



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 *2000*

百人百語 キーワード 2000 目次・索引

(掲載はお名前順になっています)

あ行

必要とする手

秋沢 志篤……………1
(株)am/pmジャパン:代表取締役社長)

商品開発力こそ真の力

阿部洋己……………1
(キリンビバレッジ(株):取締役社長)

最後の一歩

安藤 紫……………2
(株)NEC総研:事業戦略コンサルティング・グループ 専任研究員)

ビーハグ

BHAG(Big Hairy Audacious Goals)
井澤 潤……………2
(資生堂販売(株):茨城支社 営業6部)

将来が恐ろしい「子供たちの食事」

石田 鏡……………3
(アクシス・エスピー研究所:代表取締役)

明日は暗いわけがない

伊藤 景一郎……………3
(伊藤票バック産業(株):代表取締役)

おいしさの演出家

伊藤 則一……………4
(メルシャン(株):広域営業部副部長)

21Cのマケッター・アイ“健康”

井戸本 恵司……………4
(Consult & Educate Office井戸本:代表)

企業組織とは、もともとが

「聞く」ためにあった…

稲垣 佳伸……………5
(株)ドゥ・ハウス:代表取締役)

「心理学的マーケティング」で世紀超え

今尾 昌子……………5
(グラン・ルー:代表)

売ると、売れたの錯覚が繁昌と不振の 分岐点

岩政 幸伸……………6
(元大正製薬(株):専務、現フリーター)

営業マンに「感性指数」の向上を!!

植月 正章……………6
(株)アシックス:専務取締役 フットウェア営業本部長)

Bucking the Crowd

Frederick M.Uleman ……7
(President & CEO, Japan Research Inc.)

インターネットに宿命的社会病理の 克服を期待

大槻 博……………7
(多摩大学:経営情報学部 教授)

21世紀の営業は「知的ゲーム」!

大橋 和幸……………8
(株)マーチャンダイジング・オン:取締役副社長)

日本にもNPOのシンクタンクを!

大橋 照枝……………8
(麗澤大学:国際経済学部 教授)

平成の言文一致運動を始めよう

岡林 みどり……………9
(ポーラ文化研究所)

考える力と構想力

奥住 正道……………9
(株)興マネジメント研究所:代表取締役社長)

偉大なる存在「人」

小野 敏博……………10
(株)ヒロモリ:常務取締役)

オオクワガタと環境破壊

小野 瀬修……………10
(株)文祥堂:印刷事業部デジタルワークス、ディレクター)

か行

入れ物からお客様へ、そろそろ 発想転換しませんか?

香川 公……………11
(株)ヤラカス館本店:取締役)

アジアはすぐに再生する

加藤 元久 11
(株大気社・管理本部国際業務室 室長)

Marketing of the New Millennium

Barbara Gabogrecan 12
(President, Melbourne Chapter)

環境貢献国ニッポンをめざせ

川嶋 保 12
(株ディー・オー・エム 顧問)

営業革新の鍵を握る自己革新と経営革新

岸田 弘 13
(株アイチコーポレーション・マーケティングセンター 部長)

「現物現場」のマーケティング

吉川 京二 13
(株ブリヂストン・東北・北海道支店長)

捨て去る勇気を持つ

綱笠 泰久 14
(ライオン㈱・常務取締役 マーケティング本部長)

Who is Responsible: Consumer, Industry or Government?

James Gould 14
(Professor of Marketing, Pace University)

21世紀に企業が生き残り、成長するために

小坂 恕 15
(城西大・教授・慶應大・講師)

ITビジネス

近藤 聰 15
(株千峰・マーケティング企画室 室長)

マーケティング倫理考

近藤 直 16
(味の素㈱・食品事業本部 冷凍食品部 家庭用グループ長)

☆行

インターネットで買えないモノ

榊間 良治 16
(日本電気㈱・国内販売推進本部 主任)

大胆な仮説による変革への挑戦を

佐久間 昇二 17
(日本衛星放送㈱・代表取締役社長)

WE LOVE MOS

櫻田 厚 17
(株モスフードサービス・代表取締役社長)

ビジネスはタテからヨコへ そしてネットワークへ

佐藤 福雄 18
(株ヤクルト本社・営業推進部 部長)

“広”告から“効”告への検証

佐藤 幸男 18
(キッコーマン㈱・マーケティング室 室長)

ソリューション

佐野 寛 19
(株モス・アドバタイジング・代表)

ふたたびコンセプトチャルセリングのこと

澤田 好宏 19

Le MCEI un réseau d'Amitié, d'Humanisme et de Solidarité

Paul Genton 20
(Chair, MCEI International)

MCEIの友情・ヒューマニズムそして 連帯のネットワーク

ポール・ジェントン 20
(MCEI国際本部・本部長)

ターゲットを明確にした番組作り

志賀 信夫 21
(放送批評懇談会・理事長)

頭の切り替えと感性の練磨

首藤 浩三 21
(キュービー㈱・取締役 広報室長)

国内型マーケティングの終焉

- ジョージ・フィールズ22
(フィールズ・アソシエイツ(株):代表取締役社長)

脚下照顧(Ⅲ)

- 杉山 慎策22
(マテル・ジャパン・リミテッド:代表取締役社長)

日本社会の温暖化現象

- 鈴木 忍23
(株式会社エスツー:代表取締役)

個人の能力から企業の能力に変わる営業

- 住谷 宏23
(東洋大学:経営学部 教授)

店は台所、商品は料理人

- 関口 悦功24
(株式会社ウィズ:営商統括部 取締役部長)

た行

Sex on the Brain

- Jamie Dow24
(President, The Brand Development Centre)

「集中好事」の年

- 高橋 誠25
(株式会社創造開発研究所:代表取締役)

創業

- 高橋 正雄25
(株式会社文化放送:常務取締役)

オンリーワン組織をめざして

- 多菊 善和26
(株式会社ヤクルト本社:専務取締役)

業際超え

- 田下 圭人26
(株式会社コミュニケーションリバー:代表取締役)

認識と意識の変革

- 田中 二郎27
(ジェイ・エフ・東日本(株):代表取締役社長)

サスティナブル マネジメント

- 谷口 正和27
(株式会社ジャパンライフデザインシステムズ:代表取締役社長)

志の高い『経営品質』の実現を!

- 谷口 優28
(四日市大学:経済学部 教授)

21世紀のメディア

- 玉生弘昌28
(株式会社プラネット:代表取締役社長)

「お客様を情報難民から救おう!!」

- 民谷 昌弘29
(株式会社モア・コンセプト・ファーム:代表取締役)

21世紀“民族国家から地球市民社会へ” —実践と提言—

- 千足 隆昭29
(ヒューマンマーケティング研究所:主宰)

な行

構想力を鍛える

- 中川 伊志巳30
(シャープ(株):常務取締役)

組織の疲労

- 中田 信哉30
(神奈川県立大学:経済学部 教授)

ダラスの酒販店通り

- 中西 将夫31
(株式会社東京コカ・コーダ・インターナショナル:代表取締役)

リスクと賢く付き合う仕組み

- 西川 徹31
(札幌学院大学:商学部教授)

ベンチャービジネス(VB)育成の条件

- 西田 弘32
(ダイハツ工業(株):社友)

ネット社会と人の幸福	
西原 宏	32
(雪印乳業株:顧問)	

インターネットとロジスティクス	
沼本 康明	33
(株NEC総研:取締役 主幹研究員)	

時代がどう変わろうと、販売促進は 会社の浮沈に関する重大命題	
野下 勝彦	33
(株グローバルコミュニケーション:代表取締役社長)	

21世紀はこれだ、NPO	
野中 信夫	34
(キリンビバレッジ株:取締役本部企画部長)	

日本を明るくする方法!	
野村 正樹	34
(野村オフィス代表:作家)	

は行

見つけよう!マーケティングの新概念	
馬場 聰	35
(資生堂販売株:専任)	

顧客接点と顧客応対	
早川 和男	35
(資生堂販売株:物流計画部 課長)	

21世紀を支える若者「高校生」は侮れない	
林 純	36
(株ジェイアール東日本企画:常務取締役)	

あたりまえのこと	
日比野 寛	36
(資生堂販売株:営業戦略部)	

知性あるプロフェッショナルになりたい	
平田 実	37
(株コミュニケーション・デザイン・ラボ:代表取締役)	

情報ロジスティクスで販売改革を	
平林 牧生	37
(株千修:マーケティング企画室 チーフプロデューサー)	

女と男の21世紀的關係	
平松 昌子	38
(株ケーブル・パーソンズ:常務取締役)	

夢とハートとイマジネーション	
福崎 隆司	38
(株ASATSU-DK:プランニング・ディレクター)	

車窓の風景はどんどん速く遠くなる	
福原 義春	39
(株資生堂:代表取締役会長)	

新・自分主義、攻略のススメ	
舟橋 香樹	39
(大日本印刷(株):CS&企画開発センター 室長)	

The Future in Communications Equipment	
Robert W. Beller	40
(President, Marketing Answers Consultants, Inc.)	

ま行

自己責任の世紀	
前沢 宮内	40
(社団法人日本POP広告協会:専務理事)	

Looking Back, Looking Forward	
John McCreery	41
(Vice President, The Word Works, Ltd.)	

新たなミレニアムを前に、…	
増尾 朗	41
(株ニチレイ 加工食品部企画グループ:マネージャー)	

JUST IN CASE	
松岡 一男	42
(株ワコル・ウツク・アライト:事業本部:戦略企画グループ グループ長)	

自己最適化	
三浦 展	42
(カルチャースタディーズ主宰)	

超大からのイジメ	
水口 健次	43
(戦略デザイン研究所:代表取締役)	

できなければ「できない」といいなさい	
三田村 和彦	43
(三田村和彦企画事務所:代表)	

売る側にもある納得価格	
宮脇 賢治	44
(花王㈱:MK開発室 グループリーダー)	

明るい夢が事業を育てる	
村田 昭治	44
(慶應義塾大学:名誉教授)	

商品開発者は儲けることに最終責任を取れ	
村田 省三	45
(旭化成工業㈱:生活製品事業部門 事業開発センター長)	

や行

商品のQC責任者は誰か?	
八十嶋 道雄	45
(伊藤票バック産業㈱:取締役商品本部長)	

ロジスティックスの定義 実現の世紀	
谷津 昇一	46
(物流政策研究所:所長)	

日本の未来	
八巻 敏雄	46
(東京経済大学:コミュニケーション学部 教授)	

環境、地場産業、商業の融合	
山口 貴久男	47
(㈱生活行動研究所:代表取締役)	

「ひきこみマーケティングの重要性」	
山口 英生	47
(㈱ホビージャパン:代表取締役副社長)	

案するより生むが易し	
山崎 承三	48
(花王㈱:花王生活文化研究所 主任研究員)	

新しい武器:知的財産	
山田 篤	48
(味の素㈱:広告部長)	

個性は「孤」性?	
山田 邦雄	49
(ロート製薬:代表取締役社長)	

バランス!	
山田 文夫	49
(㈱京王プラザホテル:マーケティング部 企画広報副支配人)	

『顧客満足=経営資源』	
山本 学	50
(山本国際マーケティング研究所:代表)	

ナレッジ・マネジメントの出発点	
米田 清紀	50
(㈱マーケティングソフト:代表取締役)	

ら行

三つの“不”をいかに取り去るか	
六本木 義男	51
(㈱TPC:取締役)	

わ行

ECビジネス成功へのVSOP	
若林 健三	51
(日本電気(株):BIGLOBE・VAN販売本部 部長)	

仕事は引き算で…	
若村 文夫	52
(銀座文具㈱:代表取締役社長)	

日本の事業組織革新の正念場	
渡辺 好章	52
(城西大学:教授)	

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 *2000*

必要とする手

秋 沢 志 篤

天才的なオーナー経営者達と軒先を並べて初めて知った。どこに商品を置けば人が集まり、何が売れ、どこまでコストが落とせるか。基幹産業の組織人である私たちにない、まさに商人としての嗅覚と執念。この流通業の世界では「カール・レイスと蟻」程の違いだった。差別化などを考えているうちはうまく行くはずもない。組織人である自分たちの持ち味を活かそうと割り切ったとき初めて風が吹いた。

時代も追い風に。この5年間は1900年代95年間寝ていて突然飛び起きた程

の変革。新しい時代のテーブルに必要なものはのっていない。ヒットやベストを作り出すのではなく「必要なもの」をテーブルに並べる。そうすれば必ず何千何百の手が伸びてくる。

安全・環境・健康などを考え、お弁当は冷凍に、ゲームソフトやおでんは置かない。リサイクル・高齢化・ハンディキャップ対策はきちんとやる。

会社を1歩出れば私達も生活者なのだから。

(株)am/pmジャパン：代表取締役社長)

商品開発力こそ真の力

阿 部 洋 己

飲料ビジネスは、先人の商品開発努力により裾野を拡げ、発展を続けてきた。

先人やこれを見習った後輩達は、お客様のニーズ、ウォンツに応えるべく思いもしなかった飲料を、缶やボトルに詰め、支持を得て市場を拡大してきた。それらは、コーヒー、紅茶、烏龍茶、緑茶、混合茶、スポーツドリンク、ニアウォーター等々であった。

このような成功の歴史があるにもかかわらず、近時の飲料業界は、これを忘れ、手っ取り早く結果が出る価格戦略に走

り、ディスカウント合戦の様相を呈している。その行き着くところは、疲弊と衰退しかないというのに…。

私は、どんなビジネスにおいても新しい発想と技術革新による新商品開発こそが、お客様に楽しさや利便を提供し、本当の支持を得る途と確信している。飲料の業際は医・食・酒等、多彩で魅力に溢れている。

飲料は無限であるとの信念をもって21世紀の定番飲料開発に取り組みたい。

(キリンビバレッジ(株)：取締役社長)

最後の一步

安 藤 紫

「変化の時代」なんてことはずっと前から言われてきた。それがいつの頃からだったか分からない。でも、とにかく随分と前のこと。

でも、結局、我々は変わることができずにここまで来てしまったのだと思う。「できれば変わらずに済ませたい」と思いつつながら。

そして今、続く景気の低迷や外圧によって、変わることを余儀なくされつつある。「どんな風に変われば良いか?」。この答えもまた「変化の時代」が唱えられるようになって以来、たくさんの処方箋

がバラ撒かれ、我々は既に多くを手にしているはずだ。ただ、そうしたご託宣を実行せずにいただけのこと。

変わらなげやイケナイことは遂に切実な課題となり、変わらなげやイケナイ方向性も実は知っている。この段階で効く薬は、新しい経営手法や理論、実力のあるコンサルタントではない。必要なのは今まで躊躇してきたことへの英断、決行である。変化をスタートさせる第一歩は「勇気を出す」ことにある。

(株)NEC総研・事業戦略コンサルティング・グループ 専任研究員

ビッグ BHAG(Big Hairy Audacious Goals)

井 澤 潤

“ビジョナリーカンパニー”は進歩を促す強力な仕組みとして大胆な目標を掲げる。

この思わずひるむほど大きな課題に挑戦することは、人々の意欲を引き出し、人々の心に訴え、心を動かす。

資生堂でいえば、世の中のために我が社ができることは何か? といった不変の理念をもとに、「グローバルNO1」というBHAGを掲げている。

社員の質、研究開発力、商品の質等で規模でなく“質”でグローバル企業NO

1になろうということである。

このBHAGは、どんな会社にもあるように一見みえるがはたしてそうだろうか?

真にこのBHAGという概念が、社員一人一人に浸透しているのであれば、自分のBHAGとは何だろうか? 私の仕事、部、このプロジェクトのBHAGは何だろうか? と考えるはずである。貴方の職場にBHAGはあるだろうか?

(資生堂販売株): 茨城支社 営業6部

将来が恐ろしい「子供たちの食事」

石 田 巍

恐ろしいモノを、続けて3つ見た。

□7月2日・NHKスペシャル

「知っていますか・子どもたちの食卓」

□7月17日・NHK少年少女プロジェクト

「食生活」

□ 博報堂調査

「若者の食の意識と間食ニーズ」

内容は衝撃的だ。

・おばあちゃんが作った食事を、子供が嫌いだからといって、堂々と食べさせない母親。

・家族が一緒なのに、自分の部屋でテレビを見ながら一人で食事をする子供。

・1日に10個以上、毎日「納豆おにぎり」だけで食事をする子供。

これらが決してレアな事例でない事は、この3つを続けて見ると理解できる。出来れば見て欲しい。親も子供も「食」に対する基本の考え方がおかしい。狂っている。

私達、「食品にかかわっている者」「子供の親」は、子供達の食事に対して何を行動するべきか真剣に考えなければならぬ。なぜなら、それらの環境を作ってきたのは私達だからだ。責任は私達にある。
(アクシス・エスピー研究所：代表取締役)

明日は暗いわけがない

伊 藤 景 一 郎

菓子・パンのパッケージに取組んで20年になるが、ここ数年、心弾む事が少ない。会う度に経営者から、日本経済新聞の見出しの様な文句や、リストラ、年俸制がどうのと聞かされるからだ。どの業界も一部の巨大企業を除き、殆どは中小企業である。大企業といっても、組織や子会社は同様である。

金融資本主義だから仕方が無いと云ってしまえばそれまでだが、これから何をしたいのか夢を語るのが経営者ではないのか。

そう思っていたら、各地に元気な経営者が現われ、着々と小さいながら繁盛店を築いていることが分ってきた。巨大チェーンやCVSが作れない菓子・パンのメニューは、今日も明日も来店する固定客の為に素材と技を惜しげなく注ぎ込んだものである。店も客も「ありがとう」と言う。そんな経営者の夢が胎動し始めた。私達も、放っておくと裸で外へ飛び出しそうな経営者に服（パッケージ）を着てもらおう。明日は暗いわけがない。

(伊藤景バック産業(株)：代表取締役)

おいしさの演出家

伊 藤 則 一

9月にカリフォルニアへ行った。

著名なレストランではシェフが腕をふるい、創造的で芸術的な料理を仕上げる。店内空間は料理に調和し、演出された舞台作品のように私を楽しませてくれた。

この地の特にナバの銘醸ワインは、まさにつくり手の情熱を注いだ芸術作品だ。ぶどうを育て、収穫し、ワインを仕込み、熟成を管理する。つくり手が演出家として、自分のテーマを吹き込んでいくプロセスなのである。

演出家たちが喜ばそうとしているお客

さまこそ、私たちである。

「おいしいもの」には、つくり手のテーマが凝縮された価値がある。どんなにおいしいものでも喉を通るのは一瞬だが、このテーマを感じとれたときは、本当に幸せな気分になれる。「ありがとう」、あるいはフランス語の「メルシー」という言葉の一つも言ってみたくなる。

人の幸せを考えるつくり手のテーマが、21世紀もさらに価値の重みを増すに違いない。

(メルシャン(株): 広域営業部副部長)

21Cのマケッター・アイ “健康”

井戸本 恵司

最近の医学界では「ホリスティックヘルス」への研究が盛んである。ホリスティックヘルスの基本は、単に病気でない＝健康を超えマインド／ボディ／スピリットが、更に社会的なネットワークや環境をも含め、全てがつながりを持ちながら影響し合い、統合する、ということのようだ。

余りにも長きに渡る不況に人々はくたび果て、企業も地域にも元気が無い。でも、健康でありさえすればがんばれるよ、何時は活力が取り戻せるよ。

21Cへつながる、というよりは永遠のテーマとして“健康”というキーワードがある。

健康という切り口は、医・食・運動・睡眠・休養は元より、衣・住・サービス・文化・住環境に至るまで影響する。

全人格的に人を主役に据えて、“健康”づくりを考えると、あらゆる産業でのマーケティング・コンセプトが浮かび上って来るものだ。

(Consult & Educate Office井戸本：代表)

企業組織とは、もともとが 「聞く」ためにあった…

稲垣佳伸

「聞く」時代である。しゃべる時代はとうに終わった。

企業組織の中で、市場の声を「聞く」組織の代表が商品開発／市場調査の部門であった。生活者の声や事実を聞き、結果は商品として表現をした。営業は、その商品を持って「しゃべる…」組織であった。

その状況が大きく変化してきている。

営業マンは「店頭の声・事実」を聞く、

店頭領域担当の市場開発マンとなった。花形発信部門であった広告部も、インターネットという新しいコミュニケーションチャネルの台頭で「生活者からの大量逆発信」を聞かざるをえない組織となりつつある。

「しゃべって」さえいればよかった企業組織、その姿こそが一時代の幻想であったと考えた方がいいのかもしれない。

(株)ドウ・ハウス：代表取締役)

「心理学的マーケティング」で世紀超え

今尾昌子

こうすれば売れるという20世紀のロジックがあった。4Pだ8Fだといっていた時代が懐かしい。今の時代、モノを売るには「しかけとしくみ」が重要といわれる。それを考えるときにゼツタイ忘れてはいけないこと——それは人の「心理」。モノを動かすのではなく、いかに人(客)を動かすのか。店頭でモノを買うかどうかの選択のポイントは隣の競合商品ではなく、そのお客自身の心の状態である。いかに「今これを買いたい」気持ちにさせられるのか？ 売れる商品ほど

その「作り手」も「売り手」も客の心理を見事につかんでいる。

マーケティングがもつともつと「人寄り」になるといいと思う。経済学部出身のマーケッターだけでなく心理学も心得たマーケッターが増えるといい。そして、21世紀は人々の日々のくらしを精神面からも応援し、それぞれの「生きがい」に役立つマーケティングこそが必要だ。それに向かって自分も成長したい。

(グラン・ルー：代表)

売ると、売れたの錯覚が 繁昌と不振の分岐点

岩 政 幸 伸

小売業でこの区別がつかない経営者多し。特に立地条件の良い話で、この錯覚がやがては客数減少、利益減少に必ずつながり、不振話の道を辿り出す。

消費者はお節介を嫌うが、親切推奨販売は喜んで受け入れる。

親切的な推奨販売は一種の圧力でもあるが、信頼度の高いメーカー品を「売る」ことに反発はない。

むしろ消費者が有難うございます、と先に言うから面白い。

このような話にはアップスケールの客多し。セルフ販売方式は「売れた」の代表格、自店より勝る同業店が進出すれば、瞬く間に消費者の流れが変わるから面白い。

(元大正製薬(株)：専務、現フリーター)

営業マンに「感度指数」の向上を!!

植 月 正 章

グローバル化の進展や情報技術革新等によって、競争環境が激変している。一方でファッショントレンド、コストバリュー等相反する多くの顧客ニーズを満たしながら「キャッシュレジスターを鳴らす」。しかも、企業存続の条件である適正利潤を維持しながら。

パラダイムシフトの中で「革新」といえる新しい「価値創出システム」の構築が求められている。こんな時代だからこそ、一方で「営業マンの新しい行動スキル」が問われているのだと思う。「顧客

ベネフィットにフィットする」為の現場情報を高感度に収集する能力だ。「顧客接点での会話や行動」に多くの鍵が潜んでいる。いわゆる「暗黙知」の発見だ。これを汲み取る「感度指数」を上げることが、新しい価値創造につながる営業力の一つと思う。勿論「商品の改廃や店頭鮮度維持」といった基本営業責任範囲の完遂は言うまでもない。今、営業マンにも「感度指数」という新しいスキル向上が求められる時代と思う。

(株)アシックス：専務取締役 フットウェア営業本部長)

Bucking the Crowd

Frederick M. Uleman

E-commerce. Everybody's all excited about the potential. There is even a lot of actual performance to be excited about. Companies are selling over the Internet. They are setting up Websites where people can check out the merchandise, place their orders, and arrange for payment-all without ever setting foot in a bricks-and-mortar store. It no longer matters where your store is. Now it is wherever your customers are.

Many products-software programs, music, and other information content-can be delivered the same cyber-way. Distance is irrelevant for them. Yet there are many more products that have to be delivered the old-fashioned way. And because these are being delivered from virtual stores,

nobody expects them to be delivered by the store. There are no Kaufmann's trucks in Tokyo, and nobody expects one.

Just as it was the store and tavern owners that got rich during the gold rush-just as the amazing telephone needed linemen to keep it working-e-commerce needs service and delivery channels. This is just one way these e-changes are expanding the opportunities for non-e businesses. Just because it is an e-economy does not mean all the action is in e-markets. Never mind what's chic. Figure out where the real needs are and go *there*.

(President & CEO, Japan Research Inc.)

インターネットに宿命的社会病理の克服を期待

大 槻 博

「長いものには巻かれろ」に象徴される国民性は、ひとたび国家主義が形成されるや、個人に大きな心理的圧迫を加え、理性や常識を沈黙させずにはおきません。野田一夫氏も指摘されているとおり理性に基づく議論の展開を嫌い、異分子排除に熱中する集団主義は、まさにこの国の宿命的社会病理です。

インターネットによって、この病理がいつの日か克服される可能性があります。これは各人の理性と良識を滔々と開陳するのに最適の媒体だからです。

わが国には、公に身を挺するだけの強烈な自我を持つサムライはわりあい多くいるとは思いますが、自分個人の幸せと他者の幸福を同じ比重で祈念するタイプの良質な個人主義者は、今もって少ないように思います。これらの人達が国の暴走を抑止し、正常化への復元力となるのです。その復元力を機能させるためのインフラとして、インターネットおよび新しい教育制度に大いに期待しています。

(多摩大学：経営情報学部 教授)

21世紀の営業は「知的ゲーム」！

大橋 和幸

営業マン研修で、必ず最初に質問して、必ず誰も手をあげないのが「組織小売業への営業が好きな人？」と言う質問である。「ゴルフやTVゲームの好きな人？」と質問するとたくさんの人の手が上がる。

この違いは、なぜなのか？ 答えは簡単で、営業が「楽しくない」からである。条件刺激・労務提供と「やらされている」から楽しくない。楽しくないから「興味」も湧かない。だからますます…悪循環である。

21世紀の営業マンは、「元気のある

(営業を楽しめる) 営業マン」に変わらなければ競争に勝ち残れない。そのためには、選択力の鋭い消費者に対して、単に「もの」を売ることから、新しい情報を付加しながら状況やタイミングに合わせて「サービス・コト」を提案し、新しい提案をすることで次のステージへ進む。そしてステージが上がるほど楽しくなってくるロールプレイングゲームの様な「知的ゲーム」型営業が重要となってくる。

(㈱マーチャンダイジング・オン：取締役副社長)

日本にもNPOのシンクタンクを！

大橋 照枝

7,000億円を投じた地域振興券にどれほどの経済効果があったのか検証もされずウヤムヤのまま。アメリカには政策のプログラム評価をするNPO（民間非営利組織）のシンクタンクが全米で300（内ワシントンDCに100強）あり、国民の代表である議員に政策提言のサポートをする。地域振興券のような案が出れば、即、シンクタンクはその有効性を評価して発信する。メディアが取り上げ、論争を巻き起こし、議会では公聴会や委員会にシンクタンクのスタッフを呼んで

証言させる。論争は雪ダルマのようにふくれ上がり(これを雪ダルマ効果と呼ぶ)、世論が形成され、政策の是非が決まる。このNPOのシンクタンクを支えるのは財団、個人からの寄付金。そして寄付する側には減税の、受ける側には免税の恩典がある。つまり市民は国に税金を払うか、シンクタンクに寄付をして市民の主張を代弁する活動を支えるかの選択ができる。これがアメリカの民主主義の強みなのだ。

(麗澤大学：国際経済学部 教授)

平成の言文一致運動を始めよう

岡 林 み ど り

明治の言文一致運動が生み出した「漢字仮名混じり文」と「ルビ」は、仮名しか読めなかった庶民に、漢語でしか指し示せない抽象的な概念語の読み書きをできるようにし、平民を士族と対等に国家に知的貢献させていくための、今考えても世界に誇るべきソフト開発であった。

だから日本人がローマ字を読めるようになった現在、日本語に中国文字だけでなく英文字を組み込むことは明治人の創意を発展的に継承することであり、決して欧米への文化的敗北ではないのである。

アムロやユーミンはすでに歌詞を「アイ・ラブ・ユー」ではなく「I LOVE YOU」と書いている。その方がイメージが浮かび、メッセージが伝わることを知っているのである。

「物理学、形而上学、下割」「嘘、真実、真実、現実、リアリティ」「正しい、正しい、間違い、間違い」…などと、書いてみれば、私たちがいかに言葉とイメージが切り離されて暮らしているかがわかるはずである。

それは表音文字といえども、音節には意味があり歴史が埋め込まれているからである。歴史から切り離された概念語の使用が、世界認識をあいまいで霧のかかった状態にしていたのである。その結果、世界から意味が失われ、私たちの思考力が機能しなくなっているのである。意味は関連の中でのみ、意味として立ち現れるものだからである。

(ポーラ文化研究所)

考える力と構想力

奥 住 正 道

キャンプ場で子供達に「キャンプファイヤーをやるので45センチのマキを集めるように」とリーダーがいうと「45センチ…」と呪文のように唱えて探し回る子供達をみて、「何かおかしい」といった感想を週刊誌で見たことがある。

たしかにおかしいが、これと同類の現象が企業でも多発している。

組織の“親分”に生涯を預けるような従来のタテ社会では、和を大切にすることで個人の考えや個性は不要であった。しかし、これからは「契約型社会」になっていくので、契約したことに応えられる

豊かな発想と目標達成の出来る責任ある行動が求められてくる。

それには独創的に考える力と実行に移すための骨格、即ち構想を描けることが大切になるが、従来のように教育によって全員の考える力や構想力を底上げしようとするのは無理である。たった一人でも資質のある者を発掘することの方が大切になる。21世紀は主張ある考えと考えがぶつかり合うところに新しい知恵が生まれ、時代を引っ張るエネルギーとなるに違いない。

(㈱奥住マネジメント研究所：代表取締役社長)

偉大なる存在「人」

小野 敏 博

ナレッジマネジメント、SFA、FSP、SCM等々、いずれも現在のマネジメント及びマーケティングの世界での流行のテーマである。全てにおいて、情報技術の発展が大きく貢献している。

情報技術には二つある。一つはコンピュータシステムを動かす主体そのものである。デジタルの世界である。もう一つはコンテンツである。感性、アナログの世界である。人そのものとも言う。

昨今、ブランドの議論（それも資産と

してとらまえる）が盛んである。それも商品、企業だけでなく、人そのものを対象にしている。個人のブランドを高めるには、自己のエネルギーを大きくし、しっかりした座標軸をもつ事が基本です。

マネジメント、マーケティング、つまり実務の世界において、「人」の問題は益々重要になっている。「人」それは一番訳のわからない存在でもある。厄介だぞ!!

(株)ヒロモリ：常務取締役)

オオクワガタと環境破壊

小野 瀬 修 一

99年夏。オオクワガタがブレイク。オオクワガタが時価数十万とかいう価格で販売されたり、オオクワガタをめぐる犯罪まで起ったりしてニュースになった。ビジネスとして見た時、はたしてニーズはどこにあったのか。マーケットターは予想ができたのか。

それはともかく、環境破壊が進む一方で再び都会では様々な虫が見られるようになった。アオスジアゲハがバス通りをヒラヒラと舞い、赤坂六本木あたりではカンタンの声が聞けるという。今年はセミも異常に多かったような気がする。

食物連鎖が狂うとある品種が大量発生したりする。都会のカラスもまたしかり。環境問題は一部分のみを見るのではなく、大きく広く生態系全体を見る目が必要だ。環境破壊を防ぐには必要不可欠な視点である。

ところで、今年、タマムシの羽が明治神宮の森で見つかったという。もしかすると、世紀末、タマムシがブレイクするかもしれないなどと思うのは私だけだろうか。

(株)文祥堂：印刷事業部デジタルワークス、ディレクター)

入れ物からお客様へ、そろそろ発想転換しませんか？

香 川 公 一

「客数」の増減で一喜一憂？ お客様の数は大切だが、どうも固定観念にとらわれているようだ。未だに店舗の位置付けは、業態や売場面積でくくられているケースが多い。店の広さに応じた品揃え、在庫が計画の基本。しかし、いつまでも物理的な入れ物発想がベースでいいのだろうか？

品揃えの質量は、現実に来店してくださっているお客様の質量にまず合わせるべきだろう。その第一歩が店を「現在客数」で位置付け直すことだ。この発想か

らコトを始めると、商品とサービスがまず量から、そして質が最適化していく。今や既存店は愛顧客の数で稼ぐ時代。目の前にいるお客様にとって質量ともに過不足ない売場をしっかりと作るべきだ。結果的に過剰在庫やロスが削減され、回転と鮮度が良くなり、お客様の満足度が上がる…といった善循環が回り始めるのである。過去の遺物になった入れ物発想をいい加減に止めませんか？

（㈱ヤラクス館本店：取締役）

アジアはすぐに再生する

加 藤 元 久

この度の経済危機でアジアの諸国が、ことの大小はともかく痛手を被った。確かにダメージは大きいし、未だに立ち直れない国もあることは確かである。

一方で、個々の現場を見るにつけ、立ち直りの兆しを感じる。少なくとも今回の経済危機を経験したことで、多くのことを学んだはずである。組織として、国として、そして各個人としても。さらに、私は、働く人の多くがアフターファイブを自費を投資して学習に励んでいるアジアの国を二つ知っている。恐らくもっと多くのアジアの国がそうであることを確

信する。ある者は日本語や英語を、ある者は経営や管理を、勿論マーケティングを学んでいるものもいる。私のような者の話にさえ、貪欲に耳を傾ける。そして各々が自分の国に誇りを、期待を持っている。その歴史的背景をポジティブに解釈している。更にうれしいことに、それらの国は日本に好意的であり、日本人の勤勉さにも尊敬の念を隠さない。

こんなアジアの現場を見ていると、アジアの再生する時期（とき）は決して遠くないと思える。

（㈱大気社：管理本部国際業務室 室長）

Marketing of the New Millennium

Barbara Gabogrecan

The Internet is here to stay. Businesses who ignore it will soon be ignored. Ignorance will be no excuse when your competitors begin to overtake you because they are more progressive than you.

This exciting new medium also gives micro-businesses a real advantage, as it offers a level playing field. It does not matter how small you are, or whether you are a home-based business or a multinational business, your clients need never know. There are many packages available allowing micro-businesses to have a web presence that is very cost effective.

A company may do "businesses with business" (e.g., suppliers), "business with government" (e.g., tenders) and "business with consumers" (e.g., purchases) via the Net. However one of the greatest marketing and promotional benefits of

your web page is to service your customers.

You can offer your catalogue, newsletter, latest product/service development, customer incentives, etc. while collecting relevant data from your clients. And you can do it instantly. Maintaining your web site needs to be budgeted for, but it can be more cost effective than reprinting catalogues and brochures. Presentation is much more professional than by fax, while communication by e-mail across the world is instant and available at the cost of a local phone call.

E-commerce is about doing business electronically. Payment is secure (banks themselves are offering banking via the net) and business is instant, global and cost effective. Don't be a dinosaur. Your business does not have to become extinct

(President, Melbourne Chapter)

環境貢献国ニッポンをめざせ

川 嶋 保

世界の気温は100年で0.6度上昇し、100年後には1～3.5度高くなる見通しを気象庁が発表した。東京は過去100年で2.9度、大都市は2度以上の上昇だった。今後3.5度上がれば日本の砂浜の60%は消え、台風は増え、うまい米はとれなくなり、スキー場はなくなり、マラリアや黄熱病が増えるという。温暖化はCO₂の増加と関わりが深いらしいが、世界的に及ぼす影響ははかりしれない。

日本の環境対策はISO14000認証取得への取り組み、グリーン購入の推進、リ

サイクル促進など活発化しつつあり、ダイオキシン問題を機に生活者の意識も高まってきている。この波を国全体で盛り上げられまいか。日本の環境機器技術は高水準にあるが、さらに高めて世界を圧倒したい。それには糸川博士がやられたように複数企業研究者のコラボレーションを大胆に行うのも一法だろう。デファクトスタンダードを日本が獲得し、21世紀の環境時代をリードすることは夢ではない。

(株)ディー・オー・エム：顧問)

営業革新の鍵を握る自己革新と経営革新

岸 田 弘

バブルの絶頂期までは機能していた「提案営業」。バブル崩壊後の売上不振を「景気の後退／先行き不透明」と他責にしている内に売上と利益がズルズル下降し、一向に下げ止まらない。やっと経営環境の変化・顧客の要望の変化が真の要因と気づき営業の革新が始まっている。

当社では、「現場の課題解決のための提案営業から、お客さまの経営課題解決のための新提案営業への革新」等、営業革新のビジョン・戦略を固めたが、営業の現場はどうしても自社の商品から顧客

の課題を見つけようとし、「顧客視点で経営課題を発見・共有化する」という視点の切り換えが出来ない。

営業革新の鍵は、①ビジネスパートナーとして顧客と対等な立場で課題発見～解決をする。②アライアンスを含むトータル提案ができる。③顧客との長期的な信頼関係を築くコミュニケーションの展開等、営業自身の自己革新と評価システムを含めた経営全体の革新にあると考える。

(㈱アイチコーポレーション：マーケティングセンター 部長)

「現物現場」のマーケティング

吉 川 京 二

'99年1月から東北支店長に加え、北海道支店長の任をまかせられ、日本の国土の半分近いエリアを担当する事になった（正確には、日本の国土の38.8%）。この広いエリアの中でいろいろな事が起こる。又商売上どうしても対応せねばならない事も多い。広義のクレーム処理もある。この様な立場におかれた場合『どの様に対処するか』で結果が大きく違ってくる。

私は常に「現物現場のマーケティング」をと考えて対処している。即ちよく問題が見えなかったり、はっきりしない時は

「現場」に行って確認する事としている。不思議なもので現場に行けば必ずと言って良い程、要因と結果が見えてくるし、又対処の方法もはっきりする。広いエリアを担当しても、この心構えは変えたくないし、より強くこの考えを押し進めたいと考えている。「売れない」「問題がたくさんある」等、悩むより、現場に出かけ、直接自分の目で確かめ、お客の声を聞く、これこそ21世紀に向ってのマーケティングの基本ではないだろうか…。つくづく思う今日この頃である。

(㈱ブリヂストン：東北・北海道支店長)

捨て去る勇気を持つ

絹 笠 泰 久

今年に入って、多少明るい兆しが見え始め、長らく苦しめられていた不況の波から、ようやく抜け出せる期待感が高くなっているが本当だろうか。むしろ私は現在の姿が常態なのではないか、と考えている。人口構造の変化を筆頭に、どの国も経験した事のない世界に、日本が突入しているわけで、これからの社会、経済、生活をめぐる問題解決が、これまでの方程式では、解けるはずもない時代を迎えたと認識するほうが素直である。

構造が変わり、価値観が変わる時、一

人ビジネスだけが変わらずにいられるわけもない。「変わらなければ生き残れない」と、呪文のように言われて久しいが、今、最も大事な事は、意思決定者自身の評価基準が変わる事だと自分に言い聞かせている。その時、唯一、最良の物差しは、市場の常識と人間としての良識そのものであり、選択した解以外が持つメリット部分だけは拾い上げておきたい、という誘惑を捨て去る勇気を持つ事だと思っている。

(ライオン(株):常務取締役 マーケティング本部長)

Who is Responsible: Consumer, Industry or Government?

James Gould

Recently, when using my pocket knife to carve a piece of wood, I cut my finger. While administering first aid I asked myself a series of questions. Questions asked were: who is responsible for my cut finger? Is the knife manufacturer at fault? Should I call my lawyer and sue the industry?

Ten years ago the answer to the question of who is responsible for my cut finger would be very simple. I am responsible. I was not careful with the knife and I cut my finger. Today, consumers, it seems, are no longer responsible for consequences resulting from the use of potentially harmful products. For example, cigarette smokers have known and have been warned for many years that smoking is harmful to one's health, yet people continued to smoke believing while others might become sick, they personally were immune to harmful consequences

of smoking.

Today the government is confronting the tobacco industry, tomorrow (perhaps) the fast food industry (McDonald's, Dunkin' Donuts, and others) claiming (children's) poor health and related medical problems are attributable to menus having too many fat calories. Next, the gun industry, and finally alcohol (drunk drivers are not at fault for accidents, rather it is the alcohol industry).

Where does this insanity end? Consumers must be held responsible for the consequences of their actions. Industry leaders must stand firm and legal fees (which provide fuel for these actions) must be regulated. If these actions are not taken, future prosperity and economic growth will be in jeopardy.

(Professor of Marketing, Pace University)

21世紀に企業が生き残り、成長するために

小坂 恕

21世紀に向けて、日本の企業が再び成長軌道を登り、世界市場において重要な地位を確保するためには何をなすべきであろうか。

マーケティングの基本は、市場の変化に企業を導いていくことである。世界の市場も変っている。日本の市場も変っている。変化の一つには消費者の「個人」としての自覚の強化がある。企業の事業企画や製品戦略はこんな変化にも対応していくのがポイントである。

もう一つの視点は、企業経営の基本的な姿勢である。米英の資本主義をベース

にした経営の効率化には対応して、競争力は強化していかねばならない。しかし日本企業が完全に欧米流の経営ができるであろうか。米英的経営の本質は日本人が考える以上に日本と異っている。日本的経営の中で生かすべき強みを生かさねばならぬときが来る。

ただ日本企業は社外の声に耳を傾けるように、特に本物の理論を武装するように体質を改善しないと、世界の仲間入りはできない。

(城西大：教授・慶應大：講師)

ITビジネス

近藤 聰

現在、突出したマーケティングを行っているのはビッグバン以降世界から押し寄せた金融全般の世界、通信、そしてデジタル・ネットワークの世界だ。外資を中心とする金融界は日本で着実に「リスクとリターン」教育を行い、その実績は大きい。インターネットの世界は電子商取引市場でアメリカにおける30兆円を目標にしてそのインフラの整備に向けて猛烈な展開をしている。マーケティング不在とはいえ、突出したメーカー企業には目を見張るものがある。しかし情報技

術(IT)革新の世界は、世界的な潮流の内にあつて当然であるといえるのだが、消費者向けのITビジネスにおいていま展開されている“商品やサービス”に消費者を引きつける魅力ある“中身”が用意されているかどうかは大問題で、その内容たるやお粗末極まりない。中身を考えず取りあえずバスに乗り遅れるな！という精神構造は来世紀になっても変わらないのかもしれない。

(株)千修：マーケティング企画室 室長

マーケティング倫理考

近 藤 直

遺伝子組み換え食品に関する情報がマスコミに溢れている。この報道に接し、マーケティング倫理とはどうあるべきかを考えさせられる。生活者の知る権利と提供者の情報開示は当然の義務であるが、本件の報道には世界の公的機関が安全と認めた食品についての真偽を問うかのような姿勢も垣間見える。この報道に動揺した生活者に媚びるがごとく、一部業界の特定会社が必要以上に遺伝子組み換え原料の不使用をアピールしている。有機野菜ブーム時の二世有機の横行や黒

豚表示の規則、魚沼産コシヒカリの収穫量と流通量の大きな乖離など、供給側の姑息な姿勢を感じるし、それを容認(或いは求める)流通の存在、又、事実を識別出来ない一部報道関係や生活者を考える時、マーケティング倫理はどうすれば保てるのか、と不安になる。結局はマーケターの良心に依らざるを得ないとすれば、益々進む21世紀の情報社会では良心的マーケターの育成が最大課題となるかもしれない。

(味の素㈱：食品事業本部 冷凍食品部 家庭用グループ長)

インターネットで買えないモノ

榊 間 良 治

インターネットプレーヤーの株価が、乱高下した1999年。EC(Electronic Commerce)は、さまざまなビジネスを飲み込みつつあります。インターネットでは、銀行・保険・証券や書籍・CD、チケット予約だけでなく、産直の農水産品や希少価値の逸品、手作りの一点ものまで…、いろんなものが買えてしまいます。世界中のものが、24時間自宅で買えます。すごいことです。

さらに今までは、伝わりにくかった商

品に関する詳細情報(例えば、牛を育てた人の顔、牛への思い、牛の成長の過程などなど)も、その気になれば何でもリアルでコミュニケーションすることができんです。ほんと、すごいことです。

でもやっぱり、直接会って話をしたいし、握手をしたいし、酒も酌み交わしたいですね。これだけは、インターネットで買えません。これから…。

(日本電気㈱：国内販売推進本部 主任)

大胆な仮説による変革への挑戦を

佐久間 昇二

今、マーケティングにたずさわる人たちになんとなく無力感が感じられる。特に出来上がった業界において強みと思われる制度・政策・システムが逆に“変えねばならないのに変えられない”弱みになり、いつのまにかつくりあげられた“変えてはならないもの”が変化への大

きな壁となっている。

これを打ち破るには大胆な仮説とそれによる変革への挑戦しかない。製造コストの切り下げは10%は難しいが30%ならやり易いと言われる。同じ発想をマーケティングに持ちこむことが大切。

(日本衛星放送(株)：代表取締役社長)

WE LOVE MOS

櫻田 厚

街を歩いていると、高級ブランド品を身につけている人をよく見かけます。しかしバランスの悪いコーディネートだったり、そぐわないシーンで使われていたりすることが多く、残念に思います。身につける側もその価値を正しく理解し、そのブランドにふさわしい振る舞い、心の修行などが必要と感じます。本来高級ブランドはそのブランドに関わる人々の「こだわり」のたまものなのです。つまり哲学に裏打ちされた優れたデザイン、素材、カラー（ハードウェア）、そしてその製品を常に進化させ続ける技術とシ

ステム（ソフトウェア）、最後に顧客満足を目指すサービス（ヒューマンウェア）。この3要素の価値が圧倒的に高いことがブランドの信用力となるわけです。私たちはモスというブランドをもちました。21世紀に向かい顧客満足、顧客感動を実現する社会的使命があります。私たちモスに関わる人間そのものがモスブランドである自覚と誇りが最も大切なことなのです。「常に輝き続けるブランドは常に輝いている人々の集団である」

(株)モスフードサービス：代表取締役社長)

ビジネスはタテからヨコへ そしてネットワークへ

佐藤 福雄

「中央から地方へ」「本社から支店へ」「川上から川下へ」「メーカーから流通へ」「組織はタテからヨコへ」「中高年から若者へ」…等といったような対極の議論が多くみられるのは、世紀末の流れの一つなのであろうか？ でも、いつの時でも「白か黒か」「善か悪か」「勝つか負けるか」「プラスかマイナスか」といったような議論や傾向があるが、ほんとうはもっと幅広くもっと深いものがあり、そこにいろいろとからみあっているのが現実なのだと思う。ただどちらに力点がおかれているかというと、「タテの糸」

より「ヨコの糸」が大切になって来たのか…。着物を例にすると縦糸と横糸で織られているが、デザイン・染色・織り・縫い上げるといろいろな人によって、一つの着物が出来上がるように、これからは「ターゲットとした人」の「ライフ・デザイン」に対して、いろいろな企業や人が参加をして、ビジネスを議論する、ネットワークのビジネスが生まれて来ると思われるし、その事をコーディネートする、あるいは演出する人がより重要になって来るのではないか。

(株)ヤクルト本社：営業推進部 部長)

“広”告から“効”告への検証

佐藤 幸男

広告投資の効果とは一体何だろうか。広告をとりまく環境が厳しい中であつて、企業がもう一度考え直す必要がある。

広告の“効く”は、広告のもつ創造性の発揮（表現インパクト）と科学性（効率的メディアミックス）の2つからなり、広告と売上の伸びとの相関は軽佻に論ずることはできない。

しかし、アメリカの産業界では、製品の売上高の増減に応じて、広告会社に宣伝費を支払う「成果応酬方式」の新たな

料金体系が急速に広がってきている。日本ではどうだろうか。投資対効果が把握しにくいという理由で、ほとんどの企業が旧来の「手数料方式」を採用している。

今後、日本における合理的な取引制度のためにも、広告活動を評価するうえでも、売上に及ぼす広告効果について、具体的検証を重ね情報開示が大切である。広告への期待と信頼を得るためにも。（キッコーマン(株)：マーケティング室 室長）

ソリューション

佐野 寛

今朝の日経にNTT東日本が「チーム・マーケティング・ソリューション」誕生という見開き広告を出していた。先日はフォトエージェンシーから「ビジュアル・ソリューション」というDMがきた。大世紀末のキーワードは、Y2Kだの環境ラベルだの沢山あるが、ビジネス界では「ソリューション」ではないか。とにかく何から何まで「ソリューション」なのだ。「解決」といわずに「ソリューション」とコンピューター業界に飛び交っていた言葉を使うのは、どの「問題」も多

かれ少なかれコンピューターの助けを借りないと解決できないからだろう。デジタル革命のお陰でこれまで不可能だったことが可能になり、あきらめていた問題がテーマ化するようになったこともある。そして見回すと、世界は「問題の坩堝」になっていた。Y2K問題も環境問題もみなそうだが、分かっていながら先延ばしにしてきた問題が、気がついてみたら、ぎりぎりの土壇場まできていたのである。

(株)モス・アドバタイジング：代表)

ふたたびコンセプトチャルセリングのこと

澤田 好宏

前回コンセプトチャルセリングの話をしました。コンセプトチャルセリングとはその商品のコンセプトをちゃんと理解してもらって買ってもらうということ。今わけあって主夫しています。スーパーマーケットに週3回ぐらい行きます。自宅から半径3km四方にあるSMを適当に変えて行きます。お店から言えば週1回の来店です。滞在時間は30分～45分。使用予算2000～3000円ぐらいです。はつきり言って私おこっています！ 消費者の夢は欲しいもの欲しいだけ欲しい時に買えることです。それなのに欲しいもの

が見つからないのです。欲しそうな商品は一杯あります。同じ様な商品が一杯あってどう違うのか分からないのです。例えば缶ビール。A社とK社の商品を手にとって比べてみてもどう違うのか全く分かりません。商品の素材やレシピを強調するのでなくその商品の背景にある開発意図や使用するシーンをもっと分かるようにして欲しいのです。消費者は52週MDだけでなく365日のドラマの中で日々生きているのですから。

Le MCEI un réseau d'Amitié, d'Humanisme et de Solidarité

Paul Genton

<Dans les temps faciles, les intelligences formées mécaniquement suffisent.

Dans les temps de crise, il faut, en plus, du coeur et du caractère.>

—Charles de Gaulle

Depuis de nombreuses années nous vivons dans un état de crise aux plans économique, politique et social, sans compter les catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme! Les <temps faciles>, auxquels de général se réfère, relèvent plutôt de l'utopie. Il est difficile de trouver de véritables périodes de paix et de sérénité depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Les conflits de tous ordres sont devenus chroniques. Nous sommes dans un temps de crise qui pourrait perdurer plus que nous ne le pensons.

Au sein des Chapitres du MCEI nous nous efforçons de développer de manière professionnelle la science du marketing et de la communication. C'est leur vocation! Mais dans les temps difficiles que nous vivons, notre club doit être aussi celui <du coeur et du caractère> c'est-à-dire un milieu où se cultivent l'amitié et l'humanisme! Nous devons utiliser au mieux notre réseau pour manifester notre solidarité active en étant à la disposition de nos amis répartis dans le monde pour échanger nos informations et leur apporter notre soutien mutuel. Ainsi nous serons mieux armés pour traverser les temps de crise. C'est le vœu que je forme à l'aube du prochain millénaire!

(Chair, MCEI International)

MCEIの友情・ヒューマニズムそして 連帯のネットワーク

ポール・ジェントン

～平穏な時期には、機械的に養育された知能で十分である。不況の時期には、その上さらに「良心と気骨」が必要である。
—シャルル・ドゴール～

過去数年来、私たちは、自然の災害や、人為的な災難を計算外において、生活をしています。ドゴール將軍のいう「平穏な時期」とは、ユートピア的な感があります。第二次世界対戦以降において、真に平和・平穏であった時期を見つけるのは困難であります。多様な分野にわたる闘争は慢性化しております。難局期は、私たちが考えているよりもずっと長期間継続しています。

MCEI内において、私たちは、専門

的にマーケティング及びコミュニケーションを創造するよう努力をしております。それが私たちの存在意義でもあります。しかしながら、現在のような困難な時期においては、さらに「良心と気骨」つまり、「友情とヒューマニズム」を育む場でもあるべきです。

ネットワークをできるだけ有効に利用し、世界中に分散している私たちの友人と情報交換をすると共に、お互いに支援すべく積極的連帯を表明すべきです。これは困難な時期を乗り越えるための備えになります。と同時に、これは新世紀を迎えつつある私たちの願いでもあります。

(MCEI国際本部：本部長)

ターゲットを明確にした番組作り

志 賀 信 夫

テレビはなぜ見られなくなりだしたのか？ それはつまらないからだ。では、なぜつまらないか？ それは不特定多数の視聴者にみてもらおうと、老若男女のすべてに広くサービスしようとしたからだ。

300から500チャンネルの多チャンネルのデジタル時代には、視聴者の選択眼が厳しくなり、誰に向って放送しているのか分からないような番組には、だんだん見向きもしなくなってくるだろう。

だから、これからのテレビ番組は漠然

としたマスを対象にして、番組を制作するのではなく、ターゲットを明確にして番組作りをしていかざるを得ない。

それは、テレビはこれまで中央の情報を全国にいち早く伝達する速報媒体として活躍してきたが、これからは通信と放送とが合体したデジタル時代になり、双方向性を要求されるようになっていき、コミュニケーション・メディアに移行していくからである。

(放送批評懇談会：理事長)

頭の切り替えと感性の練磨

首 藤 浩 三

地球規模で物事が進行する時代。小売業の先進地ヨーロッパでは、生き残りを賭けた企業のコンソリデーションが激しく進行している。それも名のある大型小売業同士、さらに大西洋を挟んでアメリカとの間で統合が行われることも例外ではない。

今後もEU域内、東欧等で合併、買収等が更に拡大する可能性は否定できない。この事は既にグローバルリテイラーと呼ばれている海外資本の小売業が更に巨大化し、一層強い影響力を行使する事を意味している。また、さらに巨大化戦

略を推進するためにどの国のどの小売業を目標として狙っているのか関心を持たざるを得ない。

これまで国内では大型量販店の本格的な外資による洗礼を受けていない。国内大資本と海外資本の角突き合わせた競合を体験していない。量販店に商品を提供する立場の製造業とて同じこと。2000年の某外資小売業の上陸を控えて早急なる頭の切り替えと感性の練磨が求められるところである。

(キュービー株：取締役 広報室長)

国内型マーケティングの終焉

ジョージ・フィールズ

生産者主導から消費者主導の社会に移行すれば、マーケティングは会社の一部門ではなく、会社全体のかかわりになる。単に技術的に完璧な製品へ消費者を導いていって済んだのは過去の話になった。品質は技術的要素で決まるのではなく、消費者がなんらかのベネフィットを見出さなければ、なきにひとしで、そのベネフィット創出に会社全体が取り組む。

これまでは、「マーケティング・マネジメント」と「マーケティング理論」と、それに基いた「マーケティング・シ

ステム」があり、それからプロセスに入った。つまり国内環境を分析し、リサーチで情報システムを構築し、マーケティングミックス、一各要素一で考慮分析し、モニタリングをする。

グローバルな視点では、インターネットを含めた外部環境の比重が大きく、検討する要因が急激に増えた。それぞれの要素は複雑に絡み合い、ダイナミックに変動し、それゆえに「要素還元型」の国内モデルは通用しなくなった。

(フィールズ・アソシエイツ(株)：代表取締役社長)

脚下照顧 (Ⅲ)

杉 山 慎 策

企業がゴーイング・コンサーンと言われる由縁は、「消費者の眼」からみて「価値が創造され続けているかどうか」のみにかかっている。長年企業に居座り、過去に囚われているオーナー会長が判断できるものではない。時代が大きく変化している今日、「消費者の視点」からの「価値創造」に焦点を絞れない会社の存続は困難であろう。加えて、企業の価値創造活動はファイナンシャル・エンジニアリングやマーケティング・サイエンス

の発展により計測可能となった。カリスマ性のある会長が「価値がある」と喝え、それ故に社員全員が「価値があると錯覚」を楽しむ時代は終わった。企業活動の現在価値を計測し、その将来価値の目標値を全員で共有し、価値創造活動を客観的にトラッキングし、完璧なトランスペアレンシーの中で競い合うことが、これからの企業経営の核となる。

(マテル・ジャパン・リミティッド：代表取締役社長)

日本社会の温暖化現象

鈴木 忍

早口。語尾が上昇するアクセント。助詞めき単語の羅列。そしてクニヤリとしたイントネーション。これはマニラのバスの中ではない。東京を走るバス。後部座席の、女子高生とおぼしき世代達の口調とリズムである。あえていうならば“溶けている”言語。間がないので関西弁とも違う。むしろ東南アジアのトーンに近いのだ。日本語の温暖化現象、とでもいうか。言語が文化の記号とすれば、地球の温暖化は、とりもなおさず日本の東南アジア化、なのかもしれない。そうい

えば、亜熱帯国特有の政治の不透明さや民度への疑問符も、最近、日本で顕著になってきた。

アジア、アジアと言われて久しいが、マーケターの言うアジアとは、常に日本というアウトサイダーからのアジアではなかったか。日本人の目をアジアに向けるのではなく、アジア人の目を日本に向けなければならない現実、既にマーケターよりも先行している。気候が変れば社会も変る。自明のことである。

(株式会社エスツー：代表取締役)

個人の能力から企業の能力に変わる営業

住 谷 宏

「〇〇さんはあるチェーンストア担当の時、商品部長と偶然、趣味が同じで個人的にも付き合うようになり、業績を上げた。」等というエピソードをメーカーの方からしばしば聞いたことがある。

しかし、このような人間関係に依存した対応の仕方は効果的ではなくなっている。なぜなら、店頭の科学化が進展し、人間関係で意思決定できる余地が少なくなっているからである。

これからは、メーカーとしての能力が

問われる時代になる。チェーンストアのある売場の活性化に貢献出来る能力、チェーンストアの物流費の削減に貢献できる能力など、営業マン個人の能力ではなくメーカーとしての能力が問われる。

メーカーは限りある資源をどんな能力を開発するために投資するかが、チェーンストア対策でも最も重要になると思う。

(東洋大学：経営学部 教授)

店は台所、商品は料理人

関 口 悦 功

二十世紀末にきて、食に求められる物は「健康」「安全」「安心」そして「美味しい」「簡便性」である。なぜか、今日は高齢化時代（高齢者人口は現在65歳以上6.5人に1人、2007年には5人に1人の割合になると言われている。）であり、少子化になり(胃袋)食が細る。一方では、ダイオキシン・遺伝子組換え等の安全性問題が騒がれている。そこで食品小売業は何をキーワードとして勝ち組の仲間に残るのか。今客単価は間違いなく下落している、その中で如何に客

数と買上げ点数増を図り売上を確保するか。まず考えなくてはならない事は、老若ともにお客様は料理を作る事が大変になり、料理に時間を掛けなくなる。食べ物は美味しい物を少量買いになる。したがって、如何に台所(店)を綺麗にし、楽しく買い物をさせながら鮮度の良い商品(料理人)で料理提案をし、関連買いをさせ、しかもショートタイムショッピングが出来る売場作りをする事がポイントになると思う。

(株)ウィズ：営商統括部 取締役部長)

Sex on the Brain

Jamie Dow

Life used to be so simple. Boys were boys, girls were girls and there were accepted rules of behaviour for each.

As society evolves, though, new cultural norms emerge and these change the boundaries of what is or isn't acceptable. But is there anything innate, i.e. genetically-derived, in their respective physiological make-ups which will ultimately define the degree to which the sexes can role-switch?

It's an emotive issue and, given that Naturists and Nurturists draw different conclusions from the same data, also a complex one.

Traditional stereotyping would have us believe that men are rational and rugged, whereas women are intuitive and, er, soppy.

The empirical bottom-line goes something like this: the brain's cerebellum is larger in the male but size doesn't correlate with intelligence (Think Elephants). Other physical brain differences emerge post-birth and could therefore be attributable to environmental factors. So Zeitgeist could be as influential as nature's hard-wiring of the psyche. We have similar hormones, albeit in different proportions yet with diametrically-different impacts. We also share similar emotions but exhibit them in different ways and situations. It would seem that only 1% of sex-typed behaviour is fixed.

Marketing Implication? Understand your customer as a phenotype, not as a biological construct which automatically consigns their attitudes and behaviour into one of only two linguistic waste-paper baskets.

(President, The Brand Development Centre)

「集中好事」の年

高橋 誠

不安の時代、明日がどうなるかみえなかった昨年は「瞬間大衆」の年でした。98年11月に私達が発表したこのキーワードは人々の時代心理を反映する言葉として流布しました。

長野オリンピック、サッカーのワールドカップなどに人々はワツと集まり、そしてバツと散ってゆきました。消費も瞬間大衆で皮層的なものでした。

21世紀を間近にした今、景気にも薄明りが見えてきた今、貯蓄率は過去最高となりました。2000年を私は「集中好

事」の年と考えます。人々は自分の好きな事、大切と思う事に集中し、熱中しようとしています。団塊の世代が50代に入り、50才以上が全人口の半分を占めます。豊かなエルダー層は自分の子や孫ではなく、自分の為に消費する傾向が増々強まってきています。

「集中好事」、人々の自己投資の方向がどちらに向うのか、どんな深さで向うのか、マーケットターは目がはなせません。

(株)創造開発研究所：代表取締役)

創業

高橋 正雄

放送界にはデジタル化の旋風が吹いている。ラジオもこれまでのアナログ(AM・FM)波に加えて衛星・地上波のデジタル放送をすることになる。これまで原則的に1社1波でやってきたが、1社複数波(ワンカンパニー・マルチチャンネル)の時代を迎えようとしている。デジタル化のメリットは高音質・データ(画像)伝送である。

テレビもデジタル化に向かって、大変貌を遂げようとしている。高品質のハイビジョンテレビへの転換である。新聞資本もデータ放送への進出をねらってい

る。放送界はこれまでと次元を異にした大競争時代を迎えた。問題は、人々の生活時間のなかに媒体接触時間が増えるか？広告費は？楽観できるような状況にない。マインドとマネーのパイとシェアを巡る熾烈な闘いを覚悟せざるをえない。市場と商品が、競争力の源泉であるという原点に立ち帰りたい。顧客(オーディエンス)をどう設定し、どういう商品(ソフト)を放送できるか。まさに創業である。

(株)文化放送：常務取締役)

オンリーワン組織をめざして

多 菊 善 和

商いをする限り「時代」への対応は不可欠。そのために今、顧客起点の発想とそれを実現できる組織・しくみが求められている。

企業が生き残るためには、「基本の徹底」と「変化への迅速な対応」の二つが必要である。

組織が大きくなる程、その実現は難しい。トップが現場の状況を肌で感じ、組織全体に直接号令をかけられる機会は少ない。そこで、トップと顧客接点を担う現場との双方向の情報伝達のしくみ、バ

ックネットが必要となる。これは、一朝一夕にはできないしくみである。トップは、事ある毎にメンバーのはなしに耳を傾け自分の考えを語り、示し、教えていく必要がある。この地道な努力なくして、勝ち続けられる組織はありえない。

当たり前前が当たり前前のできる組織、変化を感じ、自在に対応できる組織、これこそが次の世代に生き残れるオンリーワン組織である。その実現に向けて我々の挑戦は続く。

(株)ヤクルト本社：専務取締役

業際超え

田 下 圭 人

コラボレーションの理念が具体的に始動してきた。TOYOTA、花王、アサヒビール、松下等が「WILL」と言うブランドらしき名称で各々が新商品を出した。教示的な横断効果を狙った新たな試みである。

大きくなった小売チェーンに対してメーカーはただ振りまわされているわけにはいかない。SM、GMSに来るお客様が日々の生活をささえる商品を購入しに来店するとすれば、ひとつのメーカーの提案力だけでは生活者の生活の編集のお役

に立たない。同じ意志をもったメーカー同志が結束して流通にぶつかる。あるテーマのもとでの関連複数商品連合軍である。生活者への提案がもっと真実味をおびてくる。売場がもっとイキイキしてくる。

この、流通に対する業際を超えたメーカー同志の協働は、ライフデザインを希求するこれからの生活者への更なる役立ちにつながっていく。

(株)コミュニケーションリバー：代表取締役

認識と意識の変革

田 中 二 郎

2000年3月期から、企業決算が世界標準による会計基準でおこなわれることになり、従来の日本的経営は、国際的に通用する経営に変っていかざるを得ない。これは、単に企業会計にとどまらず、環境問題への取り組みなど社会の広い範囲で視点の変更を必要とする。

このことは、我々日本人の認識の変革を要請する。即ち、自己基準から社会基準への転換だ。企業活動の動機は、己がどのくらい利益を得るかではなく、社会

にどのような効果をもたらし、どのような貢献ができるかということになる。

それが、結果として、技術革新や企業革新につながっていくという認識に立つこと。このような視点を経営に盛り込んでいく経営者の強固な意志とリーダーシップが21世紀は求められ、それが、社員一人一人の意識改革を実現して、企業を成長させていく。

21世紀はそういう時代だと思う。

(ｼﾞｵｲｱﾙ東日本ｲｽﾄﾗﾙ(株)：代表取締役社長)

サステナブル マネジメント

谷 口 正 和

21世紀の企業経営は、先行貢献領域を絞り問題解決の速度と質とコストに高い選別力をつけることが求められる。そして何よりも重要なことは、代表顧客対話から生れる要望解決を、小口回数導入する変化対応の連続する中で、継続力の組立構造である。企業の専門特化をベースにした継続力経営は、期待値をみがきながらの研究開発と薄利回数を大切にすることであろう。もうけ過ぎてももうけなくてもダメであるが、継続する安心性と人が育ち生きつづけることが可能な

プロフェッショナルカテゴリーへの深化である。エコロジーとバリアフリーは、循環型継続力を基本にせよと問いかけている。大量化するマステメリットから、人が生かしあえるスモールメリットの事業モデルを、回数とネットワークによって成立させる無理ない自然体と、等身大の経営基盤づくりである。評判を集積し量的にブレイクスルーする時こそ危機であり、相互取組みの中で価値のコアを小単位化させることが大切。

(㈱ｼﾞｬﾊﾟﾝﾗｲﾌﾃﾞｻﾞｲﾝｼｽﾃﾑｽﾞ：代表取締役社長)

志の高い『経営品質』の実現を！

谷 口 優

特に今日ほど、『経営品質』の向上が強く迫られている時はない。マックス・ウェバーも「市場メカニズムが成立する為には、内面的な、つまり倫理・道徳的な動機付けが必要だ」と指摘している。即ち、資本主義の精神はキリスト教の社会、中でも特に倫理的な教えの厳しいプロテスタントの社会から生れており、従って、初期の資本主義社会では、『労働を尊び』、『日常の生活は質素に』、そして『利益は可能な限り社会の発展の為に活かす』という、「社会的規範」があっ

たのである。

その事は「自己犠牲」を払ってでも、「社会正義」は守るという、人間として、最も基本的な遵守事項だ、といって良い。

この所荒廃した経済社会で、「企業は誰のものか」という議論が多い。しかし、その前に今、最も急がなければならない事は、「企業は社会に貢献する為にある。」という、企業倫理の確立である。志の高い『経営品質』の確立が、急がれる所以である。

(四日市大学：経済学部 教授)

21世紀のメディア

玉 生 弘 昌

21世紀はいよいよ本格的ニューメディア時代が到来すると、多くのIT関連の専門家がバラ色の予測を展開している。彼らは、最新のデジタル技術によって、文字と数字のテキストデータから音声、画像、動画の伝送、蓄積、加工がもっと自由自在にできるようになることをニューメディアと描いている。しかし、そこには社会的視点が欠けている。われわれマーケティング屋はメディアとは広告告知媒体と捉え、技術的な優劣はともかく、最終的消費者に情報を告知できる道具で

あるかどうかを、いま、見極めているところである。そして、良しとなると、各企業のマーケティング屋は総額6兆円の広告予算を投じることになる。はたして、この6兆円の流入を受け大規模な社会ネットワークになるところはどこだろう。インターネットかCATVか衛星電話か、いずれにしてもターゲットブルで双方向、グローバルで24時間機能を持った使い勝手が良いメディアが勝利を得るだろう。

((株)プラネット：代表取締役社長)

「お客様を情報難民から救おう!!」

民谷 昌弘

愛車が修理から戻ってくるまでに約3ヶ月を要した。たった一個の部品が入荷しないという理由で。

修理に預けた時は、「長くても10日間くらいで直ります」と言われたが、2週間過ぎてでもなしのつづて。問い合わせると、「部品が入ってこないのいつになるか分かりません」と言う返事。

その後もディーラーからの説明は全く無し。こちらが問い合わせると、「部品が入らないのいつになるか分かりません」を繰り返すのみ。

最後はメーカーのお客様係に直接問い合わせ、ようやく応急処置を施して戻ってきたのが3ヶ月後。

その間、修理に手間取ったことよりも正確な情報を得られないことのほうに苛立ちを覚えた。

多くの方がこんな経験をお持ちであろう。どんなトラブルが起きてもお客様に対して情報を遮断してはいけない。お客様を情報難民から救うことが顧客満足度を高める基本と心得るべきである。

(株)モア・コンセプト・ファーム：代表取締役)

21世紀 “民族国家から地球市民社会へ” —実践と提言—

千 足 隆 昭

現在、没個性集団主義的村八分文化の縦社会体質の中で無責任横並び型指示待ちマニュアル集団が溢れている。戦後日本の全体が崩壊し、10年連続不況の今こそ新しい個人・組織・社会を創る絶好のチャンスである。それにはスクラップアンドビルドからビルドアンドスクラップへの転換が大切である。創造をすれば過去の体制は勝手に腐って来る。手間暇が省ける。今は物・情報が溢れている。金も他と違った価値を創造すれば市場主義で瞬時に集まる。

新生の起点は新しい自分の可能性創造である。教育からエデュケーションへの

意識改革がポイントになる。そうすると嫌いな他人の良さも見えて来て多様な価値観の中で相互信頼が生まれ、新しい個人と組織の協創への勇氣も出る。

本格的情報化社会での新世紀企業は絶えず価値創造をしながら顧客創造を志向する。新しい物差しとして情報公開による公正という価値が求められる。価値観から価値へ、更に真理へと時空を超えた時市場主義を掌握できる。以上の経験から現在の民族主義国家体制から地球市民社会体制への王道が縷望できる。一脳内革命から脳外実践へ—

(ヒューマンマーケティング研究所：主宰)

構想力を鍛える

中川 伊志巳

この10年、ネットワークが世界を変えた。情報がビットとなって駆け巡り、生活から金融・産業まで、著しく機能を高める一方、遅れたものは破綻の淵に追いやられた。

いままたネットワーク技術の思い切ったブレイクスルーを狙って、欧米を中心に、数多くの国家プロジェクトが立上っている。極めて高い開発目標をめざす結果、そこではネットワークのみならずデバイス・ソフトウェア・材料等の広い裾野の技術が底上げされるものと期待されている。

2010年の技術は多くの夢を実現して、我々に「素晴らしい可能性」を与えてくれる筈である。しかし、急激な技術の進歩は、一步誤れば愚かな結果を招くことも、今世紀で学んだ。生活から社会システムまで広い領域を視野に入れて、「技術を知り、ユーザーの価値観でそれを生かす構想力」を鍛えることが、21世紀に飛躍する条件だと考える。

求められるのは、技術を活用する「豊かな構想力」をそれを実現する「社会システムの革新」である。

(シャープ(株):常務取締役)

組織の疲労

中 田 信 哉

中国の「法輪功」で漢末の黄巾賊、元末の紅巾賊、清末の太平天国の乱、義和団を思い出した。国家という組織はそれが疲労し、機能しなくなっていくと人々は絶望し、神秘的な力に頼ろうとする。それ以外に方法がないと考えるのだろう。組織はルール(規則)と前例(経験)で動くものである。時間がたつにつれ、規則は増えていき、互いに干渉し合う。前例も増加し、互いに入り組み、動きができなくなっていく。すると大きな環境変化の中で革新を行おうとしてもそれが

できなくなる。古い時代に対応する組織が新しい時代に対応できなくなって組織は動かなくなる。企業の場合も同じである。だから、新しい環境に対応しようとするなら経験が少なく前例ににとらわれず、自ら規則を作ったことのない人たちに組織改革を任せる必要がある。若ければ若い程よい。経験が豊富で規則に責任がある人たちはその邪魔をしてはならない。これが中高年受難の時代の本質だろう。

(神奈川大学:経済学部 教授)

ダラスの酒販店通り

中西 将 夫

『インウッドロード・アディソン』、ダラスのウェットゾーンである。「シーゲル」「レッドコールマン」「グッティ・グッティ」などの著名酒販店が集中している。広大な敷地の中に、これらの大型酒販店（フルライン・リカーショップ）が並んでいるわけだ。道の向こうはドライゾーンだ。面白いのは、これらの酒販店と同じ建物のなかに独立した酒販店があることだ。売場面積30坪余り、酒類はビールとワインのみ、ワインのプライスラインは概ね10ドル以下、雑誌も置いて

いる。ハデハデのPOPでビールのディスプレイスカウントを強調している。違うのは営業時間と営業日数だ。

彼らは、自分の店を「コンビニエンス・ストア」と呼んでいる。テキサスはライセンスステイトではあるが、誇りたかき「ローンスター・ステイト」。酒類販売のけじめがはっきりしている。既得権に執着するのみの日本の酒類業界本位制とは違う。

(株)東京コナクリン・インターナショナル：代表取締役

リスクと賢く付き合う仕組み

西 川 徹

環境破壊や健康安全への悪影響について、ほんの少しでもリスクのあるものは使ってはいけないという完璧主義がはびこっているように思う。環境ホルモンでプラスチックの食品容器が問題にされたのもその例だし、「買ってはいけない」という本が百万部も売れたというのもこの風潮の現れだろう。

新しいものには必ずリスクがある。予防接種ワクチンも最初は多くの人がリスクを感じていた。自動車や飛行機は時に悲惨な事故を引き起こす。私たちがそのリスクと賢く付き合いながら使いこなす

ことによって生活の質を高めてきたのが20世紀だった。

リスクゼロでなければ使わないと言っていたら、生活の質はどんどん落ちていく。ではどうするか。消費者にそのメリットを良く理解してもらうことだ。メリットがわかれば少々リスクがあっても賢く使う工夫をする。そうすれば技術が進みリスクは限りなくゼロに近づく。この仕組み作りが21世紀の一つの課題だと思う。

(札幌学院大学：商学部教授)

ベンチャービジネス（VB）育成の条件

西 田 弘

21世紀への日本の再生を目指して、VBの創出とその成功が期待されている。その基本条件は起業家自身の志と意欲と挑戦への勇気であるが、マーケティング上では新しいニーズとシーズの出会いと結合、そして事業化の資金（VC）調達である。

昨今こちらの方は銀行中心、大学中心など各種が名のりを上げているが、対象となる若き起業家達は、哀しいかな事業経営能力が乏しい。そこでVCのリスク軽減のためにも、VB創業初期にコンサ

ルティングとメンタリング（経営指導）できるエンゼルが協力支援する体制が望まれる。

投融資の選定に際しても、事業経験不足で視野の限定した資金エンゼルだけでは、事業計画の内容審査も不十分となる。

これからは成長より満足社会建設にベンチマークして、地球環境保全を含む人間本位の経済発展のために、新しいニーズとシーズの結合によるVBの育成に注力せねばならない。

（ダイハツ工業㈱：社友）

ネット社会と人の幸福

西 原 宏

21世紀 What's the world coming to? 「世の中は一体どうなるのだろう」

サイバーマーケティング（Cyber Marketing）、インテリジェント・ホーム（Wired Home）などハヤリ言葉になった。インターネットでの情報化の流れは急速に社会の仕組みを変える。日本ではサプライチェーンやECRなどの構造改革が進み、ホワイトカラーは2分の1に減る。ネットでのショッピングは益々拡大を続け、更にインテリジェント・オフィスならぬインテリジェント・ホームが現れる。

世界最強の家電産業がコンピュータの

ネットワーク化で冷蔵庫のなかの食品、飲料の自動発注や自動消灯や壁の模様替えが好みのままとなる。バーコードを読み取り、平面スクリーンに表示するなど新しい利便の提供など。

自然との共生や環境問題、特に「Our Stolen Future」1996でピーターソン・マイヤーズ等が提起した環境ホルモンや環境エストゲンなどの大きなテーマが目白押しだが、便利快適生活の裏に隠された人自身の固有の問題、生態系の中の人間、出生から終生までの人の心の問題を改めて注目していきたい。

（雪印乳業㈱：顧問）

インターネットとロジスティクス

沼 本 康 明

インターネットが大賑わいである。インターネット関連の各種ビジネスに盛衰はあるが、インターネットそのものは健在である。

インターネット絡みで最も喧伝されているのはEC（電子商取引）である。ECには対消費者と対企業の2つがある。前者は近時、オークションとか証券取引の話題もあるが先行きはそこそこである（ますますカジノ化）。

むしろ期待されているのは後者で、Web取引という調達を中心とする企業間取引の電子化である。しかし、両者に

共通して蔑ろにされているのが物流、ロジスティクスである。情報は電子化され空中を伝播するが、物は永遠に手渡しである。インターネット・ビジネスも物流に無知、あるいは軽視すると失敗がみえみえである。アマゾンドットコム赤字の一因も物流にあり、インターネット経由のサプライチェーンが進展しないのも同様である。

物と情報の一体化があつてこそインターネット・ビジネスも万全なのである。

（㈱NEC総研：取締役 主幹研究員）

時代がどう変わろうと、販売促進は 会社の浮沈に関する重大命題

野 下 勝 彦

時代がどう変わろうと、何がどうなつていようと、自らの商品は自らの手で売らなければならない、という原点を痛感する。この事を認識しない限り、販売は絶対と言っていいほど伸びない。たとえ伸びても、やがては頭打ちしてしまう。

ところが、業績不振会社というまでもなく、中小企業全般の傾向として、販売に意欲も関心も示さない社長が多すぎることを強く感じる。

販売促進というのは、営業部門にまかせておけばいい、というような軽々しい問題ではない。会社の浮沈に関する重大

命題なのである。わが社の商品が売れなければ、会社はつぶれてしまうのである。そして、ムチャクチャに商品の押し込みをやつても意味がない。いろいろな売り方を実験してみて、その中から効果の大きな方法を探し出す。これが分かればあとは簡単である。

「こうしたら売れる」という売り方を実験によって見つけ出す。成功するまで「ネバーギブアップ」でやり抜くことである。

（㈱グローバルコミュニケーション：代表取締役社長）

21世紀はこれだ、NPO

野 中 信 夫

今夏、友人が永年勤めた会社を辞めた。理由は、彼が住む大団地で、住民が助け合って暮らしていける街づくりを目指し、NPO（非営利組織）の理事長に就任、この仕事に専念するためである。

何が彼をそこまで突き進めさせたのか。そこに日本の未来が見えてくる。

- ① 住民の交流・対話が少ない団地で、高齢化が進む中、淋しく老いるのではなく、潤いのある楽しい街をつくらせて生活したいという住民の意識を引き出した。
- ② この団地はパソコン所有世帯が多く、

ホームページを開いたらアクセスが急増、メールという手段により交流が急速に進んだ。インターネットが垣根を取り払った。

- ③ 平成10年12月「特定非営利活動促進法」が施行され、事業を行うことができるようになった。
- ④ 赤字に悩む地方自治体は、自立する地域住民大歓迎。従来の「ボランティアはありがた迷惑」との認識を改め、協調姿勢になってきた。NPOが世の中を動かし、日本を変える。
(キリンビバレッジ(株)：取締役本部企画部長)

日本を明るくする方法！

野 村 正 樹

日本の発展を支えた陰の力は、「文化」度の高さではなかっただろうか？

だが今、それが衰退しつつある。

極論かもしれないが、“陰の主犯”は実は「文明」だと思ってやまない。

◆文明のもたらすモノは豊かな暮らしだ。

◆文化のもたらすコトは豊かな心である。

例えば、電気の普及は冷凍食品を発達させてミールソリューションが加速したが、食卓の団欒を消した。個室で見るパソコンやビデオは楽しい時間を提供する反面、対人コミュニケーションのできない若者を増殖させた。便利な携帯電話は

“気配り”を死語にさせつつある。

かくして「手作りの愛」「家族の会話」「家族内の行事」「しつけ・いたわり」などの、創造力発揮の場や、心の通い合いや、伝統・風習を伝え残す空間を奪ったことは、残念だが事実だろう。

20世紀、マーケティングはひたすら文明の普及に寄与してきた。だが21世紀も同じでは、日本と市場の未来は暗い。

◆大切なことは、“文明と文化の共生”！

そんな商品と生活提案こそが求められる。叡知ある企業の行動に期待してやまない。

(野村オフィス代表：作家)

見つけよう！マーケティングの新概念

馬 場 聰

「企業と社会の情報交流活動」としてのマーケティング概念が微妙に変化しています。その背景には、「生活の豊饒化」「情報過多社会」が大きく横たわっているからです。

例えば、かつて「利益の追求」と捉えられていた企業経営の目的は、現在では「企業の存続そのもの」と広く捉えられ、利益追求以外の多様な社会的責任を問われています。

それでは、マーケティングの今日的概念とは何でしょうか。まずはアメリカマーケティング協会の定義「顧客満足を高

めるあらゆるプロセスである」を出発点として議論を繰り返し、更に日本的かつ具体的に工夫をしてみたいものです。

いずれにしろ、宣伝・商品開発・セールスプロモーション・販売活動等、マーケティングの諸活動が今後も従来通りの考えに固執して展開され続ければ、「モノに溢れ」「情報にウンザリ」している社会の人々からは、単に「ムダ遣い奨励活動」と捉えられかねないのではないのでしょうか。

(資生堂販売(株)：専任)

顧客接点と顧客対応

早 川 和 男

市場導入された同一商品は様々な業態で異なった対応の方法で販売されています。その対応は、最先端のハイテク機器を活用した「ハイタッチ・カウンセリングタイプ」から、購入の義務感を顧客に与えない「対応・販売担当分離タイプ」、当日は販売をせずに、数日間の試用・納得後に販売する「カウンセリング・販売機会分離タイプ」等のカウンセリングタイプの多様化。

一方、カウンセリングが押し付けがましい対応と感じる顧客に対し、新たな対応のタイプとして、顧客の購買ニーズを

察知して「押し付けがましい」と、とられないように必要時のみアドバイスをを行う「アシスト&アドバイスタイプ」が注目されています。

さらに無目的の来店客への対応など、顧客の対応ニーズは同一顧客が同一商品を購入するのにその時々で求める対応が異なり、商品開発ニーズと同様に多様化しています。

今、消費者ニーズに対応した商品開発に加えて、店頭での「対応」を考慮したマーケティングが必要となっています。

(資生堂販売(株)：物流計画部 課長)

21世紀を支える若者「高校生」は侮れない

林 純

マーケティング活動の中で、生活者の行動、考え方を捉える作業がいろいろと試みられているが、「人は何らかの目的をもった時 移動者となる」と言う考え方を解明するためにスタートした「移動する生活者」を捉えたユニークな調査データがある。

2年ごとに東京70キロ圏に在住する1万人に対しての調査であるが、実に面白い様々な分析結果がでていいる。今日の不況の原因の一つに消費の低迷があげられるが、この様な状況の中で活発な消費行

動を行っている人々が存在する。

それは高校生である。既婚サラリーマンや可処分所得が多いと見られている独身貴族の未婚OL、未婚サラリーマンが軒並み小遣いを減らしているのに比べて、2年間で47%も増えている。これは今日では当たり前となっているアルバイトによる手軽な小遣い稼ぎに起因していることが大きいのが、21世紀を支える若者の消費価値観の行方は決して侮れないだろう。

(株)ジェイアール東日本企画：常務取締役

あたりまえのこと

日比野 寛

メーカーとして一番大切なのはお客様に新しい価値を提案し正しく伝えることではないでしょうか。しかし、企業理念というものを理解し、常に意識している人が何人いるでしょうか。

不況といわれるこの時代だからこそ、数字に追われるあまり商品開発、施策が数字のためだけのものになり、お客様に対して無理矢理提案していないか考える必要があります。これでは何とか不況を乗り切ったとしても、よほど会社が危機に陥らない限り、その後は同じことの繰

り返しになるような気がしてならないのです。

もちろんメーカーにとって数字は不可避のものですが、苦しい時こそ強い意志を持ち、もう一度メーカーとして本当にやりたいことを意識し、情熱をもって提案していくことが必要で、そこではじめてお客様に認めてもらうことができるのではないのでしょうか。

あたりまえのことですが、私もこれを機にそのあたりまえのことを深く考えてみたいと思います。

(資生堂販売(株)：営業戦略部)

知性あるプロフェッショナルになりたい

平 田 実

私自身の“世紀越え”基本戦略は「身も心も元気に全力投球、今日の出会いと仕事に感謝して、知らぬ間に21世紀」であるが、これでは提言はもちろん議論にもならない。

しかし、居酒屋で話すようなこうした思いを大きな声で言いたくなるのは、学者が学会での評価を気にするように、数ある経済・ビジネス書、専門家諸氏の議論の多くに“業界うけ”のにおいを感じるからだ。

また、行動を伴わない理屈だけの人を頭でっかちというが、行動と知識のバラ

ンスが崩れ、生身の人間を置き忘れてきたのが昨今の社会状況でもある。提言を装い、自分自身の行動や実態を軽視した専門用語遊びのようなゲーム感覚の議論も目につく。

今日この日を、この瞬間をどのように過ごすのか。当然その先にしか未来はない。知識を身につけると同時に、目の前にいるお客様に裸でぶつかることができるような自分であること。それが“知性”あるプロフェッショナルのありかたのように思う。

(株)コミュニケーション・デザイン・ラボ：代表取締役

情報ロジスティックスで販売改革を

平 林 牧 生

販売改革の潮流は、情報流通の最適化へと大きく変化し始めている。その理由を現状で見ると顕在的な2つの要因がある。第1にインターネットの定着化とそれを活用したEC（電子取引）の台頭。（ECというと消費者を対象としがちだが、日本では企業ユーザー対象、つまりB To Bが95%以上となっている。）第2にコンテンツのデジタル化、つまり1つの素材やコンテンツを多角的に活用するワンソース・マルチメディアでコストの削減が可能になること。つまり新たな時代にふさわしい情報流通を今のうちに構築すべき体制整備が急務となる。まずユーザーが欲しい情報を確実に届けることで競合との差異化を図り、新しい売り

方・買い方の提案・啓蒙で販売システムの革新を図ることが重要となる。

情報流通の最適化のポイントは、3つ。
①情報到達「深度」の最適化 ②「時期」
③「手段」ではないだろうか。それにワンソース・マルチメディア化による販管費の削減、コンテンツ制作、メディア費等のソフト費の削減も大きなテーマとなってくる。

来るべき本格EC時代へ向けてB To BからB To Cへそのスピードは加速されている。今こそケーススタディから実務トライアルへ、課題は多い。まさに、情報ロジスティックスの時代が見える。

(株)千修：マーケティング企画室 チーフプロデューサー

女と男の21世紀の関係

平 松 昌 子

盛夏、事務所の窓下にある小学校のプールから歓声が伝わってくると思わず仕事の手を休めて眺めてしまう。先生がメガホンを持って「女子は右、男子は左」とか指示している。そんな風景を見ながら、ふと思った。小学生がプールに入るのに、男女で分ける必要があるのか。体格で分けてもいいし、泳ぐ力で分けてもよいのではないかということ。小学時代こそ、女子の体力は伸び盛りだもの。

過日施行された男女共同参画社会基本法曰く「男女が…性別にかかわらず、

その個性と能力を発揮できる…社会の実現は、緊急な課題となっている。」男は…、女は…という固定概念ではこれからの社会経済情勢の変化に対応できないと書かれているのだ。65歳の男と女、どちらが社会的有能者か？男と判断すれば「ウソツ」となる。個人差だもの。その目線、男女の関係が、21世紀の社会を動かす「礎」になると強調しておきましょう。

(株)ケーブル・パーソンズ：常務取締役)

夢とハートとイマジネーション

福 崎 隆 司

東海村の原発事故、山陽新幹線のコンクリート塊落下事故等このところ信じられない、あつてはならないコトが起きている。「与件の喪失」ともいうべき事態だ。21世紀の存立基盤を技術・情報立国に求めるべき日本の、技術の安全性という、いわば核心部分のメルトダウンだ。「過信と未成熟」、「倫理観の崩壊」。一体全体どう捉えればいいのか。根本的なところで、何かがおかしい、何かがズレている。これを単に他人事として考え、済ませていいのだろうか。漠然とした不安が私を包む。

敢えて誤解を恐れずに言えば、様々な

マーケティング・スキルを駆使して市場にインボルブするその前に、もう一度、見失っているものがないか、全体像を再点検してみてもいいのではないか。

私達が目指すべき「夢」は、明確化されているか。それに真正面から取り組むべき「ハート」は病んではいないか。

そして、その夢を実現する「イマジネーション」は枯渇してはいないか。何も慌てることはない。心ある、心暖まる21世紀を、地に足を付けて迎えたいものだ。

(株)ASATSU-DK：プランニング・ディレクター)

車窓の風景はどんどん速く遠くなる

福原 義春

別に新幹線の速度が速くなったばかりではない。社会の変化・発展の速度も加速されているのだ。

2ヶ月ほど前に樺山紘一教授（東大・歴史学）と対談の機会があった。詳しくは月刊誌「潮」9月号に譲るとして、この世紀末にはたまたま歴史上人類の社会が5000年（文明の誕生）、2000年（宗教の誕生）、1000年（社会文化の発展）、500年（新大陸の発見）、200年（国民国家の形成）、そして100年（工業化社会への転換）の周期で歩んできた

転換期が複合して転機を迎えるのだ。しかも、そのサイクルが加速的に間隔を縮めているのにお気づきだろう。

今や、車窓から見る風景は飛ぶように過ぎ去って行く。昔のことを昔のようにやっていれば、生きて景色を楽しんでいられないどころか、そのうち目眩を起こして倒れてしまうだろう。

他人様の運転に任せるのではなく、自らが組織改革に、流通改革に、スピードを上げなければならない。

（株）資生堂：代表取締役会長

新・自分主義、攻略のススメ

舟橋 香樹

少子高齢社会が実感となってきた。そして、これまで若者に注目してきた多くの企業が、マーケットを見失いかねない状況である。

あちらこちらで、「これからは元気な高齢者に目を向けなければ」との声も聞こえてくる。

では、高齢者層が求めている商品・サービスは何か。その質問に答えるのは困難だ。

長い人生経験はひとそれぞれ。彼らの心の中には、一人一人違う思いが刻み込まれていて、価値観の多様化といってもレベルが違う。そのうえ、常に「健康」を意識しているから、今日やりたいこと、

明日欲しいものは、体調に合わせてクルクルと変化する。

彼らを捉えることは一筋縄ではないのだ。そんな高齢者たちの根元を捉えるポイントは4つ。

1）自分の人生を楽しもうとする自分志向、2）豊富な経験により形成された審美眼、3）自立心・自律心ともに備えた大人の振る舞い、4）社会への強い関心と積極的な関与。

そんな「新・自分主義」ともいうべき彼らが、次代のマーケットをリードする。我々は、その一人一人に心からの満足を提供できる企業でありたい。

（大日本印刷（株）：CS&企画開発センター 室長）

The Future in Communications Equipment

Robert W. Beller

In the future, what and how we communicate will change drastically. This a challenge for executives to keep up-to-date and an opportunity to make the most of new communications technology. Here are some examples of what will happen:

The "Intelligent Room" at MIT is mixing TV, the telephone, the Internet, and other media to create a total information environment. You can ask a question orally of the computer. You can communicate faster this way.

AT&T is trying out a model of a picture phone. It will use the cable TV monitor to display the picture. You can hold meetings on the phone and show exhibits.

Bell Atlantic Telephone Company will have an Internet system with unlimited content. You could become a provider of entertainment in the future by upgrading your Internet server. The Internet will compete with TV and movies.

AT&T has been working on voice recognition for 20 years. As an English sentence is coming out of the phone, it can be simultaneously translated into, let us say, Japanese, and the person on the other end of the phone will hear it in Japanese. This will reduce the need for interpreters.

This all means that your company should stay up to date in sending and receiving telecommunications. This will show your company is staying competitive.

(President, Marketing Answers Consultants, Inc.)

自己責任の世紀

前 沢 宮 内

保険金目当てで自分の子を殺した母親が出た。この事件で、某大学の某教授が「子育てについての社会的サポート体制が不十分だったことも一因」とのたまわったのには驚いた。

「盗人にも三分の理」というが、「子殺しにも三分の理」か？不都合なことはすべて国や社会の責任に転嫁する風潮が続いてきたが、「自己責任」が強調されるようになってもう一向に改まっていないようだ。

社会の責任といえば、「子育てのサポート体制」よりも、欲望を際限なく肥大化させてきた現代の風潮の方に問題があ

るように思うがどうだろうか。そしてその風潮づくりに過去の「マーケティング」が責任がなかったか？と問われれば、我々同心中忸怍たるものなきにしもあらずではないか。

その結論はさておき、次のキーワードは「自己責任」である。明治の先達たちがアジアで唯一、国の独立を守り通し、近代化を達成できたのは、我国に伝統的に社会的責任システムがあつたからだ。構造改革を成功させても、無責任人間の集団に成り下がっては、日本の未来はない。

(社団法人日本POP広告協会：専務理事)

Looking Back, Looking Forward

John McCreery

As the bubble economy peaked during the late 1980s, talk about "the Japanese system" became a triumphal roar. Just this week I was talking with Japanese friends who had just heard that their company, too, would have to conform to global standards. There will be no more seniority-based raises. Housing loans at special rates are now a thing of the past. The warm, wet corporate greenhouse where all could flourish together in neatly arranged boxes was being torn down.

As an American I feel a certain pride in how well America has done economically by embracing this kind of restructuring. I note, however, that when I open recent issues of the *Harvard Business Review* or *Fast Company*, the "greed is

good" enthusiasm that marked the Reagan-Thatcher years is now increasingly muted. Major articles discuss the need to make workplaces meaningful and to cultivate loyalty in cynical employees. There is talk of doing well by doing good, and enabling workers to enjoy their families as much as their jobs.

I think, too, about what is still the biggest difference between the U.S. and Japan. By opening its doors to immigrants from around the world, the U.S. continually attracts new talent. Will the same free market principles that work so well when hungry newcomers bring fresh ideas to the marketplace work as well in an insular, aging Japan?

(Vice President, The Word Works, Ltd.)

新たなミレニウムを前に、…

増 尾 朗

今、スタッフに自ら律して直接顧客と対峙する心構えと行動力が求められています。

一人で相手の懐に飛び込まなければ顧客の真のニーズを見極めることは困難です。旅行も一人で行った方がはるかに得る情報が多いということがあります。

接する機会が多いが聴く姿勢の見えない営業マン。聴く必要を感じているのに機会を増やす努力をしていない（カラダの動いていない）スタッフ。このどちらもが不十分な存在になっています。

顧客の心で考え、行動するベクトルの大きい組織とそうでない組織。事業の成果に大きな差が生じるのは当然です。

もうひとつスタッフに求められる多方向への目配りがあります。知らず知らずのうちに陥る視野の固定化。刻々変化する社会を観る目がいつしか成功体験によって選択の幅を狭めている現実。固定化された視野を解凍する自浄作用を個人、組織レベルで働かせることが求められています。

ベンチャーな心を持ち続け、組織の知見を蓄積・共有・活用できる仕組みになっているか？ 新たなミレニウムを前に、心をニュートラルにしてもう一度点検してみよう。

(株)ニチレイ 加工食品部企画グループ：マネージャー

JUST IN CASE

松岡 一 男

プロのスポーツ選手は、「そのとき」結果を出すために、あらゆる努力＝準備をします。その努力は、基礎体力から技術面そしてメンタル面にまで及びます。それでもそれらの努力が、いま結果を出せないと感じた時、応用力を持って最大の修復を試み、少しでも成績を上げようとしています。

そしてOFFシーズンには、更に自分の長所を伸ばし、欠点を補うための努力をします。自分の価値を最大限に上げる＝価値を認めてもらう＝収入に結びつく・自分自身の満足感に繋がる＝更なる

目標・結果にチャレンジする。(善循環スパイラル)

次にはプロである以上、好感度を上げる努力・ファン作りも視野に入れ、「実力＋人気」のステージに入ります。

我々はプロです。自社の価値、ブランドを常にリニューアルして、今に適合し続けなければなりません。そのベースは個々人にあると思います。「そのとき」に結果を出せる準備・リニューアル、OKでしょうか？

(脚ワコールウイングブランド事業本部・戦略企画グループ グループ長)

自己最適化

三 浦 展

今消費者が求めているのは、自己関与性と自己最適化だ。つまり、自分が関与する余地があり、関与することで自分にとって最適になるものを求めているのだ。最初から最大公約数的な大衆向けに作ったものは求めていない。かといって先端的で差別性が強いものもいいわけでもない。いかにも先端的なものには自分が関与する余地がないからだ。自分の個性を付加することで先端的にもなり、流行アイテムにもなるようなものがあるのだ。

たとえば古着がそうだ。80年代はD

Cブランドが流行ったが、今は古着だ。DCブランドはデザイナーの主張に共鳴して買うものだ。しかし古着は誰がデザインしたものかわからない。だから自分なりに自由に関与できる。

無印良品もそうだ。あれは完成された商品ではない。未完の素材である。だから消費者が自由に発想して使える。

インターネットのamazonもそうだ。使えば使うほど自分に最適な書店に成長していく。すごいことだ。

(カルチャースタディーズ主宰)

超大からのイジメ

水 口 健 次

小売とメーカーとの関係が、「小：小」のときは「相対取引」、「大：大」のときは、「取組関係」、もしくは「同盟関係」になると説明してくれたのは、谷口優さん（四日市大学）だ。

いま、ビッグチェーンは、とくに強い立場にある。いつてみれば、「超大：大」の形になっている。このとき、超大からの強烈な要請が出てくる。コスト的にも時間的にも、耐えられないレベルのことがある。「超大からのイジメ」と感じて

いるメーカーの友人たちも多い。

どうして、この苦痛に耐えればよいのか。どうして、この困難を乗り越えればよいのか。メーカーにとって、答はたったひとつ。誰もつくれない価値を開発・提供することである。ほんとうに、特徴のあるメーカーになることである。

そういう存在になったときだけ、ビッグチェーンの集客力は、圧力ではなくて支援力になる。

（戦略デザイン研究所：代表取締役）

できなければ「できない」といいなさい

三 田 村 和 彦

コンピュータ社会は、ともすれば人間が脇役みたいな社会を想定してしまうが、実はますます人間そのものの時代になっていく。判断するのも、決裁するのも、実行するのも人間だからだ。人間の責任は大きくなる。人への期待も大きくなる。

だから、できないのにできるといったり、できそうな気がすると思ったりするのはいけない。まちがって辞令がでたら、その仕事はできないとはっきりいうこと。とてもこの時代の役員、経営者にな

れないと思ったら、喜んでいないで断わること。クライアントから訳のわからないこといわれたら、なんとかそれに応えようとせず、それはできない、それはあなた方の仕事じゃないかとはっきりいうこと。組織の上から命ぜられたら、なんでもイエスといって己れを殺さないこと。年とったリーダーはいつまでもしがみつかず、俺の時代じゃないと去ること。

やろうとする決断より、やめようとする勇気に期待する。

（三田村和彦企画事務所：代表）

売る側にもある納得価格

宮 脇 賢 治

継続的な価格下落の中で、売る側が価格設定に自信を失っているように思われる。買う側に納得価格があるように、売る側にも納得価格があるはず。メーカーも小売業も、とにかく安くなければ売れないと短絡的に考えて、何でもかんでも無理して安くする。その結果、一定量の売上は確保できても、どこにも利益が残らない。ブランド力は落ちて行く。収益基盤が崩れて、次の活力が生み出せない。

安く売っても、収益が出せる仕組みを追求することも戦略の一つではあるが、

価格は消費者がそのもたらす価値やブランド力を数値化したもの。

価格の適正さを消費者に理解してもらうために、技術的ブレークスルーによる品質の差別化を図る。とともに、広告やパブリシティ、店頭等あらゆるコミュニケーションの場でブランドのアイデンティティ（個性）を主張する。それらがもたらす価値を消費者に認識してもらうための努力がより求められる時代になった。

（花王㈱：MK開発室 グループリーダー）

明るい夢が事業を育てる

村 田 昭 治

21世紀は夢とヴィジョン・デザインを大きくもちながら、情報の異質性を処理し、コア・コンピタンスとなるノウハウ・技術-を市場と結びつなぐ-ことをミッションとするビジネス・プロデューサーの時代だ。情報・技術・市場・経営を“つなぐ”ことから、事業が発芽してゆくのだと思う。それだけにIT管理が肝要だし、しっかりとシステム・デザインを学んだマネージメントが行動することだ。

マーケティング行動においては、関係

性を軸とするリレーションシップ・マーケティングによって企業と顧客が双方向的な協働関係を築くことで、双方のプラスをつくりだす顧客満足ができあがってゆく。環境との関係も、地域との関係も市場との関係も、すべてがキメ細かくワン・トゥ・ワン・マーケティングによるパートナーシップの形成こそ、商品やサービスを個々の顧客ごとに満足裡にカスタマイズすることになる。

（慶應義塾大学：名誉教授）

商品開発者は儲けることに最終責任を取れ

村田省三

今、私の机の上には20数種類のキッチンペーパー或いはクッキングペーパーと呼ばれる商品が在る。それぞれに似たりよつたりの使用方法や効能が書かれている。

これを見ながら思う。この中で果たして幾つの商品が利益を上げているのかと。何と創造性に乏しい物まね商品が多いことかと。

発売時には、どれだけ売ってどれだけ儲けるというストーリーが在ったはずだ。しかしその殆どが唯の作文であり、結果として会社に迷惑を掛けただけに終

わっているのでは。その間の開発者の努力は余りに虚しい。

物まね商品、二番煎じの商品を出せば市場が混乱し価格が下がって、結果として儲からなくなるのは当然のこと。しかし分かっているながら開発提案者も、それを稟議し承認する上司も共々この当然の予測に目をつぶる。

値崩れは予想外とか営業の責任と言って逃げず、儲けることに最終責任を取る創造的開発者のみが21世紀に生き残る資格を持つ。

(旭化成工業㈱：生活製品事業部門 事業開発センター長)

商品のQC責任者は誰か？

八十嶋道雄

品質の安定は、商品管理上最も重要な意味を持つ。企業の姿勢は一つ一つの商品が末端消費者に有効に利用され、喜ばれて始めて社会に認められる。しかし、商品の品質が100%完璧と断言できる企業は少ない。ほとんどのケースは、クレームの発生が起ってから改善、改革に着手するが多い。初歩的な確認ミスが大半である。そこで品質向上を図る手段として、相互協力関係強化がぜひとも必要になってくる。ベンダーやサプライヤー色の強い企業はなおさらです。一営業担当者が解決できる範疇ではない。

メーカー側にも、ディーラー側にも共通の問題について、向上に努力する品質管理責任者が必要になってくる。

来年4月から容器包装リサイクル法が施行される。省資源、ダイオキシン発生防止、環境保全、ごみ問題等地球環境をこれ以上悪化させない為の規制が施行される。P/L、HCCP、ISO、容器包装リサイクル法等全て、品質管理から発生する諸問題である事をこの際再認識すべきと考える。

(伊藤景パック産業㈱：取締役商品本部長)

ロジスティックスの定義 実現の世紀

谷 津 昇 一

物的流通、略して物流という言葉が広く世に使われるようになって30数年。20世紀の日本の物流は、輸送や保管、荷役、流通加工といった個々の物流機能最適化、高度化の時代であったといえよう。しかし、個々の要素対応といった個別最適ではすでに効率化の限界にきている。

近年ロジスティックやサプライチェーンマネジメントなる言葉が使われるようになったが、今はもっぱら定義や概念が先行している。21世紀は、ロジスティ

ックの定義や概念を具現化する時代である。グローバルな販売競争にさらされる企業が、単に物流機能のみの効率化を計っていたのでは競争から脱皮してしまう。マーケティングや情報システム、生産システムなどと有機的に統合し、全体的な流れを効率化する。更には企業間、業態間の連携で全体最適を目指す真のロジスティックスを実現する。そんな世紀にしなければならない。

(物流政策研究所：所長)

日本の未来

八 巻 敏 雄

日本はマーケティングの先進国である。ピーター・ドラッカーが越後屋（現在三越）が開店したころ「顧客本位」を掲げたことを指摘して、「マーケティングが創られた」と書いた。外国人に指摘されないと日本の先進性が理解されないのは情けない。1297年に六星紋ブランドを掲げた柳屋はブランド資産を守るために、商標侵害をした他の酒屋を訴えた。1618年に開業した吉原はIMC (Integrated Marketing Communication) を実践している。この結果、吉原は遊郭の代名詞になった。ノベルティ産業は、

アメリカでは1兆円になるという。日本で景物が誕生したのは江戸時代である。同じ頃広告コピー集や後世に残るカラー・ポスターが作られている。

日本のマーケティングの秀れていることを世界に訴えないと、いつのまにかアメリカがグローバル・スタンダードになってしまう。日本が世界の一員として常に発言していくためにも、上記の事実を世界にアピールしていきたい。

(東京経済大学：コミュニケーション学部 教授)

環境、地場産業、商業の融合

山口 貴久男

わが国の観光地ではせっかく来ている観光客を、地場産業も商店街も、みすみす見のがしているところがほとんどである。すばらしい特産品やその土地ならではのおいしいものがあるのに買うことができない。商店街は、観光客はうちの商店街とはまったく関係ありませんという顔をしている、としか思えない。

すぐ近くまで来ている観光客を商店街によび込んで地場産業がつくり出したすぐれたものをそこで売る、あるいは商店街の人のセンスで選んだ商品を売るので

もよい。これができれば、地域全体の産業振興、まちおこしにも結びつく。ヨーロッパの観光地はこれを実に巧みにやっている。イギリスのチェスター、ベルギーのブルージュ、フランスのリクヴィール、イタリア、コモ湖畔のベラッジオ、ドイツ、ボーデン湖畔のリンダウ。いくらでもあげることができる。少し工夫すればできる観光産業と地場産業と商業の融合化によるまちおこしを挑戦すべきである。

(株)生活行動研究所：代表取締役

「ひきこみマーケティングの重要性」

山口 英生

趣味嗜好性の強いホビー商品は、決してマスの人気を得る商品ではない。しかし、昨今趣味嗜好の多様化により、一般的な消費者がホビー商品を購入するようになった。今までの中心的な消費者は、ホビー商品から他の商品に鞍替えすることはなかった。しかし、一般的な消費者の購買動機は希薄でのめりこみ度は低く、そのために他の商品へ浮動しやすい。このような消費者を含めた市場全体を包括的に囲い、市場を堅調に維持したい。そこで、「ひきこみマーケティング」という手法に行きついた。

ターゲットを、①コア②ブローダー(顕在的)③マス(潜在的)のカテゴリ

ーにわけ、それぞれの消費者に直接プロモーションを行う。コアへは、ダイレクトメールやEメール等での接触を図り、購買意欲を喚起する。ブローダーに対しては、デモ(試用)を中心に、体験＝購入となるように、商品そのものを用いた店頭デモ、イベントデモを実施する。マスに対しては、認知度をあげ興味を喚起するために試供品を用いた大型イベントを行う。そして、接触頻度をどれだけ増やせるかが鍵になる。

ニッチ商品の成功は、ベーシックな「ひきこみマーケティング」が重要だと考える。

(株)ホビージャパン：代表取締役副社長

案ずるより生むが易し

山 崎 承 三

明確なビジョンを持とう。そしてビジョンに向かって、小さな事でもいいから、新しいことにチャレンジしよう。そこに喜びを見出そう。自分の判断が正しいと思つたらまずやってみよう。そうすると不思議なことに、一つ一つの行動が少しずつつながってくる。そして相乗効果が生まれる。

まず、続けてみよう。耐えてみよう。マニアになるのも悪くない。そうすると、強み、弱みが体の底から見えてくる。これが財産になる。

出かけてみよう。五感で感じよう。これ無くしては何も始まらないし、日々の生活も楽しくしてくれる。

思いを発信しよう。発信して、さらに発信しよう。気がついたら、たくさんの仲間がいることに気づく。

自分で考えよう。「自分はこう思う」と切り出そう。個人と個人の知恵を大切にしよう。自分の存在価値に気づく。

(花王㈱：花王生活文化研究所 主任研究員)

新しい武器：知的財産

山 田 篤

「トラが去り リスばかり残る リストラかな」

明治維新や産業革命なみの変革に乗り遅れないようにと、多くの企業がリエンジニヤリングに取り組んだ。その結果「どうも元気がでない」「人と共に仕事のノウハウもでていってしまった」と、いうような声をきく。人も企業も大きく変革することが目的だったのに、その企業のトーン＆マナーまで変わってくると、自分の椅子が無くなったような気になる。企業機密とまではいえないレベルの何かが、どこの企業にも存在し、それに

慣れ親しんでいると、「自分」が実感できて居心地が良いのだそうだ。

21世紀は「ナレッジ・マネジメントの時代」だとか。当社も伝統ある特許部と言う名称を知的財産センターと改称した。こんなことだけでは、問題は解決しないが、知的財産を大切にしようという、ひとつの方向は見えてきた。財を生む「知的財産をどう運営・管理していくか」は、新しい世紀にむけての大きなテーマだ。

(味の素㈱：広告部長)

個性は「孤」性？

山田邦雄

個性の時代、という事が声高く言われるようになって久しいが、どうもそれは見果てぬ夢のことを言っているようで、日本の社会はますます「個性を厭う」社会になってきている。その理由だが、情報過多、スピード過剰による、処理能力の破綻と言うことにあるのではないか。

良いか悪いか、当たりかハズレか、成功か失敗か、二者択一でグレーゾーンの幅が無い。勝ち組に乗ろうという行動には、情報収集の必要はあっても、個性を考えたり磨いたりする必要は無いから

だ。当たりの個性はたちまち模倣されて陳腐化し、ハズレの個性はよってたかつて潰され、排除されてしまう。だから、今は真にユニークな個性が生き残るのが難しい。救われる道と言えば、孤立を恐れない、あえて孤立する事を選択する、という事であろうか。数値的多様化の中のおそろべき多義性の欠如。ひたすら「勝ち組」に乗ることを追求するマーケティングの実務家に、21世紀がつきつけている課題だと思う。

(ロート製薬：代表取締役社長)

バランス！

山田文夫

「バランスーBALANCE」という言葉が気になっている。この何年かずっと気になっている。

価格と価値、環境への配慮と利便性、デザインと機能、マーケティングの現場においても、ほとんど全ての事柄に「バランス」が求められている。またそこには二つの事柄の「バランス」だけではなく、複数の或いは全体の「バランス」も常に求められる。人間に視点を移しても、

雰囲気の良い人、充実した人生を送っている（と感じられる）人は、何となく「バランス」が良いように見える。社会、会社、家庭、健康、時間、お金…きつとたくさんの事柄の「バランス」が良いのであろう。黄金律なんて見つけられないと判っているが、いつも頭の中に置っておきたい気になる言葉である。

(東京王プラザホテル：マーケティング部 企画広報副支配人)

『顧客満足＝経営資源』

山 本 学

21世紀にむけてのビジネス構造の中では変化しつづける顧客のニーズ、経済的圧迫、市場のグローバル化etc.によってこれまでの原則が壊されていくことは必至だ。これからの企業は確固たる顧客基盤を形成していくことが最優先課題だろう。

顧客が求めているもの、コト（顧客満足）をイメージでの対応にはもう限界がきている。求めているもの、コト（顧客満足）の「想像」から求めているもの・コト（顧客満足）の内容・中味を「知る」

というレベルに至ってきた。提供しているもの・コトがどのように評価されているか客観的視点を持ち、いつもその評価（満足）を検証し、改善していかなければならない。それには特化されたプログラムの構築に企業はこれまで以上に時間・エネルギーの投資が肝要になる。

いわゆる顧客の求めているもの・コトの充足＝顧客満足＝こそが「明日の経営資源のひとつ」と主張したい。

（山本国際マーケティング研究所：代表）

ナレッジ・マネジメントの出発点

米 田 清 紀

「個のマーケティング」の時代に入り、顧客データベースの重要性が一層高まっている。しかし、顧客もしくは取引先について、営業が必要十分な情報・データを入手し、整備しているかとなると、まだまだの状態ではないか。とくに、顧客・取引先における個別のポテンシャル情報（総購入金額・量）と競争情報の収集・整備が遅れている。この二つは厳しい競争に直面するなかで、顧客開拓活動に不可欠の情報である。これがないと、開拓・拡大先を重点化できないばかりか、そこへの提案活動にも大きな支障を

きたすことになる。

これらの情報は自社の販売データとは異なり、営業担当者個々が日々の営業活動から、収集してくる情報である。この種の情報は多忙な日常のなかで、つい後回しにされてしまう。計画的に収集・整備すべく、組織的に取り組まなければ、いつまでも手に入らない。

情報は知識を形成し、知識は知恵を生む財産となる。マーケティングにおけるナレッジ・マネジメントの出発点として、早急に整備される必要がある。

（株）マーケティングソフト：代表取締役）

三つの“不”をいかに取り去るか

六本木義男

“上下不貫徹、前後不接連、左右不連携” — 昭和13年、日中和平成立後の日本軍の中国からの前面撤退、外国租界の撤廃という日本側との協定を信じ、中国国民支配下の重慶を脱出して亡命来日した知日派の汪兆銘が、信に背いた日本政府の態度を批判する際に用いた言葉だそうである。これを紹介した作家の深田祐介氏は、これを日本病と呼び、今も日本に生きているこの病を克服しない限り日本の経済再生はあり得まいとしている。

組織活動である企業経営やマーケティングの再生も、まさにこの三つの“不”

をいかに取り去るかにかかっているのではないだろうか。言い換えれば、トップから現場までの意思と行動の一貫性、部門や機能を超えた連携・連結力をいかに確保するかである。これを可能にする最も重要な要素は、顧客（が認める）価値、社会（が認める）価値の実現に向けたトップのビジョンの明示とリーダーシップの発揮、そしてそれへの共鳴・共感に裏付けられた「生きた知」としての情報の共有である。

（株TPC：取締役）

ECビジネス成功へのVSOP

若林健三

インターネットの爆発的な普及、パソコン、携帯端末の高性能低価格化に伴う個人、家庭レベルへの普及拡大、認証・暗号化技術の進歩等により、株のホームトレードやオンラインショッピング、企業間のEDIが活発化している。個人から企業に至るまでインターネットをベースとしたEC（電子商取引）がいよいよ実用段階に入ってきたといえる。このEC時代にビジネスで成功するためのキーワードをVSOPで整理してみた。

・V…バーチャルとリアルな場をどのように組み合わせ、そこでどのようなバリューを創出するかが重要。

- ・S…サプライチェーンの確立、SOHOへの対応、実現までのスピードがキーポイント。
- ・O…One to Oneの仕組みの実現。個々人に対するきめ細かなサポートのシステム化は必須。
- ・P…パートナーシップを活用すべき。全てを一気通貫で準備することは不可能に近い。むしろリスクが多い。

新しい事業創出に向けて、知恵を絞り、VSOPを極め、ECビジネスを大きく開花させよう！

（日本電気（株）：BIGLOBE・VAN販売本部 部長）

仕事は引き算で…

若 村 文 夫

先日社内の年間計画会で、仕事の進め方についての話をした。一部社員の仕事の進め方は足し算方式である。ある社員の力量が40であれば、毎月一から仕事を積上げて40を目標として進み、そして毎月それを繰り返す。一見コツコツ真面目に仕事をしているように思われがちであるが、彼等はお客様や社内の期待値と言った概念には無頓着である。したがって120の仕事量があっても80の事柄には無対応なのである。一方、引き算式に仕事を進める社員もいる。彼等は仕事

を進めるに当たり全体の枠を見定めて、自分の持っている能力をポイントごとに分散して仕事を進める。したがって翌月になると穴の空いた項目は塞がれ、着実に空いた項目は塞がれて行くのである。プロの仕事とは状況を見極めてポイントをつかみ、自分の能力を最大限に活かして期待された効果をだすことである。是は当たり前の仕事の進め方ではあるが、新しい常識が形成される時代に於いては必要条件である。

(銀座文具(株)：代表取締役社長)

日本の事業組織革新の正念場

渡 辺 好 章

かつてある外国人が「法人所得ランキング」をみて、“日本のトップ企業にマーケティングは無用か”と評した。事実、銀行、電力、通信、農協系機関など、いわゆる「護送船団企業」がトップ10上位に名を連ね、マーケティング志向の企業からは、かろうじて自動車や家電ほか数社がランキング入りしたに過ぎない。

明治維新以来、三度目の外圧により、鉄のトライアングルが崩れ、産官癒着が剥がされ、公組織に競争原理が導入され

ようとしている。

ドラッカーではないが、既存組織のイノベーションは廃棄から始まる。変化を脅威と恐れて守勢にまわることなく、機会と待ち受けて挑戦するところに活路は開ける。

新しい日本のミレニアムはマーケティング・コンセプトが拓く、と言っても過言ではないだろう。

(城西大学：教授)

あとがき

『百人百語』通算第17号をお届けします。

21世紀への懸け橋となる本号に、水口健次理事長の「『世紀超え』の価値ある提案を」という呼びかけに応じて寄せられた提案は103編。マーケティング実務者であるMCEIのメンバー、さらに学識経験者、企業のトップを中心としたサポーター、アドバイザーそして海外の仲間達から幅広い分野に素晴らしい提案をいただきました。この場をかりて皆様にお礼を申し上げます。

いまや、大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とする物質的な豊かさや生活の利便性のみを追求する20世紀型消費社会はカベに直面しています。さらに、「経済のグローバル化」や「情報通信技術の革新」そして、「急速に進む少子・高齢化」は社会構造を産業構造を変え、従来のビジネスの枠組みそのものの転換を迫っています。

そんな昨今の環境下にあって、本冊子の様々な提言が、21世紀のマーケティング実務を担う読者の皆様になんらかの啓示となることを心から祈ってやみません。

1999年12月7日

増刷 2000年5月22日

編集委員

石 田 巍
加 藤 元 久
近 藤 聰
田 中 早 苗
坪 田 佐 保 子
廣 野 朋 子
福 崎 隆 司
六 本 木 義 男

編集・発行 MCEI東京

事務局 〒102-0082 東京都千代田区一番町15
一番町コートビル3F

電話:03(3263)7134 FAX:03(5275)1246

Email:mcei@sdinst.co.jp

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。