百人百語

100 People, 100 Voices

2002

MCEI東京 ◆ MCEI大阪

百人百語

100 People, 100 Voices

2002

百人百語 2002
目次・索引

ＡｔｏＺ(外国語の寄稿)

Jamie Dow [The Brand Development Centre]
『Guerrilla Marketing』 1

Jonathan Gabay [author of Reinvent Yourself]
『Branding Evolves』 2

Barbara Gabogrecan [Micro Business Network]
『One of a Hundred』 3

Paul Genton [MCEI]
『Optimism is the best medicine.』 4

James Gould [Pace University]
『Return to Marketing Basics』 5

Jim Ross [Japan Research Inc.]
『What's Left』 6

Fred Uleman [Japan Research, Inc.]
『Now More than Ever』 7

あ行

間　敏幸 [アイダ経営士事務所]
『感性を活かす』 8

青山　芳之 [順天堂大学]
『あなたは納得していますか』 9

赤木　美和 [カラーコンサルタントグループ・リーフ]
『「色」で自己表現する時代』 9

赤塚　保 [㈱柿安本店]
『母の教え』 10

あらい　しづか [HONEY COME STUDIO]
『マーケティング戦略のこれから~「モーニング娘の生き残り方」』 10

石井　光春 [住商リース㈱]
『規制と規律をとり違えないこと』 11

石黒　幸雄 [カゴメ㈱]
『言葉の力』 11

石田　巍 [㈲アクシス・エスピー研究所]
『楽しんでいただける』 12

伊藤　公雄 [㈱工業市場研究所]
『女性頼みの21世紀』 12

伊藤　正嗣 [カゴメ㈱]
『「科学の時代」から「心の時代」へ』 13

伊藤　正彦 [㈱サンケイアイ]
『景気浮上の切り札(？)』 13

今尾　昌子 [グラン・ルー]
『「いのち」が「モノ」化する、恐ろしい世紀をどうする？』 14

岩政　幸伸 [ディック・ライフ・テック㈱]
『業種の業会を卒業しよう』 14

大槻　博 [多摩大学経営情報学部　教授]
『教育に和風ボーイスカウト制の導入を！』 15

大橋　照枝 [麗澤大学]
『マーケティングの原点に帰れ』 15

緒方　知行 [㈱オフィス2020]
『ストアではなく、ショップの時代』 16

岡林　みどり [ポーラ化成工業㈱]
『シシュポス王と現代人』 16

奥住　正道 [㈱奥住マネジメント研究所]
『潮　目』 17

小野　敏博 [株式会社ヒロモリ]
『「セルフエスティーム」 IT時代の人財とは』 17

小野瀬　修一［文祥堂印刷㈱］
『「印刷物」の役割』……18

か行

香川　公一［㈱ヤラカス舘］
『魅力ある違い、ありますか？』……18

加藤　元久［㈱大氣社］
『マーケティングは、人間心理の科学』……19

金井　順一［㈱食品新聞社］
『若者の「再生」』……19

川嶋　保［㈱ディ・オー・エム］
『原点に帰って今と明日を考える』……20

岸田　弘［「人と組織の革新」］
『「豊かな経験」を生かす』……20

北川　善浩［大平印刷㈱］
『環境ISOとマーケティング』……21

吉川　京二［㈱ケーズマーケティング］
『時代のキーワードは今『共感』』……21

絹笠　泰久［ライオン㈱］
『今こそ、マーケティングに“ときめき”を』……22

弦間　明［㈱資生堂］
『改革の原点』……22

後久　博［コーソー戦略研究所］
『まちづくりだ！この指とまれ！』……23

小林　寛久［カゴメ㈱］
『最近考えごとしましたか？』……23

小松　廣之［アスクル㈱］
『息は、大きく吐けば大きく吸える』……24

近藤　聰［㈱千修］
『シアトルの青春』……24

近藤　直［味の素冷凍食品㈱］
『「ボーダレス時代の安全とは？」』……25

さ行

佐久間　舜二［㈱WOWOW］
『新しい豊かさを問う』……25

笹崎　茂男［キリンビバレッジ㈱］
『新商品の「新」の再考』……26

佐藤　博［㈱横浜アリーナ］
『お客様の表情や動きから見つける改善点』……26

佐藤　福雄［㈱ヤクルト本社］
『元気です！！中高年パワーは・・・・』……27

佐野　寛［㈱モス・アドバタイジング］
『速断即決』……27

佐室　瑞穂［キリンビバレッジ㈱］
『21世紀の真のグローバル化は多様に』……28

澤田　好宏［澤田事務所］
『明日の世界に』……28

志賀　信夫［放送批評懇談会］
『デジタルを転機に、テレビ番組の質向上を！』……29

新谷　俊平［カルピー㈱］
『新しい「ものさし」』……29

杉山　慎策［㈱日本ロレアル］
『脚下照顧―V』……30

鈴木　忍［㈱エスツー］
『パイを創れるか』……30

住谷　宏［東洋大学］
『プライドの持てる企業』……31

関口　悦功［㈱ウィズ］
『基本を忘れたスーパーマーケット』……31

た行

高須　修平 [㈱マーケティングスペース]
『メディアと社会、マーケティング』.....32

武田　哲男 [㈱武田マネジメントシステムズ]
『新規顧客の開拓数(率)と顧客の継続数(率)』.....32

田島　秀人 [日本電気株式会社]
『新しい技術をビジネスに結びつけるために』.....33

田下　圭人 [㈱コミュニケーションリバー]
『自然の摂理に合った循環型SP』.....33

立山　雅夫 [㈱柴田書店]
『盛り上がる本格焼酎』.....34

田中　二郎 [ジェイアール東日本フードビジネス㈱]
『海外依存型からの脱却』.....34

谷口　正和 [㈱ジャパンライフデザインシステムズ]
『光と影』.....35

谷口　優 [四日市大学]
『「もう一つのIT」(Intimate Technology)』....35

玉生　弘昌 [㈱プラネット]
『文明の衝突時代こそ柔軟性を』.....36

民谷　昌弘 [㈱アクアネット]
『あっ！ディライト』.....36

千足　隆昭 [ヒューマンマーケティング研究所]
『トリプル不況下—NPOは未来を創る』.....37

富永　一夫 [NPO・FUSION長池]
『21世紀はNPOの時代』.....37

な行

中川　伊志巳 [シャープ株式会社]
『燃えよ！』.....38

中島　敏一 [㈱小学館]
『若い男は元気だ』.....38

中西　将夫 [㈱TCI]
『アカシアの大連』.....39

楢村　文信 [P＆Gファー・イースト・インク㈱]
『泰然自若として一所懸命に』.....39

難波　好文 [㈱イトーキ]
『地球環境保全がかなたに？』.....40

西田　弘 [㈱西田エム・イー]
『リエンジニアリングからリマーケティングへ』.....40

沼本　康明 [日本電気㈱ NECソリューションズ]
『IT革命を越えて』.....41

野中　信夫 [MCEI東京支部]
『「公正・公平」』.....41

野村　正樹 [野村オフィス]
『国際社会の"オンリーワン"戦略が日本を救う！』.....42

は行

橋長　達 [㈱ライフステージ]
『SLOWHAND 宣言』.....42

早川　和男 [㈱資生堂]
『話題のマーケティングとその後』.....43

平田　実 [㈱コミュニケーション・デザイン・ラボ]
『しっかり考える』.....43

平松　昌子 [㈱ケーブル・パーソンズ]
『お願い！TV報道に溺れないで』.....44

広瀬　雅人 [㈱フジサンケイリビングサービス]
『"気持ち"を軽視した効率化の危険性』...44

廣田　正 [㈱菱食]
『真の顧客第一主義』.....45

福崎　隆司［㈱アサツーディ・ケイ］
『「もう一度、人間を見つめるところから」』....45

福原　義春［㈱資生堂］
『プロジェクトXを読みとる』....46

細川　治［㈱資生堂］
『勇気をもとう』....46

宮脇　賢治［花王株式会社］
『次世代に向かうということ』....52

村田　昭治［慶応義塾大学］
『企業経営のコアはいつも「人間」におく』
....53

村田　省三［旭化成㈱］
『芸名を名乗る時代に』....54

ま行

前田　昇［高知工科大学］
『マーケティングは、経営そのものである』....47

増尾　朗［㈱ニチレイ］
『時空間を超える“こころと市場”』....47

松岡　一男［㈱ワコール］
『打つ手はある！動こう』....48

松本　庄司［㈱やまや］
『凛とした生き方、行き方』....48

丸山　重威［関東学院大学講師］
『「最終利用者」への誠実さ』....49

三浦　展［］
『マイホーム主義からホームレス主義へ』....49

水口　健次［㈱戦略デザイン研究所］
『時流の強者』....50

三田村　和彦［三田村和彦企画事務所］
『13の勇気』....50

宮井　芳行［㈱ジャパンネット銀行］
『いまこそ心を通わすとき』....51

宮腰　勉［㈱電通関西支社］
『価値の視点』....51

宮本　豊子［兵庫県立生活科学研究所］
『消費の主役はいつの時代も女性』....52

やらわ行

矢嶋　隆［早稲田速記医療福祉専門学校］
『「職人」を輸出しよう』....54

矢部　廣志［㈱アムラックストヨタ］
『今こそ「良い」ものを』....55

山口　貴久男［㈱生活行動研究所］
『観光産業、地場産業、商業の融合化』....55

横尾建一［ナレッジワークス］
『「ニッポンの元気」を創出』....56

吉川　昭二［文祥堂印刷㈱］
『マイオピアに陥っていないか？』....56

吉田　宏［㈱ヒューマンデザイン］
『販売の原点は顧客にあり』....57

米田　清紀［㈱マーケティングソフト］
『営業とIT』....57

若林　健三［日本電気㈱］
『eロイヤリティ』....58

渡辺　紘一［㈱ケーブル・ソフト・ネットワーク］
『三つの翼』....58

渡辺　好章［城西大学］
『マーケティング理念は営利組織だけのものか』....59

Guerrilla Marketing

Since this is a marketing forum, I'm approaching the implications of September 11th from a marketing perspective.

In essence, it involves a brand war between two competing ideologies. As of writing (almost a fortnight after Ground Zero), the ideologues behind the teaser campaign have yet to reveal either their identity or their proposition.

This poses strategic problems for the owners of the other ideology. Ideally, their communications would win over both hearts and minds. However, they can't make rationally-based claims about product superiority because the other brand hasn't set out its stall. It's therefore been forced to rely on an emotional sell. This includes adopting a category leadership stance of assumed primacy through claiming the moral high ground and espousing a culture based on concepts such as "Civilisation" and "Freedom": "New York, New York. So Good They Bombed It Twice."

"Event marketing" is likely to feature heavily on both players' media schedules, not least in terms of demonstrations of product delivery, i.e. "Living the brand." Industry sources report that the market is in decline. Category penetration, as measured by participation in major elections, is at an all-time low. At the latest count, an estimated 6800 potential voters exited on the most recent Red Letter Day in the brand war.

Jamie Dow

Managing Director,
The Brand Development Centre

Branding Evolves

Next February I reach the age of 40. Recently I bought a bottle of hair colour. Yet I have held myself back from using it. It reminds me of the state of affairs being experienced by marketers who constantly fret over whether to "touch-up" their brand images.

The year 2002 will be critical for brands. The global market has taken a severe nose-dive. Beliefs in dot-coms have turned sour. Inter-connected markets have meant that when one part of the planet feels an "itch" the rest scratch to open wounds which spread raw throughout the world. And the collective fight against terrorism has left marketers wondering whether to continue saturating the market with messages of confidence or messages of reassurance.

In Europe, many enterprises follow a marketing rule called, AIDA.
Gain the market's
• • • • • • • • • • • • • Attention
Then you'll attract the market's
• • • • • • • • • • • • • Interest
Which will hold the market's
• • • • • • • • • • • • • Desire
And urge it to take
• • • • • • • • • • • • • Action.

The paradox is that just telling the market to buy something doesn't mean it will become passionate with desire and compelled to take action. Reasoning is needed for markets to have faith in brands, and that reasoning has to be built upon substance rather than hype. The market is looking within itself for more wholesome, realistic, and honest desires to spur them into action. Equally, marketers will offer commercial support through more attainable and less audacious advertising brand life-style utopias.

Jonathan Gabay
author of Reinvent Yourself

One of a Hundred

We read a lot about customer relationships and customer loyalty programmes. We promote and market our businesses to make people aware of our products and services. We learn to use hi-tech equipment to enable us to work faster, smarter, and more professionally. But there seems to be something missing: the personal touch.

The bigger the business gets, the less likely they are to give a personal, warm and friendly approach to their customers to enable them to "feel good" about themselves, the product, and the supplier. Business depends on their staff to do the right thing, but unfortunately in big business the staff often does not give the personal assistance the customer expects.

This augers well for small business as more and more customers (especially in Australia) are looking to the strip shopping centres and the micro service providers to give them both the quality of product and service with the personal touch that they crave.

The emphasis of many major promotional and marketing strategies seems to be about "getting the new customer." Even when business does decide to look after their existing customers, they do so with impersonal "fly buys" or similar. What about a phone call? What about a dinner or cocktail function? What about an awards programme which culminates in a barbeque? Surely the marketing dollar should include some personal approach-at least to the more loyal customers.

Barbara Gabogrecan

Managing Director,
Micro Business Network

Optimism is the best medicine.

The dramatic events that have occurred and that put political liberty, economic liberty, and all of our liberties at risk are powerful proof of how impossible it is to forecast and anticipate the evolution of business and finances on an international level.

Yet we know that enterprises have a strong capacity to resist decline, and we may expect a very strong reaction so long as consumers not lose heart and keep on buying. Still, it is important to ask what our attitude should be in facing a crisis such as this. First, it is necessary to revive markets, and we must therefore deploy the most efficient weapons we have: scientific marketing, energetic targeted communication, efficient real-time management, strengthened product and service quality, and, of course, total customer satisfaction. Our economic response will depend on the quality of our performance and our determination to develop all of our social and economic spheres.

Our motto must be one of eternal vigilance and untiring effort. We must be firm of resolve and must bear in mind that the future may not be as bright as we hope but will neither be as dark as we fear. Human ingenuity can overcome great obstacles so long as we do not give up hope.

Paul Genton

International Chair,
MCEI

Return to Marketing Basics

Much has been said and written about the new millennium and applications of new technologies to marketing. Hopes were new technologies would enable marketers to generate greater revenues for their firms. However, company performance to date has shown hopes that new technologies would yield greater returns are but wishful thinking.

One should ask, "why have anticipated results been disappointing"? A major reason could be marketers have lost sight of basics, instead relying too much on new technologies and their elusive promise of greater returns. Return to marketing basics means greater attention to target marketing, a focus on competition and market needs, and rapid adjustment to environmental conditions.

Markets continually change. However, applications of the basic marketing precepts enables firm's to endure tests of all market conditions and economic tribulations. The essential idea is not to loose sight of marketing basics.

James Gould

Professor of marketing,
Pace University

What's Left

Companies are being advised to outsource everything but the absolute-core competence. They are being advised to lease equipment rather than own it. They are renting workers rather than hiring them. So what's left?

If the company does not own anything and even the people are transients, what defines the company? Intellectual property is a possibility, but there is no reason the company even needs to own that. Lease it. Pay royalties.

When you pursue this line of thought, you end up realizing that the company is itself a constantly morphing shell where individuals come together to exercise their talents. If everybody leaves, the company disappears. If new people come in, the company changes. In fact, the company only exists because we think it exists.

In fact, the only thing of substance is you and your changing portfolio of skills-and even you only get to play a few score years. Realizing this makes it easier for you to make your own personal growth your priority, and this is in turn the world's best motivator to do your best at what you find satisfying. You're all there is. Make it count.

Jim Ross

Partner,
Japan Research Inc.

Now More than Ever

There is a lot of worried talk about how deflation and cost-consciousness are gutting companies' profits. It is getting harder and harder to make any money on things. Everything's a commodity now, and there is very little margin in commodity marketing except what you can build in with more efficient production or better cash flow. So what's a poor company to do?

I suspect the answer is to work harder to avoid becoming a commodity. If your product is the same as everyone else's, you can only compete on price (and hope to make money on efficiency or that better business model). But if you can sustain your brand value so people will be willing to pay a little extra for the implied quality, you have a better chance of surviving.

Even so, you might still have to shave prices some, since most people are only willing to pay "a little extra" for the quality guarantee. But even that "little extra" can make the difference between doing okay and just scraping by-or between scraping by and being scrap.

Fred Uleman

CEO,
Japan Research, Inc.

感性を活かす

感性の活用や有効性が注目されている。

知性と感性の両立の中での感性であるが、知性では及ばないものが感性にはあるということで重視されている。特に変化への適応の感覚などでは、知性より感性のはたらきが大きいといわれることで理解できる。

知性は、ものごとに対する認識・思考・判断などが正しくできる能力、そして正しく処理できる知恵（知能）を備えていることであるが、それに対して、感性は、感じる知性ともいわれ、端的にいえば「変化するものへの気づき」「新しいものへの適応の感覚」「価値あるものを求める感覚」、また「人間関係・コミュニケーションの感覚」といったことにもなる。この場合の変化とか、新しいもの、価値あるものとは、物の価値、金の価値ではなく、知識・情報の持つ新しい価値であり、そこへの気づきの価値、求める価値、創造の価値、といったことになる。特に、変革の社会で必要になっている発想転換や意識改革、そこから生まれる新たな価値への気づきのことである。こうしたものへの価値観には、高い知性が必要なことはいうまでもないが、そこに“気づく”ためには感性が豊かでなければならない、ということである。

従来、必要性を感じなかった価値、見逃していた価値、保留していた価値、異質的な価値などに対して、“気づきの感性”を持つことが新しい創造性開発の原点となるので、それは感性の磨きによって可能になる。

ところが、気づきというのは、心理的要素が強いものであり、ぼんやりしていると気づかない、ということからすれば、気づきは精神や心理のはたらきによって違うものになる。つまり、気づきの強化には、感性という心理的要素を強める必要があるということである。

また、感性を発達させるには情操の発達が必要といわれているが、情操はこれから大事な学習になってくるだろう。

間　敏幸
アイダ経営士事務所
所長

あなたは納得していますか

「狂牛病」騒ぎの中で、東京で屠殺された牛に発病が疑われたケースがあった。最終的には、より高度な検査によって問題なしとなったわけであるが、それについて、当初は「疑わしきは公表する」とされたものが「一次検査の段階では疑わしい場合でも、公表はより高度な検査を待つ」と修正された。

「徒に風評を呼び、社会的に混乱を招く」というわけだが、実のところは風評によって牛肉の売上げが減少し、関係業界が損害を蒙ることが問題視されたとされる。これは生産者、供給者優先の論理である。つまり、そのことによって、関係業界が疲弊し、失業が増えることを恐れたからである。

既に、消費者は発病が明らかになった上に、当局が必ずしも十分な対応処置を採ってこなかったことを知っている状況で、そうしたことが説得力を持つと考えられたのであろうか。一層、不安を掻き立てるだけなのではないだろうか。

自らも満足し、納得できるもの以外は提供しない、ということから始めるしかないのかも知れない。

青山　芳之
順天堂大学
教授

「色」で自己表現する時代

明治製菓の人気菓子“フラン”に新しく追加された色はブルーのパッケージである。それまでのシリーズ商品と共に、シンプルなデザインと光沢感のある色使いが、売り場の中で、よく目立つ。お菓子の商品色というよりも、むしろ、おしやれな服の色といった感じである。また、最近は様々なモノの色で、それまでタブーとされていた色が売れている。冷蔵庫の赤や黄色といった例である。どんな小さな買物も、センス良く、カッコ良く見えるモノが望まれる。更に、トレンドよりも自分らしさを主張するための色選びが重要視されはじめた。つくり手としては、頭の痛いところであるが、モノが溢れ、選択の幅が広くなり、自分の趣味を反映させやすくなったことは、消費者にとっては嬉しいことである。「色を選ぶ時代」から、「色を活かし、自分を表現する時代」へ。商品開発者はまた新しい時期を迎えているのではないだろうか。

赤木　美和
カラーコンサルタントグループ・リーフ

母の教え

気丈な母の人生の中で、一番の苦難期は、父親が早くに亡くなり、７人の子を育てながら商売を続けなければならなかった時ではないか。父が亡くなった日でさえ、母は一滴の涙も流さなかったのに、ある時ポツリと「お父さんも男５０才ようやく『信用』が付いた頃だったのにねぇ」と一言呟いた。常に母は私達兄弟に「兄弟仲良く」しなあかん、人様に迷惑をかけたらあかん、自分たちは質素に節約して仕入先様には現金でお支払いしなさい。私が仕事で愚痴をいうとこの世に生まれ、神様から自分に与えられた仕事に喜びをもって、最大限に努力して、ありったけの力を振り絞って生きていきなさい、後で悔いが残る生き方をするな、と叱られた。かつて母が呟いた『信用』と教えを胸に、引継がれてきた『暖簾』を守って行きます。

赤塚　保
㈱柿安本店
代表取締役社長

マーケティング戦略のこれから～「モーニング娘の生き残り方」

芸能界では昔から、隣のお姉さんが次の日には国民的アイドルにのし上がっていく。

現在、その最たる集合体はモーニング娘だ。

さて、私が属するイラストレーションの世界でも、続々とえせ・モーニング娘。が誕生しつつある。

「歴然とした技術の差」は、もう機械操作ひとつであっという間に消えていく砂上の楼閣だ。何日かけて描いたものも、少しのキーボード操作で瞬時に同じものが出来てしまうあっけなさ。一握りの超有名イラストレーター以外、あとは、十把ひとからげ状態の危機に瀕している！

さて、そんな現実を背に、どうにか仕事を獲得していくにはどうしたらいいのか。

結局は、続けていくこと・アピールし続けること・人のつながりを大事にし続けることの「続ける」ということがキーワードだと思う。

素人集団のモーニング娘、いつかバラバラにされて、あの人は今…となる可能性が大きいが、次々と脱落していく中、いかなる形であれ「続けて」いくものが、いつか大スターの階段を上っていくのかもしれない。

あらい　しづか
HONEY COME STUDIO
イラストレーター

規制と規律をとり違えないこと

規制改革・規制緩和・規制排除ということが叫ばれて久しい。規制が経済の活性化を妨げている元凶であり、規制をはずせば経済はすべてうまくいく、といった論調がマスコミを闊歩している。“規制緩和”を看板にしている経営者や論者も多い。

しかし、ちょっと待って欲しい。規制緩和大いに結構、だが同時に規律を厳しくすることも忘れないこと。何故なら日本の“市場”（株式市場、流通市場などの取引市場）は、“何でもあり”の世界であり、日本ほど公正・公明・公平を欠いた市場は欧米には類をみない。市場主義では、誰にも分かる明確なルールがあり、それが厳しく適用され監視されて初めて、市場が正しく機能するという意識（哲学）が日本では希薄である。もし、規制が緩和されるだけで規律が強化されなかったら、日本は“ずるい奴”が得をする恐ろしい社会になること必定。規制と規律を間違っても混同しないことである。

石井　光春
住商リース㈱
代表取締役社長

言葉の力

言葉には、行動を律する力がある。この力を利用し、価値伝達を効果的に行なう手段の一つがネーミングといえる。我々の様な自然科学系の人間にとっては、大変厄介な問題である。

糖源として、「果糖・ぶどう糖液糖」が広く使われている。当初「異性化糖」と呼ばれていたが、消費者の嫌悪感を招き、なかなか消費が伸びなかった。「異性化の糖」では性転換しそうというわけだ。「異性化酸素」に由来したネーミングが、あまり良い結果を生まなかったのである。ネーミングをした方には大変失礼ではあるが、研究者によるネーミングの失敗の典型と思う。

また、本質を誤解したり、一人よがりの言葉もよく耳にする、「ダイエット」「緑黄色野菜」「遺伝子組換え食品」「環境ホルモン」等々である。やはり、自然科学系の人間は、「ネーミングのセンスがある」などと過信せず、社会科学系の専門家とよく相談して言語開発を行なうべきであると自戒している。

石黒　幸雄
カゴメ㈱
常務取締役

楽しんでいただける

２年前から「東京バーバーズ」というアメリカに組織本部がある男声合唱団に所属している。日本ではあまり馴染みがないが、アメリカでは一般的なバーバーショップスタイルのハーモニーで歌うア・カペラの合唱団である。その組織が発信している文章の中に「コンテストに参加する心得」というのがある。

長い文章だが、その冒頭に「コンテスト参加の最大の目的は、自分が楽しむこと、聴衆に楽しんでもらうこと、そしてコンテストに参加して得られた経験を生かして、より良い演奏ができるようになること、と認識したい」とある。この文章の特徴は、コンテストは勝負の場所ではなく、楽しむ・楽しんでもらう場所であると規定している所にある。日本人のコンテストに対する認識と大きな落差がある

２００１年９月、私は仲間と音楽事務所を立ち上げた。この事務所のコンセプトも「お客様に楽しんでいただける音楽の提供」である。

私は本業（セールスプロモーション企画・立案）でも、売場に対して、生活者の五感に対して、生活の時間や空間に対して「楽しんでいただける」を基本に提案していきたい。

石田　巍
㈲アクシス・エスピー研究所
代表

女性頼みの21世紀

２１世紀の日本のマーケティングを占うときに最大のキーワードは女性である。ただしここでいう女性は、強くなった女性、社会進出した女性、消費の鍵を握っている女性ということではない。いかに子供を産む女性を多くするかということである。２０世紀はバブルの崩壊で終わったが、幸いにして１９５０年代の特殊出生率４．８人という「資産」があったから、消費市場は顕在であった。そのため崩壊は崩壊でも横並びではなく、勝ち組も存在していた。ところが、２０世紀もまさに終わろうとしている時の特殊出生率が１．４人と激減してしまった。このまま少子化が続くと勝ち負けどころか勝負する市場すら消えて無くなってしまう。結婚しない女性、子供を産まない女性が多くなった結果の現象であるが、これは２０世紀後半の余りにも豊かさを求め過ぎたマーケティングにあった。２１世紀は、消費市場を消さないための女性マーケティングが最重要テーマになってくる。

伊藤　公雄
㈱工業市場研究所
取締役会長

「科学の時代」から「心の時代」へ

２０世紀は「科学の時代」といわれ、革新的な技術の進歩は巨大な市場の形成を背景に大量生産、大量消費を牽引してきた。しかし、その末期にはバブルの崩壊を機に、右肩上がりの成長に別れを告げ「暗黒の十年」に突入する。その後、回復の兆しが見えない要因のひとつには、「何に向かって進めばよいのか？」という“新たな価値観”の提案が生産者側からできていないことがあげられる。私は、その解として「心の時代」を選択したい。具体的には「ＱＯＬ（クオリティ・オブ・ライフ）の向上」がテーマになるであろう。

“生きがい”“健康”“家族・家庭”“環境”等をキーワードに消費者に“感動”を生み出すことが求められる。すなわち、単なる便利さや簡便さを消費者に提供するのみではなく、消費者の生活に深く係わり合いを持つことができる商品やサービス、それらを創出できる企業のみが次の時代への試金石になるのであろう。

伊藤　正嗣
カゴメ㈱
代表取締役社長

景気浮上の切り札(？)

恋愛って、やたらとオカネが出ていきませんか？恋は盲目、Love is blind とはよくいったもんですよね（笑）。恋をすると、プレゼントにオカネがかかり、デートにオカネがかかり…。またおそらく誰もが「キレイでいよう」「カッコよくいよう」って思いますよね。そういるためにはやはり、少なからずオカネがかかる訳で。恋愛＝若者、というイメージがありますが、往々にして若い人って貧乏だったりします。オカネを持っているのは、やっぱりアダルトな人たち。ある人は、「不倫は文化だ」などとのたまいましたが（笑）。

あながちハズレてないんじゃないかなぁと…（おいおい）。多くの人がオカネを落とさないことには、経済の活性、発展は無いですしね。停滞しっぱなしな経済の再浮上は、老若男女の恋愛にかかっています！恋愛から人は、パワー、元気、勇気をもらいます。時には泣いて、死ぬほど辛くても、それでもやっぱり恋しちゃいます。恋愛は、人間に五感がある限り起こりうる、永遠のもの。

恋愛をテーマに、切り口にしたマーケティング、いかがですか？

伊藤　正彦
㈱サンケイアイ
プロモーション局

「いのち」が「モノ」化する、恐ろしい世紀をどうする？

９月１１日偶然ニューヨークへ向かっていた。一生、忘れることのできない大惨事が発生した。そして１ヵ月後に今度は炭疽菌がアメリカを襲った。さらに日本では狂牛病騒動‥‥。メディアにとってはネタのつきない２１世紀の始まりであるが、人類にとって危機的状態である。そんな中、ふと思うことがある。テロもその報復も、尊い「いのち」を己の宗教や国家の大義名分のために犠牲にした行為である。一方、狂牛病は？生活者の「いのち」「安全」「安心」を守るべく、「牛のいのち」は無視されているように思う。もともと人間は生きるために「食」し、それは動物や植物の「いのち」をいただくという尊い行為であったということを忘れたかのように。牛はモノではない、人間に美味しい幸福をもたらしてくれるありがたい共存すべき存在である。人間同士も人間以外でも「いのちあるもの」をもっと大切にしなければ、世界は滅んでしまう。目先の利益のためではなく、世界を本当の意味で守り、救うマーケティングが必要と思う。「いのち」が消えてしまえば、それですべてがおしまいである。

今尾　昌子
グラン・ルー
代表

業種の業会を卒業しよう

戦略デザイン研究所・水口健次さんが比喩しておられた業会、この業会が衰退しつつ、なお形骸をさらし発展を阻害、行政も業会トップを都合よく懐柔するものだから衰退に一役買っている。

今、最も大切なことは「お客を集める科学―マーケティング」と「お客に価値を認めさせる駆け引きの科学―マーチャンダイジング」が忘れ去られている。これこそ事なかれ主義の業会の存在が弊害となり衰退いよいよ。

そんな業会から人材育成はどうしたら出来るかの質問がくる。落ち目の業会共通のことに、トップは昔は、優秀でも今はボンクラ化した幹部が多い。彼等に欠けているのは時代対応のリーダーシップのなさ。金と物の合理化には取り組むが人事のみ曖昧にしている。業会衰退は人材育成を怠たり昔の優秀が時代錯誤をしているから。

岩政　幸伸
ディック・ライフ・テック㈱
顧問

教育に和風ボーイスカウト制の導入を！

小中学生教育の荒廃が叫ばれて久しい。学校教育と家庭教育の両方についてである。それらも確かに事実かもしれないが、今わが国にもっとも欠けているのは、学校と家庭の中間であるコミュニティのおじさんたちの手による教育である。小中学生は、おばさんたちとは慣れ親しんでいるが、町の小父さんとは、口もきけない子が多い。社会的に未熟なのである。

昔は、町のおじさんたちが、縁台将棋や祭事の合間に四方山話を聞かせてくれて、子供たちの技術や良識が育った。ところが現在の日本からは、その教育機能が消滅してしまっている。

文部省が進めようとしているボランティア活動は、制度化の点でたぶん失敗するであろう。

そこで私は、ボーイスカウト制度の日本版の創立を提唱したい。小学校３年生になったら、全員がこれに入隊する。そして、隊長としての町のおじさんたちから、紐の結び方や登山訓練、救急方法、作物栽培など、生きるための基礎技能を伝授されつつ、社交性と良識を育むのである。昔の若衆宿の教育機能の現代版である。

大槻　博
多摩大学経営情報学部　教授
店頭マーケティング研究所　所長

マーケティングの原点に帰れ

２００１年４～６月期のＧＤＰ伸び率がマイナス０．８％になり、また失業率も過去最高の５％になったことやデフレ現象（物価水準の下落）をとらえてインフレ・ターゲット論が浮上している。もともと日本の物価は諸外国と比べ高すぎるので、牛丼やハンバーガーが安くなることは庶民にとってありがたいことである。それをＧＤＰを年率何％にアップさせるためにインフレ率を何％にするという乱暴な数字合わせは間違いだといいたい。ＧＤＰは国民が働いて生じた付加価値の合計であるから、ＧＤＰが下がったことは、企業の経営のまずさ、つまり生活者が本当に欲しいモノやサービスを生み出すというマーケティングがきちんと行なわれていないことに起因している。今やマーケティングは筆者の提唱するパーソナル・マーケティングにしてもＳＣＭ、ＣＲＭなど手法は出尽している感がある。

究極のマーケティングは３００年前も今もＣＳの達成であり、今必要なのはヤル気とハングリー精神だ。

大橋　照枝
麗澤大学
国際経済学部　教授

ストアではなく、ショップの時代

語源的にいうと、あらかじめ見込んでつくっておいたものをストックして置き、それを売る場所がストア、一方、お客の注文に応じてつくって提供する場がショップ、というようである。

このショップの、お客の申し出に応じて『つくる』を概念拡張すれば、ショップの時代という提起の意味は明確になる。お客の要望に応じて『つくる』のを店内でやるのか、バックヤードでやるのか、少し離れた加工場や工場でやるのか、もっと遠隔地の生産地でつくるのか——これは物理的問題でしかない、ということになる。つまり、ショップの本質は、顧客のニーズに立脚したその購買代理人としての機能をはたすという意味でとらえるべきである。

単に、あらかじめつくられたものを在庫して並べておくストアの時代は、もはや様々な与件から考えて、過去のものである。

ストア・マネージャーは、その意味では本部に属するロボット的マニュアルワーカーの長であり、ショップ・マスターやショップ・マネージャーのようにマーケターではないということになる。

緒方　知行
㈱オフィス２０２０
代表

シシュポス王と現代人

ギリシャ神話のシシュポス王は神々に対して策略を用いて冥界から戻った挙げ句、坂道で石を押上げては転がり落ちるのを繰り返す罰を与えられる。人生は苦役の繰り返しであり、死はそれからの救済である。先日アメリカ人が、ＩＴ時代の生き方を急流をカヌーで下る活動に模している考察を見かけた。スピードを所与とした１回限りの人生。冒険は楽しくて、それは身体の中からくる。だが、日本人の人生観で重要な「道」には重力のリアリティはない。道では自分が進まない限り風景は静止する。つかの間の風景に美を感じる時、人生は楽しいのである。そして、かつて見た風景に出会うと、時の輪廻がリアリティをもつ。瞬時も重力を忘れることのない文明と、重力が日常生活に欠落する文明。同じ重力でもまったく違うリアリティをもたらす。このような世界観の違いを埋めるのは容易でないことに気がつく。さて、第三の文明であるイスラム世界はどのような重力リアリティをもつのであろうか。

岡林　みどり
ポーラ化成工業㈱
横浜研究所　美容ソフト研究チーム

潮　目

暖流と寒流がぶつかり合う潮目では、方向を惑わす水塊が波頭をうねらせているが、プランクトンが繁殖しやすい好漁場でもある。まったなしの変革と世界的な不況の潮目に遭遇し、わが国では経営者や政治家が、波間波間に右往左往している格好だが、水塊の波頭を切り裂いてすすむ気概をもって欲しい。

それには、一人ひとりが自己革新できる自信を取り戻すことである。経営者は自分の知性で吟味してインテリジェント化された情報に基づいた、合理的で独創的な意志決定をして欲しい、と同時に、燃え上がる炎のような熱気も必要だ。合理性の他に、人の心を熱狂させる執着心が企業を変えていく底力になるが、いま、この熱気が企業に欠けている。

そのパワーを覚醒させるには真実を隠さないことである。情報が錯綜する今日、決断や予測に必要な真実を公開する勇気こそ、人と人で成る企業経営に信頼の基盤をつくり、潮目を乗り越えるエンジンになるに違いない。

奥住　正道
㈱奥住マネジメント研究所
代表取締役社長

「セルフエスティーム」IT時代の人財とは

ＩＴ社会。パソコン、ネットワークは最高級の道具であり、重要なのはそれを使いこなす能力である、的な話が最近多い。その能力を情動指数（ＥＱ）という。人の立場に立てるべく感性、聴く耳のことである。要は、「人そのもの」が主人公であるとの議論なのだ。

人材開発の世界で具体的に話を進めてみる。「セルフエスティーム」の概念の登場である。自負心、自尊心を高めることで、自分を誇りに思い、他人から認められる状況を起こすことである。そうした中において、人々は能力を十二分に発揮するという。マネジメント的にいえば、上下、左右、ななめのコミュニケーションをセルフエスティーム的に行なえる組織風土、文化を創ることである。一朝一夕には出来ない。大変な仕事である。

今の日本、何か閉塞感が漂っている。政治、経済、教育等々、あまりにも節操がない。でも、そういっていても何も始まらない。われわれ一人ひとりが、「自分を大切にしよう」そして「他人を思いやろう」。

小野　敏博
株式会社ヒロモリ
常務執行役員

「印刷物」の役割

企業の環境白書を裏返してみると、たいていはこんなことが書いてある。大豆油を使って石油系溶剤の使用量を減らした「大豆油インキ」を使い、イソプロピルアルコールなどを含む湿し水を使わずアルカリ性現像廃液の出ない「水なし平版印刷」で印刷してあること、漂白のための塩素は使用せず表面塗工や特殊コーティングも施していないエコマーク認定で古紙含有率１００％の「再生紙」を使用していること、ケナフなどの「非木材紙」使用の場合もある。さらにはＩＳＯ１４００１認証取得工場で印刷、と書かれている場合もある。つまり、環境に配慮しているというアピールである。そこまでやるなら、いっそ印刷物を作らなければとお考えの方もいるだろう、インターネットで事足りると。確かにネットでコミュニケーションはとれる。しかし、人と人、顔付き合わせてのコミュニケーションとは何かが違う気がする。コミュニケーション・ツールとしての印刷物の役割をそこに見出さねば。

小野瀬　修一
文祥堂印刷㈱
デジタルワークス室　室長

魅力ある違い、ありますか？

景気の低迷は、今のところとどまるところを知らない。要因はすべて語り尽くされている。問題はこの状況をどう乗り切るか？の一点である。中でも、最も興味深く参考になるのが大手エレクトロニクスメーカーの苦境である。最先端のハイテクを駆使し、高価な設備を配置し、優れた技術者をふんだんに投入した上での、厳しい業績低下とリストラの動きである。なぜ、こんなことになったのか？魅力ある違いがないからである。「魅力」といっても感じる内容は人それぞれ。わが店、わが社の顧客ニーズを知らなければ、顧客が望む魅力はわからない。顧客ニーズに切り込もうとしないから、魅力づくりが難しい。難しいから後回し、横並びプロダクトアウト、そして行き着くところ価格競争に走ってしまう…。価格競争に真の勝利者はいない。今こそ顧客ニーズをしっかりつかみ、魅力ある違いを創造しよう。それこそが真の生き残りの道であり、それしかないのである。

香川　公一
㈱ヤラカス舘
取締役

マーケティングは、人間心理の科学

今時は、客にとって「必要なものは無いが、欲しいものはある」と巷間でよくいわれる。

“なぜ必要ないものが欲しくなるのか？”

人の行動は、論理的・合理的思考に基づいて意思決定される場合と、一方で非論理的・非合理的な心理状態、すなわち感情生起に基づく場合とがある。必要なくても欲しくなるのは、後者に基づく心理の表出である。感情生起は、状況的なものであり、決してその人の内面に定着したものではない。その場で、格安で買えて“嬉しい、得した”と財布の紐を緩めるバーゲンでの心理がそれである。また“楽しい”体験や思い出を継続したい、旅行での記念を買う心理である。小さな店で予想もしない親切に出会い“感動を覚えた”、その感動を再び味わいたいとの心理も同じ。客は製品・サービスそのものではなく、それを通して味わえる「感動、嬉しさ、楽しさ、得した感じ」が欲しいのである。だから、マーケティングとは、人の心理を研究する科学である。

加藤　元久
㈱大氣社
管理本部　国際業務室　室長

若者の「再生」

世界を震撼させたアメリカの同時多発テロ。過去の経験や情報をすべて否定する衝撃的事件だった。怖いもの知らずだったＩＴも乗っ取り機にはなすすべもなく、２０世紀の象徴はあえなく崩れ落ちた。日本経済をも直撃することは間違いない。だが世界決戦さえ懸念される緊急時にもかかわらず、相変わらず無関心な日本の若者。この若者が消費経済の多くを支える日本は、病んでいる。生き残るために、とらえ所がない彼らを相手にしなければならない企業。無気力で中身を伴わず、モラルもなく、危機意識のかけらもない。幼児化する一方で化粧だけは分厚くなり、病的なブランド信仰をもつ彼ら。２０代の消費構造は理解しがたい。でも広告にはヒョイヒョイ踊らされる性質は、ひょっとしてテロより怖い存在かも。悲劇を知った米国民はどん底からはい上がるため統一感を高めた。戦火が絆を生み「再生」へ立ち上がった。若者の「再生」。その道具はひょっとして…。

金井　順一
㈱食品新聞社
記者

原点に帰って今と明日を考える

マーケティングの定義として最も知られるのはアメリカ・マーケティング協会のものだが、現状からみるともうひとつ納得しにくい。それでわが国の学者・実務家がそれぞれに定義し発表している。マーケティングは時代連動のプラグマティックな性格をもつから、改訂しつづけられてしかるべきだろう。私なりに考えてみると「商品あるいはサービスを通じて顧客の心をほぐし温かくし、今日と明日への喜びをしみじみ感じてもらうことを目指す」となる。異論があって当然でもっともっと定義が議論されていいと思う。その中から今求められているマーケティングとは何か、マーケターは何をしなければならなかったのか意識が深まり、マーケティングの領域が広がり新行動範囲が創り出されもするだろう。

いま景気が低迷しマーケティングは何かしら元気がない。こんなときこそ原点に帰って、バリアを払い、広く、深く、遠く。近くに眼を配って議論し合うのも有意義ではないか。

川嶋　保
㈱ディ・オー・エム
顧問

「豊かな経験」を生かす

豊かな消費生活にあこがれ、ひたすら働き続けた日本人。ＴＶ、冷蔵庫、自動車、マイホームと何もかも手に入れてみたが「生活の豊かさ」はそこにはなかった。

さらに、２０世紀末の１０年、価格破壊やデフレは日本経済を破綻させると脅されてきたが、消費者は「低燃費のコンパクトカー、ユニクロのフリース、平日６５円のハンバーガー、東京ディズニーランドのゲストサービス」を通じて「高コストの価格構造に気づき、真の価値を経験」してしまった。

「豊かな経験」をした消費者はもう後戻りできない。が…。その消費者が企業人になると相変わらず「今までの業界・企業の『発想と行動』で何とか乗り切る」ことを考えている。

２１世紀初頭の今、マーケティングの立場にいるマーケターは消費者としての豊富な経験と知恵を生かして、まずは「自己革新」をし、その上で、「業界・企業・組織の革新に向け行動する仕掛け人になる」ことが必要ではないか。

岸田　弘
「人と組織の革新」
プランナー

環境ISOとマーケティング

地球環境は私達が考えている以上に悪化している。エネルギー消費は増加し、社会や家庭で発生する廃棄物も行き場がないというのが実態である。そこで企業では国際標準化機構が発行する、環境マネジメントシステムの国際規格「ＩＳＯ１４００１」を取得する動きが大きくなっている。

「ＩＳＯ１４００１」は取得＝完結ではなく、環境に対する継続的な改善が求められる。そのためのシステム運用の手法として「ＰＤＣＡサイクル」を導入することが特徴である。ＰＬＡＮ→ＤＯ→ＣＨＥＣＫ→ＡＣＴＩＯＮを繰り返し実践することで継続的な改善を推進していく。これはまさにマーケティングの本質でもあり、経営管理システムともいえる。「グリーン経営」「グリーン調達」などのワードが目につくようになってきたが、２１世紀においては「企業価値の最大化」のために環境マーケティングが不可欠ではないか。企業活動や個人のライフスタイルが地球を滅ぼすことにつながっては絶対にならないのである。

北川　善浩
大平印刷㈱
京都営業部　営業１課　課長

時代のキーワードは今『共感』

今、企業は「モノが売れない」「商売がうまくいかない」という声を多く耳にする。これは企業が過去の成功体験に酔いしれ、「メーカーの論理」「インナーの論理」にとらわれすぎているからである。特に大企業病にかかっている企業などは「社内論理」が最優先され、顧客の声は無視されているケースが多い。これでは「ヒット商品」は生まれないし、「事業は成功しない」のである。しかし、その中にあって「ヒット商品」を生んだり、「事業に成功したり」する企業も出てきている。この成功している企業の共通点は顧客のことをよく見たり、考えたりして、本当の意味で顧客の立場に立って「モノ」「コト」を考えている。そして『顧客の共感』を得るには何が必要かをよく考えている。すなわち顧客の『共感』を得ることが成功への「キーワード」となってきている。『共感』とは「感動を共有すること」であり、顧客の『共感』なくしては「ヒット商品」も生まれてこないし、事業の成功もおぼつかないのである。

吉川　京二
㈱ケーズマーケティング
代表取締役

今こそ、マーケティングに“ときめき”を

一番輝いている日本人が、今、小泉純一郎首相であり、イチロー選手であることに異論をさしはさむ人は、それほど多くはないだろう。一方は明快な情熱溢れるコミュニケーションで、一方はあくまでもグラウンドでの華麗なプレーで、私たちの心に強烈な、それでいて、爽やかな印象を残してくれる。一見、対極にある二人だが、共通しているのは、頑なまでに自分らしさを追及し、自分の得意とする場で、それを表現し尽くしていることではないだろうか。出口の見えない混迷の中で、マーケティングに問われている本質的なあり方の原型が、ここに提示されているようだ。

これまでとはまったく違うものを、明快な、ピンとくる表現で自らの存在を主張できる新製品。この時、お客様は宣伝を見て「欲しかったのはこれだ」、使ってみて「これは確かに違う」、そして、サポーターとして「これは良いよ」と皆に勧めてくれる、そんな新製品開発こそ、再び、ときめきを与えてくれるに違いない。

絹笠　泰久
ライオン㈱
常務取締役　マーケティング本部長

改革の原点

たいへん厳しい日本の経済環境のなか様々な業界を見渡しますと、全体ではマイナス成長でも、好業績を上げる“勝ち組”企業と“負け組”企業との明暗がはっきりし、二極分化現象がおこっているようです。その“勝ち組”に残りたい一心で、日本企業は改革に着手し心血を注いでいることと思います。ここで肝に銘じるべきことは、企業間の競争に打ち勝つために競争するのではなく、また改革するために改革するのでもないということです。はたして何のために競争し改革するのか？“お客さまがより満足するため”というこの一点に尽きます。主体はあくまでもお客さまであり企業ではありません。これは企業が社会から存続を許される唯一の理由であり、企業活動の全ての原点ということになります。ですから、いま企業が推し進めている改革とは“お客さまがより満足するため”という原点に回帰することに他ならないと考えています。

弦間　明
㈱資生堂
代表取締役会長

まちづくりだ！この指とまれ！

１９６９年、チャタヌーガ市（米国テネシー州・人口約１８万人）が米国環境保護庁から「米国で最も汚い街」のレッテルを貼られ市民が立ち上がった。そして［ビジョン2000］を掲げ２０世紀末までの３０年間で都市再生を行なう運動を起こした。そして１９９６年には国連より「環境と経済発展を両立させた都市」として表彰され、この奇跡的な都市再生は「チャタヌーガ・ベンチャー」と称され世界中から絶賛された。日本では、中心市街地の商店街が衰退し「街の顔」が消えつつある。国は１９９８年に中心市街地活性化法を施行、旧１３省庁が手を組んで都市再生をバックアップすることになったが、３年が経過した現在、遅々として進んではいない。まちづくり計画過程で、ほとんど合意形成がされていないというチャタヌーガは、コミュニティボンド（市民基金）で都市再生を成し遂げている。「まちづくりだ！この指とまれ！」自分の街にお金を出す気にさせる仕掛けづくりが求められているのではないだろうか。

後久　博
コーソー戦略研究所
所長

最近考えごとしましたか？

少ないほうかもしれないが、３０本のメール、１００を超える情報カード、２０本の通達を毎日処理することを強要される情報化社会である。確かに便利になった。納期の確認や情報収集に時間をとられることがない。ただ、気が付くと“情報”というやつが頭の中を通過しているだけで、ちっとも思考していない。ＰＣに向かっていることで仕事をしたつもりになっている。そういえば最近考えごとしたっけ？と焦りだすことしばしば。情報は事実でしかない、何も示唆してくれないし、大抵共有されているものである。事実をまとめて、思考し、そして何がいえるのか、これが示唆に富む“見識”である。この見識は個人のものであり、独自のものである。そして見識の集大成の中から時間をかけて自分なりの“哲学”が生まれるものと確信している。眼ばっかり疲れて、頭が疲れないなんてことがないようにしたいものです。

小林　寛久
カゴメ㈱
東京支店　営業３課長

息は、大きく吐けば大きく吸える

息は、大きく吐くからこそ大きく吸えるというものだ。この基本的な動作は、自分の成長や企業の発展についても同じことがいえる。自分が得た情報・知識・経験などは自分だけのものとして留めておくより、外に対しオープンにすることが大切だ。例えば、何か情報について誰かと意見交換をすることで、また新たな情報が加わり、次の吸収時には何倍にも膨れ上がっているはずである。さらに、一度外に吐き出し自分を空っぽにしてしまうと、次に何か新しいものを吸収したくなり探求心が起こるだろう。今は、目まぐるしく変化するスピードの時代。情報・知識・経験を大切に暖め持っていても、あっという間に陳腐化してしまう。企業も同じだ。自社の技術力や企画開発力などをオープンにしていくことで、最適なパートナーと出会いアライアンスを組み、さらなる成長へのチャンスとつながっていく。そして何より大切なのが、そこで得た利益を社会に還元していくことであろう。

小松　廣之
アスクル㈱
e-コミュニケーションズ　ヴァイスプレジデント

シアトルの青春

敗戦後昭和２１、２年頃商船大学を出て間もなく日本政府がアメリカ船をシアトルへ戻すこととなって私達に招集が掛り二等航海士としてシアトルへ向かいました。アメリカ・シアトル港は美しい港で緑があふれた街々は輝いて見え、男女の服装は素晴らしいものでした。船を運んできてくれたというお礼のパーティがあって私達若者はアメリカ海軍の若者達とすぐ打ち解けて、街を案内してもらい初めて百貨店へ行きました。チャップリンの「モダンタイムス」ではありませんがあふれる商品群、この豊かさは夢の国なのだと思いました。買物をした時、実に丁寧に商品の説明解説をするのですね、丁寧に説明をし、買って頂く、この精神を学びました。こう語るH氏は後日弁護士となった。続けてＩＴ結構、ｉモード結構だが生活者の原点をみすえる必要を説き国際間、企業間で係争するマーケティング上の諸内容のなんと低レベルであるかを歎いておられた。H弁護士は先頃天寿を全うされた。

近藤　聰
㈱千修
マーケティング企画室　室長

「ボーダレス時代の安全とは？」

どうも昨年から常識が通用しない。世の中で突発する事件、例えば米国テロなどは映画や小説のフィクションの世界から一挙に現実のものとなった。更に社員の海外出張時の安全性確保など身近な問題へと波及している。食品関係でも今年はいろいろな事がおこった。認可されていない遺伝子組換えジャガイモやとうもろこしの原料混入による製品回収や欧州の問題と認識していた狂牛病の発生、中国の鶏インフルエンザなどが日本の安全神話に疑問を投げかけている。これらはすべて海外に由来するものと捉えられるし、すべてが危険と断定できるものではないが、官庁の対応の不適切さが問題を拡大させた。消費者流通・メーカー・原料生産者・マスコミなどの一部に肩入れするのではなく、問題の本質に迅速に方針を示して欲しいが、これからは自分自身の安全を自らの判断とコスト負担で確保する自律性が必要であり、行政や企業は一層の情報公開姿勢が求められるのではないだろうか。

近藤　直
味の素冷凍食品㈱
常務取締役マーケティング本部長

新しい豊かさを問う

今こそ消費の拡大を！と呼びかけても人々は動こうとしない。“もう買うものなんてそんなにないよ！”という答えが返ってくる。

日本っていつからそんな豊かな国になったのだろうか。日本は欧米を抜いて独自のモデルをつくり出せない。モデルなき挑戦に苦しみ成功していないという。

本当だろうか？

私は日本の問題は「豊かさの低いレベルでの停滞」だと思う。

これを打ち破るために何をなすべきか。新しい豊かさの提案しかない。物的水準の面でも心の水準の面でも。

幸い、ＩＴ革命=デジネタ情報ネットワークがこれを支える。

ＩＴ革命はバブルだったといわれている。とんでもない。ＩＴ革命はむしろこれから。

デジタル化を通じ新しい豊かさをどのように提言できるか、これが今の最大の課題と思う。

佐久間　曻二
㈱ＷＯＷＯＷ
会長

新商品の「新」の再考

「新」の意味に」ついて、考えてみたい。以下、独り言。

「差別性」のこと、でもこれは、「いままでより、ベター」なんかもの足りない。「独自性」のこと、「いままでなかったもの」うん、これがぴったり。でも、世の中保守の流れ？ニッチなものになったりして。いや、差別性（改良や改善）でも、お客様から見て「こんなの待ってたよ」と、いってもらえば十分改革。独自性も「使い勝手がピンとくる分かり易さ」があれば、大成功。ということは、「共感性」「納得性」のこととも。

辞書をみてみよう、ヒントがある。「新」→「旧来のものがあらたまる」なるほど。麻雀卓代わりのコタツも家具調コタツになったし、いまやリビングにも進出しだした。これは、「進化」。ダーウィンも「環境変化適合」といっていた。

「新」の隣には「真」や「信」の字が、「いつわりのない真実のニーズ」いやいや、「自分（開発者）の信じる思い」まだまだ、考えることが続きそう。

笹崎　茂男
キリンビバレッジ㈱
営業本部広域営業部　販売推進担当　部長代理

お客様の表情や動きから見つける改善点

仕事柄、いろいろなイベントに出会うが、ＩＴ時代とはいえ、直接的なふれあいが大切なことに変わりがないようだ。

日頃、インターネットで処理をされているせいか、１カ所に集まって士気を高揚する集会イベントが増えているし、１日中、携帯電話に夢中になっていると思われるお嬢さんたちが、ロックコンサートで一体感を味わっている、この傾向はますます強まるだろう。

イベント施設経営で大事なことは、このような需要動向に対応したマーケティングの展開と、お客様の立場にたった施設の使いやすさと安全への取り組みである。

関係者やお客様の声を聞きながら、ハード・ソフト両面の改善に取り組んでいるが、より大切なことは、われわれ自らが、お客様の立場にたって、使いやすさと安全を追いかけていく姿勢である。そのためには、絶えず現場に立って、お客様の表情や動きから改善点を見つける感性を磨きつづけなければならない。

佐藤　博
㈱横浜アリーナ
代表取締役社長

元気です！！中高年パワーは・・・・

日本の将来を占うなかで、一番確実なのは人口構成の変化ではないでしょうか？

少子高齢化がいわれるなかで、将来の不安だけが、（年金、健康保険、雇用保険等々・・・・）ＴＶや新聞、雑誌で大きく取り上げられますが、地方、銀行、昼のレストランや、芝居、山登り、スポーツ、ジム、ダンス、料理教室、各種学校、社会大学講座には、多くの中高年の人達が、元気でいる姿を見かけることが多いと思います。これから日本の成長をリードした、団塊の世代の人達が会社では、定年を迎えて新しいパワーとなって、又、違った意味のことをリードしていくことと思います。その人達の考え方や行動を従来の人達と同じように判断をせずに、追いかけていくことが新しい切り口や、発見、そして、ビジネスモデルとなるかも知れません。世代は世代同志といいますので、日本のパワーはここにあるのでは？と考えて見るのも必要かも知れません・・・・。

佐藤　福雄
㈱ヤクルト本社
営業推進部　参事

速断即決

９月１１日の「同時多発テロ」は、２０世紀型アメリカ文明の発展に終止符を打つだろう。そしてグローバル経済の迷走が始まるだろう。その先に新しい国際経済秩序が形成されていくことになるわけだが、当分の間、次々と問題が発生し、従来パターンが通用しない事態が起こるだろう。市場のありさま。成功パターンの様変わり。競争実態の変化ｅｔｃ。狂牛病が吉野屋に与える影響は直接的だろうが、ニューヨークのテロがユニクロに与える影響は国際関係を経由するから複雑だ。すべての要素が全相関しながら動いていく「複雑系」社会が始まるのだ。

やがてはしっかりしたハウツーができていくだろうが、それまでは、どんな変化にも即座に対応する力が戦いの勝敗を分けることになる。その時必要なのは洞察力だが、それも視野の広さ（＝活用データの的確さ）を前提とする洞察力だ。そしてさらに必要になるのが「決断する勇気」だと思う。そう、突然「勇気で勝負」という時代になってしまったのだ。

佐野　寛
㈱モス・アドバタイジング
代表　クリエイティブディレクター

21世紀の真のグローバル化は多様に

２０世紀の終わりにグローバル化の波が日本に押し寄せてた。特にビジネススタンダードのグローバル化の波には翻弄され、大変つらい側面もある。しかし、これだけ小さくなった地球では、わが国のような先進国、経済大国は後戻りも逃げることも許されない。極端な経済への影響をやわらげるための時間的調整はある程度必要だとしても、私たちの意識面での覚悟は急がなければならない。そのために必要なのは、技術や伝統的な文化をはじめとする日本の優れた点をもう一度勉強しなおすことである。それらを引っさげて、海外にもう一度積極的に打って出よう。分野はビジネスだけとは限らない。国際平和、学術、食料、人口問題からボランティア、文化交流、スポーツ、芸能にいたるまで大小様々なテーマが身の回りにある。イチローや中田、そしてシニアになってから海外に移住して活躍している方々は、日本の真のグローバル化のお手本である。

佐室　瑞穂
キリンビバレッジ㈱
取締役社長

明日の世界に

９月２３日のニューヨークタイムズ日曜版にジョン・レノンの「‥‥Imagine all the people living life in peace‥‥」という八つの単語からなる１行だけの全面ページ広告が掲載されました。どうもオノ・ヨーコのメッセージらしい。【ケメコ通信　おやかまっさんどす】「ケメコ通信」なるメルマガを続けて半年が過ぎます。今年の阪神大震災の記念日（１/１７）に酔っぱらいの鎮魂の２～３行メールを送ったらものすごい反響が返ってきた。その返事を独り占め出来なくて、また送ると、又反響が－。そんなことで始まったメルマガは５０半ばのしょぼくれおやじの独り言と定義して、ぼくの好きなこと、気になることを勝手に書き綴っては迷惑顧みず送り放し。どこが気に入って貰ったのか今では５００近い送付先で、その先転送されてどこまで膨らんでいるのか。しかし、その反響はすごい。なにか発信すると、まるで俺にもいわせろとばかりに返事が殺到する。いろんな意見があり、いろんな考え方がある。溢れんばかりの情報の渦の中で、何が正しいのかを見極めていてくれる。ひどいことばかり起きるが、みんなちゃんと考えている。大丈夫だ。

澤田　好宏
澤田事務所
代表

デジタルを転機に、テレビ番組の質向上を！

これまでのアナログのテレビが見られなくなる日が決まった。２０１１年7月２４日で、アナログとデジタルのサイマル（同時）放送が終わり、デジタル受像機を持っていない人はテレビを見られなくなってしまうからだ。

デジタル時代になると、放送と通信の融合化が進み、通信というコミュニケーションの傾向が強くなり、一方通行のアナログ時代のテレビ番組と異なってくるといわれている。しかし、話し合いの道具としての双方向性が活かされれば活かされるほど、文化性や芸術性が少なくなってしまうのではないかとも心配されている。テレビをぼんやりと見ている時代からテレビという道具を使う時代に変わることは間違いなく、テレビをどう使うかがこれからの課題となる。テレビをショッピングやバンキングの代りに使うだけでなく、テレビ番組の質を向上するために、テレビに積極的にかかわっていくことが大切であり、デジタルを転機にテレビ番組に自ら注文を出して欲しい。

志賀　信夫
放送批評懇談会
理事長

新しい「ものさし」

ブータンを旅した、王室高官と話をした。「お国のＧＤＰはいかほど？」「わが国にはＧＤＰはありません。かわりにＧＮＨをみています」「Ｈ？」「ええ Happiness」無限に成長しつづけねばならない私達のシステムは果たして正しいのでしょうか。生命の星・地球で価値を生むのは光合成だけ。当然生産性には限りがある。それをミミズやトンボ、ライオンなどすべての生命とシェアしている。種の保存のためのギリギリがそれぞれの取り分。前年対比プラスをめざす私達の経済活動、いつの日か破裂しないでしょうか。売上高よりお客様満足の質の前年比プラスを目指すほうが長続きするのではないでしょうか。茶髪の小娘に携帯電話をもたせることで支えられる景気、どこかおかしい。新しい物差しをみつけて、新しいシステムを作らないと地球がだめになる。

ここに集う１００人のお役目。

新谷　俊平
カルビー㈱
販売担当専務取締役

脚下照顧—V

「失われた１０年」を取り戻すために経済改革を進めれば多くの失業者がでる。リスクフリーの郵便貯金が貯蓄全体の３０％を越えることに示唆されるように日本の経済システムは西欧よりはるかに社会主義的になっている。イギリスなどでの経験を当てはめれば、本格的な改革をすれば、失業率は１０％以上になると考える方が正しい。残念ながら、おそらく失業者の多くは４０歳以上となる。家族を抱える４０歳以上の失業者については、再雇用のための教育や訓練が必要であり、何らかの形でサポートする必要がある。

私は高齢者の失業対策とともに、２１世紀を支えなければならない若者にも投資をすべきだと考える。フランスでは徴兵制の代わりに、若者を海外に送り出す制度ができている。２０歳から２５歳の若者を２年間程度海外に行かせることに税金をつかったらどうであろうか。異文化そして異人種の中で「自己を見つめる眼」が養成され、加えて、「英語での自己表現の力」が身につけば最高である。ブランド力のある大学から有名企業への就職という２０世紀型のパラダイムを崩す上でも役に立つ。２～３００万人の若者への投資は２１世紀の日本を再構築するための合理的選択だと考える。

杉山　慎策
㈱日本ロレアル
取締役副社長

パイを創れるか

ＷＡＲ。この三文字の前でいま世界は縮みかけている。「マーケ」の世界にもその縮みは寄せてくるだろう。開戦前、アメリカの各国への根回しもいわば「マーケ」だったが、これは負のスキル。縮みを加速しただけだ。

情報伝達とトランスポートの高度化によって“縮んできた世界”にはこれまで「マーケ」も調子よく付き合ってきた。しかしこんどの縮みは、そもそも「マーケ」などお呼びでない深刻な事情をもっている。誰もが虚空を掴む２００２年かもしれないし、逆にいっそう世界がアメリカ化する年になるかもしれない。どう転んでもパイは減る。日本では特に減る。縮みのどこかから新しいパイを探しだせるか。創りだせるのか。できなければ、日本の「マーケ」は形骸化する。

知の複合、異論を恐れぬ発想、機を見る敏、そして速い決断。マーケターが自らの本当の実力を試される“縮みの時代”が既にはじまっている。これを好機にしなければ。

鈴木　忍
㈱エスツー
代表取締役

プライドの持てる企業

会社員が友人に自分が所属している会社の自慢をする場合、「働きやすい会社」であることか、「給与水準が高い」ことを自慢するかのいずれかである場合が多いようである。もちろん、働く立場からは上の２点は非常に重要なことであるが、これからはいかに自分が所属している会社が社会に貢献しているか、地域社会から必要とされているかという点が重要になっていくと思う。その点を消費者も見るようになってくるものと考えられる。「久保田」を飲むと、「蛍の里」を作り、社員全員が自発的に地域貢献活動をしている人達が作った酒だなーと思い余計においしく感じる。地球環境の保護に力を入れている小売業と社会貢献に関心を持たない小売業が競争していたら、消費者はどちらを選ぶだろうか。従来は、このような選択基準は実際にはなかったかもしれないが、これからは重要になってくると思う。２１世紀に成長する企業は、社員が自社にプライドを持てる企業であろうと思う。

住谷　宏
東洋大学
教授

基本を忘れたスーパーマーケット

２１世紀初頭も土地価格、商品価格共に下落は継続している。スーパーマーケットは価格で競争し、特売商品の氾濫で売場は品数が増え、お客様は買い難く、選び難くなり企業側は作業効率の低下を招いている。そのうえ一品単価は前年の１０％も下がり当然ながら客単価も落ち込み粗利益率も下がる中で諸経費の方は増大傾向で利益も取れなくなっている。こうした中で確実に成長してきていたファースト・フードも低迷し、大手ＧＭＳのマイカルは民事再生法適用申請をした。このマイナス傾向をどの様に打破して行けば良いのか。一言でいえばスーパーマーケットの基本の基本に立ち返ることになる。例えば、お客様が本当に買いたい物が買いやすく、分かりやすく陳列され、売り込み商品が第一磁石から第四磁石まで配置され加工食品の定番売場へ寄りつきやすくなっているか。そして、味と品質が良く鮮度が良い商品を、低価格で提供することを再教育し、継続すればチャンスは得られるだろう。

関口　悦功
㈱ウィズ
営業本部　取締役営業本部長

メディアと社会、マーケティング

「マーケティングは社会的プロセスだ」というのは、P.コトラーのマーケティングの定義の一節だったと思う。私たちも、社会の中での役割と機会探しがマーケティングの主要な役割だと考えてきた。ところが、この「社会」というやつが日本という国から消えつつあるのではないか、と思う。親と子は、本来社会的に刷り込まれるべきその役割を見失い、電車の中など人々の視線の下では、その役割を演じることはできるが、二人だけの居室では母親であり、子である社会的役割を見失った不可解な他者同士でしかない。これが幼児虐待の背景だと思えてならない。Ｗｅｂやケータイなど新しいメディアを使ったマーケティングコミュニケーションの設計に取り組む機会が多い。五感をすべて動員したフェースｔｏフェースを基底に据えて、既存メディア、新メディアそれぞれの定位とミックスのヒューリスティックをきちっと確認しなくてはならない。やることはたくさんある。

高須　修平
㈱マーケティングスペース
戦略開発研究室　代表取締役

新規顧客の開拓数（率）と顧客の継続数（率）

新規顧客の開拓に要する経費と、購入体験顧客に再度購入を促す際に要する経費を比較すると、新規顧客の開拓には約５倍の経費を要する。とはジョン・グットマン（アメリカ）の言である。

さて日本ではどれだけかかるかを調べると、約８倍（当社調べ）である。

従って多くの企業は自社の系列店に対して新規顧客の開拓数（率）と顧客の継続数（率）を経営指標としてリテールサポート、ディーラーサポートに使用している。

同様にその系列店に勤務する販売担当者の業績評価に、新規顧客の開拓数（率）と顧客の継続率数（率）を使用している。いわゆるＣＳ査定である。

市場が縮小し、顧客減に直面する企業が毎月この数字が出せるようにしているのは、しごく当然である。

『業績=顧客の支持率』なのである。

武田　哲男
㈱武田マネジメントシステムス
代表取締役

新しい技術をビジネスに結びつけるために

新しい技術がビジネスとして芽を出すときは、社会に様々な変化を巻き起こしながら浸透していく。ということは、ただ単に新しい技術をいち早く捉え、世の中に提供するだけでは、そのビジネスを成功へと導くことは難しい。その技術によって、社会が新たな展開に向けて変化するように自ら働きかけをすることが普及を加速させ、ビジネスを成功へと導くのである。しかし、これがなかなか難しい。既に誰かが考えたスキームをまねたり、少し改良して効果をあげたりに頭を使ってきた人達は、自ら先陣をきって既存の枠組みを壊したり、社会を動かすような活動は苦手である。二番煎じのビジネスから脱却し、新しいビジネスを自ら創造するためには、革新的な技術の察知力、構想立案力に加え、社会の質的変化を加速させる行動力が必要である。

田島　秀人
日本電気株式会社
Eビジネス事業部Eマーケットサービス部　主任

自然の摂理に合った循環型SP

今のこの変化、このスピード。地に足のつかないまま流されていくようなもどかしさ。

モノ・コト・ココロ…価値観も色々あってどこに基軸を置けばいいものやら。

そんな時代、ふとわれわれが生かされているこの大自然に思いをはせれば、そこにはみごとな循環の中での生成発展する仕組みが存在している。

木々は繁りやがて枯れ、又新しい芽をふく。大自然の永々と続くこの営みの中で我々は存在しているならば、この大自然との融合なしでは生きていけない。もし、うまく行かないことがあるとすれば、それは自然の大きなルールに反した行ないの結果なのではないだろうか。

それを仕事に当てはめると、もはや流通に商品を押し込んで、並べて、買わせる直線的な技術は通用しないことがわかる。お客様がその後どうだったのか、戻ってきてくれているのか。取扱ったお店はどうだったのか、喜んでくれているのか。Sell-in、Sell-out そしてOUT-COME。この循環視点を大切にしたＳＰとは。

それはもうスキルやテクニックだけで解決できる問題ではない。

田下　圭人
㈱コミュニケーションリバー
代表取締役

盛り上がる本格焼酎

この１年間で６度南九州に行き、延べ３０日以上滞在した。雑誌「居酒屋」と２００１年４月に発刊した「薩摩焼酎・奄美黒糖焼酎」の取材で、お伺いした蔵元は７０以上にのぼった。特に鹿児島の蔵元、酒販店の方々の”熱”にひきつけられてしまった。売り込みで上京した彼らとも頻繁に会った。焼酎を飲んだときの盛り上がり様は幕末、時代を変えようと京都に集結したあの薩摩の志士を彷彿させる。

薩摩の焼酎と料理を売り物にする神戸の居酒屋経営のご主人は「薩摩という名前が全国に響き渡ったのは、西郷（隆盛）さん以来だ」といって歓ぶ。むろん薩摩出身のご主人の身びいきな面はある。それにしても西郷さんが沸騰した時代の頂点にいたのは１２０年以上も前のことだ。薩摩焼酎はそれ以来の盛り上がりを見せているというのだ。

薩摩焼酎の記事を掲載したことで、鹿児島県の須賀龍郎知事から２度も礼状をいただいた。行政も協力して３度の焼酎の増税を乗り越え、さらに世界の蒸留酒たらんとする気概が行間に溢れていました。活気と可能性にあふれた人たちが時代を変えていく。

立山　雅夫
㈱柴田書店
「居酒屋」編集部　編集長

海外依存型からの脱却

ユニクロ、マクドナルドをはじめとする安値旋風が吹き荒れている一方で、個人消費が落ち込み、日本は今、デフレ経済の真っ只中。その最大要因は、狭い島国で育った日本人の性癖にある。即ち、自分だけがよければいいエコノミックアニマルだからだ。コスト安とみれば、我もわれもと海外への生産依存に走る。その結果、自国の競争力を弱めるばかりか、供給過剰に陥り挙げ句の果てがおきまりの安値合戦。

グローバル化というのは、ただ単に世界との交流を強めるというのではなく、国際社会から尊敬される国になること。そして、みんなが協力しあって国際貢献を果たすということだ。そのためには、日本が得意とする技術力や品質管理、生産管理をさらに磨いて世界に貢献する、それが結果として日本の国際競争力を強化することになる。そこに、日本固有の伝統・文化が育まれて名実共に世界の有力な国になるのではないか。目先のみ考えた安易な海外依存からは何も生まれない。

田中　二郎
ジェイアール東日本フードビジネス㈱
取締役会長

光と影

顕在化している光の部分は、常に潜在化している影の部分との一体の中で調和を保ち、２１世紀は見えざる心理によって見える世界を再編していく世紀になるだろう。社会やマーケットは一人ひとりの個人顧客生活者の精神性、心理性によって気持ちの連鎖を力にしながらサービス性を強めた潮流によって組み立て直されていく。各々の固有性や文化性を相互に大切にして、ネットワークする理解交換、価値の社交力によって活性する差異の関係活性と新しい地球社会の共通ガイドラインの強化である。２０世紀型の一人勝ち方式から、共生する競争、磨きあう魅力、貢献能力を高める専門特化力が問われる。２０世紀型の力と力、国と国、大企業と大企業というスケールパワーの競争を超えて、小単位で丁寧なコミュニティ、地域特性文化、個人、特徴企業が対話を通じて関係を育てる社会市場の創設への流れをますます大切にしていくことが、われわれの経済社会活動の中軸を成すであろう。

谷口　正和
㈱ジャパンライフデザインシステムズ
代表取締役社長

「もう一つのIT」(Intimate Technology)

ここ数年、世界をあげての「ＩＴ」騒動といって良い。このＩＴが２１世紀の世界経済を発展させるのか、はたまた今日の不況の元凶なのか私には判らない。

しかし、今新しくその必要性がいわれている「もう一つのＩＴ」こそ健全な社会や経済の発展に欠くことのできないものだと私は思う。「もう一つのＩＴ」、それは、「Interface Technology」だといわれている。その意味する所について説明の要はない。たしかに必要だと私も思う。

しかし、私がいいたい「もう一つのＩＴ」は「Intimate Technology」である。正に、親密に、心と心を寄せ合う様な人間関係社会こそが、今最も強く求められている。それこそ、健全な社会や経済の発展にとっての「インフラ」なのだと私は思う。作家の城山三郎氏は、強い人間になるための三本の柱として、一つは「セルフ」自分自身だけの世界の確立、二つは「アチーブメント」仕事を中心とした目標をもつ世界、そして三つに「インチマシー」心を寄せ合う親密な人間関係をあげている。

正に、今日の社会にとって「もう一つのＩＴ」の必要性を主張する所以である。

谷口　優
四日市大学
経済学部　教授

文明の衝突時代こそ柔軟性を

アメリカを襲った同時テロは、世界の秩序に暗い陰を落とした。２１世紀は「文明の衝突」が懸念される時代と目されているが、早速始まってしまった。

既に、世界は多国間の分業が定着し、日本もアメリカも世界各国との安定的な貿易なくしては成り立たなくなっている。２１世紀は世界各国が相互依存し続けるしかない時代なのである。ところが、どうもアラブ世界だけがこのことを理解していない可能性がある。コーランは「目には目を」で有名だが、アラーの神は金利を悪と見なしているし、女性の人格を制限している。おまけに酒は一切ご法度という教義を信奉している。早く、世界のルールに合わせて欲しいものだが、実は、キリスト教も金曜日には肉を食べてはいけないなどという教義があったが、２０世紀になって改められているのである。

柔軟に変化すること、これがいつの世でも生き残る条件なのであろう。

玉生　弘昌
㈱プラネット
代表取締役

あっ！ディライト

「あっ！ディライト…」テレビＣＭでよく耳にする言葉。このＣＭと出会うたびにどきっとさせられる自分がいる。日本では、日常的に使われる言葉ではない。「この商品すごいよ」「こんなおいしいの初めて」これが、ディライト（感動）。しかし、同じお店に再び訪れた際、同じ感動を得られることがどれほどあるだろうか。「こんなだったっけ」「もう少しおいしいと思ったんだけれど…」。多くの場合、１度目に比べると２度目の感動は薄れるものだ。マーケティングは、顧客の創造と維持を目的とした活動である。最初の感動は顧客を創造するが、２度目３度目の感動がないと顧客の維持は難しい。何度訪れても、何度出会っても新たな感動を与えられるマーケティング活動こそが、勝ち組企業へのパスポートとなる。あなたの企業は、実現できていますか？

「あっ！ディライト…」。

民谷　昌弘
㈱アクアネット
代表取締役社長

同時多重不況下ーNPOは未来を創る

私は永年、未来戦略のコラボレーターをしている。その視点から今、企業よりもＮＰＯ（含ＮＧＯ）の人達の目が輝いている。バブル崩壊後の失われた１０年・デフレ・ＩＴ不況・世界同時テロが発生し、恐慌の恐れさえ出てきた。リストラだけでなくわざわざ企業を辞めてくる人もいる。何故か。その会社では生甲斐が見出せないからだ。ＮＰＯには個人の価値観を生かして未来を創る夢・志・喜びがある。余談ながら不況下、銀行とは別の通貨？も出始めた。

身近では、１０年前発足当時からメンバーの環境ＮＧＯ「地球村」は、ここ数年参加者が急増し、今年遂に１０万名を突破、日本最大級となった。国連でその活動が認知され「地球市民国連」の提言を開始、世界各国に共鳴者が出ている。核に“非対立・自分が変われば世界が変わる”という理念があるからだ。

市場主義の真っ只中で登場してきた非営利組織＝ＮＰＯからは四重苦の日本企業・国家が学ぶべき無限の教訓がある。

未来社会はＮＰＯが企業をリードするかも‥‥。

千足　隆昭
ヒューマンマーケティング研究所
主宰

21世紀はNPOの時代

自分の居住地域で、「ボランティア活動からビジネス活動までをマーケティングする」ということが、ＮＰＯ活動である。これが、地域貢献型ＮＰＯ法人を司って２年経った者の実感である。かつて農耕民族のわれわれにとって、地域は「ある時はお祭り等」ボランティア活動の現場であり、「ある時は稲作等」ビジネス活動の現場であることを、身構えることなく日常の暮らしの一部分として淡々と過ごしてた。しかし、戦後の高度経済成長の中で「狩猟民族型ビジネス活動」のみを選択して、「豊かに育まれた地域での暮らしや文化」を見失ってしまったように感じる。いま再び民族のＤＮＡの中にある「ボランティアとビジネスの心」を蘇らせるために、ＮＰＯ活動というボランティアとビジネスを融合させるマーケティング活動を行うことが、２１世紀を希望の世紀、人間の世紀にするために重要ではなかろうか？

富永　一夫
ＮＰＯ・ＦＵＳＩＯＮ長池
理事長

燃えよ！

妙な経験をしている。経済成長力は労働力・資本・技術の相乗効果で決まるといわれてきたが、「（海外の）労働力」「1,400兆円の個人貯蓄と金融緩和」「加速する技術革新」と恵まれたはずの環境下で、景気は低迷を極めている。炭素は組み合わせ方次第で、炭にもなればダイヤモンドにもなる。労働力・資本・技術という三つの元素を潤沢に持ちながら「目標設定と組み合わせの戦略」に欠けているから、成長力という相乗効果が得られないのではないだろうか。９０年代前半、苦境に立った米国企業は、三つの元素を融合して「ＩＴという大きなバリュー」を創造した。そこには、企業の並々ならぬ危機意識と情熱（闘志）があった。熱中してこそ目標が見え、執念が戦略を精錬する。構造改革やリストラといった無機質な議論だけで、成長力を取り戻すことはできない。バリュー創造の主役であるという自負心をもって、いまこそ企業は燃えねばならない。

中川　伊志巳
シャープ株式会社
顧問

若い男は元気だ

相変わらず、若い女性が消費をリードしている。企業、メディアのターゲットは２０代半ばから３０代前半の独身女性。その反面「若い男は元気がない」という嘆きの声が、依然として聞こえてくる。たしかに消費の表層部分では、同世代の男性の影は薄い。レストラン、映画館も女性ばかりだ。

団塊ジュニア世代と重なる２０代半ばから３０代前半の独身男性は、本当に消費の面で元気がない。女性の場合にはファッション、化粧という消費における強力な共通項がある。男性には強力な共通項がない。だから「見えにくい」。だが、共通の特性はある。「こだわり」だ。特定の趣味、生活スタイルにこだわり、そのためなら消費を惜しまない。その意味で、彼らは元気な消費者なのだ。数万から数１０万単位の特定の「こだわり」グループが数多く存在している。若い男性市場、そこにはマス・マーケティングを超えた新たな魅力的なマーケティングのヒントがある。

中島　敏一
㈱小学館
情報誌編集局　チーフプロデューサー

アカシアの大連

旅から帰って意気軒昂になるときとシュンとなるときがある。忘れ物とかそういう問題ではない。心情的にシュンとなるのである。今回はシュンとした。３泊４日の大連旅行から帰ってきた。清岡卓行氏の「アカシアの大連」を探したが書店では絶版であるという。そんなことはあるまいと、文春経由、講談社に電話するとあるという。宅急便で送ってもらった。綺麗な装丁の文庫本だった。例によって、パラパラと目を通しただけで、バッグに詰めてもっていったが、旅先では読む暇もない。これからである。ホテルは「シャングリラ」。大連は、綺麗な海と坂の街だ。北京、上海、天津などともまったく異なる。自転車の洪水もない。街の歴史が浅い。上海では三得利（サントリー）だが、この地域はアサヒが強い。いろいろなビールを飲んだ。中国は間もなくアメリカを抜き世界一のビール生産国になる。女性も魅力的だ。

中西　将夫
㈱ＴＣＩ
代表取締役

泰然自若として一所懸命に

スピード・変化の時代といわれ、新しい経営のテーマが次々と登場しては消えてきた。ここで一度振り返って頂きたい。この１０年できちんと習得できたものがどれほどあるだろうか。「失われた１０年」とは将来の糧となる時間を過ごしてなかったということである。一芸は万芸に通ずる、という。であれば、何かひとつのことをじっくり極めたほうが良さそうに思える。日米ともに優れた企業は何か長期的に貫いてきた道があるように思える。その結果として、色々な面で評価されているようである。コア・コンピタンスとはいうが、それを見出し洗練するには数年は必要である。戦略とは、中長期的に経営資源を投入する課題である。十数年前に読んだ経営学・マーケティングの本を読み返すと、その時期からじっくり取り組んでいれば今ごろは、と思わせるものがある。スピードの時代。逆に、落ち着いて一所に全力を注ぐことで、活路が見出せるのではないかと思う。

楢村　文信
Ｐ＆Ｇファー・イースト・インク㈱
ＥＣＲネットワーキング　マネージャー

地球環境保全がかなたに？

京都議定書からの離脱を表明したアメリカが過去に類を見ない卑劣なテロに襲われ、世界が「混乱と不況」の真っ只中に落込んでしまったように見える。

ハートビル法の制定、ユニバーサルデザインの提唱など人は皆何らかの障害者、弱者であるとの視点に立ち、世界をリードしてきた同国の受けた甚大な被害には他山の石とはいっておれない複雑な感情がよぎる。

一方、地球温暖化を含め、地球の危機を救うためのあらゆる工作を施さなければならない時期にきていることは誰もが認めている。にもかかわらず、経済成長を自国の至上命題とする考えの中ではその重要性が後位置に追いやられてしまう。まさにアメリカ。

このテロの発生により沈下した世界経済を立て直すためわれわれに再び「持続可能な経済を無視」した開発が許されることにはならないだろう。優良な地球環境を後世に残す経済成長を今後も至上命題にしたい。

難波　好文
㈱イトーキ
総合研究所　部長

リエンジニアリングからリマーケティングへ

ＩＴ革命が生んだ情報のグローバル化（同時共有性）も、結局は情報処理をする個人の能力と感度次第だ。

他方、市場の成熟は需要を個別化したため、過去の量産・量販という生産システムを改めて、ＩＴによる需要の新たな集約化を考えねばならなくなった。すなわちマーケティングを必要とする時代となった。

いま業界ではリストラがレイオフの代名詞のように蔓延し、終身雇用制度が崩壊しつつある。しかしこれこそ需要創造のための人材活用のチャンスである。日本の未整備なベンチャービジネス風土、すなわち天使でない不純なベンチャーキャピタル、起業の失敗者に烙印を押して再起不能にする業界風土を排斥する必要がある。

これらに起因する規制撤廃と共にリエンジニアリングして、この際優秀な人材の輩出を需要創造のチャンスと捉え、その受皿作りのリマーケティングに大いに期待したい。

西田　弘
ダイハツ工業㈱
社友

IT革命を越えて

ＩＴ革命なる言葉は昨年の流行語大賞であった。流行語ははやり言葉として大半はすぐさま消えて行く。皆が使い、手垢がついて捨て去る。一方、流行語とはいえ定着するものもある。ＩＴ関連では９５年インターネット、９９年のｉモードはこの類である。ＩＴ革命はどうやら前者のようである。失われた１０年を取り戻すべく掛け声であったが、米国のＩＴバブルの崩壊とともに萎んでしまったというのが実態である。しかし、革命は起きなくてもＩＴの本質に変わりはない。ＩＴ革命ではなくて、革新を常に続けており、ドッグより成長の早いマウスイヤーとか、寿命の短い蝉イヤーとか揶揄されている。

ＩＴの本質に、上記のたとえのごとく加速度的な技術変化があり、それは、ネットワーク化、オープン化、ダイレクト化（直結・中抜き・顧客）等である。これらをいかに取り込むかが構造改革であり勝者と成るための決め手である。言葉に惑わされない真撃なる挑戦が次ぎなるＩＴ革命である。

沼本　康明
日本電気㈱　ＮＥＣソリューションズ
第三ソリューション営業事業本部　エグゼクティブコンサルタント

「公正・公平」

訪れた日本人は、ミルフォードサウンドの大自然を眼前にして、異口同音に「ロープウェイをつけ、頂上に飲料自販機を設置すれば儲かるのに」という、とガイドの言。われわれのパーティも例外ではなかった。今から２０年前のニュージーランド旅行の思い出である

いつから日本人は、このような拝金主義の貧しい同一発想しかできなくなったのか。

高度経済成長期以降「それ行けドンドン」で、社会全体が「何でもあり」の風潮となり、タガが緩んでしまった気がする。

本来マーケティングは、公序良俗に反しても「何でもあり」の社会を前提とはしていない。公正・公平の延長線上にあらねばならない。公正・公平の思想は、私の思考回路の中では今を生かされているという謙虚さから生まれると考える。

戦中戦後の飢餓を体験し、今に生を長らえているわれわれ老壮年が、日本社会に公正、公平を定着させねばならない。

野中　信夫
ＭＣＥＩ東京支部
専務理事

国際社会の“オンリーワン”戦略が日本を救う！

今回のテロ事件は、ビジネス界にもひとつの示唆を与えた。米国・欧州と日本の関係である。「イスラム」対「西欧文明」がよく指摘されるが、過激派の標的はどうも“アメリカ標準による世界経済の一極支配”にあるようだ。

たしかに、同じ「欧米」でも「米国」と「欧州各国」の経営姿勢には、相違点が多い。

◎「力」で押す「パワー・マーケティング」ＶＳ「技」で克つ「ブランド・マーケティング」。

◎「量・変革」が武器の「効率第一」ＶＳ「質・伝統」が価値の「効果追求」。

◎「投資家の満足」がすべてか、「社会資本の充足」も視野に入れるか。

（例：「レイオフ」対「ワークシェアリング」や「京都議定書」への対応差など）

さて、「頭は欧州、身体は米国」などといわれるわが日本は“欧・米の長所のミックス・使い分け（＋アジア的感性）”という国際社会のオンリーワン戦略で繁栄を築いた面も大きい。

これから自社は、どの進路を取るべきか？政治・経済で米国追従が加速する今、“スタンスの再点検と確認”が必要かもしれない。

野村　正樹
野村オフィス
代表

SLOWHAND 宣言

嫌な話題が多い。Eric Clapton の古いアルバムを聞いている。６月にバーンド・Ｈ・シュミットの「経験価値マーケティング」をヒントに弊社の経営計画の方針として「心地よい空間を目に見える形で演出する」という言葉を使った。９月になり「目で見える支援が欲しい」といわれた。言葉とはなんとも多様でコミュニケーションは難しい。これからの価値を生みだすには自分自身の中でどんなプロセスを持てば良いのだろうか。SLOW 云々とよくいわれている。そう「ゆっくり」だ。「ゆっくり」は時間ではなく「志」だ。力を抜いて、良く考え、丁寧に、そして動き、ことにあたる。これからは SLOWHAND で行こう。手で感じ手で考えよう

ギターでＧのコードを鳴らすには２弦の開放（シ）よりも３フレット（レ）を押さえた方が少しだけ陽気に響く気がする。ゆっくりと明るく行こう。

橋長　達
㈱ライフステージ
常務取締役

話題のマーケティングとその後

銀座の街並みが急速に変化しています。ビルの高さ規制緩和によるビル新築ラッシュ、海外ブティックの連鎖反応による並木通りのブティック店舗の席巻。裏通りが新店舗街に、横道への新業態喫茶の集中出店。低価格の飲食業・ヘアサロンと価格帯の幅も広がり、毎日新しいビル、新しい店舗が出店しています。「元祖銀座」伝統の気品を保ちながら、この1～2年の変化は目を見張るものがあります。新店舗の陰にはバブル崩壊後の画廊、和装店の衰退など時代変化の一方、海外有力小売業の鳴り物入りの進出が突然撤退するなど、短期変化も激しくなっています。さて、マーケティングの研究テーマには注目され話題となる事例が取り上げられます。しかしながら、その成功事例は1年後には見向きもされなくなるケースが多くあります。マーケティングの研究はとりあげたテーマのその後についても追跡する必要があります。各業界の新マーケティングの激戦区「銀座」を散歩してみませんか。

早川　和男
㈱資生堂
業務推進部　課長

しっかり考える

商品・サービスの値崩れは、価値の目安を失った混乱した社会と暮らしの姿を反映したものである。いうまでもなく豊かさの中の貧困とは、人々の人生観を含む社会全体の価値観の崩壊を指している。価値観の多様化、個性化が進んでいるともいうが、それはバラバラと散らばりながら崩壊していく姿を見て、体裁良くいい換えているだけなのではないだろうか。

思考の単純さを武器にした狂信的宗教や、中央集権的政治思想が表舞台に出てきたことからみても、実際には価値観は多様化も個性化もしていなかったことを証明している。価格で勝負！一律100円！などのうたい文句も思考停止型販売の典型である。

考える力を失った生産者、販売者、購買者。いよいよ私たちは「しっかり考える」ことに重きを置くべき段階にきた。自分で考える、生産者と一緒に考える、生活者と一緒に考える…、そして、考えること自体が価値を持つ時代。新たな価値観はそこからしか生まれてこない。

平田　実
㈱コミュニケーション・デザイン・ラボ
代表取締役

お願い！TV報道に溺れないで

ニューヨーク・ワシントン同時テロ事件。アメリカ国内すべての空港閉鎖。報復戦争勃発か、世界の目は一斉にアメリカ政府の動向を追う。緊迫を伝えるＴＶを見ながら、私は不安と緊張を抱えて香港での会議に出席するため成田を発った。そして会議は、参加を予定していたアメリカ人５１人の姿がなかったものの、順当に進行し閉会した。事件は事件だが、ここには日常が日常で存在していたのだ。国際的な事件は、映像報道（ＴＶ）によって事件の印象を巨大化させる。それが、異常な社会的緊張を作り出し、かえって適切な対応と判断を阻害するのではないか。スポーツをする人はわかるはずだ。緊張したままの筋肉からは、それ以上の力を出せないことを。世界の一隅で起きた事件を瞬時に拡大して世界中に伝えることを可能にする現代テクノロジー。しかしそれが不当な緊張を生み、判断を狂わす恐ろしさを、映像伝達を生業とする者として訴えたい。「お願い！ＴＶ報道に溺れないで」と。

平松　昌子
㈱ケーブル・パーソンズ
常務取締役

“気持ち”を軽視した効率化の危険性

インターネットを使った広告宣伝の仕事に関わりはじめて、これまでとは違う新たな発見の連続なのだが、最近とても気になることがある。それは、広告会社（特にネット専業）の多くが、「効率化」の名の下に手抜きをしてはいないか、ということだ。

例えば、こちらが必死になってオリエンテーションをしても、出てきた提案は自分達が売りたい媒体をひたすら並べただけであったり、こちらが示した条件でただスクリーニングをしただけの媒体リストを見せて「さあ、この中からどれでも選んでください」というようなケースがあった。彼らにしてみれば、作業の効率化なのかもしれないが、受け手からするとそれは「手抜き」にしか見えない。もちろん効率化は重要なのだが、その際に“人の気持ち・思い”のようなものまでは省略してほしくはないのだ。それを軽視した効率化は、最終的に顧客離れを起こすに違いない。それは、Ｂ to Ｂ も Ｂ to Ｃ でも共通なのだ。

広瀬　雅人
㈱フジサンケイリビングサービス
営業推進部・グループリーダー

真の顧客第一主義

最近良く耳にする言葉に「顧客第一主義」がある。現在のような極端な供給過剰の社会にあって、お客様の意向を無視して商売が成り立つはずがないといってしまえばそれまでだが、これ程実際に実施されていない原則も少ない。そもそもわれわれが提供側からサービスを受けて本当に嬉しいのは、形よりもむしろその人の心に接した時であって、単に売上げを増やすために慌てて実行されても白々しい印象が残ってしまう。第一自分の家族や友人達を大事にしない人が、お客にだけ親切にできるものだろうか。そこには自分にとって本当に大切な人達のお役に立ちたいという気持ちが、行為となって発露されて始めて貴重なのであって、かつ共感を生むのだと思う。その意味で動機不純な「顧客第一主義」は、局面が変わればすぐに忘れられて価値を生むことなく消えてしまうのではないか。いやしくもサービス産業に属するものは、まず本来の大事な人達に対する愛情から実現し直す必要があると痛感するこの頃である。

廣田　正
㈱菱食
取締役社長

「もう一度、人間を見つめるところから」

従来のマーケティング手法の多くは、消費者は常に理性的に購買を決定する合理的な生きものだという前提に立っている。しかし、われわれ自身の日常生活では、理屈で説明できない感性的な基準で購買を決定することはよくある。つまり、人間は理性的であるとともに感情的な動物だということである。

そんな観点からの新しいマーケティングアプローチの一つが、「体験価値マーケティング」だ。

伝統的手法では、主に製品やサービスの物理的な特徴と機能的ベネフィットに焦点をあて購買前の認知獲得と態度形成を重視した。しかし体験マーケティングは情緒的ベネフィットや心理的満足感も含めた全体的な消費体験に焦点をあて、さらに、購買前だけでなく使用中や購買後といった、すべての時点でのブランド体験を重視する。今、わが社ではB.H.シュミット教授とこれに関するメソッドの共同開発を継続中だ。

消費が伸び悩み、価格競争が激化する成熟市場において、期待されるブランド価値創造への方法論だが、このアプローチから「顧客接点」の意味を考えていくと、従来とは異なる新たな可能性が見えてきそうだ‥‥。

福崎　隆司
㈱アサツーディ・ケイ
第３ＡＤカンパニー　局長

プロジェクトXを読みとる

ＮＨＫテレビのスペシャル番組プロジェクトＸに、３０代を中心に多くの人々が惹きつけられているという。プロジェクトＸがらみの書籍も次々と出版され、プロジェクトＸの市場すら生まれてしまった。まさにこのこと自体が番組を中核とするマーケティングの成功でもある。

ところで、放送されたプロジェクトＸの共通点を探って見よう。もちろん強烈な意志を持ったリーダーは不可欠な要素である。だが、そのリーダーの目的とすることを理解し、自分の力なり技術なりを生かしてリーダーを助ける人々のチームが不可欠なのだ。

放送では、リーダーだけがクローズアップされるのは当然の成り行きだ。しかしどの一人が欠けてもプロジェクトＸの成功は成り立っていないはずだ。それがイノベーションの起きる条件ではないのか。

福原　義春
㈱資生堂
名誉会長

勇気をもとう

この稿を依頼された時、テーマは閉塞突破ということで考えていた。しかし、今回の米国での同時多発テロの発生で、頭の中がまっ白になってしまった。事件の大きさと、理解を超えた事態に立ち竦んでしまったのが正直なところである。

これまでくすぶっていたものが突然表出し、次の時代の対立と緊張を暗示させるには十分すぎる衝撃であった。世界、国内、社会、経済などの深部に激震を与え、あらゆる分野で変化をせざるを得ない状況を作り出すだろう。

私達はどう対処するか。これまでにない決断と対応をとることを覚悟しなくてはならない。評論や一般論ではない個性的で独自の判断。思い切った決断。そしてスピードと強力な行動。これを勇気をもって実行するしかない。この勇気こそが、今、私達に求められていることの第一ではないかと考える。

細川　治
㈱資生堂
取締役専務

マーケティングは、経営そのものである

「マーケティングは重要すぎて、マーケティング部門の人には任せておけない」というのは、ヒューレット・パッカード創業者の一人であるパッカードの言葉である。マーケティングはまさに経営戦略そのものであるべきである、の意をよく表している。

私もソニーに２２年間勤務中に、盛田会長がウォークマンやＣＤ等これといった商品のマーケティング戦略に乗り込んできたのを目のあたりにした。値付け、初期生産量、ネーミング、広告のキャッチフレーズ、商品企画等、マーケティングの真髄にまで踏み込んできた。そしてあとで気がついてみると、これらの戦略商品へのトップによる直接介入を通して、ソニーの企業文化を創出していった。経営理念や経営方針は額に入れた美辞麗句ではなく、具体的な商品のマーケティングを通して、社員全体や顧客に見える形となる。

レビット教授のハーバード・ビジネスレビューの最も有名な論文のひとつである「Marketing Myopia」は、その後「マーケティングの革新」という本に収録するとき「Management Myopia」に題名を変更した。これも、マーケティングとマネジメント（経営）が、まさに同一であることを表している。

前田　昇
高知工科大学
教授

時空間を超える“こころと市場”

今世界は、ローカルな回帰主義とグローバル市場の同質化が恐ろしいほどのスピードで同時進行しているのではないだろうか。この夏訪れたホーチミン市では、入国審査だけが社会主義国で、市内に入ると資本主義国となんら変わりがなかった。特に、ＴＶではＣＮＮのライブ放送や世界の証券市場がリアルタイムで放映されているし、コマーシャルも日本で見るものと違和感はなかった。夜中に空港に着いたときの様子は、国外に避難していた人々が、続々と大きな荷物を抱え帰国している。それはある種の凱旋でもある。物質的なモノばかりでなく避難先で得た知恵も持ち帰っている。そして何より羨ましいことに、人々は４０年前の日本人と同様の熱意を持ち、ハンディキャップのない世界の情報を収集・発信する術を心得ている。そのことは、世界視点で自らのリソースを見極め、ベストプラクティスを実践できる大きなチャンスを持っているということではないだろか。

増尾　朗
㈱ニチレイ
営業企画部　企画開発グループリーダー

打つ手はある！動こう

ある人はいった「今は戦国時代、すべては大将で決まる」と。おおむね賛成である。強い兵隊が何人かいても全体を動かす力にはならない。決断をするのは間違いなくトップである。トップがオールマイティである必要はないが、そこで出されるデシジョンこそが企業の生命線である。その意思決定にマーケティングがうまく機能しているのは最低条件！将来、自社を取り巻く環境がどう変わるのか？ユーザーの価値観がどう動くのかは１００％予測できない。しかし、将来に向け自社の資産（人的資産も含む）をどう運用・強化するか？は手が打てる。そのシナリオは合議制ではできない。限りなく独断的で良い。ただ方針が、社内に浸透し、動き出すためのプログラムや反応できる組織力の整備はいる。不透明な時代、概して守り一辺倒になりがちだが、むしろチャンスと捉え、多層的な攻めをする時期。チャレンジし、失敗を恐れない経営風土そのものが大切になる。

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

凛とした生き方、行き方

「奢りもしないが卑屈にもならず、今やるべきことを陰日向なくやる」

９０年代半ばのある朝、新聞のコラムに、こんな一文が載っていました。詳しい内容は忘れてしまいましたが、２１世紀におけるわが国のあり方に関する、ある政治家のコメントの一節であったと、記憶しています。その時以来、この言葉は私の基本的な行動規範になっています。

人も会社も、調子の良い時もあれば悪い時もあります。その都度私たちは有頂天になったり、必要以上に落ち込んだりします。そして、自らを見失ってしまいます。わが国経済のバブル景気とその崩壊過程は、その好例です。

どんな状況下にあろうとも、高い理想を持ち、自らの役割を確認し、他の評価にとらわれず、目指す目標に向かって黙々と努力するという、凛とした生き方、行き方を実践したいと、私はいつも思っています。

松本　庄司
㈱やまや
常務取締役経営企画室長

「最終利用者」への誠実さ

記者時代、「新商品を記事にしてほしい」「この本を書評欄に」などの依頼を受けることがよくあった。

知らせたい人の情報を仲介して知らせるのも、マスコミの重要な役割だが、かといってすべてを載せるわけにいかないから「選択」がある。しかし、メディアの生命はその「選択」に掛かっている面があるから、誰かに頼まれたからといって、そう安易に「いいですよ」とはいえない。どうしようかと思案するうち、時間が過ぎてしまうこともあった。

効果的な宣伝から危機管理まで「マスコミ対処法」が大流行している。しかし、マスコミは「利用」しようと思ったら、必ず見抜かれて逆作用する。大事なのは、最終利用者のために、あくまで内容を「誠実」に伝えるという姿勢だ。それにマスコミも動かされる。

考えてみれば、人生どんな場面でも同じであり、当たり前のことだ。なにもマスコミだけ特別のことがあるわけではない。

丸山　重威
関東学院大学講師
ジャーナリスト

マイホーム主義からホームレス主義へ

これまで多くの企業は家庭を相手に商売してきた。家電はもちろん、住宅も自動車も醤油もスーパーも、だいたい全部そうだ。戦後増加した核家族というものが消費の単位になり、その核家族に物を買わせて企業も大きくなった。しかし今不況にあえいでいるのは、まさにそういう家庭向けの商売をしてきた企業だ。ユニクロは個人向けだ。だからあらゆる体型をカバーしている。あるいはトヨタのヴィッツのＣＭには親父は出てこない。あれはシングルマザーを描いたＣＭなんでしょ？とある若い女性は当然のように私にいった。すでに若い世代は家庭を前提に自分の人生を見ていない。そしてホンダのフィット。まさにクルマのユニクロだ。携帯電話は個人をついに、完全に、家庭から解放してしまった。実は今まで若者は電話をかけるためだけに家に帰っていたのだ。個人が個人の都合でいつでもどこでも好きなことをする時代が本格的に到来している。それを私はホームレス主義と呼ぶ。

三浦　展
マーケティング・プランナー

時流の強者

強者の「基本法則」は、「強者は弱くなる」ということである。基本法則どおり、弱くなっている強者ばかりである。「例外法則」というのもある。「例外的に、前より強くなる強者」がいる。トヨタ、花王、富士フィルム、武田薬品などはその典型だろう。

「時流の法則」というものも確認することができる。１０年前には存在しなかった強者たちである。誰も解決していなかった課題を解決した企業である。今までになかったビジネスモデルをつくり上げた企業である。ユニクロ、アスクル、ロックフィールドは、その典型とみることができる。

彼らの経営の戦略原理は次の５点に集約できる。

①顧客ダイレクト
②ソリューション
③連続自己革新
④機能連結力
⑤情報システム

さらにもうひとつ追加すれば、すべて「顧客接点サービス」企業だという点である。かれらは、接点のブランド化に成功している。

水口　健次
㈱戦略デザイン研究所
代表

13の勇気

マーケティングに一番必要なのは「勇気」だということに早く気づこう。とりあえず次の１３でどうだ。

①すすんで提言、提案、ゆさぶる勇気
②タイミングよく決定、決意、決心する勇気
③先頭にたって挑戦、実行する勇気
④失敗を考えず、リスクを恐れない勇気
⑤いざとなったら身分、役職を捨てる勇気
⑥ときにはいったん白紙に戻す勇気
⑦生き甲斐を変える勇気
⑧機械、システムを信じすぎない勇気
⑨少しくらい太ってもよい。しっかり飯を食う勇気
⑩話すより聞く時を増やす勇気
⑪既存の勢力（例. 上司・経営者）と正論で戦う勇気
⑫手柄をひとりじめしない勇気
⑬効果・恩恵を競合社にもわけ与える勇気

三田村　和彦
三田村和彦企画事務所
代表

いまこそ心を通わすとき

人間の最も人間らしい心って、何だと思います？それは、「感謝」じゃないでしょうか。そして２０世紀の終盤にもっとも稀薄になってしまったものでもあります。マーケティングの定義やテクニックもいろいろあると思いますが、つまるところお客さまに心から感謝し、それをどうお伝えするかということだと思っています。商品性から事務プロセス、価格体系、お問い合わせに対するお応えまで、私どもがご提供するすべてのもので「感謝」を体現できたら…。そんな会社になりたい。と思っています。インターネットのお陰で、生活者がパワーを持てるようになりました。日本では、まさに革命的なことです。いま、企業や行政と生活者の間で、２０世紀とはまったく違う力関係が生れています。とっても素敵なことじゃないでしょうか。そして、そこにビジネスチャンスがある。新しい時代は、まさに心を通わすコミュニケーションの時代なのです。

宮井　芳行
㈱ジャパンネット銀行
代表取締役社長

価値の視点

多様化にともなって、従来の価値に対する意味が変わってきた。

機能・利便性、コスト、ステータスといった満足から、精神的なもの－気分、充実、安全・健康、癒しなど。これからのマーケティングを考えるうえで、単なる顧客満足ではなく、顧客が求める価値の視点が重要と思われる。

例えば、水ビジネスがこれほど伸張すると予測できたであろうか。ミネラルウォーター市場が昨年１，０００億円（年間伸び率約１０％）、総生産量１０９万キロリットルで、一人あたり８６リットルの計算になる。世界的には、もっと伸びるといわれている。ただ同然なものに価値が認められたわけで、これからこういった「気のつかないもの」「従来価値と認められてないもの」に対するビジネス化が出てくるのではないか。

問題点－課題－解決策といった思考経路からは、なかなか発想されず、「だからどうするのか」が問われていて、これが今後の価値の視点に求められそうだ。

宮腰　勉
㈱電通関西支社
プロモーション事業局　局次長

消費の主役はいつの時代も女性

「女性を狙え」、何を今さらといわれそうだが、かれこれ過去２０年間ほど続いてきたこの言葉は、２１世紀も生き続けている。

２００１年９月、大阪のある百貨店は大改装をやった。１階から４階まで全部が女性対象の売り場。さらに、月末には、８階の食堂も太目サイズの婦人服売り場に。この改装への投資額がなんと２３億円とか。この不景気風が吹くさ中で、どうなっているのかと案ずる反面、不況だからこそ思い切りが必要なのかと思ったりもする今日このごろ。

それにしても男性はどうなっているのか。いつの時代も市場では脚光を浴びないようだ。車、ゴルフにしても市場は大きくないし最近では、「洗える背広」が話題になった程度で実にわびしい。

女性も主役は一時主婦であったが、今は若い女性が全盛。服飾だけでなく旅行の世界で女王様ぶりを発揮。男性に移行するときがくるのか、私のマーケの興味は続く。

宮本　豊子
兵庫県立生活科学研究所
参与

次世代に向かうということ

２１世紀スタートの年はとんでもない年だった。前世紀に積み残した不良債権の山とＩＴバブルの崩壊、米国同時多発テロによる影響から日本経済はボロボロにされ、先行きに対する悲観論ばかりで一億総弱気状態に陥った。こんな時代にこそ、景気や株価に一喜一憂することなく、自分の得意分野を強化、研ぎ澄まし、「何をどう変え、何を実現し、世の中に何の価値をもたらすのか」というビジョンをもてるかどうかが、次の世代の勝者を決める。

今年“栄光の背番号３”巨人軍監督長嶋茂雄が引退した。原新監督のもとに大幅な若返りが図られた。次の世代に向けた準備が整っているのかどうか、一抹の不安は残るが、新しい芽は常にリスクのかたまりだ。リスクを数え始めると限りがない。それは危険な賭けだ、そんなことで大丈夫か等と考え、その芽を摘むのはいとも容易なことだ。安全な道ばかりを選んだ結果、気づかぬうちに大きなリスクを背負い込むケースの方が実は多い。

次世代とは何か客観的なものであるかのごとく錯覚しがちであるが、実は次世代に向かうために必要なのは「強い意志」のような気がする。

宮脇　賢治
花王株式会社
マーケティング開発室　室長

企業経営のコアはいつも「人間」におく

どんなきびしい企業環境のなかにあっても、志が高く、強く、広い視野と深い慈愛と思索、濃密な人間関係を大切にしている企業には生命力を感じる。経営の真中に人間の“生命の質”をおいて、市場、顧客の声をしっかりきいて、「うそ」のない経営を実践し、自らの開発するノウハウに真剣に取り組む企業には、「信頼」を絆として、顧客が必ずついているものだ。

緊急に求められている企業課題は、次のテーマを、全企業人が心一致のもとに、政策を共有し、考動一致していくことにある。

① 会社の保有する「コア技術」の研磨で、ドミナントな差別的価値をつくる
② 専門的知識を基礎に、的確な提案力、対話力を強化し、実践する
③ 市場の欲するものをさぐりあてるため、深い調査を継続的に展開しておく
④ 社内の知恵と活力を結集すべく、プロジェクトの発動、ワークショップづくりを活発にすすめる
⑤ トップ自身が会社の難しい作業、課題開発、営業活動に捨身で熱烈なエネルギーを投入する。

とにかく、この苦悩の市場経済のなかで、勝組に入って、ポジティブな経営をするには、企業行動―起業―への精神の強さ、好きな仕事へのあきらめのないタフな学習と顧客への接触しかないと思う。いま、営業マンは本当にお客様とふれ合っているだろうか。

マメに、几帳面に、誠実に、使命感に燃えて、いかに“お役に立とうか”とサービスしているだろうか。心や気迫がうすく、真のマーケティングとは心と心の声かけ、ふれ合い、理解、信頼、期待、はげましなのだということを、もう一度身につけなおす必要があるのではないかと感じている。

それ程、いまの企業人には、自らの「商い」への迫力の発熱を感じないのだが、いまこそ奮起、学びそして行動する商人社会の姿が期待される時だ。

村田　昭治
慶応義塾大学
名誉教授

芸名を名乗る時代に

最近相次いで親しい人を失った。一人は直ぐ上の兄、もう一人は大学時代の親友。どちらにも生前の仕事ぶりを讃える文字が入った戒名が付けられた。しかし、死んでから誉められてもね…。今、まさに一人ひとりが芸を要求される時代になってきた。あなたはどういう資格を持っているのかと厳しく問われる。どういうポストに就いているかより、どういう能力・芸を持っているかを大切にする時代になっている。それならいっそのこと自分の芸が人に伝わるよう皆芸名を付ければよいのではないか。歌舞伎や日本舞踊、落語といった世界では、その芸の進歩と共に名前を変え襲名披露する。例えばマーケティング担当も最初は「市場亭調査」とか「商品家開発」等と名乗りレベルが上がれば「市場亭名分析」とか「商品家開発神」に変えて襲名披露すると時代の流れに沿えるのでは。柳家小さんといえば落語会の大看板だが、この時代の流れを見誤り柳家はさん、とか柳家ひさんと呼ばれないように。

村田　省三
旭化成㈱
ホームプロダクツ事業部　事業開発センター長

「職人」を輸出しよう

「ビジネスの再建に奇策なし」とダイエーの高木社長が語っていた。不良資産処分と本業回帰に全力投球しているトップの発言。

国も同じだ。巨額の財政赤字をかかえ本業が何かを見失い漂流する日本。港湾取扱量で東京港の６倍もの規模をもつ香港やシンガポールの港湾運営技術は日本人が指導。中国の荒地を灌漑し商品力のある米作を可能にしたのも日本人技術者。ニューヨークの地下鉄も日本製。日本人金型職人の中国メーカーによる大量スカウト。

職人は日本の唯一の資源だ。足りないのはそれを支援するしくみ。しくみをつくる知恵。マーケティング発想の国策。組織化してビジネス化する知恵が足りない

日本株式会社の本業は、受益者のために苦労をいとわず、愚直なまでに細部を追求し、現地・現場主義に徹する良心的技術者たち、「職人」集団のプロデュース業である。

矢嶋　隆
早稲田速記医療福祉専門学校
病院管理科教員

今こそ「良い」ものを

２１世紀の１年目もあと３ヶ月あまり。４～６期ＧＤＰの伸びはマイナス０．８％、失業率は５％となり、さらに追い討ちをかけるように９月１１日朝、米国の同時多発テロが発生、株価もあっさり１万円を割込んで先行きへの不安がますます大きく広がっている。いまわれわれはまさに未曾有の危機のなかにいる。だが同時にそれは企業にとって決定的に勝ち残るまたとないチャンスでもある。今はユニクロ、マックに代表される「安さ」が勝ち残りの条件になっている。もちろん安いだけではダメで当然良いものでなければ生き残れないはずである。ただこれからは「良い」の意味がより広く、本質的なものになっていくのではないか？今までは消費者にとっての良いものであればまず問題はなかったのが、これからは製造から廃棄までのすべての段階で、環境や人権や安全などあらゆる面において「良い」ものが求められることになろう。

矢部　廣志
㈱アムラックストヨタ
ＭＥＧＡＷＥＢ　チーフマネージャー

観光産業、地場産業、商業の融合化

わが国の観光地では、せっかくたくさんの観光客がやってくるのに商店街はそうした客をみすみす見逃してしまっているところがほとんどといってよい。すぐれた地場産業がありながらその土地で買うことさえできないのだ。

一方、ヨーロッパの観光地では、訪れた観光客を快適で美しい商店街に呼込んで、地場でつくられた、すぐれた商品、あるいは商店街の人たちのセンスで選び抜いた商品を巧みに売っている例をたくさんみることができる。フィレンツェ、ローテンブルク、ブラハ、ベルギーのブルージュ、フランスのストラスブール、どれもそうした例である。

２１世紀は少し誇張していえば“観光の世紀”である。観光で人を集め、商店街で地場産品やセンスで選び集めた商品を売ることが地域振興、産業振興にとって重要である。こうした“観光産業と地場産業と商業の融合化”をはかることが欠くことのできない視点となっている。

山口　貴久男
㈱生活行動研究所
代表取締役社長

「ニッポンの元気」を創出

ニッポン全体に元気がない。なぜだろう？マーケティングの観点から考えると、自信と自身を失っているように見えて仕方ない。ハンバーガー・牛丼戦争を笑ってしまうといったら不謹慎か。一社が成功すると他社がまねて右へ習えである。バリューセット大いに結構。しかしどう考えてもバリューが価格に集中し過ぎている。この競争形態が続けば続くほどマーケットの一強支配が加速するのは目に見えている。今こそマーケターの実力が問われる時。本物には「価格は二の次」とよくいわれる。必要以上に競争相手の戦略を意識していないか。原点に戻りビジネスの本質を考え直す時期に、社会全体が差し掛かっていると思う。ここでいう「本物」とは商品やサービスに十分な付加価値があり、消費者が満足しリピーターになってくれることである。現在の「おかしなマーケット構造」の打破こそマーケターのミッションであり、その実現こそが「ニッポンの元気」を創出する。

横尾建一
ナレッジワークス
代表

マイオピアに陥っていないか？

印刷のマーケティング戦略の目指すところは、マクロとOne to Oneである。マクロには「伝統的」な印刷媒体を、One to Oneにはオンデマンド印刷からコンテンツまでを視野に入れたクロスメディア化への指向が顕著である。しかし、マーケットはそれらを求めているか、何が欲しい情報なのかが見えないまま、いたずらに設備と人を入れているのが印刷関連の業界なのだ。

あまりにもMyopia(近視眼的)ではないか。

印刷には自社の製品はない。すべてクライアントから発注を受けてクライアントの仕様の製品を製造し提供する商売である。クライアントに対するマーケティングをするのではなく、そのクライアントの市場に対するマーケティングをして、クライアントに儲けてもらう提案が必要なのだ。

お客が儲からないと仕事がこない、という印刷業の宿命を、マイオピアから引いた視点で再度見直すマーケティングが急務である。

吉川　昭二
文祥堂印刷㈱
取締役制作部長

販売の原点は顧客にあり

ある酒販店前の自動販売機での体験です。お金を入れても、商品もつり銭も出てきません。店のご主人らしき人に声を掛けると、この機械は調子悪いんですワと、機械を開け裏から商品とつり銭を出してくれました。ところがその対応たるや、詫びコトバはおろか、おおきにのコトバもありません。悪いのは自動販売機なのでしょうネ。

自動販売機の発達、コンピューター＆自動化、省人化の進展と共に顧客が忘れられているのではないでしょうか。

売るための機械化、システム化の必要性は否定しない。でも機械化、システム化そしてＣＭにのみ頼り、どんどん顧客から離れ、顧客の顔を見なくなったのでは、の反省はあまり聞かない。

システムとＣＭだけで売れるのであれば、大型店舗や通販会社がつぶれることはないはず。やっぱり顧客を忘れているのだ。

吉田　宏
㈱ヒューマンデザイン
代表

営業とIT

営業のＩＴ（情報技術）活用が推進されている。いずれの世界にあってもＩＴ活用は時代の要請である。営業の革新にとってＩＴは願ってもないチャンスではあるが、その使い方いかんで、成長に天と地の差を生むことも考えておきたい。ＩＴというとまずイメージされるのがインターネット、イントラネットだろう。営業にＩＴが導入されて、人々が最初に親しむのは、社内はもとより社外との各種通信である。本社から各種の連絡が頻繁に入り、その間を縫って他部門からデータや情報を送れと頼まれるかと思えば、突然上司から販売数字への叱咤激励が飛び込む。日々忙しく通信にいそしむことになる。しかしここで考えなければならないのは、ＩＴが通信機能だけではないということである。情報処理でどれだけ使われているのか。顧客情報を集め、整理・分析し、営業戦略・戦術に活かす、営業の顧客管理はまさにこの分野である。個のマーケティングの時代に入り、「顧客管理」こそが営業活動の鍵を握る。当初コンピューターが情報処理をそのもっとも得意とした機能であったことを思い起こし、通信管理と情報管理の双方をうまくこなした営業のＩＴ成果を期待したい。

米田　清紀
㈱マーケティングソフト
代表取締役

eロイヤリティ

インターネットの利用、普及は着実に進展している。この進展に伴い、ネットビジネスもバーチャルとリアルを融合したクリック＆モルタルの仕組みを構築するのが当たり前のようになってきた。このような環境下で、勝ち残るためには、いかに顧客の支持を取りつけ、継続的に利用してもらえるかにかかっている。リアルの世界での顧客ロイヤリティの向上と同様にバーチャルの世界での顧客ロイヤリティの向上にも注意を払う必要がある

これからのネットビジネスでは、真の顧客をきちんと見極め、その顧客のマインドシェアをアップすることにより、長期的なリピートと継続的なアップセルを実現し、顧客の生涯価値をどこまで増やせるかという考え方、eロイヤリティの向上が重要である。

ネット接続の端末は、PCを始めとして、携帯電話、PDA、ゲーム機、情報家電というように多様化してきた。これらを含めて、あらゆる顧客接点でいかにしてロイヤリティを高めるかを至急検討すべきだ。

若林　健三
日本電気㈱
Eビジネス事業部　販売促進部　部長

三つの翼

激変の今、独創性と共創性という二つの創造性の翼と、鋭敏な情報収集に基づいた俊敏かつ明確な意思決定と実行力という行動の翼が必要だ。歩きながらどころか、走りながら考えていても機会損失を招いてしまう時代、飛ぶしかない。少々極端な表現かもしれないが、ドッグイヤーとかマウスイヤーともいえる変化に先んじるには、即断即決とさらなる変化に適合させて修正しつづける以外ないからである。翼という表現にはもう一つの理由がある。それは市場の風を見て捕まえることが出来るかどうかということだ。この気まぐれな風を先につかむことができれば優位性を確立できる。ポイントは、今までの常識や成功体験・成功事例にとらわれることは大きく飛躍するチャンスを見逃すことにつながる危険が大きいことだ。古代ギリシャ神話の「ヘルメス」は商売や貿易の守り神。羽の生えたサンダルをはき、頭の回転が早かったという。迷う余裕があるなら飛んでみようじゃないか。

渡辺　紘一
㈱ケーブル・ソフト・ネットワーク
代表取締役社長

マーケティング理念は営利組織だけのものか

特殊法人の民営化、中央省庁の綱紀粛正改革の意味は、公組織へのマーケティング理念の導入にほかならない。

マーケティングとは、デモクラシー思想に立脚する、考え方であり、経営理念であり、民衆の価値観である。

これから、公組織におけるマーケティング理念を定着させるために、競争原理の導入や情報公開の徹底など、新たな制度的枠組みが整備されてくるだろう。

そろそろ、日本の文化や秩序と整合する、公組織マーケティングの研究に着手する条件が調ってきたようだ。

渡辺　好章
城西大学
教授　留学生別科長

あとがき

さんざんな２１世紀の幕開けだった。デフレ現象、失業率５％、ＩＴ不況、同時多発テロ、狂牛病…。あげればきりがない。

この大変な、激動の、閉塞感が漂い始めている時に、１０８人からの提言をいただいた。深みのある、重みのある言葉だ。そして、言葉を超えた勇気をいただいた。

私たち実務家は、立ち止まっていることはできない。どんな状況の中でも解決策を提供し、強力な解決力をもって立ち向かっていかねばならない。私たちは、この提言の中にある言葉と、勇気を所有するだけでなく、それぞれの現場で発揮していかねばならない。

２００２年がどういう年になるかは誰にもわからない。だが、この提言の言葉と勇気を発揮していくことで、先が開けてくることは間違いない。

最後になりましたが、通算１９号となる「百人百語」に提言をお寄せいただきました皆様に、この場を借りてお礼を申し上げます。

２００１年１２月４日

編集委員

- 近藤　聰
- 石田　巍
- Ｆ・ウレマン
- 小野瀬　修一
- 岸田　弘
- 榊間　良治
- 田島　秀人
- 田中　早苗
- 福崎　隆司
- 増尾　朗
- 宗吉　慎
- 矢嶋　隆
- 横地　広之

百人百語　2002

発行日：　初版 2001 年 12 月 4 日
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３Ｆ
Phone 03-3263-7134　/　Fax 03-5275-1246
e-mail　jimu@mceitokyo.org
Homepage　http://www.mceitokyo.org

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
マーケティングを学ぶ人々に広く門戸を開放した組織
それが“MCEI”

MCEIとは

MCEIは、マーケティングを学ぶ国内及び海外の人々を支援する事業を行い、広く門戸を開放し、生涯学習教育に寄与し、人々の豊かな暮らしを実現することを目的とする組織です。
スイスのジュネーブに国際本部があり、世界各地の支部がマーケティングを通じて交流しています。

MCEIの歴史

MCEIの源は、1954年アメリカのニューヨークでセールスプロモーションの実務家が集まり、まだ体系化されていないノウハウの交流をはじめた組織に端を発します。
日本では、渡米研修した水口健次氏（現東京支部理事長）が、1969年東京支部を設立、以来30年間以上非営利のマーケティング研究組織として、会員のボランティアにより運営されてきました。この間1972年には大阪にも支部を設立しました。
毎月の研究会開催、毎月の機関誌の発行、毎年会員の提言集「百人百語」の発行、海外からの留学生対象の懸賞論文募集と表彰、海外研修ツアーの実施、国際大会、アジア大会の開催・参加等幅広い活動を行い、マーケターの養成、国際交流に努めてきました。
東京支部は、設立以来このような活動を続け、世界の各支部から最もエキサイティングな支部と評価されています。
特定非営利活動促進法が施行され、この素晴らしい組織を永続ならしめるため、大阪支部と一緒になって2001年にNPO法人を設立しました。