



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 1999

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 聰	(株)千修
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	鎌田 泰彦	サントリー(株)
理事	早川 和男	資生堂化粧品販売(株)
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〉

理事長	山本 学	山本国際マーケティング研究所
常務理事	柳瀬 浩一	キリンビバレッジ(株)
常務理事	松岡 一男	(株)ワコール
常務理事	中野 治	凸版印刷(株)
理事	定由 圭一	キリンビール(株)
理事	堀川 潤	オッペン化粧品(株)
理事	伊藤 禎次	(株)ガンバ大阪
理事	森田 敏広	ダイハツ工業(株)
理事	澤田 好宏	(株)伸和企画
理事	朝比須 肇子	フィガロ技研(株)

百人百語 キーワード'99

目次・索引

(掲載はお名前順になっています)

あ行

生活は、52週で割れるものではない。
石田 巍1
アクシス・エスピー研究所:代表

始めの一步は、基本から
伊藤 則一1
メルシャン㈱:広報営業部 統括課長

新たなマーケティング・アイ
井戸本 恵司2
㈱井戸本:代表

「自立」と「強いリーダーシップ」を/
今尾 昌子2
گران・ルー

魅力ある医薬品小売業界で
不況打破は難しくない
岩政 幸伸3
トップセールスマン(元大正製薬専務)

情報時代こそ現場主義を.....
植月 正章3
㈱アシックス:常務取締役フットウエア本部長

ストップ・ザ・少子化
(女性が働きやすい社会を)
大橋 照枝4
麗澤大学:国際経済学部教授

「生きる力」と「心」
岡林 みどり4
ボーラ文化研究所

物事にマジックはない
奥井 俊史5
ハーレーダビッドソンジャパン㈱:代表取締役

人間産業の時代
奥住 正道5
㈱奥住マネジメント研究所:代表取締役社長

「現場視点」は「資産」である
小野 敏博6
㈱ヒロモリ:常務取締役

か行

組織内マーケティングをしてみたら?
香川 公一6
㈱ヤラカス館本店:マーケティング事業部取締役

“一期一会”の商品開発をせよ/
加藤 元久7
㈱大風社

本当の「関係づくり」マーケティング
金原 亜紀7
㈱電通広報室出版部:月刊アドバタイジング副編集長

企業倫理なくして国際化なし
川嶋 保8
㈱ディー・オー・エム:顧問

マネジメント能力と成果
吉川 京二8
㈱プリチストン:東北支店長

マーケティングは毒にも薬にもなる
倉光 弘己9
戸亜大学:教授

思いやり競争
黒田 節子9
マーケティングコンサルタント

グローバル化と日本固有の良さ
小坂 恕10
城西大学:経済学部教授

半額マーケティング戦略
近藤 聰10
㈱千修:マーケティング企画室 室長

さ行

君の「営業新製品」開発は?
佐久間 晃二11
日本衛星放送㈱:代表取締役社長

浮沈曲線の美しさ
佐々木 亨11
名古屋商科大学:教授

昭和の常識は平成の非常識かの議論を	
佐藤 福雄	12
株式会社：営業企画部部長	

コンセプトチャルセリングのお薦め	
澤田 好宏	12
株式会社：営業企画部部長	

マーケティングとは欲望の科学である。	
ジャン・ルイ・アジゾラ	13
カレノアール：社長	

脚下照顧（II）	
杉山 慎策	14
ニッポンリーパル：理事	

10代の「弱り」	
鈴木 忍	14
株式会社：代表取締役	

価格から価値へ	
関口 悦功	15
株式会社：営業統括部・取締役部長	

た行	
----	--

混沌の中。トライする力。	
田下 圭人	15
株式会社コミュニケーションリバー：代表取締役	

つなぎ直し	
谷口 正和	16
株式会社：システムデザインシステムズ：代表取締役社長	

サービスの「不良率」	
谷口 優	16
四日市大学：経済学部教授	

日本崩壊の今こそ	
新しいマーケティング創造のチャンス	
千足 隆昭	17
ヒューマンマーケティング研究所：主宰	

な行	
----	--

「モノとの出会いの感動」を／	
中島 敏一	17
株式会社：バル編集部次長兼企画開発室長	

本当の商売	
中田 信哉	18
神奈川県大学：経済学部教授	

ビールと発泡酒	
中西 将夫	18
株式会社：代表取締役	

昔を今に	
中野 治	19
凸版印刷株式会社：関西TIC本部長	

店頭の悲劇	
流行と量販は食文化を貧困にする？	
成島 和仁	19
キリンビール株式会社：営業本部 営業部 営業企画担当 部長補佐	

やはり価格競争力が決め手	
西川 徹	20
札幌学院大学：商学部教授	

価値創造の感度が生産者に求められている	
西田 弘	20
ダイハツ工業株式会社：社友	

長銀破綻とグローバリゼーション	
西原 宏	21
富士食品株式会社：顧問	

店頭元気主義	
仁藤 正平	21
株式会社：ハーベスト：大阪支社社長	

SCMからDSCMへ	
沼本 康明	22
株式会社NEC総研：取締役主幹研究員	

カロリー戦争	
野中 信夫	22
キリンビバレッジ株式会社：営業本部・取締役本部企画部長	

超不況時代の“適切な消費”とは？	
野村 正樹	23
野村オフィス：代表／作家	

は行

消費者志向の二極分化

- 早川 和男……………23
資生堂化粧品販売部:ドラッグストア部 課長

この指とまれ

- 平澤 修……………24
朝日酒造部:常務取締役

せめて「実演生産」で、モノづくりを見せてほしい。

- 平田 実……………24
株式会社コミュニケーション・デザイン・ラボ:代表取締役

「女の感覚で……」を排す

- 平松 昌子……………25
株式会社バーソンス:常務取締役

ライバルはどこにいるのか?

- 広瀬 雅人……………25
株式会社サンケイリビングサービス:営業推進部次長

今も昔も、強いブランドは作り手の匂いがする。

- 福岡 隆司……………26
株式会社通信社:プランニングディレクター

「おもい」のマーケティングコミュニケーション

- 福沢 暉夫……………26
株式会社システムコミュニケーションズ:開発企画室 取締役統轄部長

店で飲むか自宅で飲むか

- 堀江 憲……………27
日本経済新聞社:編集者

もどかしさシンδροームが襲いかかる

- 堀川 潤……………27
オープン化粧品部:広報宣伝部宣伝課課長

ま行

自己防衛への挑戦

- 松岡 一男……………28
株式会社ワコール:ウイングブランド事業本部 戦略企画グループ長

政府の無策を責める資格

- 水口 健次……………28
株式会社戦略デザイン研究所:代表取締役

敵は味方、味方は敵

- 三田村 和彦……………29
三田村和彦企画事務所

本業追求

- 宮脇 賢治……………29
花王株式会社:MK開発室 グループリーダー

快を分沁させる会社を再スタートさせたい

- 村田 昭治……………30
慶應義塾大学:名誉教授

影を追うマーケティング

- 望月 明……………30
川口学園:企画室コーディネーター

メタモルフォーシス・マーケティング

- 望月 照彦……………31
多摩大学:教授

や行

ポケベル世代の世間の狭さ

- 矢嶋 隆……………31
学校法人 川口学園
早稲田遠近医療福祉専門学校:病院管理科教員

ロジスティクスの基本をしっかりと

- 谷津 昇……………32
物流政策研究所:所長

ジャパン スタンダード

- 八巻 俊雄……………32
東京経済大学:コミュニケーション学部教授

ファッションタウンの創造

- 山口 喜久男……………33
株式会社生活行動研究所:代表取締役

自分をみがこう

- 山田 篤……………33
味の素株式会社:営業統括部長

IMCの戦略的展開

山本 輝夫……………34
姫路獨逸大学:教授

21世紀に向かう“戦略”概念

山本 学……………34
山本国際マーケティング研究所:代表

パソコンは片肺飛行

米田 清紀……………35
㈱マーケティングソフト:代表取締役

ら行

「信頼」はすべての人間活動の基本

六本木 義男……………35
㈱TPC:取締役

わ行

電子コミュニケーションのすすめ

若林 健三……………36
日本電気㈱:BIGLOBE・VAN販売本部 部長

たおやめ文化の時代

渡辺 好章……………36
城西大学:教授

海外

21世紀のブランド

ジェラルド・キャロン……………37
デザイナー

「質・価格」の最適関係は サービスによって可能に

ポール・ジェントン……………39
MCEI国際本部:理事長

Plan for Unexpected Changes

Robert W. Beller……………41
President, Marketing Answers Consultants, Inc.

The Nature of Marketing

Charles C.N. Chen……………41
Chairman, Formosan Magazine Press

A Challenge for 1999: Look forward by looking back

Arthur Dietrich……………42
President, artm.com Inc.

Managing Growth

Jamie Dow……………42
President, The Brand Development Centre

The Future of Marketing is in Your Hands and Your Head: Use All Three.

Jonathan Gabay……………43
CEO, The Creativity Works
from *Teach Yourself Imaginative Marketing*

Marketing on a Shoestring Budget

Barbara Gabogrecan……………43
President, MCEI Melbourne Chapter

To Prosper When All About You Are in Disarray

James Gould……………44
Professor, Pace University

The Third Revolution of the Information Age

Douglas Ritter……………44
VP Marketing Communications, GTE

You Cannot Become Multinational at Home

Mika Tomiyama……………45
Japan Representative,
Norwegian Seafood Export Council

Blaming the Customer

Frederick M. 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 1999

生活は、52週で割れるものではない。

石 田 巍

スーパーマーケットは1年を52週で割り、生活者に対してその週に合わせた提案をしているという幻想が、メーカーの営業マンや本部のマーケティング担当者にあるらしい。

結論からいうと、そんな事は無いし出来ない。年間52週全てにその時期に対する理由を付けて提案する事など不可能に近い。

例えば、6月の父の日を過ぎた週に各ストアは「中華フェア」や「イタリアンフェア」を実施する。なぜこの時期に行うか？その理由など全くない。簡単に言えばテーマが無いから、そして生鮮3品

や多くの食材が動く料理群だから実施するのだ。それが実態だ。

食に限って大雑把に言えば、1年間の生活はウィークデーとウィークエンド、連休と単独の休み、お金が入った後と入る前、気温の変化、そして個人的なハレの日（家族の誕生日、結婚記念日等）と民族的ハレの日や期間（お正月やお盆等）によって作られる。それは1日限りの場合もあるし、2週間の場合もある。

ストアが1年を52週で割っているのは、管理上便利だからに過ぎない。

アクシス・エスピー研究所：代表

始めの一步は、基本から

伊 藤 則 一

革新とは、劇的に起こるものではない。

基本的で計画的で、緻密な努力を伴い、実践しながら成果を蓄積していくことだ。

小さなプロセスを踏んで確実にステップアップして、より大きな成果を生んでいくものだ。そのための準備を整え、明確な目標に向かい、作業を集中化させる

ことが大事な基本だ。

今の時代の意味とそれとの関係作りが見えたなら、基本を徹底し、実践する。

未来への一步は、すでに始まっている。

これもまた基本だが、なにを始めるにも、まずははじめの一步が大事だ。

メルシヤン(株)：広報営業部 統括課長

新たなるマーケティング・アイ

井戸本 恵司

今、企業そのものが業態を変えなければならない時期にあるのではと考えます。

その要因は、世界に類を見ない「少子高齢化」の進行であります。この人口構成の大変化は国策を変え、社会システムを変え、経済構造を変え、生活様式をも変える程の因子であります。

ふたつめは「生命への危機感」の高揚であります。この因子には、不良外国人の増加があり、環境問題があり、原子力問題などがあり、身の危険、遺伝への危

険、環境破壊、国防、果ては人類滅亡への危機を募らせます。

企業を21世紀につなげ成長発展させるには、上記の二大ウェーブに沿い、対応する業態を固め、理念、方針を持つことが肝要かと思います。

ここに新たなるマーケティング・アイが発生し、そのキーワードは「健康」と「安全」だと考えております。

(株)井戸本：代表

「自立」と「強いリーダーシップ」を！

今 尾 昌 子

「企業は人なり」……とはよく言ったものだ、最近つくづく実感いたします。

情報化が進めば進むほど、経済情勢が混迷する時代こそ、カッコ良さや「カタチ」だけの企業ではダメだと確信します。

大切なのは、結局、社員ひとりひとりの意識改革、自立ではないでしょうか。「これまでやってきたから、これでいい」という考えは、ズバリ「NO」です。

常に自らの仕事に課題発見ができ、改善しようとする姿勢、企画提案力と積極的な行動力こそが求められる時代になっ

てきました。

社員全員がマーケターであってこそ、どんな時代でも勝てる企業になれると思います。そのためには、まず、リーダーと言われる人たちが「強いリーダーシップ」を発揮しなければなりません。

企業だけでなく、日本という国も同じですが、そこらへんがちょっと弱い気がする今日この頃。自分から変えなくては、始めなくては。

グラン・ルー

魅力ある医薬品小売業界で 不況打破は難しくない

岩 政 幸 伸

☆ウイナー・テイク・オールという言葉ピッチの業界です。列島各地に7万店余もひしめき合い、僅か1%の店が一人勝ち、このままでは薬局薬店の専業は難しい。

1975年、薬局開局等の距離制限撤廃

1995年、再販売価格維持制度撤廃

に至るまで規制規制で業界過保護。この永い期間に資本蓄積を図ったならば、今日程衰退はしなかった。イソップ物語、ギリギリス同然。

☆マーケティング軽視の業界

儲けるための安売りがアベコベ損ばか

り。3割引なら1.43倍売って元々が計算そっちのけ、仕入れ原価とリピートの貰い忘れて、一人勝ちドラッグストア出現も不思議でなし。

☆悲願ともいえる医薬分業も医療機関とのゼロサムゲームで旗色悪し。13兆円市場にいいよ。マーケティングリサーチ会社と商社が協調し、次々とソフト開発中。ここでもウイナー・テイク・オールが実現近し。

トップセールスマン(元大正製薬専務)

情報時代こそ現場主義を……

植 月 正 章

情報技術革新が一層のグローバル化を推進している。在宅のままで大リーグのホームラン競争やNBAファイナル、スーパーボール等の熱戦をライブでリアルタイムに楽しめる。1人1台時代のPC配置で世界中の情報をEメールやインターネットで知る事もできる。

こんな時代だからこそ、「現場主義の徹底による現場情報の重要性」を社内外に訴えている。

対して「こんな多忙な折、わざわざ外を駆け回らなくても情報は机上で取れる//」との反論に出遭う事が多い。はた

して「最高のレシピがあれば誰にでも美味しいパンや料理が作れるのだろうか?」「舌のフィーリングや手ごころ」で独特の味は生まれるのだと思う。

いわゆる「形式知に転換できない暗黙知の世界」にこそ大きなヒントやチャンスが潜んでいるのだと思う。情報時代だからこそ、一層の「現場主義の徹底による五感情報の収集」が求められていると確信する。

「宝の山は現場に」。「鍵は外に、力の内」の言葉が重みを持つ。

㈱アシックス：常務取締役フットウエア本部長

ストップ・ザ・少子化 (女性が働きやすい社会を)

大橋 照枝

80年代には、女性の時代と、世の男性マーカーは危機感をもって本気で女性の声に耳を傾けた。世紀末の今、不況と嘆いているだけでなく、再び女性に問う時代が来ている。女性の未婚化、晩婚化が進み、97年の合計特殊出生率は1.39と、人口の維持に必要な2.08から遠のくばかり。人口学者の予測では、日本の人口は2051年に半減し、3000年には日本人は事実上地球上から姿を消すという。このままでは景気どころか日本がなくなる。早急に女性が、経済的自立をしながら、子

供を生む選択がしやすい社会にする必要がある。経済企画庁の「1998年版新国民生活指標」では、日本の“女性の働きやすさ”はOECD29カ国中19位。15年前の16位から更に後退。国連開発計画（UNDP）の人間開発指数では、日本女性の社会進出度は38位で先進国中最下位。単にマーケティングの標的としてだけでなく、日本の女性のあり方を、男女がきちんと向きあって問い直す時が来ている。

麗澤大学：国際経済学部教授

「生きる力」と「心」

岡林 みどり

中教審では、はじめ「生きる力」をスローガンにしていた。だが神戸の事件らしい「心」を思い出した。生物学者や認知心理学者は人間が本来持っている智慧や意欲を引出すのが教育だと考えるので「生きる力」を好み、伝統や書物を大事にする人々は「心」を好む。

だが「刀」が「切る道具」であるように、「心」は「生きる力」である。しかしおもしろいもので「刀」となると、それは美術品ともなり、人間がすることは磨いて、泥棒に盗まれないようにすること

ぐらいしかない。つまり刀に仕えるのが人間ということになる。

だが、刀が「切る道具」でしかなければ、磨くもよし、売り払って鉄砲にかえるもよしとなる。あるいは体を鍛えれば、素手でも闘えるとすら豪語できるのである。

同じように「心」は床の間によくおさまるが、「生きる力」は躍動し、人を生きた主体たらしめる。

ポーラ文化研究所

物事にマジックはない

奥井俊史

お客様に満足を提供するCSへの取り組みは、わが社でも重要なものの一つであるが、もともとCS自体は目新しい活動でも何でもなし。商品の販売時に付加価値をつけることによって、お客様にご満足いただくこと。しかし多くは販売時点で取り組みが終了してしまっていないだろうか？

本当の取り組みは販売直後からがスタートである。継続的な取り組みをすることによって、顧客との信頼関係を築いていく。こうすることで、お客様にいつまでも自

分たちのもとに、いていただけるのである。本当のCSとは、いかに継続的な取り組みを根気よく、実際に実行できるかということである。商売としてごく当たり前のことであるが、継続してやり通すことはたやすいことではない。それでも、言ったことは必ずやるように努めるのである。それも、ただやればいいというのではなく、自社でする最高のレベルで徹底してやるのである。有言実行。物事にマジックはない。

ハーレーダビッドソンジャパン(株)：代表取締役

人間産業の時代

奥住正道

「隣の車が小さく見えま〜す」というコマーシャルが流行った頃、カローラとサニーが大衆車の車の座を巡って争っていた。消費者の上昇志向は高度成長と共に高まり、やがてマークIIが月販3万台のお化け商品と化していった。それは大量生産・大量消費を是とする工業化社会ゆえに現れた現象で、単一商品の市場占拠率をとることが企業の重要課題であった。

しかし、マークIIのようなお化け商品はもう存在しない。人々は他人に影響されず自分なりの暮らしを求めており、そ

れは成熟社会の特徴で景気変動に影響されることはない。企業はマーケットインの発想、それも個人を意識した生産活動が求められている。その意味で一人ひとりの人間を尊重する「人間産業」としての行き方を、これからの企業は追求することが大切になってきた。

顧客一人ひとり、社員一人ひとり、そして取引先一人ひとりにホスピタリティ・マインドをもって対応することが人間産業の基本理念となる。

㈱奥住マネジメント研究所：代表取締役社長

「現場視点」は「資産」である

小 野 敏 博

システム開発では、最初のニーズ把握の工程において、ニーズを3つに分類してとらまえる。①現場の声から出てくるもので正しい事。神様という。②現場の声から出てくるもので正しくない事。悪魔という。③現場の声から出てこないもので正しい事。とんまという。

神様だけの選別と、とんまを見抜く事が重要であるという。この神様ととんまの2つを合わせて真のニーズという。

マーケティングの世界でも同じ事が言

える。神様だけを選別する眼力、とんまを見抜く洞察力が重要である。その為に、常に視点を現場におく事と、トップマネジメントとして、その現場に立った人達へ、ビジネス視点(マインド、スキル)とやる気(権限委譲ともいう)をしっかりと与える事が大事である。

今後、「現場視点」は、企業の「資産」としてとらまえらるであらうから。

(株)ヒロモリ：常務取締役

組織内マーケティングをしてみたら？

香 川 公 一

マーケティングの基本は顧客を知ること。その心を掴むこと。そんなことは、誰でも知っていること。では、マーケティングをする側が、その関与者を知っているか？ その心を掴んでいるのか？ どうも現実を見ていると、知っているのかな？ 掴んでいるのかな？ という現象のほうが多く見られる。

孫子は、敵を知り己を知らば、百戦して危うからずと言ったが、敵を知ることばかりに心を奪われ、味方を知る努力があまりに少ないのではなかろうか。そこ

に落とし穴が潜んでいる。ここ数年のマーケティングの問題は、ほとんどマネジメントの問題と言っても良いくらいである。これから数年間もそうだろう。マーケティングの良し悪し、成果の多寡を決めるのは、結局は人である。

作戦としてのマーケティング・ミスは敗者復活できるが、人のあり方のマネジメント・ミスは致命傷になりかねない。

そのことに、早く気付いた方がいい。

㈱ヤラカス館本店：マーケティング事業部取締役

“一期一会”の商品開発をせよ！

加藤元久

店の中は基本的な“顧客接点”の場である。店での顧客対応というサービス(商品)はその場で生産され、同時に消費される。瞬間的な製造・販売・消費を通して、この商品の品質が評価され勝負が決まる。

店側にすれば一人の客は全体の何分の一かであるが、客にすればその一度の出会いがサービスを受ける全てになる。そこで「ちょっとうれしいな」と思わせるか、「な〜んだこんな程度か」、と思わしてしまうかの差は、「また来たいな」と「二度と来るものか」の差になってしまう。いってみれば、顧客対応というサービス(商品)は“一期一会”のマインドが生産

・販売側に必要なのだ。

お客の気持をその場(瞬間)で読み、次の行動を予測し対応するという生産技術(売り子のスキル)が必要といえる。この生産技術は自社開発を行う以外に生み出せない。

世間ではハード商品の開発には莫大な経営資源を投入するが、サービスという商品の開発に投資をしたという話は、あまり聞かない。それでいて「売れません」とぼやいている。一期一会のマインドを養い、“お客様”の心を捉えるようなサービスを開発してもらいたい。

(株)大氣社

本当の「関係づくり」マーケティング

金原亜紀

昔から「顧客との関係づくり」については、色々な角度から広告マーケティングの専門家が注目し研究している。特に90年代に入ってから、ただ黙って商品を作っていれば売れる、という時代は完全に過去のものとなったため、より一層その効果的なアプローチが論議されてきた。その結果、気がついたらデータベースマーケティング、インタラクティブマーケティング、アフターマーケティング……などなど、細分化された様々な考え方が取り沙汰された。

広告の専門家達も、もはやその違いはどこにあるのか、はっきり言明できる人はなかなかいないのではないかな。

しかし、私は今この「関係づくりマーケティング」に最も注目している。私が編集を担当している月刊アドバタイジングでは96年・97年とブランドエクイティをずっと追いかけていたが、その「ブランド」をさらに消費者に伝えるには、それが不可欠なのだ。近々弊誌で大々的に取り上げるので乞うご期待。

㈱電通広報室出版部：月刊アドバタイジング副編集長

企業倫理なくして国際化なし

川 嶋 保

セオドール・レビットが近著で次のように述べている。「アメリカ国民の主要な関心事には不思議な周期性がある。ビジネスと政治では、近年の関心は地位の高い人間の倫理に集まっている」

日本も相似ている。政官はさておきビジネスでいえば、企業の最も価値のある資産の一つは「誠実」という評判を得ることである。そして企業の倫理性とは働く人々の倫理感の総和である。会社に関係する一人ひとりには高い水準の誠実性を堅持することが望まれるのだ。たとえば

社を擁護するためであろうと、偽証などの違法行為をすることは悪。不正な手段や虚偽の数字で業績を達成したことも悪。目的は手段を正当化しないという認識である。

欧米の一流企業はこの思想を行動規範と定めている。つまりグローバルスタンダードだ。日本企業の倫理性の希薄さは大衆の将来への不安感を増幅させ、国際評価を下落させている。企業倫理の文書化と実行は急務である。

(株)ディー・オー・エム：顧問

マネジメント能力と成果

吉 川 京 二

東北地区の責任者として赴任後1年半になる。方面軍司令長官としてのマネジメント力が問われるわけであるが、成果は遅々として出ない。ビジョンを構築し、戦略を立てて部下を叱咤激励しながら、リーダーシップを発揮し、成果をあげることがマネジメント能力であるが、なかなか思い通りにその成果は出てこない。環境が悪いのか、戦略構築が悪いのか、実力が不十分なのか、また大本営のマーケティング戦略が悪いのか、自問自答することが多い。

自問自答の結果、成果が出ないのは環

境もさることながら、やはり、戦略の整合性とスピードを持った実行力とチェック・フォローの不充分さが成果が出ない要因と考えざるを得ない。

かつて日露戦争で活躍した児玉源太郎大将はあのきびしい環境の中で、誰れにも負けない成果を出している。言い訳のきかない戦争という中で成果を出すということは、それだけでマネジメントの原理、原則をスピードを持って実行したに違いない。

(株)ブリヂストン：東北支店長

マーケティングは毒にも薬にもなる

倉 光 弘 己

近頃気になるのは、方法論信者の横行である。不況を乗り切る方法、売れる商品づくりなど、即物的方法論を求める人と万能薬のようにこれ売りつける人があまりにも多い。

マーケティングは所詮方法論であり、これに「戦略」がついて、初めて哲学的な思想が入れられるのである。戦略が生産者側、売り手側の都合と言葉で語られる限り、結果は従来通りの「押し込み型」の販売方法論の域を出ることはない。

お客さんが何に困り、何をあきらめて

しまっているかが見えないようでは、本当のお客さんの気持ちがあつかめる筈はない。本気でそれを探し、解決していこうとする人には、マーケティングは良薬になるが、使い方を間違えると毒にもなる。

原則のない政治も、人格のない教育も、道徳のない商売なども、すべて人間をおかしくした原因である。ちなみに、これはマハトマ・ガンジーの言葉の一部である。

芦屋大学：教授

思いやり競争

黒 田 節 子

7万円余の現金とクレジットカードの入った財布を公衆電話のそばに置き忘れた。すさんだ話が多い昨今の世相である。出てくる筈がない。モノ忘れがひどくなったわが身を嘆くことしきり。

諦めきった時、それが出てきたのである。驚いた、元気が出た、それだけではない。そうだ／こんな全うな人がいる限り、戦後最低とか史上最悪の不況であっても人は明るく生きていける筈だ、と思った。全うな人のその根っこにあるのは、相手への思いやりだ。

商いも同じではないか。全うな商売とは、これまでのような押しつけがましい付加価値や、見せかけの安売りとは反対のものである。これからのマーケティングに求められるものは、買い手に対する思いやりをモノやサービスでいかに表現するか、である。

客への「思いやり競争」、それに勝つことをおいては、不況脱出の道は開けないのではないだろうか。

マーケティングコンサルタント

グローバル化と日本固有の良さ

小坂 恕

グローバル化はますます進むだろう。その際、外国の良さを取り入れるべきところは取入れるが、日本固有の良さで守るべきものは守り、逆に世界に日本の良さとして自己主張していかなくてはならない。

その場合、これらを識別する理論枠組みを用意せねばならない。マーケティングのマクロ環境要因のうち、経済、技術、人口統計（寿命、核家族、教育、女性の社会進出等）要因は先進国でも共通の要因であり、欧米に日本よりすぐれたものが

あれば日本も取り入れていかねばならない。

マクロ環境のうち、文化、政治、自然環境要因は国によって異なる各国固有の要因であるから、日本の文化をベースにした経営やマーケティングは、その良さを国際比較のなかで再認識し、積極的にその長所を生かしていかなければならない。

世界に真の日本の存在を価値あるものとして認めさせるのは、むしろこれからである。

城西大学：経済学部教授

半額マーケティング戦略

近藤 聡

航空会社の老舗、パンアメリカン航空が倒産し、新興のサウスウエスト航空は驚愕の経営戦略でアメリカ航空界の大手の一角に食い込んだ。

先頃パンアメリカン航空の男達为中心となり再起し再生、“よく戻ってきたねーパンナム”の名のもとに再フライトを達成している。

日本ではスカイマークエアラインズが“半額マーケティング戦略”をもって登場し、JAL、ANA、JASも国内外路線の割り引き運賃競争への拍車がかかった。半額、個人向け正規割引運賃60%オフ等

は、顧客にとって大歓迎。“快適移動空間商品”“ハイクオリティ・サービス”という名の価値もこの際サラリとすてても良い。しかし、航空ビジネスをする上でリストラに起因する安全性、離発着時間という基本的価値が失われるであろうことは目に見えている。

航空ピックアップ……国内外競争力低下マーケティング時代。この際、サウスウエスト航空に“日本の空を飛んでもらいたい”という顧客の声が上がるのはもう時間の問題である。

㈱千修：マーケティング企画室 室長

君の「営業新製品」開発は？

佐久間 昇二

今、なかなか売れない。そんな時いつも、マーケティングの担当者の口から出る言葉は決まっている。“市場が冷えている”“商品に特長がない”“価格が高い”など……売れないワケを言わせると実に巧い。

そんな時、いつも聞くことにしている。“君がつくった新製品売れているかい？”と。大抵キョトンとして“いえいえ私は商品をつくる立場にありません。私のつくった新製品と言われても……”

“君がつくった企画、君がつくったプロモーション、それが君の商品。商品をうまく売るため、知恵をしぼって作り上げた君の新製品の売上げはどうなの？”

そう聞くと“ムニャムニャ”と途端に口数が少なくなる。

営業の新製品……実はこれが売れない時ほど大切ではないか。R&D部門にぶつける要求を、自分の営業新製品開発にぶつけてみるのが今一番大切と思う。

日本衛星放送㈱：代表取締役社長

浮沈曲線の美しさ

佐々木 亨

ヒトの一生には必ず浮き沈みがある。沈むほうを例にとれば、幼時の病気にはじまり、家族の死、受験の失敗、就職先での有為転変、退職、親友との別離、そして老年期の落ち込みなど、さまざまである。

だからこそ「人生、七転び八起き」という先人の覚悟が光るのである。

この不況の中で、企業は業績不振や倒産などかつてない浮沈を経験している。浮沈曲線が突如出現したかのような狼狽も目立つ。

産業時間も、普通の個人時間＝人生と同じように浮き沈みがある。右肩上がりの直線だけの、予定調和の人生なんて気持ちが悪い。

産業も浮沈曲線を描き、人生もまた浮沈曲線を描く。一寸先は闇。この認識を共有しあい、お互い支え合おうではないか。苦境の中でこそ生活者優先のマーケティングの真価が問われる。

いざ創らん、筋骨きのないドラマを。

名古屋商科大学：教授

昭和の常識は平成の非常識かの議論を

佐藤 福雄

平成になって10年になりました。昔から10年ひと昔と申しますが、日本国は、政治、経済、社会の現象やシステムどれをとっても、金属疲労を起し、抜本的にやり直さなければならないようです。この時に、今のしくみや、システムを直すという発想も大切ですが、逆に考えてみるということも大事ではないかと最近しみじみ考えます。

朝起きて、夜寝るということも、夜働いて、昼寝る人もいますし、朝、昼、晩と3食食事をする人も、今は、5食とて

いながら、朝食を食べない人もいます。今まで、教えられた昭和の習慣や常識が、今の平成ではだいぶ変わっているのではないかと。一度皆で議論をしてもいいのではないかと。そして、そこから、新しい常識なり、発想が生まれるような気がいたします。世代を越えて、一度大討論会をしたいものです。テーマ、ジャンルを設定し、一度整理、整頓をしてみると、新しい一歩が踏み出せるのでは……と考えている今日この頃です。

(株)ヤフルト本社：営業企画部部長

コンセプトチャルセリングのお薦め

澤田 好宏

コンセプトチャルセリングと言う言葉は未だ聞き馴れない言葉かも知れませんね。

コンセプトチャルセリングとは字のごとし「その商品のコンセプトを正しく理解してもらって、その商品を購入してもらう」ということです。商品の開発時のコンセプトや、どんな人がどんな時にどんな風に使っているか（商品ポジショニング）をちゃんと理解して買い求める。今日だけ値段が安い。今日だけ景品が付いている。そのことに惑わされて、商品コンセプトを正しく理解しないまま思わず

その商品を買ってしまい、家に帰っていざ使ってみると全然欲しくない商品コンセプトだったら、もう2度とその消費者はその商品には戻って来ません。

ECRという概念の中にコンセプトチャルセリングがあります。「もっと消費者を見つめよう。消費者のためになることだけをやろう」。我がまな消費者の夢は、本当に欲しい商品を好きな時に、好きなだけ、納得出来るプライスで購入できると言うことなんです。

(株)伸和企画：営業企画部部長

マーケティングとは欲望の科学である。

ジャン・ルイ・アジゾラ

基本的な欲求が満たされた豊かな社会の中で、社会の変化や心理的な影響に左右される我々人間の消費行動のメカニズムに基づいて、マーケティングは新たな需要を作り出そうとしている。

ヨーロッパはますます、限られたミクロ社会における現象に左右されながら機能するようになってきている。人に納得させ（買わせ）る技術は、ターゲットをいかにうまく絞り込むかということであり、単に誰もが買ってくればよいというのではなく、オピニオンリーダーを納得させ、彼らに買ってもらうということを狙っている。

かつてオピニオンリーダーは簡単に抽出できた。なぜならオピニオンリーダーとは金銭的なゆとりのある知識階級に属していたからであり、彼らが消費の模範を示していたのである。つまりマーケティングとは購買力のある層をターゲット設定することで成立していたのである。

しかし今日、何もかもすべてがより複雑になっている。ターゲット設定は文化レベルの違いによって成されなければならない。「文化」という概念が大きく開かれたことを物語っている。ここで言う「文化」とは知識の積み重ねではなく、はっ

きりと目に見える行動様式を持った参考となる模範であり、この「文化」こそが、小数から構成されるグループをまとめるのである。

例えば、大都会のはずれ、あまり恵まれた環境とは言えない郊外に住む人々もオピニオンリーダーに成り得るのである。なぜなら高級住宅地に暮らす恵まれた若者達が、社会からはじき出された若者達のように、擦り切れたり、穴の開いたジーンズをはいたり、プカプカのTシャツを着たりして、わざと汚くみすばらしい格好に装っている。つまり今の若者にとって、この一見不格好にも見える装いが「文化」なのである。この極めてマイノリティな者達の発信するメッセージも、今日こうしてある「エリート意識」をくすぐる「文化」となって、ひとつの市場を新たに作り出すことができるのである。

従ってこれからのマーケティングは、マイノリティの作りだす行動様式や、彼らが発信するメッセージを収集し、それをひとつの規範として商品に反映させることで、新たな「エリート」集団の「文化」として、そのブランドを世界に広めていくことができるのである。

カレノアール：社長

脚下照顧（II）

杉 山 慎 策

質問 1

あなたの感じているこの数年の社会の変化を数値（数値の高い方が変化が大きい）で評価してみてください。

0 10
|-----| (a)

質問 2

では、今度はあなたの会社のここ数年の変化を数値で評価してみてください。

0 10
|-----| (b)

質問 3

最後にあなた自身のここ数年の変化を評価してみてください。

0 10
|-----| (c)

もし(a)>(b)>(c)なら、自分が働いている会社や自分自身が不運な状況に置かれたとしても仕方ないですね。あるべき姿は(a)<(b)<(c)。変化はチャンス。でもチャンスは自らを変化させることから始まるのです。

ニッポンリーバ(株)：理事

10代の「弱り」

鈴 木 忍

私鉄のある駅からバスが出る。バスは、途中、小中高大エスカレーターの、ある学校の前を通る。学校は、バスなら駅から6、7分。歩いても15分ぐらいの所にある。

朝8時頃、駅前の始発停留所には、このバスに乗る生徒達の長い列ができる。ところが乗るバスの座席にアキがなくなると、生徒達はピタリと乗るのをやめる。次のバスに「座る」ためである。後にいる一般の人達が、立止まった生徒達の横を通してバスに乗る。ラッシュ時にしてはすいた、そんなバスが何台も発車して

いく。

ティーンエイジャーの中核であるこれらの生徒達は、どうしてそんな短い時間でも「座りたい」のだろう。楽だから、といわれてしまえばそれまでだが、その楽は「弱り」とウラオモテになってはいないか。

「弱り」こそはすべてマーケティングの標的である。10代のそれは傾国の兆し、という前に、何かとてもおいしそうである。

(株)エスツー：代表取締役

価格から価値へ

関 口 悦 功

最近のマスコミの中で話題になっているのは、消費不況続きで景気低迷。確かに不況に強いといわれた食品分野でも売れなくなっている。売れないからと価格を安くしても、そうそう売れない。しかし、価値に対するお客様の反応は敏感である。それは何なのか。まず「品質」、次に「健康」、そして「鮮度」。この3つが優先され、中でも「健康」にまつわるTV番組の日本テレビ系列「おもいっきりテレビ」やフジテレビ系「発掘/あるある大事典」で紹介される商品や、話題にな

っている料理のTV特集で紹介される商品群は、まさしく美容と健康に関する薬効が紹介され、そして調理方法・食べ方について説明される。昨年のロングヒットになったココアに始まり、最近では赤ワインがブームであり、その他の商品も、売場に「TVの話題商品」のPOPをつけると、間違いなく販売量は通常の1.5倍から2倍以上は売れる。これからも「健康」という価値は価格にとらわれず売れるだろう。

（株）ウイズ：営商統括部・取締役部長

混沌の中。トライする力。

田 下 圭 人

「まずやってみよう／」。これ程大雑把な言葉も少ないが、今この時代には大切なキーワード。

不透明、先が見えないと言う前に、思いついたらまずやってみる勇気を。流通も悩んでいる。チラシ、デモ、大陳、目玉商品による集客といった従来型の販促のキキ目も弱くなった。

新しい売り出しテーマ、新しいメッセージ、新しい陳列方策……今まで流通が聞く耳をもたなかった事柄でも、今なら

聞いてくれる。喜んでくれる。

このトライしやすい環境を最大限に活かして、提案を積み重ねていく。

それが未知の領域を切り開く最短距離。行動してはじめて結果が見える。見えた結果は大切な財産。そこでまた知恵がわく。

小さなトライで新しい波紋づくり。

池に石を投げなければ波紋は生じない。

（株）コミュニケーションリバー：代表取締役

つなぎ直し

谷 口 正 和

個人を中軸に、生活者を主人公に、問題解決の領域をテーマとしてサービス精神を高めて気付きによる繋がりを創造する時代へ。心理的な存在としての一人ひとりの内なる気持ちを顕在化させ、その気持ちに答えられるために従来の区別をこえること。20世紀は、いってみれば効率と機能による分業化を進化させ、行きずまり、目的を見失い、本来は何が価値であったかにもどることを発見した世紀。

顧客としての生活者個人との関係づくりの中で、サービス精神を高める意識変

革の中から、「OK、やりましょう」によって、いままでできなかった、やらなかったことをやりとげるための方法の再構築と、コソーシングによるサービスコーポレーションで、顧客を分断から助け、ネットワークの中に加えて、仲間とし、問題解決クラブのメンバーとしていくこと。相互に生かし合えるためには、サービス専門領域のプロ化が求められ、その中軸はつなぎ直す貢献サービスの意識であろう。

㈱ジャパンライフデザインシステムズ：代表取締役社長

サービスの『不良率』

谷 口 優

中国の深圳にある半導体工場を訪ねた時、「製品の『不良率』が20万個に1個の割合で発生しており、とても残念に思っている。一段の努力を重ね、この不良率を、限りなくゼロに近づけていきたい」という現場責任者の話を聞いたことがある。

翻って、流通業における差別化戦略の主力武器たる「サービス」について考えた時、「不良率」というコンセプトすら、ないのが現実ではないだろうか。ましてや、提供するサービスについて、20万回に1回しか顧客の不満を惹起していない等、到底考えられない所である。

さらに大切な事は、半導体の製品不良は、例え20万個に1個でも必ず顧客から返品・交換という形で、クレームが入るのである。サービスの不良については、サイレント・コンシューマーともいうべき顧客によって、「再び来店しない」という拒否反応で示される場合が多く、気づいた時には「死」に至っているという、まさによくいわれる「茹で蛙」現象になることを、強く肝に命ずるべきであろう。「サービスの不良率」現象を強く提案する所以である。

四日市大学：経済学部教授

日本崩壊の今こそ 新しいマーケティング創造のチャンス

千 足 隆 昭

1999年日本55年体制崩壊の今、私は新しいマーケティング創造→実践を体感している。それは本誌に参加し、百人×16年=16百人語の皆様に、次のようなご教示を継続して戴いたからである。

理由は年末ごとに“これからのマーケティングを志す”世界の実務家・学者による現場発の核心を瞬時に捕えることができ、同時に各個の意識進化を暦年順に学べ、さらに新年ごとに私の未来戦略にヒント・勇気が得られた。そのため寄稿している内、本音の交流が始まり、結果、日本壊滅の今、社会にお返しする敗戦後初のチャンスと、67歳でも行動できるからだ。本年度で連続15回、なんとマーケティング自分史になった。感謝。私の心に残る提言史は、メーカー現役中では、モノマーケティングの意識変革のため、マ

ーケティング総合会議で提案した“4P神話の崩壊”、また抹消→真の生活者を念じ、ココロベースの“ヒューマンマーケティング”を提言し社内の新事業創造に展開、また社外の同志と論文入賞を得た。定年の92年に地球環境の“いのちのマーケティング”を展開したところ、バブル崩壊直後で凄じ批判を受けるのは毎度のこと、98年ISO14000発効と共にいのちを逆手に取る所からも申込みが急増、止むなく質を高め“GAIAのマーケティング”を発表し、意外や量も増えた。良質→高質を目指せば、国や民族を超え、本質に近付けるのではないかと？

紀元2000年、皆様との誌上再会を楽しみに！

ヒューマンマーケティング研究所：主宰

「モノとの出会いの感動」を！

中 島 敏 一

景気が悪くなると、決まって「消費者のモノ離れ」がいわれる。モノが売れなくなると、「消費者はモノに飽きはじめている」といわれる。何度も繰り返されてきた、この種の“弁解”はもうやめよう。本質的な意味での「モノ離れ」などはないのだ。時代がどう変わろうと、モノを通して生きる喜びを実感したいという願望には変わりはない。

消費者は「モノに飽きている」のではない。「モノとの出会いの感動」が得られないことに飽き足りなくなっている。それが「モノの充足」を当たり前の前提としている、いまの“成熟消費者”の実態だ。モノ作りから商品の陳列に至るまで、いかに新しい「出会いの感動」をもたらすかが、いま問われている。

（株）小学館：/バブル編集部次長兼企画開発室長

本当の商売

中 田 信 哉

ある百貨店で、これまで6つも買っている、あるブランドの水色のバッグのシリーズのひとつを買おうとした。ところが「メーカーで生産中止となりました」という。「売れないから」というのがその理由だろうが、そのブランドはそこでしか扱っていないから、その百貨店の意向が入っていることは明らかである。

売れないからといっても、私はこれまで6つも買っている。私は客ではないのか、その百貨店の顧客としては無視され

る存在なのだろうか。たくさん売れないから「やめる」ではコンビニやディスカウントストアと同じではないのか。百貨店の商売が量販店と同じようになってから、百貨店の衰退が始まった。私に、このブランドの他の材質のものや、他ブランドを勧めるかと思っていたら、その店員は考え込んでいる私を一蔑すると、「すみません」の言葉もなく、そのまま黙って他へ行ってしまった。

神奈川大学：経済学部教授

ビールと発泡酒

中 西 将 夫

「アサヒ2ケタ増に、麒麟再びシェア首位」「出荷数量5.8%減少、麒麟など3社2ケタ減」「発泡酒好調で前年比3.4%増、アサヒ2ケタ増加、ビールの累計首位」。98年8月のビール5社の出荷数量を伝える各紙のキャプションである。これでは、ビールにあまり関心のない方は混乱する。要は、ビールでは前年同月対比5.8%の減少、ビールに発泡酒を加えた出荷数量でみると、3.4%の増加ということである。

ビール業界の現況を一言でいうならば、

スーパードライは依然として好調、発泡酒、とりわけ98年3月から発売された麒麟淡麗生がよく売れている。8月のビール・発泡酒市場に占める発泡酒のシェアは13.5%。

いま、発泡酒をだしていないのはアサヒだけ。アサヒは発泡酒をだすべきか、麒麟はラガーの低落をどう食い止めるか。ブランド確立とブランド破壊の難しい局面である。

㈱T〇I：代表取締役

昔を今に

中 野 治

本当に厳しくなりました。でもこの状況、みんなが心のどこかでうすうす予感していたのではないか。そう感じなくもありません。

思えば私の子供の頃（それは昭和20年代から30年代にかけてだったのですが）、生活レベルは今から思えば低かったと思ひ出されます。でも低いなりに楽しかったし、幸せだったんじゃないかと、今結構痛切に感じています。今のようには便利でなく、物は流通せず、生活上の我慢が必要だった頃、逆に一種豊かな充実感

がそこにはあったと確かに思うのです。

マーケティングは私たちを豊かにしたか？そう問うた時、誰しも一瞬躊躇する（かも知れない）のは、そうした体験を多少なりとも経たからに違いありません。

なにも、だから昔に還れと言うつもりは少しもありません。ただ、マーケティングを今日の課題として追求するのであれば、人間としての喜びの原点が何処なのかを基点にするしかあるまい、と思う今日この頃であります。

凸版印刷㈱：関西TIC本部長

店頭の悲劇 流行と量販は食文化を貧困にする？

成 島 和 仁

今年は、ワイン否「赤ワイン」が空前のブームである。老若男女が狐につかれたように飲んでいる。ワイン好きな私にとって、ワイン愛好家が増えるのは嬉しいことであるが、最近困った現象に気が付いた。過去に比べて店頭でワインを選ぶたくても選べなくなっているのである。

その原因を考えてみると……

1. 赤ワインでも「ポリフェノール」の含有量が多い方が売れるだろうという供給サイドの浅はかな戦術。
2. 酒類の知識と販売ノウハウがない、

販売サイドのPOSデータ頼りの偏った品揃え。

その結果店頭の品揃えは、

- a. 価格重視。嗜好領域の制限。
- b. カベルネソーヴィニヨンかボルドータイプのミディアム・ボディで90%。

店頭から白ワインとカベルネソーヴィニヨン以外の赤ワインが消え、味わい軸の「選ぶ楽しさ」がなくなってしまっている。

何たる悲劇//

キリンビール㈱：営業本部 営業部 営業企画担当 部長補佐

やはり価格競争力が決め手

西 川 徹

長年、メーカーで働いていた立場からは、新しい顧客価値の創造こそが不況に勝つ決め手だと言いたいところだが、残念ながら、それだけでは駄目なようだ。不況の深刻な北海道で生活しているせいか、価格競争力が勝つための最大の条件だと実感している。道内スーパーのラルズが大きく伸びている理由は、「良いものをどこよりも安く」という価格の魅力である。

消費者は、基本的な品質にはうるさい。食品ならば、新鮮で美味しければ、

見向きもされない。しかし、基本的な品質さえ合格なら、あとは安いほど良い。顧客価値創造などとカッコいいことを言ってもはじまらない。ライバルより安くできること。良いものを安く買入れるノウハウの確立、企業内コストを徹底的に削減する革新的な経営システム、そして効果的なサプライチェーンシステムづくりなど、きびしい不況の中で、競争に勝つためには、コスト構造をドラスティックに変革することが最大の課題だと思う。

札幌学院大学：商学部教授

価値創造の感度が生産者に求められている

西 田 弘

商品の市場競争原理は、価格・品質・CSから価値へと変遷してきた。価値競争とは、前3項目のすべてを包含した価値観多様化時代の競争原理の結実である。

生産者本位の付加価値ではなく、ユーザーの求める生活者本位の価値が附滞されていなければならない。これを方程式化すると、

価値＝効果、利便／購入価格＝効用／対価
となる。

これまで生産者は生産効率向上に専心

してきた。今は、生活環境、地球環境までもが生活者の価値観の中に高い地位を占めつつある。

お客は誰か、によって価値観は異なる。お客に納得してもらえる価値は何か。これを判断し、創造する能力を今、生産者は求められている。

成熟市場に求められる共通的商品開発コンセプトは、今なおハードの軽薄短小とソフトの楽速安感の心ではないだろうか。

ダイハツ工業㈱：社友

長銀破綻とグローバル化

西 原 宏

毎日の新聞のトップで長銀破綻、国有化に象徴されるグローバル化の動きにただ、不安の増幅ばかりというのは、言い過ぎだろうか。世界を巻き込んでいるグローバル化とは、「強者の論理」である。

この場合、強者とは、規模や売上の大きさではない。地銀や、信用金庫でも、しっかりその地域に根をおろし、立派に機能を果たしている銀行もある訳で、売上の大きさには全く関係ないようだ。(例

えば)100億の売上でも、その分野、つまり、カテゴリーでナンバーワンである事が強者の条件であろう。1,000億の売上でも3番手、4番手のブランドの寄せ集めでは強者ではなく、グローバル化の中では、生き残りが難しいことを暗示しているように思えてならない。

3～5年のサイクルで見ると、金融のみならず、実体経済の担い手である企業群にも同じ変革が迫っている。

雪印食品(株)：顧問

店頭元気主義

仁 藤 正 平

最近、主夫してます。休日は「美味しい、オモロイノ」を求めて近隣の量販店をハシゴ。図らずも主婦の目で店頭を見る機会を得て、これはこれで有り難いこと。

それにしてもあらためて客の目で見ると、売場は、これが実に面白くない。工夫がない、何より元気がない。よく売れるモノだけ順番に並べている感じで、主張もなければ発見も感動もない。当然こんなご時世だから価格優先は大いに結構。でも「100均セール」だけでは芸がない。商品の自慢話や蘊蓄、楽しい使い方、美味

しい食べ方、正しい廃棄の仕方etc……。売場での情報発信はお節介なぐらいでちょうどいい。

やはり店頭は元気が一番。売り手の知恵と勇気と努力が伝わってくる、好奇心と新発見でワクワクする、そんな売場が日本のご家庭の台所と世の中を元気に明るくしてくれるのではないかな。SP屋の商売ネタがまだまだ転がっていると実感しつつ、ブツサ言いながら店頭を彷徨う今日この頃です。

(株)ハーベストン：大阪支社長

SCMからDSCMへ

沼 本 康 明

今、SCM(サプライチェーンマネジメント：供給連鎖管理)がブームである。情報化社会における各種経営手法のコンセプトの多くは情報技術がらみであり、SCMもその例にもれない。ERP(統合業務パッケージ)にSCP(供給連鎖計画)というパッケージが加わり、その事によりSCMが脚光を浴びることとなった。

QRやECRと同じく、生産から販売、物流の一通貫であるが、SCMは製造業主導の生産販売の発想である。制約条

件の理論(ボトルネック解消によるアウトプットの最大化)が源流であり、スタートは製造業における需要予測や顧客からの受注である。QRやECRのような流通業との情報共有による協働予測まで踏みこんでいない。消費起点の需要情報の流れはDCM(デマンドチェーン)である。むしろ、2つは双方のパートナーシップにより一体となったDSCMとなり、その結果、マーケティングも飛躍が可能であり、その方向に向うべきである。

(株)NEC総研：取締役主幹研究員

カロリー戦争

野 中 信 夫

私たち戦中派が子供の頃、肥った人のことを「重役腹」と呼んでいた。そこには羨望と尊敬の念があったように思う。何しろ皆なガリガリに痩せ、肩で息していたあわれな時代であったから。

今、日本では満ち足りた食生活の中、国民すべてが肥り過ぎを警戒し、痩せたいと願っているといって過言でない。

街の食堂・レストランでは競って、カロリーの高いおいしい料理が供せられる。客はどこかでカロリー調節をしようとす

る。飲料がその俎上にのるのは必然だ。かくして、ノンカロリー、低カロリーの飲料が支持を受け急伸する。

飲料はただおいしいだけでは飲んでもらえなくなった。

飲料も街のトンカツ屋さんとカロリー争奪戦をしていると認識し、食生活を提案するフードライフプロデューサーが必要な時代になった。

ギンギンパレッジ(株)：営業本部・取締役本部企画部長

超不況時代の“適切な消費”とは？

野村正樹

政府は、不況脱出には内需拡大をノと訴える(ムダな公共投資もやる)。企業も消費促進策に苦心する(値引きクーポンなど、その場かぎりのムダな販促もやる?)。だが、生活者の所得や預金は減り、税負担と借金返済(旧国鉄債務など)だけは増えていく。

家計経営者としては、どうすべきか？

3つの使い分けが求められそうだ。

①スグに「消えて」いく「消費」(遊興・浪費・衝動買いなど)はじっとガマンを。

②確実に将来に結びつく適切な投資

(情報機器などの装備・住宅・研修・勉強・読書など)はけっして惜しまない。

③財テク等の博打はたぶん負けるが、好きな人はどうぞ勝手に、ということかも。

そうした自己責任・自助努力とポリシーを持った消費術の駆使が、21世紀の少ない「勝ち組」と多数の「負け組」を分けそうな。

いや、家計のみならず、これは企業マーケティングの成否にもきっと当てはまるゾ。

野村オフィス：代表/作家

消費者志向の二極分化

早川和男

現在は社会的欲望が喪失し、「自分らしさ」を基準に購入の選択が多様化していると言われます。これに対応して、様々な調査手法によって、消費者の志向が分析されています。

しかしながら、どの手段を講じても消費者像を完全に捉えることは難しく、仮に高い確度で実態を掌握したとしても明日以降の予測はさらに困難です。

消費者志向の分析結果を自分や家族に当てはめてみると、納得する部分と疑問に感じるところがあります。自分自身の購買行動が完全に理解出来ません。

ある講演での話—「あのな/夜の十時に新幹線で東京に着いたんだよ。それでカミさんに電話したんだよ。そしたら今ごろ帰っても晩御飯はありませんよってえんだ。しょうがねえから家の近くのコンビニで買って帰ったんだよな。ところがオレが食い始めたら、横から手を出して、あらこのギョーザ美味しいわねって言いやがるんだ。なんなんだこれは……。」

「自己の消費行動を語る」——聴衆を引き込みます。他人の行動を分析したデータより説得力があります。

資生堂化粧品販売部：ドラッグストア部 課長

この指とまれ

平 澤 修

鬼ごっこをする者この指とまれ／

鬼ごっこという遊びに賛同した人だけが参加し、賛同しない人は別の遊びをすれば良い。そこには主張が有る。

先日、台湾出身の盧さんといっしょに飲んだ。盧さんに、日本人はグループでは強いが、個人は弱い。人の意見に流されることが多く、ポリシーが無いのではないかという、手厳しい意見を受けた。

不特定多数を対象にした商品は、それなりに必要だろうが、ポリシーが薄れ、主張に迫力が欠けることは否めない。

時には、この商品はこういうポリシーで作りました、そのポリシーに賛同する人だけ買って下さい、という商品が有っても良いのでは。

朝日酒造(株)：常務取締役

せめて「実演生産」で、モノづくりを見せてほしい。

平 田 実

モノづくりの現場が様々な形で私たちの町や視界から遠ざけられてきた。その昔は重厚長大型生産の象徴だった鉄鋼業が海の近くへ行き、繊維産業が安い人件費を求めて農村部へ行き、大量生産花盛りの頃にはこれまた海を埋め立て、工業地帯、工業団地が造られた。最近のハイテク工場は、近くにあってもクリーンルームの中までは見られない。

モノが造られたり修理する様子を見るのはドキドキするほど面白い。子供の頃、町にある豆腐屋さん、印刷屋さん、自動

車修理工場などで働く大人たちの姿を見ていて、尊敬の念すら持ったものだ。作られたモノに血が通っているようにも思えた。

そこでメーカーの皆さんにお願いがある。百貨店の地下食品売り場での実演販売のように見せかけでもいい、銀座のど真ん中で洗剤やビール、電気製品などの「実演生産」ができないものか。できれば作っている人と話してみたい。家族連れでそんな買い物をしてみたい。

(株)コミュニケーション・デザイン・ラボ代表取締役

「女の感覚で……」を排す

平 松 昌 子

大不況で、ポケットが目茶苦茶軽いというのに、なぜか国際交流という名の人物往来が盛んです。わずか1ヶ月の間に、英国、ドイツ、ヨルダン、そしてエジプトの各国から社会的な地位のある女性たちがやってきて対応に迫られた。各国・各人共通している関心事は、女性起業家の育成、主婦パワーで進めている農村での村おこし活動から、知恵と生活の中から生み出された事業などを現場に訪ねて、事業目的、営業計画、資金運用など極め

て具体的な議論が展開された。

「女の感覚で提案してほしい」等々の台詞を耳にする都度、釈然としない感じを抱いてきたが、彼女らと接触してそのなぞが解けた。

世界の半数が女であり、それを無視したマーケット論などない。「女の……」とは、思い上がってきた男性が、思わず口にした言葉なのだ。こんな感覚じゃ、世界から取り残される。

(株)ケーブル・パーソンズ：常務取締役

ライバルはどこにいるのか？

広 瀬 雅 人

タイ第2の都市チェンマイの郊外には、外国企業との合併で作られた大規模ショッピングセンターが、この数年間に次々とオープンしたのだが、その品揃えと価格たるや、いつ行っても驚かされる。

シャンプーやヒゲ剃りなどの化粧品は、日本企業のものが日本語パッケージのままで販売されていて、価格は半分以上だし、そのほかの家庭用品や下着・衣類・文具など、日本人が何の不満も感じずに使えるものが、はるかに安く手に入る。

我が家では、このことを知ってから、こうしたアイテムはもちろんのこと、ありとあらゆるものを現地で購入するようになり、日本の店で普段購入するのは、ほとんど食品だけになってしまった。

それにしても、ウチの近くのスーパーでは、まさかライバル店がチェンマイにあるなんて想像もしていないんだろうなあ……。

(株)フジサンケイリビングサービス：営業推進部次長

今も昔も、強いブランドは作り手の匂いがする。

福 崎 隆 司

自分で数えたことはないが、最近の国産車の銘柄は200を越えるという。以前はスバル360から「いつかはクラウン」まで、様々なクラスに個性あふれるブランドが存在した。今、国産車の中でブランドと呼ぶに値するクルマが幾つあるだろう。

かつて日本の名車と呼ばれたスカイライン。数多くのエピソードの真ん中に名設計者と云われた桜井真一郎さんがいた。氏は血の通ったクルマづくりを独特の口調で人々に説きながら、その一方でエンジニアは形容詞で仕事を語るな、評価は

計数で語れ、と部下を強烈に叱りながら理想のクルマを追い続けた。その過程で作り手の意志が、想いが製品に注ぎ込まれ、さらにそれを意識した血の通ったコミュニケーションが仕込まれていった。残念ながら今日のスカイラインにその面影はない。

海外の強いブランドはジャンルを越えて作り手の匂いがする。日本は抗菌脱臭技術の進歩のせいだろうか、強い匂いのするプロダクトが少ないように思うのは私だけだろうか。

㈱旭通信社：プランニングディレクター

「おもい」のマーケティングコミュニケーション

福 沢 暉 夫

長引く不況と競争の激化は、企業の収益を悪化させ、活力を低下させている。新製品の開発力、流通への商談力、市場の拡大力、いずれもおもいが小さくなってきている。

企業にとって、シェアはお客様の支持率である。シェアを維持・拡大することは、買い続けてくれるロイヤルユーザーが多数であるという証しである。企業はお客様の支持を得つづけるために、さまざまに工夫している。お客様が集まる大規模流通への取り組み、真に企業存続のために貢献してくれるかというライフタ

イムバリューの概念等、マーケティング技術は多角的に向上している。

しかし、なかなかこの不況は突破できない。企業が開発した製品へのおもいを、エンドユーザーに至るまでのすべての接点で関与する人々のおもいに、いかに昇華させるか？ おもいは思想・願望・念力に通じる力を持っている。技術論では解決しないものも、本質的なおもいの追求から、解決の糸口が見えてくるかもしれない。

㈱システムコミュニケーションズ：開発企画室 取締役統轄部長

店で飲むか自宅で飲むか

堀 江 憲 一

飲食店で出すワインの価格は、仕入れ値の2倍が標準らしい。これまで「キャンティです」「メドックです」で誤魔化していた価格も、近年のワインブームで相場が白日の下に曝されてしまった。なにしろ自宅で飲んだのと同じシャトー、同じビンテージのワインをレストランのワインリストで見ることだってあるのだから。

「それじゃあレストランのワインの価格って何なんだ」と、行きつけのワインバーのカウンターで考えてみる。落ち着

いたインテリア。磨き上げられたリーデルのグラス。センスの伺えるワインリスト。親切だが決して出しゃばらない控えめなマスター。何よりくつろげる雰囲気がいい。営業時間1日わずか3時間、とある下町の路地に佇むこの小さな店に通うリピーターは数知れず。仕入れ値なんていう野暮な勘繰りをさせないだけの価値がここにある。

果たしてどれだけの店が、価格差分のサービスを提供できているのだろうか。

日本経済新聞社：編集者

もどかしさシンдрロームが襲いかかる

堀 川 潤

もどかしい。嘆きではない。現実には露呈される事象に対して反問する日々の中で、最後にたどり着く言葉である。

広辞苑には、「思うようにならなくて気が揉める。はがゆく思う」とある。思いは、気の持ちようで治る。病も気からと言うではないか。しかし、もどかしさは治まらない。

メーカーは、消費者に選択されるべきブランドを持ちたい。ブランドはメガであり、多ければ多いほどよい。メーカーは欲張りだ。ブランド形成には、時間と

手間がかかる。でも、社内では待つてくれない。もどかしい。

売るための手段である広告宣伝が、売上が低下しているからといって抑えられる。本末転倒だが、現実だ。本社と販売現場の間に乖離がある。手を替え、品を替えても伝わりにくい。もどかしい。

我が社にも、育毛剤がある。後退の始まった髪に祈りを込めてつけている。後退は治まらない。もどかしさはつるばかりだ。

オッペン化粧品(株)：広報宣伝部宣伝課課長

自己防衛への挑戦

松 岡 一 男

生活者は積極消費に向かっていない。つまり消極的消費が実態だ。

疑似新製品が世の中に反乱し、価格は滅茶苦茶。政治には不信だし、経済や雇用には不安がある。メーカーや流通の施策にも納得感がない。だから安心して消費ができない。このあいだプロパーで買った商品が、もう値下げしている。有機栽培の表示はうそだった。一昨年買った車が、もう旧モデルになってしまった。国が競売にかけた物件を落札しても、欠陥や立ち退き交渉に苦労した。などなど

不信感は増加する一方だ。通過体験の中で、負のファイルを沢山もってしまった。

今、元気なドメインのキーワードは「自己防衛」。最低限の消費と、自己納得させられる消費、そして「その時」に備えて自分自身を昇華させられるコトとモノ。しかし主体が生活者である限り、需要は創れない。賢い生活者を振り向かせる、納得させるには、創造を伴う真の新製品、業態開発を用意しなければならない。

株式会社ウイングブランド事業本部 戦略企画グループ長

政府の無策を責める資格

水 口 健 次

66%の人が、自分と自分の家族の「失業の不安」を感じている。そういう事態になっている…日本は、ハッキリと大不況である。

この困難にたいして、政府と政治家と官僚とがやっていることが、何とも頼りない。力強さと真実さが足りないように感じてしまう。

しかし、もうひとつ、不思議でならないことがある。専門知の組織、学会が無数にあるハズだが、その学会から、「こうすべきだ」という提言が出ていない。他

方、経験知の集団、業界団体も一杯あるにちがいないのだが、そこからも、意欲に溢れる提言が出てきていない。

ということなのだろうか。不思議である。許されないことだと思う。これらの学会と団体の幹部に、「政府の無策を非難する資格はない」といわざるを得ない。

MOEIのメンバーは、それぞれに、そして一緒にあって、誰も出さなかった答をさがしている。この百人百語もそのひとつだ。

(株)戦略デザイン研究所：代表取締役

敵は味方、味方は敵

三田村和彦

敵とか味方という表現をするとおだやかではないが、人生やビジネスにはそういうものは付きものだ。敵はライバルや競合相手だし、味方は仲間であり、パートナーであり、ご同業だ。ところがこの関係が少しずつおかしくなっている。大リーグのマグワイアはソーサがいたからがんばれたといい、ソーサも同じことをいっている。

日常のビジネスのことだけを考えると、敵はあくまでも敵だが、時代の大きな転換点では「品種」や「業種」の命にかか

わるような市場変化はひんぱんに起こる。敵であるライバルや同業他社が手を組んで、健全な市場を守るための動きをしなければならぬ時でもある。

敵はこの場合、たよりになる味方になる。これに反して、味方だと思っていた顧客が、新しい動機や価値感でブランドを捨てたり、常識を変えてモノから遠ざかったりすることも増える。信じていた客が異人さんになって、突然に敵（アチラ側）につくこともある。

三田村和彦企画事務所

本業追求

宮脇賢治

マグワイアのホームランは実に魅力的だ。誰も彼に打率や打点まで求めたりはしないし、三振しても批判したりしない。

低成長下でのマーケティングに突入し、“一芸”のない総合メーカーが大苦戦を強いられ、専業メーカーに元気な企業が多くみられる。

消費者はモノをつくる側や売る側よりも知識が豊富になり、日々経験を積んで学習し、ますます欲求は高まり、手ごわく進化していく。単なる効能・効果だけ

でなく、その専門的技術特長やその基盤、ユーザーには直接関係のない開発背景や企業姿勢までが消費者の関心の対象となっている。その消費者に、“さすがにプロ”と思わせる感動を与え、満足させることは片手間の事業や思いつきのブランドでは不可能だ。

自社の本業は何か。顧客はだれか。他社に真似のできない提案として何ができるか。本業を追求してみよう。

花王(株) MK開発室 グループリーダー

快を分泌させる会社を再スタートさせたい

村田 昭 治

いま、どこをみても世の中は、不安、不信、不快を分泌させている細胞に満ちているように思える。とことん話し合うこともないし、会話のレベルも浅くて深みがない。人間の交りが打算と計算づくで、顔みしりはいても、心友、信友、深友、真友をもてないでいる人が多すぎる。

会社の躍動する基本は、いつ、どこで、誰とどんなテーマで協力し合って、力を集めてゆくかという心一致のあることだと思う。このむずかしい経済社会で成長しつづけているところには、①トラスト

〈信頼〉が人と人との間に強くて、②専門性を磨きつづけて、専門ノウハウ宣言をキチンとして、③ビジョン・ストーリーを開示し、④商品革新、人づくり革新、サービス革新、経営者革新を怠っていないところで、⑤個性、オリジナリティーに充滿した組織文化をただよわせているところのようだ。それにはリーダー、社長の器量が、今日ほど問われている時はないと思う。

慶應義塾大学：名誉教授

影を追うマーケティング

望 月 明

今から10数年前、新人類の出現に驚かされたCMがある。それは「夜中に突然いなり寿司が食べたくなる」というやつである。当時親しかったこのCVSの開発担当者と酒を飲みながら議論をしたことがあるが、“いままでの商品開発やマーケティングは、どうやら、消費者の影ばかり追いかけていたような気がする。これからのマーケティングは鳥のようなマーケティングでなければならない”というのが、その晩の2人の結論であった。

影を追うマーケティングとは、調査結

果という消費者の影ばかり見て、何が売れるかとうろろうしていたそれであった。「調査したって、夜中にいなり寿司が食べたくなる人のデータなんか集まりっこないですよ」と彼は笑った。

それでは鳥のマーケティングとは？

鳥は自分よりはるかに早い虫を空中で捕えて食べる。そのためには虫を追いかけていては、いつまでたっても虫は捕えられない。虫の飛び方をカンで予測して、そこでつかまえるのである。

川口学園：企画室コーディネーター

メタモルフォーシス・マーケティング

望 月 照 彦

ちょうど、1000年の変わり目。この千年末という機会はあと1000年経たないとやってこない。当然、大変化の時代だ。この100年間は実に色々なものが生まれ、また消滅した。産業社会が生まれ、大量生産・大量流通・大量広告・大量消費という仕組みが消滅しかかっている。共産主義というものが滅し、またそれを死に追いやった資本主義というものも自壊しかねない状況だ。それらはすなわち全て自然の成り行き。輪廻転生である。あらゆることが変化し新陳代謝するというこ

とを素直に受け入れることが大切だ。

国も政権も社会も人間も全てメタモルフォーシスする。そのどうしようもないスタンスは、実はマーケティング的には素晴らしいチャンスである。

すなわち、1000年マーケティングとは、変化を支え加速させ、メタモルフォーシスを見事に実現させることを言う。女を美人に、男をスーパーマンに。それがメタモルフォーシス・マーケティングである。

多摩大学：教授

ポケベル世代の世間の狭さ

矢 嶋 隆

「平成ニューファミリー消費論」に刺激されて、学生たちに自分たちの世代についてネーミングのプレストをやってもらった。

「個性的であろうとするが、マスコミに主導されている世代」「グッズ共有世代」という結論。皆と同じものを持っていないと不安になるというのだ。たしかに、茶髪もルーズソックスも彼らから始まった。

携帯電話に代表されるコミュニケーションツールへの投資意欲は満々で、世代共感性を渴望しているようにみえるが、生々しく泥臭い摩擦を経なければ得られ

ない、真のコミュニケーションへの道を見つけることができないでいる。だから、彼らのグループ行動は4～5人以上に発展しない。

横浜の海を知らない埼玉の学生がいる。電車賃が高くて足が向かないというのだ。通信メディア頼みでフットワークの悪い若者が増えた。マスコミは通信の規制緩和ばかり取り上げるが、交通費の高さが若者の行動力を奪っていることにも目を向けるべきだ。

学校法人 川口学園

早稲田速記医療福祉専門学校：病院管理科教員

ロジスティクスの基本をしっかりと

谷 津 昇 一

サプライ・チェーン・マネジメントが話題になっている。企業蘇生の切り札のような取り上げ方もされている。その曰くは、製造業、卸売業、小売業が企業毎に個々に独立して活動していたのでは、コストの根本的な低減や変化の激しい消費動向に対処しきれない故、企業やグループの枠を超えて情報ネットワークを構築して、複数の企業があたかも一つの企業のように動く生産・物流・販売のシステムが必要だというものである。こうすれば、機会損失につながる店頭欠品を防

ぎ、かつ、メーカーから小売店頭に至るまでのトータルコストや在庫量を根本的に低減させられると説く。

まさにその通りであるが、これはロジスティクスのコンセプトの一部であり、ロジスティクスの視点はもっと広い。例えば、サプライ・チェーンだけでなく、回収チェーンも含まれる。不易流行。次々と登場する横文字の流行語は横目で眺めて、不易であるロジスティクスの基本をしっかりとやろう。

物流政策研究所：所長

ジャパン スタダード

八 巻 俊 雄

グローバル・スタンダードということばがあるが、その中味はアメリカン・スタンダードのことが多い。しかし考えてみると、アメリカ人というのは200年前頃にはいなかったのだ。ここにイギリス人、フランス、ドイツ人を始め、スペイン人、アジア人、アフリカ人などで国ができたのだから。アメリカン・スタンダードはグローバル・スタンダードに近くなるのは想像できる。しかし、人口1億2500万人の日本人が作りあげてきたスタンダードをグローバル・スタンダードに主張していくことも大切なのではないか。

日本には古くからブランド・エクイティの考えがあった。13世紀に発生した六星紋ブランド（日本で最初のブランド。酒屋の柳屋が採用）が侵害されたといつて15世紀に訴訟事件を起こしている。ブランドに資産を感じていたからだ。江戸時代の化粧品、薬品、呉服屋などはIMCの考えを実践している。遊廓の吉原はその代表例だ。にもかかわらずアメリカに発生したアイデアと考える者がいる。もっと日本を勉強しよう。

東京経済大学：コミュニケーション学部教授

ファッションタウンの創造

山口喜久男

ファッションタウンというコンセプトで産業振興とまちづくりを一体化して考えようという現実の動きがある。身につける、食べる、住む、遊ぶ——さまざまな生活領域のすぐれた商品をつくり、その商品をそのまちのショッピング・ストリートで買うことができるまち、これがファッションタウンの基本的性格である。

こう考えるとわが国にはこういうまちが殆どないことに気づく。かつての京都や金沢はこういう性格のまちだった。だが、いま殆どの都市やまちは、そこでつ

くられたすぐれた商品をそのまちで買うことができないのだ。買うことができるようにするためには、歴史や伝統を重視し、文化を尊重し、楽しめるショッピング・ストリートにしなければならない。

ヨーロッパにはこのようなまちの例はいくらでもある。ブルージュ、チェスター、フィレンツェ、プラハ、そしてミラノも。21世紀に生き残る魅力があるまち——それがファッションタウンであろう。

(株)生活行動研究所：代表取締役

自分をみがこう

山田 篤

変わらなければいけないと言われて随分時間が経った。その間、経済も政治もどんどん悪くなり、家庭まで壊れてきた。あらゆる処で「自信」の無さが見られる。今や日本は自分達のことを自分で決められなくなっている。何とかしたい。でも、あせってもだめだ。均一、平等、落ちこぼれ無し、リーダー不在の家庭・学校・社会が根源にある。こいつを直さなければ……

広い意味での教育である。例の知識を詰め込むやつではない。考える力を身に

つける教育が本当に必要だ。こいつは学校だけに任せてはおけない。時間がない。あらゆる処でやらなければ、日本はどんどん置いていかれる。周囲を気にしないで自分の考えを、「自信」を持って発言していく。信頼を取り戻すにはこれしかない。さあ、人間そのものの真価が問われる時だ……50を過ぎたが勉強しよう……いつまでも自信と責任を持てる人間を目指して。

味の素(株)：営業統括部長

IMCの戦略的展開

山 本 輝 夫

マスコミの影響力が少なくなったといわれている。一方で情報過多が叫ばれてもいる。本当に情報は過多であろうか。一般的な方向づけとか、漠然とした流れを見るためには情報に不足はないかもしれないが、特に流通段階での購買意志決定をするためには、誰しもいう通り、テレビのCMや新聞広告だけに頼るわけにはいかない。関与の高い商品の場合ほどそのギャップは大きくなる。

実物を見ること、販売店を選ぶこと、メーカーやブランドを決めることなど、

個の要求に適切な付加的な情報が必要になるのは自明の理である。情報発信のルートが限られたものである限り、限られた効果を与えるに過ぎないのである。

個々の要求に合致した情報戦略を考える上でIMCの考え方は示唆するところが多い。購買意志決定に参画する多様な情報がターゲットに応じて整理・管理されていなくては戦略的なコミュニケーションとは言えないではないかと思う。

姫路獨協大学：教授

21世紀に向かう“戦略”概念

山 本 学

3つの約束事が伴います。

- ①選択
- ②競争優位性
- ③投資

①今日、混迷する社会構造の中で、企業は事業領域の確保と、その存続のためのいろいろ研究します。そしていくつかの仕掛けの代替案が創出されることでしょう。しかし、その中からよりベストな仕掛けを選ばなければなりません。勇気がいります。最良として取り組んだ仕掛けが陳腐で終わったりすることがあるからです。環境変化のスピードが原因です。今後、選ぶ行為の大切さとその意味の重

さが強くなってくるでしょう。

②順位の競争、勝負の競争、そして間断のない顧客満足の創出状況が重要になるでしょう。他社の追従を許さない顧客満足こそが絶対の優位性なのです。

③顧客を識り、自社を識っていただくためにはそれなりの“投資”が必要です。“損して得取れ”スタイルが肝要になります。それは“物質”であり、“エネルギー”であり、“時間”であり、“精神”、“情報”です。21世紀に向かってこれからのマーケティングは、このような“戦略”概念の認識が求められるでしょう。

山本国際マーケティング研究所：代表

パソコンは片肺飛行

米 田 清 紀

今日ビジネスにおけるパソコンの占める役割は非常に大きい。そしてパソコンが社員1人1台所有の時代に入った。では、どのように使われているのか。インターネット、イントラネットの普及により、通信にはそれなりに使われているようだ。会社からの連絡、社員間のビジネスの交信、友人知人間の通信など、必然性を伴った通信用途の稼働・定着をみているのである。

しかし、情報処理の面ではどうか。これが存外使われていない。データベースの不備、各種ソフト（表計算・グラフ、

データベース、プレゼンテーション）への不慣れなどによって、その機能を十分活用しきれていないのである。とくに営業部門においてこの傾向が強いといえる。

昔はコンピュータといえば、電子計算機と呼ばれたように、情報処理の機械であった。現在の複雑多様な市場を考えれば、顧客管理、行動管理、提案営業など、もう1つの機能である情報処理分野の用途は広いはずである。

もっと、情報処理にパソコンを使うことに意を注ぎたいものである。

（株）マーケティングソフト：代表取締役

「信頼」はすべての人間活動の基本

六 本 木 義 男

いま、あらゆる分野において、「信頼関係」が壊れている。

「信頼」は一朝一夕にできるわけではない。過去の経験の中で蓄積されてきたものであり、政治のみならず、ビジネスや経済、家庭生活における最も大切なインフラである。

マーケティングの世界においてもやはりである。顧客からの「信頼」を獲得し、その信頼関係をどのように維持・強化することができるかが企業勝ち残りの鍵になっている。

「信頼」とは、人の言葉を頼みにする

（依拠する）ことである。言をたがえぬこと、つまり言ったことは守ることがその前提にある。

そしてまた、企業に対する「信頼」は、製品やサービスの品質・価値としてのみならず、企業のトータルプロセスの品質・価値として顧客から評価されるようになってきている。企業として首尾一貫性があるかどうかであり、これを検証し、継続的な改善に結びつけていく仕組みが必要となる。

（株）TPC：取締役

電子コミュニケーションのすすめ

若 林 健 三

最近、EメールのアドレスやホームページのURLを刷り込んだ名刺をよく目にするようになった。インターネットの活用が着実に進んでいる証でもある。実際、小生の場合も社内はもとよりお客様や知人、友人とのEメールコミュニケーション頻度が増えている。

Eメールは、従来の電話やFAX、対面コミュニケーションとはひと味違って、24時間世界規模でのコミュニケーションが可能な点が最大の特徴である。何か調べたいことがある。メーリングリストの機能を使い呼びかける。呼びかけを見た人がその内容に応える。自分が知らなければ、知っていそうな人に呼びかける。

コミュニケーションの広がりとはどんどん膨らむ。そして、知りたい情報の量はどんどん増える。しかも最新の情報が世界規模で入手できる。さらに、携帯電話とモバイル端末の進化により、外出先からもその状況を知ることが可能になった。まさに、いつでも、どこでも、誰とでも、コミュニケーションが出来るようになってきた。今では、小生の貴重な情報源のひとつである。

みなさんも電子コミュニケーションしてみませんか。ビジネスのスタイルを、個人の生活を変えるきっかけになるかも。日本電気㈱：BIGLOBE・VAN販売本部 部長

たおやめ文化の時代

渡 辺 好 章

バブル不況の責任は男か女か？と問えば、男社会の価値観とシステムが、極限まで事態を悪化させたといえる。

バブル不況で、骨身にこたえる辛苦をなめているのは男か女か？と問えば、リストラによる失業、詐欺紛いの投資信託による損失、年金や預金金利の目減り、不動産や有価証券の暴落などで、被害を受けた者は女性に多い。

では、バブルのテコ入れに、財政投融資、民間設備投資、軍需拡大など男の理論は通用するか？と問えば、現在たよりになるのは消費による内需拡大。皮肉な

ことに、消費の主体は主婦をはじめとする女性。

マス・マーケティングも男の理論。女性を標的とするが、その理論をマーケティングに導入することはない。でも、21世紀は、女の理論が経済開発やマーケティングに援用されてくると思われる。両者の違いは、精子を発射してそれまでとする男と、自分自身の骨肉を分けて新しい命を創造する女の、遺伝子レベルの相違に起因するようだ。

城西大学：教授

Le 3ème millénaire des marques

Gérard Caron

La concentration des grandes sociétés multinationales amène en Europe à la disparition de certaines marques locales qui ne sont pas faites pour affronter des marchés plus vastes.

Cela a amené bon nombre de spécialistes à proclamer la fin de l'ère des marques, spécialement en Europe et aux Etats Unis. Une observation plus attentive des faits, dément ce pessimisme et moi, je suis de l'avis que le 3ème millénaire est celui des marques.

Plus de dépôts de marques dans le monde. Les organismes de dépôts de marques ont enregistré un nombre record de marques en 1997. Car s'il est vrai que certains marchés "dégraissent" leurs portefeuilles de marques, d'autres marchés émergents exportent de nouvelles marques. Certains secteurs nouveaux sont créateurs de marques, en particulier Internet et le commerce électronique. Observons de plus près ce qui caractérisera les marques.

Les cinq révolutions de la marque.

1-Les marques deviennent une valeur marchande: les groupes échangent, achètent, neutralisent des marques. Celles-ci sont analysées et mesurées pour être estimées et portées à l'actif du bilan.

2-Les consommateurs ont une relation exigeante vis-à-vis des marques: l'avenir d'un rapport personnalisé entre client et marque est déjà engagé grâce aux nouvelles technologies en particulier.

3-Le pouvoir social et éthique des marques: Elles auront un engagement de plus en plus affirmé vis-à-vis de la vie sociale, de l'environnement et des œuvres caritatives. On peut parler de marques citoyennes. Toute déception à la règle éthique sera mal vue (ex: Nike et l'emploi des enfants).

4-Les coups de force des private labels: Spécialement dans les domaines de l'alimentation et des services, les distributeurs continueront leur avancée. Mais le consommateur réclamera toujours un choix entre ces marques et celles de l'industrie. Chacun surveille l'autre! Et le commerce électronique va encore compliquer un peu plus la répartition des marchés pour les marques...

5-Les megabrand et les autres: Les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud et l'Europe de l'est) sont un terrain propice au développement des megabrand: mais l'expérience montre qu'elles donnent naissance à une floraison de marques locales nouvelles qui à leur tour partiront à la conquête d'autres marchés neufs. Certaines megabrand du 3ème millénaire sont en train de naître. Car les marques évolueront sans cesse pour suivre l'évolution du consommateur.

L'homme du futur millénaire sera grand consommateur de signes, de langages, d'images.

La marque fait partie des références dont il aura besoin. Longue vie à la marque!

Designer. Paris,

21世紀のブランド

ジェラルド・キャロン

多国籍大企業の発展するなか、国際市場に参入できない国内ブランドは危機に瀕しており、ヨーロッパやアメリカの多くの専門家によると、ブランド時代の終焉とも言われている。しかし、注意深く現状を分析すると、こういった悲観的な見解の間違いに気付くであろう。私自身、21世紀はブランドの時代と考えている。

世界中でブランドの商標登録数は増加している。商標登録機関は、1997年に過去最高の登録数を記録した。つまり、ブランド数が縮小傾向にある市場がある一方、インターネットやエレクトロニクス分野といった一部の新しい発展市場では新ブランドが生まれ、世界中に輸出されている。

ブランドの5大革命

1) ブランドが販売価値となる：企業グループがブランドの交換、売買、相殺を行う。ブランドは分析され、その資産価値を算出され、決算書に資産として記される。

2) 消費者のブランドに対する要求は高い：とりわけ新テクノロジーにより、ブランドは消費者にとって、パーソナリ化されつつある。

3) ブランドの社会的影響力と倫理感：社会生活、環境保全、慈善活動等に

積極的に貢献するブランドが増えるであろう。こういったブランドは国民ブランドとも言える。人道的倫理に反するブランドは悪と見なされる。(例：ナイキ(NIKE)の幼児労働)

4) プライベートブランドの勢力：特に、食品、サービス業において流通業者は前進を続けるであろう。しかしながら消費者は、流通ブランドと製造元ブランドという2つの選択肢を必要としており、両者は常に意識し合うであろう。また、電子商業がブランドの市場分配をさらに複雑にするであろう。

5) メガブランド他：新興市場(アジア、南米、東欧)はメガブランドの発展に適している。過去の事例から言うと、こういった市場で新しい地元ブランドが生まれ、新市場を獲得していくと思われる。ブランドは、常に消費者の変化に対応し変遷し続けており、今現在も幾つかの21世紀のメガブランドが生まれようとしている。

21世紀に生きる人々は、サイン、言語、イメージの大消費家であり、ブランドは、その選択基準としての大きな役割を担っている。永遠のブランドが存在することを願う。

デザイナー

Marketing makes the Difference

Paul Genton

Il n'est assurément pas aisé de trouver les bonnes réponses aux dures réalités de la situation économique actuelle. La crise frappe l'Asie, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud. Mais, en fait, le monde entier est frappé car il n'y a pas de frontières pour les vilains nuages et les violents orages de la conjoncture !

Rien ne sert de laisser tomber les bras et d'assister en simples spectateurs à la chute des marchés. Il faut agir et réagir vite car nous disposons des moyens de surmonter ces tempêtes économiques et financières grâce à notre imagination et à notre créativité.

Comment faire ? Tout d'abord, veillons à être toujours parfaitement informés des moyens dont dispose notre public potentiel et de ses besoins actuels.

Ne restons pas figés sur les données et informations d'avant la crise.

Faisons les sondages d'opinion nécessaires, actualisons les données relatives à nos marchés potentiels par de nouvelles études et surtout, sachons nous adapter à l'évolution au jour le jour : soyons flexibles !

Faisons tout ce que nous pouvons pour

fidéliser notre clientèle. Assurons le meilleur service après-vente possible et recherchons pour et avec nos clients les meilleurs rapports "qualité-prix". Montrons que nous sommes conscients de leurs difficultés et que, de notre côté, nous mettons tout en œuvre pour les AIDER à passer cette crise. C'est une forme de solidarité dont nos clients, revenus à des jours meilleurs, nous saurons gré.

Après tout, la vente de biens et de services, en période de crise, n'a pas pour seul but de "gagner de l'argent". Il doit aussi de prouver sa valeur sociale en favorisant la circulation des richesses pour produire de l'emploi, des salaires... et des consommateurs qui feront fuir la crise !

Conclusion : Soyons prêts pour la reprise, qui ne saurait tarder.

Gardons l'espoir que ce sera pour très bientôt car il n'y a jamais aucune bonne raison de ne pas être OPTIMISTES et CONFIANTS dans l'avenir du monde en général et du nôtre en particulier.

MCEI International Chairman

「質・価格」の最適関係は サービスによって可能に

ポール・ジェントン

今日の厳しい経済状況の現状に対して、回答を求めようとするのは容易なことではありません。経済危機は、アジア、東ヨーロッパ、南米を襲っています。というより、世界中が襲われているというべきで、なぜなら、暗雲と動乱情勢に国境はないからです。

市場崩壊状態を前に、単なる見物人として見ていただけではしょうがありません。早急に行動を起こし対処するべきで、我々の創造力により、この経済・金融危機を乗り越えるだけの手段を我々は持ち得ているはずなのです。

どのように？ まずは、私たちの顧客がどのような手段を持っているか、何を必要としているか、常に知っておくことです。危機以前の統計にこだわるべきではありません。必要とする世論調査を行い、潜在市場についてのデータを最新のものにすべきです。そして、日々の情勢に対応できるよう、柔軟な態度でいることです。

顧客のロイヤリティを高めるために、

できるだけことはすべきです。最上のアフターサービスを保証し、顧客のため、また、顧客と共に「質・価格」の最適関係を探求すべきです。更に私たちが、顧客の困難をよく認識し、彼らを「援助」するためできる限りの手段を講じる覚悟があるのだ、ということを顧客に印象づけるのです。

結局、情勢が危機の時代にある場合、「サービスを売る」ということは、単純に「金を儲ける」ことを目的としたものではないのです。社会的価値を立証させながら、「富」を流動させ、「雇用」を生み出し、そして俸給……へ。ひいては、「消費」につながり、経済危機を遠のかせるのです。

常に回復期がもう近々だという希望を持ちましょう。

なぜなら、我々は、個人の将来、そして世界の将来に、楽観的であり、自信を持つべきだからです。

MCEI国際本部：理事長

Plan for Unexpected Changes

Robert W. Beller

Planning for the unexpected sounds like a paradox, but it is an important objective. Change is coming more rapidly now than ever before. There are numerous things to look out for. Here is a short list.

- The global economy
- The domestic economy
- The effects of downsizing in your company and others
- The effect of shorter employee tenure
- Diversity in the marketplace (growing importance of Blacks, Hispanics, and Asians)
- Diversity in your work force
- The CEO should appoint a person, assisted by

a small group, to work on planning. One thing they can do is to have a number of people scan newspapers and magazines outside of your own business for things that may affect the business. Those possible effects can be listed down the side of a page. Then each effect can be graded on the likelihood of occurring, and impact if it does occur. This group can report quarterly to the CEO and the executive committee with recommendations for action. This fixes the responsibility for planning on a specific person and alerts the CEO and the executive committee to expect a quarterly report on which they should base action.

President, Marketing Answers Consultants, Inc.

The Nature of Marketing

Charles C.N. Chen

I believe that marketing should be based on the idea of "common benefit, mutual benefit, and public benefit" to map out the interior and exterior marketing scheme. Only this foundation will enable the enterprise to survive, and extending it to the whole industry will produce harmonious and fair competition.

It is imperative that companies truly understand the needs of the consumers and keep on changing and creating to provide true, good, and beautiful products as well as accurate and timely information. Only thus can a company

make the consumers feel that their rights are respected and protected. This is the essence of marketing which is premised on "common benefit, mutual benefit, and public benefit."

Although marketing is also subject to competition and the law of "the survival of the fittest," it is essential that this competition not be unfair competition or seek to destroy the competition by underhanded means. Instead, the goal should be that of competition to prosper together.

Chairman, Formosan Magazine Press

A Challenge for 1999: Look forward by looking back

Arthur Dietrich

Analyze the five key ingredients in your promotional mix: resources, audiences, environment, messages, and methods of dissemination. How have they changed? Do you have less resources? Try concentrating on your most profitable offering. Are your audiences still motivated by the same aspirations? Or have today's economic realities forced them to change their focus from self-fulfillment to survival?

How different are today's environments economically, technologically, socially, and politically? Do the same characteristics apply globally, regionally, and locally? Given these audiences and these environments, are your messages on target?

What media have you been using to reach your audiences? Is there a faster, more dynamic, more targeted way to deliver your messages? For example, have you considered the Internet? Special-interest cable networks? To start your creative juices flowing, look back in time. Did similar conditions exist at any other time and any other place? For example, what promotional strategies were used in the United States during the depression of the 1930s? Modify them by superimposing today's technologies on the methodology of implementation and delivery.

"Originality is nothing but judicious imitation."—Voltaire.

President, artm.com Inc.

Managing Growth

Jamie Dow

Any fool can make a job look difficult. Management consultants make it seem simple: "Cut costs." It's an even easier "sell" when it's what the accountants want. Like in a recession. But shareholders can be greedy and want increased relative and absolute profits! How do you deliver the latter when the market is depressed? Hitting the brakes when your car skids can be instinctive. So can slashing marketing spending when consumer expenditure slides.

What you should do, though, is steer into a skid. And align brands with consumers. Be as thorough and creative as accountants can be with numbers. And equally logical. Establish who your customer is. Then research their psychology. What do they want today? Com-

bine this with information about macro trends to provide foresight into what they may want tomorrow. Play Futurescoping™ by developing alternative strategies for alternative outcomes to manage risk. Optimise reward by re-tracing your steps. If that's where the brand should be tomorrow, how do we get there?

Last recession, UK supermarkets and fast-moving consumer goods companies respectively increased and decreased marketing budgets. Negative investment was to the latter's cost. Learn from management consultancies. Give customers what they want. Learn from Mao: "A journey of a thousand miles begins with a single step." But forward, not backward.

President, The Brand Development Centre

The Future of Marketing is in Your Hands and Your Head: Use All Three.

Jonathan Gabay

Your world is changing. Take technology. Micro chips halve in size and double in capacity every 18 months. Therefore, logically, information technology will eventually destroy its own digital age to be replaced by crystal storage, photonics, then nanotechnology. Information will be incorporated into chromosomes within DNA cells. Imagine, targeting people using neutral marketing programs accessed by thought alone.

By the mid-21st century, issues over data protection and direct access to personal neural networks will take center stage. As the world's population swells and we colonize other planets, so marketing will become even more advanced. Dispersed cliques may connect their minds to web linked brand "lifestyle spheres" where a brand's value comes to life

in a virtual setting. Even today, our company (<http://www.theworks.co.uk>) offers Virtual Brainstorming™.

In the future, the most valued currency will be imagination. There will be more than enough manpower. Brainpower will take center stage. The strategy to communicate will continue to be marketing and the market, as always, will create demand to be satisfied by the enterprising few. Right now, you have the power to change your world and the community. Whether you are part of a conglomerate or marketing on your own, it only takes a single idea and a persuasive method to kindle the imaginative spirit. Go for it.

CEO, The Creativity Works

from *Teach Yourself Imaginative Marketing*

Marketing on a Shoestring Budget

Barbara Gabogrecan

Marketing Strategies can be cost effective if micro-businesses combine them with promotion and networking.

Steve Morriss of Compatible Toner & Ink in Melbourne is a great example of how a micro-businesses can grow and develop with a clear, well-defined marketing plan.

Creative Alliance: Steve collects used toner cartridges from large organizations, refills them and sells them back much cheaper than new ones. He rewards organizations for their word-of-mouth referrals.

Expos: Expo participation ensures his products and services are well known. Offering prizes to people who visit his stand also lets him build a database.

Database: His database lets him target his newsletter and other information.

Customer Service: Steve picks up and delivers. He guarantees quality. He builds business relationships by making customers

feel valued.

Networking: Steve attends network functions and speaks at meetings. Networks enable Steve to cut costs and share resources.

Community Needs: Steve has capitalized on the need for recycling and combined this with a reduced-cost product in a growth area.

Monitoring/Quantifying: "Where did you hear about us?" is the first question he asks every new customer. This information is tracked, as are purchases, enabling Steve to see what marketing strategies work best.

Awards: Steve has won many awards and received a great deal of publicity. Clients are impressed, and Steve feels rewarded for his hard work.

Micro-businesses can develop marketing strategies that help the bottom line. But they must be planned. Marketing must be a long-term investment.

President, MCEI Melbourne Chapter

To Prosper When All About You Are in Disarray

James Gould

Seeds of prosperity begin in the mind, are sown amidst doubts, turmoil, and uncertainty, and are harvested to the delight of all. Seeds of prosperity are everywhere, waiting to be sown. Unfortunately, too few recognize their presence or are willing to take the time and effort or endure the scorn to make ready their planting.

When faced with new ideas or methods (such as the Internet for conducting business) most people resist and cling to the old. (Yes, they may adapt the Internet, but continue using old business practices in the new medium.) The old represents tradition, security, and tried and true. Yet all ideas, machines, and people have life cycles. Letting go of ideas whose time has gone is difficult.

Holding on is like an automobile tire caught in mud. The faster one spins, the deeper one sinks.

Our economy is an agglomeration of people and companies. Those clinging to the past face extinction or grudgingly will be forced to adapt. Innovators, initially willing to endure scowls of the majority, eventually reap the fruits of their labor, which in turn spreads to others and the economy (as Microsoft). In time, new ideas become traditional ways, to be replaced at some future time. Resistance to change delays prosperity. For change, one must think outside the mind trap of convention.

Professor, Pace University

The Third Revolution of the Information Age

Douglas Ritter

The Internet will change the way we all work and live. The visionary Marshall McLuhan conceived of a Global Village, and this prophecy is fast becoming a reality, at a rate that may have surprised even him.

We find ourselves at the beginning of what I call the Third Revolution of the Information Age. The first revolution began at Bell Labs with the invention of the transistor. The second revolution was the development of the computer. The third revolution is the connection of the world's computers into one large network: the Internet.

This will change the way almost every

company does business. A company that does not have an Internet (and related E-commerce) strategy risks getting left behind by competitors that do. And corporations must change their internal management clocks to run on Internet Time, a pace that is much faster than the typical decision-making cycle. Again, companies that fail to adapt to this newer, faster paced Internet Time will risk having their competitors win and/or take business away from them.

If your company does not have an Internet Strategy, now is the best time to initiate one.

VP Marketing Communications, GTE

You Cannot Become Multinational at Home

Mika Tomiyama

We are always talking about international business, global markets, worldwide networking, and more on. Business is getting more complex as products and services become more sophisticated. To meet this demand, one of the most important assets of tomorrow's management is to be "multinational." It is not enough only to have experience abroad and to speak foreign languages. Being multinational means a lot more. I believe a multinational person is one who has the ability to be a chameleon. This does not mean that he or she is trying to be someone else but is more in the sense of adjusting to the world around them. I regard this as a self-conscious process and a way of building up "me" and my personal character. You cannot learn to become multi-

national through books-only through experience.

I cannot claim to be an experienced manager or a top global executive. I can only offer some thoughts based upon my own background and the very short time I have spent in the business world. As a Japanese who grew up in Europe, I was in the fortunate position of experiencing other parts of the world at a very early age. This enabled me to see and learn other ways of thinking, living, believing, and expressing, and resulted in my strong personal interest in being international. "You cannot become multinational at home" has become my life philosophy.

Japan Representative, Norwegian Seafood Export Council

Blaming the Customer

Frederick M. Uleman

Japan is still thrashing about in the quicksand of recession. Companies are still trying to figure out why their sales are so sluggish.

Many observers have looked at generational behavior patterns and concluded that it is the post-baby-boomers' fault. These people do not get married as early or as predictably as previous generations did. They do not have as many kids as earlier generations did. So it's their fault that consumption is down.

But if they are not getting married and having children-if they are not buying homes and if the women are not exiting the paid labor market-what are they doing? They are living with their parents or in smaller condos. They are being trendy, eating out, traveling, and generally enjoying themselves.

That looks like consumption to me. You can put five people in a big house or five people in separate single-occupancy units. If anything, the duplication would seem to indicate a higher level of gross consumption for the single-occupancy condos. Likewise, dining out is consumption just as surely as buying disposable diapers is.

These people are consuming, but their consumption patterns are different-in part because of anxiety about systemic meltdown-and companies should quit blaming them for not consuming and should start thinking about how to create or get into the markets where the consumption is.

President, Japan Research Inc.

あとがき

『百人百語』通算第16号をお届けします。
1984年に第1号を発行以来毎年欠かさず発刊し続けて参りました。これもひとえに毎回毎回貴重な提言をお寄せくださるMCEIメンバー、および学識経験者を初めとする外部からMCEIを応援してくださる多くの皆さまのおかげです。ここで誌面を借りて御礼申し上げます。

さて、今回お寄せいただきました珠玉の提言は、海外からの寄稿11編を含めて全部で83編。提言総数は若干少なめですが、いずれも混迷、低迷する経済・企業活動の活性化に向けての貴重なヒントやアイデアばかりです。この提言内容を糸口にマーケティング戦略の組立を見直す、あるいは再構築するということも出てくるなど、多方面に亘り、毎年『百人百語』に対する期待、反響が大きくなってきています。これは、それぞれの提言が、実務、実践経験にもとずく内容が多いからに他なりません。

より多くの方が、この提言集を実務の場面で活用していただけることを期待しております。輝かしい21世紀を迎えるためにも。

1998年12月8日

編集委員

石田 巍

坪田佐保子

廣野 朋子

六本木義男

若林 健三

編集・発行 MCEI東京

事務局 〒102-0083 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

Marketing
Communications
Executives
INTERNATIONAL



TOKYO

MCEI is *people*
MCEI is *education*
MCEI is *information*
MCEI is *recognition*
MCEI is *professionalism*

いま、一番知りたいテーマについて
いま、一番議論したい人たちと議論できる
日本で一番実践的な実務家の組織
それが“MCEI”

MCEIとは

MCEIは、多様なマーケティングの現場で仕事をしている実務家の組織です。メーカー、流通、エージェンシー、メディア、コンサルタント。どこに所属していても、すべて、困難な課題に挑戦している実務の人間ばかりです。

MCEIが問題にするマーケティングの領域は広汎です。商品開発、広告、販促、営業、流通、さらに、組織や経営も取り上げます。実務の世界では、すべて分かちがたく結びついているからです。MCEIは、非営利で運営されています。低額の会費で、理事と委員とがボランティアで、自分達がやりたいことをやりたいように決めています。

MCEIの歴史

1954年、ニューヨークでセールスプロモーションの実務家たちが集まり、まだ体系化されていないノウハウの交流を始めました。そして、**SPEA** - Sales Promotion's Executives Association - という組織をつくりました。

1972年、**SPEA**は**MCEI** (Marketing Communications Executives International)に名称を変更しました。SPよりもっと広汎なコミュニケーションの現場をカバーするためです。

MCEI東京は、1969年に設立されました。以来、世界の各支部の中で、もっともエキサイティングな活動を展開してきました。