や時間を一気に極限まで短縮してしまった。一生かかっても体験できない経験や知識が、コンピュータを通じて、誰の前にも広がっている。

しかし、生活や文化というもの、なんでも短縮すればよいというものではない。

例えば、花木を育てるプロセスが「園芸」であり、お茶をいれるプロセスが「茶道」である。そういうものは短縮しない

ところに価値がある。お酒を飲むことだってそうであり、自分の好む酒を、好むスタイルで飲めるようになるためには年季が必要である。

私たちは商品やサービスをモノ・情報という視点で語ることが多いが、この「プロセス」から生まれてくる楽しさ・豊かさが大切になっている。こういった「プロセス」の価値は私たちのまわりで、ますます増している気がする。

（メルシャン(株)：本社広域営業部 課長）

常にお客さまに学ぶ謙虚さを

井戸本 恵司

マーケティングを難しくしない事です。常にターゲットとするお客さま層に、聴く・打診する・提案する謙虚な態度で臨む事です。閉塞期にある今こそ、基本が大切です。

ただし、同じく志向しても、謙虚な気持ちと主旨のプレゼンテーションとツールとサンプル数によって優勝劣敗が決まる事がありますから、この要素でのアイ

デアやテクニックは考えなければなりません。

過去も今も、これからも、「マーケティングは初めにリサーチありき」であり、次に客吸引へのセールスプロモーションありき、でなかろうかと常々考えております。

(Consultant & Educate office井戸本：代表)

ヒトのココロが気になる時代

今 尾 昌 子

1. ブランドの維持は？強化は？

—なぜこの商品を開発したのか。これを通じて誰に何を伝えたいのかという、創業者の、あるいはそれを受け継ぐ作り手（メーカー）たちの“想い”や“こだわり”が伝わるかどうかにかかっているのではないか。

2. 求められるサービス

—アメリカでEAPサービスが一定のマーケットを持ち続けているように、日本でもこれからカウンセリングビジネスが花を咲かせそう。職や年齢、性を超え

て多くの人が、相談相手を探している。

一方、これからの高齢化社会において求められるのは、社会参加の場、そしてこのころの対話ができる相手ではないだろうか。

マーケターたちは、これまで常に走ってきた。ここでもう一度、原点に立ち戻りたい。実は、伝えたいのも、求めているのもすべてココロの満足。このココロを結ぶのが、本来のマーケティングコミュニケーションである。

(大平印刷株式会社 マーケティング企画課 チーフディレクター)

お客さまあつての我が社より、 人材あつての我が社ではないのか

岩 政 幸 伸

流通前線では企業ポリシーの真偽を消費者は厳しく見分け、価値ある商品を買っている。そんな中で前年比を割り込んでいる中小から大企業に至るまで、経営のトップが同じことを言っている。「お客さまあつての我が社」とおうむ返しのごとく、そんな企業ほどお粗末社員が多い。

お客さまが溢れんばかりの有形・無形の商品を前に価値ある商品を見分けようとしている様を見ながら、お粗末社員な

るがゆえに、知的説明ができる社員がいない。「人材あつての我が社」ではないのかとこれらのトップに訴えたい。人材育成を怠ることなく励めば、お客さまに適切な説明ができ、信頼してもらえる社員が育つ。「お客さまあつての我が社」という乞食根性のトップから「人材あつての我が社」と胸を張れるトップになって欲しい。

(トップセールスマン)

カラーは優れたセールスマン

上 田 富 久 子

購買意欲をかきたてるには、色彩を最大利用する……厳しい消費市場を日本より2歩～3歩先に経験してきているアメリカの企業にとっては常識です。商品自体の色、パッケージの色はもとより、ディスプレイ、陳列での色の効果、店装、そして営業人員が身につける色を何に決定するか？ は各企業の重要な戦略です。ある百貨店のトップは新店や改装の壁の色を決定する際に、特定のペンキ・カラー・スペシャリストなくしては行わないほどに、細心の注意が払われ計画されま

す。特に店頭で商品が目立つだけでなく、心理的にも手に取りたくなり、時代のトレンドを感じさせ、価値観を高める配色利用はさらに強化できる分野です。営業スタッフのやる気を高め、お客さまからも親しみやすく、明るく積極的なイメージを高める効用も色彩にはあるのです。VMD、接客指導を行っていく際、カラーが購買促進活動にパワーを貸してくれることを常に確認します。色彩最大利用は今後さらに必要となるでしょう。

(株)サヴィ・スリー：代表取締役専務)

コース・マーケティング(CRM)

梅田 一見

企業マーケティングとNPO（民間非営利組織）との連携。両者が、社会の多様な問題解決に向け、主義・主張・志（Cause）を共にし、協働し、互いに「配当」を享受する、いわゆる“Win-Win”の関係が築ける。

例えば、ベビー用品メーカーにとり、赤ちゃん・母親の健康福祉、教育は一大関心事。その分野のNPOとの連携は自然だ。NPOにとっても、企業の金銭的援助、マーケティング・経営管理能力、そして従業員のボランティア参加は魅力的

だ。企業は社会貢献を通じて、自社の理念が地元コミュニティ、顧客、取引先そして従業員にも伝わり、企業イメージ向上、収益効果も期待できる。

売上げの一部を“Cause”に寄付する販促、アドボカシー広告、NPOのロゴ・ライセンス等、創造的なマーケティング活動をCause-Related Marketing (CRM) と呼ぶ。

皆さん、CRMしてみませんか？
（クロス・カルチュラル・マネイジメント：代表取締役）

画一的な広告メッセージの終焉

江尻 弘

大量生産された商品をマスの消費者にアピールする従来のマス・マーケティングでは、画一的な広告メッセージがすべての人に対して語られてきた。

しかし、消費者一人ひとりのウォンツが読み取れるデータベース・マーケティングの時代を迎えた今、ウォンツも商品購入行動も異なるさまざまな消費者に対して、画一的な広告メッセージを伝えることはロスが多く、効率的でない。望ましいのは、個々の消費者のウォンツに合

わせて、各人にもっとも相応しい広告メッセージが伝えられることである。

消費者各人に対し、各人にもっとも適合したメッセージを伝えることを考えた場合、マスメディアがはたして適切な媒体であるか、疑わしく思われる。パーソナルに訴求するメディアの重要性が高まってくると言いたい。今や、マーケティングは古典的な仕組みから転換すべき時を迎えた。

（流通経済大学：流通情報学部教授）

もっと環境広告を！

大橋 照枝

生活者が環境に関して製造業に望むことのトップは“廃棄された製品の回収・処分”で77.4%あるが、製造業が生活者からそう期待されているとする率は35.3%でしかない。また小売業に“ビンやトレイ等のリサイクルを積極的にしてほしい”と生活者の望む率は63.9%もあるのに、企業のそう自覚する率は29.9%。生活者と企業の環境コミュニケーションギャップは大きい。ところが、企業は環境対応の実態の情報を、きちんと発信していない率69.3%。一方で企業の大半は“消

費者の大多数は価格重視で、環境配慮商品・サービスも安さを求める”と思い込んでいる。このままでは日本の環境はいつまでたっても良くならない。まず企業が環境広告などで積極的に情報発信をし、生活者とのコミュニケーションの糸口を作る。かきこい生活者との情報キャッチボールの中で、環境に良い商品が売れていけば、地球資源の最適配分につながっていく。もっと環境広告を！だ。

(麗澤大学：国際経済学部教授)

「快老」パワーの市場確立を

岡橋 葉子

遂に、というべきか、とうとう、というべきか。子供（15歳以下）の数と、高齢者（65歳以上）の数がほぼ同じになった。出生率からみても、今後は高齢者のほうが多くなるに違いない。だれも見たことのない社会に突入したことになる。

だが、高齢者というと、病気や介護のことばかりに重点が置かれ過ぎている。もちろんそれも大切なことだが、年を重ねた将来に明るい期待が持てず、強迫観念すらある。市場はハッピーな長寿社会を創造すべきなのだ。まだ十分に元気で、

イキイキと自らの生活文化を持ち、自己投資を惜しまない人々。

これらを「快老」と名付けよう。モノ持ち、ヒマ持ち、知識持ち。いのちを持って小金持ち(大金持もいる)。これを「快老の近代5種」としたい。この快老たちに市場は何も提供していない。快老はいら立っている。

これからの市場は快老が創るのだ。若者に媚びた市場から、快老たちに快適な市場へ。快老パワーを侮ってはならない。

(岡橋マーケティング研究所：所長)

ノーブレス・オブリージュ (noblesse oblige)

岡林みどり

R・ベネディクトは「菊と刀」のなかで、戦前までの日本人に広く見られた孝と忠を、西洋のnoblesse obligeになぞらえ、日本では課長や身分の上の人が涙ぐましいまでに家の子郎党や部下の面倒を見るといって賛嘆している。

だが、最近の日本ではnoblesse obligeを「もっと金を出せ」「西洋を勉強せよ」という文脈で使うことが多い。この場合の訳語は「苦役」や「責務」が与えられる。

「菊と刀」ではこれを「社会的責任」ととらえている。これが正しい。「苦役」や

「責務」は上から与えられるもので有限で金銭に代替できる。だが責任は自発的で無限で、それゆえ金では買えない。だから尊いのである。

誰かが「苦役」では露骨すぎるのでノーブレスオブリージュを使い始めたのであろう。「首切り」をリストラで、「性的嫌がらせ」をセクハラであいまいにしたように。その結果、責任の深さと労働の満足と性の喜びとがみえない国になっている。あらゆるリストラのまえに言葉の再構築が必要だ。

(ポーラ文化研究所)

実践こそマーケティング活動を意味あらしめる唯一のもの

奥井俊史

マーケティング活動は、いかに精密に考えられ文書に表現されたものであっても、それが実際のマーケットの場においてユーザーにより選択され購買されるという成果となって、具体的に当初の狙いのできる限り近い姿で実現されなければ、結局は意味をなさない。そのためには、構築されたマーケティングプランが商品の特性や業界の慣習、さらには活動の受け手としてのユーザーのレベルや特性に適合する実際的、かつフレキシブルなものでなければならない。しかもその

狙いとするところは時として現実のビジネス慣行や販売活動とは相容れず、これを否定することも往々にして多いのである。理論と現実の矛盾を矛盾として放置することなく、結果として導き出すプロセスこそが実践である。そしてその実践とは、要は「やる」ということにつきる。この「やる」という実践活動こそマーケティング活動を意味あらしめる唯一のものである。Action First、これが私のモットーである。

(ハーレーダビットソンジャパン㈱：代表取締役社長)

マーケティング情報の インフラ整備

奥住正道

これからのマーケティングで重要なことは、わが社・わが店の顧客は誰なのかをはっきりとつかみ、それを顧客データベースとして構築することである。従来のように不特定多数の人々を対象にして、同じ商品を大量に生産し大量に販売して、「市場シェア」を獲得しようとするマーケティング戦略は意味をもたなくなってきた。

企業は顧客データベースをもとにして、顧客個別の個性化された欲求と仕様に応え、そして顧客一人一人との対話と関係

を深耕することによって、いわゆる「顧客シェア」を高めるところにマーケティング戦略革新の方向は向いてきている。

同時に、マーケティング戦略革新の支援システムとして、顧客データと商品(単品)データを軸とした、多様なデータを統一管理する「データの倉庫」、換言すると「データウェアハウス」の構築により、情報インフラの整備もすすめなければならなくなってきた。

(株奥住マネジメント研究所：代表取締役)

見えない資産づくり

小田泰夫

マーケターは今日の売上げや利益を増やすことで(これとて至難の技であるが)満足して良いのだろうか。否、企業の明日を左右する「顧客」「信頼度(ブランド)」「人材」という、貸借対照表に数字では表れてこない「見えない資産(負債のこともある)」の改善こそが、マーケターに課せられた重要な役割であり、その成果によってマーケターの活動は評価されるべきだ、と私は思っている。

こういって、「それは分かるけど、それらは数値で表すことが難しい……」とい

う答えが返ってくるのだが、そのことを強く意識すること、そして、それらをどう数量化して評価するかの方法を、自ら創出することも「新しい時代のマーケター」の役割ではなかるうか。

……というものの、今の私がこの答えを持っているわけではない。高度経済成長期から長らくマーケティングの分野に身をおいた一人として、この答えを捜し出すのが、これからの私の仕事の一つだと思っている。

(ヒューマンルネッサンス研究所：顧問)

21世紀へ向かって

小野 敏博

21世紀を間近に迎つつある昨今、「今後の日本の行くべき道」なる議論が活発になっている。

内容的には、悲観的なものが多いようである。確かに日本を取巻く背景には、人口の減少問題、超高齢化時代の到来、各種規制の存在、政治への不信感、等々不安材料は多い。しかし、物事を悲観的側面から言いすぎると良い事でもより暗く見えるものである。太っ腹に、少々の

マイナス材料も、大きく明るくとらえる度量も重要である。

日本のGNPを「100」とすると、中国のそれは「10」、マレーシアのそれは「2」であるという。つまり、年2%成長として、日本はマレーシアと同じ規模を、毎年10作っていることになる。

なんと雄大な事実であろうか。

(株ヒロモリ：常務取締役)

シュリンク・ショックに 打ち勝とう

香川 公一

1990年、バブル崩壊

1993年、勤労者収入が初めて前年割れ

1995年、15才から64才の消費中核人口が減少に転じた

1997年、消費税率、健康保険料アップ

1999年、年金はほぼ間違いなく、支払いアップ、受給減少

2000年ごろ、日本人の平均年齢が欧州先進国とならんで最高齢レベルに

2010年、日本人が減り始める。

今、日本の消費基盤に縮みの大波動が押し寄せている。確実に消費の底が沈ん

でいく。もう、景気不景気という発想からは、何も見えない。消費の枠組みが縮み、心が不安で縮む。消費者は変わっていく。いかざるを得ない。しかし、マーケティングはまだ、変わる兆しを見せていない。

日本に新しい消費の世界が生まれる。

そこには、新たなライフスタイルが必要だ。縮みの構造の中で、豊かに積極的に生きるための新しいライフスタイル。真剣な提案が必要だ。

メーカーには、その責任があるはずだ。

(株ヤラクス館本店：取締役MC事業本部長)

クオリティとは“一致度”

加藤元久

“クオリティ”という言葉は聞き慣れている。言語学的に日本語へ変換すれば“品質”ということになるが、これを正しく捉えらるとなるとこれでは物足りない。“クオリティ”とは「顧客のニーズと提供するモノ・コトがもたらすベネフィットとの一致度」と考える。

したがって、高い品質とはこの“一致度”が高いということになるから、それは対象とする顧客により異なるのであり、“ある顧客”での高品質が“別の顧客”でそうなるとは限らない。また、性能や、

機能、見栄えが絶対的に高いものが必ずしも高品質ではないといえるし、提供する対象は直接の財・サービスだけでもない。例えば、「顧客へ応対する態度」も「タイムリーな相談・情報提供」も「アフターケア」もこれに含まれる。言い換えれば、顧客が発信する“記号”から、正しく求めているモノ・コトを理解し、実現し、満足させるだけの“モノ・コト”が提供できた時、それが“ハイ・クオリティ”である。

(株大気社：管理本部国際業務室 室長)

企業は情報遮断を

川喜多 喬

10年前にマーケット評論家によって高級化の時代と言われてその気になって高級化に乗り出した。5年前に倒産した会社が続出したように、5年前に価格破壊の時代と言われてその気になってディスカウントに乗り出し、倒産する会社が今年も続出する。今年の市場の占いを読む前には、すべからく5年前にビジネスジャーナリズムで何が言われていたかを、いま一度振りかえることである。今ベンチャーブームであるがゆえに、5年後にはまずバタバタと行く、ベンチャーごっ

こ企業が。一方、十日町の小島屋、市原の佐建工業、浜松の日管、静岡の静岡ディナーサービスなど、東京のトレンド屋などの知らない会社は着実に伸びる、トレンド論議を知らぬがゆえに。アメリカの流行の技法をカタカナで翻訳するしか能のないマーケティング評論は、それでも続く。本社に巣くう口舌の徒が仲間を社外に求めて近づくがためである。しかし本物の経営者は目の前だけをみて進む、謙虚にも、隠れて。

(法政大学：経営学部教授)

閉塞を破る新3K

川 嶋 保

日本の経営・マーケティングが世界に飛躍するには、次の3Kが前提となろう。

①志。明治時代のあの志、情熱はどこへ行ってしまったのか。「どんな国にしたいのか」「どんな会社になりたいのか」「どんな人間になりたいのか」をじっくり考えたい。志がなくて構造改革などできるはずがない。

②公益。私益を否定するわけではない。今は自社のため、自分だけよければいいと自己本位でありすぎる。そのための弁護術だけが巧妙になっている。コーポレ

ートガバナンスは本当に実現できるのだろうか。

③国際化。たとえばグローバルスタンダードは10年遅れているのではないか。規制緩和も外圧なしでできないのは悲しい。

これらはすべて、だれもが分かっていることだ。やらない、やれないだけである。今、もっとも必要なのは問題解決力である。マーケターが一回りも二回りも大きくなるために、ビジョンと勇気と情熱が欲しい。

(株ディー・オー・エム：顧問)

「人材革新・企業革新」の鍵を握る人

岸 田 弘

「工業化社会から、情報化社会に…」社会・経済の環境が大きく変化する中で、営業の革新・経営の革新・人材の革新を仕掛けて10年。結局、「人間の問題」にぶち当たっている。

工業化社会の中で日本企業は、「欧米の前例を追いかけ、業界と自社の利益を求め、横並び競争で改善を積み上げる」ことで、企業も人も成長してきた。この中で社内競争に勝ち抜いた人が、経営幹部として役員・部長の座にいる。

この人たちに、今、営業の革新・マーケティングの革新・経営の革新をすることが求められている。でも……。

残念ながら高度経済成長を甘受する中で、このような人材を組織の中から皆で排斥してきた。

「革新型人材を採用し、評価し、厚遇することのできる人は、現在の経営幹部の人事権をも併せ持つ社長ただ一人かもしれない。

(株アイテコーポレーション：総務部 ゼネラルマネージャー)

ブランド構築のゆくえ

金原 亜紀

私は「月間アドバタイジング」という雑誌の編集をしているため、マーケティングの新しい潮流（はやりすたり？）はかなり意識してチェックしているが、最近のブランドブームは大変なものだ。約2年前に「ブランド・エクイティ」の連載を始めるにあたって、企画の説明に四苦八苦したのがウソのようである。

実際にクライアント取材を毎月していると「ブランド構築は経営そのものなんだなあ」と改めて思う。そのでんでいくと、企業のブランドコミュニケーション

のお手伝いをする広告会社は、経営コンサルタントとしての役割を担わねばならない。生半可な信頼関係では、その責を十分に果たせないだろう、ということを考えると、当たり前なことだが広告会社にとっても大変な時代である。

最近はプレゼンテーションの中でクリエイティブの重要性がますます高まっているようだが、次は「経営課題を解決するクリエイティブ」について企画しようと思っている。

（株電通：広報室出版部）

落語のマーケティング

黒田 節子

いよいよ油がのってきたか、小朝である。

TVインタビューをみたのだが、武道館で独演会をやるという。とっさに、どんな笑いになるか好奇心をそそられたが、本人もそれを面白がっている風だった。

感心したのは、出演前に必ず客席に座ってみて客からの目線や会場の温度や椅子の座り心地まで調べるという話。雨の日は話が湿らないよう客の心理状態にも気を配るという心掛け。

寄席と武道館では、客数が200対1万、客を正面からだけ見下ろすのに対して、八方から見下ろされる。客筋も固定客対一見客など市場の違いが大きい。座布団から離れられないことは承知の上での新市場開発である。落語界で、もっと早くこんな人が生まれていたらと思う気持ちは拭いきれないが、「客にもっと夢を！」という新しい挑戦への意欲に燃える小朝にエールを送りたくなった。

（マーケティング・コンサルタント）

マーケティングの原点は 店頭陳列

古賀 欣治

小売店を廻っていると、同じ系列のCVSやスーパーや独立店舗であっても陳列の状態は全て違う事に気が付く。

チェーン本部や卸店ではシーズンごとに棚割の提案をしたり、定期的に新製品や催事、特売の情報を流したり、スーパーバイザーが各店舗の指導をしたりと、本部や卸店の考えたベストの陳列を店頭で演出しようとしている。店舗では本部からの情報をもとに連日陳列商品を入れ替えているが、大変な仕事量だ。

独立店舗においては情報量も少なく、

セールスの訪問指導のレベルも低いし、売れ筋商品や新製品の入荷量も少ない。

今後もメーカーの新製品の導入は増加し、MDのアイテム選択のレベルは低下していこう。

その結果、生活者の求める商品は減り、買い物の楽しさや満足度は失われていく。

もっとメーカーや卸店のトップは売場を見て、R&Dやマーケティングをして欲しい。

(㈱マリックス：代表)

実像のコミュニケーション

近藤 聡

クリントンが大統領選挙戦中、またクリントン大統領2期目となった現在、今も“ケネディ大統領と高校生クリントン”の「アメリカン・ドリーム」の握手シーンがことあるごとに映像として登場する。しかし、これが実はモニタージュ/高度合成技術による「虚像」であることが少し前に判明した。われわれは「虚像」を「実像」として理解していたわけだ。

デジタル・コミュニケーション……それはインターネットによるコミュニケーションのビジネス的・マーケティング的

価値が定着しつつある現在、そのマーケティング上の戦略的活用の方法論が、これからより多彩になると思われる。そうした時、企業・メーカーはその社会的責任上から「虚像」のコミュニケーションがあってはならないし、真実、実像のコミュニケーションがなされなければならない。アメリカの大統領といえども真実を語らず、怪しげな虚像を作り上げてしまう……のだから。

(㈱千修：マーケティング企画室 室長)

ブランドをやめてみる

阪本節郎

こう言うと言い過ぎになりますが、一度「ブランド発想をやめてみたらどうか」と思うのです。まず自社ブランドをどうにかしなければならぬ、というのがあって、では消費者はどう見ているのか、というプロセスの次に、他社ブランドはうまくやっているからウチはどうしよう、とか、他社との違いは何だ、ということになりがちです。

そうではなく、生活者はそもそも当該領域に何を求めているか、どういうことを必要としているか、それは〈カテゴリ

ーという視点〉で見えてくるものだと思います。その次にブランドはそれに応えているか、応えてなければどうするか。新製品開発の糸口もそこから見えてくるでしょう。応えていれば他社を十分リードしえるでしょう。営業マンが流通やお客さまに何を提案できるかは必ず見えてくるはずです。新カテゴリも発見できるかもしれません。パワーブランドをつくるために、一度ブランド発想から抜けてみませんか。

(株博報堂：プロモーションデザイン局 ディレクター)

流れは自然につくられる

佐久間昇二

当社は、はじめて、厳しい競争にみまわれた。その中で、いきおい、お客さまの動きに刮目せざるをえなくなった。

競争相手のイメージは新しく、かつ、面白そう。時代の先端を行くというイメージ。当方は、それに対し、アナログ、1チャンネルで分が悪そうに見える。

案の定、競争がはじまった2ヶ月間、相手のお金をかけた攻勢もきき、負けいくさ。

ところが、一年で最大の需要期の十二月、一月。当方が勝つ。

この戦いをふりかえってみると、メーカーや流通が一生懸命つくりあげた動きは、お客さまが自ら動かないときはそれなりの効果がある。

しかし、お客さまが自ら動く時期。その時は、流通の働きかけよりは、お客さまは本当に欲しい中身を自ら選ぶ。そして、流通がそれをたしかに後押ししてくれる。求めているものこそ選ばれ、それが自然に人の流れをつくる。

(日本衛星放送㈱：代表取締役 社長)

ECRの真ん中に「C」がある

澤田好宏

営業現場におけるセールスプロモーションの効果測定という課題を、ここ数年考えています。在庫を増やすだけの営業や、月末だけ売上げが上がる数字づくりのための営業活動がもはや成り立たない状況の中で、インセンティブプロモーションやディスカウントクーポン、サンプリングやデモンストレーション、またはPOPやチラシ等々、あらゆるプロモーションテクニックが展開されている中で、その効果測定をどう考えれば良いか。例えば店頭での試食販売でどれだけ売上げ

が増えたか？ POPの取り付け数と売上げの相関関係は？ 営業マンの訪問頻度と受注は正比例するのか等々を考えつけてきました。

最近気がつきました。効果測定の基準は、実はメーカーや流通におくのではなく生活者そのものにおかなければならないということ。生活者に何が伝わって、何が感動させ、共感させたか、を基準におかなければならない。だってECRのC（コンシューマー）は真ん中です。

（株伸和企画：営業企画部長）

1000よりも10の必要なTVチャンネルを

志賀信夫

デジタル時代のテレビは、アメリカでは1000チャンネルにもなり、日本でも数100チャンネル時代になるだろうと言われてきた。

だが、そんな超多チャンネルのテレビは、必要ないという声が多くなってきた。経営上成り立たないし、それほどの需要もないはずだというのが、その主な理由である。技術的には可能だが、経済的には無理だというのだ。

本屋さんに行けば、何万冊もの本があるように、チャンネル数は数が多ければ多いほどいいという考え方は成立しなく

なったのだ。それは1つのチャンネルの中に多数の番組を内包できるからであり、チャンネルの中身を良くするほうが、より大切なのではないかと思うようになったためである。

秀れた専門チャンネルを実現することは、テレビ文化にとって重要なことであるが、10チャンネルでもいいから、視聴者が満足するような内容にすべきであり、視る人が必要だと思うチャンネルをまず創り出すべきだ。

（放送批評懇談会：理事長）

子供のころへの思い

島村 英明

「日本はいま、平和だと思いますか」との質問に、「平和ではない」と答える中学生が半数を超えた……。という記事が、97年8月6日の朝日新聞に掲載された。

ターニングポイントは阪神淡路大震災や地下鉄サリン事件が起きた95年。ちなみに10年前の同じ調査で、「平和ではない」は20数%にすぎない。

世紀末を生きる子供たちのころの闇は深く、神戸の小学生殺人事件も子供たちのこうした不安がその背景にあるとしたら、決して“特殊な事件”と片づける

ことはできないだろう。次代の消費リーダーとなる子供たちは、この先、どんな意識や価値観を育てていくのか、ビジネスに関わるわれわれに重く新しいテーマが投げかけられている。戦後の50年、右肩上がりの平和曲線をつっ走ってきた私には容易に想像できないが、少なくとも、学校や先生に任せきるのではなく、自らの宿題として考えつづけていかなければならない、と思っている。

(資生堂ファイントイレタリー(株): 研修部長)

ブランド力を知ること…… 競争に打ち勝つ条件

重名 恬

英国のマーケター、テレンス・オリバーは次のように言っている。「ブランドは企業にとってもっとも価値のある資産として、永続性のある有効な経営資源である」と。企業はさまざまなマーケティング活動によって消費者に認知され、市場で闘うブランドを大切な資産として評価しており、これはいまや世界の経営の主流である。

最近わが国は世界からの遅れに気付き、社会制度のグローバルスタンダード化への検討がすすめられている。会計基準の改正もその一つで、目下草案の検討がす

ずんでいる。

その中の「内部で創出された無形資産」の項でブランドについて触れている。しかし結論は「ノー」。理由はブランドの市場における力の測定も、創出に要したコストも測定できないから資産価値は認められないとのこと。買い取ったブランドの資産価値は認めるのに、自ら創出したものの価値はないという。

世界と闘う企業の道は自己防衛のみである。

(鐘紡(株): 顧問)

脚下照顧

杉山 慎策

「グローバル・スタンダード」、「メガ・コンペティション」、「コア・コンピタンス」等々どうも言葉のみが先行しすぎている。

言うまでもなく企業活動の根底は「人」である。

「人」以外に新しい価値を創造するものはない。その「人」の教育は一体どうなっているのか。アメリカに出張する機会には、大都市近郊のホテルがどれほど賑わっているか確認して欲しい。その多くは社員教育の場として活用されている。

アメリカの企業は交際費などを大きく削ったが、社員教育には惜しみなく資金

を投入している。新入社員から、マネジャー、そして取締役、社長や会長までいろいろなレベルにふさわしい各種の教育が揃っている。

大学レベルまでの教育は日本は優れている。

問題はそこからだ。社員教育のために売上げの何%が使用されているか、明確に把握している会社が一体何社あるだろうか。21世紀は社員教育こそが優劣を決める時代である。

(ニッポンリーバ(株)：理事)

ビジネスに「応接セット」は いらない

鈴木 忍

TVニュースの「閣議」の映像。首相を中央に左右に外務と大蔵。あとはコの字形に大臣が横並びして、たがいに相手を正視し得ない配置。だから、会話は、隣の人と耳打ち状態。応接セット風の椅子にドッカーリ腰を沈めて、テーブルも低くて小さい。「閣議」とは、根回し後の各大臣による「ウナズキセレモニー」かどうかは知らないが、相手を見すえて議論をたたかわさない、日本的な「打合せ」が、実に象徴的にあらわれている。先送り、責任ばかし、前例主義、その場しのぎ、

玉虫色解決……。これらの悪習は、ディスカスせず、ディベートもニガテな、そんな土壤が生み出したものだ。もっと「議論で大ゲンカ」する意識をもたなければ、日本はこの先立ち行かない。内外ともにそんな時代になっているのではないか。

姑息なマーケティングなどにウツツをぬかす前に、ビジネスの場から「応接セット」なるものを排除することを提案したい。腰曲げてソファに坐っていは、世界に置いていかれる。

(株エスツー：代表取締役/武蔵野美術大学：講師)

「新しいいのち=ガイア」 マーケティングへの提言

千 足 隆 昭

企業現役時代、87年入選の「ヒューマンマーケティング」を進化させ、92年定年退職時に「命のマーケティング」を学会に発表、同時に国内外の各企業・行政で実践して来た。未来戦略ゆえ、当初は凄い非難・抵抗もあったが、96年秋、国際環境基準ISO14000シリーズ発効の途端、全経営体が現実対応を迫られ、現在99年夏まで予約が入るといふ超多忙状態にある。

問題は「いのち」を逆手に取って利益のために手段を選ばぬ企業がいかに多いかを実感中。エイズ問題の百万倍の危険を予感している。

企業の目的は社会貢献、利益はその結果である。それを錯覚し自らを破壊させた会社・

業界は枚挙の暇がないほど転がっているのに……。

経営は核に理念が入らぬと戦略も謀略に変質・墮落する。今までの価値観「いのち=ETERNAL LIFE」を更に深化させ、97年より「新しい生命観・GAIA」の次元で展開中。宇宙(→地球→生態系→人類→自分)=生命体から見て人類の生命は何と愛しくも儚いものか。

“メーカーは物を造るのが当たり前”の時代は過ぎた。いまや「地球のいのちに役立つシステムを創造する」時代。企業内で社員が人間・親・爺としての真の喜びを実現できる。

(ヒューマンマーケティング研究所：主宰)

新潟地酒ブームの終焉

高 橋 敏

さしもの新潟地酒ブームも、終焉した。分衆の時代に咲いたブームは、新しい個人主義の時代を迎え、終息しつつある。希少性や産地イメージで、系列専門店に流すやり方が、通用しにくくなった。幻マーケティングはどんなに美化されようが、造り手・売り手エゴの大衆化手法である。現在の市場から報復されるのは、当然であろう。プレステージ・限界マーケティングの弱点であり、収穫逓減の法則が支配するようだ。

ブーム、成長は必ず限界がくる。これ

からは、顧客本位であろう。伸張のマーケティングで、収穫逓増の世界をめざすべきだろう。それには、日本や伝統などの通念破壊しかないようだ。お客がどうしたら楽しんでくれるか、という視座である。いまこそ、清酒メーカーは、普通のメーカーになることだ。この転換のためには、自前主義からメーカー連合などのネットワークで学習することだ。新しい地酒普及のフォーマットに挑戦したい。

(白瀧酒造(株)：代表取締役社長)

顧客を増やす率と失う率

武田 哲男

顧客を端から食い散らす、顧客自体を消費してしまう乱暴なやり方は、右肩上がりの経済環境の時には盛んであった。

ところが、マーケットサイズがそう簡単に広がらない時代、むしろ縮小してしまうような状況にあっては、その方法は何れ近い将来売った分だけ顧客を失う事となり、企業として成り立たなくなってしまう事になる。ところが、その割には去っていった顧客の気持ちについて後追い調査や分析をしていない。だから「顧客不満足度調査」が役立つ。

「見込み顧客が当社顧客になる率が落ちている、当社の固定顧客が他社に流失している、一度流失した顧客がそのまま」と言ったとき、当社の営業効率落ちていくし、チャンスロスにつながっている。

しかし、その背後にある理由を理解していない事は多い。いま「新規顧客を確保する事は大切だが、顧客を失わないことはもっと大切」であると言うときに、配慮すべきポイントの一つはここにある。

(株武田マネジメントシステムス：代表取締役)

商品開発からカテゴリー開発を

田中 還次

企業の中で商品開発を担当している人々に /

我々は、真に消費者が欲しい商品を作ろうとしているのだろうか。自社の主力商品の既存商品をスタートラインにおいている限り、消費者が欲しがらる商品が生まれにくくなっている。消費者も我々も気がつかないのが生活を变化させる商品、すなわち新製品であるとすれば、その開発のスタンスはまったく違った視点が必要である。

生活を研究することの重要性と、商品でなく新しいカテゴリーの開発を目指す

ことが、その結果として出てくる商品が、今までになかったベネフィットを創出するのではないか。あまりにも既存品の改良が多く、価格ラインでの競争の中で、改悪商品となっている。伸びている時代、未充足の時代、作れば売れた時代は、すでに遠い過去になってしまったのに /

何に消費は未充足のニーズを持っているのだろう。新しい生活感のあるリアルなベネフィットを持つ、価値の創出が原点であり、商品開発には手抜きができないと思う。

(日本ハム(株):マーケティング本部営業企画室 室長)

自立性と柔軟性

田中二郎

ワールドサッカー第2次予選の日本の戦いぶりを見て感じたことだが、日本がリードしたあと、相手が選手と戦法を変えて反撃に出てきたら、途端にどう対応すべきか分からず、なすすべもなく得点を許してしまった。

物事の思考に柔軟性を欠き、変化に対応するのが不得手なわが民族の特性が如実に表れたものと思った。

価格さえ安ければとか、高品質な商品でさえあればとか、自分の一方的な思い込みが、百戦錬磨の消費者に見事にそっ

ぽを向かれたりする事象はよくあること。一つの切り口だけでなく多様な展開が必要なのだ。

特にサッカーのような組織プレーの場合は、個人のレベルアップと全体の信頼感があれば、相手の変化と味方の素早い動きにも即応できよう。今必要なのは細かい戦術を教え込むのではなく、自立した選手と柔軟な組織を作ること。そうでなければ“フランスは遠し”だ。我々の世界もまったく同様と痛感した次第。

(ジェイアール東日本レストラン(株):社長)

私の気持ち、私の心

谷口正和

心理学的な市場構造がさらに退行して、自分を中心にした気持ちの納得が大きな価値の流れを作っていく。一人ひとりが自己接点で自分を大切にしてくれるか、自分が気に入るか、自分が楽しいか、自分がいやされるか……という心の内側に常に問いかけて反応していく。大変気分的気持的な潮流となり、なかなか分かりやすいより見えにくい構造となっていく。

先行サービス力を活性する気配りや思いやりによって生まれる新しい施策や行動が、活力を見せるようになる。不安と

期待にゆれる心理的存在としての個人は、前向きに挑戦する独自性や新しさを支持し、次なるモデルの21世紀型の安心先取性や、夢やロマンを前倒しする創意あるアイデアを求めていく。未来に希望をみせる行動の顕在化が市場をリードするため、各企業活動の中では概念や使命の立て直しと、失敗を恐れず理想を形にしようとする流れが作れるかが、大きな成果の分かれ道となる。あなたの本気が問われるでしょう。

(ジャパンライフデザインシステムズ:代表取締役社長)

価格から価値へ

谷 口 優

今、市場の要求は「価値」重視とあって良い。では一体、市場の求めている「価値」とは何か。それは三本の柱の上に成立するといつて良い。いわく①品質、②価格、③サービスの三本柱である。

しかし、この三本柱は明らかに従来とは異なる視点をもっている。すなわち、今、市場が求めている「品質」は、従来より一格上のニュースタンドであり、「価格」については、絶対値の安さだけが追求されるのではなく、リーズナブルな安さを、そして「サービス」については、エクセレントなサービスを求め始め

ている。とりわけ価格については「あるべき価格」、すなわち市場に支持される価格について、製造業も、卸売業も、そして小売業も、自社のターゲットとする顧客の要求に応える「価格設定能力」を著しく欠いているのではなかろうか。消費者の支持に応える「価格設定能力」を具備するためには、情報技術を駆使した「消費者の購買行動の把握」とそれにもとづく、「商品の国際調達能力」の蓄積が不可欠であると考えられる。

(四日市大学：経済学部 教授)

“近さ”を復権させよう

寺 下 富 雄

モータリゼーションは、人々の距離感覚とともに生活まわりの“地域”まで喪失させてしまった。行楽や買い物、用足しすべてを遠くに求め、地域の存在感は急速に薄れているのである。しかし、地域が手つかずの市場であることに気づいた事業者のなかには、“近さ”を復権してコミュニティを呼び戻そうと試行するものがある。

例えば、FAX通信で旬の魚の入荷を寝たきりの人に知らせ、注文に応じて惣菜を添えて宅配する。この商法は“近さ”

をセットしたサービスを売るものだが、総合化・体系化されていないためほとんど未開拓市場である。売上に寄与しないと敬遠される大量動員イベントも地域意識を醸成するものと位置づければ、この商法の一環といえる。暖かい惣菜、新鮮な魚、地域産品といった商品から、販売方法やイベント、生活のしくみまでが、“近さ”を復権していくとき、人々は本当の豊かさを復権させることになる。

(株ティーコム：代表取締役)

八方美人はダメ

東 條 幹 郎

最近サービス業の品質保証、すなわち、お客さまに満足していただく（期待を上回るサービスの提供）ための品質保証システムを構築することにより、売上、利益、社員の満足を大きくする経営に必要な仕組みづくりに取りくんだ。

具体的に関係会社の実状、特に悩みを聞くと、お客さまの要望がさまざまで、どうしたらいいか困っていることが多い。どうも「お客さま満足とは何か」という基本が定まっていないようである。

自社のお客さまは誰か、そのお客さま

にどんなサービスを提供しようとするのか、サービスの重点は何にするのか、そのサービスは他社に比べてどんな特徴を持たせようとしているのか、すなわち、一番大切な自社の理念が定まっていないことからくる困惑である。

すべてのお客さまの満足は無理。八方美人は全員の不満足ということに、サービスも商品もかわりはないという当たり前のことに気がついた。

（キリンビール㈱：営業推進第2部）

ベストセラーよりロングセラー

富 永 秀 明

弊社は1997年8月、創立60周年を迎えた。人世に譬えれば還暦で、一巡りした勘定になる。当時、一世を風靡していたドイツの高級カメラに負けないカメラを、日本の技術で作りたいという大きな志をもち、“打倒ライカ”のスローガンのもとに、ベンチャービジネスとして創業し、以来、技術と事業の多角化を続けてきた。現在、売上構成比率としてのカメラ事業は10%程度であるが、カメラの企業イメージは揺るがない。

奇しくも同年8月28日に、カメラの累

積生産台数が1億台を突破した。1億台目は、大分で生産されたAPS（新写真システム）対応のコンパクトカメラ「IXY（イクシ）」である。初代「カンノン」から160機種でこの記録を達成したわけだが、一番のロングヒットは1976年発売の「AE-1」で、900万台の販売を記録した。今後とも、短期のベストセラーではなく、息の長いロングセラーの登場を期待している。

（キヤノン㈱：広報宣伝本部キヤノン史編集室 課長代理）

アジアに通用する コーポレート・ブランドの確立

鳥居直隆

日本の企業の多くは内弁慶。国内では強くとも、外国では弱い。特にアジアではまったくといってよい程知られていない。

アジアの急伸長はいまさらいうまでもないが、そこで名前が通っていないというのは大きな問題である。

日本の企業の名前がアジアで通っていない最大の理由は、PRをしていないことであるが、それ以上に重要なのはコーポレート・ブランドの持つ重要性が十分認識されていないことである。

わが国でブランドといえば、個別の商品ブランドを指すことが多い。高度に成熟した市場での差別化には、それが必要であろう。しかしこれから進出するアジアでは通用しない。

アジアを含めたグローバルなマーケティングの展開には、しっかりしたコーポレート・ブランド戦略が大前提である。改めて世界に通用するコーポレート・ブランドの検討と確立が急務である。

(日本マーケティングシステムズ:代表取締役)

「安らぎ」よりも「ワクワク」

中島敏一

ポスト団塊ジュニアの心性に光をあてると、そこに「時代の気分」の変化を感じることができる。彼らの先輩・団塊ジュニアはバブルがはじけた後の「時代の気分」を体現した世代であった。何でもできると思ひ込み、消費ブームに翻弄された後の、その反動としての「内向きの気分」。人々の心は「外」から「内」へと向かった。団塊ジュニアは、その変化を先取りしたのである。「なごみ・安らぎ」が、彼らのキーワードであった。「醒めている世代」といわれる理由もここにある。

「なごみ・安らぎ」は、90年代を通して流れた時代の気分でもあった。しかし今、ようやく変化が訪れようとしている。団塊ジュニアの後からやってきた若者たちは、再び「刺激・興奮」を求め始めている。なごみよりもスリル、安らぎよりもワクワク。「内向きの気分」に人々は飽き始めたのではないか。

若者マーケットの主役に躍り出たポスト団塊ジュニアは、その変化を先取りしている。

(株)小学館：ボタ編集長兼デジタル情報企画室 室長

グローバル・スタンダード・ イン・ロジスティクス

中 田 信 哉

わが国では昭和40年代から一貫パレチゼーション推進のためにパレット・サイズの標準化につとめてきた。そして、TII型(1100^{mm}×1100^{mm})を核として標準パレットによるロジスティクスの方向が見えてきた。ところがこの日本の標準パレットはヨーロッパ規格、アメリカ規格とも適合しない。ISO規格の中心になりえない。

情報システムの中心ともなるEDI基準。これも折角、通産規格、運輸規格の統合がなされ、国内での情報システムの

進展が期待されたのに、国際EDI基準はこれとは又、別なのである。

POSシステムのベースとなる商品コードのJANIにしてもそうだ。なまじ中途半端に標準化が進むから国際化からはずれ、後で出てきたアジアの国が、はじめから国際基準で行く。このあたり、どう考えたらよいのか。グローバル・スタンダードこそロジスティクスの基本ではないのか。

(神奈川大学：経済学部教授)

ビールのブランド

中 西 将 夫

ビールウォッチャーの一人としてビールのブランド戦略をとりあげたい。キリンラガービール生は、生きているのか、ブランドとして崩壊したのか、生は依然として生なのか。

96年1月、キリンは108年続いたラガーをラガー生に変えた。十字火砲的広告を新聞に集中した。

97年1月、単月ではあるが出荷量でアサヒがキリンを抜いた。97年に入ってキリンの新聞の広告量がめっきり少なくなった。

どうやら訴求ポイントを喪失しているようであった。97年9月3日、キリンは98～2000年の新中期経営計画を発表した。

骨子は、3工場の統廃合と発泡酒への参入、シェアよりも利益重視、次世代大型ブランドの開発である。「背水のキリン、ラガー頼みやっと脱却」(日経)、である。「昨年、一昨年とあれだけ販促費を投入しながら市場は動かなかった」。ビールのブランド戦略は難しい。

(株)TCI：代表取締役)

アトムとビットとマーケティング

中野 治

インターネットをはじめとする高度な情報ネットワーク・インフラが形成されつつある。電子化できる要素はすべてビットでやりとりすれば、社会的にも経済的にも（環境や資源の側面からも）極めて合理的だ、とMITのネグロポンテ氏はその著書で言う。確かにその通りだ。時代はそこに向かっていく。だが、待てよ、と心のどこかが引っかかる。

マーケティングは生身の人間を対象とする。不合理で感情的な生き物である人間を。とすれば、アトム（モノ）とビット（電子化された情報の単位）以外に必

要な、大切なものがありそうだ。どんなに情報のやりとりが高度にシステムティックになっても、それだけでは充たされないものがある。例えば顔を突き合わせて、店の売りさんと値引き交渉するなどという喜びは、一体どこに行ってしまうのか。

高度情報化社会といった耳に馴染まない言葉にうろたえず、今こそ人間的にマーケティングを追求してみたいと思う今日のごころである。

（凸版印刷株：関西支社 TIC本部長）

男性的なマーケティングを

西川 徹

マーケティングの醍醐味は何だろうか。メーカーの場合、技術革新と手を組んで一挙に市場を変え、新しい市場を創ることだろう。ところが、今のマーケティングのトレンドといえば、やれ「関係性重視」だの、ワン・ツー・ワンなどと、顧客へのきめこまかい思いやりに力を入れる、きわめて女性的である。これも大切なことだが、これでは日本の産業は元気が出ない。大きく市場を変え、市場を創る、たくましい男性型マーケティングへ流れを変えよう。

成熟した社会にはそのための革新のネタは見つからないと、悲観することはない。情報技術ではアメリカに遅れをとったが、日本企業が得意とするデバイス分野では、いくつかの有望なネタが現れている。テレビディスプレイの新しいデバイス、自動車でのハイブリッドカーや直接噴射のエンジン、またデジタルカメラ等々。いま元気なのは一部のハイテク製造業だけということがそれを証明している。

（札幌学院大学：商学部教授）

ニーズとシーズの結合のための マーケティングと技術の融合

西田 弘

閉塞した成熟市場を突破するためには、早く新しい価値を創造し、それを商品化することであろう。

20世紀の後半は戦争の終焉とともに、多方面にわたる科学・技術の進歩が、生産向上を推進し、他方、これらは人間の病理の解明と治療に貢献してきた。そして惑星探査を通じて、宇宙創造の神秘の解明にも成果を上げてきた。

このことによって、今や物質や生物のナノの世界から宇宙の光年スケールにおよぶ科学・技術の多くのシーズを、我々

は手にすることになった。しかし、未だ人間の生活向上と安全に役立つニーズとの結合をはたしていない。

従来、マーケターとエンジニアが分業で経済成長、市場創造に貢献してきたが、これからの新しい価値創造のためには、マーケティングと技術の融合という新たなパラダイムを構築しなければ、成熟市場の閉塞状態を突破することは不可能と思う。

(ダイハツ工業株：社友)

もっと「遊び感を」!

西本昇平

ありあまる商品と口先だけの過剰サービスに消費者はうんざりしている。物には周辺にあふれているのに、生活の豊かさはあまり感じられない。広告やチラシが多様なサービス商品を消費者に伝えてくるが、多くの生活者は、そんな生活環境にあまり喜びや興奮を感じていない。

日常生活の中に、商品やサービスで満たされていない空白部分はほとんど無くなってしまった。家族の成長や加齢に伴って生ずる物やサービスへの必要性をは

るかに上回る売り込みの圧力に、生活者はむしろ心を閉ざして防衛しているようでさえある。売り込みの圧力に負けまいと、頑固に抵抗しているかのようだ。

高効率・高速度・高品質・低コストという過剰な経済的意識の中に生きながら、多くの生活者は私生活に息抜きを求めている。「商品にもサービスにも、もっと遊び感を」と。

(株)南北社：専務取締役 スタッフ本部長)

商品の「自覚」と「こころざし」

仁 藤 正 平

環境保全が叫ばれて久しいが、社会の意識レベルでの定着にはもう少し時間が必要だろう。「同じ値段なら、地球に優しい商品を選びたい」と考える人や企業は増えてきてはいるが、コスト負担には否定的だ。ゴミ問題一つとっても理想と現実にはかなりの乖離がある。

基本的に商品は最後にはゴミになる。購入までは「欲望の対象」だが、入手した瞬間から徐々にゴミ化の道を辿る。残念ながらこうした「ゴミになる自覚」を持った商品は今のところまだ少ない。そ

の「ゴミの元」を創りだし、1つでも多く世に行き渡るように知恵を絞るのがマーケティングの仕事だが、この辺で少し発想の軸を変えてみてもいいだろう。

あえてお客さまの耳に痛い事もちゃんと伝える。造る人、売る人、使う人、それぞれがコスト負担と不便さを分け合いながら、未来に備えることを正当に主張する。そういった勇氣と「こころざし」がやがて強い競争力になる。そんな時代がすぐそこまできている。

(株)ハーベストン：大阪支社 支社長)

マーケティングとERP

沼 本 康 明

いささか喧伝されすぎだが、アメリカでは情報投資の多寡、情報技術活用の巧拙が経営力を左右していると言われていいる。この情報技術の最新の目玉の一つがERP（エンタープライズ・リソース・プランニング；統合業務パッケージ）である。ERPは企業の経営資源の効率的運用を目指す計画化のことであり、それを情報の一元化の下に各業務を統合化するよう、情報技術が助っ人するべきあのソフトウェアパッケージに言いかけたものである。情報システムの標準化、迅速な構築

が可能となり、普及しつつある。実際にはフルセットでなく、生産や会計とかの部分導入が大半である。近時、ここにSCM（サプライチェーンマネジメント）が包含され、需要予測から調達、輸配送までのロジスティクス発想と連動しつつある。そして、このERPの最初は企業間情報共有による需要予測であり、まさにマーケティングとも密着である。メーカーもERPで力を発揮できるのである。

(株)NEC総研：取締役 主幹研究員)

環境保全

野 中 信 夫

20数年前、「これからの時代はコンピュータと環境保全だ。コンピュータには優秀な人材が集中するだろうから、俺は環境保全の道へ進む」とリサイクル運動に取り組んだ男がいる。

私の友人の話である。

時代はまさに彼の看破したとおりの展開となってきた。

「主要国首脳会議（サミット）」も近年は環境問題が主要議題となり、近く開催される「地球温暖化防止京都会議」が世界の注目を集めている。

これからの企業のマーケティング活動は、環境保全抜きには考えられず、許されない。

取り組みのキーワードは、3つのRと2つのA。

REDUCE（環境負荷の軽減）

REUSE（再使用）

RECYCLE（回収・再資源化）

ASSESSMENT（事前評価）

AUDIT（内部監査）

（キリンビバレッジ（株）：取締役販売推進部長）

“正直物見”がサバイバル時代を救う！

野 村 正 樹

年初、春から消費税が2%上がるにさいして、政府やマスコミも「数ヶ月で回復する」とのきわめて楽観的な見通しを出していた。当時、マーケティング雑誌などに「これで消費は冷え込み景気は混乱する」と発表した私などは、いわば希少派に属していた。

残念ながら、予想は当たってしまったようだ。その根拠は、前年の秋、街角のそば屋で目にした小さな手書きの貼り紙だった。

「来月から外税にいたします。店主敬白」
もはや一商店の努力では耐えられずに、

今まで税込み500円だったざるそばが525円になる（2%が実質的に5%にもなる）ということ。収入が伸びない中で消費が増えるわけではないとの正直・素直な判断からだ。

「シティ・ウォッチング（物見）」の大切さがよく指摘される。だがそれは、けっして流行りの店やファッションを探すためのものではない。私たちの生活の行方を“本音”で見極める「サバイバル時代の羅針盤」なのだ。

（野村オフィス：代表）

改革のキメ手は「満足」の 仕組みづくり

馬場 聡

～知識から知恵が生まれるには、「切迫感」という条件がなければならない～
元南極越冬隊、西堀栄三郎さんの印象的な言葉です。ここでいう「切迫感」とは「追い込まれた状態」という意味でしょうか。予め、あらゆる生活場面を想定して運び込んだつもりでも、いざ南極での越冬生活がスタートすると「あれがない」「これを忘れた」という例は日常茶飯事とか。そこに「知恵」は欠かせません。「これだけしかない」という追い込まれた心理状態で、手元にあるものを何とかやりくりする中で、不思議にイロイロの

知恵がわいてきて何とか不自由なく1年間を乗り切った、という。

さて話題をナマナマしい現実に戻せば、「改革」が叫ばれながら一向に前進していないのが大部分の日本企業の実態。その意味から、例えばマーケティングに携わる人々が皆、今まで以上に心底から「顧客満足」を考えて行動せざるをえないような「企業の仕組みづくり」が必要になっているようです。

少なくとも、90年代のアメリカ企業はそのような仕組みをつくって成功しました。

(資生堂化粧品販売株：専任)

安けりゃサービス向上なのか

平田 実

ガソリンスタンド(SS)経営が激しい価格競争の中で倒産、廃業の危機に直面している。

すでに欧州主要国では過去20年の間に西独55%、英国45%、仏国38%、ベルギー22%ものSSが減少している。しかし、同じ20年の間に日本は30%あまりも増加。その結果、1SSあたりの平均月間販売量は、日本76kℓ、西独210kℓ、このギャップ/ここでも日本は「我が道」を行ってしまっただけで、今後さらに減る。

SS店頭に大きく表示されている

「○×石油」のブランド効果もないようで、ある調査によると89%もの人がSS選択の基準にはしていないとのこと。また、メーカーの努力も、元地主、不動産経営者など「資産活用派SS」には通用しない様子。

野菜の配布、無人化、新業態開発も結構だが、SSから会社や自宅に御用聞き電話一本、DM一通来たことがない。こんな初歩的な提言をするはずじゃなかったのに……。

(株コミュニケーション・デザイン・ラボ：代表取締役)

CSからCDへ

平 林 牧 生

企業活動の原点を再度見直し、独自の経営本質の向上を図る動きが活発になってきています。

CS的考え方（商品・現場主義）から顧客価値経営（経営全体主義）へと、顧客が企業を見つめる視線が、より強くなってきています。

「経営品質」が問われる時代といってもいいでしょう。日本経営品質賞やISOも、このあたりにあるようです。企業品質の高さはその企業文化そのものです。

CSが現場の顧客対応寄りにありましたが、CD（カスタマーデライト）は、経営者のリーダーシップを推進力とする、

経営システムの構築を顧客の視点から見つけ、新しい価値を創ることに評価基準が移ってきています。

CDは、CSより上位概念に位置づかないといけません。企業活動のあらゆるところで、その企業らしさが光っていて、各社それぞれのカスタマーデライト理論があって……。経営利益が上がって……。それってやっぱり行き着くところは人質向上なのでしょうね。継続できることから努力を重ねないと達成度は低くなってしまいます。

（榊千修：マーケティング企画室 チーフプロデューサー）

社会族と主婦族と ～2分化する女性達

平 松 昌 子

いわゆる定年後は何か社会への還元をすべきだと先輩にいわれ、そして自分もそう思って、女性団体の役員を引き受けた。これが半端なエネルギーでは済まされない。新しく始めた仕事を半ば放棄しての毎日だが、発見もある。女性族の2分化についてだ。

女性の社会進出が当然とされる中で、ある女性たちからの不満が噴出している。社会の歯車を狂わす女性がいるというのだ。分析すれば、それが主婦族という女性である。自分の主張が、正義であると

認識する女性たち。主婦は家庭にあって支配者である。しかし、社会生活は妥協の中で物事が進行していることを、嫌というほど体験してきた働き続けた女性たちは、これを身勝手と評価する。

主婦から転職してきた女性たちの発言や行動が今、働きつづけた女性たちを苦しめている。高齢化社会を前に、職場での女性の活用が絶対的に求められている今、女性の多様性を認識していただきたいという次第。

（㈱ケーブル・パーソンズ：常務取締役）

いかに財布を開かせるか？

広瀬 雅人

たいていの通信販売企業では、秋冬号カタログを8月に送付している。そして、そこに紹介されている商品は、当然送付時期とはズレた、秋冬の季節のものが多

い。では、送付直後のまだ暑さが残る8・9月では、どんなものが売れるのかというと、当社のあるカタログでの売上数量ナンバー・ワンは、4万円のレザー・パンツであった。

なぜ、不景気といわれる時代の、しかもオン・シーズンではないこの時期に、4万円もするレザー・パンツが売れるの

だろうか？

要は「いかに財布を開かせるか」なのだ。即ち、“欲しい人に”（おしゃれカジュアルが好きな人），“欲しいものを”（丈が選べ、店舗では見かけないカラーのレザー・パンツ），“ほしい時に”（人より早く手に入れ、シーズンになったらすぐにはきたい）をいかに追求できるか、それに尽きるのだと思う。

みんな、買い物ができないほど貧乏になってしまったわけではないのだから。

（㈱7ジサンケイリビングサービス：営業推進部 次長）

民族の歴史と食文化

廣田 正

8月中旬より半月ばかりの日程で、北部並びに中部イタリアを歴訪した。ミラノ・フィレンツェ・ローマはもちろんだが、周辺の中小都市を訪問し、随所に残る中世以来の歴史と伝統と文化の見事さに圧倒された。また、これらに根づいた食文化は、現在我が国をはじめ、世界各国でイタリア食ブームが興っているように、その伸びやかな素朴さの中に永い伝統によって磨かれた「おいしさ」は現代人のハートを魅了するものを持っている。バージンオイル、パルメザンチーズ、バ

ルサミコ酢、各地のワイン、そして Pasta 類などその地の懐い出と共に鮮明に記憶に残っている。そして目まぐるしい変化をとげる現代を暖かく見守りながら、しかも超然とその存在感をアピールしている。もちろん近代的チェーンストアも活躍しているが、昔ながらの市場中心の流通も根強く残っており、この共存体制に何の違和感も感じさせない。それはまさしくゆとりの文化であり、底知れぬ根強さとその奥の深さに強い感銘を覚えた。

（㈱菱食：取締役社長）

ニューエコノミー一流の生産性革命

福崎 隆 司

アメリカにビジネスを上げたジュエリー製造業の友人から話を聞いた。彼は、もはや日本はアメリカに追いつけないと言う。「ニューエコノミー」で活力の再構築に成功したアメリカ。その手法・エネルギーが百貨店や大手流通にも波及し、キャンペーンの組み立てや精度のレベルが全く違ってきていると言う。

販売計画は売りの現場責任者が組み、本部は積み上げる。現場から本部に必要なものをオーダーする。その際の宣材のオーダー単位は印刷物でも、なんと一桁単位。余分は一切取らない。本部はオー

ダー分のみを準備する。ストックもフォロー自体も無駄と考えるのだ。そして完璧にキャンペーン対象商品を売り切ってしまう。好調だからといって深追いもしない。成功は責任者への報酬として明快に現われる。失敗すれば職を失う。この緊張した循環が新たなエネルギーを生み出しているという。取り沙汰されている日本流システムの制度疲労。どこから壊していけばいいのだろう。まずは自己分析(ソールサーチング)から始めよう。道はきつとあるはずだ。

(㈱旭通信社：プランニング・ディレクター)

伝統校と新設校

松岡 一 男

例えば、スポーツの世界、伝統校はなぜ強いのか？ 強かった先輩と強い現役が強い理論と強い技術を伝承しているからである。伝統校は最初からあるレベルを持っている。あるレベル以上の選手で構成される。そのうえで、互いの技術を研鑽して、より高度なものを求める。さらに試合(現場)において、相手のタイプによって戦い方(戦術)を変えられる。技術を越えたメンタル面にまで及ぶトレーニングを実行している。強いはずである。

これに対し、新設校の場合、先輩はい

ない。強い選手は集まらない。指導者が、熱い思いと、新しい理論とトレーニング法をもって、選手達の技術・戦術レベルを引き上げようと必死である。施設の充実度、資金的なバックアップも、伝統校とは雲泥の差だ。つまりレベルが違う。

「強いブランド」と「新規ブランド」の差に似ている。現実には似ている。しかし新規に勝つチャンスはある。だからマーケティングはおもしろい。

(㈱フコール:ウィングブランド事業本部 戦略企画グループ長)

テーマの重要性

丸谷 芳雄

今年のゴールデンウィークに“花と庭園”をテーマにしたオランダ・ベルギー・イギリス2週間の旅に出かけた。この旅はヨーロッパをはじめとする、今までの世界各国への旅とは大きく違う特色のある企画の旅であった。

過去に何回か各地を旅している人たちに再度ヨーロッパの“花と庭園”にテーマを絞って参加者を募った企画であった。それだけに参加者も共通の認識と、どことなく興味や趣味の点で相通じるところが数多くあった楽しい旅であった。

いろいろなところで、マーケットは飽和状態だとか、成長がストップしたとかいう話はよく聞かされる。しかし、そのような環境の中で、どこか市場開拓の切り口はないかと辛抱強く丹念に探しているのが、マーケティングマンの基本姿勢でなくてはならない。

林望著「イギリスはおいしい」の中ででてくる静かなケンブリッジのマナーハウスで強く感じた今年の5月の連休であった。

(株ヒサカタ：顧問)

夕食の調理時間は年々減少する

御 巫 理 花

アメリカのミールソリューションの旗手ティモシー・M. ハモンズは「それぞれの世代が、食事のための準備の時間を、前の世代の半分に短縮している」と看破した。20世紀の初頭から現在に至るまでに、主となる食事の準備のための時間は、4時間から15分になったというのである。

日本の場合、平均45.8分（'94年11月、日生協調査）である。ところが、さまざまなデータを見ていて、大変な法則を発見した。

夕食の調理時間30分以下を「短い」と

考えてみると、30分以下の人は'92年に2.4%（中壘社調査）、'93年に5.8%（同）、'94年に11.5%（日生協調査）、'97年には31.9%（ニッスイ調査）になっているのである。なんと、年々倍づつ増えている勘定になるのだ。

日本も、夕食の調理時間が15分になる時代がそこまできている。日本のミールソリューションは抜き差しならない問題だ。

(株女性の生活研究室：代表)

この「ずれこみ」の悲劇

水口健次

日本の消費は、完全に女性たちによって牛耳られている。おそらく、世界に例をみないほどの完全さであろう。夫たちが、給料の全部をわたすからである。

それほど、女性が支配している社会で、製造業であろうが、流通業であろうが、すべての意思決定を男がしているというのは、一体どういうことであろうか。

この「ずれこみ」がもたらす悲劇は大きい。すでに大きい上に、これからトンデモナイことになる。

日本は、毎年弱くなっているけれども、この事態が続くと、もうとりかえしのつかない状況に陥るだろう。

ツライ。クルシイ。ナサケナイ。

(株戦略デザイン研究所：代表取締役所長)

日本が外国になる

三田村和彦

20世紀最後の「おいしい国」は外資の波がおしよせる。145年ぶりのクロフネが近代装備とたくみなサービス精神と、大がかりなスケールで日本の各地にやってくる。迎える側は若者を中心にむしろ歓迎の方向である。

大型小売業の主だったところは軒をならべる。新しい商材とサービスが歓迎ムードで入ってくる。パブルでパワーダウンした一等地をおさえるのは外国系企業になり、金融機関もアチラものが刺激的に活動をはじめ。アジアに進出させた

合併・子会社がすっかり実力をつけ、日本に逆上陸し親会社に挑戦してくる日も近い。これらの事業をサポートする広告会社やクリエイティブのプロダクションも続々と進出してきて、フレッシュな情報をあかめけて打ち出してくる。日本の村八分的な規制はどんどん緩和されていくのが世論になり、日本製のグローバルスタンダードは、いつも後手にまわる。その中で颯爽としているのは、頭のよい若いトップのいる企業だ。

(株ワコール：理事)

我流・事業成功のための3法則

宮内 謙

私は常々、事業成功の3法則を自分流に以下のように思っています。「常に1歩先に行く」「強者と協業する」「スピード決定と実行」。とりわけドッグイヤー(犬の1年は人の7年に相当する)といわれるくらいに速く変化に富んだコンピュータ業界にあって、スピードの速い経営・マーケティングでないと、あっという間に業界の本流から外れ、負け組になってしまいます。2歩も3歩も先を正確に読むのは難しいけれど、1歩先、つまり明日くらいならある程度判断できます。「常に1歩先に行く」は、競合に常時1歩先んじて事業を組み立てるといことです。

次に「強者と協業する」は、現在から

将来にかけてデファクトスタンダードになる基本的なプラットフォームを提供するベンダーと協業すること、つまり市場の方向を形成するパワーを持った先頭集団の中にいることです。

3番目に「スピード決定と実行」は、事業化にあたって迅速にプランし、実行することです。当然失敗しそうな事業からはさっと撤退する。そのためには事業状況、顧客状況によって、組織を臨機応変に再編できるように、できるだけフラットで動かしやすい組織にしておくことも肝要です。

(ソフトバンク㈱常務取締役 ソフト・ネットワーク事業部長)

現場に学ぼう

宮原 義友

生活者志向、顧客満足の提供といった言葉が寄せては返す波のように繰り返し叫ばれている。しかし、私達の日常生活では相変わらず、使い勝手の悪い商品、今ひとつ物足りない商品、ほとんど使用することのない余計な機能で飾り立てた商品などが多く、これで本気に顧客が満足すると思っているのだろうかと思いたくなる。その原因は、商品の企画・開発を担当する人が、商品を実際に使っている現場を知らないで、想像に頼っていることにある。

消費とは本来人間が自己実現のために行う行為である。それ故に、消費の態様は正に10人10色といってよい。本気で生活者志向を実践するには、商品が実際に使われている現場を観察することからスタートすべきである。商品を使用している人、使い方、使用時の使い勝手の善し悪しなど、使用現場の資料を収集・分析する仕組みなくしては、生活者の生活感覚に本当にフィットする商品は開発できない。

(横浜商科大学：商学部教授)

今こそ“アイデンティティ” で勝負

宮 脇 賢 治

「アイデンティティ」とは、自分という存在の自己証明。日本人のアイデンティティとは何か、企業にアイデンティティはあるのか、ブランドのアイデンティティは……。日本人の最も不得意なテーマではあるが、不可避のテーマ。

市場の停滞化も、アイデンティティの欠如（ものまね、二番煎じ、ブランド間の同質化）による、消費者の興味の低下に起因しているのかもしれない。

新製品開発の過程においても、単なる

現状、実態の認識という「やじうま的現場主義」だけではアイデンティティは生まれにくい。

今こそ、斬新なインスピレーションとイマジネーション、それと強い意志と熱意、愛情を結集して、本物のアイデンティティを確立しなければ、日本も、企業も、ブランドも本当に生き残れないのかも……。

（花王㈱：調査部マーケティング開発室 グループリーダー）

マーケティング・センスの 問われる時だ

村 田 昭 治

成長してゆく企業は、いかなる業種・業態を問わず、“気”の散っていないところだし、社会の動向や世界にさからわないで、すがすがしい感性美を生みだしているところだ。これをマーケティング・センスという。No.1の人-社長-から末端まで、企業の経営理念を一貫させ、知恵、ノウハウ、実行力を束ねている組織は成長してゆくのだ。

マーケティング・センスとは、①顧客に爽快なメッセージで提案する力、②オリジナリティとコンセプトを明確にして、③痛みを伴う経営革新を顧客満足へむけ

て断行し、④製品やサービスの不良・欠陥率を「6シグマ」におさえる品質改良革新、⑤全従業員を活性化し、ビジョンと目標にむかって全員参加を促す経営環境づくり、⑥社会の動き、価値観に目をそらさないセンシティビティ（感受性）等々である。

このマーケティング・センスを研磨するところに、新しい活気に満ちた経営と、活力あふれる日本経済がよみがえるのだと思う。

（慶応義塾大学：教授）

意志統一

諸田 哲生

来年6月、私共の企業は創立50周年を迎えます。一般的にいわれているオーナー企業の良い点を具現化して、まがりなりにも菓子業界では収益共にトップに位置付けられています。しかしながら、このところ創業の精神ともいうべきものが薄らいできているのではないかと感じています。例えば、〈おいしいもの〉を、〈品種を少なく〉、〈一品一品真心を込めて育て上げ〉、〈お客さまに夢と楽しさをお伝えし〉、〈確実にお届けする〉といった大切なことの中で特に、〈少品種〉、〈育成〉

については種々の外部要因への対応があるにせよ、キッチリと行われていないという反省です。

これまでの企業文化にひたっているだけでは進歩はなく、常にこれを突破することの重要性は、よく理解しているつもりですが、すべてにわたり、新旧のバランスをよく考えて安定した経営を目指すべく、先の読みにくい今こそ、〈UNIFICATION OF OPINIONS〉(意志の統一)をはかりたいと考えています。

(ロッテ商事(株)：取締役副社長)

MADE IN MULTI

谷内田 孝

ひと昔前、世界の市場にある情報機器、例えばカメラ、時計、車等はMADE IN JAPANであったように思う。今は、どうであろうか。私たちの日常のデスクワークの必需品のPCの中身は……中を開ければ台湾をはじめとするアジア・欧米先進国の共同制作のようなものである。物づくりも、販売も、MADE IN ASIAであり、MADE IN WORLDである。仕事の進め方や取組みも、グローバルとかネットワークとか大きな変革の時である。

しかし、ほんとうにビジネスの仕組みを支える私達日本人が、ASIA的、WORLD的感性や思考を持っているだろうか。物づくりも、販売も人が中心である。言葉や宗教感、生活感、価値感等を、社会に出る前にもっともっと学習すべきである。優れた技術はすばらしいが、どうも現在は、いやこれからは、スペシャリティからマルチなのかもしれない。今からまにあうだろうか。MADE IN MULTI JAPAN。

(株)谷内田デザインスタジオ：代表取締役)

競争は店頭で、物流は共同で

谷津昇一

物流効率化の重要な方法の一つが共同化である。単独では小口になる物流でも、共同化により物量が増加し、さまざまな効率の向上が期待できるからである。従来から、そうしたほうが良いことは分かっているながらも、個々の思惑や利権が優先したり、納入情報がオープンになるのが嫌だといった理由などで、なかなか共同化に踏み切れないでいた。しかし、最近の消費者や小売業の、より安いものを求める姿勢が、過去のこのような慣習を捨てざるを得ない状況に変化してきた。

最近では、メーカー、卸、小売が業種を越えて横で提携したり、縦で連携したり、多くの共同物流についての取り組みが行われるようになった。

色々なやり方の中から、自社に最適な共同物流の道を探し、生き残りをかけて、いわれて久しい“競争は店頭で、物流は共同で”の実現に向けてとどンドン邁進すべきだ。もたもたしていると、サードパーティーにやられてしまう。

(物流政策研究所：所長)

地道なマーケティングを

八巻俊雄

大和銀行、住友商事、鈴丹、高島屋、味の素、野村證券、第一勧業銀行、あとにつづく3つの証券会社と不祥事のオンパレードだ。この間に大手の建設会社とヤオハンが倒産に追い込まれた。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」や「日米逆転」が話題になってから10年も経っていないのに、日本はどうなったのか。97年の夏、ニューヨークに3週間ほどいたが、「日本のニュースが少なくなった」「日本向け広告も少なくなった」と日本人ビジネスマンがいていた。

その原因は日本企業が忠実に理論を追

求していないからだ。裏の裏をかくことで、短絡的に成果をあげようとする。それが評価されるから、裏の裏に拍車がかかる。マーケティングは忠実に、地道に、市場調査を綿密にすることから始まる。新版「DAGMAR」(ダイヤモンド社刊)は広告の作業がいかに緻密に調査を繰り返すべきかを教えてくれる。アメリカの株価は8,000ドルを上下しているのに日本は/

地道な堂々たるマーケティングをしよう。

(東京経済大学：コミュニケーション学部 教授)

“環境”はビッグビジネスに

山口 貴久 男

アメリカの世論調査でクリントン大統領の第1の政策課題が“地球環境”であるとする人の割合が57%にも達した。熱帯雨林の乱伐による緑の減少、発展途上国のモータリゼーションの進展による二酸化炭素の増大、オゾン層の破壊の進展といった地球規模の環境破壊が進んでいる。一方、身近なところでは生活ゴミの増大による水や大気の汚染がある。

リサイクルできるはずの金属、ガラス、紙、プラスチック、木材などが有効に資源化できないままにゴミとして捨てられ、

燃やされて環境破壊につながっている例も多い。

21世紀初頭には地球規模の、そして身近なところでの環境問題が待ったなしの緊急課題となる。見方を変えれば、これこそ大きなビジネスチャンスであることは間違いない。誰もが無理と思われることにチャレンジすることがビッグビジネスにつながることは、これまでの歴史が雄弁に物語っている。

(株)生活行動研究所：代表取締役

卸売業を見直す時期にきた？

山口 英 生

卸売業（問屋）不要論が目立っている。統計上は事業所数は減少している。その反面、大手卸売業者の新規事業所数は増加している。大手の寡占と長期的減少傾向が見えてきた。

ホビー業界では、多数の卸売業者がある。弊社もその一つだ。売り上げは堅調に伸びている。この業界の特徴は、商品カテゴリー・アイテムの多さ、生産が少ない・一回きり、カタログやチラシ・販促用資料などがなく、メーカーや輸入業者側の営業パワー不足などがあげられる。

だからこそ、売り手側に豊富な専門知識と市場観察力が要求される。ホビー業界では、商品知識を流通させる、メーカーになりかわって販促物を手軽につくれる、小口でも対応できる物流システム、以上の3点を備えた卸売業が必要になる。OA化、一括配送システムなどの近代化を推進しながら、昔ながらの小回りの効く問屋の性格を持ちあわせた卸売業が伸びていく。ホビー業界では、卸売業の重要性が増す。

(株)ホビージャパン：代表取締役副社長

企業の魅力

山田 篤

1,700万人対200万人。1年間に日本から海外へ行った人と来た人の数である。日本人がとりわけ、海外好き、旅行好きということを差し引いてもこの差は大きい。どうも日本自体に魅力が無くなってきたようだ。子供に、将来何になりたいかをきくと、昔のような「野球の選手」「看護婦さん」といった夢のある答えはぐっと少なくなった。身のまわりから、魅力や夢がなくなってきた。

さて企業自体の魅力はどうか。売上、利益、配当というような数字で表せない

魅力があるのか。残っているのか。多くの企業が、リストラに取り組み、その結果、数字を信仰していて、おもしろくない。

「いつも新しい事に、手をそめている」「そこで働く社員は、明るくて爽やかである」「鮮度のあることばや広告」「見ていると、受け手がわくわくしてくる」、こんな会社になりたい。

リストラは終わった。企業の魅力アップに真剣に取り組む時がきた。

(味の素㈱：営業統括部長)

小売りのIMC活動

山本 輝夫

学生のやや高額な商品購買の過程を、調査や聞き取りを通じて調べている。一般と区別すべき特別な仕方があるわけではないが、時間に余裕があるせいか、家族、友人・知人、店舗の従業員などによるコミュニケーション、いわゆる広告とは異なるコミュニケーションの比重の大きさ、その影響の大きさにあらためて注目している。

小売店は一般に、メーカーに比べると、広告活動に頼る度合いが少ないが、直接的な顧客接点（の一つと言うべきか）で

ある。ここは原点にかえて、経験や場当たりのコミュニケーションではなくて、いわゆるIMC活動を意識的・計画的に推進しなくてはならないだろう。このところ小売店のコミュニケーション活動を対象として、シーン・コミュニケーションの実態を明らかにしようとしてデータを集めているが、トータルなコミュニケーション活動を戦略的に統合するIMCを基盤におかなくてはならないと実感している。

(姫路獨協大学：教授)

正しい個人主義のすすめ

米田清紀

バブル崩壊以降、長期的経済の低迷が続く中、経営・マーケティングにおける日本的な考え方と行動が各所で問題視されている。そのひとつに、「集団主義から個人主義への転換」がある。成熟と競争の時代に入り、集団主義は責任の不明確さ、ことを決する際のもどかしさ、さらには創造的な仕事をさせにくくしているなど批判が多い。とくにグローバル競争において問題の深刻さが指摘される。個人主義は個人の責任が重視される考え方であり、組織がそれを確認し、そうした体制

をつくることができれば、個々人としては、いくらでも自分の力が発揮できることになる。厳しいマーケティング競争下では、マス市場での競争から、個の市場での競争が重視されるであろうから、責任の個別化と権限の分権化がますます進むことになる。そこでは何より、個人が自己の責任と権限を認識し、自己完結できる力を培い、一方、組織は自由で開かれた体制づくりが急がれるのではないか。

(株マーケティングソフト：代表取締役)

お客さまの求める価値、 認める価値

六本木義男

人間の脳には、楽しい愉快的情報を受け取ると、相手にも楽しい愉快的情報を返すという仕組みがあるそうだ。逆に、むしが好かない、嫌だなと思うと相手もそれに敏感に反応する。だから、まず自分が好きにならなければ、相手も決して好きにはならない。

翻って考えてみると、我々は本当にお客さまのことを好きになろうとしているのだろうか？ もっと言えば、お客さまを本当に知っているのか？ 顔が見えているのか？ 役に立とうとしているのか？ 感動を与えようとしているのか？

ただ漠然と「お客さま」という、裏にはつかい棒しかない昔のロケセットを見ているだけで、実態をきちんととらえきれていないのではないだろうか。

もしそうであるならば、お客さまは、我々が彼らの求める価値を与えてくれるとは思わないし、当然のことに、我々が提供するものの価値を認めようとはしないだろう。

彼らが求めるのはコミュニケーションであり、自分の心に響く価値なのだ。

(株TPC：取締役)

情報感度を高めよう!

若林健三

地上系、衛星系、移動系の通信インフラの急速な整備・進展により、大量の情報を、高速に、しかも安く伝達することが可能になり、マルチメディア時代が本格化してきた。

それにつれて、ビジネスの視点では、マルチメディアをビジネスに活用しようという動きが活発化してきている。ひとつは、企業内の情報共有、情報活用のしくみづくりであり、業務スタイルの変革・革新への試みである。もうひとつは、マルチメディア情報を駆使してのニュービジネスの創造である。

一方、生活者の視点では、インターネットに代表される世界規模で、時間と距離の壁を越えて発信された情報洪水の中から、いかに自分に便利で役立つ情報入手するかが大きな課題となっている。

いずれにしても、マルチメディア時代には、大量の情報の中から、いかに必要となる情報を選択し、それを活用する、あるいはそこに知恵、アイデアを加え、価値を増大させるといった態度が求められる。そのためにも、個々人が情報感度を高めていくことが、ますます重要となる。

(日本電気㈱: BIGLOBE・VAN販売本部 部長)

マクロ環境のコントロール

渡辺好章

いままでは、環境諸要因を与件としてとらえ、それらにマーケティング・ミックスを調整してきた。

これからは、政治・経済・生態環境等アンコントローラブルとされてきた要因を、コントロールする必要が生じてくる。

なぜならば、グローバル・メガ・コンペティションの時代には、国家の制度効率性やインフラ・コストを含めた、トータル戦力の優劣が問われてくる。

例えば、農業を農林水産省と農協から解放し、21世紀のグローバル食糧需給構造に位置づけて、我が国の農業基盤と生産・流通構造を再構築し、農業に起業家精神と先端技術を導入することによって、国際競争力のある農業ビジネスが出現する。競争のルールが、国内基準から国際基準に替わったことを認識するべきである。

(城西大学: 教授)

A Friendly Attitude Counts More Than Technical Competence

Robert Beller

Years ago I was Vice President of Marketing Research at a Fortune 500 company (Seagram). My departments had more than 100 people, half of whom had contacts with our "clients," who were executives in our marketing companies. When I would greet new employees whose positions involved client contact, two of the pieces of advice I included were:

Show you're competent.

Show you're a friend.

If you are not competent and smart, then you cannot be of help to them. If you do not appear friendly, then they will be afraid to work closely with you because your work might hurt them.

Research is used to evaluate the work of marketing and advertising people. There are concept tests, ad tests, and surveys that track awareness, favorability, and purchase. The clients expect that you will show the numbers accurately. What concerns them more is that the interpretation of the results be fair. Results can be slanted to be critical or tolerant, depending on the attitude of the research analyst.

Ideally, then, you should show your clients that you are competent enough to help them, but friendly enough to be fair-minded in interpreting research that evaluates what they have done.

(President, Marketing Answers Consultants, Inc)

Quick, Accurate, and Low-cost Responses to the Customers' Needs

Charles Chen

The rapid technological advances and the spread of computers have made it imperative that everyone be quick and accurate. Publishing is an information-delivery business, but the advent of satellite television now makes it possible for people to receive information much faster than they could with newspapers and magazines. When such a sea change occurs and gives the consumers more choices, it is imperative that companies keep up with the customers' needs.

As economies have prospered, people's incomes and hence their standards of living have gone up. As a result, marketers must understand consumer thinking and must be

able to adjust packaging, channels, and pricing accordingly. At the same time, computerization simplifies information processing and cuts labor costs. This is how we achieve the goal of being quick, accurate, and low-cost.

In general, we need to improve, change, and create with perceptive thinking to succeed in our marketing efforts — and we have to do this in line with the principle of being quick, accurate, and low-cost. When this is done, a high-quality product at a competitive price is created and the enterprise enters an innovative era.

(President, MCEI Taipei Chapter)

The Future of Brands

Paul Genton

MCEI's recent World Congress focused on the future of brands. Indeed, one may legitimately wonder whether brands have a future, given how markets and consumers are evolving. Numerous authors have studied this issue, and their conclusions are mixed. Ultimately, it is up to the consumer.

Likewise, given the prolonged economic downturn, one may wonder if price will be the only successful sales strategy — even though aggressive price cutting could obscure the quality of even the best brand.

Europe has long been accustomed to “white goods” sold in department stores at sensibly low prices. But large distributors have recently launched their own products under their own or sub-brands. In some cases (primarily

in foodstuffs), product quality was sufficient to win over consumers. But even so, we cannot call this “the death of brands,” for one brand has simply replaced another.

There is always a brand whose positive recognition is the result of a good price:quality ratio. This is a difficult ratio to demonstrate, but consumers have little doubt about it.

As such, we should remain optimistic. Quality brands are here to stay, but new brands offering better quality at a better price will continue to appear. Marketing, whose main concern is to meet the consumers' needs, still has a bright future.

(MCEI International Chairman)

New Year, New Efforts; But Don't Forget the Lessons of the Past

James Gould

With the coming of the New Year each of us resolves to do better at those things we did or intended to do last year. For marketers this means new (and higher) sales forecasts, expectations, and quotas.

But we must stop for a moment and honestly assess our strengths, weaknesses, and shortcomings. We must honestly ask ourselves why we did not accomplish the previous year's goals. We must learn from last year.

It has been said that the road to hell is paved with good intentions. Each of us has the potential to achieve great things. Unfortunately, too few people set goals and make plans. As a result, most people are as ships adrift

without rudders, sails, compasses, or navigation charts. Most people's accomplishments are less than optimal.

This year, marketers must take charge of their destinies and become the captains of their ships. They must set goals and plan for their accomplishment. Last year's marketing tools will serve as your compass and navigation chart. It is up to us to use these tools, to learn from past shortcomings, and to diligently plan to accomplish our goals. Otherwise, the main shortcoming may be the person carrying out the plan.

(Professor of Marketing, Pace University)

What Great Brands Do to Connect with the Consumer

Jeffrey K. McElnea

Good marketers constantly study the “best-in-class” examples of major brands. And there is a pattern to those that have emerged as “best.”

We’ve come to know that it’s not product innovation. The common ground among the great brands is not performance. It’s the mythology. It’s recognizing that consumers live in an *emotional* world.

Households who receive a Nike direct mail kit, featuring a new basketball shoe, don’t sit around discussing the shoe’s technical merits — they talk about Michael Jordan’s game-winning points in overtime.

A great brand reaches out with that kind of powerful connecting experience. It’s an *emotional connection point* that transcends the

product. And transcending the product is the brand. A brand is an evolving metaphorical story. The brand story connects with something deep in the consumer — an appreciation of mythology. People have always needed to make sense of things at a higher level. We all want to think we’re a piece of something *bigger than ourselves*. Companies that manifest that sensibility in their employees, their retail partners, and their customers invoke something very powerful.

The great brands play a distinct role in the life of their consumers. They have a relationship. The relationship starts with awareness, is activated by promotion, and is *solidified* with direct one-to-one marketing over time.

(President, Einson Freeman, Inc.)

The Customer is God

Fred Uleman

We often say that, while the customer may be king in the West, the customer is god in Japan. Saying this is intended to imply that the Japanese company pays more attention to its customers than the Western company does. But does it really?

What are some other references to the gods in Japan? The first that comes to mind in a business context is the invisible hand of god — the idea that the market moves by strange and mysterious ways that we cannot know or fathom. Another is the “seeking the gods’ help in times of trouble” cliché — which seems to

imply that most people ignore the gods when times are good.

Both of these usages seem to bracket the concept of god in Japan — an unknowable to whom you pray when you are in trouble — an interpretation that is buttressed by the popular imported/translated phrase “god only knows.” And none of this implies a close relationship. Rather, the Japanese god is a distant presence that is largely ignored except for occasional genuflection.

Indeed, the customer is god in Japan.

(President, Japan Research Inc.)

こだわり

伊藤 慎 次

「あなたは今、何に拘っていますか。」
ちょっと抽象的すぎる質問かもしれない。
「あなたは今、何に興味がありますか。」
……パソコン、英会話、料理、健康、ス
ポーツ、これなら比較的簡単に答えが出
そうだ。

興味というのは、誰でも持てるもの
が、それから一歩進んで、更に追求し、
拘りを持つと言うことは、実は大切では
ないだろうか。

私にとってサッカーは、幼い頃から慣
れ親しみ現在も職業上携わっている。こ

れがなかなか奥が深い。南米、欧州では
一世紀以上の歴史を持つクラブがあり、
人々の生活に密着した文化を形成してい
るサッカー。日本でも世界レベルに近づ
けるには、やはり“井の中のかわず”で
はいけない。実際本場の姿を目で見て、
肌で感じ、さらに歴史的な背景を探索し
初めて本質を理解し得るのだろう。常に
「拘り」を持って接することが、自ずと
生活の質を向上させる。

(株ガンバ大阪)

グローバル スタンダード

小 原 謙 二

グローバルスタンダード、ここ数年こ
の言葉が聞かれて久しい。しかし最近あ
まりにも日本でしかみられないような不
祥事が続いている。確かに会社という組
織の中では都合のいい金太郎飴的な社員
が多出し、企業の論理を最優先に考える
風潮が出てくる事はある程度仕方がない
が、それが一般社会や国際社会で受け入
れられるものでなければならぬ。

昔、カラヤンが日本に来て、オーケス
トラを指揮した時、皆の音が合いすぎると
指摘したと聞いた。余りにも楽譜に忠
実に弾き、各人の個性に欠けるものであ
ったのであろう。ハーモニーは大切であ

るが同時に異なった人を排除してしまう
危険性がある。国際社会では、自分の会
社だけが良ければ、という考えは通じな
い。他人との違いを理解した上で自分の
意見をはっきり述べることによって、互
のコミュニケーションがはかれるのでは
ないだろうか。

今後日本の企業は、ますます世界各国
との相互の関係なくして生きてはいけな
い。経済の面で日本の一人勝ちは許され
ない。共生こそが不可欠である。その為
にも世界的な基準をしっかりと身につける
事が大切であろう。

(日本ジョンソン・アンド・ヒギンズ株)

イントラ&エクストラ

榎 間 良 治

エクストラネット（インターネット技術を利用した企業間ネットワーク）。情報化社会の中で、この言葉も、すっかり定着した感がある。しかし、このエクストラネット、特にEDI（電子データ交換）において、欧州に比べて日本では、これを利用する際の基本であるビジネスプロトコルの標準化が各業界でスムーズに進んでいないため、実用に至っている例は少ない。

というのも、先日欧州視察する機会を得た私は、彼らのEDIへの取り組み姿勢に、日本にない意欲と決意を感じたから

である。彼らの北米・アジアに対する危機感やEJ統合化に向けての気運が彼らを後押ししているのだ。今のままでは、日本のエクストラネットは世界から見るとイントラネットだと指摘される可能性が十分あると考える。

当然のことだが、標準化は日本の中で論ずるだけでなく、世界の中で論ずる時代である。

そして、これはネットワークだけの問題ではないことは明白である。

（日本電気㈱：BIGLOBE・VAN販売本部主任）

「ストーリーテラー」だけが生き残れる時代

坪 田 佐 保 子

「ケチケチ奥さん雑誌」がヒットし、清貧の思想が流行した90年代初め、主婦たちは創意工夫で暮らしのスリム化を楽しんでいた。5年後のいま、企業のリストラが一巡し、本格的な家計のリストラが始まったといわれる。

全世帯の7割が給与所得者という国では、会社の空気がたちまち社会に伝播する。先行き不透明でたんす在庫は十分とあれば、買わないことは少しも苦ではない。でもそれだけの毎日なんてつまらない。

主婦は主婦とは違う何かでありたい。たとえばガーデンデザイナーに。あるときは気の利いたイタリアンシェフに。あるときは有能なフィナンシャルプランナーに。またあるときは「失楽園」のヒロインに？□□が欲しいのではなく、私を○○にしてくれる何か、が欲しいのだ。

ニーズ薄弱、市場脆弱な時代は、“消費にともなうストーリー”を語れるものだけが生き残れる時代でもある。

（PRプランナー）

あとがき

『百人百語』第15集を刊行することができました。今年もマーケティング実務者、経営者、学界の先生方、コンサルタントの方、そして海外の仲間と幅広い分野から素晴らしい提言をいただきました。

例年に比べて若干、提言数は少ないですが、ひとつひとつの提言は“思い”と“熱気”の感じられるものばかりです。

20世紀から21世紀に向けてのカウントダウンの中、日本は、今大きな変革をとげなければならない節目の時期を迎えています。グローバル化の進展に伴うメガコンペティション対応、ビッグバンへの対応、コーポレートガバナンスの確立、情報システム改革……、やらなければならないことはたくさんあります。

21世紀に向けて世界市場で日本の企業が、日本の経済が発展するためには、私たち実務家の「知恵」と「勇気」と「実行力」が必用です。

本冊子がその一助となり、みなさんにおおいに活用していただけることを期待しております。

1997年12月9日

編集委員

石田 巍	六本木義男
加藤元久	F・ウレマン
御巫理花	若林健三
山口英生	

編集・発行 MCEI東京

事務局 〒102 東京都千代田区麴町4-3
紅谷ビル5F

電話：03(3263)7134 FAX：03(5275)1246

MCEI宣言

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

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

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