





# 百人首語

100 People, 100 Voices

2001

## 国際本部理事長からのメッセージ

# MCEI = Competence, Networking, Friendship, and Solidarity

Comme dans toutes les professions, les hommes du marketing et de la communication, pour etre productifs, doivent se nourir de toute l'information disponible et cela en temps reel, tellement les modes, les methodes, les techniques et les besoins du marche se modifient au cours du temps.

Le MCEI doit contribuer a cette imperieuse necessite pour ses membres de se tenir informes en permanence. Afin d'y parvenir notre association utilise, selon les traditions nationales ou regionales de ses chapitres: des conferences, des dejeuners ou diners debats, des voyages d'etude qui comprennent des visites d'entreprises et de collegues. A cet egard, je voudrais feliciter tout particulierement les responsables de nos chapitres du Japon et de Taiwan pour les programmes actifs et attrayants qu'ils mettent sur pieds avec beaucoup de science, de talent et de succes.

Je vois dans toutes ces activites ex-

terieures un avantage supplementaire: celui de renforcer les liens qui nous unissent tous au sein de notre organisation, qui renforce l'efficacite du reseau que nous formons car rien ne remplacera jamais le contact personnel.

C'est egalement la raison pour laquelle certains chapitres organisent des voyages de contact qui renforcent les liens entre leurs membres. Les liens d'amitie et de cordialite qui se nouent a ces occasions consolident le "network" et debouchent meme sur des actes de solidarite et de soutien a l'egard de ceux d'entre nous qui se trouvent confrontes a des problemes professionnels ou d'emploi en raison de la crise par exemple.

C'est dans cet esprit que le MCEI devra et pourra poursuivre un developpement mondial qualitatif pour le plus grand bien de celles et de ceux qui se consacrent au marketing et a la communication.

#### **Paul Genton**

MCEI International Chairman

# MCEI、それはコンピタンス、ネットワーク、 フレンドシップ、そして団結

全ての職業について言えることだが、コミュニケーション及び、マーケティングに従事している人が生産的であるためには、常にリアル・タイムで入手可能な情報をその糧とすべきである。なぜなら、流行、方法、技術、市場の必要性などの変化が激しい分野だからである。

MCEIは、仕事上の必要性から常に情報を掴んでおこうとする会員に貢献する義務がある。 私達の団体はこの目的を達するため、それぞれの理事会の国民性や地域性に基づき、講演会、昼食会、ディナー討論会、企業訪問を含めた研修旅行等を活用している。

この点について、私は特に、積極的で魅力的なプログラムや、 理論と手腕で好評を博している日本と台湾理事会に讃辞を表したい。

私は、これらの外部活動には追加された利点があると思う。 組織内の全会員を結ぶ絆の強化、それにより私達を結ぶネットワーク機能の強化などである。なぜなら、個人の接触にとって代

われるものは無いからである。

旅行を企画する理事会があるのも、 メンバー間の絆を強化したい理由から である。 この機会に結ばれた友情と誠 意の絆が、ネットワーク強化につなが り、しいては職業問題とか、経済危機 が要因となっての雇用問題とかに、向 き合わなければならない仲への連帯活 動や援助に行き着くのである。

このような精神においてこそ、MCE Iは マーケティングとコミュニケー ションに携わる男性、女性、すべての 人々の為に、 世界的にも質的にも発展 し続けて行けるのであり、また、そう であるべきだと信じている。

> ポール・ジェントン MCE | 国際本部理事長

# 百人百語 2001 目次・索引

(掲載はお名前順になっています)

AtoΖ(外国語の寄稿)	井戸本 恵司 [Consult & Educate Office 井戸本] 『誰のお陰で飯が食えているか』 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
INCOME TO BE THE TRANSPORT OF THE TRANSP	今尾 昌子 [グラン・ルー] 『21世紀は、G・L・P・I でスイッチオン!』 ・・・・・・・9
■ Arthur Dietrich [Philadelphia Chapter]  Catching the Mobiles 2	岩政 幸伸 [元・大正製業㈱] 『消費者は果たして合理的買い方をして いるのか』 ・・・・・・・・ 10
Jonathan Gabay [author of Successful Cybernarketing in a Week]   Cybermarketing	植月 正章 [㈱アシックス] 『感動体験・オリンピック』 ・・・・・・・・・10
■ Barbara Gabogrecan [Melbourne Chapter]  Marketing for Us.	内山 昌樹 [ヤマト・ロジスティクス・プロテュース側 『森を向こう側からみてみると…』 ・・・・・・・・・・・11
IDJohn McCreery [The Word Works, Ltd.] IThe Loneliness of the Japanese Salaryman 5	大橋 照枝 [麗澤大学] 『I T化議論のおとしあな』 ・・・・・・・・・11
In Frederick M. Uleman [Japan Research Inc.] $E = mc^2 $	緒方 知行 [㈱オフィス2020] 『流通大崩壊』 ・・・・・・・・・・12
あ行	岡林 みどり [ボーラ文化研究所] 『一貫性の科学/確実性の技術』 ・・・・・・・・・・・・ 12
同 足立 達也 [㈱リックブロテュース]     『「際」の消滅』     ・・・・・・・・・・・・・・・・・7	奥住 正道 [㈱奥住マネジメント研究所] 『人づくり・物づくり』 ・・・・・・・13
	尾田 信隆 [タイガー㈱] 『ユーザーとの対話を発展させる』 ・・・・・・・・・13
	尾田 英登 [タイガー㈱] 『対話の瞬間』 ・・・・・・・・・・・・ 14
<ul><li> 伊藤 景一郎 [伊藤景バック産業機]</li><li>『残したいモノ、残したくないモノ 』</li><li>・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・</li></ul>	小野 敏博 [㈱ヒロモリ] 『  Tマーケティング本質序』 ・・・・・・・・・・・・14

	が野瀬 16 (文件室印刷報) 『「印刷」の未来』 ・・・・・・・・・・・・15		神间
7	か行		佐久間 曻二 [日本衛星放送㈱] 『組む相手として選ばれているか?』 ・・・・・・・21
	香川 公一 [㈱ヤラカス舘] 『ホンモノの鑑識眼が問われる時代 (と き) 』 ・・・・・・・・15	í	櫻田 厚 [㈱モスフードサービス] 『我々の貢献できること』 ・・・・・・・22
	加藤 元久 [㈱大氣社] 『ニュービジネス・モデルの要素を分解 する』 ・・・・・・・・16	1	佐藤 福雄 [㈱ヤクルト本社] 『考えてみませんか、緯度のマーケティ ング』・・・・・・・・22
	金田 武史 [㈱アサツーティ・ケイ] 『近頃「位相」について思うこと』 ・・・・・・・・・・・16		佐野 寛 [㈱モス・アドバタイジング] 『「大人の時代」がやってくる。』 ・・・・・・・・23
	川嶋 保 [㈱ディー・オー・エム] 『日本的認証は甘えの構造』 ・・・・・・・・・・・・17		澤田 好宏 [澤田事務所] 『敢えてもう一度ECRと言おう』 ・・・・・・・・・23
	北川 善浩 [大平印刷㈱] 『ITの波を乗り越えよう!』 ・・・・・・・・・・17		志賀 信夫 [放送批評懇談会] 『メディア・アクセスを推進しよう』 ・・・・・・・・・24
	吉川 京二 [㈱ブリヂストン] 『グローバル化と情報』 ・・・・・・・・・・18		清水 潔 [日本ペイント販売西日本㈱] 『がんばらなあかん』 ・・・・・・・・・・24
	絹笠 泰久 [ライオン㈱] 『ベターな商品よりもディファレントな 商品開発を』 ・・・・・・・ 18		清水 宣夫 [㈱システムコミュニケーションズ] 『インターネット時代の売場マーケティ ング』・・・・・・・25
	小坂 恕 [中央大学教授] 『21世紀のマーケティングはグローバ ル』 ・・・・・・・・・19	Î	杉山 慎策 [マテルジャパン] 『脚下照顧一 <b>』</b> ・・・・・・・・25
	近藤 聰 [㈱千修] 『国際ワイン・トレード・イベント』 ・・・・・・・・・・・・19		鈴木 忍 [㈱エスツー] 『詫びる世紀』 ・・・・・・・26
	近藤 直 [味の素冷凍食品機] 『情報化時代の信頼は透明性が基本』 ・・・・・・・・・・・・20		住谷 宏 [東洋大学] 『そろそろ売上第一主義はやめよう』 ・・・・・・・・・・・26
d	<b>5</b> 行		関口 悦功 [㈱ウィズ] 『生きる小売は何を考える』 ・・・・・・・・・・・・27
	酒井 源次 [資生堂販売㈱] 『お客さまと共に価値を創る』	た	行

	高橋 平 [大日本印刷㈱] 『あらためてマーケティング』 ・・・・・・・・・27		難波 好文 (㈱イトーキ) 『いらないもの、ザクザク?』 ・・・・・・34
	田下 圭人 [㈱コミュニケーションリバー] 『店って何だ?』 ・・・・・・・・・・28		西田 弘 [㈱西田エム・イー研究所] 『
	田中 還次 [日本ハム㈱] 『2 1 世紀のテーマ "すこやか、やすら ぎ"』 ・・・・・・28	1	仁藤 正平 [ ㈱味の素コミュニケーションズ] 『新「ゲンバ」主義』
	田中 早苗 [協和広告㈱] 『21世紀も基本は、しきたりにあり』 ・・・・・・・29	1	沼本 康明 [㈱NEC総研] 『ITとマーケティング』 ・・・・・・・35
	田中 二郎 [ジェイアール東日本レストラン㈱] 『アーノルド・パーマーの生き方』 ・・・・・・・・29	1	野中 信夫 [キリンピバレッジ㈱] 『想定外を想定する』 ・・・・・・・・・・・・ 36
	谷口 正和 「㈱ジャバンライフテザインシステムズ」 『「小単位力」の競争』 ・・・・・・・・・・30		野村 正樹 [野村オフィス] 『ミドルは"+3の T"で勝負 だあ!』・・・・・・・・36
	谷口 優 [四日市大学] 『「企業倫理」と「顧客リレーション シップ」』 ・・・・・・・ 30	اح	<b></b>
	玉生 弘昌 [㈱ブラネット] 『ITの成功要因、リテラシーとコラボ レーション』 ・・・・・・・ 31	1	橋長 達 (㈱ライフステージ) 『七つの瞬間』 ・・・・・・・・・・・ 37
	民谷 昌弘 [㈱アクアネット] 『フランチャイズの世紀へ』 ・・・・・・・・・・31	1	橋本 誠一 [キリンビール㈱] 『「原点に帰る」ということ』 ・・・・・・・・37
	千足 隆昭 [ヒューマンマーケティング研究所] 『21世紀提言Ⅲ "日本新生への長期未来戦略"』 ・・・・・・・・32	1	早川 和男 [資生堂販売㈱] 『日本型取引慣行の変革』 ・・・・・・・・38
to	3行		林 純 [㈱ジェイアール東日本企画 『ネット時代は「オタク」を狙え、「オ タク」を創れ』・・・・・・・ 38
1	中川 伊志巳 [シャープ㈱] 『親亀が走りだした』 ・・・・・・・・・・・ 32		平田 実 (㈱コミュニケーション・デザイン・ラボ) 『マーケターは本当に必要な仕事をしてきたか』・・・・・・・ 39
	中田 信哉 [神奈川大学] 『アウトソーシングで安心』 ・・・・・・・・・・・ 33	1	平林 牧生 [㈱千修] 『ニッチ&トップはもう古い』 ・・・・・・・・39
	中西 将夫 [東京コンサルティング・インターナショナル] 『発泡酒はどこまで伸びるか』		平松 昌子 [㈱ケーブル・バーソンズ] 『日本人はお人好し?交渉下手?』 ・・・・・・・・・・・・・40

	廣田 正 [		村田 昭治 [慶應義塾大学] 『いまこそ、夢、ヴィジョン、行動力の 時』・・・・・・・・・・47
	福崎 隆司 [㈱アサツーティ・ケイ] 『コア・コンピタンスの進化系』 ・・・・・・・・・・・・41		村田 省三 [旭化成工業㈱] 『21世紀もお客様は神様です』 ・・・・・・・・・・47
	福原 義春 [㈱資生堂] 『特化と総合化』 ・・・・・・・・・・・41	+	らわ行
	藤原 庸祐 [ライオン㈱] 『個人の薬物代謝酵素の量』 ・・・・・・・・・・42		八十嶋 道雄 [伊藤景バック産業㈱] 『「品質の向上は利益の源泉」を見直す 重要な時!』・・・・・・・48
	不破 三枝子 [㈱レギー] 『おかげカンバニー』 ・・・・・・・・・・・42		谷津 昇一 [物流政策研究所] 『インターネットと物流』 ・・・・・・・・・・48
	分林 章吉 [京都府東京経済情報センター] 『土地はいつ動く』 ・・・・・・・・・・・・43		八巻 俊雄 [東京経済大学] 『日本はマーケティングの先進国』 ・・・・・・・・49
ē	<b>美行</b>		山口 貴久男 [㈱生活行動研究所] 『満足感の買い分けー百円の楽しみ百万 円の至福』・・・・・・・・49
	増尾 朗 [㈱ニチレイ] 『世紀越えにあたり』 ・・・・・・・・・・・ 43	1	山口 英生 [㈱ホビージャバン] 『応用力の時代に挑戦する』 ・・・・・・・・・・・50
	松岡 一男 [㈱ワコール] 『人間力』 ・・・・・・・・・・・・・・ 44		山崎 承三 [花王㈱] 『「現場体験」この当たり前のこと』 ・・・・・・・・・・50
í	三浦 展 [マーケティング・ブランナー] 『全会不一致の意思決定』 ・・・・・・・・・・・・・44		山田 篤 [味の素㈱] 『おじさんのIT化』 ・・・・・・・・・・・51
	三木 康司 [サトレストランシステムズ㈱] 『ワクワク、ドキドキ、HAPPY』 ・・・・・・・・・・45		山田 政博 [JTB] 『プロの気配り』 ・・・・・・・51
	水口 健次 [戦略テザイン研究所] 『230年目の到達点』		米田 清紀 [㈱マーケティングソフト] 『日本企業は真の競争をしてきたのか』 ・・・・・・・・52
	三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所] 『老若共生』 ・・・・・・・・・・・・46	1	若林 健三 [日本電気㈱] 『日本型ビジネスモデルの創造』 ・・・・・・・・52
	宮脇 賢治 [花王㈱] 『「ブランド」について今年学んだこ と』 ・・・・・・・・・46		渡辺 好章 [城西大学] 『環境対応がマーケティング戦略の重要 課題に』・・・・・・・・ 53

# Are We Doing Enough with the Internet?

The most significant influence on marketing this year is the Internet, which changes the way we can-and have to-do business.

The consumer and business use of the Internet is exploding

The hours per person per year for consumer on-line access to the Internet rose from 2 in 1992 to a projected 49 in 2002. The spending per person per year in 1992 was \$4.40. The projection for 2002 is \$50.80.

Inside of two years, most of those companies who do no business through web-based marketplaces will do at least some of their purchasing online, while the proportion of those companies who do the bulk of their business online will more than double.

Continuing Survival and Improvement

Competitive threats relating to and emerging opportunities from the Internet require that a company keep up to date. One way is to form an Internet Information Gathering Group, with executives, employees, consultants and vendors. This group should scan a long list of sources to keep up to date on what is happening. There should be an Internet Update Task Force to receive periodic reports. They would make recommendations to top management for actions to keep the company up-to-date.

#### **Robert Beller**

President, MarketingAnswersConsultants, Inc.

# **Catching the Mobiles**

I have been talking with Dan Harkness, who is a Radio Frequency Engineer with Nextel Communications, Inc. in Atlanta, Georgia. His company, a carrier, also sells cell phones, and the discussion took some interesting turns.

I don't know what the current telecommunication laws are around the world, but I do not see any reason someone could not make the telephone into a very successful advertising medium. Think about it. Going through their cell phones would make it possible to tell customers about sales originating in department stores and other retailers, about specials at restaurants, about night-spot attractions, and more. Especially since these phones now have screens for maps or other graphics. If it is too expensive to call people individually, it should be possible to use the phone company's pick-up antennas in reverse to broadcast to people in very localized, very specific areas.

There are, of course, privacy con-

cerns. Rush Holt (D, NJ) recently introduced a bill in the U.S. House of Representatives prohibiting the use of text, graphic, or imaging messaging systems of wireless telephone systems to transmit unsolicited commercials. But if this service were an option that subscribers signed up for, it might not fall into the "unsolicited" category.

#### **Arthur Dietrich**

Former President. Philadelphia Chapter

# **Cybermarketing**

Technology has always helped markets develop. The railways brought commerce into small communities, the telephone crossed vast plains, the car gave mobility. Now Ecommerce and cybermarketing combine all kinds of communications whilst offering immense market potential.

Like all industries which start in the kindergarten of enthusiasts and emerge as essentials in the playground of life, cybermarketing's possibilities are enormous. According to industry experts, we've reached less than ten percent of the Web's potential marketing value.

Cybermarketing provides today's Web-wide marketing solutions for a planet made up of multifarious business communities. Each organization in every community needs profitable ways to take advantage of what has become a wired economy.

Marketers have come far since the early days of the twentieth century, when audacious impresarios, entrepreneurs, and merchant evangelists balanced precariously on boxes, shricking the benefits of services and products to passing traffic. With the so-called dotcom era, the world is as small as a microchip with marketing opportunities that are equally intricate. Local values become international issues to be taken into account when styling your marketing plan. Preparation assumes greater significance. Promotions integrate with your total business aspirations. Campaigns are information-led, driven by customer needs.

Despite all its perceived complexity, the dotcom's business clarity ensures that you no longer have to be a computer technologist. Instead, you become a marketing technologist, using a mix of traditional, contemporary, and visionary tools. Be a visionary-build a market-become a dotcom hero in your right.

#### Jonathan Gabay

author of Successful Cyber-marketing in a Week.

# **Marketing for Us**

Marketing is often thought of as something that "the big guys" do that "costs a lot." Yet it is important to have marketing strategies in place regardless of the size of your business.

There are many cost effective marketing strategies that are available for the micro-business sector. However business operators do have to have some skills to ensure that they get the best possible results with the resources they have available. If operators don't feel competent in this area, they should get expert advice.

It is surprising how many nonbusinesses ignore the importance of developing marketing strategies. Charities, not-for-profit organisations, associations, sporting groups, and networking support groups should all have marketing strategies in place.

Some of the bigger organisations do this very well. The Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals, Red Cross, Children's Hospital, and Salvation Army all use the media to good effect to enhance their visibility. Why not the smaller NPOs?

Despite being a network of marketing communication experts, MCEI (like so many other similar groups) does not market itself to the level that it could and should. I would like to challenge all MCEI members to use their skills to make MCEI a major international organisation that not only shares information but actually assists members in doing business with each other.

#### Barbara Gabogrecan

President, Melbourne Chapter

# The Loneliness of the Japanese Salaryman

In a recent issue of SPA!, I find myself reading a feature story on the loneliness of Japanese salarymen. It that the way in which Japanese business used to be organized-with flat, seniority-based pay scales and a focus on inter-group instead of individual competition-made it possible to have close friends among co-workers. Now, with merit-based pay schemes, 360-degree evaluations, and individualized competition, every potential friend is also a rival who may be ready to stab you in the back. Getting too close to coworkers is now too dangerous.

American friends to whom I have mentioned these observations react by observing how important it is in today's more fluid and competitive labor market to build and keep networks of friends, who may be rivals today but resources tomorrow. I find myself wondering if my Japanese friends are ready for the quick and easy, albeit shallow, relationship-building that a here today, gone tomorrow, unregulated, increasingly competitive, global marketplace re-

quires.

#### John McCreery

Managing Director, The Word Works, Ltd.

## $E = mc^2$

There has been a lot of talk about the wondrous possibilities the Internet opens up. Now, instead of being restricted to your home village or country, you can sell your wares worldwide. You can also purchase and outsource what you need anywhere in the world. Distance is increasingly unimportant, and your horizons are boundless. Yet the flip side of this is that mere distance is no protection either-that your competitors can get at you as easily as you can get at them.

This realization throws us back to the basic imperative of delivering what the customer wants in the required volume at an acceptable price. And because everyone has equal access to your customers, you have to communicate your message all the better and have to be even more receptive to your customers' messages. What are your customers you? Can you respond quickly to their needs? Can you communicate your response in the form of customized products and personalized dialogue?

Everything that you did before, ecommerce forces you to do better. Your product has to be better, and your communication has to be 1to1 interactive. That is why the "e" in ecommerce has to mean (marketing communications)2.

#### Frederick M. Uleman

President, Japan Research Inc.

# 「際」の消滅

価値観の多様化、消費動向の変化。言われて 久しいが、今、これらのスタイル変化を経て、 商業環境のあらゆる場面では、「際」がなく なった。年代や性別という定規でターゲット を、衣食住という定規で業種を、都心か郊外か という定規で立地を、それぞれ線引きしてい たものが、「価値観の共有」と「生活スタイルの カテゴライズ」という言葉のもとでは、従来、 当たり前のように使っていたこれらの定規 は、全く意味を成さないものとなってしまっ た。ターゲットはマインドやテイストに、業種 は業態や業際に、立地は都外に。さらには、時 間や購買目的の「際」さえもなくなろうとして いる中で、新しい定規はますます必要性が生 じる。

今後は、この新しい定規で、あらたな「際」を 見出し、マインドやスタイルをベースに「しな やかなマーケティング」を実践していくこと が必須となるように思われる。

#### 足立 達也

㈱リックプロデュース 代表取締役社長

# 進化とは現状否定!

多くの課題を山積みにしながら、新世紀を 迎えようとしている。何がどう進化するのが 誰も未来を的確に考察できない。そして、企業 も社会も個人も、常に進化の波にさらされて いるのである。

21世紀は我々には想像もつかない、SF映画のような未来になるであろう!そんな時代に20世紀の思考のままでは生き残れるはずがない。

戦後築いてきた日本企業の在り方が今、問われようとしている。これで良しと思った企業体の足元をすくったのは、賢くなった国民と、脱右へならへの個性化だろうか? 過去の実績のみを引きずった思考の中から は、21世紀の新たなマーケティングも、真の 進化も生まれない。今の現状を否定できる柔 軟な思考こそ、未来につながる新たな不可思 議な発想が生まれると思う。

この地球号がどこへ向かうのか、人間が進化 しどう生活するのか、全て今の自分に関わり ある事を忘れてはいけないと思う。

#### 飯島 直子

㈱アルファ ブレーン 代表取締役

# 「アツ」と言う間に変化する日本

思えばファックスが会社や家庭に入って来 たのは何時だったろうか。そして、その前の時 代、私はどんな仕事を進め方をしていたのだ ろうか。携帯電話。アメリカ映画で大金持ちが 使うのを羨望の眼差しで見ていたのはちょっ と前だ。公共料金は、銀行で自分の名前・雷話 番号を書き、順番を待って振り込んでいた。そ れが、コンビニで簡単に振り込めるなんて。

5年前、名刺には地番・雷話番号・ファック スに続いてメール番号が「第4の住所」になる と聞いた。そんな、と半信半疑だった私が、今 やメール番号を持ち、パソコンを使っている。 そして、保守的と言われる食生活。平安時代

から 1970 年頃まで、営々と続いていた日本の

食生活がたった30年でこんなに変わるなん て、誰が想像しただろうか。

日本では何でも「アッ」と言う間に変化す る。街が変わる。生活が変わる。心も変わる。 変わって欲しくないものまで変わる。

決して懐古趣味に陥ることなく、変化に歯 止めをかけるのは私たち、50歳代の役日だ と思う。

#### 石田 粒

(有) アクシス・エスピー研究所 代表取締役

# 残したいモノ、残したくないモノ

21世紀も間近に迫った今年の夏、乳業 メーカーで記きた食中毒事故と、その後、国を 挙げての大騒ぎに接し、それを扇動してきた マスコミガー方で連日「2.1世紀に残したい モノ」特集を組んでいるのを知って複雑な気 持ちになった。20世紀末になっても私達の 「集団ヒステリー症」は直るどころかますま す悪化している。何を残すかではなく、私達が このままの状態で残ってしまう事を、等身大 の鏡であるマスコミが少しも憂えていないか らだ。

「グローバル化の条件」とは、国際間の問題 に客観的で忍耐強く解決のために努力を惜し まない事とあるが、それは医者のいう「ヒステ

リー症の処方箋」にそっくりである。ヒステ リーと無縁の生活習慣を身につけるには、「携 わる仕事の価値を理解し、成功した人と企業 をたたえる I風土づくりが不可欠である。道は 遠いが私達実務家の役割として取り組んでい きたい。

#### 伊藤 景一郎

伊藤景パック産業㈱ 代表取締役社長

# 誰のお陰で飯が食えているか

組織は外から潰されるのではなく、内から 潰れる。企業の私物化・公私の別の希薄・ロイヤリティの強要・組織理論の優先・危機意識の 欠如・たかをくくる・見下す・甘え・保身・消 費者の顔を見ていないー。最近噴出している 問題です。そして、いずれもが企業を滅ぼす虫 です。それがトップ層や組織ぐるみであれば 滅ぶのにひとたまりもありません。

企業では誰も我が社のお得意様の顔を見ていません。企画した人・造った人・運んだ人・売っている人さえ、もちろんトップもしかりです。だって現場で企画・決断されていないのですもの。

更に電子取引・電子通販・電子決済が拡大しつ

つあります。非常に恐ろしい事です。

難しい事ではないと思います。トップが先頭に立って、誰のおかげで飯が食えているかを 認識し、組織全体をお陰様の方向に向ければ 良い事です。

#### 井戸本 恵司

Consult & Educate Office 井戸本 代表

# 21世紀は、G·L·P·lでスイッチオン!

インターネットを通じて、日本に居ながらにして海外のホテルの予約もとれる。海外どこにいても日本のビジネスパートナーとe‐mailで商談ができる。コミュニケーションの手段は「Global」化した。しかし、どれだけ多くの海外情報を入手してもそのまま日本では使えない。フィットしない。現地に合わせた加工が必要。「Localization」化しなければ価値がない。売れない。喜ばれない。そして、同じ日本国内でもマーケットは多層で多様。 つまり「Personality」の追求。個客対応は再重要テーマ。究極はONE TO ONEである。このG・L・Pをすべて貫きながら「Identity」あ

るマーケティングコミュニケーションを実践すること。21世紀を歩き始めるにあたり、20世紀のマーケティングの進化に感謝しながら、自分の未来への使命を見つめ直し、社会に本当に役立つコミュニケーションを創造したい。世界に今、生きるひとりとして・・・。

#### 今尾 昌子

グラン・ルー コミュニケーションクリエーター

# 消費者は果たして合理的買い方をしているのか

永年コンサルティングセールスを続けてい るが、言われている事と違った現象に突きあ たる。

- A. POSデータでは品質・売価を判断し選ん でいる者 以外に少ない、価値でなく メーカーを。何故この商品かの質問にこ のメーカーなら安心だから、であった。 宣伝の終りに企業名を盛んに流しはじめ たためであろう。従ってブランドは単な る品番くらいの意味しか持たない。
- B. 消費者の声を聞きながら迎合しないメー カー。消費者の要望は十分な情報とか判 断に基づいたものでないことが多い。絞 り込んだ消費者の要望は多様であり、何

を採り上げ何を無視するかの判断が難し 61

消費者は賢いとおだてられているが、アイ **デンティティを持たないメーカー程、顧客満** 足を言う。

> 岩政 幸伷

> > 元・大正製薬㈱ 専務

# 感動体験・オリンピック

オリンピック女子マラソンの瞬間最高視聴 率 59.5%。小出監督著「君ならできる」の発 売第1週の販売8万冊。9月24日を中心と して各メディアが割いた膨大な時間、スペー ス「日本マラソン頂点に立つ」の経済効果は大 変なものだ。一種目だけでもこれだけ絶大な 価値創造を可能にするオリンピック効果は、 計り知れない。LAオリンピックを区切りに LOCサマランチ会長が、「スポーツはアート だ、そこにプロもアマもない。最高の舞台で最 高のドラマを…世界の人々に1の理念のもと 「アマチュアリズム」の言葉をオリンピック 憲章から除外した。勿論、商業主義等賛否両論 意見の分かれるところだが、少なくともマー

ケティングの視点で見る限り、今求められて いる「エクスペリエンス=感動体験」マーケ ティングとして最高の評価に値すると考え る。「心の時代」と言われる21世紀、この期 間だけは戦争も休止して皆が熱い感動に浸る 価値ある時を共有している事に異論を挟む余 地はない。

#### 植月 正章

㈱アシックス 専務取締役

# 森を向こう側からみてみると…

「木を見て森を見ず」…細かい点に注意し過ぎて、大きく全体をつかまない。比喩…

「権限委譲」に伴い、収支責任の範囲が細かくされてきた。その結果、「自分の持分」には関心があるが、「会社全体のこと」(あるいは会社トータルにはブラスだが、自分持分にとってはマイナスになることなど)には、「人まかせ」、あるいは「避けて通る」が弊害で現れてきているように思える。

昨今のSCMでは、「部分最適」から「全体最適」への提案がされている。マイグループの成果に加えて、会社全体に波及した効果をも評価する人事上の「仕掛け」が必要かも。さらにいま、この「全体最適」もサブライ側からだけ

の考え方ではニーズに応えられず、川下(小 売・消費者)からの提言(情報)を取り入れる ことがますます大切になってきた。いうなれ ば、デマンド・チェーン・マネジメント。

森の向こう側からの景色はだいぶ違ってき ているようです。

#### 内山 昌樹

ヤマト・ロジスティクス・プロテュース機管理本部 課長

# IT化議論のおとしあな

「Tが日本経済の救世主のすべてであるかのように錯覚され、さすがに見送られたが、」 T講習考案まで飛び出した。現在の「T振興策には二つの誤りである。第1は、日本では携帯電話、インターネットなどの通信料がアメリカに比べ非常に高い。「T化が進ほど、個人消費の中で衣服や外食やレジャーの費用を削らざるをえなくなる。巷では、"小売業の敵は携帯電話"と囁かれているゆえんである。第2に「Tはピラミッド型、中央集権型社会ではうまく機能せず、フラットなネットワーク型社会を求める。ところが日本は伝統ある大企業ほどピラミッド型で、トップは現場が分からず、ミドルは社内行政に追われ、ボトムの若

者や女性は、現場の生活者のニーズが最も分かっているが、意思決定に参加できない。しかし! T社会は、ボトムもトップと対等になり、その提案が即断即決で採用されることを求める。こうした本質の分からない! T推進論は全く無益であるといえる。

#### 大橋 照枝

麗澤大学 国際経済学部教授

# 流通大崩壊

20世紀末からはじまった旧い流通の崩壊 状況は21世紀に入ってさらに加速化する。

すでにこの流通崩壊は 1980 年に入ってから起こっていたが、それは中小商業数の顕著な減少傾向となってあらわれた。そしてそれは、大規模流通企業の業績リセッションへと波及し、この段階で、実は大中小、規模の違いを問わず、巨大な時代現象として我々の目に映りはじめた。

そして、今や、巨大流通企業の瓦解を含めた 無残な状況にみられる大崩壊へと、時代変革 のうねりは大きなものとなっている。この流 通大崩壊――リテールクエークは何故おこる のか、そしてこの大変動・変革の行方は、そし てこのあとに来るものは、ということについ て目を離すことは出来ない。

#### 緒方 知行

㈱オフィス2020 代表

# 一貫性の科学/確実性の技術

2000年5月、日本の家電製品から「重さ」が消失したのをご存知だろうか。

国際単位系を葵のご紋よろしく掲げる工業 技術院の行政指導によって、大手のカタログ 仕様には「寸法と質量」が記載されている。だ が、以下の式を思い出してみよう。

重力(単位 N) = 質量(単位 kg) \* 標準重力加速度(vector)

重さ(単位 kg) = 質量(単位 kg) \* 標準重力加速度比(1)

つまり、重さと質量は異なる階層にあるが 単位を共有しているのに、重さと重力は階層 が同じでかつ表裏関係にあるが、工学的要請 により、電磁気力と共通にするために重力の 単位を重さ(重量)の単位から分離したのである。

一貫性を追求する科学は階層性をおろそかにしないが、確実性を追求する技術は計算値が一致すれば、数字の意味(階層性)を気にしない。だから単位が同じである質量と重さはどっちか一つで十分なのである。科学なき技術立国がバベルの塔になる所以である。

岡林 みどり

ポーラ文化研究所

# 人づくり・物づくり

I T技術の進歩につれて、企業は生活者一人一人の個性を理解する事ができて、物づくりや販売に活かしやすくなる。とくに、潜在願望の先読みは生活者自身でも難しいので、企業は生活者の代弁者になることが求められる。その意味では、企業はいつでも、消費者の嗜好を一歩リードすることが使命になる。

競合が激しい回転すし屋で、ネタを大きくし、値段も安くしたが客数は更に減った。その店は人件費を減らしていたのである。安くはなったものの、ネタの切り方、接客の仕方が変わったことを見逃さなかった顧客の感受性が、その店に「ノー」をつきつけた格好だ。 生活者と企業のコミュニケーションをとる技術

がすすむにつれて、心の彩をしっかり受け止められる感受性豊かな人材が必要になる。人づくり、物づくりにこだわってこそ I T技術は、経営のツールとして有効に機能する。

これからは、I T投資と同時に、人間への投資を忘れてはならない。

#### 奥住 正道

㈱奥住マネジメント研究所 代表取締役

# ユーザーとの対話を発展させる

クレームがあっても許されるような "良い 商品"がまず1品作れないか、これが今の私の 関心事です。

新しい商品を次々に開発することが美徳のように語られる時代がありました。新しさと利便さを謳った改良品を競って市場に送り出した時代が続きました。

しかし結果は一数々の努力の甲斐もなく、それ等の多くは生き延びることなく市場から消えました。

何が問題だったのか?新しい技術や技術者の 課題は何なのか?

商品は物を言わないので、使用者(顧客ではない) との対話を通し語りかけてきます。従っ

て、単に技術者や開発者だけでなく、全社員が使用現場で対話と学習意欲を強め、<クレーム0>を目指した仕事のやり方に挑戦しなければ、ユーザーの悩みは解決できません。 対話の蓄積と発展が格段に増せば、商品の視点が劇的に変化し、"分かりやすく、使いやすい新技術"に成熟し、"使って楽しい商品"の

#### 尾田 信隆

登場が期待できます。

タイガー㈱ 取締役常務 東京支店長

# 対話の瞬間

一人、またはもう少し多くの消費者に今を 満足してもらうにはどうすれば良いか?近く にいる一番不満を持っていそうな消費者と直 接対話する。対話の瞬間からマーケティング が始まる。消費者の求めていることは、一つの 品質で多くの消費者が満足出来ることではな い。消費者自身に一番合った品質が求められ る。一人の消費者は、決して自分の生活を一人 で支えている訳ではなく、その他の消費者と 関わり生活している。我々はそんな一握りの 消費者と肩を並べる。そこに信頼関係が出来 たとき初めて対話が存在する。人の心は常に 変動するものである。常に触れ合ってこそ信 頼関係が成立し対話がある。どれくらい多く

の消費者と対話出来るかが鍵となる。

#### 尾田 英登

タイガー㈱ 東京支店 東北地区マネージャー

# ITマーケティングの本質序

「コーチング」という手法がある。定義は「個 人の自己実現をサポートするシステム」とあ る。その為に相手の自発的行動を促進するた めのコミュニケーションスキルである。具体 的には、指示型アプローチではなく質問型の アプローチをとり、コミュニケーションをO NE WAY からTWO WAY にせよとい うものです。

当然、対人関係が操作型ではなく協働型に なると説いている。実務家としてとらまえれ ば、組織運営、その為のマネージメントスキル UPの本質論である。

でも「TWO WAY」、「協働型」・・・ま てよ? これって I T時代のマーケティング の基本と同じではないか・・・。ITマーケティ ングとは、コミュニケーションやらマネージ メントの深みを極めるタスクなのだ。つまり、 人間カUPそのものの事なのだ。

段々分かってきたぞ。でもごちゃごちゃし てもきたぞ。

#### 小野 劔恒

㈱ヒロモリ 常務執行役員

# 「印刷」の未来

私たちの身の回りにある印刷物の多くはオフセット印刷などで刷られている。しかし、今印刷の概念が壊れかけている。消費者ニーズは、多様化し欲しい時に欲しいだけといった、いわゆるオンテマンドを求める傾向にあるため、カタログなど印刷物が多品種・少ロット化してきている。大量に同じものを複製することが「印刷」と定義するなら、今時代が求めている少量(あるいは一部かも知れない)への対応は、ブリンタで何ら問題がない。ブリンタの高性能化はその傾向に拍車を掛けている。むしろ、情報のスピードを求めるのであれば、ブリンタの方に歩がある。「品質」を印刷に求めた時代は終わった。印刷だけにしがみついて

いたのでは生き残れない。紙媒体は無くならないにしても、印刷物に何を求めるかは大きく変化している。デジタルに特化した印刷技術の更にその向こうにはWebの世界が見えている。印刷技術とマーケティングを極めれば「印刷」の未来は明るい?!

#### 小野瀬 修一

文祥堂印刷㈱ デジタルワークス室 室長

# ホンモノの鑑識眼が問われる時代(とき)

あちこちで泣いている商品を見かけます。「机の上だけで仕事をしている」「この商品はこんなもの…と思っている」から、ちょっと売れなくなると何の工夫もなくすぐ、値引き。商品の価値をどれだけご存知でしょうか?文書・書類やお取引先からの情報だけで判断していませんか?商品を本当に吟味したことがありますか?とことん使用してみたことがありますか?生産している現場にどれくらいの頻度で赴いていますか?お取引先や生産現場の方々と「価格」ではなく商品の「価値」やお客様の満足について徹底的に話し合ったことがありますか?自分自身の目・耳・鼻・口・肌で現場・現実・現情をきちんと確認しています

か?

商品を「右から左」だけの商売ではいつか淘汰される。強い魅力的な商品はホンモノのプロにしかわからない。わからなければ仕入れられない、つくれない。あなたの鑑識眼はこれからの時代にも生き残れる商品を見極められるでしようか?

香川 公一

㈱ヤラカス舘 取締役

# ニュービジネス・モデルの要素を分解する

ニュービジネス・モデルという言葉が流行 語の様に巷に氾濫している。あたかも新しい 概念かの如くであるが、我々の先達はこれま でにも多くのビジネス・モデルを開発してき ている。ニュービジネス・モデル創造の中味を 分解すると、顧客を通して、社会・市場を捉え、 それに応える価値を提供し、社会・顧客の満足 を獲得する、結果として競争優位・業績の向上 へ結びつけるということである。そしてこれ らを可能にする組織内の革新(しくみの革新 と人材の革新) がそのために必要となる。しく みの革新とは、市場の現場・現物・現実の変化 の認知とその変化への適応であり。人材の革 新とは、個が自己変容の必要性への意識を持

ち、具体的に自己の技術的・精神的進化を遂げ ることである。忘れてはならないのは、ビジネ ス・モデルを運用するのは人であるというこ と。従ってモデルの創造に際しては、道具とし てのIT技術だけでなく、人間的要素を十分 に配慮する必要がある。

#### 加藤元久

(株)大気計 管理本部 国際業務室 室長

# 近頃「位相」について思うこと

「あ・う・ん」という感覚が好きである。こ の言葉の響きもまた良きかなである。「例の件 だけど頼むよ」と言った瞬間に「あの件です ね」と即座に返ってくる呼吸。しかし、こうし た交流を阻害する要因に「位相」という極めて 単純な概念があるようだ。手元の広辞苑でこ の「位相」を調べてみると、次のような解釈で ある。「地域・職業・男女・年齢・階級・また は書き言葉などの相違から起こる言葉の違 い、この違いが現れた語を位相語という。」実 は、この位相をただ単に問題視するのではな く、そのちょっとしたズレに気づいていくと 面白い。例えば、女子高校生の電車内での会 話、先生に対する生徒の評判、彼との別れ話、

人気タレントの浮き沈み、何気ない会話や雑 談の中に色々な真実が見え隠れする。彼女ら の呟きを分析してみると、思いかけない新し い価値が生まれて来るようだ。ビジネスマン の会議室での討議も社員食堂での会話調にす れば位相語が跋扈しないだろう。

#### 安活 田金

㈱アサツーディ・ケイ 取締役社長室長

# 日本的認証は甘えの構造

乳業会社の不良品事件に始まって、日本製品の品質管理を問われる事態が次々に起こった。日本社会では、認証取得にせよ世界コンクール金賞受賞にせよ、一度認められたものはその後もその品質が維持(あるいはより向上)しているものという暗黙の諒解がある。メーカーはその慣習に甘えて、都合よく運用していたのが、今回の事件の底流にあるような気がする。

国際規格 I SOは、メーカー側ではまく顧客側から「つねにその高品質を提供する管理システムが守られているか」をチェックする立場で生まれたものだ。だから認証取得後、6ヵ月、1年ごとに審査があり、3年ごとに更新す

ることが義務づけられている。つまり、約束した高品質を提供し"つづける"ことを求められ、その証明をする記録、関係者からの聞きとりが厳しく行われている。 ISO認証取得はどちらでもいいが、「顧客から求められている信頼」に背くことは許されまい。

#### 川嶋保

㈱ディー・オー・エム 顧問

# ITの波を乗り越えよう!

IT革命の波を家庭や職場で大きくかぶり始めている。ビデオやオーディオはもはやデジタルが一般的で、テレビもCS放送に続きBS放送もデジタル化が始まる。iモードの利用者は1,000万人を越えた。文字、映像、音声のデジタル化によりネットを通じて様々なデータがやり取りされる。低コストでしかもスピードアップされて。ビジネス上でもBtoBやBtoCに代表されるように企業と企業、企業と生活者、そして生活者と生活者が直結化され始めている。いわゆる「中抜き」と言われる現象でありITによりかかってない構造変革が進行している。しかも日常レベルにおいて。今後はデジタルのスキルは

持っていて当たり前である。それにアナログ 的な思考力やコミュニケーション力を併せ 持っていて、はじめてビジネスが成功し日々 の生活が楽しめるのである。何となく楽しい ような少し恐いような・・・・。

「しかしITの波が真上に来るミレニアムからは逃げられない。」そのことを常に頭において、マーケティングをもう一度学習しなおすしかない。

#### 北川 善浩

大平印刷(株) マーケティング企画部 マーケティング企画課 リーダー

# グローバル化と情報

国際社会を迎え、企業のグローバル化への 対応はいろいろな角度から推進されて来てい るが、今回の弊社のアメリカ子会社の「リコー ル問題」に端を発した一連の出来事は我々に 多くの事を教えてくれている。まずその一つ は企業のグローバル化に比較し、マスコミ各 社の情報収集力が充分グローバル化出来てい なくて、外国の情報配信者の原稿そのものを 使っているだけで「確認」という作業がなされ ていないため、多くの点で、事実と違う報道が なされており、これが多くの点で日本国内で 問題を大きくしている事、二つ目は世界の情 報はインターネット等を通じて同時同方向で あらゆる層に伝達されており、これへの対応

を間違うと、まったく結果が違うものとなり、 又非常に問題を大きくするという事である。

このためにはグローバル化した企業は常に 情報の開示と各情報ルートを通じて的確な情 報の発信が必要であり、同時に日本国内のみ ならず、世界に向けて対応を心がけねばなら ないという事である。本当の事を伝える技術 も習得しなくてはいけない。

#### 吉川 京二

㈱ブリヂストン 東北・北海道支店長

# ベターな商品よりもディファレントな商品開発を

「世に雑草という名の草花は無い」と言われ る。この草花を、「お客様のニーズ」とすると、 知らない草花を、簡単に雑草として片付けて しまうのは、あまりにもったいないことであ る。「お客様のニーズ」は、草花と違って事典 には載っていない。特に、「モノ欲求」から「コ ト欲求」へシフトしている成熟化市場では、 「お客様のニーズ」を把握することが一層難 しくなっている。

しかし、1 丁の急速なる発展によって、1つ 1つの草花の名前を調べる様に、お客様と会 話をしながら、ニーズを把握していくことが 可能な時代となってきた。「コト欲求」を商品 に仕立て上げるには、スピードとコスト、そし

てなによりも、企画者の熱意と挑戦が必須事 項となる。

そうすると、自ずと、既存品と比べて「ベ ターな商品(モノ)」ではなく「ディファレン トな商品(コト)」となっていく。雑草として 振り向きもしなかった草花をルーペで覗く と、素晴らしく美しい。そして、みんなきちん と名前がついている。

#### 絹笠 泰久

ライオン(株) 常務取締役 マーケティング本部長

# 21世紀のマーケティングはグローバル

21世紀は本当にグローバルな時代になる。マーケティングも例外ではありえない。外国企業がもう日本市場に違和感を持たずに入ってくる。ただそうは言ってもやはりどこか異なる。そのギャッブを埋める努力が外資系企業には求められる。この日本参入を支援する日本のマーケターはその企業の本社所在国のビジネスに対する考え方や文化を理解した上で、日本市場への適応を助言しよう。また日本企業もある程度の規模になり、市場でユニークな強みが確かめられたら、外国進出を考えよう。その時は、ただやたらにどこへ

でも進出してしまうのでなく、自社の事業の

特質をよく検討し、それに見合った進出国を

選択しよう。進出する国の市場をよく調査し、製品・価格・流通チャネル・広告・販売とグローバル・マーケティングの原則をよく守って、自社の方針を貫くべきところと現地市場に適応するところを見極めよう。

21世紀は内外ともグローバルの時代だ!

#### 小坂 恕

中央大学教授 慶應義塾大学講師

# 国際ワイン・トレード・イベント

「2000 年アジア太平洋ワイン・イベント」が、日本ではじめて、大々的に開催された。主催者側の醸造家たちは、ワインビジネスの従事者のみに招待状を送り、ワイン愛好家やジャーナリストを招待枠から外した。彼らは、日本のワインブームが一過性であり、その傾向をワイン愛好家やジャーナリストが作り出していると考えたからだ。今、ワインは農業からビジネスの分野へ確実に所在を変えている。その中で、この試みは強行されるはずだったが、開催前日、彼らは考えを改めざるを得なかった。イベントを盛り上げ、成功を考えるなら、彼らを無視できないことも事実である。イベントは成功だったが、「ワインのある生活を

わかる人たちが必要だ」」という、ある醸造家 の言葉が印象に残った。

ワインに限らず、消費者が商品の本質を理解し、自分たちの生活を豊かにするものとしとらえることが必要な時代がそこまで来ている。

#### 近藤 聰

(株) 千修 マーケティング企画室 室長

# 情報化時代の信頼は透明性が基本

昨年、本誌に「マーケティング倫理考」を書 いた。奇しくも今年は大企業の情報公開姿勢 や大型倒産に伴う国民への負債転化などが続 発した。一件がおもてに出ると雪崩のように 同種の事件が発生する。その背後には組織内 部者からのインターネット等を使ったインサ イダー情報リークもあるらしい。その情報は 一瞬のうちに世界を駆け巡り、従来型のマス コミは遅れまじと取材を行い記事化する。全 ての報道が「真」であるなら問題は無いだろ う。が、大部分の生活者はその不確かな(一報 通行の) 情報の中で判断をしている。生活者か らの発信やその環境変化を的確に捉え事業の 舵取りを行うことは勿論であるが、自らの考

えと行動を積極的に世に問い、企業の透明性 を上げることが情報化時代に生き残れる条件 となるのではないだろうか。グローバルなお 客様とお取引様に向け真に信頼が得られる存 在を目指して行きたい。

#### 近藤 百

味の素冷凍食品㈱ 常務取締役 マーケティング本部長

# お客さまと共に価値を創る

「売って喜び、買って喜ぶ」。かくありたい と願う商人は多い。消費者主義、顧客満足と広 言してはばからないが、実現は容易ではない。 商いの難しいところは、客の心の読めないこ とに尽きる。価値観は極めて個人的、主観的、 主体的である。厳しく不確実な買い手の眼鏡 にかなう価値を一方的に用意提供することは 至難の業。

「買って喜んでいただけるものを、売って喜 ぶ」ことに知恵を出すのが今日の商人。品揃え したモノ、コトの価値を、買い手の納得できる 価値に創り上げることに知恵を絞ること、商 人の存在価値としたい。

我々は化粧品を品揃えするが、売るコトは

化粧法と化粧の仕上りである。お客さまと共 にお客さまの納得する美しさを実現する方法 を創り上げて、化粧品とともに喜んで買って 頂く。パーミッションと言おうが、ワントゥー ワンと言おうが、商人の価値はお客さまとの 価値創造にある。

#### 洒井 源次

資生堂販売(株) 研修部 次長

# マッチングプレイス

インターネット上には、来世紀にかけて、 マッチングブレイスサイトが乱立することに なるだろう。

マッチングプレイスは、インターネットの特性(時間、空間を超えた未知との取引が可能)を活用できるものとして、今、脚光を浴びている。

あらゆる業界で、中抜きによるコストダウンを目的とした、メーカーの本格的な取組と、 既存市場での圧倒的強者である商社の存在意 義をかけた猛攻が、水面下でおこっている。

サイト成功のキーワードは、2つ。インターネットという手段による既存取引の置き換えではなく、いかに今までとらえていなかった

「個客」のニーズをすくい上げることができるか。また、ひとつのサイトで取引を完結させるのでなく、全ての取引はどこかで繋がっていることを念頭に置くこと。

そして、そのキーワードを理解しているサイトだけが生き残るべく、既にサイトの淘汰が始まろうとしている。

#### 榊間 良治

日本電気㈱ NECソリューションズ Eビジネス事業 第3ソリューション部

# 組む相手として選ばれているか?

21世紀のキーワードは"組む"だと思います。複数・多元的な"組み方"の中から新しい流れがつくり出されてゆきます。デジタル時代に企業が生き残れる道はそこにあると思います。

その時、あなたの企業は"組む相手"として、大切な企業として、選ばれていますか?自分が望んでも相手にされない悲哀を味わっていませんか。

選ばれるか、選ばれないか。そのわかれ道はなんでしょうか。 それは相手が欲しがる "何か特別なもの" を持っているかどうかです。 技術、システムノウハウ、ブランド、ネットワーク、などなど…

"特別なもの"をつくり出す力が、いま問われています。

#### 佐久間 曻二

日本衛星放送㈱代表取締役社長

# 我々の貢献できること

日本人の家庭生活が危ない。個人の考え・行 動が優先するあまり、家庭・家族・家事という ものがおろそかになっている。

特に、食に関する考え・認識がとても安易に なっており「これではいけない。」と気持ちが 引き締まる。食事の中で、最も大切な栄養のバ ランスを見直さなければいけない。ここ数年 発生している少年の事件は、この栄養バラン スが崩れている事が起因していると言っても よい。さらに、社会生活を営む上での人と人と の関わり合いが、希薄になってきている事も 要素として考えられる。自己本位・自己主張・ 白分勝手がまかり通る昨今、まず我々から襟 を正し、21世紀を担う若者、子供達の前に

「模範」となる行動をしなければならないと 思う。我々外食産業に携わる人間として、「心 と体に良いもの」を提案、提供する責任を強く 感じている。社会貢献・人間貢献のために。

#### 櫻田 厚

㈱モスフードサービス 代表取締役社長

# 考えてみませんか、緯度のマーケティング

3年間、国内子会社経営指導の仕事をして 各地方に腰をすえてみると、本社(東京)でみ えないものも、良くみえるようになりました。 特に実感したのが「緯度」と「季節」でした。

3月になると沖縄からの桜前線北上情報が 伝わり、GWの青森弘前公園そして北海道へ。 一方、秋になれば北海道大雪山、八甲田、北ア ルプスの山々からの紅葉前線の南下により、 秋から冬への演出をしてくれます。しかし、最 近はなかなか季節感を感じないような生活に なっていないでしょうか?良く考えてみると 日本列島は縦長の緯度のなかにあり、この緯 度によって風土や人々の生活習慣、価値観が どう変わっているかを関連づけてみること

も、マーケターとしては大切なのではないか と実感しています

一方では、交通網の発達(新幹線・高速道路・ 航空機)と情報の進化(PC・インターネット・ 携帯電話) によって破壊され、また新たに組み 立てられることもあるのだと実感する今日こ の頃です。

#### 佐藤 福准

(株)ヤクルト本社 営業推進部 参事

# 「大人の時代」がやってくる。

供給側が若者ばかり重視し中高年を軽視している構造を変えねばならないと、堺屋経企庁長官がテレビで言っていた。やたらうるさい近頃のTVCMを見れば、中高年軽視のその「構造」を実感できる。ケイタイやPHSなら若者重視は当然だろうが他の商品はそろそろ中高年重視にシフトすべきである。中高年というより団塊世代といった方がいいかも知れない。少子化や親の収入減で小遣いの総量が減っていく若者たちに代って、子どもの教育費"や家のローン負担からようやく解放され可処分所得を取り戻す団塊世代が再び消費の主役として戻ってくるのだ。サブリメントを始めとするH&B(健康と美容)関連商品や

リフォームを含む住宅関連商品、叶姉妹的ファッション、ゆったりできる旅行、すべて大人向けの商品である。最近復活の兆しがある「本物志向」も大人の嗜好だ。我々の仕事であるコミュニケーションデザインも「大人」向きに転換する時期なのだと思う。

#### 佐野 寛

㈱モス・アドバタイジング 代表取締役

# 敢えてもう一度ECRと言おう

この欄で2年続けてコンセブチャルセリングと言ってきました。コンセブチャルセリングとはその商品のコンセブトを正しく理解して安価なプロモーションなどに惑わされることなく購買行動に結びつく活動のことです。この活動の背景にある「哲学」がECRです。ECRを一言で言えば真ん中にC(コンシューマ)があるということです。

今年は大変な年でした。三宅島の噴火に鳥取 西地震。大手企業の倒産合併、欠陥・不良・異 物混入商品。うそつき・隠し事・だまし討ち。 そして | Tの急進等々。いろんな出来事が発 生する中でひよっとすると消費者のことを忘 れていませんか?お客様本位と叫びながら消 費者にとって一番大事なことを、一番必要なことを、消費者が何を考えているのかを忘れていませんか?もっと真剣に消費者のことを考えましょうよ。

大変な年ということは大きく変わる年なんだから。

#### 澤田 好宏

澤田事務所 代表

# メディア・アクセスを推進しよう

アジタル時代になると、テレビやラジオという放送メディアも双方向性を持つようになるので、メディア・アクセスを積極的に推進しなければならなくなる。

テレビをただ漫然と見ているだけではなく、 テレビを積極的に使う時代に変わっていくか らである。もちろん、従来のように野球中継を 楽しむが、ただ見ているだけではなく、好きな 選手を追跡、視聴したりして、視聴者がテレビ を積極的に使って、より多く楽しめるように なるからである。

そのとき、視聴者はいままでのように受け手 として、従順にみていることではなく、作り手 といっしょになって、番組に参加していく必 要があるだろう。

視聴者は電波の主権者として、またマス・メ ディアに接近して、それを使う権利者として、 アクセス権を行使し、推進していかねばなら ない。それが、視聴者主役の時代である。

#### 志賀 信夫

放送批評懇談会 理事長

# がんばらなあかん

16年間の営業所勤務から開放され、販売 企画とマーケティングの仕事に就いて5年が 経った。

クレームで怒鳴られる事も無し、納期督促 で追いかけられる事も無し、毎月売上げで ギュウギュウ絞められる事も無し。あぁ、なん と楽な仕事か・・。

日々苦しむ事が報酬の代替であると信じて 疑わなかった私が、この仕事に就いて最初に 受けた印象だった。

その後5年もこの仕事を続けられているのは、自分が頑張ってあの辛い営業マン達を少しでも楽にしてやろうという思いがあったからに違いない。

マーケッターは現場を忘れてはならない。 顧客と営業マンの最前線で繰り広げられている事象を絶えず察知し続けないと、机上の「知 で装ったおままごと」と言われかねない。

毎朝、歯を磨きながら鏡に向かって「がんば らなあかん。」と呟いている自分である。

#### 清水 潔

日本ペイント販売西日本(株) カラモニー室 室長

# インターネット時代の売場マーケティング

インターネット時代の本格的な到来、BS デジタル放送の開始、楽天市場の成功、またC RMなどの手法による顧客への積極的な接近など、新時代の幕開けを感じさせるものが最近数多く出現し、従来の購買バターン(TVで広告し、人が小売店(百貨店/GMS/DS/アウトレットなどあらゆる業態)へ買い物にやって来る)がもうダメになるのではという声がある。

どの小売業も魅力ある店づくり・売場づくりに一生懸命だが、その根本には、上記の流れによるある種の不安がある様に見受けられる。 人の買い物は五感によって行われる。特に、新商品、理解の難しい商品、、長く使いたい商品、 競争の激しい中価格帯以上の商品などは、どうしても手で触って五感で判断し、決定したいのが人間の心理である。このことから、いくらインターネット時代になっても売場へのマーケティングへの努力と支援については、手が緩められないと私は考えている。

#### 清水 宣夫

(構)システムコミュニケーションズ 専務取締役

## 脚下照顧一IV

アダム・スミスは「神の見えざる手」(インビジブルハンド)に委ねることを説いた。しかし、同時に「中立的観察者」(インパーシャルスペクテーター)の重要性も平行して説いている。インパーシャルは一寸の疑惑も許さない非常に強い言葉である。

市場という劇場の中で演ずるビジネスの騎士達は絶えず多くの観察者 (=消費者)から四六時中見られていることを忘れるべきではない。

ケネディー大統領の発表した「消費者の4つの権利」の時代にはネーダーのような強い 指導者を必要とした。インターネット時代の 今日、指導者なくして一個人が情報発信でき る時代になっている。

昨今の老舗企業の不祥事を聞くにつけ、インビジブルハンド(=自らの利益の極大化)のみに囚われているように思えてならない。私たちは自らを律することのできる騎士のみが市場という劇場で演じることが許されることを再認識すべきである。

#### 杉山 慎策

マテルジャパン 顧問

# 詫びる世紀

社長が、社会に向かって「詫びる」姿をさら すような事態になれば、その会社のマーケ ティングも即、無力化する。近頃、「詫びる社 長」達をよく見かける。

**社長だけではない。シラク大統領はドレフュ** ス事件の子孫に対して、ブレア首相はアイル ランドのイモ飢饉に対して、ローマ法王は宗 教改革時代の暴力に対して、またオーストラ リア政府は白豪時代の先住民泊害に対して謝 罪した。謝ってどうなるのか、はともかく、も しかすると、「21世紀はお詫びの世紀」の一 面をもつのかもしれない。それ以前の世紀(大 半は20世紀)の人間の、草大な傲慢のツケガ 回って来始めるからだ。傲慢のヒェラリキー

に属してきた多くの組織や個人が、このお詫 びの渦に巻きこまれていくだろう。

詫びる側か、受ける側か、例によってマーケ ターのスタンスは曖昧だが、次のミレニアム まで視野にいれた、真に人間と地球のための マーケティングを構築すべき時が来ている。

#### 鈴木 忍

(棋) エスツー 代表取締役社長

# そろそろ売上第一主義はやめよう

相変わらず売上第一主義の会社が多いよう に私には感じられる。そのために、過度の納品 価格競争、消費者へ販売するための価格競争 が展開され、メーカーも卸売業も小売業も十 分な利益が出せない状態にあるように感じら れる。

例えば、最寄品メーカーは営業利益は出さ れているが、それはもっぱら売上高製造原価 比率の低下によって生み出しているのであっ て、売上高販売費は上昇を続けている。このま までは、そのうち営業利益を出せなくなる可 能性がある。商品別、販売先別収益管理の徹底 が望まれる。赤字の販売先に条件を出してま で販売する必要があるのだろうか。小売業は 相変わらず同質競争を展開している。どこも 同じような品揃えだから、価格競争に行くし かない。そろそろ個性的経営を展開すること が望まれる。そろそろ売上第一主義はやめよ う。利益第一主義に方向転換しよう。

#### 住谷 宏

東洋大学 教授

# 生きる小売は何を考える

20世紀末の流通業は外資企業(コストコ・カルフール)が進出し、市況も低価格化になり客単価は下がり、一方で少子化・高齢化は着実に進み「安心・安全・健康そして環境」が叫ばれた。では21世紀を生き抜くために食品スーパーマーケットは何を考えるか。前世紀の環境問題と健康を考えた食品に何処まで拘り、また低価格志向で販売出来るかがキーワードになると思う。それでは、どの様な商品を販売するのか。それは、より健康を願う食材から加工食品までをこだわり続け値頃感のある価格で販売する事にある。その考え方の一例を上げると、まず始めに人の体内に吸収し易く新陳代謝を良くする水・胸焼けしない油・

昔の土壌で無農薬栽培した農作物、その原料を使用した加工食品で添加物の少ない食品をブランドにする事でしょう。そしてNB・PB商品で低価格を表現しクロスマーチャンダイジングがキーになるでしょう。

#### 関口 悦功

㈱ウィズ 営商統括部・取締役部長

# あらためてマーケティング

生活者視点でのマーケティング活動が取り 沙汰されて久しいが、実状はいかがなものだ ろうか。まだまだ旧来の企業内論理に縛られ、 「売りたい人が売りたいモノ」を創出・供給し ていることのほうが多いのではなかろうか。

I Tの進展に伴い、価値観の多様化・生活者の個性化がより一層進む。少子・高齢化の到来により、消費者構造のボリュームが変わる。さらに、家庭内経済が伸長しない限り、家計内での消費カテゴリー毎の重み付け(消費金額格差)がより一層加速する。

生活者個々の「商品・サービスに関するこだわりの多岐化」と「生涯総消費可能金額への意識 の萌芽」をどのように捉え、企業として生活者 個々人へ提案していくのか。あらためてマーケティングを見つめてみる必要がある。

#### 高橋 平

大日本印刷㈱ 専務取締役

## 店って何だ?

I T社会の中での「店の存在意義」の新たなる確認が急がれている。量販店が効率を大前提として成り立っているとすれば、インターネットの買い物で充分コトが足りる。一方、I T先進国アメリカでは、わざわざ劇場へ足を運ぶ人の数が増えているという。家にいながらにして観られる環境が整備されているにもかかわらずだ。一人ではなく、他の人々と同じ空気を共有化することは、人間に本来備わった性質なのだろう。I T革命が進めば進程、我々は本来のバランスをとりもどすためのアナログへの無意識の希求がはじまる。店に来ると楽しい、安心だ、おいしそうだといった"ライブ感覚"が今の大きなテーマである。店

の姿勢が商品を通じてお客様に波のごとく伝わってくる心地良い空間。これは20世紀に追い求めた技術や効率の問題ではなく感性や効果の領域に属する。効率販売提案でなく、

"感性刺激"の視点を盛り込んだ提案が重要性を帯びてくる。

### 田下 圭人

㈱コミュニケーションリバー 代表取締役

# 21世紀のテーマ"すこやか、やすらぎ"

ベネフィットに理論的購買行動に位置する。 価格は確実に下がっているまた convenience なものが売れている、理論的消費行動と実益 ベネフィットにフィットとするものは特に主 婦の利便性追及ニーズに支えられると思う。 しかし今もっとも求められているものは"や すらぎ"である、安心で安全なものを求めてい る、ブランドはその信頼こそが価値となる。一 方"すこやか"は健やかであり最大のトレン ドあることに間違いはない。

### 田中還次

日本八ム㈱ 商品政策部 部長

### 21世紀も基本は、しきたりにあり

| T革命が押し寄せ、ビジネス環境が大きく変わりつつある。高度の技術が要求され、新たな対応に迫られる。消費者の視点にも行動にも変化を来す。マーケッターはその先を読んで戦略を立てなければならない。が、ふと本質を忘れてはいけないと思う。

明治以来続くしきたりが実家にはある。年明けは1日3日が白味噌雑煮、2日水菜のすまし雑煮、7日七草がゆ、15日あずき粥から始まり、季節の様々な慣例をこなし1年を終える。これでけっこうめりはりある1年を過ごした気になる。

暦に因んだ食及び身支度などの習慣や言い 伝えは、日本ならではの四季を健康でかつ快 適に過ごすための先人の知恵が凝縮されている。正月に疲れた胃を労わるための献立。夏の暑さにビタミン補給を教える丑の日。冬への早めの準備を促す衣替え。ここに生活者の原点がある。

社会が大きく変化しようとも、人が快適であること。ならわしは、マーケティングの最大のヒントである。世紀を超えて伝えていきたいもの。

### 田中早苗

協和広告(株)マーケティング場 チーフティレクター

### アーノルド・パーマーの生き方

アーノルド・バーマーの自伝「わがゴルフ闘争記」を読むと、感じることが多い。独特のフィニッシュと危険を恐れず常に挑戦する、というのがよく知られたバーマー像であるが、基本さえ身につけたらあとは右顧左眄せず、自分のやり方で行動すべくという父の考えを最後まで守ったということに深い共感を覚える。スランブに陥ったブレーヤーは、自分を含めてすべてがあれこれ迷い、人の様々な助言に右往左往し、益々深みに陥るのだ、と言う。これは、人の言う事に耳を貸さず、ただ、頑迷固陋を推奨しているのではない。社会のルールを守り、社会に貢献するという人間の基本かつ本質を踏まえれば、あとは自分の信

ずる道を自分のやり方で突き進み、すべては 自分の責任に帰する、即ち自己責任という認 識である。現在の日本の姿と、予測のつかない これからの時代を考えると、自己責任を座標 軸にしっかり据える事が大切だ。

#### 田中二郎

ジェイアール東日本レストラン㈱ 取締役会長

# 「小単位力」の競争

21世紀の市場を制する者は、「小単位化」と「回数化」と「ネットワーク化」に成功した者である。それを実現するものが、「個性」「鮮度」「変化」「ローコスト」という4つのダイナモだ。類似することによって共存共栄してきた市場は、提供者主導から顧客主導型社会への大転換によって、差別力こそ顧客に選んでもらう最大の理由であることがはつきりしてきた。いかに違いを発揮するか、Think different から Do different の時代へ、である。個性を競い合い、鮮度を最大の着眼点とし、変化をローコストで提供できる仕組みを作る。あらゆる場において、時において、テーマにおいて、追求すべきは「小単位化」と「回数化」と

「ネットワーク化」である。その組み合わせが、次なる「大」を形成し、市場のリーダーとなる。全産業に物販業から情報サービス産業へと転換が迫られ、顧客だけが最大の情報源であり経営資源であることが、ますますはつきりしていくだろう。

### 谷口 正和

㈱ジャバンライフテザインシステムズ 代表取締役社長

# 「企業倫理」と「顧客リレーションシップ」

おおよそ、「企業の倫理」と長期的な「顧客 のリレーションシップ」とは、不可分のもので ある。

企業が「倫理的」な行動をなさねばならぬのは、いうまでもなく、すべてのステークホル ダーとの関係を深める事にある。

その為に必要な事は、①「自社」は「自社自身」 に正直であるか?!②組織全体が、同僚や部 下の能力を引き出す為に努力しているか?! ③「価値」を顧客と共有しているか?!④そし て何よりも「顧客」の片腕として、どのように お役に立っているのか?!と問いつづけ、組 織全体を絶えず「見直し続ける」事こそ肝要な のである。 企業はそうする事によって、すべてのステークホルダーの、共通の福利に貢献できる環境を整え、同時にまた、それが壊されぬよう、守りつづけていく責任があるのである。

これを忘れて、企業が社会的存在を許される はずはない。2000年に惹起された企業の多く の不祥事をみるにつけ、今日程強く、「企業倫 理の原点」が問われている時はない。

### 谷口優

四日市大学 経済学部教授

### ITの成功要因、リテラシーとコラボレーション

これからのビジネスはITなしでは成り立たなくなる。IT技術の進歩は情報処理コストと通信コストを大幅に安くしたため、その適用範囲を飛躍的に広げた。従来のIT利用は、事後処理的活用であったが、今後は事前のブランニングやネットワークを利用したチャンス獲得にも用いられるようになる。その後、IT利用の巧拙が競争力に格差をもたらすのは間違いない。したがって、高度なコンピュータリテラシー能力を持ったマーケティングマンの育成が急務だろう。

更に、ネットワーク化の進展で、企業内システムでは解決できなかったことを複数企業で問 類解決をねらうコラボレーションも盛んに なっている。21世紀の企業は自社のコア・コンピタンスを見極め、それ以外の部分でコラボレーションを積極的に進め、外部の力を利用することに躊躇すべきではない。もちろん、その際は情報開示が必要条件になる。

### 玉生 弘昌

㈱プラネット 取締役社長

# フランチャイズの世紀へ

21世紀・・・

"お客様一人ひとりの顔が見える"マーケ ティング活動の実現こそが、企業に課せられ た最大のテーマとなるだろう。

従来型の中央集権的なワンウェイのマーケ ティング活動は、既にその役割を終えた。

"お客様一人ひとりの顔が見える" ためには、個々のニーズを的確に把握しなければならない。そして、それを可能にするのは、地域に根差した生活者の視点でのマーケティング活動である。そのためには、その地域に生活する人達による事業運営が不可欠となる。

そして、そういった人達に新たなビジネス チャンスを提供し、ビジネスの成功確率を飛 躍的に高めるための最良の道具が、フラン チャイズシステムである。

"お客様一人ひとりの顔が見える"マーケ ティング戦略を遂行するために、あなたのビ ジネスをフランチャイズ化してみては・・・。

民谷 昌弘

㈱アクアネット 代表取締役

## 21世紀提言Ⅲ"日本新生への長期未来戦略"

約数10年前の世界同時不況後、米・東南アジアは既に回復。わが国は未達、遅すぎる。原因は循環型で無く構造型だったかたという。しかし諸国は先進・後進に関係無く、わが国より速く I T社会へ構造変革している程栄えている。何故遅いのか?真の原因は没個性集団主義的縦割り村八分社会という"体質"にある。現体制維持のためトップ自ら護送船団並び・組織第一の秘密や悪を率先する"官僚体質"になった。結果、企業→行政→学校→家庭→個人の順に全体制崩壊し、数年後に国家倒産が予測される。

対策は体験から一昨年より連続その体質改善提言した。今回は国自体の長期未来戦略で纏めとする。それは明治かたの和魂洋才で、昭和55年高度成長体制完成後からの和金洋才と

なった。何れも洋才・後追い・キャッチアップ型で世界をリード出来ない。新世紀のIT社会は米が確立した、世界リード志向の国家戦略で、日本のIPバージョン6以外はどうしても後追いが中心になる。従って、日本は先回り・和魂和才型で今世紀人類にとっても最も根源的で中期にその存亡の見通しが着く地球環境問題を世界に先駆けて戦略デザインし、普遍的価値を実践しながら世界貢献を楽しめば良い。戦略の核に哲学のハウツーものは謀略になる。

### 千足 隆昭

ヒューマンマーケティング研究所 主宰

### 親亀が走りだした

「ドッグイヤー (人の7倍のスピード ) 、いや、マウスイヤー (10倍) の時代だ」と騒しい。わが国も、ようやく | 丁戦略 (E-ジャバン構想)を進める気運にあるが、欧米の国家プロジェクトの動きは、もっと速い。

今日の社会は、20世紀に誕生した新しい技術基盤の上に成り立っている。コンピュータが46年に、トランジスタは47年に発明された。以降、年を追って技術革新はスピードを増し、例えばコンピュータは、いまではパソコンですらメガ(10万)、ギガ(10億)の性能を持ち、スーパーコンピュータではテラ(1兆)の領域に入った。

そして目下進行中の諸国の国家プロジェク

トは、ペタ (1,000兆) をめざして材料を も刷新するサイエンス革命のスピードを競っ ている。21世紀初頭10年の進歩は、20世 紀の50年に匹敵するとの声さえ聞かれる。

企業は、技術という親亀に乗った社会(小亀)に依存する孫亀。この親亀が猛然と走り出した。孫亀も走らないと振り落されてしまう。

企業は、「日々の革新」を常態とする時代を 迎えた。

### 中川 伊志巳

シャープ(株) 常務取締役

## アウトソーシングで安心

eーコマースにかんしてその「バーチャル」と「リアリティ」の乖離が問題視されている。バーチャルはインターネットであり、リアリティは物流である。「電波は光の早さ、物流は音の早さが限界だ」と言った人がいた。物流はeーコマースの規制要因となるというわけである。特にBーCに関しては物流が命だと言われる。しかし、心配することはない。物流はもともとアウトソーシングされる機能であり、この場合もアウトソーシングすれば良い。今、運輸業界ではeーコマース対応のシステム開発で勢いづいている。特に決定づける重要市場と位置づけている。そのために多大な投資をしてこれへの対応のシステムを開発し

てきている。彼らの投資力に注目し、安心して eーコマースに乗り出せば良い。ただし、この アウトソーシングがどれくらいのコストとな るかはわからない。

#### 中田 信哉

神奈川大学 経済学部教授

## 発泡酒はどこまで伸びるか

発泡酒が伸びている。ビールはマイナス。いろいろな意味で現在は「無残な時代」である。水口先生ご指摘のとおりである。流通も無残、ゼネコンも無残、新生銀行、あおぞら銀行も、バブルのツケの凝り固まりである。一番無残なのは、将来がみえないサラリーマンである。高齢者もしかり、折角、再就職が決まっても職場になじめず、退職するケースが多い。1~7月で発泡酒の占めるシェアは22%、家庭用需要では30%を超える。3本に1本が発泡酒だ。350ml缶で145円と218円の差、発泡酒は、安くて旨い。この価格差は大きい。無残な時代の消費者に支持されている。現在のビール・発泡酒市場の構造は、アサヒスー

バードライVS発泡酒連合だ。海外には発泡酒というジャンルはない。発泡酒は、日本の酒税法が生み出した産物だ。酒税法自体が、全く時代にそぐわなくなっている。 遺物に等しい。

### 中西 将夫

㈱東京コンサルティング・インターナショナル 代表取締役

# いらないもの、ザクザク?

机の引き出しや我が家の戸棚から未使用の テレホンカードが結構出てくる。何かの景品 に当てようとまとめて差し出したら大笑いさ れた。

1枚500円や1.000円の価値はまだあ るし、携帯を持たない人にとっては貴重な ツールに違いないはずだが。携帯電話の到来 で「無用の代名詞」に成り下がったのか。絵柄 により目が飛び出るほどのプレミアがついた のは何時だったろう。同じ目でもう一度周り を眺めてみた。無用とは言わないが展示会で もらうボールペン、電子機器の充電用コード なども身の回りを狭くしており、それは物の 適正配分でないのかもしれない。

最近巷では人気のある回転寿司だが、新鮮 さを売り物にする店では少し長く回転しつづ ける皿を取り除き無造作に捨てているのを見 る。

この世の中にはそんなにいらないものが溢 れているのだろうか。「販促のあり方をもう一 度考えてみよう」というのが今夏インドネシ アの首都周辺を旅行し、10円玉のチップに 喜びの表情を見せる人たちを見ての偽らざる 感想である。

### 難波 好文

㈱イトーキ 医療·福祉施設営業部 部長

## IT革命はまず大企業から

20世紀の工業社会では、モノ市場が成熟 して多様な価値観が生まれた。今ではこれら のすべてに対応しきれなくなった。

2.1世紀の情報社会では、これを打壊してあ くまでも「顧客本位」の市場競争下で「収益逓 増型」の企業経営を目指さねばならない。

そのために、従来のバリューチェーンによる タテ型企業連携ではなく、バリューネット(調 達、製造、販売、物流、サービス毎) もヨコ型 機能連携を行い、ますます増加する情報コス トをITによって克服し、新たな経済成長を 達成しようとするものである。

従って I T革命は、これからの企業にとって 勝利者になるための必須条件となるが、生活 者にとっては、企業とインフラの条件が整備 されるまで慌てることはない。

パソコンも i モードのハードとしては、未だ 発展途上である。生活者が日常活用するには メーカーとITインフラの改善が優先する。

### 西田 弘

(株)西田エム・イー研究所 补長

# 新「ゲンバ」主義

かのカルロス・ゴーン氏が来日して最初に 覚えた日本語が「GENBA」だとか。真偽の ほどはさておき、最近話題の企業トップの皆 さんは「ゲンバ」視察がお好きなようだ。

これは全く正しい判断で、世のマーケッター諸氏の悩みの大半は「現場ー購買接点」の情報不足に起因する。お客様の困り事、店員さんの悩み、店長の苦肉の策…。解決のヒントはあなたの会社のフィールドマンや宣伝販売のおばさんがよく知っている。残念ながら多くの場合その知恵が活かされていない。プロマネと称する皆さんにはぜひ1ヶ月ほど現場廻りをする事をお薦めしたい。それが無理ならせめてマーケティングコストのほんの一部を

割いて現場の知恵を収集・共有する仕組み作 りを急ぐことだ。

現場情報を吸い上げ、正しく翻訳し速やか に商品やサービスの形でフィードバックでき る組織風土が21世紀を生き抜く企業の必須 条件なのは間違い無いのだから。

### 仁藤 正平

(株)味の素コミュニケーションズ 関西支社 支社長

## ITとマーケティング

例年、情報化の立場から提言している。本来のキーワードはIT革命乱舞からITである。しかし、実は5年前もITをとりあげた(「BPRとIT」というタイトルで)。その時と比してITは大激変したITの世界はドッグイヤーであり当然なのだが)。インターネットの普及による情報処理技術より情報通信技術の大革新である。従って、欧米ではITではなくICTであり、我が国でもITを情報通信技術と訳している。

そして、このインターネットがもたらした昨 今の最大のヒットが i モードである。 I モードが与えている個人、生活者、企業人への影響 は、単なる情報交換の革新でなく文化の変換 である。いつでも、どこでも、誰とでもという ユビキタスコンピユーティングであり、断片 的、刹那的行動、意思決定の広がりである。 マーケティング情報も i モードに乗っかる が、単に技術の視点からでなく、生き方、仕事 のあり方等から考察する必要がある。

#### 沼本 康明

㈱NEC総研 取締役主幹研究員

## 想定外を想定する

阪神・淡路大震災は、地震発生空白地域での 想定外であった。

火山予知連の安全宣言後に、全島避難した三宅島雄山の大噴火も想定外であった。

東海地方の何百年に1度かの豪雨も想定外 で、大被害が発生した。

日本は自然に恵まれた豊かな国であるが、 反面、自然災害多発国であり、火山・地震列島 でもある。

ここに住む者、ここで業を営む者には、想定 外は許されない。日本で想定外のことが起こ るということは生命が危険にさらされたり、 大被害をこうむることを意味する。

海外企業が、日本へ不動産投資をする時、彼

等は、その土地の地震の歴史や活断層の有無 を調べる。欧米では考えられることは、すべて 考えておくというのが鉄則である。

想定外を想定し得た個人・企業のみが生き 残れる。

### 野中 信夫

キリンビバレッジ㈱ 常勤顧問

## ミドルは"+3のIT"で勝負だぁ!

ある雑誌の編集長が部下に「取材」を命じた ら、すぐにパソコンの前に座り、画面情報だけ で記事を仕上げてしまった。だが、中身はツギ ハギ、論旨はパラパラ。臨場感や、感動や、意 外な発見も無くて記事はポツとなった、とい う。

| Tはむろん不可欠だが、それだけしか誇れない組織や人間の未来は、少々不安である。

若手世代を中心に、お手軽・簡便情報に安住して、好奇心や現場探索などの「行動力」が退化する? 対人折衝や情操などの「人間力」が低下していく?

ならば、上の世代は率先してそれらの規範を示し、"ITの嵐"に戸惑うよりも、組織内

に "活力の風"を吹き込むことに力を注ぐべきだろう。

- 1. もっと Interigence (知性) を。
- 2. もっと Interest (興味) を。
- 3. もっと Inspire (風起こし) を! 21世紀は、そんな "+ (ブラス) 3つの I " で技術力を誇るパワー・ミドルが輝く時代だ。

### 野村 正樹

野村オフィス 代表

### 七つの瞬間

第1の瞬間「わからんもんやなぁ」 世間に は予測可能なものは少ない。大半は 動機が相 互に同調しあって意外性にみちたもの⇒だか ら、決定権は世間でなく自分と考える

第2の瞬間「まぁ、なるようになるわ」ボタンの掛け違いと同じく初期の小さな違いでその後大きく変わる⇒世間じゃなく自分の価値観を目的と考え優先順位を決める。

第3の瞬間「忙しい時にかぎって」忙しいほ どさらに緊急の要件がはいるもの それは順 調な証拠→能率ではなく波及効果を考える。

第4の瞬間「しもたー」ひとり勝は単発 コミュニケーションにより価値を開発し、満足の共有を考える。

第5の瞬間「とりあえずビール」どちらとも

つかないゆらぎの状態から新しいモノが生ま れる⇒固定概念を捨てとりあえず相手の話を 聞いてみる。

第6の瞬間「ようやるわ」→構成要因が互い に反発や同調しやがて全体の秩序へと変貌を とげる→相違点から相乗効果が発揮される。

第7の瞬間「あー、しんど」⇒疲れた時は平均からのズレ具合の大きい時(ゆらぎ)⇒それこそ人間の幅 明日の為にゆっくりする。などと「チャンスの瞬間」について考えている今日このごろです。

### 橋長 達

(株)ライフステージ 総合企画室 室長

## 「原点に帰る」ということ

お客様の全人格をイメージすることが商品 開発の第一歩と考えているが、難しい。「酒飲 みなんて、もっと単純なものだよ」と言われれ ば「そうか」と思うが、アドバイスよりアイ ティアをくれという気にもなる。

結局、天才のひらめきが必要なのだとわかりながら、次善の策として自分の中の「お客様」を大事にしてきた。といっても「ささやかな浪費」を通じて「欲しがる自分」に一応のリアリティがあるというだけの話である。

しかし、問題は「もはや、本当に欲しいものはなにもない」という成熟市場の厳粛な実感の中にある。とすれば、求めるべきは小手先のスキルや俗っ気などではなく、想像力に支え

られた真の創造力である。

思うに、活き活きとした想像力は「驚き」や「感動」といった深い所から来る感覚によって培われる。マーケティングの現場に携わる者としていかにも迂遠であるが、改めて人としての感受性を磨くことから始めたい。

#### 橋本 誠一

キリンピール(株) 営業本部マーケティング部 商品開発研究所 所長

### 日本型取引慣行の変革

各企業のマーケティングはグローバルな視 点から研究され、積極的に海外市場進出を果 たしています。一方、大手流通外資の本格的日 本進出に、日本型取引慣行問題が顕在化しつ つあります。日本型取引慣行は「建値制」「返 品」「複雑なリベート体系」が代表されますが、 その他にも派遣店員・労務提供、多頻度小口配 送、指定日・指定時間納品、納品リードタイム の短縮、梱包条件・シール値札貼付、年間36 5日の配送など多くの要求が小売側から出さ れています。これに対し大手流通外資はコス トを透明化し、取引条件個々を積上げるコス ト積算方式による明朗性のある取引基準を求 めると予測されています。この方式ではメー

カー・匍と小売側のコスト負担部分が明確化 にされ、小売側は自己努力でコスト削減に取 り組みます。日本流通業界は強大な大手流通 外資に変革を求められ、伝統的取引慣行から グローバルに認知された取引慣行へのパラダ イムシフトを迫られています。

#### 早川 和男

資生堂販売(株) 物流計画部 課長

# ネット時代は「オタク」を狙え、「オタク」を創れ

「オタク」と呼ぶ気持ちの中に若干暗い意味 合が含まれていないだろうか。しかし、考えて みれば彼らは昔から存在していた「趣味人」に 他ならないのである。昔は「趣味人」といえば、 ある程度年配の人が多かったが、今は若い人 の「趣味人」が増え、その趣味の内容は実に多 種多様である。そして、彼らの方が若いだけに 行動的であり、その趣味に対する投資は何よ りも優先される。

ただ、ほとんどの場合、彼らの実態は不明 で、約これくらいの人口であると言った推測 でしかない。ところが、ネット時代を迎え、そ れらの人々を顕在化させることが容易になっ た。

ネットを通じて同好の人々に呼びかけ、互 いにコミュニケーションが簡単にとれ、彼ら のデーターベースの収集が安価で、スピー ティに出来るようになったからである。

つまり、「オタク」と言われるロイヤルユー ザーの実像化と囲い込み、そして、ニューカ マーの育成が可能となり、効率的で効果的な ビジネスシーンが誕生するのである。

#### 林 紬

㈱ジェイアール東日本企画 常務取締役

### マーケターは本当に必要な仕事をしてきたか

需要があるから生産し販売する、または需要を創り出し刺激してでもとにかく販売する、そんな数十年を私たちは過ごしてきた。その一方で、本当に必要であるにもかかわらず 採算が合わないという理由で避けてきたものも多い。福祉、環境はその代表的な分野である。

また、日本の消費社会を陰で支えてきた従 業員数人から百人前後の名もない中小製造 業、技術者たちの職場が危機に瀕している。経 営力の弱体化だけでなく、技術力、技能力の低 下も進んでいるという。彼らの技術や技能の 多くは大量生産大量消費のために使われ、本 当に必要なモノを創り出そうとする企業や技 術者たちの多くは冷や飯を食んでいた。

さて、私たちマーケターはこうした状況に 対して何ができるのか。消費と生産と経営の 現場をコウモリのように飛び交い、行先案内 人のような役割を果たしてきた年月をどのよ うに精算するのか。マーケター自身の存在価 値をあらためて問いたい。

### 平田 実

㈱コミュニケーション・デザイン・ラボ 代表取締役

### ニッチ&トップはもう古い

世界中の金融関係者や投資家が日本の企業に注目し、日本の株式市場においても確実に勢力を拡大してきている。そのうちの一人のアナリストと話をした。「どんな尺度で企業を判断するか」が議題。

- ○経営哲学がしっかりしている経営者がいる企業。
- ○マーケティング戦略が明確。
- ○パーセプションがはっきりしている企業。
- ○他社にはない、全世界共通のベネフィットがある。
- ○長期的視点で収益を追求するビジネス スタイル。

○市場の変化に敏感で、消費者から常に注 目される柔軟性を持っている。

こんな話をした。今、ニッチ&トップを狙った 戦略も面白いが、王道を行くマーケティング 戦略を基盤にしたユニークな企業がもっと出 て欲しいと言うのが、2人の結論だった。

### 平林 牧生

(株)千修 マーケティング企画室C・プロデューサ

## 日本人はお人好し?交渉下手?

中国の婦女連合会が、先日、日本の女性代表に呼びかけて北京でフォーラムを開いた。5年ぶりで訪れた北京の中心部はすっかりきれいになり、すべてが巨大で、大国としての偉容を世界に誇示するかのように見えた。参加費等は日本円で現地払い。我々は、婦女連の努力を謝し、中日友好に乾杯した。その中国婦女連は、日本だけでなく世界各国の女性代表を個別に次々と北京に招いていた。さずが中華人民共和国。世界の扱いはうまいと思った。

ところで、日本の国連分担金比率は22%でアメリカに次いで2位。で、あの巨大な中国は1%以下。でも国連内での、日本の重さは、もしかしたら、多分、1%以下かも。

日本人はおひとよしなのだろうか、それとも交渉下手なのだろうか。中国の巨大な建物を観て、そして1%以下の話を聞いて、考え込んでしまった。グローバルの時代です。

平松 昌子

㈱ケーブル・パーソンズ

# 加工食品の単価の値下がり

当社では今から30年程前から、毎月売上高をその月に取り扱った数量で割った平均函単価を参考の為に算出している。これが前年同時期の比較において、その内容は必ずしも同一ではないが、同時期のトレンドを示す指数として大いに参考になっている。ちなみに戦後一貫して増加し続けた単価は昭和58年にピークに達し、函当たり4,000円を記録した。その後グローバル化の時代を迎えて、趨勢としては下降に入り、特に昨年からの下落は著しく、本年上期には遂に2,590円に到達した。実に58年に65%になった訳で、流通業にあってもそのため、各種生産性改善努力に拘わらず大変困難な結果にしている現況であ

る。

目下のトレンドを見る限りこの傾向は益々深まって行く事が予想され、内外価格差が妥当なものに至るまで続くものと思われる。これは反面、消費者利益に繋がるものであり、関係者はその試練を克服しなければならないが、今後は外資小売業の上陸もあって、勝ち残る流通業の最大の課題となるものと予想される。

廣田 正

㈱菱食 取締役社長

### コア・コンピタンスの進化系

数年前、G. ハメル氏が提唱する「コア・コンピタンス」が日本に紹介された。企業の未来 戦略構築に際して、競争優位となりうる中核 的能力を育成することがいかに大切かを説い た考え方だ。

そしてドックイヤーの日々が流れた。最近 読んだHBRに「コア・コンピタンス経営」の 著者C. K. プラハラッド氏の「カスタマー・ コンピタンス」という論文が紹介され、感じる ものがあった。

ニューエコノミー時代が到来した今日市場 の枠組みを根本的に変化させているのは、イ ンターネットの普及等でコミットメントの度 合いを増した顧客であり、この顧客をコンピ タンスの源泉として認識すべきだという考え 方だ。言い換えると、顧客に製品の価値を提供 する時代から、顧客ごとに個別の価値を提供 する時代になった。今や競争の概念は、顧客を 巻込んだ「カスタマー・コンピタンス」として とらえるべきだと主張している。様々な領域 でビジネス・モデルの大転換点を迎える現在、 クライアントや自社にとって、この主張の具 体的な解を見出すフロントランナーでありた いと思う。

### 福崎 隆司

㈱アサツーディ・ケイ ブランニングディレクター

# 特化と総合化

この 2、3年間に創立された学会で、何となく関わりのありそうなものをキーワード的に拾ってみよう。文化経済学会、日本経営倫理学会、公益学会、NPO学会、評価学会というように、これまでの学問の体系にならなかった分野や、普遍的な研究にはなり得なかった特化した分野で小惑星のように続々誕生しつつあるのを見ると、マーケティング・流通の世界と全く同じような変化がどこにでも起きていることを知る。

このことがかつて唱えられた小衆化とは異質なものであることをここで論じるまでもないだろう。問題は特化の対極には総合化の体系が新しく生まれて来なければならないのに、

経済学や社会学の大きな視野で総合化する動きが見えて来ないことだ。

マーチャンダイジングにおいても、マーケティングにおいても、このような社会現象をどのように把握して実行するかが 21 世紀的課題ではないか。

福原 義春

(株)資生堂 会長

# 個人の薬物代謝酵素の量

消費の主役であった団塊世代が50歳を超えた。同世代の男性は、不況で元気が無いが、女性はすこぶる元気。そして、彼らの子供たちは、パラサイト、フリーターと新しい生活様式を生み出し、家族感も変化してきている。彼らのニーズは、「もの」から「コト」へと昇華し、今後、ますます個別化していくであろう。

ある薬剤師の話では、調剤の投与量が、近い 将来、「性別、体重、年齢」という基準から、 個人毎に持っている「肝臓の薬物代謝酵素の量」で決めるようになるであろうとのこと。バイオ技術の進歩によって、普通名詞での分類による対応から、固有名詞での個別対応へ医薬品も変わろうとしているようだ。

さて、この事を日用品マーケティングの世界に置き換えてみると、多様化する家族形態の中で、ますます「コト」にシフトし、個別化する

「お客様のニーズ」をすくいあげる「個人の薬物代謝酵素の量」にあたるものは、一体何であろうか?

### 藤原 庸祐

ライオン(株) マーケティング本部企画統括部 副主席部員

### おかげカンパニー

三重県に「おかげ横丁」があると聞きました。実は私の会社も「おかげカンバニー」と申します。

さしたるノウハウもなく、資格もない会社が 15年も生かしていただけるのは皆様のおかけです。思えば物を売るのが良いのか、心をシステム化する方が良いのかと考えた時期もございまいしたが、今は中学生から70代までのたくさんのモニターに囲まれ、いろいろな生活課題を解決してくれるおかけで各企業に「コト」・「モノ」の提案をさせていただけることができ、とても仕合せです。

所有欲が薄れた今、一番関心を持たなければ ならない顧客=個客の研究が遅れていると思 います。顧客を研究すれば全くなかったアイテアが生まれます。

アイテアというのは私共では、「考え」「思想」を意味することだとモニターから教えられました。21世紀はもっと心を通わせることが必要な時代になると信じ、人間観察、人間研究の毎日です。

#### 不破 三枝子

㈱レギー 取締役社長

### 土地はいつ動く

バブル以前、日本の土地は、それの持つ価値から有力な担保として機能しており、右肩上がりの神話もあって、国土の狭い日本では経済活動の重要な役割を担ってきたといえる。しかし、バブル崩壊を期に今日に至っても下がり続け、収益性という本来の価値を前提に取引が活発化しても良さそうなのに、今だ動きが鈍い。なぜか。保有のメリット(資産価値の増加期待)がアメリット(維持管理経費及び、資産価値の減少のおそれ)をカバーできない。すぐ活用する予定のない取引は控える。この構図かなと思っている。一方、外資系の土地保有の動きが活発なのは、外資には資金に余裕があって、日本企業はわかっていても土地

保有に向ける資金に余裕がないということな のか。

収益性そのものが担保価値と考えれば、十分投資価値があるのに、このままでは収益性がある土地はどんどん外資が押さえ、流動性のない、収益性もない土地をいつまでも日本企業が保有することになりかねない。どうにかならないか、将来への不安は増すばかりである。

### 分林 章吉

京都府東京経済情報センター 所長

# 世紀越えにあたり

eビジネスとそれに絡む提携が花盛り、でも生活者としての自分にどんな便利が提供されたのか、なかなか見えてこない。インターネットで書籍を注文、近くのコンビニで支払い、受け渡し。なるほど、繋がるね。でも真新しいインクの臭いと本に埋もれて、宝ものを探すわくわく感は、どこで味わえるのでしようか?

メニューは豊富でも食べたいものが見つからないレストランにいるようで、気持ちが落ち着かないのは、時代に取り残されつつある中年の侘しさか?

I Tによって、確かに、時間と空間の壁は低くなったものの、生活者に向けた価値創造を

目指したeビジネスとそれに絡む提携が幾つ あっただろうか?

自分たちの意識と行動を変え、痛みを伴う 変革の後に、お客様の便利をどれだけ生み出 せたか?

自戒も含め、20世紀最後の反省を今ひと たびすることにしよう。

### 増尾 朗

(株)二チレイ 加工食品部 企画グループリーダー

### 人間力

20世紀の反省を踏まえ、企業経営はどう あるべきか? マーケティングの技術を論議 する前に企業哲学の見直しをしなければなら ないようだ。概して、日本は業績・効率を重視 してきた。個人も企業も、成績がどうなのか? 結果として勝ったのか・負けたのか?が余り にも問われすぎた。結果、今が重視され将来を 見据え、無駄も肯定しながら作り上げること が疎かになったり、成果の伴わない個性やこ だわりは否定された。

それらの価値観が若者達にも影響を与えて いる。個人主義・拝金主義・外見重視…、その 反動としての人間不信・協調性の欠落…。そん な若者が多くなっているし、企業の構成メン

バーにもなってきている。挨拶が不得意、多部 門との接点作りが出来ない、トラブルが発生 した時に打破できないなど…、勿論、彼ら特有 の長所も持ち合わせてはいるが、マーケッ ターに必要とされる資質の多くを満たさない ことになる。

技術の前に、根本の改革=人間力の整備が 必要か?

### 松岡 一男

㈱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

# 全会不一致の意思決定

業績が良い会社と悪い会社の差は意思決定 システムにあるのではないか。若い社員はど んな会社でもそこそこ優秀だ。時代をちゃん と捕らえている者が必ずいる。が、45歳以上 になると危ない。55歳以上は害の方が大き い。下から上がってくる提案がどんなに良い ものでも、まずこのあたりでつぶされる。自分 が理解できない仕事をして、失敗したらどう しようと縮みこんでいるからだ。かくして若 手はやる気をなくす。しかも各社とも採"用を 控えているので20代が手薄だ。部署によっ てはいちばん若いのが30歳だったりする。 だからますます時代の変化に鈍感になる。こ ういう時代に全会一致のシャンシャンで意思

決定している会社はだめである。だからと いって独裁が良いとは思わない。全体の3割 が良いと思ったら行動するという決断力が必 要だ。もちろん失敗したら責任をとる。その代 わり失敗は3回まで許される。そういう意思 決定システムが必要だろう。""

#### 三浦 展

マーケティング・プランナー

# ワクワク、ドキドキ、HAPPY

新世紀を前に、新しい価値観の確立が叫ばれ、「一人を大切に」するという"人"を中心にした哲学、理念を有する企業が勝ち残るといわれている。また、未来を志向し、未来は過去の延長線上になく、しっかり未来を見つめて「お客様満足度No.1企業」を頭に描き、現状打破を日常的に行える企業であれば、21世紀に勝利できるのではないか。

企業を取り巻く環境は日々変化している。それに対し、従業員の意識や考え方は常に硬直化しがちである。会社と従業員が共に未来に向けての共有化が必要である。「働くみんなが、未来に対する明確な信念、期待、ヴィジョン、行動の様式を持ち、同じ価値観を共に有

し、意欲的にワクワク、ドキドキするくらいの 楽しい仕事を成し遂げ、お客様を大切にし、社 会になくてはならない会社になるために、 日々努力し、懸命になって働いている……」こ んなイメージの会社をマーケティングの世界 で実現したい。

### 三木 康司

サトレストランシステムズ㈱ 販売部統括マネジャー

# 230年目の到達点

アダム・スミスが、「諸国民の富」を書いたのが、1776年。イギリス産業革命がもたらした分業、専門化の利を説いたものである。それ以来、消費と生産とは、分断され続けた。消費と分断された生産が巨大になったから流通が必要となった。巨大な製造業は、メディアのサポートを受けてブランドを確立した。こうして、寡占メーカーができ上った。同様に、シーカーができ上った。同様に、シーカーができ上った。同様に、シーカーがな流通業は、チェーン・オペレーションを強め、寡占流通企業となった。両者は鋭い対立を示しはじめた。メーカーは、クーポンをはじめた。メーカーは、クーポンをはじめとする顧客刺激策で流通を締めつけ、流通はPB商品を開発してメーカーに対抗した。さて一。1999年、アメリカ商務省は「デジタル・

エコノミー」の調査結果を発表した。情報革命がつくり出す新しい可能性の提案である。ほぼ、230年かかって、生産と消費は連結されることになるのである。なんともすごいドラマではないか。面白い時代を生きているということである。

#### 水口 健次

㈱戦略デザイン研究所 代表取締役

## 老若共生

88歳の百貨店の経営者や66歳の日曜の 食品メーカーの社長が、すばしつこさを求め られる大きな組織の運営を担当する時代では なくなった。末端の物音や気配が上手に届か ない組織ならなおさらだ。

かといってなんでもかんでも若い方がよいと いうわけでもない。機敏性や独創性、柔軟性、 情報処理能力などは若者に利がありそうだ が、交渉力、判断力、知識力、自己管理能力な どは、ベテランといえる年長者に利がある。地 球や環境との共生や男女の共生と同様に、企 業内、組織内での老若共生というようなこと も課題になってくるはずだ。平成生まれの総 人口比は10.2%、10人に1人は平成の人、

その先頭は中学にはいる。戦後生まれは8.765 人、総人口比は69.2%にもなる。彼らにとっ て戦争映画は水戸黄門と同じ時代劇になる。 お客だっていれかわって、かつてのヘビー ユーザーの先頭はもう死んでいない。目の前 にいるお客は知らない人になっている。

#### 三田村 和彦

三田村和彦企画事務所 代表

# 「ブランド」について今年学んだこと

1999年は「買ってはいけない」がベストセ ラーになり、多くのブランドがやり玉に拳 がったにもかかわらず、売上が激減したとい う話も聴かず、ブランドの強さを確認した。 2000年は企業の不祥事が、長期に渡って築い てきたブランドの信用を失墜させ、どんなに 消費者に強く支持されるブランドであろう と、信頼を失うのはいとも簡単であるという ことを思い知らされた。ブランド論議を重ね た結果、「消費財において、市場の成熟化、商 品機能の同質化は、使い慣れという表面的な ブランドロイヤリティとなって現れる反面 で、ブランドへのこだわり、愛着度合いの低下 をもたらしている。」というのが今年の結論。

新たな経営手法やIT、ビジネス・モデルの研 究も必要だが、改めて真摯な態度で消費者に 対峙し、生活の変化や生活者の意識の変化を 徹底して吟味し、自社のブランドのポジショ ンを再確認するところから、21世紀のマー ケティングを始めてみよう。顧客の信頼、期待 を絶対に裏切らないために。

#### 宮脇 賢治

花干㈱ 調査部マーケティング開発室 グループリーダー

# いまこそ、夢、ヴィジョン、行動力の時

夢と希望を抱き、その実現にむけて、のびのびとボジティブに企業の持味ーコア・コンビタンス磨きにむけて、情熱的エネルギーを投入する時が「いま」なのだと思う。エセンシャルな「三つ」の課題を提言しておきたい。①社会に正しい経営理念をベースに、グローバルに通用する高い質の専門性をより強く築きあげ、確立してアイデンティティを明確に。②つねに会社員で明るい仕事をすることを意識し、顧客との関係性づくりにa. コンテンツ・リッチ b. コンテクスト・リッチ c. デリバリー・リッチに徹すること。一連携バートナリングを一

③ | 丁革命の事項を見極め、自企業にとって

必要な対応、仕組・交換を明確にすすめてお く。

この現環境・競争要因の速い展開に目を光らせ、つぎに攻める領域を瞬時に判断して行動をおこす。その適正な意思決定のために、新しい知恵、意識への挑戦を忘れないことが肝要だと思う。

村田 昭治 慶應義塾大学 名誉教授

# 21世紀もお客様は神様です

「炊き立てをラップしてジップしてフリージングしてチンよ」最近コマーシャルでお馴染みになったジップロックは、お陰様で前年の倍近くまで売上を伸ばした。アメリカから輸入販売が開始されて既に10数年、地味な存在であった商品が、アメリカのライフスタイルに無いご飯の冷凍保存でしっかりと日本の家庭の中に入り込んだ。日本ならではの使い方を日本の主婦に教わり、それを素直にコマーシャルにしたことがヒットに繋がった。普通ラップやジッパー袋は家庭用品の棚で売られている。大型のスーパーでは、家庭用品売場と言うとお客が少ない不便な所に在る。話題になる大型のヒット商品もあまり無い。□

の悪い人は人通りの少ない墓場等と言う。しかし、発見やときめき、新提案が無いから人が来ないのだ。墓場と言って嘆く暇や社内で会議をする暇があったら、お客様の生活にもっと接し発見に努めるべきだ。神様であるお客様は必ず啓示をくださるであろう。

### 村田 省三

旭化成工業㈱ ホームブロダクツ事業部 事業開発センター長

## 「品質の向上は利益の源泉」を見直す重要な時!

20世紀最後の年なって、これほどの消費 者クレームが新聞、TVなどマスコミに公表 された年は他に無かった。従来量産、量販の裏 付けはメーカー側の確かな品質管理に有った 筈。又その事を信じて消費者支援の形体が出 来た筈である。商品自体に特化性が足りない と、ややもすると低価格販売に追われ、利益減 の体質が進む。

逆に、利益確保のために基準以外のコスト 低減策に走り始めた結果、品質の低下、利益の 減少化に連鎖した。ISO、HACCP基準に どれほどの人道的な分野が盛り込まれている のか。データーの蓄積による品質改善対策も重 要だが、「品質の向上」には限りないホスピタ リティ性も必要である。

消費者支援を高める為にも「人道的視野」を 基準に、今一度人間社会生活環境から見た「品 質の向上 | と「利益の源泉 | を見直す時に来て いる。

#### 八十嶋 道雄

伊藤景パック産業㈱ 取締役 商品本部長

## インターネットと物流

I Tの話題が連日メディアを賑わしてい る。特に、インターネットを利用した新しいビ ジネス・モデルの提案が盛んである。

日本 | BMの大歳卓麻社長「日米のイン ターネット普及で最も大きな違いは、コンビ ニエンスストアという物流拠点の有無であ る」、東芝の西室泰三会長「日本とアメリカの eコマースの違いの1つは、駅の存在である1 と、ネットとリアルとの接点としてのコンビ 二やキオスク、そこの物流システムの重要性 を指摘されている。

今後、インターネットがどの位の速さで浸 透して行くかは不明だ。また、予期しない問題 の出てくる可能性もある。しかし、物流がe革

命に欠かせない重要な要素になってくること は確かである。昨年のクリスマスプレゼント 商戦では、期間内配達率が圧倒的に高かった アマゾンドットコムガその評価を一気に高め ている。今後ますます物流システムの良否が ネット販売の競争力を左右するようになる。

物流マン 頑張ろう!

### 谷津 昇一

物流政策研究所 所長

# 日本はマーケティングの先進国

ブランド。エクィティ、I.M.Cなど90年代にまたまたアメリカから輸入された。その前、50年代広告効果測定、70年代CIなども。私もアメリカはマーケティング先進国と思っていた。しかし、これは間違いだったと気がついた。日本ではブランド・エクィティは室町時代に、IMCは江戸時代に、広告効果測定も、CIも同様である。

1294年に作られたお酒のブランド六星紋を競争メーカーに真似られたとき、同社の社長は室町幕府に差し止めを訴えている。江戸の吉原は江戸初期、日本橋から移されたため、あらゆる広告、PR、SP手段を通じてアピールし、遊廊の代名詞となった。1683年を機に引

札の広告効果測定を行っている。CIについいては大正時代に資生堂はシステマティックに導入している。なぜにアメリカばかり参考にするのか。最近のインターネットを始め、日本のオリジナリティを主張すべきときではないか。

### 八巻 俊雄

東京経済大学 教授

# 満足感の買い分けー百円の楽しみ百万円の至福

古本屋チェーンのブックオフには百円本の百円コーナーがある。ここで大変価値のある本をみつけることができる。岩波版古典文学大系の「万葉集」、梅原猛の「水底の歌」、井上靖の「孔子」、矢代幸雄の「受胎告知」(いずれも大判の立派な本)などきりがない。百円でどんなに長井時間を楽しむことができることか。

ザルツブルク音楽祭で聴くオペラは文句なし に世界最高のものだ。演出、舞台、指揮者、歌 手そして観客の質、すべてが揃ったオペラを 聴くと日本ではオペラを聴く気がしなくなる 程だ。ただし、ハイシーズン料金の高級ホテル に泊り多額のブレミアムの付いたチケットを 買う必要がある。百万円で三つのオペラということになるが、その至福のひとときからすれば少しも高いとは思われない。

生活者はいま満足感を巧に買い分けている。 "満足感"の点からみると、ビジネスチャンス はいくらでもあるように思われる。

### 山口 貴久男

㈱生活行動研究所 代表取締役

## 応用力の時代に挑戦する

ホビー商品はマスマーケティングにはむい ていない、ニッチなマーケットである。当社 で、5年前から取り組んでいるカードゲーム のマーケティングが一つの形になってきた。 個別の戦術は基本的なものだが、時系列での 計画遂行に当社なりのノウハウを得た。

2001年は、そのビジネス・モデルを他の力 テゴリーの商品に活用する。その時、成功のた めに必要なものは応用力ではないかと考え る。成功体験や結果分析によるマーケティン グモデルは、時間が産み出したものだ。これか らの変化を推察し、コンセプトの違う商品の マーケティングプランを計画し実行するに は、まさに応用力の勝負である。

応用力の源泉はどこにあるのか?私は次の ように考える。

①情報分析力 ②理論構築力 ③革新への追 求 ④重点優先化 ⑤状況分析の5つであ る。あたりまえの能力をあたりまえに発揮す る。それが「応用力」だ。21世紀のスタート は応用力を発揮して、飛び出したいと思う。

#### **苗**牛 ПП

(株)ホビージャパン 代表取締役副社長

# 「現場体験」この当たり前のこと

特別養護老人ホームで夕食の配膳のお手伝 いをした。80歳ぐらいから100歳を超え るお年寄り十数名に対するものだ。私はこれ までボランティアとは無縁だった。自分と自 分の家族のことだけで精一杯だった。だが、私 自身も中年の域に達し、この頃は地域や社会 のために役立つことを少しずつ始めたい、と 思うようになった。21世紀の高齢化社会、そ れは自分自身の21世紀でもある。21世紀 を体験してみようと思ったわけでもないが、 垣間見る思いがした。頭の中でイメージする 弱いお年寄り。しかしそこには自然な「人間」 がいた。生きるという本能からくるであろう 食欲は想像以上だった。我を通す時は通す。手

助けを拒否する人もいる。感謝もされた。誠に 失礼だが、そのたくましさから、迫り来る終末 への不安はないのではないかとさえ思った。 お年寄りから21世紀を生き抜く力をいただ いた。やはり現場体験以外にはない。

#### 山崎 承三

花王(株) 花王生活文化研究所 主任研究員

# おじさんのIT化

「ケイタイ」をやっと持った。電話番号が500も入るという。仕事上の相手、友人知人、食べもの屋、顔を見たいママの店等を入れたが、まだ随分と余裕がある。通話以外の機能も教わったが、便利なものだ。それにひきかえ、アスク上の大きな単機能電話の色あせて見えること。今の世相を映してみれば、ITマンと取り残されたおじさんみたいだ。インターネットをはじめとするアジタルメディアが加速度的に普及してくると、今までのマスメディアに加えて、より速くより詳しい情報が個人宛に流れてくる。時には双方向の機能を使って自分の意志を表明しなくてはならなくなる。これらの仕組みを好きとか嫌いとか、自

分に不向きとかはもはや言っていられなくなった。更に、この年末からBSデジタル放送が始まって家庭内の情報化は一挙に進展してくる。自分から進んでやらないと、他の多くの人が得ている情報が抜けたりして、生活レベルが下がってしまう。我々、おじさんは今まで避けていた渦の中に一歩踏み込まないと、大変なことになりそうだ。

### 山田 篤

味の素㈱ 広告部長

### プロの気配り

インターネットの活用が期待できる分野の一つに航空券やホテルの手配といった旅行関連の業務があげられている。航空会社やホテルは既に独自のホームページを展開し、直接予約を開始している。この動きは益々加速していくので、間もなくほとんどの予約はインターネットで可能となる。ただ予約を取るだけなら携帯電話やパソコンで用が足りる時代だ。

旅行会社が生き残る道はどこにあるのか?結局、我々には旅行のプロとして蓄積した情報力を生かして、質の良いサービスを売り物にする以外道はない。良い旅をご提案し、行ってらっしゃい、お帰りなさいのご挨拶を必ず行

える店。お客様と喜びと感動を共感できる店。 一歩先のブロの気配りを実現できる店を完成 させよう。

旅の感動や人と人との出会いはむしろ I T時代にこそ必要となるに違いないのだから。

### 山田 政博

JTB 東京池袋支店 支店長

## 日本企業は真の競争をしてきたのか

日本の企業は総じて、マーケティング競争について、真の競争をしてこなかったのではないか。今日のような世界的に厳しい競争環境を迎えて、これまでの競争姿勢でよいのだろうか。よきにつけあしきにつけ、これまでの「右做え横並び」と称せられる企業の姿勢は、今日的に言えば、反競争的姿勢と言わざるを得ない。

競争の本質は、言うまでもなく「異質化」にある。他と同じ状態を求める同質化ではない。本来、競争の目的は勝つことにある。そのためには何としても勝利しなければならない。 ただし、次の三つを除いての話である。 ①法規に反しない②顧客の喜ばないことはしない③社会

性に反しない。これら三つ以外は何をしてで も、つまり競争手段をすべて動員して、勝ちに いかなければならない。

日本の企業はもっともっと、競争に投資しなければいけない。もっと競争に投資しなければならない。そうしないと日本の企業は、国際的にみて、マーケティングの大切な一分野に大きな穴を空けてしまうことになる。

### 米田 清紀

(株)マーケティングソフト 代表取締役

## 日本型ビジネス・モデルの創造

インターネット先進国である欧米の実務家が日本のインターネット利用を注目している。注目しているボイントは二点。一点目は、i モードに代表される携帯電話からのインターネット接続の爆発的な普及についてであり、もう一点は、セブンドリーム・ドットコムを始めとするコンピニエンス業界におけるインターネットサイトでの商取引と店舗を基点とする決済、物流機能との融合サービスについてである。

前者は、いつでも、どこでも手軽に利用できる、モバイルインターネットの新しい可能性を示唆するものであり、後者は、バーチャルな環境での商取引につきものの、決済や物流に

関する消費者の不安を解消する仕組みで、まさに「クリック&モルタル」という言葉を具体化したものである。いずれも、欧米にはない日本ならではの新しいビジネススタイルである。

21世紀の情報社会での勝ち残りに向けて、グローバルに通用する日本型ビジネス・モ テルを、大いに創造しなければならない。

### 若林 健三

日本電気㈱ Eビジネス事業部 マーケティング部 部長

## 環境対応がマーケティング戦略の重要課題に

いよいよ、「概念の次元」から「行為の次元」 に移った。」それは、倫理の問題から、損得の 問題に移行したことを意味する。

物財の製造業はリサイクル戦略が課題、サービス産業といえども環境に負荷をかける事業活動は問題となる。もはや嘘っぽい「地球にやさしい」といったお題目だけでは通用しない。 アクションとファクツが求められる。

だから、エコビジネスがチャンス。行政は、環境マーケティングのインフラ整備を、企業は、徹底した環境マーケティングの実施を、消費者には、正しい環境マーケティングが行われるような商品選択が求められる。NPOには、三者の努力を整合させる潤滑油的役割が期待

される。

### 渡辺 好章

城西大学 経済学部教授、留学生別科長

### あとがき

「20世紀」から「21世紀」へ、世紀を越える「百人百語」出来上がった。通算18号になる。提言は海外からも含めて丁度100。現場の一人一人のマーケターの貴重な提案に満ちあふれている。21世紀の幕開けにふさわしい珠玉の提言集になった。お書きいただいた皆様にこの場をかりて、お礼を申し上げたい。

福沢諭吉は 20 世紀を迎える時、過去の捨て去りたい事象を看板にして、学生に鉄砲で撃たせて燃やした、と聞く。日本の環境の変化は激しい。次々に未知なる世界が現れる。私たちマーケターは、イトーヨーカドー代表の鈴木氏の言葉ではないが、「過去の成功事例を捨てて」つまり、「鉄砲で撃って」、新たな気持ちで 21 世紀を

迎えたい。

この「百人百語」が、新しい世紀の中で、皆様に何らかの啓示とならんことを、 心から願ってやまない。

2000年12月5日

#### 編集委員

- 近藤 聰
- 石田 巍
- 福崎 隆志
- 田中 早苗
- 矢島 降十
- 横地 広之
- F. ウレマン

#### 百人百語 2001

発行日:

2000年12月5日

編集·発行: MCE I 東京

事務局 〒102-0082

東京都千代田区一番町15 一番町コート3F Phone 03-3263-7134 / Fax 03-5275-1246

e-mail

jimu@mceitokyo.org

Homepage

http://www.mceitokyo.org





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。