

百人百語

100 People, 100 Voices

2005



Marketing
Communications
Executives
International

MCEI東京・MCEI大阪

百人語

100 People, 100 Voices

2005

百人百語2005

目次・索引

(掲載はお名前順になっています)

- | | |
|---|--|
| ■ Paul Genton [MCEI International Chairman]
『Beginning at Home』
..... 1 | ■ 今尾 昌子 [グラン・ルー]
『「恋する大人」のマーケット創造を』
..... 5 |
| あ行 | |
| ■ 池田 憲昭 [(株)アシックス]
『法律に頼らないバリアフリーの環境
配慮の視点へ』..... 2 | ■ 岩佐 三朗 [(株)ストラテジ&システムズコンサルタント]
『今 アクティブエルダーがおもしろ
い!』..... 6 |
| ■ 石川 由紀 [アスパック(株)]
『脱少子化は自立教育から』
..... 2 | ■ 岩田 喜美枝 [(株)資生堂]
『ワーク・ライフ・バランス』
..... 6 |
| ■ 石黒 幸雄 [カゴメ(株)]
『今こそスピードの時代』
..... 3 | ■ 岩政 幸伸 [民事再生法適用会社]
『知恵×勇気で競争相手より働け』
..... 7 |
| ■ 石田 功 [キリンビール(株) 医療カンパニー]
『オンリーワンをもつ』
..... 3 | ■ 上野 延城 [上野ジュエリー研究所]
『キーワードは「時間軸」』
..... 7 |
| ■ 磯部 洋 [(株)エッチ・アイ・コーポレーション]
『消費者にニーズはない』
..... 4 | ■ F・ウレマン [(株)ジャパン・リサーチ]
『死ぬまで指示待ちか』
..... 8 |
| ■ 市村 次夫 [(株)小布施堂]
『ナショナルブランドの溶解』
..... 4 | ■ 大塚 明 [(株)ヤオコー]
『小売業のスタンダードとは何なのか』
..... 8 |
| ■ 伊藤 景一郎 [伊藤景バック産業(株)]
『昨今行列の出来る店』
..... 5 | ■ 大槻 博 [多摩大学]
『販売促進の中身と位置づけの解明
を!』..... 9 |
| | ■ 大橋 照枝 [麗澤大学]
『サステナブル・ジャパンに向けて』
..... 9 |

目録	緒方 知行 [ヒューマンウェア開発研究所] 「武士道」……………	10	目録	吉川 京二 [(株)ケースマーケティング] 「[共感営業] のすすめ」 ……………	15
目録	岡橋 葉子 [岡橋マーケティング研究所] 「[エネミー・レス] の認識を強めよ」 ……………	10	目録	木元 伸一 [(株)資生堂] 「日本の新価値「クールジャパン」」 ……………	15
目録	沖 幸子 [フラオグルッペ(株)] 「[生活関連ビジネス] に注目」 ……………	11	目録	栗田 芳夫 [JR四国スーパプロジェクト顧問/ (株)めりけんや顧問(FC事業統括)] 「2匹目のどじょう」……………	16
目録	奥住 正道 [(株)奥住マネジメント研究所] 「目前に迫る人口減社会」 ……………	11	目録	近藤 聡 [(株)千修] 「鬼十則・吉田秀雄」 ……………	16
目録	奥村 安平 [花王(株)OB] 「企業戦略は“選択と集中”？」 ……………	12	さ行		
目録	尾田 信隆 [タイガー(株)] 「仕事に夢を」 ……………	12	目録	坂井田 稲之 [(社)日本ピー・オー・ピー広告協会] 「昔の名前で、出てきて欲しい」 ……………	17
目録	小野 敏博 [(株)ヒロモリコーポレーション] 「[コラボ]&「ネットワーク」」 ……………	13	目録	佐久間 昇二 [(株)WOWOW] 「シニアを若者が攻める」 ……………	17
目録	小野瀬 修一 [文祥堂印刷(株)] 「小さな幸せ」 ……………	13	目録	佐々木 順一 [(株)販売促進代行] 「同類商品の中の高価格品の販売を伸ばせ」……………	18
か行			目録	佐藤 吉郎 [(株)イトーキ] 「[Next Standard] の創出」 ……………	18
目録	香川 公一 [(株)ヤラカス館] 「いざ、TAKE OFF！足下、定まっていますか？」……………	14	目録	澤田 好宏 [(株)Spark Point] 「ジェネレーションX、ジェネレーションY から D-ジェネレーションへ」……………	19
目録	川島 保 [編集者] 「美しい日本を創ろう」 ……………	14	目録	澤登 信子 [(株)ライフカルチャーセンター] 「世の中の行く手の鍵を握った中高年 女性」……………	19

■ 志賀 信夫 [放送批評懇談会] 『デジタル・テレビ時代への歩み』20	■ 武田 哲男 [(株)武田マネジメントシステムズ] 『変化・劣化しているサービス』25
■ 首藤 由憲 [キリンビバレッジ(株)] 『最近の再認識』20	■ 田下 圭人 [(株)コミュニケーションリバー] 『本部商談のその先』25
■ 菅野 潔 [(有)興栄社] 『今必要なのはISOですか?』21	■ 田中 早苗 [(株)京王エージェンシー] 『思い違いのマーケティング』26
■ 鈴木 忍 [(株)エスツー] 『自分に許す満足度』21	■ 谷口 正和 [(株)ジャパンライフデザインシステムズ] 『オーダリング』26
■ 関口 悦功 [(株)ウイズ] 『16年は激動(変化)の年』22	■ 谷口 優 [四日市大学] 『企業の社会的責任(CSR)』27
■ 宋 文洲 [ソフトブレン(株)] 『日本語で「マーケティング」を考える』22	■ 千足 隆昭 [ヒューマンマーケティング研究所] 『世界テロ戦争時代と企業の未来戦略Ⅱ』27

た行

■ 高須 修平 [(株)マーケティングスペース] 『いまこそ小売業、サービス業は商圏 戦略に命をかけよ』.....23	■ 千葉 東一 [(株)セン コーポレーション] 『POSデータの限界』28
■ 高橋 平 [大日本印刷(株)] 『コミュニケーションチャンネルへの 取り組み』.....23	■ 辻 義雄 [舞鶴蒲鉾協同組合] 『消費者の食べ物コスト』28
■ 高橋 裕 [(株)ヴァル研究所] 『商店街ブランド活用』24	■ 富永 一夫 [特定非営利活動法人 NPO フェージョン] 『多摩ニュータウン発のマーケティング』29
■ 滝 純一 [社内販売ネット(株)] 『健康の「先」にあるもの』24	■ 中井 茂文 [キリンビール(株)] 『パブルを知らない世代とのコミュニ ケーション』.....29

な行

目録	長澤 多加生 [(株)ファンフィールド] 「秋休み」	目録	長谷川 靖 [オフィス・サム] 「駝鳥も鯨も」
	30		35
目録	中島 敏一 [(株)小学館] 「言葉」が消費者をつかむ」	目録	畑中 善機 [MCEI大使/ネスレ日本(株)OB] 「本質を求めて行動を！」
	30		35
目録	中田 信哉 [神奈川大学] 「ムチウチ症候群」	目録	早川 和男 [(株)資生堂] 「A Real Evaluation of the Marketing Analysis after One Year.」
	31		36
目録	永田 澄雄 [(株)横浜アリーナ] 「指導者の資質」	目録	廣田 正 [(株)菱食] 「商売って素晴らしい」
	31		36
目録	難波 好文 [(株)イトーキ] 「デフレは止まらない？」	目録	福崎 隆司 [(株)アサツー ディ・ケイ] 「いよいよ「接点マネジメント」競争 の時代へ」.....
	32		37
目録	仁藤 正平 [(株)味の素コミュニケーションズ] 「今年もゲンバ主義」	目録	福原 義春 [(株)資生堂] 「社会の大転換をとらえる」
	32		37
目録	沼本 康明 [情報戦略研究所] 「ITの利活用」	目録	藤村 宣之 [(財)健康・生きがい開発財団] 「イチローは私の生きがい」
	33		38
目録	野中 信夫 [MCEI] 「食糧自給率アップ」	目録	本田 彰人 [(株)アナザーワン] 「しつけ」
	33		38
目録	野村 正樹 [野村オフィス] 「「勝ち組」の新ビジネスモデル？」		
	34		

は行

目録	橋長 達 [(株)ライフステージ] 「これからの一万年」
	34

ま行

目録	増尾 朗 [(株)ニチレイ] 「2007年問題を考える」
	39
目録	松岡 一男 [(株)ワコール] 「小さく生んで、大きく育てる。」
	39

やらわ行

- 松坂 健 [西武文理大学]
 『早起き・早寝』社会の到来』
40
- 松田 直子 [(株)レサンク]
 『潜在的ニーズ研究こそが先行マーケティングの鍵』.....40
- 松田 安司 [(株)味の素コミュニケーションズ]
 『勝ち組み』から『価値組み』へ、『WAY』その後。』.....41
- 水口 健次 [(株)戦略デザイン研究所]
 『人口は減る、大都市が傷む』
41
- 三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所]
 『正面見て歩け』
42
- 南川 英雄 [日本コンピュータ・ダイナミクス(株)]
 『商家の家訓を見直そう』
42
- 三山口 達 [大平印刷(株)]
 『「〇〇人らしさ」ってなんだろう?』
43
- 向 撃 [(有)MKC]
 『通常業務は革新業務を駆逐する』
43
- 村田 昭治 [慶應義塾大学]
 『企業は人間の生きる価値を創造するのだ』.....44
- 持田 力 [(株)サンステーションシステムズ]
 『食品メーカーの第3のキーワードは“清潔”』.....44
- 森川 千鶴 [(有)オフィスカクタス]
 『創造的な生き方をめざして』
45
- 矢嶋 隆 [早稲田速記医療福祉専門学校]
 『東京中心思考を乗り越えるには』
45
- 八巻 俊雄 [東京経済大学]
 『ワン・トゥ・ワン・マーケティング』
46
- 山崎 康司 [晩コンサルティングオフィス(株)]
 『あなたの会社のマーケティングはマーケットの変化についていけているか?』.....46
- 山下 勉 [ビジネス・コーチ]
 『営業力を上げるコミュニケーション』
47
- 吉川 昭二 [文祥堂印刷(株)]
 『「弱気」スパイラル』
47
- 吉田 宏 [ヒューマンでざいん]
 『サービス者』
48
- 依田 英祐 [日本WPA(水なし印刷協会)]
 『自他共の幸せ作りの価値創造という戦いの連続』.....48
- 米田 清紀 [(株)マーケティングソフト]
 『「顧客の顧客」・「顧客の競争者」への視点』.....49
- 若林 健三 [アンパサンド・ブロードバンド(株)]
 『いつでも、どこでも、誰でも…の時代』.....49
- 渡辺 英幸 [(株)会社業務研究所]
 『ときには、お客様の教育が必要』
50

目録 渡辺 千寿子 [アトリエファーム]
『小さくても、事業は事業』
.....50

外国語の寄稿

目録 Jim Ross [Japan Research Inc.]
『Passing your own Test』
.....51

目録 Barbara Gabogrecan [Melbourne Chapter President]
『Why do People Run their own Home-
based Businesses in Australia?』52

目録 Fred Uleman [Japan Research Inc.]
『Working to Stay Working』
.....53

目録 Henry Kao [Taipei Chapter President]
『Branding in Asia』
.....54

Beginning at Home

Marketing people all, how successful are we at marketing MCEI? Some chapters have expressed concern, so let me offer a case study.

Geneva started with only 5 people 27 years ago. But we attracted quality speakers and generated stimulating discussions, growing to 235 members this year.

We did not grow by positioning ourselves as a cut-rate group. If the fees are too low, you attract too-low level people. Higher fees can project a quality position. We worked on product quality. We also worked to give members the feeling they belong to a club totally different from any other service or professional club.

Geneva dues include the monthly luncheon meetings. And if a member misses a meeting, the saving goes into the chapter account and lets us do other things.

For the first 5 years, we only charged an annual fee. When we got up to about 40 members, we began charging an admission fee. Our by-laws are written so that the chapter's assets are divided among the members in the event the chapter disbands. This means that a new member automatically has a right to X% of the assets. So we set the admission fee to equal that number—to be as much as the member will get back if the chapter disbands. Our members are paying both a one-time admission fee and annual dues. Yet still they come, attracted by the quality of the programs and the quality of the community. Our chapter is a "family" more than a network and is devoted to facilitating business and personal connections.

I know this is not easy. But I also know it is possible. You might start

with open, public meetings that feature big-name speakers and are self-supporting. Or you might start with small, almost private meetings with people who are doing exciting things in marketing communications. There are many approaches. But the point is that everyone starts small and grows by doing the things that make other people want to join and want to be active.

I would not pretend that we have all the answers. We don't. We are still working on it. We are still anxious. Because there are problems no matter what your membership numbers or financial structure. Which is why it is so important each chapter look at its own situation and circumstances and move ahead with a quality product and innovative marketing.

Paul Genton

MCEI International Chairman

法律に頼らないバリアフリーの環境配慮の視点へ

昨年(平成15年)、健康増進法第25条により受動喫煙、つまり他人のたばこの煙を吸わされることを禁止する法律が施行された。オープンエアーの甲子園でさえ禁煙になったことは記憶に新しい。先日行った小学校の運動会でも禁酒禁煙、愛煙家にとっては家の外も内も厳しい環境で本当にお気の毒である。しかしながら、抜け道があるのだろうか法律を遵守していない飲食店が多く、お年寄りや妊婦・子供連れにとっては不快極まりないであろう。空気はつながっている、形だけの分煙で席を分けているだけでは、喫煙席近くの禁煙席は無意味だし食欲も急低下、何よりも待合席に灰皿はアホか!である。また新幹線に喫煙席があるのも文化水準が低いことを世界にアピールし

ているようなもの、喫煙マナーや法律遵守以前の問題として、お客様だけでなく職場としているウエイトレスや乗務員の健康環境への配慮がない企業は社会的には排除されていくであろう。

池田 憲昭

(株)アシックス

フットウェア事業部

マーケティング部

ウォーキングチーム マネージャー

脱少子化は自立教育から

「ニート」なる言葉がやって来た。日本では無業の若者を指すという。その少し前は定職を持たない若者を「フリーター」と呼んでいた。そして「パラサイトシングル」という親に寄生して優雅に生活する若者がいた。その親世代は核家族を構成し、「自立」という目標の基に育て上げられていたにもかかわらず専業主婦やパート主婦という無業に近い女性を有していた。子世代はというと「やさしさ」「助け合い」が人間社会の基本と言う。だから自分がたとえ喰えなくてもボランティアに行く。

独自の可処分所得を持たなくても焦らないで生きていける成人の出現は、豊かな社会の予兆と見るべきか、停滞する経済が普通になることなのか、はたまた遠い昔にあ

った相互依存の社会に戻るというのだろうか。「個」を重要視する社会に於いては、経済的に自立していなければ、結婚しない若者増や少子化は当然の現象であろう。

石川 由紀

アスパック(株)

代表取締役社長

今こそスピードの時代

「セレンディピティ」という言葉は、「思わぬものを偶然に発見する能力」と直訳できるが、この能力は単に幸運を待つだけではなく、「ポジティブ思考」と「徹底的に考え抜く習慣」とから、得られるものと感じている。故に、企業人は絶対にネガティブ思考に陥ってはならないし、愚直なまでに徹底的に考え抜く事を習慣にしなければならない。

しかしながら、オリジナリティの高い、先進的な考え方を持つ事ができたとしても、必ず誰かが、どこかで、同じ様な事を、同じ時期に考えているのが、この世の常である。

「シンクロニシティ」すなわち、「意味のある偶然の一致」は、今の時代にあっては、

避ける事のできない落とし穴と言えよう。

従って、「セレンディピティ」により、独創的で先進的なアイデアを抱いた時こそ、「シンクロニシティ」を意識し、成果をいち早く出さねばならない。

まさに「今こそスピードの時代」である。

石黒 幸雄

カゴメ(株)

代表取締役専務執行役員

オンリーワンをもつ

製薬企業では、人間の遺伝情報(DNA)の解読データを基に、様々な解析手法を駆使して病因を解明し、医薬品の研究開発が進められています。目覚ましい科学技術の発展に伴い、研究開発投資額も上昇しています。製薬業界の趨勢は、合併連合による規模の拡大により多額の開発投資額の確保であり、04年も幾つかの大きな合併がありました。しかし、一方で、医療は「個の医療(テーラーメイド医療)」、つまり治療可能な患者さんを選んで投薬する方向に向かっており、個々の医薬品の売上は小さくなる傾向にあり、大製薬企業が必要とする大型医薬品開発とは相反する方向にあります。

私達は合併連合による規模の拡大は限界に達して来ており、これからは提携の時代

になると考えます。提携相手として選ばれるためには、相手が欲しが「何か特別なもの」を持っているかどうかということになります。SMAPの歌にもある「世界で1つのオンリーワン」を持つことが、企業の生き残りに必要であると考えます。

石田 功

キリンビール(株)

医薬カンパニー

医薬フロンティア研究所 所長

消費者にニーズはない

「消費者のニーズを探る」といった言い回しがよくされる。何か、消費者が予め具体的なニーズを持っているかのように見える表現であるが、錯覚である。

「あなたはどんなバッグが好きですか？」と尋ねられて、「大きさはこれくらいで、形はどうで、色はどうで、持ち手の形はどうで、素材は…」などと言える人はいない。しかし、現実には何がしかの物を買うわけであるから確かにニーズはあるわけだ。店に入るまでは「何かいいバッグはないかしら？」ぐらいにしか思っていなかった。いや、何となく入っただけかもしれない。しかし、ショーウィンドウに飾られたバッグを見て「あ、これいい！」となったのである。

つまり、プレゼンテーションを受けた瞬間にニーズは発生するのである。従って、あれこれ、手を変え品を変え、こまめにプレゼンテーションを繰り返さなければいけない。エンドレスに…。プレゼンテーションには、品揃えから、陳列のしかた、演出のしかた、接客、さらには店づくりまで含まれる。

磯部 洋

(株)エッチ・アイ・コーポレーション
代表取締役

ナショナルブランドの溶解

昭和30年代から40年代のテレビ宣伝の効果は絶大だった。とりわけ、全国規模のテレビ宣伝がナショナルブランドを産み、そして育てたといっても言い過ぎではないかも知れない。ともかくこの競争の勝者がナショナルブランドとしての地位を確立した。

そしてグローバル化の波が押し寄せてきた。ここでは国内第一位ということさえ将来を保障するものではなく、必ずしも企業としての強さを保証するものでもないという厳しい現実と直面させられた。ナショナルブランドは意味を失いつつある。

今また中国が生産拠点としても市場としても最重要地域となり、ここが主戦場になってきた。だが日本と中国だけを視野にいれるのは、かつて国内市場だけを考えてき

たのと同じ道を辿る事にならないか。グローバルズムに対する批判はさておき、変貌著しい中部欧州(東欧)やインドなども含めた真にグローバルな視点が必要な時ではないかと考える。

市村 次夫

(株)小布施堂
代表取締役

昨今行列の出来る店

長年、菓子のパッケージに携わってきたが今ほど、繁盛店に行くのが楽しいことはない。「買いたければ並びなさい」という行列から「自分が選んだ菓子を大切に包んでくれるのを待つ」行列に変わってきたからだ。売る側が選ばれた個性豊かな洋菓子を一つずつ丹念に包むから結果的に行列ができる。スタッフとの会話が生まれる。菓子職人も挨拶を忘れない。食べるシーンが浮かぶ幸せ気分の広がりがある。デパ地下まで運ぶのも許されない繊細な菓子との出会いに売る方も買う方も緊張感が漂う。「待つ」事はその緊張感を楽しむ事と知る。駅や空港で買える機械生産のおやつとは違うデザートを探して郊外の店まで足を伸ばす。洋菓子をスイーツと言い換える時の嬉

しそうな顔がそんな店に並ぶ。探し続け、食べ重ね、菓子作りの奥深さに魅せられて職人を目指す女性が増えていると聞く。「待つ」事の新しい価値を教えてくれる行列の出来る店。洋菓子店から何かが変わってきた。

伊藤 景一郎

伊藤景パック産業(株)
代表取締役社長

「恋する大人」のマーケット創造を

私がピアノを弾いている野田のイタリアンレストラン『コメスタ』では、真夏と大晦日に「紳士と淑女のミッドナイトパーティー」を行い、おしゃれをした熟年の男女で賑わう。上海出張時、早朝の南京東路でみかけた光景は体操服の太極拳グループだけでなく、初老アベックの社交ダンス…。思わずその美的風景に足を止め、プチ感動。日本でも最近、ピアノを習うシニア男性が増え、お洒落なステッキが街のショーウィンドを飾り…。定年後の暮らし方、生き方の指南書も増えてか紳士は「濡れ(群れ)落ち葉」、淑女は「枯葉」防止に精を出す。

これからのキーワードは「大人の恋」。人はいくつになっても、女性なら「きれいにかわいく」男性なら「かっこよく」見えた

いもの。異性に「好かれる」ことこそが、元気に生きる最大のパワーであるから。そこにいろんな市場が生まれている。これからのマーケットターには「色気」が不可欠。あなたは、今、恋をしていますか？

今尾 昌子

グラン・ルー
代表/コミュニケーションクリエイター

今 アクティブエルダーがおもしろい！

米国、中国の景気、原油価格の高騰など、幾つかの問題を抱えながらも日本の景気は上昇傾向である現在、多くの企業の経営体質は強化され、新たな成長のための攻めの経営が必要となっている。消費材メーカーの新商品開発の課題も、低価格商品から高付加価値商品へとシフトしている。

ターゲットとする客層は、団塊の世代と金時持ちと言われる60歳代のハッピーリタイア族である。但しこの客層には2つの前提条件がある。1つは、家族全員が健康であること。2つ目は、収入よりストックとしての金融資産が多いことだ。データベースマーケティングもこの2つの顧客情報を入力しない限り、その有効性は極めて低い。さらに、この客層への新たな売り方の鍵は、

攻めのサービス戦略である。攻めのサービスとは顧客の求める商品の有効性、生活価値の提案である。今小売りの店頭で、訪問で商品の見せ方、提案の仕方新しい技術革新が求められている。

岩佐 三郎

(株)ストラテジ&システムズコンサルタント
代表取締役社長

ワーク・ライフ・バランス

マーケティングの現状を社員の働き方の観点から見ると、最大の課題は「ワーク・ライフ・バランス」の実現である。ワーク・ライフ・バランスとはワーク(仕事)とライフ(仕事以外の生活、すなわち、子育てなどの家庭生活、趣味、地域活動、ボランティア活動、生涯学習など)の両立を実現させることである。なぜそれが必要か。

社員の立場では、子育てをしながら働いている女性はもちろんのこと、全ての社員にとって、働きがいと生活のゆとりという、「個人の幸せ」にとって不可欠なものをもたらしてくれる。会社の立場では、仕事しか知らない社員からなる均一な集団では創造的なものは生まれにくい。会社の外でのさまざまな経験を通じて社員が得た知識・

価値観・感性の多様性があれば、新しい価値を生み出せる。これが「会社の競争力」の源泉である。

岩田 喜美枝

(株)資生堂
取締役 CSR部長

知恵×勇気で競争相手より働け

老舗2社の再建を預り何故何故何故何故何故に遭遇している。

販売不振が突然やって来た顔付

人時生産性がガラガラ落ち込んで分らず欠損つづき2期3期銀行お任せ

民事再生法適用難産の末

そこは別世界、乙姫様はどこにおいでかと探したくなる程深刻さはない、これが典型的老舗である。

対応策は？と問うと営業担当役員氏、吾々は一所懸命働いた、そんな再建策がやれるならやって見よと言わんばかりの妖怪役員がいる。販売不振の予兆は蚯蚓(みみず)でも分りますよと言って見たけれど他人事の顔付をされる。そこで実力行使、セールスマン同行指導に及ぶ、客が買いたくな

る陳列量、店側が売りたいくなる陳列量を店舗のどこに、チーフバイヤー氏を理論説得して見せる、10時間労働なんのその競争相手より働くことだ、商売に勝たねば陋巷(ろうこう)に迷うのだ。と指導中。

岩政 幸伸

民事再生法適用会社

キーワードは「時間軸」

“早起きは三文の徳”という諺のごとく、ビジネス社会の早朝化が進行している。

全員のミーティングや研修会を早朝7時頃から開催する企業が増えており、それに伴い通常の営業開始よりも前倒しのコーヒーショップやハンバーガーショップがビジネス街では多くなっている。

日経MJの買い物時間調査によると、平日に買い物する時間帯は3年前に比べて「遅くなった」消費者が全体で2割を超えている。

深夜営業の店舗も多くなり、平日の深夜に買い物をする消費者も3割を越えている。

また、早起きの高齢者を取り込む戦略で開店時間を早めた百貨店やスーパーもある。

この夏、サマータイムの実験として開店

時間を1時間早めた百貨店では来店客数、売上高とも前年実績を30%上回ったと語っている。

人々の消費行動に対して、時間をとらえたビジネスが盛んになっている。

上野 延城

上野ジュエリー研究所
所長

死ぬまで指示待ちか

東京支部の会員だけでも「400人400語」ができそうなのに、毎年、100人程度の声しか拜聴出来ないのはどうしてでしょうか。理由は色々あります。「偉い先生方が多くて…」とか「会社名が出るので決済が難しくて…」とかもそうです。しかし、その言い訳こそ今の日本経済を象徴するものです。

偉い先生方の前では何も言えません。皆が通ってからしか通らない者は新しい目的地、新発見には辿り着きません。社員も社員ですが、会社も会社です。「100人100語」では企業秘密を暴露するとは誰も思わないのに、何故決済が必要なのでしょう。一人の観察・一人の意見を聞こうとしていません。それでも決済ですか。社員は広報室の検証済みの意見しか持つてはいけな

いようか。

皆が守りに入っているが、何を守るべきか忘れていてのではないのでしょうか。守り・育成すべきなのは指示待ち人間ではなく、大胆な発想と大局的な見識でしょう。それが企業の原動力になり、経済の力になるはず。それが出来ない企業には将来はないのではないのでしょうか。

F・ウレマン

(株)ジャパン・リサーチ
代表取締役

小売業のスタンダードとは何なのか

日本人は奇妙な価値観を持っていて、例えば「善」「悪」のどちらかに分けようとする。

その為か、グローバル・スタンダードという言葉に弱い。厳しい米国市場で成功したビジネスモデルは、最終的には世界のどこでもそこに到達するという考え方で「善」である。到達できないのは、違いと考えるのではなく、米国のレベルまで達していないから「悪」だと解釈をしている節がある。

小売業では、近年、効率化と低コスト化をめぐる競争が国際的な流通再編の流れを加速させ、巨大流通業を出現させて来た。

迎え撃つには、遅れ論、レベルの問題より「違いがある」と考えるほうが自然ではないかと思う。お客さま視点及び地域社会

の視点で検討すると効率化や低コストを追求する流通業とは全く違った小売業の姿も見えてくる。

日本の社会は、標準的、画一的な対応が適当な部分と非標準的、個別対応を必要とする部分との重層構造であるのだから、「地域性」は店舗を展開する上で重要な事である。

大塚 明

(株)ヤオコー
常務取締役

販売促進の中身と位置づけの解明を！

メーカーの諸活動の1つである店頭マーケティング(In-Store-Marketing / Outlet-Marketing)については、部分的な店頭活性化論や分析技術に関して、多くの研究者が様々に論じてきた。しかし、マーケティング・マネジメントの全体からISMの位置を俯瞰することが出来る統合的なコミュニケーション管理の枠組みは、寡聞にして知らない。ISMをコミュニケーション管理のなかにどう位置づければよいかの問題は、いまだに未解決のままなのである。

このことが原因の1つになって、マーケティング・コミュニケーション・マネジメントの全体像までもが不確かなものになっている。

たとえば販売促進の中身を見ればそれが

分かる。いずれのマーケティング書も、広告と人的販売以外のすべてのプロモーションの諸活動をその中に放り込んでおり、混沌としている。

いま、これらの問題を解決する、統合的なマーケティング・コミュニケーション管理の枠組みが必要とされている。

大槻 博

多摩大学

経営情報学部・大学院教授

サステナブル・ジャパンに向けて

CSR(企業の社会的責任)ブーム。英国サステナビリティ社のエルキントン会長はCSRの実践には、トリプルボトムライン(経済、社会、環境)の帳尻が合っていることが不可欠と主張。ところで日本のトリプルボトムラインは、“経済” = GDPの161%の累積債務、“社会” = 世界一の自殺率、“環境” = 京都議定書の実践不可能、と国のサステナビリティが危い。

日本の14分の1の人口のスウェーデンは、財政黒字、自殺率年々低下、京都議定書の温暖化ガス削減率クリアと国の国民に対する責任は果たしている。人口小国スウェーデンでは国民を幼時から徹底したデモクラシー教育で独立独歩の責任ある市民に育てあげる。日本のように人口が多く、もたれ

あい、あいまいを良しとし、誰も責任をとらない国と対極にある。しかし日本の人口は今をピークとして減少し、GDP減社会を迎える。日本も個が確立し、独立独歩の責任ある市民に育てる教育をしないと日本崩壊になりかねない。

大橋 照枝

麗澤大学

国際経済学部 教授

武士道

人に生き方が問われるように、企業にも生き方、生きザマが問われて当然である。そして今日ほど、この貫いた生き方が厳しく企業に問われている時代はない。社会の、市場の、お客の評価と支持は、この一生懸命(一所懸命)に一灯一夢を求めて生きる店や企業の、そしてそれを主導し、担う人々の生きザマに対してなされる。ここに問われるのは、志であり、自らを律する自己規範であり、自己実現に向かっての不断の自己革新の精進である。

誇らしい生き方、(自己) 尊厳、美学…このような武士道にも共通する崇高な魂——スピリッツのある商いや経営が、社会から尊敬され、憧れられる「アドマイヤードな」自己存在性を確立する。不況と競争と変化

をこえて豊かな繁盛は、その企業風土と組織体質、企業文化の上に華開くものである。そんな時代が今日だ。

緒方 知行

ヒューマンウェア開発研究所 主宰
(オフィス2020新社 月刊誌
『2020AIM』主筆)

「エネミー・レス」の認識を強めよ

エネミー=敵のことだ。レスは無いというより不明としよう。これを市場に当てはめれば、あからさまに敵と分るものの存在が、あいまいになり、代って、誰もが敵になる可能性を持つ、という点に特徴がある。

競合他社が敵、ならば分かり易い。いまは、見えない敵が不意を撃つ。その最たるものは顧客ではなかろうか。買って頂いた分だけ、食べて頂いた分だけ、サービスを提供した分だけ…敵を作り増やしているかも知れぬ。それに、世間の風評やネット上での怪情報もエネミー・レス時代に拍車をかけている。

闘うべき相手は、実は、生活者と名を変えた顧客なのだ。心せよ。

岡橋 葉子

岡橋マーケティング研究所
所長

「生活関連ビジネス」に注目

かつてのベンチャーは高性能、高技術を使ったハイテク産業でしたが、現在はそれに加えてライフスタイル、生活様式を研究してニューサービスを見出すものになってきました。今はモノではなく、目に見えないものにお金を払う「ソフト消費」の時代。モノを売る際は、それを買うとどういう雰囲気になるかを提案することが重要なポイントになります。楽しくなる、健康になる、美しくなる、心地よくなるなど。例えば、若者が150万円の国産車より350万円の外車を選ぶ。性能に差はありませんが、200万円余分に出しても「かっこいい」と思われるためのソフト消費だといえます。楽しく、ワクワク、ドキドキするものにこれからはお金を出すのです。日本人のあるべき

ライフスタイルを考えながら、世の中の流れを見極めていくことが大切です。「暮らし」の中に新しいビジネスが生まれる要素がたくさんあります。生活関連ビジネスがますます広がっていくのではないのでしょうか。

沖 幸子

フラオグルッペ(株)
代表取締役社長/
ライフスタイルプロデューサー

目前に迫る人口減社会

わが国の人口は2年後の2006年をピークに減り始める見込みである。今世紀には四千数百万人まで減るといふ推定値もある。100年後のことは誰にも想像することはできないが、人口減少はマーケティングにいろいろな影響を及ぼすことだけははっきりしている。人口減少が始まる07年には、夫婦と子供で構成される標準世帯より一人暮らしの単身世帯の方が多くなる。すでに、東京都では4人以上の世帯は2割にも満たない。成人人口の過半数が50歳以上になる時代も目前に迫ってきた。

子供のいる家庭の減少、結婚しない子供、一人暮らし高齢者の増加を背景に、「カローラに座席4つはいらないのでは」という意見が真剣に取り上げられるなど、「消費単位」

が変わり、家族構成をはじめ、くらし方や生活慣習も変化してくる。

人口減少によって総需要は縮小するが、個人の生活水準は向上していくといわれる中で、市場は「豊かな個人が主役」になるうとしている。「個人」「豊かさ」をどう突き詰めるか、そのマーケティングの独自性で顧客支持の差が生じる時代が目前にある。

奥住 正道

(株)奥住マネジメント研究所
代表取締役社長

企業戦略は“選択と集中”？

「貴社の戦略は？」の問いに、日本のトップは「選択と集中」と誇らしげに答える。これはGEのジャックウェルチの戦略だ。GEは何10兆円もの売上の、超大企業だ。それぞれの企業は、その企業環境(業界の位置づけ、競合など)が異なる。結果、企業戦略は企業によって異なるはずである。選択と集中としか言わないトップは、思考停止状態にあると言わざるを得ない。

私が担当したインドネシアでは、花王VSユニリーバ(UL)=1:10であった。ULは絶対的強者、我々は弱者。そこで「差別化・集中・継続」を我々の戦略として社内

1点に集中し、集中が始まったならば、愚直なまでに継続した。結果、6年間で花王VS UL=1:3に縮めることが出来た。

奥村 安平

花王(株)

OB

仕事に夢を

小さい会社の経営を担っているが、とりわけ若い社員の成長が気になる。

私は花王に勤め、秀れた先輩に出逢えた。そのお蔭で夢を与えられ、夢の実現のために頑張ることが出来た。

今、会社の若い社員との対話も花王時代のマーケティング、販社および物流での革新的な事例を具体的に話すことが多い。私の感動が十分伝わるかどうかは別にして、若い社員は果敢な武勇伝に良く耳を傾けてくれる。

では、私が若い社員に求める成長は何か？ それは「自立」である。それもビジネスに携わる以上「事業家」としての夢を持ち、リーダーとして革新的な発想や取り組みの中心的役割を果たしてもらいたいと

願っている。

会社の魅力・商品の魅力・とりわけ強さの本質は自立した若い社員が夢や仕事を自由に語れる風土や体質があつてこそ、持続すると信じている。

尾田 信隆

タイガー(株)

取締役常務

「コラボ」 & 「ネットワーク」

現在、「デジタルベース・マーケティング実践研究会」なるものをプロデュースしている。

デジタル技術を駆使した世の中のマーケティングコミュニケーションの実践をベンチマークし、参加者各自の実践に役立てようとの思いからです。

研究会の名称にも“実践”をあえて入れてあります。

「電子マネー」「ICタグ」「FSP」「Webコミュニケーション」「CRM」「携帯TEL」「会員制度」等々盛りだくさんの内容です。

その中から色々な「コラボ」が生まれつつあります。

「メーカーとメーカー」「メーカーと流通」「Webと店頭」「デジタルとアナログ」等々。

その中の一つに、SP課題をAMTUL一気通貫で解決する「賢人生活」というポータルサイトなどが動き出している。

これからのマーケティング、当たり前ですが「コラボ」&(それを可能にする)「ネットワーク」。皆さんもこの輪に参加しませんか。

小野 敏博

(株)ヒロモリコーポレーション
常務執行役員

小さな幸せ

これからの景気回復が望めない今(と私は思っている)、多くの企業(法人のうち99%が中小企業だそうなの)がとるべき戦略は、一部の「勝ち組」を除いて、目標を「小さな幸せ」とするのがよいと思う。

つまり、従業員が、贅沢をせず人並みの生活ができるだけの利益、企業は高望みをせず、事業の拡大など考えず現状を維持すること、を目標とするのだ。グローバルイズムのような世界を相手にすることなく、地域に根づいた商売を基本とし、共存共栄を目指していく。一発逆転のギャンブルのような商売はせず、マグロの回遊のように泳ぐのを止めたら死んでしまうような日々の暮らしもせず、家族や親族とのつながりを大事にし(マフィアみたいだね)、つつまし

やかに人生を送る。そんな「小さな幸せ」が求める姿。

誰もがビル・ゲイツに成れるわけではないし、もちろんイチローにもなれない。アメリカン・ドリーム、ジャパニーズ・ドリームなんていうのはごくごく一部の人達のこと(目指しちゃいけないとは言わないけれど)。拡大指向の発展繁栄ではなく現状維持もしくは縮小指向の発展繁栄の時代に流れは進んでいる、と思いたい。

小野瀬 修一

文祥堂印刷(株)
総務部 部長

いざ、TAKE OFF！ 足下、定まっていますか？

景況改善の兆しを受け、今、多くの企業が反転攻勢を狙っています。ただし、現時点の回復傾向は一部、好調企業の業績リードによるもの。

では、なぜこれらの企業が厳しい環境下、成功したのでしょうか？

常に市場に目を向け、あらゆる基準をグローバルに求め、顧客満足獲得に全力を投入する、いわば「External（外側の）マーケティング」。これに加えて、成功企業に共通するのは「Internal（内側の）マーケティング」を徹底したこと。つまり、社内の「価値観」と「情報」をしっかり『共有化』したことにあります。

不況の時代を経て、顧客の目はより厳しくなり、生半可な商品、コンセプトでは通

用しません。いかなる企業も、一点に力を集中し、一丸とならなければなりません。今こそ、足下を固める「Internalマーケティング」がますます重要になっているのではないのでしょうか。

香川 公一

(株)ヤラクス館
常務取締役

美しい日本を創ろう

誰もが今の日本を悪くなったと思っている。私たちの日本を、日々快適で希望のもてる、外国人から尊敬されうらやましがられる国にしたい。田舎へ行くと人たちのやさしさ、ものごしに心が洗われる。その伝統の美しさも取り戻したい。そのためには広告の啓蒙の役割は大きいと思う。なかでも感情に訴える力の強いTV広告に期待したい。

いまは便利、らく、スピード、のびのびなどの表現で不作法を日常化してしまう働きをもった広告が見られる。まずそれを変えてもらいたい。そして次の点を考慮してクリエイティブティを發揮してもらいたいと願う。

顧客自身についての理解を深める

顧客の家族についての理解を深める

他人についての理解を深める

顧客の絶えざる自己啓発と生涯教育に役立つ

人間の境遇・環境についての理解を促す

社会問題についての理解を促す

川島 保

編集者

『共感営業』のすめ

営業のスタイルが変わろうとしている。いや変えようとしている。

今までの「お願い営業」からの脱皮を目指している。言い古されてはいるが、一言で言えば、『提案営業』の新しいスタイルを作り上げたいと言う事である。

私のいう『提案営業』とは『共感』の得られる『提案営業』をやっていくと言う事である。

今までの『提案営業』はお客様、即ち相手の「ニーズ、ウオンツ」を聞きだしこれに対する提案をする営業活動であった。これでも「お願い営業」から見れば、一歩前進であるが、私の言う『提案営業』とは、その先を考え、その「ニーズ、ウオンツ」で提案したものが、本当に「お客様の感動を引き出しているのか」「お客様に本当に喜んでいただけたものなのか」を考えた『提案営業』をして行こうと言

うことである。

現在この考えでメーカー営業マンを指導しているが、各地でいろいろな、いい成果が出てきている。

ただ単に提案すればいいと言うものではない。現在のように、競争が激しく、情報が溢れて、価値基準も多様化した時代にあっては、『よく提案してくれた』と言う満足度レベルでは本当の成果に結びつく営業にはならないのである。

お客様、即ち相手が、「心から感動し、共感してくれて」、始めて『提案営業』をしたという事ができたと言える。これを私は『共感営業』と呼びたい。

吉川 京二

(株)ケーズマーケティング
代表取締役

日本の新価値「クールジャパン」

日本が今、直面する最大の問題は、少子化問題であろう。勢いを増すBRICS諸国に較べると、日本は間違いなく消費経済大国としてのポジションを失うであろう。どうなる？日本！

しかし最近、この問題に対して大いに勇気づけられる話を聞いた。「クールジャパン(カッコいい日本)」、欧米で日本の文化コンテンツがもてはやされているらしい。ポケモン、千と千尋の神隠し(アニメ)、アキラ(漫画)、ファイナル・ファンタジー(ゲーム)、村上隆のアート、椎名林檎の音楽などである。ハードからソフトへ、産業輸出から文化輸出へ。日本の新しい価値創造の姿が、ひとつここにあるかも知れない。人材の発掘や育成などソフト価値をインキュベートし続ける土壌

と仕組みづくりが重要となろう。

さらに「東京はヨーロッパ各都市に例えると、どの都市に倣うべきか？」という興味深い指摘もある。「金融シティ」のロンドンか、「歴史と食」のローマか、「ファッション」の街パリか。競合は、アジア各都市だ。シンガポール、香港、上海、北京、台北、ソウル、バンコク等々。個性があり勢いのある都市群だ。さあ！どうする、東京？

ジャパンにも、TOKYOにも新しいビジョンが必要な時かもしれない。

木元 伸一

(株)資生堂
化粧品事業部化粧品企画部 課長

2匹目のどじょう

JR四国は3%経済と評されるように、少子高齢化・3本の本四架橋による車社会の進行の挟みうちもあり厳しい営業状況にある。ならば自然環境に恵まれた四国の産物を都会で販売する事業創造で窮地を打開しようと企画して始めたさぬきうどん『めりけんや』が折からのブームに後押しされて、思わぬヒットになった。

ならばもうひとつ何か商品を生み出そうとアイデアマンの梅原利之社長の着想から生まれた次の企画が『スープ』である。豊かな自然が育てる農産物は無農薬で美味である。小売業界で求められる商品は品質と同時に形・サイズも厳しい。大きさ・形から30%の格外品が出る。

これら恵まれない素材を活かすメニュー

を色々模索する中からSHICOOK SOUP『空海』が生まれた。ギフト・外食市場へ地道な展開中である。欧米に『スープキッチン』という人気のファーストフード業態がある。ガーリックトーストとスープを売りにした店でアムステルダム・ニューヨークに繁盛店がある。人気の「にんにくや」にあやかって、スープの新しい食スタイルの創造ができれば、大好きな四国の皆さんにお礼返しができるかなと願っている。

栗田 芳夫

JR四国スーププロジェクト顧問/
(株)めりけんや顧問(FC事業統括)

鬼十則・吉田秀雄

昭和36年3月〇日朝9時、鬼十則の電通社長・吉田秀雄氏は社長室で私を面接するために待っていた。30分待った社長は「だいたい無試験入社だというのに面接に来ないとは何ごとだ」、こうN局長に向かって激怒したという。私は前日の卒業パーティーで友人が失恋をし一升担いでいって飲みあかし、昼過ぎに目をさましてハガキを見たら面接は朝9時とあった。N局長からさんざん叱られた。それはそうだ無試験社長面接のみで入社OKを蹴とばしたのだから。この少し後、別の局長の推薦で電通へ入った。日本で初めてのコンピュータ・キャンペーン (IBM) が軌道にのった頃、上司の役員から背広一着がプレゼントされた。理由がないと断ると「まあ体にぴったりだしもらっておけ

といわれた。後で知ったのだが吉田社長の指示だったという。この頃吉田社長は、日本の広告業はマーケティングを提唱する近代広告代理店に変貌するべき、と力説していた。昭和38年夏からのIBMの東京オリンピックを目標においた大広告キャンペーンを吉田社長に見て頂けなかったことが、今くやまれてならない。

近藤 聰

(株)千修
マーケティング企画室 室長

昔の名前で、出てきて欲しい

SP(セールスプロモーション)という言葉は、コカコーラと一緒に、わが国に入ってきたと聞いています。当時、同社は、博報堂とマッキン・エリクソンの合弁会社が扱っていました。その関係で、1963年の秋頃に、博報堂内にセールスプロモーション局という部門が誕生しました。しかし最近では、大手広告代理店からは、この部門名がすっかり消え失せました。販売の促進は放棄し、ブランディング機能に重点を置くためでしょうか。しかしブランドの長期的持続は、ブランディングとプロモーションの的確なバランスで保証されます。長期的なブランディング戦略は、購買時点での日々のプロモーション展開に相応しく反映されて意味を持ちます。売りに反映できないブ

ランディングって本物でしょうか？セールスプロモーションの本来の役割を、今一度見直す必要はないのでしょうか？

坂井田 稲之

(社)日本ピー・オー・ピー広告協会
専務理事

シニアを若者が攻める

今回、地域・小売店を巡回していて不思議な事に気づきました。シニアマーケットをどう攻めるかという事に注目が集まっています。面白いことを発見したというのは、そのシニア層を誰が攻めるかということです。

高齢層の方々は遠く離れた大型店まで出かけて買物をする、というよりむしろ誰か自分の所に来てくれてアドバイスをしてくれる、場合によってはいろいろな事を手伝ってくれる、そういう人を欲しがっています。そのお手伝いをするのに誰が良いかと言うと、20代の若者が良いということがわかりました。つまり、シニアの方にとっては息子を通り越して孫のような世代、それが一生懸命に商品を説明してくれる、そしてい

ろいろと教え、手伝ってくれる、ついでにいろいろな事も世話してくれる。孫のような若者がシニア層を攻める、この奇妙な関係が何か新しい流通を作り出していきような気がしました。「シニアを若者が攻める。」この構図が新しい流通を作り出していくのではないかそんな気がいたしました。

佐久間 昇二

(株)WOWOW
代表取締役会長

同類商品の中の高価格品の販売を伸ばせ

食品分野について述べます。その同類商品に於いては、価格が高・中・低とほぼ3段階に分れる。その購買数は高中低をまとめるとほぼ三角形になる。

その三角形が鈍角三角形なのか、鋭角三角形なのかは、大衆品なのか、非大衆品なのかによって購買数が異なるため形も変わるだろう。

日本の食品市場に於いては、今後景気のささやかな安定成長に従って、高価格品と中価格品とが売上げを伸ばすであろうが、特に高価格品の購買数は大きくふくらむだろうと予測する。

鋭角三角形に円型のキャップをかぶせたような形を想像することが出来る。

価格の高中低の購買層を数値で示して、

1:3:6とすれば、1の数値が時々2から3にまで膨らむような現象があらわれることを予言したい。

量販店は、安い大衆品をより安くセール訴求することも来客層分析上やむをえないかもしれないが、セールをかけずに高価格帯商品を売上げ、利益を得る販売工夫が重要になってきた。

佐々木 順一

(株)販売促進代行
代表取締役社長

「Next Standard」の創出

歴史ある日本プロ野球界で今年大きな改革が進行している。

オリックス、近鉄の合併に始まり、ライブドア、楽天の参入表明、1リーグ制構想、史上初のストライキ、プロ野球新規参入金の減額。そして、「プロ野球協定には…」が口癖の巨人渡辺オーナーの退陣。改革の引き金になった要素として、パ・リーグ球団の赤字経営、巨人戦のテレビ視聴率低下、選手年俸の高騰、閉ざされた球界体質などがあげられている。

戦後から日本スポーツ界を常にリードし、子供の憧れの的であったプロ野球界も改革は避けられない状況になった。10年前のJリーグ発足、アテネオリンピックでの史上最多のメダル獲得など、日本スポーツ界は

今後も多様化していくと考えられる。

野球に限らず、企業が発展的に生き残る為に、外部環境の変化に素早く対応し「Next Standard」のマーケット創出を常に考え、実践していくことが不可欠と考える。

佐藤 吉郎

(株)イトーキ
営業推進部 販売促進部 部長

ジェネレーションX、ジェネレーションYからD-ジェネレーションへ

1947年生まれ、57才。戦後のベビー・ブームに生まれ、600万人を越す「団塊の世代」。そんな我々にも、60歳定年の「07年問題」が浮上している。ベビー・ブーマーの下の世代を「ジェネレーションX（X世代）」と呼び、さらにその下の世代、つまり我々の子供たちの世代をY世代と言う。

先日X世代の後輩から提案を受けた。「『団塊の世代』というベシミスティックな表現をやめましょう。Dynamic Generation（D-ジェネレーション、略：D-ジェネ）と呼びましょう。時代を変えてきたダイナミックな世代。そしてこれからは、過去の栄光や思い出にすがるのがやめ、ぜひ新しいことを始めて下さい。D-ジェネの皆さんが、前向きにまた新しいことを始めたら、日本

は少しばかり元気になるのじゃないですか」
そうだ。まだまだ悠々自適も粗大ゴミもありえない。『われわれえ D-ジェネ解放同盟MCEI派(略：D解同M派)はあ 孤立を恐れず連帯を求めて 新たなるう 斗いを始めるう！ われわれはあ 闘うぞー！』

澤田 好宏

(株)Spark Point
代表取締役社長

世の中の行く手の鍵を握った中高年女性

いよいよ、団塊の世代が60代入り、本格的な少子高齢社会が始まる。

これまでの、サラリーマンと専業主婦の2グループで分けてきた性別役割分担が自己共に終焉しつつある。稼ぎ手としての男性が終えた(果たせなくなった?)時点で力関係は変容し、家庭や地域コミュニティの中で主役を担っている女性たちのリードに従わざるを得ないであろう。

この力関係の逆転は、勿論、家庭の中だけで終わる訳はなく、企業、産業界、地域経済、日本経済へと、日本の国のカタチを変えていく。その鍵を握っているのは中高年女性達である。しかし、将来像を語り、計画を練る機会では、企業も政治の場でも旧態依然として中高年男性が中心で、自分

達が理解できる文化と仕組みを決定している。否応なしに、到来する女性が主体となる社会を認識出来るか否かが問われている。真の関係づくりから始めましょう。

澤登 信子

(株)ライフカルチャーセンター
代表取締役

デジタル・テレビ時代への歩み

デジタル時代にテレビ界も入ることは入ったが、順調に進んでいるかという点、そうとはいえない。デジタル・テレビの電波を受けられる地域は確かに増えており、それは前倒しにおこなわれているので、一見予定より早く進んでいるかのように見える。しかし、デジタル放送を視聴している家族は、まだほんの僅かであり、それは計量に値するほどの数にはいたっていない。

優れた特徴を持っており、双方向性も有しているため、いままでの一方通行のアナログ・テレビと根本的に異なっているメディアだといってもいい。

だが、テレビ視聴を双方向コミュニケーションの方向に持っていくのは至難の業であり、テレビ番組を楽しむという視聴習慣

を基本的に変革するのは難しいことだ。でも、せっかく素晴らしい性能を持ったデジタル・テレビをどう生かしていくかは、今後の課題である。

志賀 信夫

放送批評懇談会
理事長

最近の再認識

企業の中でマーケティングに関係する仕事に従事してきた者として最近感じることを少し。

これまでどの企業も自分達の顧客のニーズを理解し、新商品・新サービスを創造し、競争に勝つためにマーケティング組織の活性化を図ってきた。この部門でかつてどの企業でも「技術職」や「研究職」で起こっていた現象が生じている。それは専門職現象と言われる症状。企業の中で自己の研究に没頭し、事業の世界から離れてしまう。その分析や戦略が喝采を浴びる相手が顧客ではなく、自社内関係者であったり、「IR関係者」や「マーケティング研究会」(研究職の場合は学会)であったりする。その結果として「社内の事情」を見事に解決してみ

せることもある。しかし、この部門の真価は外に向けて戦闘的パワーにある。我々この部門に従事する者が「研究」や「事情解決」ではなく、あくまで顧客の本質に立脚した「創造の実践」という仕事を達成しなければ企業は元気ではあり続けない。

首藤 由恵

キリンビバレッジ(株)
執行役員営業部長

今必要なのはISOですか？

数年前よりISO関連の検討が各社で進んでいる。強い企業はそれとは別に自社ブランドの標準を整備している。最近では官公庁もISOの取得を進めているため、中小零細の場合、取引を維持するために色々な工夫をして取得の方向に進んでいる。

今、企業として真の取り組むべき方向は、企業内の効率を如何に良くするのかということと、環境関連で言えば社員への常識的な環境教育をすることではないだろうか。

作業上の無駄を無くそうとする工夫は、必ず利益に結びつくであろうし、また価格を抑えることで顧客サービスの向上につながる。環境関連は今まではボランティア的な志向が強かったが、今は企業の宣伝効果に大いに結びついている。

ISO取得を真っ先に考えるのではなく、ISOの考え方に近づくことから始めることで、その基準である高いハードルは容易に越えられるのではないだろうか。

菅野 潔

(有)興栄社
代表取締役

自分に許す満足度

値段の高い方から売れるのは、世界一周クルージングでも本場オペラの日本公演でもよくあった。いわば非日常領域の話である。それが日常の出来事になりつつあるのが、いまの中高年マーケットである。

値段が少々高くても、自分の満足度のレベルとマッチするものなら。無理する気持なしに、それを選ぶ。大金持ちではなくても、小金持ちにはできる贅沢を自分自身に許すのだ。それはひと頃の無定見なブランド志向ではなく、「品質志向」とでもいっていいものだろう。豆腐一丁にも、値段が高いものには、それなりの信頼も期待もするし、また経験上それが正解という実感も持っている人達だ。この価値観が日常生活に広及んだ時の「マーケットの変化と総和の増

大」は想像を超える。間もなく日本は人口の25%が65才以上になる。55才まで広げれば40%近くになるだろう。「小金持ちマジョリティ」が生まれるのである。これは、一億総中流社会の終着点でもあるのだ。

鈴木 忍

(株)エスツー
代表取締役社長

16年は激動（変化）の年

平成16年BSE問題からの食肉トレーサビリティ義務化、また鳥インフルエンザ問題、消費税総額表示に始まり食品表示の強化、そして夏日の記録、台風被害等の天変地異が起り、そして小売・流通業界の再編が進もうと大きな変革期を迎えた。そして、食への変革はシニア層の増大で、味に始まり質と鮮度(安心・安全・健康)が要求されている。コンビニ業界はこの事を重視し、弁当や惣菜をよりフレッシュにと、店内調理によるサービスとか試食サービス・訪問PRなど“味”での勝負を実験開始されている。食品スーパーマーケットはどうか？一部の大手企業は仕掛けているが、中小ではまだまだ惣菜を核とした商品の味・質への研究、また提供方法(量目・容器・時間常別

品揃え等)についての取組みが遅れている。お客様の目・舌が肥えて求めるものの変化があり激動が始まった今、政策的に実行しなければ生残り組にはなれない。別な事に言い換えれば終戦から始まった食と流通業の変革は、明治維新の改革に重ねられないであろうか。そんな思いがしてならない。

関口 悦功

(株)ウイス
総合経営室・取締役室長

日本語で「マーケティング」を考える

マーケティングという言葉を知らない人はいない。いまさらその正確な定義を考える人が少ない。

「売れるものを調査するのがマーケティングだ」と考える人が多いが、「売れないものを売れるようにプロモーションと営業をかけるのがマーケティングだ」という人も多い。企業のマーケティング本部の業務内容を見るとクレーム処理と営業支援に没頭している会社もあれば、パートナーと一緒に新製品を企画するような会社もある。

分からないこと、分かりたくないことを外来語で表現するのはよくない。属人的に曖昧に解釈されるため本質は分からないままである。「マーケット」は市場ですから、「マーケティング」は市場化ということにな

る。市場化とは市場で受け入れられるようにすることである。

したがってマーケティングはどこかの部署に任せる業務ではなく、企業全体のビジネス(商売)そのものだと思う。

宋 文洲

ソフトブレーン(株)
代表取締役室長

いまこそ小売業、サービス業は商圈戦略に命をかけよ

市場の中で自身の役割を明らかにし自らの存在意義を自覚して、市場と自身の両方に希望をもたらす施策・行動を誇りを持って実行すること。これがマーケティングである。いま、小売業、サービス業が、このマーケティングの遂行に一番近いところにいる。メーカーや卸のリテラーサポートを否定するものではないが、ここで言いたいのは、小売業、サービス業が自分自身で市場を知る行動を起こし、自分達に求められていることを自ら整理し、誇りを持って毎日の営みを遂行する。消費者が自ら出向くことが出来る距離の生活行動圏でその役割を果たす。全国130万の小売商店、180万サービス事業所がそうあることで、また、大手FCのCVSでも、5万アイテムのホーム

センターでも、家業の生活雑貨店でも、従業員5名の美容院でも、創業100年の酒店でも、等しくその権利と義務を負っている。ショップがそうあることで地域はコミュニティとなり社会となる。そうすることで社会はより良いものとなる。

そう直感し、確信している。

高須 修平

(株)マーケティングスペース
戦略開発研究所 所長

コミュニケーションチャンネルへの取り組み

情報メディアは、今までコミュニケーションツールとして伝える機能が主体であった。

昨今、通販カタログやチラシに加えてテレビショッピングやネットショッピングに見られるように、メディアは販売チャンネルとしての役割をも担うようになってきた。従来、モノやサービスを提供してきた「販売チャンネル」と役割が重なり始めたといえる。これらの生活者との接点を、我々は「コミュニケーションチャンネル」と呼んでいる。

生活者は自分たちの購入プロセスに応じて積極的に情報収集するなど新しいタイプの情報収集や購入のスタイルが、それぞれのコミュニケーションチャンネルで誕生して

いる。

これからの企業は生活者との一つひとつの接点を、価値を生み出すコミュニケーションチャンネルとして位置づけ、それらに対して統合的に取り組むことが必要になっているのではないだろうか。

高橋 平

大日本印刷(株)
専務取締役

商店街ブランド活用

当社はJR中央線の高円寺駅近くにオフィスがある。駅周辺には未だ高層のビルが少なく駅を中心に伸びる道路ごとに形成された商店街は、いずれも特長的でそれなりにぎわっている。そんな商店街を核に隣接する住宅や神社仏閣で構成される町「高円寺」には、多数のレットルやキャッチフレーズが存在する。代表的なところを上げてみると「高円寺純情商店街（ねじめ正一氏の著作から）」「阿波踊りの町」「中央線のインド」「古着の町」「四畳半フォーク発祥の地」等々限りがない。これを活用しない手はない。今や生き残りを賭ける商店街もマンネリを打破したいチェーン店も、もっと商店街ブランドを活用してはどうだろうか。高円寺を例に取れば、「古着の町」の商店街

イベントとして「高円寺古着ファッションショー」の開催。チェーンのハンバーガーショップでは、「高円寺限定インド風〇〇」のような地域限定商品の販売など、ネタは尽きないと思う。

高橋 裕

(株)ヴァル研究所
新規事業開発部

健康の「先」にあるもの

私は2004年のMCEIのテーマ「価値実現創造」について食品業界にスポットをあて、大流行している高価値「健康」について提言をします。研究会でのお話に耳を傾けていると、食品業界では特保取得など健康へ強い意識を持って商品開発に取り組んでいることがわかります。ただ最近気付くことは、各メーカーが「健康」という同一のキーワードに向かいすぎるあまり、マーケティングが類似的になり、戦略的な差別化が図れていないような感じがするのです。私は健康を価値に据えたマーケティング領域は飽和を迎えつつあると思います。健康とは顧客の究極的な願望への必要条件にすぎません。顧客の究極的な願望とはその先にある「幸せ、笑顔、明るい生活」といった

ものではないでしょうか。私はまさにこの訴求が大切になると思うのです。「顧客願望」を各社が具体化し価値とした時、マーケティングの幅は飛躍的に広がり、健康という領域にとどまらず多角的かつ広域的な価値訴求ができるはずです。「健康のその先」への着目を期待します。

滝 純一

社内販売ネット(株)

変化・劣化しているサービス

サービスを構成する要素を大まかな枠組みで捉えると、商品（ハード・ソフト）サービス、設備サービス、システムサービス、人的サービスとなる。

この中でいま起こっている共通の問題点は①商品の品質が年を追う毎に劣化している。コストダウン、スピードアップ、工場の海外移転などが主たる要因である②ITの急ピッチな進展により設備のコンピュータ化が進行している。そのために人的サービスの要素がどんどん機械に置き替わっている③戦後約50年かけて作り手・売り手志向で構築してきたシステムは顧客基盤の時代、その約40%は疲労している④人的サービスはITに置き替わり人間が機械・設備の補助手段に変わりつつある。しかもサービスマ

インドは劣化の一途をたどり、少子化で子供を大切に育てるため、世の中は自分中心に動いているものと勘違いしている子供達が増え、今後の人的サービス劣化につながりつつある。

武田 哲男

(株)武田マネジメントシステムス
代表取締役

本部商談のその先

メーカーは自社ブランドの取扱いを、本部商談を通してバイヤーに熱く語る。そのプレゼンの準備たるや大変なもので、説得の切り口の試行錯誤、説得データの収集など、心を砕いて企画書を完成させる。

ところが、大きな労力をかけての提案が通り、取扱いが決まっても、それは商品と消費者の出会いの場である売り場に於いて、“目立つ状態での露出”が保証されたことにはならない。

量販店での主婦の商品を目にしてからカゴに入れるまでの時間は平均7秒と言われている。そんな短時間に購入を決定しているのである。

それにはまず初めに、主婦の目にその商品が飛び込んでこなければ、購入は引き起

こせない。まさに“目に止まらざるして販売なし”である。

自社商品の目立つ売り場づくりを行なうために、メーカーはどれだけ心を注いでいるのか。取扱いが決まっただけで安心していないか。その先の重要なコトを忘れては

田下 圭人

(株)コミュニケーションリバー
代表取締役

思い違いのマーケティング

年金のもやもや、老後保障の不安、先のない将来に景気は力をつけられない。そのような背景もさることながら、団塊だ、個を重視と言いつつも、本当の消費者の顔を我々は見ているだろうか。今の50才は、20代ターゲットの店で感性を膨らませ、ファッションを自分なりにアレンジ、サイズをうまく調節すれば着こなせる人が多いが、大半は満足していない。その歳になれば実年齢と感覚年齢のギャップを実感するが、50才のために作られたファッションに、50才は見向きもしない。若い女性は即日の効果を求め、メイクの事前事後で変身を確認している一方で、ゴテゴテ塗ってごまかすより、プチ整形の方がよほど自然と言いつつしてしまう奇想天外な発想。この実年齢と

感覚年齢、自然と不自然の常識と通念とのギャップに、私たちは気付いているだろうか。このギャップは時間とともにさらに大きなギャップを生んでいる。市場での発想の180度転換がとっくに求められているのに我々は気付いているだろうか。

田中 早苗

(株)京王エージェンシー
マーケティング・プランニング室
(MP室)

オーダリング

注文が市場を創ること。造ったモノを売る時代から依頼を派生させ注文されたら適性時間で届けるサービス産業化、個人対応の市場構造への潮流が加速する。トレンドを追うファッションの世界も次々とセミオーダーサービスに移行している。自らの興味を喚起するように提案された「プレゼンテーション ミー」によって個人が自己表現として依頼を起こせるように準備することが大切になる。情報がサービスされ、メニューとして提示される。それが未だ造られたことのないモノやコトであっても、特定顧客は先行して自ら発注者になり、開発リスクを担っても先行独自限定の魅力を手に入れる傾向があらゆるジャンルで増えている。バーチャルメニューに興味深く伝え

ることに成功すれば、顧客(顧客)参加を得てサンプルアウトに成功し、それを再提示して他の顧客に連鎖がおきる。アウトプットでなく、インプットのブルマーケティングが個人オーダーの時代を現出させる。

谷口 正和

(株)ジャパンライフデザインシステムズ
代表取締役社長

企業の社会的責任(CSR)

04年5月、遂にISOは「企業の社会的責任」に対する国際規格を作成する事を決定した。これを受けてISOは、「社会的責任に関する国際規格」をガイダンス・ドキュメントの形で作成する事を決め早ければ07年にも国際規格になる事が決定した。この事は、最早企業の活動が従来のように、社会に対して“Obligation”、即ち「余儀なくされている責任」を全うする事をもって『良し』とした企業経営の時代が終焉を告げた事を意味している。21世紀の企業経営は“Responsibility”、即ち「社会から期待されている積極的な責任」を全うして初めて「企業」としての存在が許される新しい時代を迎えた事を意味している。その事は単なる企業の慈善行為をいうのではなく、本来の企業活動そのものの中で実践する「企業倫

理」であり、「コンプライアンス」そのものをいっている。同時にその基準が、従来とは比較にならない「厳しさ」と「新しい価値観」を持つものである。更にそれは、「自社」だけに要求される課題ではなく、「自社」とかかわりのある全ての取引先、即ち「サプライ・チェーン全体」に要求される事になる。だからこそ、「サプライ・チェーン・マネジメント」の重要性がいわゆる全く「新しい時代」を迎えた、いわなければならない。

谷口 優

四日市大学
経済学部 教授

世界テロ戦争時代と企業の未来戦略Ⅱ

昨年上記テーマの反響は過去20回中一番多く感謝している。国内向け実践篇なのに海外が初めて質量共に超えた。今年特に熱心な西欧5カ国を回って交流し、多くを学んだ。

4年前には考えられない緊迫感を各国主都圏で体験した。現場を踏まないと判断を誤る。来て良かったと実感した。現地では出口の無い宗教戦争の苦悩があった。従って実践（I参照）の奥にある価値観に深化し、お互いに新発見・創造し、喜び合えた。以下要旨。

今後急速に加害者・被害者の区別が無くなる。その時先ず価値観は西欧より日本の非対立・真和の方が危機を救える。次に宗教よりも企業の方が貢献出来る。相互殺戮が全世界に拡大・激化する程、死の商人は情報化時代公表・排除され、地球全生命体への貢献を理念に行動する貴

業への希求が加速的に強まる。鬼業から貴業への時代がやって来た。

企業の目的は社会貢献で利益はその結果である。マーケティングを儲けの手段でなく、上の理念を核に実行すれば国・民族・宗教・時代を超える。敵対した宗教が和解する機会も高まる。マーケティングは資本主義後も深化・発展し、現在の限界論も自然消滅する。

今日本企業が新しい時代と世界の創造実現への一番鍵を握っている。受身から行動へ！

貴方なら貴業・鬼業どの道を？クオバディス

千足 隆昭

ヒューマンマーケティング研究所
主宰

POSデータの限界

小売業の持つ販売データが、より精緻になりました。一週間単位、一日のレベルでしか捉えられなかった販売実績が、一時間を単位にした分析も可能になったのです。商品を単品レベルで分析出来る環境が整いました。さあ、統計スタッフの出番です。ワンクリックで図表やグラフはお望みのまま、売れ筋予測から商品開発まで、POSデータに不可能は無いと言わんばかりの勢いです。本当にそうなのでしょうか？

これまで、過去の実績を丁寧に拾えば、その延長線上に未来が見えました。樹木に例えれば杉やヒノキのような針葉樹と同じで、幹の延長に梢が有ったのです。しかし現在は違います。リンゴのように複数の梢が出ているのです。時にはブドウのように、

幹の先には何も無いことも珍しくありません。

POSデータは車のバックミラーと同じで、過ぎた過去しか教えてくれないのです。あなたはフロントガラスに覆いを掛け、バックミラーに映る過去の映像を頼りにアクセルを踏み込む車に乗車しますか？

千葉 東一

(株)セン コーポレーション
代表取締役

消費者の食べ物コスト

最近、通信販売でもネット販売でも、食品の場合は、商品に多かれ少なかれこだわりをもっていなければ勝負にならない。

しかし、資源の希薄な日本という国土で、原料にこだわるということになれば、希少な価値のある素材を争って高値で買取らねばならないし、そうした原料を使用した製品は高値になるのが必然である。かたや、日常の商品は、デフレ傾向の中で、コスト意識のかたまりのような商品ばかりになっているという2面性をもっている。

いずれにしても、生産過剰の状態がこれからも続くと思われる現状では、地産地消というあたりまえの食べ物の流通が通販であったり仮想店舗であったりと、新たな技術をもって、地産他消(地元でつくったもの

が他の地域で食べられる)になっていたりするのを見ていると、便利な反面、益々生産者の顔が見えなくなり、物流コストばかりをお腹に入れてゆかねばならないのかと思うと複雑である。

辻 義雄

舞鶴蒲鉾協同組合
参事

多摩ニュータウン発のマーケティング

多摩ニュータウンは、稲城市・多摩市・八王子市・町田市にまたがって開発された街です。そのためか「人口統計」がありません。そこで、私は講演会の席等々で「行政の怠慢」と声高にさげび続けていました。昨年、内閣官房・都市再生本部事務局にその声が届いて、なんと特定非営利活動法人NPOフュージョンで人口調査をするようにと予算まで出たのです。その結果は、平成12年10月1日(国勢調査)で、多摩ニュータウンの人口は、196,100人であることが判明しました。

この人口統計を発表したところ、ある企業から市場調査の協力依頼が入ってきました。大変ビックリしましたが、NPOフュージョンは「多摩ニュータウンの暮らしの支

援事業」を目的に活動していますので、地域が豊かになるのには大賛成です。この企業との連携を検討しています。

これを機会に「NPO法人と企業の協働」が、わが街で開始されて「多摩ニュータウン発のマーケティング」が開始されることを期待しています。

詳しくは、平成16年9月に発行しました「NPOの底力」(水曜社刊)をご一読下さい。

富永 一夫

特定非営利活動法人NPOフュージョン
理事長

バブルを知らない世代とのコミュニケーション

バブル崩壊後に消費者となった彼らは高級ブランド=価値が有ると考えず、自分に合う事を価値基準とする。デモグラフィック特性で一様に区分され、商品を当てはめられる事を忌避し作られたトレンドやお仕着せのデザイン・機能を疑う彼らは、自分らしさをネットに探し求める。彼らは、マス広告に踊らされず検索エンジンにキーワードを複数入力することで、多様な価値観や感性といった曖昧なイメージを、具体的な商品に変換する編集機能を持つ。作り手側が、彼らをターゲットと考えるなら、彼らに発見してもらう事を重視しなければならない。価値の押しつけでなく、上手く引き出してもらえる様に作り手の意思を発信することが肝要である。ワードで言えば

「カジュアル」といった大きな分類ではなく、より「カジュアルダウン」「セレクト・カジュアル」といった、より強くフィットするよう細分化したメッセージを商品に散りばめなければならない。しかもこちらの意図が見えないように。

中井 茂文

キリンビール(株)
酒類営業本部 営業開発部
部長補佐

秋休み

昭和の30年代ぐらいまで、学校の夏休み冬休み以外に、5月には田植休み、10月には稲刈休みがあった様に思います。今、“秋休み”をとる学校が増えています。北海道から沖縄まで小中学校中心に、10月の体育の日をからませた5日間ぐらいの休みが多いようです。長い夏休みの分散や休みの開始日や終了日をずらす事で可能です。家族旅行の増加や観光シーズン渋滞の緩和にもなります。お父さんの休日取得が出来れば完全な“秋休み”の誕生です。夏休みとはちがった、中距離的な近隣型レジャーや催しを仕掛けてみるべきだと思います。冷夏や猛暑と当たりハズレのある夏の大型レジャーも大切ですが、小さなコブマーケットを数多くつくる方が効率的でもあります。又近

隣型休日の県民の日や市民の日につながり“家族の日”につながれば…、と思います。秋の祭りや紅葉だけでなく、家族をキーとした企画や催しがマーケットの活性化につながります。

長澤 多加生

(株)ファンフィールド
会長

「言葉」が消費者をつかむ

くわしい商品情報が簡単に手に入る時代だ。メーカーのホームページは充実している。情報誌の商品説明もくわしい。新製品の特徴、機能などが懇切丁寧に解説されている。

一方、私たちが現実に関に商品に接する場はスーパー、コンビニ、ドラッグストア、家電量販店などが主。つまり「セルフ」という“買い場”だ。日常的にくわしい商品情報に接しながら、実際に商品を目にして触れる場での「言葉」の不在…。商品にくわしい消費者たち。機能がよく、デザインがよく、価格が適正 — それはいまや商品価値の常識だ。だからこそ、それだけでは心を動かせない。必要なのは、商品を使うシーンを生き生きとイメージさせること。何

によってか。「言葉」だ。「言葉」は想像力を喚起する。消費者に語りかける分かりやすい言葉は、自分の、家族の生活がこんなに楽しくなるという、そのシーンを生き生きと「想像」させる。いまこそ、人を惹きつける言葉の力を再認識すべきだ。

中島 敏一

(株)小学館
情報誌編集局
チーフプロデューサー

ムチウチ症候群

たまたま、小売店である商品が予想よりたくさん売れた。「これは売れるぞ」と考えて少し多めに問屋に発注をした。問屋はメーカーに普段より多く発注をした。メーカーは生産計画を上方修正をして大量の工場在庫を持った。このような末端市場の小さな動きが川上に行くにつれ大きな動きになって在庫が流通過程にたまる現象を「ブル・ウィップ効果」という。ブルは雄牛、ウィップはムチである。ムチを振った場合のしなる状態を示す。

SCMにおけるロジスティクスでは流通過程の在庫を市場適合のための最低量に保つのが目的である。ブル・ウィップ効果は「不確定さによるリスク」をもたらす。むちうち症の最大の問題はいつ直るのか、どう

いう因果関係か、実際なのか気持ちの問題なのかははっきりしないこと。流通過程の在庫もなぜ、過剰になるのか、不足するのかがはっきりしないところに問題がある。外国に生産拠点を持った長いSCMの最大の問題であろう。

中田 信哉

神奈川大学
経済学部 教授

指導者の資質

政治、経済、文化のあらゆる方面において、指導的人物が求められている。これが現代の特徴である。経営においても明瞭なリーダーシップは最もしばしば危機から生ずる。危機的時期においては従来通用していた常識ではもはや処理することのできない新しい問題が出現する。事態の解決に、指導者に先ず要求されるものは創意である。真の指導者は発明的でなければならない。過去の成功の手法を繰り返す者は真の指導者であることができない。指導者が、しばしば「お客様本位」、「品質本位」と原点帰りを先ず基本に打ち出すこともあるが、こうした基本姿勢の徹底は常時不可欠だが、危機的時期の指導者に求められるのは、その上に示される予見の能力である。予見の

能力は、新しい戦略の具体化と新しい行動指針と今まで経験したことのない挑戦的実践に結実する。成功は指導者のこの発明的創見に依拠し、このときは失敗ですら実践に参加したものに学習的效果を生み出す。

永田 澄雄

(株)横浜アリーナ
代表取締役社長

デフレは止まらない？

今から10年前に水口先生の著書「通念への挑戦」に参加させてもらい「価格至上主義でプロの営業とプロの購買担当者が消滅している」と書いた。最近になってデフレ収束の話も一部には聞こえるが本当にそうだろうか。

「PM」「リバースオークション」という言葉をご存知ですか。このどちらも企業内プロを生み出さない元になっており、本来の趣旨と違う運用になっていると思えてならない。

プロジェクトマネージャー（PM）にかかると品質に関係なく殆どの商品が価格のみを優先される。

リバースオークションでは膨大な時間を掛けて入札を繰返し、最安値を提示したと

ころに落ちる。オークションとは時間と共に値が上がると思っているのとまったく逆の現象となる。これでは営業のプロを育てられないし顧客側もプロである必要がなくなる。世界で日本の商品のライフサイクルが一番短いという。それだけ話題性が優先し本来的な機能が忘れられている結果だろう。永久に使うとは言わないまでも、せめて「十二分に各観点から検討をした結果です」といえる非価格競争の時代に営業を引き戻さなければならぬ。

難波 好文

(株)イトーキ

営業推進部 執行役員

今年もゲンバ主義

企画が煮詰まったら店頭に行く。これはSP屋の基本。何故か、煮詰まってから行くほうが発見は多い。大抵3~4店はハシゴする。写真も撮ってみる。(最近のケータイのカメラで、メールを見る振りをしてバシバシ撮る。)撮った写真はプランナーやデザイナーに送信して電話でイメージ合わせを試みる。

対象カテゴリーの競合品を買いただけ買ってみる。使ってみる。比較してみる。ベンチマークシートを整理してみる。

近所のおばさんに聞いてみる。娘に聞いてみる。奥さんに聞いてみる。フィールドマンに聞いてみる。フィールドレディに同行してみる。お店の人に聞いてみる。

「実際に〇〇してみる。」を続けているう

ちにうっすらとゴールイメージが浮かんでくる。買う人、使う人、仕入れる人、売る人、いろんな視座が見えてくる。いたるところにヒントが落ちている。「事件は会議室で起きているんじゃない。ゲンバで起きているんだ！」営業復帰2年目にして、青島巡査部長の名セリフが心に沁みる今日この頃である。

仁藤 正平

(株)味の素コミュニケーションズ

東日本支社 新規開拓グループ

グループ長

ITの利活用

「利活用」という言葉、ご存知ですか。知らなくて当たり前です。でも、「利用」と「活用」の合成語と容易に想像できるでしょう。『2004年度情報化白書』のテーマが実は「情報経済とIT利活用」なのです。つまり、ITの世界で使われ始めた造語です。なかなか、ITの効果が発揮されないので、作られた言葉として理解されたらと思います。ITが役立っていない、効果を出していないなどから生じた焦りからとも推測されます。

実際、昨今は、情報システムの失敗が多くなっています。システム開発の遅れ、コストの肥大化、中身の品質低下などです。これらは、利活用以前、システム構築に係る課題です。しかし、構築が完全である事は当然で、むしろ、重要な事は完成後の利

活用です。情報システムは、作って“なんぼ”でなく、使って“なんぼ”です。情報を制する者が市場を制すると言いますが、情報を単に集めるのではなくて、利活用してこそと言うのが、白書が言いたすまでもなく真意です。

沼本 康明

情報戦略研究所

食糧自給率アップ

日本の食糧自給率40%というのは恐ろしい数字である。食糧がない国は弱い。

農業政策の失敗と言ってしまうとそれまでだが、ことここに至るまで国民に注意を喚起せず、政府を追及してこなかったマスコミの罪も重い。

食糧輸出国の自給率は、オーストラリア265%、アメリカ122%、フランス121%といずれも余裕の数字だ。しかし、地球規模の天候異変が続く現在、これらの国がいつ売り惜しみに転ずるか分らない。輸入が途絶えることを予測し、飢えることを考えておく必要がある。

ドイツは、国策として自給率アップに取り組み99%とした。立派というほかない。

日本もやっと動き始めた。農地法を改正

し、農家しか農業ができない現状から、法人が参入できる道が開かれようとしている。

建設業が、その労働力の転用活用に注目される。今こそ国を挙げて食糧自給率アップを考え、取組む時である。

農業を制するものが、日本を制する時がきている。

野中 信夫

MCEI
専務理事

「勝ち組」の新ビジネスモデル？

近ごろ、アメリカ流経営の好む「勝ち組」礼賛の陰の部分があるが、どうも気になる。代表は「効率・利益最優先」と、儲けるためなら「何でもアリ」の思想かも。重なる企業の不祥事隠しや、プロ野球の再編劇がそうだ。そして、本の世界にもこんな例がある。

出版不況のなかで高収益を誇るG社編集部には「1人で年間40万部」という苛酷なノルマがあるとか。それをクリアする絶好の手法が、既存ヒット本のパクリだ。私のような零細作家ですら、最近2冊の被害を受けた。

1つは『朝・出勤前90分の奇跡』（PHP研究所）で提案した「早起き」と「90分単位の行動」をコピーした『朝90分。』。もう1つは『たった5分で運命をひらく技術』（KK

ベスト新書）の題名をもじった『きっぱり！ たった5分で人生をひらく方法』。どちらも、見事に売れ筋街道を驍進した。

簡単に、速く、多額の利益を生むには恰好のビジネスモデルだろうが、やっぱり！ 何かが変わりましょう？

野村 正樹

野村オフィス
代表

これからの一万年

人類の歴史は都市化の歴史とも言える。約一万年前から都市が発生し、その後、ひたすら都市化つまりは合理化（＝工業化）が進んだのである。ではこれからどう進むのか。これからは都市が崩壊していく一万年を迎えるのではないかと思える。すべてのモノが、予測とコントロール可能である、と考えていた人間であるが、その人間の行動が予測不可能であることを思い知らされている。かつて人間は、自然との対称を保つ為に努力してきた。それが都市化とともに急速に非対称な関係となってしまった。今まさに、折り返し点である。マーケティングの世界も同様であり、合理化されたモノは面白くない。面白くないモノは売れない時代である。売り手と買い手のコミュニ

ケーションが必要なのは当然であるが、モノを開発の対象として挑発するのではなく、コミュニケーションの相手として無理なく対話する、“モノとの対称的関係を築く”ことが求められている。

橋長 達

（株）ライフステージ
常務取締役

駝鳥も鯨も

駝鳥を食べた。横浜の有名レストランで試食と料理の講習会が行われた。味はそこそこであったが肉の値段で驚いた、上等な牛肉並み。高蛋白・低カロリーの肉質は、魚や鯨に近い。

現在日本各地で飼育されており、草を食べて大きくなり、日本の気候にも馴染むので将来の食料資源として大いに期待出来るとの事。量産されれば価格も…。

食料自給率が極度に低いことが懸念されている。机上のカロリー計算だと笑いとばす訳にはいかない。牛肉の輸入中止だけでも多くの仕組みが変わる。近来の天候不順でもシアジア各国で旱魃が起きたら、スーパーの店頭から野菜が消える。世界中が食料の輸出を止めれば、日本人の半分が餓死。

2015年に自給率45%の目標も達成不能の由。火山灰を被って捨てられるキャベツ、売れない曲がった胡瓜、CVSで捨てられる時間切れの弁当、魚を捌く事の出来ない主婦、終戦直後の食料危機を救った鯨も、不条理な言い分で捕獲出来ない。無駄を無くし、調理を工夫し、農・漁業を振興し、もう一度60年前に立ち戻り食料を確保する努力をしないと。勿論、駝鳥も鯨も。

長谷川 靖

オフィス・サム
代表

本質を求めて行動を！

最近のマーケティング活動を見ると、情報といろいろのテクニック(技法)が氾濫しているように思えてならない。これらをただ蓄積するだけなら、中性脂肪が増えて、頭でっかちの中年太りの道を進むだけである。大切なことはそれを有効活用するために、障害になっている企業体質や経営者の考え方を改善するために、勇気をもって即、行動することである。これはメーカーにとって非常に重要な責務であると思う。優れた体質とはマーケティングの本質、基本が実践できる組織、経営方針があるかということである。ほんの一例を示すと、seedを探索し育てる努力、consumer needsを徹底的に研究し実践する努力、P-D-Cの実践、広告効果の徹底した議論と実践な

どである。これらが実行されてはじめて、皆さんが入手した情報やテクニックが効果的に生かされるように思われる。最近の花王のヘルシアの成功やイチローの世界記録達成に相通じるところがあるように思えてならない。

畑中 善機

MCEI大使／ネスレ日本(株)OB

A Real Evaluation of the Marketing Analysis after One Year.

話題の新製品、新商業集積のオープン、ユニークなマーケティング、事前の市場動向分析とマーケティングコンセプトが発表され、立ち上がりの好調にマスコミを中心に関心が高まります。「目標の200%と好調な実績!」「好実績で生産体制が対応できず全国展開を延期!」「20代から30代をメインターゲットとしたものの40代50代にも支持された!」などのコメントがされ、販売実績はお客様からの支持でありマーケティングが成功したと評価されます。

マーケットシェアの拡大、経営利益への貢献の一方で、流通各段階での在庫効率化が進んだ現在、需要予測の誤差による生産部門の原材料調達、工場の休日夜間操業、ロジスティクス部門の緊急対応など社内関

連部門への影響、効率性の悪化によるコストアップなどサプライチェーン全体までは話題とならず、計画を上回る実績だけが注目されます。さらにマスコミが次々に新しい話題を追いかける影で、展開後の結果は特殊な場合を除き関心が薄くなっています。

立ち上がり需要予測の誤差を分析し、「継続的な消費者支持」をマーケティングの成功として『1年後マーケティング評価』の考え方が注目されます。

早川 和男

(株)資生堂
化粧品事業部

商売って素晴らしい

卸売業界に入ってもうすぐ50年を迎える。この期間を通じてしみじみ思い知らされたのが「世の中に支持され信頼された者だけが成長し繁栄する」という原則である。俄かに大きな成功を収めた企業にはそれなりの理由があるし、それを失った時に輝きは消える。その意味で経営は現状の自分のパフォーマンスが社会にどの様に受け入れられているかを、常に全身全霊を挙げて注視する必要がある。そして確かな反応のあった方向へと舵を切って行かねばならぬ。そこで実業の世界で面白いのは、仮説が分れた場合に議論では決着がつかなくても、必ず結果が証明してくれるという事である。例えば卸売界に於けるIT利用等、当初は随分と反対論も批判も多かったが、現在では

それを否定する人は皆無である。常に正解を出す事は至難の業ではあるが、その鍵はどうすれば世のお役に立つ事が出来るかにあると思う。

社会が自分の出した結論にネガティブな結果を出した時にも迅速に対処する事が肝心だ。

本当に商売は素晴らしい

廣田 正

(株)菱食
代表取締役会長

いよいよ「接点マネジメント」競争の時代へ

水口健次先生が「脱成熟のマーケティング＝多次元接点戦略」を提唱され、その戦略の糸口として製品進化論、接点進化論を説かれたのは18年前のこと。そして昨年、S. デビス／M. ダンの両氏が「コンタクト・ポイント戦略（邦題）」を出版。ブランドにおいて、原著では「タッチポイント」訳書では「コンタク・トポイント」と表される、顧客接点の重要性を説く興味深い著書である。

実は、我々も'01年「経験価値マーケティング」を発表したB. シュミット教授と共同研究を進めた「EX－ブランディング」を発展させ「体験接点＝EX－Point」への独自の視点から「体験接点マネジメント」を組上げてきているのだが、これがなかなか

面白くなってきている。内容的には商品カテゴリーの中でターゲットが購入するブランドを決定するタイミングとそれに影響を与えている体験接点が何かを量的に把握する分析メソッドを開発し、購買を巡る4つのステージと体験接点を組み合わせることで、ブランド体験を与える最適なタイミングと接点を発見していこうという実践的なもの。詳細を開示できないことが誠に残念だが、いよいよ水口先生の「接点」への着眼がメソッドに！

福崎 隆司

(株)アサツー ディ・ケイ
第2ADカンパニー 局長

社会の大転換をとらえる

20世紀を転換期として世界は大きく変化しつつある。いつもいわれるように、直線的な傾向でそれを把握することはできない。

誰でもそれが判っているのに、依然として19世紀型の生産・流通・消費のパターンを追いかけ続けている。買いたくないものを買う消費者はいないし、売れないものを無理矢理市場に提供していても、ますます難しくなるのは明らかなことだ。

ひとつ前の時代はソフィスティケートされた市場調査で顧客行動を曲りなりにも予測することができた。それが役に立つなら、大きな調査機関を抱えた企業の一人勝ちになるであろうが、現実にはそう行かなくなっている。

科学と哲学の乖離、経済と文化の分離、

大衆メディアによる攪乱など、根本の問題を整理して新しい社会をつくり、組織もそれに適応しなければならない。

今われわれが直面している問題は、もはやテクニカルにではなく、根本的解決が求められているのだ。

福原 義春

(株)資生堂
名誉会長

イチローは私の生きがい

こう語ったのは父の鈴木宣之さん。野球少年だった高2の時、死球で脳内出血。事故であきらめた野球の夢をイチローが叶えている。「ずっと弱かったチームだから、成長が見える。やりがいがあった。生きがいがあった。」とは、星野仙一さん。2人の生きがいは息子という対象と監督をしている時に感じる場合と違うが、その充実ぶりは計り知れない。2人の人生の午後は輝いている。

時代は変わってきた。老人大学が今や生きがい大学だし、北海道では生きがい農業の希望者受入をしている。モノより思い出、これは日産のCMだが、モノより生きがいの時代ともいえる。だから、楽しみより生きがい、遊びより生きがい、快適より生き

がい、豪華より生きがいだ。しかし、生きがいはなかなか商品になりにくいかも。生きている値打ちはお金に換算できないから。生きがいは、買った人の心の中に生まれてくるようなもの。だからこそ「生きがいマーケティング」を考えてみたい。

藤村 宣之

財団法人健康・生きがい開発財団
事務局長

しつけ

ベビー・プリスクールのマーケティングに関わって数十年経つ中、不変なる言葉である「しつけ」という語源をご存知だろうか。「しつけ」とは、『稲の苗を縦横正しく植え付けること』との意味、まず縦横に正しく張り巡らせ苗を植え付け、苗の根がはるまでしっかり見守ることが「しつける」という本来の意味である。根をきちんとはることができれば、後は大抵すくすくと育つ。もちろん根がはるまでに個々の苗では多少の誤差はあるが、全体が縦横に正しく整列している事により皆揃って成長する。ここに2点、マーケティング活動との共通のキーワードがあった。第1は「縦横正しく整列」であり、第2は「根をはるまで見守る」ということ。

マーケティング実践段階の前にとどこまで、縦横正しく構築ができるか、そして根をはるまでどう見守るのか…。農耕という人の営みにマーケティングの原点を見た。

本多 彰人

(株)アナザーワン
代表取締役社長

2007年問題を考える

兄、姉の世代である、所謂「団塊の世代」がリタイアし始める2007年を視野に入れたビジネスモデルに取り組む時期を迎えた。何事に関してもサイズが飛びぬけてデカくパワフルな彼ら、彼女らの通過後、僕ら世代は、いつも余剰感を味わってきた。彼らがどう行動し、そして何が起こったのか注意深く観察する癖を僕は身に付けてきた。

高度成長期を突き進み、そのままゴールテープを切った時、もう走らなくても良いと判った彼らが引き起こすであろう不連続な時代の変化を予測し、少しでも先回りして、彼らが楽しめるコトを事前に準備することが、僕ら現役世代、最後のミッションになるようとしている。

子育てを終え、孫達を訪問して渡り歩く

元気なグランマザー、運転手、荷物持ちと化したグランパバが、立ち止まり、残された時間を如何に過ごすかを考える時、複数の選択肢を提案できたらと思う。食の世界で言えば、僕らが余剰感を味わうことなく、後から来る世代の人々も使える食のコンタクトポイントをいくつ準備できるか？これは挑戦し甲斐のあるテーマである。

増尾 朗

(株)ニチレイ

事業企画部

事業企画グループリーダー

小さく生んで、大きく育てる。

商品企画・マーケティング企画がますます細分化を要求されてくる。それがビジネス単位を必ずしも小さくするものではない。小さなビジネス単位に、高コストでは成り立たない。

一般的にビジネスが細分化されてくると、コストも用意できず、結果的にターゲットにコンセプトが伝わらない＝消費に繋がらないという悪循環に陥り易い。

私は「伝わった価値・情報が消費される」という考えを持っている。ターゲット像を明確にしキチンとした商品開発ができ、ターゲットが喜ぶ情報を木目細かく、多層的に届ける仕組みを用意し、『信者』を如何に作れるか？が勝負。信者作りを出来るマーケティング展開が出来れば、ビジネス単位

は必然的に大きくなる。損して得をとる！勇気も必要である。リスクにしない、マーケットの見極め力とシッカリした商品力がベースになる。

松岡 一男

(株)ワコール

宣伝部長

「早起き・早寝」社会の到来

大学の留学生から教えられることも多い。先日、日本のフードサービス事業について何か書け、と課題を出したら「日本は朝ご飯が貧弱すぎる」という指摘があった。中国・上海からの留学生だが、故国では道ばたに朝からお粥やまんじゅう、点心的なものの屋台が道につらなっていて、安い料金で朝食がとれる。これが1日を過ごすエネルギーになる、と言うのである。加えて「日本の不況が長いには、朝食の貧しさが寄与しているんじゃないですか」と耳に痛いことも。

一日のはじめの「食」を大事にする。猛烈経済、リストラ経済の大波の中で、僕たちは朝ご飯という大事なものを忘れ去ってしまっていたかも。

そういえば最近「早寝早起き」ではなく「早起き早寝」というのだそうである。誰の目にも明かな高齢社会の到来。それは早起き社会の到来だ。僕が主な取材領域としているリゾート旅館でもお客さんの早起きなこと。朝食7時ではその時刻に長蛇の行列が出来ている。僕たちは「早朝」という新しい経営資源を手に入れ始めている。朝、きちんと起き。きちんと朝食をとる。そういう「当たり前」のことの復活が、今、いちばん大切だと思う。

松坂 健

西武文理大学
サービス経営学部 教授

潜在的ニーズ研究こそが先行マーケティングの鍵

'50年代から使い古されてきた(?)“ニーズ”というワードが、最近は軽々な「おことわり用語」として日常的に巷に飛び交っているようである。日本に於けるマーケティング理論展開の歴史の中で、今ほど“本音のニーズとは顕在的には捉えられないものだ”ということを思い知らされている時はないであろう。

生活者の行動、心理、感覚すべて個性化の一途を辿っている中で、インターネットによる量的調査を何万人実施したところで、その数値的結果の下の地層深くにひそむ潜在的ニーズはとらえられない。通常、生活者自身でさえはっきり“欲求”としては認識していない。例えば古くからの習慣の中に深く埋もれている不便、不満であったり、

欲求の変則的感覚であったりするものだからである。その本質的ニーズをフィールドワーク(特殊手法)により掘り起こし分析した上で、どう刺激を与えれば顕在化への鍵が見出せるのかに悩み、研究し続けている者から見ると、ふたこと目には「ニーズがない!」と十把ひとからげに片付ける軽薄な風潮は問題と感じる。今や、“ニーズ”の本質は簡単に目に見えるものではないことを常に認識することが必要であろう。

松田 直子

(株)レサンク
代表取締役

「勝ち組み」から「価値組み」へ、「WAY」その後。

マーケティングが崩壊して久しい。次に来る考え方を「WAY」と名づけ、発信を開始して2年が経過。さまざまな企業、NPO、コミュニティが「WAY」に気づき始め、実践しています。

キーワードのひとつである、「勝ち組み」から「価値組み」へ…は、確実に社会に浸透し成功事例が蓄積されつつあります。価値あるものは必ずや社会や人の役に立つはず。勝った負けたではない、競争などもうたくさん、これからの時代を、自信を持って生ききるために…。

今後も「WAY」に磨きをかけ、成功事例を分析し、発信していきたいものです。決して急がず、稼ぎ過ぎず、争わず、足るを知る…、皆さんも「WAY」の心を大切にしてください。

松田 安司

(株)味の素コミュニケーションズ
取締役 経営企画情報部長

人口は減る、大都市が傷む

寿命が延びることは、ある時点までは、人口増加をもたらすが、その、ある時点から人口減少に転ずる。

わかり切った話だが、痛烈な事態である。

日本は、世界最高のスピードで少子高齢化に入った。だから、世界最高のスピードで、人口減少の社会に入る。第2位は、ドイツだ。

さて、人口減少社会は、どういうインパクトをもたらすのか。政治に、経済に、企業に、マーケティングに、消費に…。

これから研究の要るところだが、地域問題として、ひとつハッキリしていることがある。

それは、団塊とその上が集中しているのは大都市だから、相対的にパワーを落とす

のは、間違いなく大都市だ、ということだ。

人口は減る、大都市は傷む。

いままでの経験ですむことはいつもない。また、新しい課題への準備が必要となる。

水口 健次

(株)戦略デザイン研究所
代表取締役

正面見て歩け

一連の不正や不祥事の事実を知るたびに、「どうして日本人はこんなにいじましく、みみっちく、意地汚い国民になってしまったのか」と思ってしまふ。

日本人のもっていたあのエネルギーな前向き精神や、ひたむきさや、勤勉、実直、誠実さ、そして創造性と独自の文化をつくっていかうとする精神など、一体どこへ行ってしまったのかと考えこんでしまふ。私たちと私たちの会社と、私たちのチームやグループは、もっとすばらしい底力をもっているはずで、その出し惜しみや発揮させるマネジメントを見失っているとしたら、そのことに早く気づいてもう一度エンジンをかけなおすしかない。もう一度日本人らしくまじめに働く、手ぬきせず力いっぱい

働く、脇見や横見をせず、堂々と正面むいて働く、もうひと工夫、もうひとひねり、もう一回、もう一步の執念をもちなおすこと。これについてこられない奴はどんどん見捨てていくしかない。

三田村 和彦

三田村和彦企画事務所
代表

商家の家訓を見直そう

私の父親は13歳から大阪船場の商家にいわゆる丁稚奉公をしておりました。その時の経験談をまだ幼い子供たちによく聞かせていました。そのときの思い出に残るキーワードを最近思い出すことがあります。奉公のときの忘れられないキーワードであったのですが、口癖のようにつぶやいていました。

それは、主人は従業員より早く職場に出ること、儲かれば儲かるほど俵約せよ、100円のお客より1円のお客を大切にせよとか、すべて、現在のビジネスマニアルに相当する言葉でしょうか、これは経営者が社員に何を期待しているのか？経営者は企業をどうしようとしているのか？などが家訓に反映されており分かりやすいメッセージであったように思われます。

現在はハーバードビジネススクールスタイルが全盛ではありますが、キメの細かい顧客満足度への視

点は存在せず、経営者から社員へのメッセージも充分とはいえません。

経営方針とあわせて現在の社訓のあり方を考えるときが到来しているように思われます。

それもわかりやすいキーワードでの情報発信が不可欠と考えます。社訓による経営はいろんなことを教えてくれそうです。この組織が絶対にやるべきこと、この組織が絶対にやらないことを家訓で分かりやすく教えているのです。あなたの会社の社訓を知っていますか？その内容理念を理解していますか？もう一度生きた社訓のあり方について議論しませんか？そして昔の家訓ももう一度研究しませんか？

南川 英雄

日本コンピュータ・ダイナミクス(株)
顧問

「〇〇人らしさ」ってなんだろう？

blogで話題になっていたウェブサイト、「ご当地チェック」にアクセス。『京都人』の項目を見ても…

- ・京都を「近畿」や「関西」の言葉でひとくくりにされるのが嫌。
- ・自分に行けなかったが「京都大学」を大変誇りに思っている。
- ・住所に「上ル、下ル」が入っているのが自慢。また入っている住所に憧れる。

なるほど、当てはまるかもしれない。その他、府民性をうまく表現した項目が並ぶ、なかなか面白いサイトだった。

「県民性」について書かれた本が全国的に売れているらしいが、京都の書店では、様々な角度で京都という土地柄を捉えた“京都本”をよく見かける。そしてそれを買うのは観光客ではなく、京

都在住の人々とのこと。他府県の人々の心理より、「自分たちの住む京都」に、より興味がある京都人の特性が表れているのだろう。

もちろん京都人だけがそんな「特性」を持っているのではなく、47通り、おそらくそれ以上の「特性」が存在するワケだ。ファイターズが北海道移転一年目から元気だったのも、おおらかと言われる北海道の方々の暖かいバックアップがあったからこそと言えるのではないだろうか。

それぞれの「特性」を捉え、うまく県民性に訴えかけることができれば消費は活性化され、きっと地方はまだまだ元気になっていく。

三山口 達

大平印刷(株)

営業本部 企画室

通常業務は革新業務を駆逐する

経営ビジョンを形成し経営戦略を創出している企業は多い。

しかし、創出した経営戦略を果敢に実践して経営ビジョンの実現に挑戦している企業は、残念ながら少ない。

このギャップを生み出す原因の一つは、年度利益の確保を主眼とする「通常業務」が、経営構造の変革をねらいとする「革新業務」を駆逐することにある。

通常業務が優先されてしまう中で、革新業務を停滞させずに推進するためには、つぎの4点が不可欠である。

- ・全社の経営目標・方針として、革新業務への取り組みを掲げること
- ・革新業務の各々を担当する組織や責任者を決め、役割遂行に必要な権限を与

えること

- ・革新業務に対して、ヒト・モノ・カネ・ジカンの経営資源を優先的に配分すること
- ・革新業務の業績は、成果の評価だけでなくプロセスの評価も併せて行うこと

向 撃

有限会社MKC

代表取締役／経営コンサルタント

企業は人間の生きる価値を創造するのだ

このごろ企業人にだけ求めるわけではなく、未来にたいするグランド・デザインが欠けていないだろうか。社長のメッセージも、すべて発表する政策も短期目標の数値が多く、もっと全企業人の心をゆさぶるような、夢のあるヴィジョン付戦略提示がない。それは企業リーダーの勉強不足、討論不足からくる思索の浅さだと思う。

人間は使命感にあふれ、未来に挑戦する気概をもつとき、人間力、人物力の魅力にあふれ熱気あるリーダーとなるものだ。一人一人の企業人のもつ哲学、理念、使命感を、思い切って人間の生きる価値をヨリゆたかに創造するために具体化してゆくのがビジネスだ。経営者よ！若き時代にもったあの仕事への想いと情熱を、処世術という

魔ものに食いつぶされてしまわないようにしてほしい。超短期的に競争のみに眼をうつし、価格とシェアーにのみ没念する病から脱して、人間の生きるすばらしさを啓蒙してゆく力をもつ企業力をつけてほしいのだ。

村田 昭治

慶應義塾大学
名誉教授

食品メーカーの第3のキーワードは“清潔”

食品流通業界は、これまでにない深刻な状況下ではないかと思われます。大手食品メーカーの不祥事に始まり、BSE、鳥インフルエンザ等の問題が続ぎ、現場始め取引先、お客様までが“安全”“安心”の食品にピリピリしているのが現状です。工場内ではクリーンルーム始め安全のための製品造りに気を配り、その設備は改善されてきております。しかし、原材料・資材・商材置場に関しては、乱雑で、整理整頓はほど遠い企業が多く、見た目にも良くありません。弊社サンレール移動棚の現場工事に立会うと、埃や塵が積もり、スノコを取り除くと、虫やネズミの死骸があり不衛生です。この問題は今まで解決策がありません。ここにサンレールを使用することで掃除も簡単、

風通しも良くなり資材管理に最適です。このスペースの改善をお手伝いし、食の安全・安心のキーワードにもう一つ大切な“清潔”を加え、設置先企業様が消費者の信頼を得られる協力をする所存です。

持田 力

(株)サンステーションシステムズ
代表取締役

創造的な生き方をめざして

私たちは先が見えないことで不安になることがあります、私たちが元気になるのは、目に見えないパワーを感じる時です。有形無形の商品を通じて、コンセプトに共感したり、ホスピタリティに感動したりできるのは、現代社会に生きることのありがたさです。

ところで、こうした商品を生み出す創造性については、無から有を生むというより、知識と経験がこれまでにないやり方で統合されることで生み出されるのが本質といわれます。

創造性には、一人ひとりがその人のやり方で本当に大切なものに触れることができるような時間の豊かさが必要で、それを保証できるシステムこそが、今一番求められ

ているもののような気がします。

私はこれから、ライフステージに応じて未来を切り開き、緩急自在に今を生き抜く力を持てるようになりたいのはもちろんですが、私たちの文化の継承や人間の普遍性に目を向けることも大切にしていきたいと考えています。

森川 千鶴

(有)オフィスカクタス
取締役

東京中心思考を乗り越えるには

小樽手宮駅跡地に立って考えた。

近代以前ここは北前船の寄港地として都文化と緊密にむすびつき、近代以降は北海道における鉄道の起点として、道内開拓殖産のポータル(玄関)として重要な地位を占めていた。

北海道の中央たる札幌をサポートするポータルは、主要交通機関の変化につれ、小樽から函館そして千歳へと変遷したが、小樽はいま商都としての遺産を観光資源に変えることで、その役割は終えたにもかかわらず栄えている。

日本海・北前ルートは実は裏ではなくて表。そのルートにあたる諸都市は、最も近い外国に対する表玄関であることを深く自覚し、はっきり表明すべきだ。港湾都市は

単に物流拠点として存在するのみでなく異国へのロマンを演出しつつ人的流通の拠点をめざすと良い。

小樽で考えたことは、「表」と「裏」あるいは「上り」と「下り」概念を東京一極の絶対性から捉えるのではなく、もっと相対的な概念に変えないと、地方の時代は到来しないだろうということだ。

矢嶋 隆

早稲田速記医療福祉専門学校
病院管理科教員

ワン・トゥ・ワン・マーケティング

今年(2004年)3月から5月いっぱい中国の四川大学に行っていた。教員宿舎でメイドさんといっしょに暮らしたが、授業は週2日なので余暇を満喫した。大学構内・構外を問わず修理屋さんがいる。スニーカーのかかとがはずれたので直してもらった。ベルトがゆるんだので、1つ穴を開けてもらった。街頭床屋で散髪してもらったり、メイドさんの自転車に空気を入れた。中国独特の酒屋の帽子をもらったのだが、持ち帰るために畳んでもらった。散髪に疲れると三輪車に乗って、宿舎まで帰る。どれも1元から2元(30円)である。宿舎で仕事をしていると、牛乳屋が下から「新鮮な牛乳」と大声をかける。毎日、午後4時から5時の間だ。水も売りに来る。水道の水でも構わ

ないと思うが、メイドさんが、私が外国人なので神経を使ってくれる。この話をすると、日本も昔はそうだったという人がいる。しかし、日本のワン・トゥ・ワン・マーケティングはどうもメーカー主導である。消費者主導でなければならない。

八巻 俊雄

東京経済大学
名誉教授

あなたの会社のマーケティングはマーケットの変化についていけているか？

いつの間にか、消費者の中心はゼネレーション-X/Y。価値観の多様化のみならず、彼らの商品知識は以前とは段違い。企業顧客は、やれダウンサイジングやアウトソーシング、QRやECRと効率化にまっしぐら。小売りは、グローバル化という世界規模での集約化のど真ん中。かつて、ブランド力こそパワーなりと鼻息の荒かったメーカーは、マーケットからの激しい価格圧力、リベート要求、とどまることを知らないサービス要求にたじたじ。

過去10年、ほとんどのビジネスで、マーケティング・パワーが上流から下流へと急速にシフトしている。かつてメーカーが支配していたサプライチェーンの主導権は、今や確実に、顧客や小売りに移りつつある。

で、この変化に対応するため、あなたの会社のマーケティング体制はどう変わっただろうか？マーケティング教育はどう変わっただろうか？…まさか今さら、40年前と同じ4P中心のマーケティング教育などやっていないでしょうね？

山崎 康司

隗コンサルティングオフィス(株)
代表

営業力を上げるコミュニケーション

環境変化のスピードが日増しに速くなっていく中で、自分のやってきたやり方がメンバー（部下）に理解を得られていないと感じるものの、それがなぜかわからないリーダーが増えているという話を聞いたことがある。多くの場合、自分のコミュニケーションを見直すことで解決に向けて大きく前進するようだ。私の目には、「コミュニケーション能力は生まれつきのもので学習するものではない」という考え方が日本の企業では主流のように映るが、コミュニケーションこそ、リーダーシップの大切な機能であり、学習によって自分がいままでやり慣れなかったスタイルを身につけることができるのである。どんなにいいインフラや仕組みができて、それを動かすのは人

である。人の心に訴え、やる気を引き出すコミュニケーションを手に入れることが、営業力アップにはまず必要なのかもしれない。あなたにとって、それはどんなコミュニケーションですか？

山下 勉

ビジネス・コーチ

「弱気」スパイラル

どうも営業マンに元気がない。確かに経営環境も処遇も仕事そのものも厳しい状況にあり「元気が出せる」どころではないかもしれないが、それにしても多くの営業マン、特にマネージャークラスが「弱気」になっている。毎日・毎週・毎月の成績に汲々とし、上からプレッシャーを掛けられ、下には強く言えず困っているようだ。

「弱気」は伝染するものなので、社内は全体的に「弱気」になっていくのだが、元を質せばそもそも営業マンが通う顧客が「弱気」だからだ。それは勝ち組・負け組という業績が示す切り口とは違うもので、雰囲気的なものなのだが、弱気な注文、弱気な交渉・弱気な請求という中で、お互いが「弱気スパイラル」に巻き込まれていく。

2005年は無理して声を出して「強気」で行こう。「強気」のオーラを発する顧客を開拓しよう、そして社内の「弱気スパイラル」を一掃していこう。年次のB/S、P/Lには現れない「弱気スパイラル」の克服が、実は大きな経営改革の一つなのである。

吉川 昭二

文祥堂印刷株式会社
取締役

サービス考

経営破綻を招いた企業を考える時、やはりサービスの仕方・質を間違ったようだ。銀行、大手スーパー、お役所しかりである。現在健闘しているJRも、あのサービスのまゝでなかった旧国鉄時代の大借金を抱え苦勞している。集客と建設費を無視した閑空もしかり、負債は増える一方。サービスとはがまるで判っていない郵政もどうなることやら。

今コンビニが面白い。客が何を求め、何を期待しているか、そしてその変化をよく掴んでいる。一例だが、道路側のよく見える所に本や雑誌を並べ、立ち読みOK、客が安心して集い、賑わいをつくり出している。

大変荒っぽい意見だが、日本の高速道路

や橋、全て無料にすべしと考える。メンテナンス費用はどうせ国が負担しなければならぬのだから、道路公団職員、特に天下り役員たちへの過大なサービスはなくし、利用者へのサービスを真剣に考え、実施すべきと考えるが…、いかが？

吉田 宏

ヒューマンでざいん
代表

自他共の幸せ作りの価値創造という戦いの連続

「はたの人を楽にするから『はたらく』』とは、叔母から教えられたことである。

「人に仕えることを『仕事』という』とは、先輩から教えられたことである。

「自己の利益のみ」を根本においていると、普遍性・持続可能性は得られない。

「人に楽を与え、苦しみを抜く」ための戦略を根本におきたいものである。

ソニーのウォークマンは、井深さんの「ゴルフをしながら音楽を聴きたい」という発想から誕生したと聞いたことがあるが、今、全世界の人に「喜び」即ち「楽」を与えており、松下幸之助さんの裸電球は、暗い夜の不安から当時の人々の苦しみを抜いた。

どうしたら「人の幸福に貢献できるか」、そのためにどうしたら価値ある情報の収集ができるか、そこから導き出された仮説をもとに、どのように世の中に価値ある情報を発信し、有形・無形にかかわらず、「価値ある何か」を送り出すかが勝負である。

歴史から学び、現在から未来へ向かって人々が何に喜びと苦しみを感じ、何を求めているのか（気付いている、いないは別にして）を現場・現物・現象・現実の四現主義で真剣に考え、事にあたれば何かが見えてくる。価値観が多様化している現代だが、部分的・瞬間的・刹那的なものでなく、普遍性・持続可能性を追求したい。「マーケティング」は「自他共の幸せ作りの価値創造という戦いの連続」だといえまいか？

私ども「WPA（水なし印刷協会）」が進めている運動も、「人の幸福に貢献する」という使命感から、環境負荷がより少ない印刷方式を世の中に普及していき、人類の未来をよりよいものにしようということが主旨であることを申し述べ、文末とさせていたたく。

依田 英祐

日本WPA（水なし印刷協会）
会長

「顧客の顧客」・「顧客の競争者」への視点

マーケティングにおいて何が大事かと問われれば、誰もが「顧客」と答えるであろう。顧客というテーマこそマーケティングである。しかし、顧客と言っても実際にはいろいろな顧客が存在する。製造業の立場で見れば、ユーザーである最終顧客はもとより、流通段階の小売店も、卸売店も顧客である。売り手からすれば買い手はみな顧客としての存在である。顧客関係性の強化や提案営業の推進が求められる今日、この多重的な顧客のとらえ方いかんが、成果を大きく左右してくると考えられる。

では、顧客にとって何が大事かと問われればどうであろうか。やはりここでも答えは「顧客」になるであろう。卸売店にとって大事なのは、卸売店の顧客すなわち小売店である。製造業からすれば、小売店は「顧客の顧客」(Customer's

Customer)に当る。誰もが自らの顧客をもっとも大事とするのは当然である。したがって、卸売店への提案営業にとってこの「顧客の顧客」(小売店)をどれだけとらえられるかが、成果を決める大きな鍵となる。

さらに、顧客にとって気になるのは他に何かあるであろうか。厳しい競争時代にあつて、「顧客の競争者」(Customer's Competitor)と云ってよいであろう。これもまた顧客を説得する重要な鍵となる。提案営業にとってこれからますます、この2つの取り組み視点を強化していくことが重視される。

米田 清紀

(株)マーケティングソフト
代表取締役

いつでも、どこでも、誰でも…の時代

「いつでも、どこでも、誰でも」コミュニケーション可能なユビキタス時代が始まろうとしている。

ブロードバンドの急速な普及、携帯電話によるインターネット利用率の高さ、第3世代携帯電話サービスの進展、加えて、プラズマTV、デジカメ、ゲーム機、カーナビなどの情報家電製品や次世代インターネットプロトコルのIPv6の実用化に向けての試み、RFIDなどを活用したモバイルシステムの実用実験等々の技術的優位性から、日本は世界最先端のユビキタス環境が整っている。

政府もIT政策の一環で、e-Japan戦略からさらに、u-Japan戦略へと検討を進めようとしている。

このユビキタス時代は、まさに、日本が再び世界をリードする絶好の機会である。

官民あげての取り組みを背景に、医療健康、教育、交通自動車などの分野で、今、大きな市場が拓けようとしている。如何にして現実の生活場面でユビキタス・ネットワークを利活用するかがキーポイントになる。

若林 健三

アンバサンド・ブロードバンド(株)
常務取締役

ときには、お客様の教育が必要

「お客様は神様です」の至言をはいたのは、確か、歌手の三波春夫さんだったと思う。その後、お客様の入りが落ちたのを問われたとき、三波さんは、「お客様は、仏様になりました」と、これまた名言をはかれた。

マーケティングは、今日の経営においては、ますますその重要性を増している。神様が仏様にならぬように、また、何故神様が仏様になったのかなど、その原因を正確にとらえ、常に神様がご満足を得ることに企業は留意しているのである。

しかし、お客様は神様だからといって、我儘や、無理難題の全てを企業が受け入れる必要はないと思う。社会の通念に反する要望は、はっきりと企業は拒否すべき

だと思う。そして、それが、何故不当なのか、またどうあるべきなのかを、お客様に的確に伝えるのも企業の責任だと思う。

健全な生活者を育成するために、お客様を指導・教育することも企業の役割であると私は思うのだが、如何でしょうか。

渡辺 英幸

(株)会社業務研究所
代表取締役

小さくても、事業は事業

人口7,000人、高原の小さな村に低農薬で有機米と切り花栽培をしている友人夫婦がいる。「作ることはプロだけどね、売ることが大変なんだ」中間業者経由では苦労して作る甲斐が無い、買い手とコミュニケーション取れる売り方を、と手探りで始めたHP活用のネット販売。5年後、米は見事に春には完売した。事業パートナーである奥さんは切り花を「産直、朝取り、格安」と直販ページを開設。生産者はそれが商品という概念は無い。市場の規格サイズかどうかそればかり気にしている。「もっとギフトらしい形にすれば？」とついボランティアおせっかいを焼いた。花の情報付きのメッセージカード、開けた瞬間の見栄えのよさなど等…アドバイスが功を奏し、顧客は倍

増した。「生産者の顔が見える商品」巷に横行するフレーズ、それは他者と違う事を始める勇気とまじめな努力、買い手と信頼関係が成立した時にこそ生きる言葉となるのだろう。

渡辺 千寿子

アトリエファーム
代表

Passing your own Test

Amazon bills itself as earth's biggest book store. And I used them for a long time. Even when other bookstores came online. Especially when Amazon.co.jp started up locally. They were the place to satisfy my book lust at can't-be-beat prices. I would go to a big offline bookstore, figure out what I wanted to buy, and then buy from Amazon.

Recently, however, I got online and found Amazon.co.jp did not have the first four books I wanted. Amazon.com had them, but only with postage that more than offset the discount and tax savings. So I ended up going back and buying offline.

Not only has online lost the sale, it has lost credibility. If you are going to raise the expectations bar, you have to make sure you can clear it consistently yourself.

Lest you think this lesson only applies to online operations, look at Mitsubishi Motors. Or look at the government. For many years, the bureaucracy successfully positioned itself as impartial and above the fray in doing what is best for the people. Yet it has become increasingly obvious that government decisions are politics- and interest-driven - that the government bureaucracy is no more deserving of uncritical trust than any other large bureaucracy dedicated to self-aggrandizement.

Creating expectations is easy. Meeting them on a sustained basis is the test.

Jim Ross

Japan Research Inc.

Why do People Run their own Home-based Businesses in Australia?

People tend to develop a business based on what they have been trained to do as employees. They often think, "I can do better than the boss does and I will earn more money." Usually they are wrong on both counts. First of all, just because they are good at producing a particular product or service, that doesn't mean they can run a good business. As well as having technical skills, they also need business skills. Secondly, they are likely to make less money than they did as an employee (particularly in the beginning). Often they do not know how to cost their product/service and run a very real risk of failure because of this.

In a 2003 poll I ran of micro-businesses operators (those employing fewer than 5), I discovered that:

- * 38% commenced their business to provide themselves with a job;
- * 11% because they were retrenched;
- * 35% to change their lifestyles; and
- only 21% because they saw themselves as entrepreneurs.

Other reasons given for commencing their own business were:

- * to control their own destinies;
- * to be more independent;
- * for the intellectual challenge;
- * to be their own boss; and
- * because they need or want to combine their work with being a carer.

But whatever the reason, this sector is here to stay and growing. Currently 67% of all small business in Australia is run from a home base.

Barbara Gabogrecan

Melbourne Chapter President

Working to Stay Working

I had a chance to visit Korea again in August. Two things stuck out.

First, the economy did not seem as vibrant as I remember it. The sprawling underground malls were only sparsely trafficked, and many of the shops were shuttered. No longer malls, these were mere passageways.

Second, the service was often poor. It took a large-character poster on the wall to get the deadbolt fixed at the hotel, for example. They forgot to bring part of the lunch order at another place. There were exceptions, of course. Kyobo Book stands out. And of course the people were warm and friendly. But the average employee as employee seemed to have a "that's not my job" attitude.

And I wondered if these two things are not related. If you assume "that's not my job" and provide only careless-at-best service, people will not buy it. Maybe they will the first time, but not the second time. Not once they know, and not if they have a choice. Why pay money for careless? And then it will be your job — not your job to do but your job that goes down the drain with the rest of the economy.

Fred Uleman

Japan Research Inc.

Branding in Asia

Branding in Asia for the global market in the 21st century is important because brands sell. There is now great interest from Asian companies in branding. This newfound curiosity has arisen partly because companies have seen how the world's most powerful brands have withstood the onslaught of recession, and partly because they are now beginning to think more strategically, taking a longer-term view of business growth rather than concentrating solely on next year's results.

Developing an Asian brand is not easy. The image of "Asian brands," always coupled with regional markets, has been the source of problematic business growth for many Asian companies. Limited market space for Asian companies is another challenge. Domestic markets in Asia are mainly dominated by Western brands. However, I truly believe that while technology is global, markets are local. Asian companies can start to build their brands in their domestic and regional markets, where they understand the consumers. After successfully developing the quantity and quality of business, and with sufficient resources, companies can then begin to penetrate the more remote markets. This is a good way to start building a global brand.

Henry Kao

Taipei Chapter President

あとがき

記録破りの台風上陸、23号がもたらした傷も癒えぬうちに新潟中越地震に見舞われ、列島は天災に翻弄されつつ、2004年が暮れようとしています。猛暑のアテネオリンピックがはるか過去のことに思えます。2004年は申年。相場の世界では申・酉は「騒ぐ」といわれているそうですが、前の申年は1992年でバブル崩壊が顕著になり、日経平均が1万4千円近くまで下落した年でした。この原稿を書いている時点でまた余震が発生。日経平均は1万671円となってしまいました。

そんな世情を反映してか、ご投稿いただいた方々の多くが、日本あるいは企業はこのままではいけない、思想の根底を問い直し、改革に向かわなければならないと警鐘を発しているように感じられます。「わが社は」ないし「わが業界は」の視点からの発言、「わが国は」「わが列島は」あるいは「地球は」と大所からの発言とその思いは多様です。また、「女性は」「わが世代は」などの切り口から「個」の問題をクローズアップしている発言も目立ちます。おかげ様で通巻22号「百人百語」もバリエーションに富んだ冊子となりました。

今回も100を超えるご投稿をいただきました。編集委員一同、お礼を申し上げます。次回のご執筆をお願いするとともに、まだ

投稿されたことのないMCIE会員の積極的ご参加を期待します（ウレマン委員の稿、必見！）。

2004年12月7日

編集委員

- ・近藤 聡
- ・F・ウレマン
- ・小野瀬 修一
- ・矢嶋 隆
- ・大澤 静可

百人百語 2005

発行日： 初版 2004年12月7日

編集・発行：特定非営利活動法人 MCEI

事務局 〒102-0082

東京都千代田区一番町15 一番町コート3F

Phone 03-5276-6561 / Fax 03-5276-6627

e-mail yoneda@mcitokyo.org

Homepage <http://www.mceitokyo.org>



Marketing
Communications
Executives
International

TOKYO/OSAKA

*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年東京に

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、マーケティング塾（ビジネススクール）の開講、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、世界の各支部からもっと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2001年にNPO法人を設立しました。