2008

百人百語

100People, 100Voices

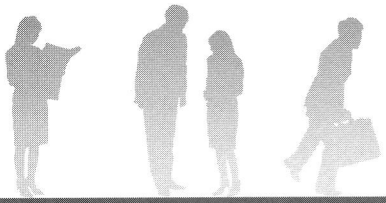
Marketing
Communications
Executives
International

MCEI東京・MCEI大阪

2008

百人百語

100People, 100Voices



目次・索引

あ行

青山　芳之 [順天堂大学]
取り戻せるか　ひたむきさ …… 1

池田　憲昭 [(株)アシックス]
次に流行るものは自分がしたいこと …… 1

石井　信江 [カルビー(株)]
自国の文化を見つめ直す …… 2

石川　由紀 [生活アドバイザー]
シニアのニートはいかがですか …… 2

石田　戢 [帝京科学大学]
個性や多様性にあふれた動物群 …… 3

石田　巍 [(有) アクシス・エスピー研究所]
そっと聞き耳、立ててごらん …… 3

磯　誠二 [TOTO(株)]
私にとっての病院トイレ …… 4

磯部　洋 [(株) エッチ・アイ・コーポレーション]
Beforeマーケティング …… 4

市川　英次 [(株) ヤクルト本社]
最近の職場 …… 5

伊藤　景一郎 [伊藤景パック産業(株)]
「スイーツ」は、にがい。 …… 5

今尾　昌子 [グラン・ルー]
「いざ!」の想定力がマーケットを生む …… 6

上野　延城 [上野ジュエリー研究所]
「経営習慣病」を予防せよ …… 6

宇賀神　貴宏 [(株) アサツーディ・ケイ]
ビール箱の上からのメッセージ …… 7

内田　公夫 [プラザスタイル(株)]
ワクワク感の伝達 …… 7

梅田　一見 [ダイアローグ・パートナーズ(株)]
ダイアローグ(対話) …… 8

江部　るみ子 [キリンビバレッジ(株)]
飲み物の価値とは …… 8

遠藤　龍之介 [(株) フジテレビジョン]
優しすぎる街 …… 9

大塚　明 [(株) ヤオコー]
真の安さ創造のとき …… 9

掲載はお名前順になっております。

大槻　博 [多摩大学]
授乳時に目を見つめ語りかける母親の運動 …… 10

大橋　照枝 [麗澤大学]
日本人の民意は「経済」より「環境」 …… 10

小方　博文 [(株) キンレイ]
セグメンテーション …… 11

岡橋　葉子 [岡橋マーケティング研究所]
尊厳ある天国ビジネスのすすめ …… 11

沖津　和夫 [(株) 桃屋]
メーカーのトレーサビリティ …… 12

奥井　俊史 [ハーレーダビッドソンジャパン (株)]
前面の理、側面の情 …… 12

小野　敏博 [(株) ヒロモリコーポレーション]
景表法改正がマーケティングに与える影響 …… 13

小野瀬　修一
嘘つくと罰が当たるぞ！ …… 13

か行

勝又　昭 [(株) ヤクルト本社]
・老・病・ …… 14

加藤　英策 [TOTO (株)]
お役立ちの意味するもの …… 14

川嶋　保 [編集コーディネーター]
「畏敬」を忘れた現代 …… 15

川島　蓉子 [伊藤忠ファッションシステム (株)]
デザインは経営資源のひとつ …… 15

吉川　京二 [(株) ケーズマーケティング]
営業担当の能動的行動について …… 16

栗田　芳夫 [(株) めりけんや]
できたてには勝てない …… 16

小林　靖司 [TOTO (株)]
改めて感じる「商売とは」 …… 17

小松　信幸 [(株) シップ]
住宅リフォーム業のマーケティング …… 17

近藤　聰 [(株) センシュウ・アド・クリエーターズ]
世界ソムリエコンクール …… 18

近藤　直 [味の素冷凍食品 (株)]
食品業界とメディア情報 …… 18

さ行

斎藤　郁夫 [食品メーカー]
広場で自由に遊びたい …… 19

斎藤　潤子 [(株) 京王プラザホテル]
マーケターは親善大使 …… 19

坂井田　稲之 [(社) 日本 POP 広告協会]
再び、Sales Promotion Executives が求められている… …… 20

澤田　好宏 [(株) Spark Point]
ワレイマダ到着セズ …… 20

志賀　信夫 [放送批評懇談会]
アナログ TV の地デジ移行 …… 21

末廣　裕子 [(株) キンレイ]
お金では買えない価値 …… 21

菅野　潔 [(株) 興栄社]
営業ツールとしての環境認識 …… 22

杉山　慎策 [東京海洋大学／立命館大学 大学院]
脚下照顧 IX　選ばなければ選ばれない …… 22

鈴木　啓悟 [(株) アトモスコンサルティング]
テレビショッピングの流行が時代を創る …… 23

鈴木　忍 [(株) エスツー]
トレーサビリティは、バーチャルか …… 23

芹沢　一郎 [大塚食品 (株)]
3 匹の子ブタと障子 …… 24

た行

滝　純一 [社内販売ネット (株)]
小さな驚きがあるサービス …… 24

武田　哲男 [(株) 武田マネジメントシステムズ]
～顧客との良質な関係作り～「不」の理由をご存じですか? …… 25

田島　慎一 [プラザスタイル (株)]
～ Noisy (雑音) ～ …… 25

田中　早苗 [(株) 京王エージェンシー]
七変化する消費行動 …… 26

谷口　正和 [(株) ジャパンライフデザインシステムズ]
T・S・P …… 26

谷口　優 [四日市大学]
自分の仕事を「尊敬」しよう …… 27

掲載はお名前順になっております。

玉生　弘昌 [(株) プラネット]
“ヤバくなってきた”マーケティング …… 27

千足　隆昭 [ヒューマンマーケティング研究所]
「テロ時代企業の平和戦略」を海外展開４年目 …… 28

千葉　東一 [(株) センコーポレーション]
購入の分水嶺 …… 28

辻　義雄 [舞鶴蒲鉾協同組合]
まずは己を知ることから …… 29

出口　光 [(株) メキキ]
サムライ時間 …… 29

出村　光司 [(株) DMR Lab]
モノづくりへのこだわり …… 30

な行

長澤　多加生 [(株) 長澤経営研究所]
ニッポンを元気にするプロジェクト …… 30

中島　聡 [明治乳業 (株)]
消費の主役が変化している!! …… 31

中島　良彦 [大日本印刷 (株)]
コミュニケーション型生活者を探せ …… 31

中田　信哉 [神奈川大学]
地方ブランドに注目 …… 32

中村　信幸 [(株) アクアライン]
子どもから学ぶこと …… 32

難波　好文 [MMW コンサルツ]
安全とチェック …… 33

西岡　隆男 [大平印刷 (株)]
人と地球にやさしいこと、始めましょう! …… 33

仁藤　正平 [(株) SP ソリューションズ]
お客様の望むもの …… 34

沼田　洋一 [(株) アサツーディ・ケイ]
火が燃え広がりやすい場所を探せ …… 34

沼本　康明 [情報戦略研究所]
IT バズワードとマーケティング …… 35

野中　信夫 [野中経営事務所]
老人と時間 …… 35

野村　正樹 [野村オフィス]
「構造改革」冬景色 …… 36

は行

伯井　裕子 [(株) 萌企画]
食育のターゲット …… 36

橋本　元 [(株) WOWOW]
動的平衡　dynamic equilibrium …… 37

廣田　正 [(株) 菱食]
誰も判っていない高齢化社会 …… 37

福崎　隆司 [(株) アサツー ディ・ケイ]
勝敗にあらず。未開の領域へ、其々の挑戦! …… 38

福原　義春 [(株) 資生堂]
見えていないものを知る …… 38

藤田　真司 [(株) 千修]
ファッションの秋 …… 39

藤村　宣之 [(財) 健康・生きがい開発財団]
シニアのこころを映すキーワード …… 39

ま行

松浦　なつひ [(株) 会社業務研究所]
家計にも「付加価値経営」の視点を …… 40

松岡　史朗 [TOTO (株)]
ラーメン屋繁盛のシナリオ …… 40

松田　直子 [(株) レサンク]
都市部のシニア層はサイレントマジョリティ …… 41

水口　健次 [(株) 戦略デザイン研究所]
競争の進化、メーカー営業の困難 …… 41

溝呂木　健一 [平成国際大学]
組織的達人がブランド …… 42

三田村　和彦 [三田村和彦企画事務所]
出来る人が前へ出なさい …… 42

向　摯 [(有) エム・ケー・シー]
コンプライアンス経営の定着 …… 43

村上　実 [(株) オータパブリケイションズ]
非接触型サービス社会 …… 43

村田　昭治 [慶應義塾大学]
社会的正義の大切さ …… 44

村田　用一郎 [カルピー (株)]
掘りだそう　伝える力 …… 44

掲載はお名前順になっております。

村山　和正 [(株) 関西工芸社]
マッキンゼー & カンパニー??何? 45

森川　千鶴 [(有) オフィス カクタス]
大人の本気 45

守口　剛 [早稲田大学]
店頭の重要性 46

や・ら・わ行

矢嶋　隆 [早稲田速記医療福祉専門学校]
人間動物園 46

八巻　俊雄 [東京経済大学]
変わる広告効果とその測定方法 47

山崎　泰弘 [(財) 流通経済研究所]
全国消費実態調査にみるコンビニエンスストアの利用状況 47

山本　健二 [森永製菓 (株)]
チームスポーツと企業の組織マネジメント 48

山本　義夫 [ハウス食品 (株)]
「業務」とは… 48

米田　清紀 [(株) マーケティングソフト]
道州制とエリア・マーケティング 49

米田　敬太朗 [MCEI 東京支部]
待ち時間を感じさせない工夫 49

米山　智 [ロッテ商事 (株)]
店頭=メディア　～店頭が店頭でなくなってきている～ 50

若林　健三 [NEC ビッグローブ (株)]
インターネットが真のメディアとなるために　－ CGM の光と影－ 50

和田　昇 [三洋電機販売 (株)]
本当の「危・機・感」 51

渡辺　英幸 [(株) 会社業務研究所]
中小企業の事業継承に問題あり 51

外国語の寄稿

Barbara Gabogrecan [President, Melbourne Chapter]
Business Coaching 52

Philippe Roukens [President, Brussels Chapter]
It was just an idea. 53

Jim Ross [Japan Research]
Community 54

Fred Uleman [Japan Research]
Focus on the L 55

取り戻せるか　ひたむきさ

7月中旬のある日、菊池瑞穂さんという方が我家を訪ねて来られた。神奈川県を中心にSMとCVSを展開している富士シティオ（株）、（株）スリーエフの会長と名乗られたとのこと。

店名等はもちろん記憶しているものの、その会長自らが訪ねて来られるような係りはないはずと想っていると、神奈川新聞に「わが人生」という連載をするにあたり、昭和24年、行商としてスタートした目黒不動尊界隈を訪ねての途次とのことであった。

そう聞くと、小学校に入った頃、行商に来ていたお兄さんが自分の店を出したというので、母親に連れられてお祝いに行ったことを思い出すと共に、流通革命を体現した人の1人が図らずも身近にいたことに驚いた。

過ぎ去りし半世紀余をこの一事で瞬く間に思い起こすと同時に、人生の端緒を辿る姿に、復興期、高度成長期に溢れていた前向きなひたむきさを持ち、心通い合わせようとする人々は何処へ行ってしまったのだろうかと思った。

青山（あおやま）　芳之（よしゆき）
順天堂大学
スポーツ健康科学部　教授

次に流行るものは自分がしたいこと

次は何が売れるのか？何が流行るのか？ふと最近の自分を振り返ると面白い発見をした。昨年40代のラスト挑戦で初マラソン完走を目指し走り始めた。よく見るとランナーは40－50代が多い。今年2月の東京マラソンをきっかけにランニングブームが過熱、関連商品やツアーが売れている。今年の春から体の次は知性を鍛えようと、ギターを習い始めた。ギターを買おうと楽器屋へ行くと30万円以上もするギターがよく売れているとか。音楽教室も流行っているようだ。ここも50代が一番多いらしい。べつにボクはブームだから、流行っているから始めたのではない。同じ世代は体も心も同じ欲求が生まれるのだろう。通過体験の中で、蘇る潜在意識の何かが新しいマーケットを創造しているかもしれない。気持ちにゆとりを持って、自分の心が欲するままに世の中を見れば、自分達の中で次に流行るものが見えてくる。

池田（いけだ）　憲昭（のりあき）
（株）アシックス
フットウエア事業部　マネジャー

自国の文化を見つめ直す

私事ですが、茶道に触れるようになって日本の文化というものをあらためて見つめ直し、自分が日本人であることの意味を考えるようになりました。日常生活では気づかなかったことですが、着物を自分で着ることができない、懐石の作法を知らないどころか和食器の扱い方がわからない、とっさに丁寧に話すことができない、語彙がない…、などです。自分が日本人らしいと胸を張って言えることが意外とない。ただ、少し立ち止まってみるだけで、何気なく食べていた物や見ていたお寺や観光地が、自然に自分の中に深く入っていくような気がするのです。ほんの少し理解が深まるだけで、歴史的な背景、しきたりや奥ゆかしさが感じられ、自分の中で、日本人でよかったなあと思えることが増えてきました。

自国の文化を理解できると、外国の文化もそのよさが一層見えてくると思います。残したい、伝えたいものがたくさんあります。身につける、人に伝える、そのようなことができるまでにはまだまだ時間がかかりそうですが、日本の文化の素晴らしさを体感していくことが「一歩」でしょうか。まずは、見て、感じるところから…、一緒にはじめてみませんか？

石井（いしい）　信江（のぶえ）
カルビー（株）
東京カンパニーマーケティングチーム

シニアのニートはいかがですか

ニートと言えば若者の問題生活スタイルのようだが、高齢者だって多いのだ。教育も受けたくないし、働きたくもないし、他人から指図も受けたくない。なのに生活指導と称して大量化する高齢者に官民あげて将来の生活設計を描けと言う。描けないのは生きてきたこれまでの人生が失敗だったと言いたげな勢いである。悠々自適の老後も生涯現役の人生、夢や希望は現実社会や経済的なことを無視すればいくらでも描ける。それは大事なことなのか。なぜ放っておけないのか。

つまり若者ニートと違い可処分資産があるから、消費経済のために「いきいき人生」を生きて欲しいということのようだ。健康維持は自己責任でというメタボリック症候群追放政策は、医療介護費の抑制と新規産業振興を兼ね、熟年向け各種雑誌や番組はスポンサーのご意向による企画である。しかもこれらは少数の金融資産5,000万円以上の人のための情報である。

自分の老後はビジネス感覚でなく、健康状態、家庭環境、経済状態、社会環境と折り合いを付けつつ、柔軟な姿勢で、円満な支援付き自立を続けてもいいではないのか。

石川（いしかわ）　由紀（ゆき）
生活アドバイザー

個性や多様性にあふれた動物群

今年の４月から全く新しい仕事に変わって、学生を相手にすることになった。人間関係も時間の使い方も完全に今までとは違う。

大学には、動物園とは全く違う需要があって、学生の募集とか就職先とかを考えなくてはならないハメになった。動物関係の就職希望者は驚くほど多いが、仕事先の方は極めて少ない。最近の大学は、「学校でやっていることは学問で、社会に入ったらまたそれは別のこと」などと涼しい顔をしてはいられない。とすれば、どうしたらいいのか。

動物が好きというのは優しい人間の象徴のように思われているし、なおかつ真面目である。相手の身になって、物事を処理しないとうまくいかない。

結局、動物を扱っているメリットを人格面で反映させるしかないということにたどり着いた。個性や多様性にあふれた動物群を、それに応じた方法で対処できるようにしていく、言い換えれば「王道を歩いてもらえば、途は開けるだろう」などと鷹揚にかまえることにした。

石田 戢（いしだ おさむ）
帝京科学大学
生命環境学部　教授

そっと聞き耳、立ててごらん

私は週に２～３回程度、近くのスポーツクラブのプールに通っている。最近は夜にスケジュールがとり難く、午前中に行ける日は午前中に行くことにした。夜と昼、同じプールなのに様相が一変する。圧倒的に女性。比率は９対１ぐらいか。年齢は、男性は60歳から70歳位、女性は55歳から75歳位。話を聞くと彼女達はほとんど毎日来ているらしい。

暖をとるためにサウナに入ると、ワッと女性の視線を浴びる。さて、ここで彼女たちの話に聞き耳を立ててみよう。

・来週から友達とイタリアに10日程度、旅行に行く。
※旦那は行かないらしい。
・毎日プールで泳いで、お風呂に入って帰るので、ここに来るようになって、家のガス代が安くなった。
※風呂だけ入りにくる人もいるらしい。
・毎年12月は忙しいらしい。みんな約15回程度のクリスマス会や忘年会に参加する。予算は1回4,000円程度。でも帰りにカラオケに寄るから、プラス2,000円。遅くなるとタクシー代が加算されて、αて7～8,000円。
※これが15回もあるんだ。

50歳以上の元気な女性の実態を知りたけりゃ、スポーツクラブのサウナに張り込んでごらん。フィルターのかからない生の話が飛び込んできまっセ。

石田 巍（いしだ たかし）
（有）アクシス・エスピー研究所
代表取締役

私にとっての病院トイレ

「私にとって病院のトイレは、一人になって、一人で泣くための、とても大切な場所なんです」ある患者さんが話してくれた言葉です。

病院のお客様は患者さんです。しかし入院病棟という場では、その患者さんは、療養環境に十分満足しているわけではありません。

病院の入院期間は平均２週間程度になり、益々短くなっていると言います。しかしホテルでも２週間連泊することはそうはありません。病院には、機能性だけでなく、より「居住」に近い療養環境が求められるのです。

昨今、新築の病院には行き届いた配慮が見られるところが増えてきました。しかし、既に建っている病院の環境は、必ずしも上出来とはいえません。また、人気がある病院ほど病室の稼働率が高く、環境改善もままならないという皮肉な現象も起きています。

療養の現場のニーズに合う商品開発、そしてそれを簡単に取替えられる方法論の提供は、私達の課題であり使命であると考えています。

磯（いそ）　誠二（せいじ）
TOTO（株）
マーケティング統括部
ニュービジネス推進グループ

Beforeマーケティング

ある百貨店に買物に行った。売場には客が誰もおらず、女性の販売員が２名おしゃべりをしていた。私が売場へ入っていくのをそのうちの１人が目の端でとらえた。しかし、おしゃべりは続いている。私がいくつかの商品を手に取ったりしだしても、依然としておしゃべりは止まない。そして、それはついに私が売場を出るまで続いていた。

「百貨店の売上が下がっているというのになぜだろうか?」と私はその後そのことをずっと考え続け、あるとき答えがわかった。

「私に気づいた販売員は、客である私よりも“身内”である同僚を優先したのだ」と。私は一過性の人間だが、同僚とは明日も明後日も会う。「おしゃべりを止めて接客をしなければ」と思うのだけれど、中断することによって同僚の機嫌を損ねるのを気遣ったのだ。つまり、客よりも身内を優先したわけだ。身内の論理が優先される日本の企業においては、まだマーケティングの世は明けていない。

磯部（いそべ）　洋（ひろし）
（株）エッチ・アイ・コーポレーション
代表取締役

最近の職場

最近「職場内の孤立化」ということを聞く。最近のように全員がパソコンに向かっていると、仕事をみんなで進めているという感覚がなくなってしまう。さらに、メールの普及が助長している。以前は、電話でも何でも声に出していれば、何をしているか、何を悩んでいるかがお互いにわかっていたが、メールだと隣が何をしているかわからない。由々しき事態である。

職場は静かになった。以前は、電話で課長が叱られていたり、他部署と喧々囂々のやり取りが日常的だった。それを聞くことで、職場全体の情報共有ができていた。メールにより、共有の手段がなくなってしまったのだ。ではどうしたらいいか。まずは、オープンな議論をすること。会議室は極力使わず、オープンスペースで、みんなに聞こえるように話し合いをする。デスク間の間仕切りをとってお互い顔が見える状態にすること。後は一緒に飲み食い（笑）。その中で、重要なのは、部下に対する「カウンセリング」。個々のメンタルの状況を踏まえた上で、個の意志と職場のミッションを融合させること。見た目ではわからない「孤立」から助け出す有効な手段だと思う。

市川（いちかわ）　英次（えいじ）
（株）ヤクルト本社
直販事業部　直販企画課　課長

「スイーツ」は、にがい。

テレビで「スイーツ（菓子）」を観ない日はない。特集すれば当たるから皆話題の店でリポーターは目を細め、ほめそやす。

「スイーツ」の素材は小麦粉・玉子・砂糖・生クリーム・フルーツなど全てが仕入れ品。自分で作れるものはない。パティシエ（菓子職人）は加工技術のデザイナーということになる。ファッションと違い流行っても多く作れず原価率をふまえて高い値をつける。しかし量を作れないから収益もたかが知れている。やがて長時間労働・低賃金の職人が辞めておかしくなっていく。行列していた店の前に客が見えなくなった。繁盛している店には法則がある。鮮やかな「スイーツ」を見せながらも、おなじみのロールケーキや焼き菓子での生業をベースに、看板の「スイーツ」を作り続けている。パッケージを作ってきてその事情を知るたびに、「スイーツ」を守るのは、一軒の菓子屋をとことん味わい尽くす客が増えることだと思う。

伊藤（いとう）　景一郎（けいいちろう）
伊藤景パック産業（株）
代表取締役

「いざ！」の想定力がマーケットを生む

非常食の常識が変わった。乾パンだけでは、実際、いざというときに役に立たないようだ。万一の場合にすぐに活動できるように、普段どおりの「あったかい」食事がとれるようにとそんな非常食も出始めた。企業においても緊急時にいかに事業をスムーズに再開継続できるかが大きな課題。今、BCPはひとつの大きなマーケットになりつつある。高齢化社会といって、親たちが永久に元気に生きるわけではない。もしものときのために日頃から話し合い、しかるべき準備をしていかねばならない。そして、自分自身もいつまでこのままでいられるか全くみえない、だから来たる日のための備えはしておこう。。。とそんな毎日。モノがいっぱいの豊かな日本のはずなのに、不安はもっといっぱいだ。毎日に何の保障も確実性もないからだ。だから今「いざ！」向けマーケットが活況を帯びている。「想定力」をもつことと、それと同時に「今を生き切る」ことは同義のように思う今日この頃だ。

今尾（いまお）　昌子（まさこ）
グラン・ルー　代表／
コミュニケーションクリエイター

「経営習慣病」を予防せよ

生活習慣病で日本人の３分の２近くが亡くなっている。企業経営も同じく“経営習慣病”を早期発見し対処することにより、健全な企業経営が維持できる。

経営習慣病とは、生活習慣と同じような症状の項目を経営診断する時に、わかりやすく表現するために、私が命名し商標登録を申請したものである。

生活習慣病の症状はサイレントキラーと呼ばれ、大した自覚症状がないまま進行していき、気づいた時には手遅れとなることが多い。

企業も同じように、経営状態がおかしくなる前兆があるが、気がつかずそのままにしておくと、倒産してしまうことがよくある。

生活習慣病のメタボリック（内臓肥満）症候群を経営習慣病名でいえば「在庫過多症候群」である。

肥満は万病の元といわれるように、売上高と在庫のバランスの異常を見つけ、症状が軽いうちに予防することが重要である。

上野（うえの）　延城（のぶき）
上野ジュエリー研究所
所長

ビール箱の上からのメッセージ

国政選挙では「党首の第一声」がしばしばニュースで取り上げられる。

2007年参院選での自民党と民主党のそれは対照的だった。自民党は都心の駅前で選挙カーの上から大勢の聴衆に対し大声を張り上げていた。民主党は地方の町で集まったわずかな聴衆に対し、ビール箱の上から訥々と語りかけていた。民主党はそんな少ない相手に演説して意味あるのか？と思いがちだが、自民党とは語りかけていた相手が違ったのだ。自民党は駅前の数千人に向かって語り、民主党はテレビ、新聞、WEBなどの先にいる数千万人に向かって語っていたのだ。たぶんその方が今の時代効果があることも知っていたのだ。

選挙はご承知のとおり、民主党が自民党に大きく勝利して終わった。

今日の企業コミュニケーションでも自分だけの声（広告）で伝えられることには限界がある。他人の声（メディアや消費者）の力を借りる謙虚さや知恵が求められている。そうしたことを象徴する光景だった。

宇賀神（うがじん）　貴宏（たかひろ）
（株）アサツーディ・ケイ（ADK）
R&D本部　主任研究員

ワクワク感の伝達

ビジネスで売上や利益を重視するのは当然であるが、それ以上にその会社のこだわりを継続していくことが大切だと思う。当社の場合“輸入雑貨を中心にお客様にいかにワクワクして頂けるか”が重要と考えている。バイヤーは、自分がワクワクする商品を見つける。店のスタッフはそのワクワク感をどうお客様へ伝えるか、ディスプレイやプロモーションを考える。経営幹部の一人がこれを“ワクワク感のバトンリレー”と表現したが言いえて妙である。会社が大きくなると、いろんな人にバトンが渡り、お客様に渡るときにはボロボロになっていたり、そもそもどこへ行ったかわからなくなったりするのをよく見かける。バトンリレーを、いかにストレートにシンプルにスピーディーにやれるかが重要だ。当社も創業40年が経ち、今では当初のお客様が娘さんとそのお子様をお連れになり三代でご来店頂いている。お客様の側でも、ワクワク感のバトンリレーが上手く繋がっていくと、常に新しいお客様にご来店頂ける。有難いことだ。

内田（うちだ）　公夫（きみお）
プラザスタイル（株）
代表取締役社長

ダイアローグ（対話）

近所の手焼きパン屋さんが懐かしい。旨いパンと店主との会話がブランドだった。

品質・成分表示などメーカーによる不祥事が相次ぎ、不安と不信は募るばかり。生真面目にモノ作りに勤しむ日本人はどこへやら。

企業の広告シャワーの受け手から卒業し、ネットで情報検索・発信機能も標準装備した生活者だが、自己責任でどこまでモノを評価、選択しているのだろうか。Eコマースの利便性は享受しながらも、現実感、信頼感に不満をもつのは私だけではないはず。

企業は使い手の気持ちをどれほど感じて商品を開発し、営業は開発者の思いをどこまで消費者に届けているのだろうか。一方で、掲示板への投稿管理は面倒がるけど、やらせブログには熱心なマーケティング担当者もいる。

自社の想定内での一方向コミュニケーションで顧客を説得することをやめ、自らも生活者の１人として、彼らとのダイアローグ（対話）の中に、共感、そして想定外の新しい気づきを探してみたい。

あのパン屋さんの温もりを取り戻したい。

梅田（うめだ）　一見（かずみ）
ダイアローグ・パートナーズ（株）

飲み物の価値とは

商品開発はどんなカテゴリーにおいても、新しい価値を提案する仕事だと思う。価値をわかりやすく明文化する小学生の作文のような作業を何度も繰り返す。お客様に支持していただける商品はこの文章が簡潔に書けている。初めからすらすら書ける場合もあるが、そのままでうまくいくことはないように思う。難航続きで書き直し過ぎてもうまく行かない。本質をとらえていても、中味・パッケージ・売り方・広告などがそれを表現できていなければお客様には伝わらない。様々な商品分野で満足度が高まる中、この作業はさらに難しさを増している。価値をそのままむき出しにしてもいけないし、複雑にしてもいけない。新しい機能があったり、利便性がある商品はわかりやすいが、それだけでは商品にならない。機能を核とした価値を提供できて初めて定着する。飲み物の第一の価値はおいしいことだと思う。それをどのように価値にするのか、悩みは尽きない。

江部（えべ）　るみ子（こ）
キリンビバレッジ（株）
営業本部　マーケティング部

優しすぎる街

駅の動く舗道に乗ると「手すりにおつかまりください」、デパートでは「良い子の皆さん、エスカレータで遊ばないでください」、映画館でも「お席を立たれる場合は貴重品をお持ちください」…、いつからか街は親切な電子音に溢れるようになりました。日本もアメリカのように本格的なクレーム社会になった証明でしょうが、何かこんな街、気持ち悪くないですか。

最近の小中学校では「悪くない病」が蔓延しているようです。つまり何でも何かのせいにする子ども達のことです。「あれは先生が注意してくれなかったから」「これは○○君がやろうと言ったから」、「優しすぎる街」が与える副作用は子どもの世界にも確実に浸透しているようです。顧客の抗議を恐れ、責任回避のために人々の判断力を奪う企業と社会の風土がいつまでたっても自分に責任を持てない大人とその予備軍を創り出していることに我々はもうそろそろ気付かなくてはならないでしょう。

遠藤（えんどう）　龍之介（りゅうのすけ）
（株）フジテレビジョン
取締役広報局長　企業広報室長

真の安さ創造のとき

食品メーカーの多くは、これまでのデフレ続きで、合理化や効率化の限界に達しているところが多いと聞いている。そして昨今の原油高などによる、世界的な穀物相場高の影響により、製品値上げ要請が相次いでいる。グローバルな視点に立ったら原料コストの上昇は、価格によって吸収せざるをえないのが現実だと思う。

しかしながら、原料高を商売機会とばかりに価格凍結の動きが出てきている。こうした動きは、ごまかし商品の氾濫に繋がりかねない。

そもそも、コストは川上、川中、川下、そしてお客さまの応分の負担によって産業は成り立つはずである。力による一方的な値下げ要求で価格決定がされてしまっていたら、食品産業の未来はない。

安さの実現は、原料、材料段階から加工方法と運搬・貯蔵のすべてについて仕様を決定し、全段階で原価構造を変えるという技術革新を行うことで実現して行くべきものである。

大塚（おおつか）　明（あきら）
（株）ヤオコー
常務取締役

授乳時に目を見つめ語りかける母親の運動

片手でメールを打ち、片目でテレビを見ながら授乳する母親が増えている。3歳までの幼児期に親からないがしろにされ、粗末に扱われて育った子どもが、情緒不安定児になる確率がきわめて高い。この風潮を憂えて、「授乳時には赤ん坊の目をのぞきこみ、優しく語りかけましょう」というスコーレ家庭教育の振興が叫ばれている。

しかし他方では、女性の社会的進出を推進する運動も盛んである。こちらでは手間ひまを省く子育て方式がよしとされ、時間までは授乳してはいけない、泣いても抱いてはいけない、おしめも時間割に従って取り替えるのが効率的だとされている。このようにして育てられた子どもは泣いても無駄だと諦め、サイレント・ベビーになる。扱いやすい良い子ではあるが、覇気のない子になり、やがてニートや引きこもりの青年期を迎える。

犬猫を、ペットホテルに預けるかのように、2、3歳児を保育所に放り込んでパートの職場に急ぐ主婦たち。残された幼児の心は孤独感に歪み、毛布の端を噛みしめて泣いている。

幼児にとって、自分の母親は世界にただ一人であり、それに代われる人は誰もいない。子どもにとって、お母さんは家庭の太陽なのである。

大槻（おおつき）　博（ひろし）
多摩大学
名誉教授

日本人の民意は「経済」より「環境」

サステナビリティに不可欠な「社会」「環境」「経済」（トリプルボトムライン）のデータを折り込んだ、持続可能な社会厚生指標HSM（人間満足度尺度）のカテゴリーごとの重み係数を出すためのアンケート調査（全国6,001サンプル、実施機関:日経リサーチ）をした結果、最も重みづけ係数が高かったのは「環境」で「社会」「経済」の順。また同調査では、環境問題への関心度は98.1%で、中でも“地球温暖化を深刻と考える”率は89.1%でトップ。これほどまでに高い環境への危機感への民意がありながら、日本の温暖化ガスは90年比8.1%増となっている政策の遅れは否めない。ドイツは90年比19%削減、デンマークは同16.2%削減、スウェーデン同7%削減を実現している背後には、脱炭素（風力、太陽光）、カーボンニュートラル（バイオマス）という化石エネルギーから自然エネルギーへの大胆なシフトがある。クールビズなどとお茶をにごしてきた日本の政策担当者の責任は重い。

大橋（おおはし）　照枝（てるえ）
麗澤大学
国際経済学部　教授

セグメンテーション

ここのところ食における原点回帰の動きが目につく。その陰には安全・安心の希求や社会構造の変化に伴う健康価値の定着等があることは言うまでもない。そのせいなのか、CVS リーチインのパーソナル飲料を見ると、いつの間にかお茶と水とコーヒーの 3 商品群に収斂されているようにも映る。

しかし、それぞれの内訳を見ると実に多彩である。お茶やコーヒーにいたっては 20 種類ほどの品揃えから選択できるのだ。わがままに多様化される生活者ニーズを満たすのにも十分であると言えよう。

かつてはセグメンテーションの構成要素に過ぎなかったものが、やがてはセグメンテーションの基点へと成長・変容してゆく。その中で、私たちは生活者の変化と同期して変わり続ける市場の競争構造へのキャッチアップにおいて、「価値の基点と展開範囲」を捉え続けなければならないのだ。

「細分化から最適化へ」。そのことを見誤ったセグメンテーションは、さらに生活者を遠ざけていく。

小方（おがた）　博文（ひろふみ）
（株）キンレイ
マーケティング部長

尊厳ある天国ビジネスのすすめ

ずっと気になっていることがある。日本人の死に対する意識の希薄さだ。書くまでもない。死は万人に訪れる、絶対避けられない事実なのだ。死があるから、生は重大な意味をもつ。生かされている現実を思い、より充実した生とは何かを自ら問う作業をすべきなのだから。

その作業の中に、葬儀のあり方も当然入ってくる。残された者の意による葬儀ではなく、自身の確かな意志による葬りの式を、生前から用意し、その通りに実行してくれるのが「天国ビジネス」担当者なのだ。

幸い、長寿化社会だ。最後を飾るための時間も用意されている。国民的ヒット曲となった「千の風になって」によって、哲学や宗教を超えて死や墓への感じ方もかなり変化していると思われる。これはチャンスだ。

どう生きたかの証左としての葬儀。しかし、それを自ら確かめることはできないのだから、約束を守ってくれる“担当者”には信頼と共に相応の金額も用意される。

人の生涯を全うする尊厳ビジネスは、ホスピタリティが重要なのは当然だ。

岡橋（おかはし）　葉子（ようこ）
岡橋マーケティング研究所
所長

メーカーのトレーサビリティ

昨今、食を取り巻く環境から消費者は、より安全なものを求める傾向にあります。不安から限られた資源にもかかわらず、国内信奉、国内でも履歴のわかる食材を優先する方の割合が増えているようです。今まで、性善説で支えられてきた環境が、性悪説に変わり安全をお金で買わなければなりません。国も「食育」の旗を掲げ、「食べることは生きること」と大層な話ですが、格差社会が生まれ、食を選べない人が増えており、何か矛盾を感じます。食は万人に「自然に」「おいしく」「楽しい」ことを基本に生きる喜びを生み出す源泉であってほしいと思います。安全を「あたりまえ」にするために、メーカーの存在意義を考えると、プロとして自身のトレーサビリティ（出自、土俵、生き様）をしっかり残し、消費者に伝え、選択根拠にしていただけるようブランドを磨く必要を痛切に感じます。

沖津（おきつ）　和夫（かずお）
（株）桃屋
事業戦略チーム　マネージャー

前面の理、側面の情

社長就任の初期'91年頃に販売店との関係がスムーズに行かず、激しく波立ったことがあった当時、さる恩人から教えられた言葉である。強さだけでは人は動かない。新人社長としての力みとアメリカ本社のミッションや文化などの伝道師たらんとして、脳内先行のスタイルに走ったのだった。大きな失敗ではあったが、あらためて某社で教えられていた現地、現物、現状への三現の実態の上に立った、地に足をつけたマーケティング活動の展開や経営運営の重要性をことごとく痛感させられた。それ以後、努めて原則を確かに定め、堅持しつつも決して原則一本に走らず、常に現実に対し相手の状況も含んだ上で、フレキシブルでプラクティカルに対応するようにと心掛けた。理論に走りすぎず、理論を前面に出しすぎず、だからと言って理論を忘れるわけではなく、相手が少なくとも腹に落とせるように、解ってもらうように多種多様な機会や方法によって、相手に側面から情の領域にも働きかける誠意を尽くすように心掛けたことが、今の販売店各位との絆づくりにつながっていると考えている。

奥井（おくい）　俊史（としふみ）
ハーレーダビッドソンジャパン（株）
代表取締役

景表法改正がマーケティングに与える影響

2007年3月7日からベタ付け（総付）景品価格の上限が、従来の2倍に引き上げられました。このことがマーケティング活動に与える影響についての考えを述べます。

・インセンティブ施策の自由度がよりUPします。
プレミアム手法がより重要となります。それもより課題解決視点で。
購入直接動機付け機能に加えて、ブランドと顧客との関係創り、つまりコミュニケーションの側面がより多く求められることになります。

・非価格プロモーションに対する注目がより高まります。
上記を前提にした「プレミアム施策」は、「値引き」「流通ポイントの提供」との比較においてより非価格です。ブランドへの信頼をキープさせます。

・それは企業サイドにとって、「（狭義の）販売促進費」「流通販促費」「広告宣伝費」「広報費」etc、間の垣根が低くなることであり、それぞれの予算の流動化が進むことになります。

・結果、マーケティング戦略の設計において自由度が高まることになります。

小野（おの）　敏博（としひろ）
（株）ヒロモリコーポレーション
常務執行役員

嘘つくと罰が当たるぞ！

「宗教とは死ならびに死後の説明者である」（加地伸行著「儒教とは何か」より）。死んだらどうなるのだろう、もちろん誰にも解からない。それを解くのが宗教だという。

たとえば、仏教では、死んだら仏になるか、別の生き物に“輪廻転生”すると教える。儒教では、残された子孫たちの祭礼により再生する“招魂再生”と教える。道教では、死後ではなく自己の努力での不老“不老長生”を教える。

いずれにせよ、どの宗教も、どのような死を迎えるために“どのように生きるか”が本来の教えるところであるのは間違いない。どの宗教を信じるか、信じないかは自由であるが、人の生き方で「嘘」を容認する教えはありえない。

残念ながら今、多くの「嘘」が横行している。何を信じればよいのか分からなくなるぐらいひどい。隠そうとすればするほど、時間がたてばたつほど、「嘘」は大きくなり、繕いようがなくなる。あっちの「嘘」のため、にこっちも「嘘」。負の連鎖だ。

せめて、声を大にして言いたい「嘘つくと地獄に落ちるぞ！罰が当たるぞ！」と。

小野瀬（おのせ）　修一（しゅういち）

・老・病・

高齢社会が進む中、いくつまで健康でいられるか。当事者となった我々世代にとって大きな関心事であり、人生の最終コーナーをどう過ごせるのか、重大事件である。過日ある方の言葉が耳に残っている。

「人生50年の時代は、生・死であった。平均寿命が延びた現代は、生・老・病・死である。つまり老・病の期間が間に入っての一生となる」と、言われていた。

「老」の期間を健康なまま、いかに長く過ごせるか、願わくば「病」の期間がないままに……と考えてしまう。

地域・社会に何かお役に立ちたい、趣味を生かして…等々、各々が目的・目標をもって卒業し、老の期間に入った方々がアクティブに過ごすためにも「健康」が条件である。健康でありたい、いまの健康な状態を少しでも長く続けていたい、こんな想いに応えたのが予防医学の考え方である。昭和10年、いまから70余年前、私共の創業者は、京都大学医学部から、このような発信をしてスタートしました。まさに生・老・病・死の時代を予見していたと言えるだろう。

健康産業に従事する者として、人々の健康に少しでも寄与していきたいとともに、自らの健康も長続きさせたいものである。

勝又（かつまた）　昭（あきら）
（株）ヤクルト本社
専務取締役

お役立ちの意味するもの

弊社では10年前から変革型リーダー養成プログラムとして「TOTO経営スクール」を開講しています。

といっても決してエリート養成講座などではなく、若手社員の目線を大胆にお客様・お得意様目線に振り、そこから見えてきた現実から課題形成をし、実行していく価値観変革プログラムです。

私も4年前に受講し今年から運営側の仕事に携わっていますが、毎日が新しい発見の連続です。

若手社員が相手目線になって真剣にお客様・お得意様の課題を考えるとき、答えは必ず「お役立ち」に行き着きます。

中国古典の「書経」に「自靖自献」という言葉があります。この言葉の意味は「内面的には良心の安らかさを得、それを外に発して、自己を捧げ、世のため人のために尽くす」ことだそうです。

変化が激しく難しい世の中ですが、人の役に立つことで自分が喜びと安らぎを得ることはいつの時代でも不変です。お役立ちは人のためでもあり自分のためでもあるということが今年一番の発見でした。

加藤（かとう）　英策（えいさく）
TOTO（株）
社長塾　企画主幹

「畏敬」を忘れた現代

かつて東工大・森政弘教授に教わり、いま読み直して感動新たな一文がある。

「生まれのいい、健康な子どもは多くのものをそなえています。自然は誰にでも、生涯に必要とするものすべてをあたえます。それを養い育てるのがわれわれの務めなのです。もっとよく、自然に育つこともしばしばありはしますが、しかし、ひとつのものだけは、誰も生まれ持ってくることはありません。しかしそれが、人間があらゆる面に向かって一個の人間であるためには、もっとも重要なものなのです。あなた自身それがおわかりなら、仰ってみてください」ヴイルヘルムはしばらく考えてみたが、頭を振った。」(『ヴイルヘルム・マイスターの遍歴時代』ゲーテ作・山崎章甫訳、岩波文庫)

答えは「畏敬」である。われわれの持つ感情を畏敬に高めることができたら、それを堅持することができれば、現在頻発するビジネス上、また社会問題の多くが救われていくのではないだろうか。

川嶋　保(かわしま　たもつ)
編集コーディネーター

デザインは経営資源のひとつ

“まち・みせ・ひとの動きから市場を読む”ことを生業としている私にとって、このところ気になっているのは、「デザインを経営資源のひとつ」なのではないかということだ。毎年秋に行われる「デザイナーズウィーク」をはじめとするデザインイベントに、多数の一般消費者が行列をなし、書店ではデザイン特集を組んだ雑誌が山積している。世の中の気分ベクトルは明らかにデザインに向かっていると言っていい。

デザインというと、ともすると、外見の形や色柄と思われがちだが、私は「使う気分やシーンを含めて、そのモノの機能が正しく、しかも美しく配置されていること」がデザインの意味するところだと思う。その意味では、企業内において、単にデザイン部門だけでなく、あらゆる企業活動がデザインにかかわってくる。定量化できないだけに、なかなか難しい課題だが、経営におけるデザインの価値を再考する時期にあると思う。

川島　蓉子(かわしま　ようこ)
伊藤忠ファッションシステム(株)
マーケティングマネジャー

営業担当の能動的行動について

営業活動の場において、能動的活動ができるためには、まず営業担当が自立（他の助けなしに自分1人の力で物事を行うこと）していなければいけない。また能動的な活動をするためには、それだけの能力がなければいけない。それには自らを律し、能力を高めるための不断の努力が必要になる。リーダーは営業担当に対して、この能力を高める機会を与えることと持続的なモチベーションアップを図る必要がある。

営業活動での主役は営業担当自身であり、リーダーはそれをサポートするしかできないのである（リーダーはコーチングとティーチング両面のサポートが必要）。

営業担当は営業活動の場において自由な発想（お客様視点に立った）と能動的行動ができなくてはいけない。営業活動上ではお客様視点に立った自由な発想が必要である。

なぜなら、自由な発想がなければ小さなチャンスを大きく押し上げることも、予測不能な機会にも対処できないことになる。ただし、会社の考え方を十分に理解しておくことはいうまでもない。

吉川（きっかわ）　京二（きょうじ）

（株）ケーズマーケティング
代表取締役

できたてには勝てない

ニッスイ→ダスキン→ JR 四国と、フードビジネスの FC 展開に関わってきた。ダスキンでは海鮮丼『ザ・どん』、JR 四国では讃岐うどん『めりけんや』のチェーン化のお手伝いをさせていただいた。『いつでもどこでも同じ味』を提供することが絶対の課題であり、そのために提供する食材の品質維持に苦労があった。時代の要請『無添加』と『経時劣化しない食材の開発』はなかなか相いれない条件である。工場で合理的に集中生産した食材を、店舗ではシンプルなオペレーションで提供するのが、チェーン店の絶対条件と信じ込んできた。

そんなうどん市場に『丸亀製麺所』という異端児が登場し、旋風を巻き起こしている。『神戸トリドール』という“やきとり”が専門のフードサービスチェーンである。愚直にさぬきの手法を踏襲し、店で粉から製麺し絶大な人気を呼んでいるのだ。『製麺』というわずらわしい作業を店舗から外すことが、チェーン化実現の必要条件と考えてきたわれわれ讃岐うどんのプロにとっては、正に晴天の霹靂であった。賞味期限を長くすることが『本来のおいしさ』を犠牲にしていたのである。原点に立ち帰り、事業構造の再構築を進めている昨今である。

栗田（くりた）　芳夫（よしお）

（株）めりけんや　顧問／
食生活アドバイザー協会　副会長

改めて感じる「商売とは」

私の業界は「住宅設備」であるにも関わらず、ある日「車」を買ってもらった。

それは、某ディーラーさんにイベントの勉強をさせてもらいに行った際、ご家族４人でイベント来られたお客様に声を掛けられたことから始まった。私は車（性能など）には疎く知識も無い。しかし同じ店舗に居ればお客様から見たら店員の１人。断ることもなくお客様の声に対し対応を行った。

その結果が「販売」。では、私が何をしたのか？実は何もしていない。ご家族４人（子ども２人）に普段車で行っている場所であったり、これからどこに行きたいか？など、現在のことと「したい」ことを聞いていただけである。その結果、今の車では「したい」ことが実現できないGAPをお客様自身が感じ、勝手に「買替え」という思考になったのである。このような経験を通じ改めて「お客様は商品に詳しい人から買うのではなく、自分に詳しい、知ってくれる人から買うのである」ということを学ばせてもらった。

小林（こばやし）　靖司（やすし）
TOTO（株）
マーケティング統括部
ニュービジネス推進グループ
グループリーダー

住宅リフォーム業のマーケティング

私どもは、住宅リフォーム業支援に特化した企業です。

リフォーム業は商品がありませんし、顧客が自分の要望がわかっていないことが多いですし、価格も不透明に見えます。つまり、4Pマーケティングがあてはまりにくいのです。以前、株式公開をして大型店舗を作ってテレビCMで知名度を上げた企業が、あっという間に行き詰まりましたが、認知度が業績に直結しません。

さて、そんな業界でやっとわかったことがあります。共感ポジション創りです。

LOHAS層向けに自然素材リフォームを提供している埼玉のO社は、エコツアーを主催してマタギと一緒に食事するなどの体験を通じて顧客と同一属性のポジションを強固にします。当社の支援先は目の前のPC画面で「住まいの試着」を行うことで「あっそうそう、そんな感じ」と顧客も気づいていなかった「したい生活」を見つける協創ポジションをとります。

接点価値創りそのものがマーケティングです。

小松（こまつ）　信幸（のぶゆき）
（株）シップ
代表取締役

世界ソムリエコンクール

今年5月に第12回「世界ソムリエコンクール」がギリシャ・ロードス島で開催され、サーヴィス実技の特別審査員として、客の役に田崎真也氏（第8回優勝者）が登場しました。3テーブルが用意され、ひとつのテーブルに田崎氏と女性審査員が座り、田崎氏の誕生日祝いのディナーが終るシチュエーションに「特別な食後ワインを何かすすめてほしい」という要望に答えようとするところに、別のテーブルで本日の前菜イカのテンプラ、魚料理、肉料理、デザートに対しワインの提案をしてほしいと言われる。選んで赤ワインをデカンタージュしようとした寸前、別のテーブルにモエ・シャンドン社の上客が来て最高のアペリティフを供しなければならない…、また声がかかりワインリストの間違いを指摘してほしい … 等々。これを確実にスムーズにサーヴィスするというもの。この顧客の要望満載の20分間、息をのむような接戦となる。今年の優勝はスウェーデンのアンドレア選手だった。ワインマーケティングの中で消費者接点マーケティングはますます熱気をおびてきている。このプレゼンテーションは各選手すばらしいものだったという。これはワインの専門誌「ヴィノテーク」よりの受け売りです。

近藤（こんどう）　聰（さとし）
（株）センシュウ・アド・クリエーターズ
代表取締役社長

食品業界とメディア情報

2007年は大手菓子会社の不祥事で始まった。ミンチ肉・人気菓子など北海道ブランドもご多聞に漏れなかった。そして、中国産品の安全不信報道と、食品業界は当該業界・当事者に関わらず流通・お客様対応に追われた。猛暑と相まって本当に暑い夏を経験した。元々の問題を発生させている側は当然、反省・改革が必要であるが、一方でマスメディアに踊らされる一般生活者も多数生み出している。メディアの捏造も大きな問題となり、冒頭の不祥事では、みのもんた報道の反省もあった。メディア業界内での追及は他の事件に比べると甘く感じるし、いつの間にか収束させて視聴者の記憶を薄れさせていると感じるのはやっかみであろうか。そんな感想を持っているときに、メディアの問題を大変わかりやすく記した本に出会った。「メディアバイアス　～あやしい健康情報とニセ科学～」（著者：松永和紀　出版社：光文社新書）である。著者とは面識はないが、一連のコメントは本質を突いた正論で、現時点で私の最も信頼するサイエンスライターである。ご興味のある方はご一読を。そして今年こそトラブルを起こさずメディアに踊らされない業界にしたい。

近藤（こんどう）　直（ただし）
味の素冷凍食品（株）
取締役専務執行役員

広場で自由に遊びたい

ときどき広い空が見たくなって、昭和記念公園や小金井公園に遊びに行く。広場に座り、周りを見回してふと気づいた。遊具がない。仕切りがない。みんな思い思いに遊んでいる。だべっている。寝転がっている。マーケティングを否定する人がいる。どこも同じ商品になっているという。確かにそうだ。横並びでないと落ち着かないかのように。周りに乗り遅れまいとするかのように。同じコートで、同じルールで、同じゲームを戦わなければいけないと誰が決めた？戦略だ、戦術だ、ターゲットだ ... と、マーケティング用語は勇ましい。物騒だ。翻って日本の商売の原点は何であったか。お客様、お得意様、「全てはお客様のために…」だ（どこかの広告コピーのようだが）。そろそろ欧米流の、勝った、負けた、はやめにしよう。もっと自由に、もっとのびのびと好きなことをしよう。スペースはある。広さはマチマチでも、スペースに合った遊び方がある。

斎藤（さいとう）　郁夫（いくお）
食品メーカー
パッケージングチーム　リーダー

マーケターは親善大使

日本もやっと観光政策に真剣に取り組むようになってきた。

2010 年までに、来日する外国人旅行者数を 1,000 万人、観光マーケット 33 兆円を目標に、国をあげてキャンペーンを展開している。

目標どおりにいけば 3 年間で 267 万人、約 9 兆円のマーケットが新たに生まれることになり、将来的なポテンシャルもさらに高い。観光というと、エアラインやホテルの話と思われるかもしれないが、小売やメーカーにとっても、日本人には売れなかった商品が、異国の地から来た人から見れば買いたいもの、というチャンスかもしれないし、いままでの売り方では対応できないお客様が目の前に現れ、転換を迫られるかもしれない。観光に携わる醍醐味は、お客様に喜ばれることが売上につながるだけでなく、国際親善になっていくことだ。顧客の視点を大切にするという基本を考えると、マーケターはいわば親善大使。そのつもりで商品や売り方を今一度、見直してみたらどうだろう？

斎藤（さいとう）　潤子（じゅんこ）
（株）京王プラザホテル
営業戦略室　企画広報

再び、Sales Promotion Executives が求められている…

MCEIは、SPEAという名称の団体から始まったと記憶しています。確か、Sales Promotion Executives Associationという名前だったと思います。あるいは、私の記憶違いかもしれません。しかし誠に勝手ながら、たとえ記憶違いでも、後の話が成り立たなくなってしまうので、そういうことにさせてもらいます…。

「あの1960年代」には、Sales Promotionという言葉に、新鮮な魅力がありました。

しかし、Sales Promotionが詰まってSP、SPと呼ばれるにつれて、それもバブル期を境に、SPは「売らんかな」思想の元凶的存在として厳しく糾弾されます。とくに、ブランディンング論の全盛期には、見る影もありませんでした。

ところがどうでしょうか、最近は、巷で、つまりマーケティング界ではないところで、「SPブーム」という言葉を、しばしば耳にします。

実際、広い意味での「非マス媒体活動」が活性化しています。勿論、ブランディンング活動は重要ですが、いわゆるブランディング活動だけで事足りるほど、世の中は単純ではありません。

ブランディンング活動と補完しあう、ビジネスゴールを明確に意識した「健全なSales Promotion」が、今、再び求められているように思います。

本来の意味でのSales Promotion Executivesが求められているのではないでしょうか?

坂井田（さかいだ）　稲之（いねゆき）

（社）日本POP広告協会　専務理事／
立教大学　兼任講師

ワレイマダ到着セズ

私事ですが、ついに2007年の今年の秋に還暦を迎えます。1947年、昭和22年生まれのいわゆる「団塊の世代」のぼくが還暦です。そこで周りの方々にお願いしています。「赤いなんとかなんて要りまへんでぇ!」というわけで、カンレキレッドグッヅをいろいろ集めてきました。バイクも自転車もパソコンもケータイもゼーンブ、カンレキレッドになりました。そして、ついに念願だったカンレキレッド・ギターも入手しました。おかげでまた人様の前で歌うことが増えました。カンレキライブの敢行です。

でも、どうも「団塊の世代」と呼ばれることに抵抗があります。某大先生が名づけられたこの呼び方は単なるカタマリで、数が多いことを指しています。確かにぼくらは数こそ多いが単なるカタマリではなく、それぞれが、のた打ち回りながら生き抜いてきたツワモノどもと自負しています。そこで、「団塊」という呼び方を否定して、過去にダイナミックに社会を変革してきた「ダイナミック・ジェネレーション」(D.ジェネ)と呼んでいます。

今年のぼくのテーマは「ワレイマダ到着セズ」「これから! これから!」です。

澤田（さわだ）　好宏（よしひろ）

（株）Spark Point
代表取締役社長

アナログ TV の地デジ移行

アナログ TV 放送は 2011 年 7 月に打ち切り、地上デジタル放送に移行する。その完全移行を円滑に行うため、総務省はメーカーに 1 台 5,000 円以下の格安チューナーの開発を求め、アナログテレビでもそのチューナーをつければ地デジ放送を視聴できる対策をたてた。

現在のチューナーの市販価格は、多くは 2 万円以上で、4 分の 1 以下の価格の新製品を 3 年以内に生産して欲しいと要望している。メーカーは難色を示しており、チューナーを買っても画質はアナログ放送時と変わらず、地デジの魅力のひとつであるハイビジョン映像は見ることができない。

アメリカやフランスは低所得者のためにデジタル TV 購入の援助をし、イギリスは低所得者にデジタル受像機の無料提供を行う対策を行っていると聞いている。日本政府は格安チューナーの店頭販売を促進するだけでなく、難視聴地域向け対策と同じように、低所得者向けの優遇対策を打ち出していく必要がある。

志賀（しが）　信夫（のぶお）
放送批評懇談会
理事長

お金では買えない価値

“お金では買えない価値・プライスレス”某会社の広告メッセージであるが、ベタだけど心に響く好きな言葉である。モノやサービスは単なる支出ではなく、お金では買えない価値を得るためのプロセスがコンセプトだ。また、某化粧品店が販売コンクールで上位表彰されたことを、店の顧客に感謝の手紙を贈り、表彰時に贈呈された一脚数万円のカップでのお茶会を主催した所、お金ではないことに還元したことが顧客に喜ばれたという。中元・歳暮でも親しい人へのギフトが増えている。人と人とのつながりや絆が求められているなととみに感じる。

さて、自社商品であるが、キャンプ場で仲間とわいわい、風邪のときなどあるとほっとする心の拠所的存在であったり、個々の生活シーンに登場している。品質の向上はもちろんであるが、それ以外の視点からもお客様ひとりひとりの気持ちに残るような体験や対話を通し、絆を育み“お金では買えない価値”を提供していきたいと思う。

末廣（すえひろ）　裕子（ゆうこ）
（株）キンレイ
食品事業カンパニー　マーケティング部

営業ツールとしての環境認識

最近、環境問題を考えることが生活の重要な部分となり、印刷業界でも活発な活動を行っている。しかし消費者には、間違いや過剰な知識として伝わっている場合が多いようだ。

環境基準以下の物を利用できないがために、代替品を利用することで一層エネルギー消費の増大、CO_2の過剰排出等があり、トータルエネルギーとして代替品の方が環境悪化と判断され、結局、基準以下とされた物の利用に戻る場合が見受けられる。従って、早急な基準設定の見直しが必要なのではないだろうか。

とかく企業においての環境問題は、直接利益とは結びつかないと考えられているようだが、営業が正しい知識を持つことで、顧客と話す機会を作ることができ、正しいグリーン購入への誘導ができる非常に素晴らしい営業ツールと考えられはしないだろうか。

ぜひ、各業態に該当する環境問題を個々の企業が認識し、企業利益に結びつける工夫をしてみてはいかがでしょうか。

菅野（すがの）　潔（きよし）
（株）興栄社
代表取締役社長

脚下照顧 IX　選ばなければ選ばれない

日本の企業はどうもコーポレートブランドを重視してプロダクトブランドを軽視する傾向がある。日本人は歴史的に家族や藩などを大切にしてきた。その結果コーポレートブランドに過度に傾斜した経営スタイルとなっているのであろう。

歴史がある大企業では特にその傾向が顕著である。創業当初は高級なセグメントのみを対象としていても、売上拡大を志向する中で次第にセグメンテーションが甘くなりマスの領域まで拡大してしまったようなケースが多々ある。しかも、国内の競合メーカーは多くの場合先発のトップメーカーの戦略に追随する。この場合、実は競争はそれほど厳しくなく、企業グループの違いなどによるある種の棲み分けに安住する場合が多い。しかし、外資が進出し、高級なセグメントだけに特化した戦略が展開されると、この旧来のコーポレートブランドを中心とするブランド戦略は脆くも崩れ去ることとなる。最近ではホテル業界で顕著にこの傾向が現れている。「選ばなければ選ばれない」というマーケティングの基本を再考すべきである。

杉山（すぎやま）　慎策（しんさく）
東京海洋大学　客員教授／
立命館大学大学院　教授

テレビショッピングの流行が時代を創る

真夜中12時ちょうどを過ぎると一斉に、40歳代の女性が自宅の電話を取る。一方でけたたましく電話の音が鳴り、それを涼しい顔で丁寧に対応する20歳代の若者。そんな光景が毎晩、日本のどこかのテレビショッピングのオペレーションセンターで繰り広げられる。洋服、化粧品、健康食品それと大爆発したビリーズ・ブートキャンプのようなダイエット機器の数々。1時間で何万個と売れていく現象はもう当たり前のことのようだ。私は3つの理由をあげる。第1に時間の過ごし方・使い方が自由になる夜型にシフトしたこと。第2にコミュニケーションのとり方が1対1、つまりテレビ画面を通してもしかり、電話のオペレーターと話すのもそう、より身近な触れあいを望んでいるということ。最後にケーブルテレビ、BS放送などのスポーツ、映画等の専門チャネルの普及が時代を創造している。深夜の「テレビコミュニティ」は、これからもさまざまな商品の購買を刺激する。

鈴木（すずき）　啓悟（けいご）
（株）アトモスコンサルティング
代表

トレーサビリティは、バーチャルか

「関口クン、おなか大丈夫かなぁ」と、真剣に心配している彼のファンがいた。列車で中国全土（?）を旅し、行く先々でよく食べてもいるNHKの番組の話である。最近の中国食品のマイナス情報ばかり聞かされると、ついそんな風にも思ってしまうのか。もっとも私も、ウィグルまで足をのばす中国旅行をしたが、幸いおなかには別条はなかったから、中国の食べものがすべてコワイ、というわけでもないだろう。「表示」を目安としてしか食品を買えなくなった「受身購買」の時代である。報道されるたびにわきおこる食品への疑念も、その食品自体もさることながら、表示内容の主として意図的な改ざんや不正に起因している。「不正直な商売」に怒るのだ。「トレーサビリティ」というシステムも定着してきているが、その過程そのものは、消費者にとってバーチャルなものでしかない。バーチャルゆえの虚偽性や不確か性につけこんでくる「不正直な商人」は、どうすれば根絶できるのだろうか。最後は人間性なのか。

鈴木（すずき）　忍（しのぶ）
（株）エスツー
代表取締役

3匹の子ブタと障子

ご存知「3匹の子ブタ」のお話。末っ子の子ブタが造ったレンガの家に全員が逃げ込みやれやれであるが、外界との繋がりが常に脅威に曝されているのが前提となっている。扉は当然外界との遮蔽を意味し、外敵から進入されないような造りであることは必至である。扉は外との完全なる区別を意味する重要なツールとなるわけだ。

日本には伝統的な遮蔽のツールとして障子がある。子どものときは、怒られることがわかっていながら悪戯の標的として穴だらけにすることもしばしば。小さなころから無意識に障子1枚で外界との関係を勉強してきた。無意識に外界との曖昧な関係を築きながら生活していくが、この曖昧さが外界とのコミュニケーションを融合させている。安全で快適であればあるほど外界との繋がりは離れていくが、それが心理的に世の中と隔離された世界をつくっていく。

「障子の文化」が、日本人独特の知覚、感情、思考に繋がっているのかもしれない。

芹沢（せりざわ）　一郎（いちろう）
大塚食品（株）

小さな驚きがあるサービス

弊社はB to Cの通販会社として、日々お客様に色々な商品をご提案させて頂いております。おかげ様で大変多くのお客様にご注文頂きまして、レスポンス率は平均で20%を超えます。カタログ商品の構成や企画内容は毎回変えるため、お客様は「次はどんな企画になるのかな」とカタログをいつも楽しみにして頂いているようです。通販で大切なことは、「いつも楽しみにしてもらえる媒体でありつづけること」です。ある企画が過去に成功したからといって、同じ内容で続けてしまうと、当然だんだんと注文は落ち込みます。少しずつアクセントをつけて、同じ商品を違った見せ方にすることで、お客様に常に「新しい商品」のような感覚をもって頂くことは、とても大切に思います。ここでいう新しい感覚とは、「へぇ〜」や「あっ」だったりと、小さな驚きから生まれることが多いと感じます。ですから、我々は発信者として、いつも工夫して違った切り口で商品のご提案をしていくのです。企画を常に変えることは容易ではありません。でも一生懸命考えて、常にトライを続けていかれれば、お客様にその姿勢を感じて頂けますし、何よりお客様の気持ちが少しずつですが見えてくるのです。そして反応をデータに集積し、次の企画に活かす。この繰り返しです。「小さなサプライズ」を常にお客様は楽しみにしています。いつもご注文いただいている大切なお客様に魅力的なご案内ができるように、試行錯誤の連続ですが、これからも頑張っていきたいと思います。

滝（たき）　純一（じゅんいち）
社内販売ネット（株）

～顧客との良質な関係作り～「不」の理由をご存じですか?

値引き合戦が盛んだが、企業消滅の途と言えよう。ともあれ全ての顧客が喜んでいるわけではないし、無理なコストダウンと売上至上主義が渾然となり、様々なミス・トラブル・クレーム・事件・事故を引き起こしている。

言うまでもないことだが、それに新規顧客の開拓に力を注ぐ結果にも結びつく。これは売れば売るほど「顧客を消費する活動」になる。加えて既購入顧客に再度購入を促す際に要する8倍の経費増を招く。

もちろん新規顧客の開拓は大切だが、顧客の継続率はもっと重要である。にもかかわらず、顧客が離脱する理由を把握していない企業は多い。「顧客『不』満足度調査」は顧客が内面の『不』の意識を親切に教えてくれる。

業績を上げている企業が積極的にこの調査を実施し、ファン顧客を増やし続けている。

また当社は、なぜ購入候補に挙がっていないのか、『他社→他社』の理由も調べている。

これも『不』の調査で明らかになる。

武田　哲男（たけだ　てつお）
（株）武田マネジメントシステムス
代表取締役

～　Noisy（雑音）　～

今年の夏は酷暑であった。汗を掻きながら通勤時に感じた「雑音」。ホーム、車内の案内放送・背中を押さない・割込みはしない・早く乗れ・車内奥へ詰めろ・足を組まない・お年寄りに席を譲る・携帯電話は使用しない・信号待ちで停車…、「雑音」ではあるまいか?毎日通勤中に聞かされるマナー編である、日本人はこんなに道徳心が無くなっているのか?残念である。このとき、音について考えてみた、日本人が容易に聞き分ける音が民族によっては雑音に聞こえるそうです。日本人はスズムシ、コオロギの虫の音を楽しみ、季節を音で感じますが、外国人には雑音に聞こえるらしい。唯一、日本人と同じ聴覚で秋の夜長を楽しめるのはポリネシア人だけだそうです。クラシック音楽はハーモニーと楽譜を発見したことでグローバルに歴史を残すことが出来た。ハーモニーをもたない能楽は外国人には雑音に聞こえるらしい、楽譜をもたず口述であったため、3～4万曲あったと言われる能楽は現在、200曲余りになった。音の世界を意識してみると音と雑音の使い分けがビジネスチャンスを生む可能性を秘めているのでは!

前奏曲を垣間見た思い出の夏でした。

田島　慎一（たじま　しんいち）
プラザスタイル（株）
コーポレートオフィサー

七変化する消費行動

新宿百貨店利用について、百貨店女性利用者1,000人に意見を聞いた。品揃えに対する個店への不満はなく、新宿は安心して買い物ができる街という。なぜなら、新宿全体を1つの大きな百貨店と捉えているから、無いものは無い。上手に店の使い分けを行なっている実態があった。さらに物的満足だけでなく、背伸びして、あるいは等身大でリラックスして、長期的利益を求めるとき、短期的な得をとりたいときと、店のブランドにそのときの気分を合わせることができ、自分の脳満足に応えてくれる。購買行動における従来のクラスターは生きているようだが、情報が溢れ、経験の幅も非常に豊かになり、店のブランドにも合わせて顔を変える消費者。クラスターで分類されてもその枠に納まらない消費行動、七変化する消費者の顔。百貨店大好きな女性の消費行動分析ではあるが、消費のオピニオンリーダーでもある。CRMの課題がますます複雑になっていくが、彼女らは明らかに、尖っているところ、わかりやすいブランドを認識し、使い分けているのは事実である。改めてブランドの重要性を再認識するとともに、今流行の脳科学を経済学に持ち込むことによって、新たな発見もあるかもしれないとチラッと感じた。

田中（たなか）　早苗（さなえ）
（株）京王エージェンシー
マーケティング・プランニング室

T・S・P

TSPはツーリスト・ショッパーズ・プログラムの略である。従来、観光客の買物行動を課題にするのは旅行業界のマーケティングであったが、2008年の注目は世界からハイエンドホテルの日本への進出、世界の専門店やレストランサービスの出店が続いているということ。このことは新しい顧客認識として、どの業界もツーリストに注目する大切さを教えてくれている。ひとつは日本の生活者が成熟期に入り、ひとつ上の消費を求めるプレミアムニーズが高くなっていること。量と変化の市場からハイスタイル限定の質へ転換していること（よりよいサービスへの移動がライフスタイル型ツーリズムである）。もうひとつは東アジア諸国（特に中国）の2ケタに近い成長力。GDPで日本が2%に達するスピード成長は人々をショッピングツアーに駆り立てる。ビジットジャパン2010年1,000万人は、それをはるかに超える気配。旅人力を活かす準備が問われている。

谷口（たにぐち）　正和（まさかず）
（株）ジャパンライフデザインシステムズ
代表取締役社長

自分の仕事を「尊敬」しよう

今日のような厳しいビジネス環境下では、「真面目」に働くだけでは会社が潰れる時代といって良い。命がけで徹底的に考える「真剣」さをもって仕事に取り組むことこそ肝要です。具体的には、十二分に準備された継続性のある「プロセス」によってもたらされた「結果」こそが「成果」として、評価されるべきなのです。結果だけが問われるスポーツ界のイチローでさえ「何より大切なことはプロセスである」と言っている。プロセスは組織で働く全ての人々が参加し、一緒に作りあげる共有の財産である。背後に夢と物語があってこそ、働く喜びを感じることができるのです。それを実現するのがプロなのです。そのためには、まず自らの仕事を愛すること。そのためには自らの仕事の意義と価値を知らなければなりません。そして決して学ぶことを怠らず、グローバルスタンダードにたち、新しいビジネスチャンスを創り出すこと。そのためには、自らの仕事を「尊敬」する姿勢、Respect the my job！！のスタンスが何より大切なのだ、と私は思っているのです。

谷口（たにぐち） 優（まさる）
四日市大学
経済学部　特任教授

“ヤバくなってきた” マーケティング

50歳以上のマーケターはよほど勉強しなければならない。10問のアンケートを5万円で翌日回答してくれる（株）マクロミルを知っていますか？ 2000年に創業し早くも一部上場会社となっています。会長は40歳。（株）アイスタイルのクチコミサイト “@cosme” を開いたことがありますか？（株）アイスタイルの社長夫妻は35歳。Xingの “Mob-ad”、聞いたことがありますか？ Xingは通信カラオケの会社ですが、着歌・着メロで数百万人の会員がいます。その “Mob-ad” はケータイを介したセールスプロモーションを安く展開できるサービスです。インターワイヤード（株）のネット調査は、膨大なサンプルから当初の意図を超える情報をマイニング（掘り出）してくれます。

このようなITネットを利用したマーケティング・サービス会社が無数に登場しています。数百万円した調査が数十万円で、数千万円した購買誘導プロモーションが数十万円で簡単にできてしまうようになってきました。しかも、その操作は専門家である必要はありません。“Mob-ad” では、セールスマンが自分の手で自分の予算で自分の担当地区だけで、セールス・キャンペーンを展開することができます。

マーケターも変わらなければ生き残れません。過去の経験や技術にしがみ付いていては追い抜かれます。

玉生（たまにゅう） 弘昌（ひろまさ）
（株）プラネット
代表取締役社長

「テロ時代企業の平和戦略」を海外展開4年目

ニューヨークの飛行機自爆テロで翌'02年正月に上記テーマを提言。海外からの反響が強く、'04年仕事引退後、質問の一番多い西欧諸国を訪問し直接交流しながら提言を実践。'05年は、キリスト教だけでは片手落ちのため、イスラム始め他の諸宗教・思想の国々で、'06年は、日本の直接交戦各国で提言を展開。

4年目'07年は、敵対する宗教・民族を克服した諸国を訪ね、その核心を体感。それは「人間皆兄弟の実現」であった。ヒューマンマーケティングの理念「地球の全生命体に生かされている人間の幸せ実現」と同根である。核心が確信になった。現場は宝の山であった。

上の価値観を基に、企業は対立する国・宗教等を柔軟に超えて友好平和を実現出来る。その原点はマーケティングの理念「顧客志向」にある。図らずも4年間で計20カ国歴訪し、心身爽快。75歳の新朗人でも社会貢献している限りは現役。マーケティングは個人の人生に喜びを提供してくれる。感謝。(^.^)

千足（ちあし） 隆昭（たかあき）
ヒューマンマーケティング研究所
主宰

購入の分水嶺

自販機で120円の飲料を買うことから始まり、百万円単位の車、千万円単位の住宅まで、人は一生の間に数え切れないほどの買い物をします。人間は買い物をする存在であると言い換えることもできそうです。

買い物には選別が伴います。類似する幾つかの商品を候補にあげ、絞りこみを行いながら最終的に一個のアイテムを選び出します。ここでは「どちらとも言えない」といった曖昧さは許されません。択一方式、これが買い物の原点なのです。

競合の厳しい分野では、候補となる商品間に僅差しかありません。内容、性能など、どちらを選んでも問題はないのですが、選ばれる方と選ばれない方には天と地ほどの大差がついてしまいます。

ここで威力を発揮するのは、迷っている買い手に決意を促すキーワードです。購入の分水嶺が鋭いほど、微妙なバランスを保っているときほど、少しのきっかけが自社商品の選択へと導くことになるでしょう。購入決定における最終段階の研究が市場を動かす鍵となりそうですが、この事実はあまり重視されておりません。これはマーケティングの盲点ではないでしょうか。

千葉（ちば） 東一（とういち）
（株）センコーポレーション
代表取締役

まずは己を知ることから

食料自給率は低く、さしたる鉱物資源があるわけでもない。まして世界有数の借金国でありながら、豊富な国民の貯蓄を担保に、どんどん税金を使って損をしても誰も罪人にならない国、日本では、平和を建前に自分の国は自分で守るという気概さえもたず、どうなるかわからない外国の軍隊による擁護を期待したり、仕事はしたいけれど、しんどいのは嫌というような勝手な人間が増えている。困難には敢えて立ち向かわないという卑怯な考えが、美化されているような風潮を打破しないといけない。自然の中で妥協を許されない環境で働いている生産者にも目をむけ、天の恵みや自然に感謝して生きていくことを忘れてはならない。日本人はもっと人間の生命の根源的な部分である創造と開発等にもっと関心を寄せないといけない時期に来ている。マネーゲームだけに呆けるのはよくない。日本は技術と能力で世界に貢献して、食べさせていただく美しい国をめざさないといけないのだから。

辻（つじ）　義雄（よしお）
舞鶴蒲鉾協同組合
参事

サムライ時間

現代のサムライは、志をもって生きる人だと思っている。自分の人生でやるべきことに志して、それを仕事に表現して生きる人のことだ。しかも人生は有限だ。その有限さを意識して生きることが「生」を輝かせる。これを私はサムライ時間と呼んでいる。

つまりサムライ時間とは、人生の有限さと時間の無限さを意識して生きる時間のことだ。 永遠の「とき」を意識しながら有限の時間に生きるとき、「道」という哲学が生まれる。

現代のサムライは、自分の生き方、つまり志を道として残すことができる。サムライは、「道」を生き、「道」に倒れ、命を全うする。

命ある限り歩き、倒れてのち止む。そして、次の人たちがその魂の道を歩いていく。その方向は「武」にあると思う。「武」は矛を止めると書く。つまり争いのない平和な世界を創ることにある。サムライは戦うのではなく、戦わない世界を創ることにその存在がある。

出口（でぐち）　光（ひかる）
（株）メキキ
代表取締役社長

モノづくりへのこだわり

群れず、媚びず、へつらわずのリスクを負った結果、数年前に日用品メーカーの研究職を卒業することになった。現在コンサルティングを生業としている。商品開発では「マーケティングの定石を打っているか」「温故知新、競合他社のケーススタディをしっかりやっているか」、研究開発では「R&Dにもマーケティングの視点があるか」「製品設計に五感の視点があるか」に注目。特にモノづくりでは、使用場面（消費場面）での音や香り、匂いなどが消費者の感覚感性にうまく響いているかが重要で、偶然の産物ではなく設計段階から組み入れるべきでは、という投げかけに賛同を得ることが多い。そして最近かかえている課題は「イノベーションの戦略とそのマネージメント」。なかなか難題である。この「百人百語」が回覧される頃は、MIT スローン経営大学院で ISLP というエクステンションプログラムを受講しているはず。何か答えらしきヒントをつかめたらと期待している。

出村（でむら）　光司（こうじ）
（株）DMR Lab
代表取締役

ニッポンを元気にするプロジェクト

地域格差の広がりはバラマキ行政では効果ありません。全国各地で事業を起こすことです。我が国の資源を見直し首都圏市場に向けて商品化することです。そのための人的支援や金融面での支援を国が行う必要があります。それが地域資源活用プログラムです。志高い仲間 67 人が全国 10 箇所に展開しています。

国が指定する資源の数 8,354、農水産物 2,527、鉱工業品 1,983、観光資源 3,844 件、国の省庁の壁をとっぱらい推進します。何でも事業化挑戦オーケーです。

市場開発や販路開発に強いのが特長です。更に専門分野のアドバイザー、知名度高きサポーター、販路につなげられる企業パートナー、国お得意の補助金を駆使して立体的に支援し、5 年で 1,000 事業を立ち上げます。物作りの思いと売れる市場をつないだプロジェクトです。国民運動です！

長澤（ながさわ）　多加生（たかお）
（株）長澤経営研究所
代表取締役

消費の主役が変化している!!

これまでは、消費の主役として、消費意欲が旺盛な、15歳から64歳までの生産年齢人口に対して重きを置いてきた。しかし、既に全人口の21%を超えるまでにシニア人口は広がっている。これからの消費の主役はまさにシニアである。

様々な経験をつみ、メーカー・流通の裏の裏までもお見通しのシニアである。従来からのマス広告・プッシュ戦略によるマーケティングに彼らが心を動かすかと問われれば、否ということしかないであろう。そうした中、シニアに対して真摯に向かい合い成功している企業に学ぶことは多々ある。

共通して言えることは、目線を同じくした肌理の細かいコミュニケーションを徹底していることである。

コミュニケーションの本来の意味は、共通のものを交換し合うということ。彼らの共通する影の部分というものは、「寂しさ」というものかもしれない。彼らの「寂しさ」を理解し大いにコミュニケートすれば、自ずからシニアへのマーケティング戦略が見えてくるように思われる。

なかしま　さとし
中島　聡

明治乳業（株）リテールマーケティング部　課長／
高千穂大学　客員教授／
明治大学大学院　グローバルビジネス研究科　講師

コミュニケーション型生活者を探せ

暑さが去り、メタボ対策に自転車を導入しようとした私は、検索エンジンから見ず知らずのオヤジが創る「じてつう」（自転車通勤のことだそうです）Blogに共感し、通販では売っていない自転車を知り、価格比較サイトの掲示板で評判を確認し、スポーツ自転車専門店でカタログを入手したときには、店員の説明では物足りない私になっていました。

1970年代後半スキーを買ったときには、夏にスキーを特集した雑誌ポパイを参考にした記憶がある。30数年前と似た情報に後押しされた買物に至る行動だが何かが違う。

「買った後に生活者が発信する情報」を楽しみ、頼りにした。

情報に対する積極性が高く、商品に対するコミットメントが高くなった状態になった生活者が発信する手段を持つようになった。

このような状態になった生活者を「コミュニケーション型生活者」と呼んでみたい。

企業と生活者のマーケティングコミュニケーションに影響する、新しいコミュニケーションチャネルが生まれたとも云えそうだ。

「コミュニケーション型生活者」を探し出し、良い関係を構築することができれば、賢く比較購入する状態の生活者と、コミットメントが高い商品を習慣的に購入するに影響し、AIDMAや4Pのような認知操作型マーケティングから脱却できそうな気がしてきた。

なかじま　よしひこ
中島　良彦

大日本印刷（株）
C&I事業部　マーケティング情報開発室
室長

地方ブランドに注目

和三盆　肥後牛　出雲そば　魚沼コシヒカリ　比内地鶏　大間のマグロ　夕張メロン　群言堂　三ケ日みかん　関サバ・関アジ　大手饅頭　倉敷帆布　御墨染司　備前焼　阿波踊　熊本城　下仁田葱　仙台牛タン　石見銀山　風の盆　長崎カステラ　唐津焼　薩摩切子　京都麩饅頭　結城紬　稲庭うどん　城下カレイ　芭蕉布　久保田の万寿　加賀友禅　木曽木工　輪島塗　宇都宮餃子　琉球泡盛…。今、地方がおもしろい。地域ブランド、ローカル・ブランド、地方ブランド…。マーケティング・アンド・ロジスティクスの視点でも地方がよい。

何でもありだし、これから広がるというのがよい。今、地方ブランドは国際化の時代を迎えようとしている。ナショナル・ブランドとなり、グローバル・ブランドとなっていく。中国の富裕層に大うけの魚沼コシヒカリ、青森のりんごは台湾だけでなくヨーロッパにも進出している。赤福、ミート・ホープ、白い恋人、これもまた地方である。

ブランドが生まれるところを見て、それが全国区になり、国際化していく過程を観察できる。こんなすばらしいマーケティングのケースはないじゃないか。大企業のマーケティング・アンド・ロジスティクスはワン・パターン。アメリカの教科書を眺めてマーケティングを語るより日本の地方ブランドがよい。外国の景勝を見て「ワー」と感心する。「日本では見られない」というがそんなことはない。大都会にいて日本を知らない。経済でも何でも大企業や総合で語る。GDP 世界第２位など糞食らえ。それよりも１人当たり世界第1位を目指せ。福祉でも文化でも。

日本の将来を担うのは地方ブランドであり、伝統的な日本文化である。徳島に阿波踊を見に行ってこい。これがグローバル・スタンダードだ。寿司と同じに。

中田（なかだ）　信哉（しんや）

神奈川大学
教授

子どもから学ぶこと

子どもに野球を教えながらつくづく感じることがある。投げ方や打ち方を細かく指導をするときのこと。“下半身の使い方”“肘の使い方”を丁寧に基本に沿って教える。子どもたちは頭の中と体の動きを一致させるために練習を繰り返し上手くなっていくのだが…。

このとき、自分がどこを守りたいのか、そしてどんな選手になりたいのかをしっかりとイメージして練習に取り組んでいる子どもは非常に楽しそうに練習に取り組み、そして上達も早い。ふと考えてみた。目標と目的を持ち、そこにいくまでをイメージすることが達成への近道であることを多くの子どもたちは自然に身に付けている。それは“夢”という希望を無垢に思い描くことができるからなのでしょう。成長するにつれ、この“夢”を思い描くことが薄れてくる。

人を指導・管理するということは、その人に“夢”を与えることからおこなわなければ人は育たないと子どもたちは私に教えてくれる。

中村（なかむら）　信幸（のぶひで）

（株）アクアライン
総務部　部長

安全とチェック

北京五輪を来年に控え、中国の安全性に関して様々な報道が飛び交っている。

退職後、中国へ行く機会が増え、先般も北京経由で成都へ行ってきた。北京空港での給油と北京で降りる人たちのためだけに降ろされたが、その後同じ飛行機に搭乗するのに空港内で身体チェックが何度も行われた。最後はタラップ下でも搭乗チケットの提示を再度要求されるほどの厳しさである。

一方、食事面ではこのようなしつこい（?）対応を見せられることは一度もない。食の文化4000年の自信がそうさせるのだろうか。

テロ対応で示される安全と食に関する安全は、中国では別物なのかと感じ入る。

中国当局もここにきて指導力強化を図っていると強調するが、顧客満足がそこには存在しない。日本で食べる中国料理と本場のそれとはまったく異質のものであり、感動すら覚えるのであるが、食後の不安感には何とも表現のしようのない虚しさも残る。米国より中国への旅行者が上回った現在、早く空気（大気）も含めて安全な中国を楽しめるよう期待したい。

難波（なんば）　好文（よしふみ）
MMWコンサルツ
代表

人と地球にやさしいこと、始めましょう！

昨今「ユニバーサルデザイン」を導入している業界・企業は数多くあります。当社でも2006年からそれを印刷に組み入れた「ユニバーサルプリンティング」を推進し、“人と地球にやさしい印刷物”をお客様に提供しています。特に注力しているのが、日本に約300万人以上おられる色弱者の方にも配慮した「カラーユニバーサルデザイン」です。その支援ツールとして、色弱者の色の見分けにくさを一般の方が体験できる、世界初のメガネ型特殊フィルタ「バリアントール」も販売しました。少しは社会のためになっていると思っています。

あるメーカーの人は「ユニバーサルデザイン」を組み込んだ商品は全売上の1％にも満たない！ それでも社会のために販売し続けることが重要だ！ と話されていました。企業でも個人でも、人と地球のために何ができるのかを当たり前のように考えていく時代に入っています。当社も「ユニバーサルプリンティング」のメニューを広げていき、人と地球のために販売し続けていきたいと思っています。

西岡（にしおか）　隆男（たかお）
大平印刷（株）
営業4課

お客様の望むもの

世阿弥は自著「花鏡」の中で、演じながら見手（観客）の目で演じ手（自身）を俯瞰し、その「場」に合わせた舞を舞うことを説いている。お客様の目と同化して、自分自身がどう見えていて、どのように振舞うべきなのかを瞬時に察知して対応する。これを「離見の見」という。

翻って昨今の小売の店頭。お客様の望むことが、どれだけ叶えられているのだろう。価格以外に魅力のかけらも感じられないお店都合の商品の山々。ナショナルブランド品と見紛う、お隣の国を笑うに笑えないお寒いコピーPB品の数々。お客様の求める価値を、コストでしか捉えきれない偏ったマーチャンダイジングの結果がそこにある。踊らされる店員も無理やり付き合わされる生産者も選択を狭めさせられるお客様も、悲劇である。

お客はお店を、商品をどう見ているのか？お客様の価値感をもう一度捉え直す必要がある。「お客様学」の始まりである。

仁藤（にとう） 正平（しょうへい）
（株）SPソリューションズ
代表取締役

火が燃え広がりやすい場所を探せ

『スモールワールド』の著者、ダンカン・ワッツは、流行が起こるメカニズムについて、新しい考えをもっているようだ。彼によれば、情報の発信源となる少数の「インフルエンシャルズ」よりも、他者からの影響を受けやすいタイプの人々の人数の方が大事なのだという。いわゆる「口コミ」によるマーケティングでは、影響力をもつ人たちを捜すことに注力しがちだが、それよりも「口コミ」が広がりやすいコミュニティやネットワークを探すべきなのだという。たとえて言えば、森に火をつけたければ、火のつきやすい木よりも、火が燃え広がりやすい場所を探せ、ということだ。（『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2007年5月号及び、ARF Audience Measurement 2.0での講演による）

このことは、生活者とのコミュニケーションを考える場合に、重要な示唆を与えてくれるのではないかと思う。我々は家庭・地域・学校・企業などの様々なコミュニティをもっているが、同時にオンライン上で様々な趣味嗜好のコミュニティの一員でもある。1人の生活者であると同時に複数のコミュニティの構成メンバーでもある。従来型のマーケティングは、大きな花火をたくさんの人がいそうな所に打ち込んでいたが、今後は小さな花火を火のつきやすい場所を探して置いていくことが必要になる。

コミュニケーションのターゲットが、デモグラフィック特性からサイコグラフィック特性へ、そしてネットワークされた状態へと変化している。そのときに広告会社に求められるのは、広告コミュニケーションの対象として、ひとりひとりの生活者だけでなくその人たちが参加しているコミュニティやネットワークの特性を明らかにしていくことになるだろう。

沼田（ぬまた） 洋一（よういち）
（株）アサツーディ・ケイ（ADK）
R&D本部

ITバズワードとマーケティング

ITの世界は相変わらずバズワード（素人を誑かす専門用語）の栄枯盛衰である。新しく誕生する言葉は、当然のことながら、新しいビジネスの登場である。マーケティングでいう新商品が新規のバズワードである。この意味では、マーケティングの極意を得た新語の連発がITの特徴である。

今、ITバズワード・ITビジネスとして急伸しているのが「セカンドライフ」である。バーチャルの世界に第２の人生が、あるいは、第２のビジネス誘導が展開されている。果てやリンデンドルという通貨により、リアルのドルに換金できるという格差社会も生じつつある。現実世界を逃避したようで、実は、元に戻るのであり、企業各社もマーケティングコミュニケーションの場として覇を競っている。「セカンドライフ」はバーチャルであるが、競っているのは、やはり、現実の世界だ。まだ、緒についたばかりだが、web2.0というバズワードは既にweb3.0に脅かされている。しかしながら「サードライフ」は未登場である。

沼本（ぬまもと）　康明（やすあき）
情報戦略研究所
所長

老人と時間

最近の見聞録

（1）キリンシティの責任者から伺った話。近頃年配のグループ客が、午後３時、４時といった早い時間から「飲ませて欲しい」と訪店されることが多くなり、店ではランチタイム後もクローズドせずにこれらのお客様に対応している由。スタッフの昼食・休憩時間を十分に取れなくなったのが悩みのタネとのこと。

（2）友人と待ち合わせした新宿の小料理屋での出来事。約束の午後６時、店に到着するとスッカリできあがった年配客６人がワイワイ。間もなくこの一団が引き揚げ、女将に訊くと「最近は午後３時、４時から店を開けてくれという年配客が多い。彼らは明るいうちに家へ帰りたいからと言っている」とのこと。確かに外はまだ明るかった。

女将は、店にとっても予約客は仕入れの無駄が少なくなり、売上げ安定貢献のメリットがあると言う。

団塊の世代が企業を卒業すれば、ますます時間帯が変わるだろう。時間マーケティングが必要となる。これはほんの一例にすぎない。

野中（のなか）　信夫（のぶお）
野中経営事務所
代表

「構造改革」冬景色

「競争原理」や「規制緩和」が浸透して久しいが、これには光と共に影もある。しかも昨今は、その影の部分が目につきだした。

ひとつの例が生活インフラ。郵政民営化では過疎地の局が廃止され、遅配が急増している。参入や廃止が簡単になったバス事業では、その過疎地での減便や廃止が相次ぎ、激安競争と過労を強いられる観光バスの事故も増えた。ならば「鉄道にのろう」と思っても、赤字ローカル線は消えていく。インフラだけでなく、年金や医療や介護などの切捨ても同じこと。地方や庶民には辛い世の中である。

しかし、自由経済下で利益をあげるための原則は「お金のある人や裕福なエリア」を顧客や市場にすることであり、「社会的責任の全う」は二の次に。そんな企業活動と国民生活のギャップを埋めるのが政治だろうが、「改革」の連呼ばかりで弱者を置き去りにして久しい。かくして庶民は、カラオケで「♪勝手にしやがれ」を歌ってウサでも晴らさないと「♪やってられないわぁ〜」と、財布の紐を固くする。マーケティングも「♪どうすりゃいいのさ思案橋」の冬が来た。

野村（のむら）　正樹（まさき）
野村オフィス
代表

食育のターゲット

食品を扱う企業にとって、最近続出している事件は、決して他山の石ではないはず。食品衛生法、JAS法、業界の自主規定など色々あるのに。例え人間の命に別状のない表示ミスであったとしても、その小さなミスが事件の始まりだったりしているのだから。当然、企業には敏感になってもらわないと困る。

しかし、消費者はどうなのだろうか？

「中国産」の文字を目にすると「中国産いややわ〜」と実態もわからずに毛嫌いしている。外食や惣菜でたっぷり食べているのに…。

報道される度に「消費者をバカにして！」と本気で怒りたいのなら、もっと賢くなるべきでは。熱しやすく冷めやすいのではダメ。

食生活とは地道な日々の積み重ね。優先順位がどこにあるのかは個々に違うであろう。しかし、何を歓迎し、何を拒否すべきなのかをもっと学ぶ必要がある。そのためには、大人も食育されなければ。

伯井（はくい）　裕子（ゆうこ）
（株）萌企画「主婦っとサーベイ」

動的平衡　dynamic equilibrium

福岡伸一著「生物と無生物のあいだ」に出てくる「動的平衡」という言葉。米国の分子生物学者のルドルフ・シェーンハイマーが「生物とは？」という問いに対して提示したモデルだ。門外漢の私がその内容に触れるべくもないが、日々の仕事の中で、この言葉が強く意識される。

なぜか？

3ヶ月前の私と、今の私は、分子的には入れ替わった別物だそうだ。企業もその存在の継続のためには、あらゆるレベルで「分子」が入れ替わることが必要なのでは？

企業にとって「分子」とは？

今、私の属する放送業界は、「通信と放送の連携」「メガメディア」など、デジタル化の中で非常に大きな変革の中にあり、過去の頼る経験もなく、その対応に途方に暮れるが、そんな時、人間の歴史で先人が刻んだ根源的な「知恵」に触発されることが多々ある。

しかし「知恵」という意味では、私たちの時代から何が残せるのか…。

橋本（はしもと）　元（はじめ）
（株）WOWOW
取締役

誰も判っていない高齢化社会

すでに急速に深まりつつある高齢化社会、誰しもその事実を知らぬ者はいない。しかし、その実態や社会におよぼす変化について説明できる人は誰もいない。なぜかなれば、このように急テンポな高齢化を迎えた事例は世界に皆無であり、またこれに伴う様々な障害等は、それぞれの家庭内にあって懸命に解決努力がなされ、容易に表面化してこない性格なものだからだ。私自身も相応の高齢者となり、周辺にその事例に接する機会が生じ始めて諒解できた。実は、2007年問題等団塊世代が一斉に定年を迎えること等たいした問題でなく（彼等はまだまだ元気だ）、むしろ大きな課題は彼等が抱える親達の介護なのではないかと思う。こうした大問題についてどちらかといえば行政も逃げ腰だし、マスコミも見て見ぬふりだ。もちろん個々人の努力も最大限払うとして、他方、公に解決できる領域も少なくない。戦後の日本の奇跡的な繁栄の中で、忘れ去られた思いやりの心をもう一度、私達は取り戻す必要があるのではないかと思うこの頃である。

廣田（ひろた）　正（ただし）
（株）菱食
相談役

勝敗にあらず。未開の領域へ、其々の挑戦!

昨年のヒット番付け上位に名を連ねた任天堂 Wii。その成功要因を語るとき、引き合いに出されるのが SONY の PS3 だ。Wii はゲーム機としていたずらに高性能化を追及せず、既存のゲームになかった新鮮な参加性を組込んで顧客拡大に成功。一方、PS3 は高性能追求でマニアからの評価は得たが、価格を含めて魅力・競争力を失ったという見方だ。今後も Wii の更なる発展が楽しみだ。

しかし、昨秋登場した注目の自動車ゲームソフト「グランツーリスモ 5 プロローグ」等の登場は、異なる発展可能性を示唆している。これら一連のソフトは PS3 の高性能化を前提に開発された超一級ゲームでありコンテンツなのだが、さらにゲームに連なるコンテンツが集まる場として、「クルマに関するあらゆる情報が配信され、様々なサービスが楽しめる」=自らが「メディア化」するというのだ。

発売当初「PS3 はゲーム機ではない」と言ったという SONY の意図はこれだったのだろう。今後更に PS3 がユーザーの関心領域に沿って情報を消費者に提供する新たなるメディアボックスへと変貌を遂げたら、それは既存メディアに対してどんな可能性を秘めるのだろう? 世間の評価は変わるのだろうか?

何れにせよ、それぞれ未開の領域に挑戦を続ける両者の今後に注目していきたい。

福崎(ふくざき)　隆司(たかし)
(株) アサツー ディ・ケイ (ADK)
第 6 営業本部　本部長

見えていないものを知る

21 世紀はどんな時代になるのだろうかとわくわくして待っていたのは、つい 20 年前のことであった。

“ドッグイヤー”と言われる変化の早い時代であるので、働いている世界によっては数年前の常識がすっかり役立たなくなっている。

容易に考えつくのは、今や大変革の時期に入ったということだ。何が大変革になるのか。科学の発展が産業の発展を支えた 18 世紀から 20 世紀までの 1 つの時代が終って、新しいパラダイムの時代に突入しつつあることだ。

間もなく 20 世紀までの世界を支えてきた論理や方法や構造は、軒並み変わらざるをえないだろう。言ってみれば方法そのものが使用期限切れになるのだ。

論理と数字で書かれた 20 世紀型の提案に目新しさはありえない。人間が IT 技術を使いこなすことによって、見えないものや書かれていないものを発見することが重要となる。

福原(ふくはら)　義春(よしはる)
(株) 資生堂
名誉会長

ファッションの秋

今年の夏は始まりこそ遅かったものの、記録的な猛暑が続きお年寄りの方々はさぞご苦労されたかと思う。クールビズはすっかり定着し街中のサラリーマン諸氏も工夫を凝らし、さまになってきたのではないだろうか。

そしていよいよ待ち焦がれた秋の到来。9月21日はファッションショーの日である。昭和2年に銀座の三越呉服店で日本初のファッションショーが開かれたのがはじまりだ。初代水谷八重子らがモデルとなり、当然のことながら着物が主流だったらしい。

それに先駆け、浅草公会堂において中高年ブランドのアパレル会社が、50～85歳のモデルを使ってファッションショーを開催した。アパレル業界のシニアマーケットは拡大傾向にあるのは間違いないだろうが、この現実を直視しなければいけないのかと思うのはいささかつらい。中高年のファッションショーはそんなに目新しいものではないらしいが、客席には百貨店のバイヤーの姿もあり、熱い声援に会場は大いに盛り上がったという。シニアがファッションに興味を持つのは健康である証拠で、いつまでもおしゃれで元気であって欲しい。今更ながらに亡き母にセーターでも買ってあげればと思う郷愁の秋である。

藤田（ふじた）　真司（しんじ）
（株）千修
第一営業本部　営業第二部

シニアのこころを映すキーワード

60歳以上男女にとって「優先的にお金を使いたいもの」は、①健康維持や医療介護のための支出 ②旅行 ③子どもや孫のための支出。この内閣府の意識調査結果（平成19年）より、浮かんだキーワード。1つは＜呪縛＞。身体的衰えや病気の恐怖という呪縛。せめて旅行で解放されたいという呪縛、子孫に美田を「残さねば」という呪縛。2つ目が＜行方＞。自分の肉体の行く末、旅の行方、子どもや孫の将来。そのこころは、我が身のこの先にお金がかかるから、行く先である何かに当てたいから、子どもや孫のコレカラにお金を用意したいから。3つ目が＜選択＞。ワシなら、ワタシならこう使うと、好きなコトにこだわる。本気で身体にいいこと、本格的な旅、ホンモノを選びたいのだ。この3点でシニアの心をつかむ、使わせる側のサジ加減は難しい。優先的にお金を使い、叶うシニア究極のゴールとは、子どもや孫に囲まれ、元気でピンピンと暮らして、最後はコロリと旅立つことか。

藤村（ふじむら）　宣之（のぶゆき）
（財）健康・生きがい開発財団
事務局長

家計にも「付加価値経営」の視点を

家計の金融資産残高が1,555兆円（2007年6月末速報）と最高額になった。家庭の財産把握に、企業会計同様「資産」と「負債」を「貸借対照表」に記入するとわかりやすいが、では、財産は円マーク（¥）で換算されるモノばかりだろうか。私は「家庭力」として、¥換算できない「気」や「心」も「貸借対照表」に計上することを提案したい。

例えば、初チャレンジのマラソン、ボランティア、頑張った子どもの家事手伝いなどは心の「資産」にプラスされ、「あー、あの人に今年もまた恩返しができなかった！」などの場合は、「負債」に計上される。各自で自己評価して数値化する。こうして家族の心の財産状況を差引した結果が、その家庭独自の付加価値＝「家庭力」、引いては「馬力」となる。

企業が、マネー追求の他に社会貢献や経営理念が必要であるのと同様に、成熟社会の家庭経営も教育・老後資金の用意の他に「気」や「心」の財産を年に1回棚卸する必要があると思う。

松浦（まつうら）　なつひ
（株）会社業務研究所　研究員／
ファミリーマネジメントコンサルタント

ラーメン屋繁盛のシナリオ

商品価値は、毎年一定率でダウンしていく。この問題を乗り切るには、2つのことを「同時」に行う必要がある。1つは新商品追加。2つ目は商品体系全体の修正。前者は、開発者が技術の上に新商品を作り上げていく話だが、需要とのかみ合わせを誤ると「過剰と欠落」を招く。後者は、市場圧力と向き合いながら顧客の願望進化を読みきる作業だ。私は、新商品追加力「のみ」が競争力の源泉と永年考え続け、窮地に陥った事業の再生に取り組んできた。出口を探しあぐねて最後に辿り着いたコンセプトは、極めてシンプルだった。

ラーメン屋繁盛のシナリオ。「なぜ皆、店の前を素通りしていくのか（＝市場）」→「麺と出汁に店独自の味はあるか（＝戦略）」→「店員は入ってきたお客様に元気よく声をかけているか（＝組織）」→「お客様はこの値段でこんなに美味しいと満足、お店も儲かる（＝損益）」。迷ったら、これが売れるかどうかばかりの話は捨て、お客様の喜びを探す話に帰ればよい。

松岡（まつおか）　史朗（しろう）
TOTO（株）
社長塾　塾長

都市部のシニア層はサイレントマジョリティ

高齢者マーケット研究は20年以上前に始まっている。その割にはシニアの求めているものと供給側の考え方がミートしていない。余命を意識して生きるシニアの消費は、それぞれの経験による今のライフスタイル、人生哲学によって異なり、要・不要がはっきりしている。健康のために粗食しか食べない人もいれば、美味を味わうことこそが残る命に活力を与えると思う人もいる。新規開店した有名レストランなどで若者に先んじていかにもマナーよく楽しんでいるシニアを結構見かける。

しかし衣服や靴など身の回り品は若い層にターゲットを絞った百貨店、専門店ばかりなので「ゆったりなのにオシャレ」を求めても満足できる商品は見つけられない。「年寄り用」の店など眼中にないが、シニア層はこのような不満をけっして大きな声で言わないのだ。豊かな時代を生きてきたシニアの自信とプライドが、何とか若者のマーケットを探って欲しいものを見つけてやろうとさせるらしい。要介護者は高齢者層の15%である。健康なシニアの消費意欲の底にある心理を洞察できなければ、消費性向が高いとされている高齢者市場でのチャンスロスにつながる。シニアは黙って「自己努力」をする世代なのである。

松田（まつだ）　直子（なおこ）
（株）レサンク
代表取締役

競争の進化、メーカー営業の困難

メーカーは、カテゴリーごとの競争をしてきた。ご存知、ビールの競争はキツイ。それが進化して「超」カテゴリー競争になってきた。ビールは焼酎と競争している。

流通は、業態競争をやってきた。ご存知、百貨店の競争はキツイ。それが「超」業態競争になってきた。百貨店はケータイと競争している。

いま、その先の競争が起こっている。製造業対流通業の競争である。集客力をつけた流通、そして流通で利益を出せなくなったビッグチェーンが、利益の源泉を製造領域に求めてきている。イオンのトップバリュ、セブンのセブンプレミアムのPBがその象徴。

さてどうするか。ひとつだけ言う。経営戦略としての営業戦略を準備しなきゃあ、メーカー営業は動けない。

水口（みずぐち）　健次（けんじ）
（株）戦略デザイン研究所
代表取締役

組織的達人がブランド

武道やスポーツでよく言われる「型・破・律」といったことがマーケティングにも成り立つ。一定の型にはめることで、個性的な癖や方針の乱れを取り除き、経験的効率性の基本を体に覚えさせることから始まる。非効率な動きや思考がなくなり自然に型にはまるようになったら、型を破り個性を発揮させる。臨機応変の対応、課題解決の個対応をする。効率的高品質の個対応、独自創造的な成果が実現する。そして、自らの意志によって行動しても普遍的な規律に従うようになる。その域を継続的に維持する、規模を拡大するために組織的に実現されると組織的達人の領域がある。

この継続的組織的達人に達することがブランド創造になる。ブランドは一時的な達成成果ではなくて継続的パーセプションの積み上げであるから。それは製造から接客現場までの統一的規律の中での創造的対応が求められている。ますます全体統合の価値が求められ、ブランド価値の創造にも「型・破・律」は当てはまりそうだ。

溝呂木（みぞろぎ）　健一（けんいち）
平成国際大学
法学部　教授

出来る人が前へ出なさい

問題や課題がたくさんあるということは、それだけ改善や改革のたねがたくさんあり、発展や飛躍へのチャンスに恵まれているということ。スタッフやメンバーが同じようなことに気づいていたら、解決の道は早くみつかり、それに向かっての結束・集中力は大きくなるはず、そういう会社がいま多い。

それがなかなかうまくいかないのは、リーダーシップに問題がある。マネジメントの技術や才能に問題がある。ピッチャー交代ではないが、疲れてコントロールが悪くなったら勢いのある選手と交代すること。ビジネスは出来る人が出来るときを精いっぱいやることだが、その前に大切なことは、「出来なければ出来ない」と言い、出来る人との交代を素直に申し出ること。それができないから、スポーツのような明るさに欠ける、疑心暗鬼のぎくしゃくした社内風土を引っぱっていることになる。老いも若きも潔（いさぎ）よく一歩前へ出なさい。話はそれからだ。

三田村（みたむら）　和彦（かずひこ）
三田村和彦企画事務所

コンプライアンス経営の定着

新会社法や金融商品取引法の施行に伴い、企業はコンプライアンス体制の確立を急いでいる。しかし企業の不祥事は依然として頻発しており、痛恨の極みである。

不祥事を阻止するだけでなく企業の社会的信頼を高める「コンプライアンス経営」を定着させるための要件はなんであろうか。

その第1は、経営理念としてコンプライアンスを掲げることである。経営理念は企業の志と信念を表明したものであり、その中にコンプライアンスを位置づけるべきである。

第2は、コンプライアンスの範囲を法的責任にとどめないことである。これからの企業行動は、法的責任を遵守していれば良いというのではなく、社会の一員としての倫理的責任や社会的貢献責任を果たす必要がある。

第3は、業績目標とともにコンプライアンスに関する全社目標を設定することである。この全社目標は、組織→集団→個人とブレイク・ダウンされていかなければならない。

向　攀（むかい　すすむ）
（有）エム・ケー・シー　代表取締役／
経営コンサルタント

非接触型サービス社会

「新しい時代」という言葉がある。これは政治体制や社会のトレンドが大きく転換することを指している言葉だが、いまの時代は果たして「新しい時代」なのかどうか。IT全盛の社会環境の中で、サービスというアナログ型の本質は、どう変わっていくのか。メインテーマは「非接触型サービス社会」。今の世の中、例えば銀行のATMだとか、モバイルだとか、駅の自動改札だとか、多くのサービスの現場に「自動」という機能が付帯するようになってきている。社会学者の分析によれば、社会全体のサービスの60%以上が既に非接触型サービスへと変貌しているという。本来、サービスとは人が人に対して行うもてなしを指すものだろう。しかし、新しい時代とはこうした昔からの概念を根底から覆すようなことを指す、そう理解している。問題は、こうした非接触型サービス社会に慣れ親しんだ新しいジェネレーションの人々にとって、旧来のアナログ型のサービスが必ずしも気持ちの良いサービスとは映らないという現実である。

村上　実（むらかみ　みのる）
（株）オータパブリケイションズ
経営調査室／取締役経営調査室長

社会的正義の大切さ

いま、何故、これ程、倫理感や正義感がうすれたのか。個々人の生き方の問題ではないか。いま人間の生き方にもビジネスにも哲学する心や態度がうすく軽くなってしまってはいないだろうか。

マーケティングの発想、哲学には、社会的公正と人間への美しい貢献がつねにあるものだ。

いま、われわれはもう一度、人生への志、気概を心に活き活きとよみがえらせ、まさに自らのコア・コンピタンスをみがきあげて、社会一般から評価をうける時代ではないかと思う。

これ以上ないと自ら誇れる作品をつくり世の中でよろこばれる美しさを、じっくり味わって充実感をもつときだと思う。マーケティングのベイシックは公正さ、美しい心の正しい評価にこそあることを改めて学びなおす時だと思う。

村田（むらた）　昭治（しょうじ）
慶應義塾大学
名誉教授

掘りだそう　伝える力

コミュニケーション能力は、現代人にますます問われるようになっています。商談や会議、打ち合わせ、プレゼンテーション、企画書や報告書の作成、電話での交渉、メールを使った連絡、FAX、手紙等々、人に何かを伝え、コミュニケーションをとる機会は増える一方です。それらによって、業績が左右されることも往々にしてあります。ビジネスパーソンなど現代人に必須の能力といえる『伝える力』。その力を磨き上げていくポイントは次のことだと考えます。

1つ目は、自分が深く理解することが必要です。『自分がいかに物事を知らないか』を知ることからスタートすることが大切だと思います。

2つ目は、聞く耳をもつことです。特に、相手の意見に謙虚であることが重要でしょう。そうすれば、相手が何を求めているかが解り提案の精度が向上することになるでしょう。

3つ目は、相手を惹きつけること。特に『つかみ』が大事だと思います。同じ内容であっても、わざと反対のことを言ったり、意外な話から始めたり、時系列を逆転させたりして相手に興味をもたせることがポイントであり、水口先生のお話は、まさに相手をつかみ、惹きつけていく素晴らしい話し方だと思います。

4つ目は、もう1人の自分をもつこと。少しでもいいから書くときも話すときも『もう1人の自分』を常に意識する。そして、自分で自分にツッコミを入れてみることが伝える力の上達に繋がるのではないでしょうか。

他にも多々あるとは思いますが、以上の4つのことを実現すればコミュニケーション能力をもたらすと自信をもって言うことができます。

掘りだそう　伝える力!!

村田（むらた）　用一郎（よういちろう）
カルビー（株）
広域量販部

マッキンゼー & カンパニー??何?

この会社のクライアントといえばFORTUNE誌トップ50が大多数・連邦政府省庁・外国政府など。会社・社員が国際ビジネス界の一流ブランド。大前研一氏もM&C出身として有名で世界各地で高い地位に就いている人々もよく知られている。あのユニクロのファーストリテイリングにも、M&C出身幹部が居ます。ちなみにこのマッキンゼー基準を満たせば、いとも迅速な昇進が可能となる。ところがこの基準に達しなければ、厳しい「up or out」「一定年限内に昇進するか、組織から出なければならない」の規則で生きていくのです。マッキンゼー&カンパニーの創設者でマービン・バウアーの言葉です。「行動範囲と明確なポリシーを確立して、一流の人材を集めよう。そして彼らに、これが私達の望んでいるファーム運営のあり方であると合意させよう」まだまだ書きたいことはたくさんありますが、到底終わりそうにありませんので、MCEI会合などでお会い出来た際には是非お話ししたいと思います。

村山(むらやま)　和正(かずまさ)
（株）関西工芸社

大人の本気

いい企画には熱があるものだが、再現性があることが社会的責任だとしたら、パフォマンスと両輪のメンテナンスを手掛け続けるのはとても難しいことのようだ。

久しぶりに訪れた外資系の大型店舗。品揃えやレイアウトに全く覇気がない。失礼だが、そこを訪れている人にも覇気がない。何万人も収容するアリーナでのライブ。ステージの熱気の裏の飲食店や化粧室等、ファシリティに力のなさを感じると、その対比が余計にうら寂しい。近所のオーガニックファミレス。店長が変わってからというものすっかり味が落ちた。その逆の店もある。

買う側は、今こそその気にさせてほしいと思っている。マーケティングのタイミングが、ブランドの明暗を分けるだろうし、格差を前提としたマーケティングがあるとしたら、結果、人の心を荒ませるだけだ。

毎回、違った作風にもかかわらず期待を裏切らない日本の映画監督がいる。その本気のはじけぶりに勇気をもらうこの頃だ。

森川(もりかわ)　千鶴(ちづる)
（有）オフィス カクタス
取締役

店頭の重要性

さまざまな調査結果が示しているように、日用消費財の買物では非計画購買率のウェイトが非常に高い。このことは、店頭が購買の場であるとともに購買決定の場であることを示している。さらに、近年ではメディアとしての店頭の重要性の認識が高まっている。米国のウォルマートには、延べ1億人以上の消費者が毎週来店している。日本のセブン・イレブンには、延べ1,000万人以上が毎日来店している。これらの来店客を潜在的な視聴者だと考えれば、マスメディアに匹敵する規模であることがわかる。ウォルマートは既にインストアTVを各店舗に設置し、メディアとしての存在価値を高めている。購買の場、購買決定の場としての店頭の重要性はこれからも変わらないだろうが、より多面的な視点から店頭の機能と役割を再確認することが必要になってきている。

守口（もりぐち） 剛（たけし）
早稲田大学
商学学術院　教授

人間動物園

パリの魅力は何か。世界遺産を追った番組でナレーターはとても大事なことを指摘した。パリは歴史的資産を豊富に抱えている。それらは世界中の人々を魅了する。しかし、パリっ子にとって、その魅力を代表するものは「カフェ」だというのだ。

カフェはパリの文化とも言える。テラスには、語り合い、読書にふけり、街ゆく人を眺めたりしている人々の姿がある。

それの何が魅力なのか。たぶん人は人恋しいのだと思う。人は人を見に行くのが楽しみなのだ。昨今ブームになっている「街歩き」と称する散歩は、能動的に人を見に行く行動だ。街おこしを考える側は、その行動を起こさせる仕掛けを作り出さねばならない。

しかし、人が群れているだけでは不十分だ。人々が限定された空間に囲まれていなければならない。カフェは檻なのだ。こんな空間を「人間動物園」と名付けてみるとわかりやすい。「人間動物園」状態になっている空間は人々を魅きつけるものなのだ。

足利フラワーパークが好きで季節ごとに通っている。ここは植物園なのだが、藤の花が咲いた、睡蓮が満開だと言っては集まってくる人々を見ることで元気がでる。

水口先生はよく「ひとの集まるところにひとが集まる」とおっしゃっている。このトートロジーこそが、どんなマーケティング理論をもだまらせるパワーをもっている。

矢嶋（やじま） 隆（りゅう）
早稲田速記医療福祉専門学校
教員

変わる広告効果とその測定方法

1955年に広告調査の仕事を始めたが、勤務した日本経済新聞社には調査課というセクションはできたが、何も調査をしていなかった。広告主の質問に答えるため、効果測定の先駆者を調べると1923年にダニエル・スターチが効果測定を始めている。当時、印刷媒体を対象に「見たか、見たような気がする、ざっと見た、見ない」と4つの質問で回答をとった。

日本でも戦後すぐ電通とリーダーズ・ダイジェスト社がこの方法を採用した。新聞協会でも調査委員会を作り、この調査を受けついだ。しかし、21世紀に入るとにわかに、脳心理学や大脳生理学を応用した広告効果測定法が発表された。これをまとめたのはデザイナーの山田理英氏である。彼の「脳科学から広告・ブランド論を考察する」（評言社、2007年）によれば、スターチ流の「見たような気がする」「ざっと見た」が実際にはよく記憶しているというのだ。21世紀に入って広告の実際も大変わりしているが、効果測定も単純ではなくなった。

やまき　としお
八巻　俊雄
東京経済大学
名誉教授

全国消費実態調査にみるコンビニエンスストアの利用状況

最近、自主研究で「全国消費実態調査」におけるコンビニエンスストア（以下、CVS）での消費状況を分析した。

CVSはこれまで若年層や単身者、特に男性の支持を受けて成長してきた業態である。しかし、既存店の売上が伸び悩む中、近頃ではローソンがシニア向けの店づくりに取り組むなど、CVS各社は新たな顧客層の開拓に取り組んでいる。

今回分析した全国消費実態調査は平成16年に行われたものであり、ローソンがシニア向けフォーマットを正式にニュースリリースした平成18年より以前の調査である。

結果は、男性の若年単身世帯（30歳未満）の食料消費額に占めるCVSでの購入比率が34.2%と高いのに対して、高齢単身世帯（60歳以上）では4.6%と低く、7倍以上の開きがあった。男女の差もあり、女性の若年単身世帯では23.5%と男性よりも10%以上低く、高齢単身世帯では2.3%となり、男性以上に年代による差は大きく10倍以上あった。

この結果は、これまでのCVSがターゲット層に対してよく浸透してきた結果を示している。反面、ターゲット外の属性では弱いということがわかる。

現在、既存店の売上高を伸ばすための戦略の1つとして、各社は女性やシニア層に向けた店づくりや品揃えを行っている。

「全国消費実態調査」は総務省により5年ごとに行われており、次回は平成21年の調査となる。

それまでに、各社の戦略で世帯属性によるCVSの購入比率の差を縮めることができているかどうかが、CVS業態の今後の成長の鍵となるのではないかと考えている。

やまざき　やすひろ
山崎　泰弘
（財）流通経済研究所

チームスポーツと企業の組織マネジメント

いまだ現役を離れることができずover40のラグビーチーム『不惑倶楽部』に所属し、お盆と年末年始以外の週末は楕円のボールで戯れている。強かりし時代の慶應ラグビー部出身もいれば、未経験者もおり、職業も公務員から実業家まで実に様々なおっさんの集団である。肩書きや過去の栄光など全く関係のない我々を繋いでいるのは単なる「ラグビー馬鹿」であり、「酒飲み」ということだけである。

しかしながら「勝つ」という目標は大人気なくも強固に共有化されており、それを達成するためにはグラウンドで怒声が飛び交い、飲み屋で熱い議論が交わされ、それでも飽き足らずメールのやり取りが頻繁に行われる。

この歳になって、しかもクラブも企業勤めも長年経験しておきながら、チームスポーツと組織運営の共通点がいくつも重なることにようやく気づいてきた。目標を定め共有化し、戦略を立て、実現のための戦術を実行していく。個人はそのために必要な能力を認識していて身に付けるよう努力し、長はその力を束ねることにより組織として100%以上の力を発揮させる。目標が明確なので個人レベルに下りていってもやるべきコトがはっきりしている。ここに活きてくるのがファシリテーションやコーチング、イントラといった技術・手法なのだろう。

さて、おっさんチームは趣味の域を超えた目票達成への異様な執着心はあるが、いざ企業人としての自分を振り返ると…。

山本（やまもと）　健二（けんじ）
森永製菓（株）
食文化研究開発センター　センター長

「業務」とは…

席の後ろの窓辺に置いていたハバネロ（唐辛子の一種）の鉢植えの花が咲き、実がなりました。週に何度か水をやり、日光に当てたりしていただけですが収穫できました。現在、私は、企画の業務（日々の業務支援と将来の戦略・計画の仕事）を行っていますが、私たちの業務も同じで、週に・月に何時間かは集中して、“未来に向けた戦略・計画”のための仕掛けの時間が必要なのです。また、読んだ本の中に『「悪貨は良貨を駆逐する」と同様に「雑務は戦略を駆逐する」云々』というくだりがありました。日々、資料作成、会議、決済をするといった、差し迫った業務をしていることで仕事をしている気になっていないか。本来、私たちマネージャーの業務は、お客様・市場や現場の情報を集め、整理し、未来を予測し、社内外の資源を分析し、戦略・計画を立案、周りを説得、推進（リード）していく仕事であるはずです。この変化が激しい時代こそ、正にそこが問われているのです。

山本（やまもと）　義夫（よしお）
ハウス食品（株）
マーケティング企画推進室長

道州制とエリア・マーケティング

道州制は戦前から数々の議論を経て今日に至るが、近年、政府の諮問機関である地方制度調査会での本格的検討や道州制特命担当大臣の下でのビジョン懇談会の設置など、実現への道を開きつつある。先の参院選において地域格差・地方崩壊の危機がクローズアップされ、その所在を鮮明にしている。道州制への期待は、硬直化した中央集権・画一型行政のひずみを脱却し、新たな国の発展を目指した、地方自治（広域行政体）による起死回生への模索である。

ところで、道州制とエリア・マーケティングは共通点が多い。とくに自治による地域発展の可能性への着目は、その核をなすものである。道州制における地方自治は、マーケティングに置き換えればエリア・マネジメントである。地域住民のための広域行政体と同様、地域に生活基盤を置く顧客に対応する営業拠点も、自らの担当市場に対する自治、つまり自らの責任と権限によるエリア・マネジメントのあり方が、その発展性におよぼす影響は大きい。まさにエリア・マーケティングにおける「自己責任・自己裁量・自己完結」を問うものである。道州制、エリア・マーケティングのいずれも、地域重視の視点に立ち、地域の責任と権限の自立を考えるものであり、地域を巡るソリューションには、政治も企業もまだまだ発展の余地が期待できる。

米田（よねた）　清紀（きよのり）
（株）マーケティングソフト

待ち時間を感じさせない工夫

会合の席での会話から思い出したことがある。

有楽町イトシアに「クリスピー・クリーム・ドーナツ」がオープンし連日行列が続いているという。会合に同席していた方もこの行列に巻き込まれたわけだが、待っている間“ドーナツ”が配られ、このホスピタリティには感動したそうだ。

思い出したのは、“問題解決”という妹尾堅一郎氏の話。あるそれなりに流行っているビジネスホテルはエレベーターが1基しかなく、待たされるというクレームが多発してしまった。この問題に対してあるコンサルタントは数億の投資でエレベーターを1基追加することを勧めた。また別のコンサルタントの提案は、200万円の予算でエレベーター周りに鏡を設置するというものだった。ビジネスマンの身なりのチェックに着目した提案だ。待たせない工夫をするか、待ち時間を感じさせない工夫をするかの違いだが、どちらの提案が採用されたかは明らかである。

職場の近所に行列を作るラーメン屋がある。夏場、汗だくになりながら行列を作るお客様に対して、冷たい麦茶を無料サービスしていた。オープン以来、今もなお行列は続いている。

繁盛店に待ち時間はつきものだが、クレームに繋がりかねない「待たせる」という弱点も、工夫をするとお客様に“誠意”を感じさせる。長くお客様に愛される秘訣だ。

米田（よねだ）　敬太朗（けいたろう）
MCEI 東京支部

店頭＝メディア　～店頭が店頭でなくなってきている～

店頭＝売場？ それだけで足りるだろうか？店頭がメディアの一部となってきている。

朝、コンビニに寄って会社に行くこと週５回。店頭で多くの商品や情報に接する。それに比べ、一つの商品のCMを見る回数はかなり少ない。テレビを見る機会も減っている。CMより先に店頭で発売を知るパターンに変わってきた。メディアの代名詞テレビとの逆転である。

情報入手の順序だけではない。経路の複雑化も相まって、各メディアに求める要素が分かれてきている。

・CM＝ブランドイメージ・話題性・インパクト・ストーリーの面白さ
・HP＝商品詳細・競合商品比較
・周囲の人（持っていたり・もらったり・クチコミ）＝人気度・ハズレのなさ・新発売
・店頭（商品・品揃え・陳列位置・POP他）＝新発売・人気度・売れてる感・推奨感・ブランドの鮮度感・活力感・選べるバラエティ・商品詳細等々

ブランドの中で何か常に新しい商品が発売されていたり、常に話題作りが行われていたりといったブランドの鮮度感等も考慮した店頭コミュニケーションを含め、各メディアに求められる要素に対応した訴求内容を構築し、ブランド価値創造を行うことが必要だ。

米山（よねやま）　智（さとし）
ロッテ商事（株）
販売戦略部　戦略開発担当

インターネットが真のメディアとなるために　－CGMの光と影－

ブログ、SNSの勢いがすごい。加えて、YouTubeのような動画投稿サイトも爆発的な伸びを見せている。まさにインターネット上で個人の情報発信が爆発している状態である。

これらCGMの隆盛は、いつでも、誰でもが自由に情報発信ができるというオープン性から、Wikipediaのような集合知の形成に結びついたり、新しい知恵やサービスの創造につながるという効用がある反面、ブログサイトの炎上に見られるような誹謗中傷やプライバシーの侵害、動画投稿サイトでの目にあまる著作権の侵害行為、情報そのものの信憑性などの問題を露呈している。

ブロードバンドの普及に伴い、オールIP化による通信と放送の融合化が現実のものとなってきた昨今、インターネットが真のメディアとしての地位を確立するためには双方向性という特徴を活かしつつ、メディアとしての公共性や影響力にも十分に配慮していく必要がある。その意味においても、今、CGMで顕在化している事象への対応は避けて通ることのできない問題だ。

若林（わかばやし）　健三（けんぞう）
NECビッグローブ（株）
執行役員

本当の「危・機・感」

ご承知のように、三洋電機グループは経営改革の真っ只中にいる。よく「危機感」のない会社はだめだとか「危機感」をもてと叫ばれるが、果たして「危機感」って何だろう？実は、『不都合な真実』のゴア元米副大統領が、この日本語の良さを気づかせてくれた。

「危機感」は英語で「a sense of crisis.」であり、きわめて危ない状態に対するセンスという意味になる。そう、センスが大切なのだ。これを日本語で３つに分けて考えると面白い。「危」険は danger で、企業活動上はリスクと置き換えた方がわかりやすい。「機」会は chance で、まさにチャンスだ。つまり、「危機感」とはリスクとともに、チャンスも把握できるセンスを持てばよいということになるが、私はもう１つ付け加えたい。「感」動、つまり、動くことである。

企業において危機感を持つということは、リスクとチャンスを正確に分析し把握した上で、動いて、お客様の「感動」を得ること！これが本当の「危機感」を持つセンスなのではないだろうか。

改革に評論家はいらない。「実践されて、展開されてはじめてマーケティングだ！」との水口語録が心の支えになる。

さあ、今日も「感動」さがして、動くぞ！

和田（わだ）　昇（のぼる）
三洋電機販売（株）
営業本部　専門店営業統括本部
副統括部長

中小企業の事業継承に問題あり

現在は、戦後中小企業の事業継承の第二期に相当していると思う。第一期は昭和 50 年（1975 年）代頃である。

第一期と第二期においては、事業継承の状況が大きく変化している。

第一期の事業継承者は、多くは創業者とともに働いた経験者が多かった。そのため、自分は親が興したこの会社を継承するのは当然という思いがあった。

創業者とともに活動したので、事業の実務に精通し、経済的な背景もいざなぎ景気や列島改造景気を経て安定した経済成長を辿っている状況であった。

だが、今日の第二期ではだいぶ様子が違う。まず、事業継承者と想定されている者が、親の後を継ぐ気がない者が多い。親も何が何でも子息に継がせるのをためらっているようだ。「中小企業白書 2007 年版」によれば、「後継者なし」と「未詳」の合計が 62.7%も占めている。そして、多くの子息たちは、現在は自分の希望した企業で仕事をしているようだ。その上、親の事業の実務も疎いし、なによりも業績が思わしくないときている。二の足を踏んでいるのである。

このように、もし中小企業の事業継承がなされないと社会貢献の減退や雇用者減、経済貢献に大きな影響が生ずることは必至だろう。

渡辺（わたなべ）　英幸（えいこう）
（株）会社業務研究所
代表取締役所長

Business Coaching

Not long ago, it was all the rage to have a mentor. But this was usually perceived as free support. Hence the business coach — who felt free to charge.

The problem for a business operator is deciding which coach can provide the best support. Business coaching has become an overpopulated industry including anyone and everyone with some business experience. We once used to say a consultant was someone who had been retrenched and was trying to make a living by hiring out his services. Now it is the same with business coaches. They are a dime a dozen, and there is a great deal of evidence suggesting that many do not have the skills or experience needed to be good coaches.

Does this mean you should avoid business coaches? Not at all. Good coaches are worth their weight in gold. They will guide you, provide a strong network of skilled professionals to assist you, give you confidence, help you think outside the box, and generally act as a sounding board for you.

The trick is to find one who is highly skilled with a ton of relevant business experience. I am amazed at how many would-be coaches have never run a business — let alone a successful business!

A business coach suitable for the corporate sector will probably not be suitable for a home-based business. There are three major areas that you need specific skilled personnel assisting you. IT, marketing, and finance require very different skills, and you are unlikely to find all three skill sets in one person. So your coach must have a network of support experts you can draw on.

What to do? Ask as many questions as possible before deciding. And once you think you have found the right person — go for it! Just remember to measure the outcomes, since you need to know what specific support and results you are getting for your money.

Barbara Gabogrecan

President, Melbourne Chapter

It was just an idea.

An idea is fragile. It's much easier to kill it than to keep it alive. An association like MCEI lives on ideas. We look for people who have them and people who will develop them. Those ideas mature because someone has them and someone grows them. No one turns them down. The future is taking shape at an association called MCEI.

This text was inspired by a 1984 advertisement from TRW (www.trw.com), a company that was commented on extensively in Thomas J. Peters and Nancy K. Austin's *A Passion for Excellence*.

When Paul Genton read in 1956 about the US-based Sales Promotion Executives Association (SPEA) in *Business Magazine*, he asked them why they didn't have activities in Europe. They told him to feel free to create a European Chapter.

On December 8, 1957, Paul founded the First European Chapter of SPEA in Brussels — renamed MCEI in 1974. On December 8, 2007, the MCEI Brussels chapter will turn 50 while the Geneva chapter will celebrate the 30th anniversary of its foundation by ... again Paul Genton.

Happy Birthday to both chapters, and best wishes also to all the other Chapters around the world.

It was just an idea — but a very good one, as strong as Paul who is still our International Chair. So thanks to Paul and everyone else who has done so much to build this association that we can learn from and be proud of. No one will ever kill the MCEI idea.

Philippe Roukens

President, Brussels Chapter

Community

Not too long ago, building loyalty was all the rage. Having realized the value of repeat business, marketers looked for ways to reward — and generate — consumer loyalty.

E.g., frequent flyer miles. The more you flew, the more points you earned. It looked so nice — rewarding the loyal flyer without rewarding the shop-around or occasional flyer — that everyone did it. Including tie-ups. Which means it no longer rewards loyalty to this or that airline or this or that company.

Earlier, companies had tried price-cutting and coupons. But with discounts unlikely to top the "special sale" next door. Perhaps rewarding repeat customers, but not enough to get them to be repeats.

The problem is that companies focused on "loyalty" when they should focus on "community." If you can build community, loyalty will follow.

How? Try listening to your customers. What do they want? Don't tell them it's not available. Find a way to make it available. Keep track of what they want and tell them when you come close. Make them feel they are part of the community and they'll support the community.

This is why blogs have comments sections — to involve people and keep them coming back. Because people coming back gives the blog the numbers it needs to make money on advertising.

Many companies — especially small companies — have figured this community thing out. But one-size-fits-all community-ization doesn't work. So don't bother figuring out what the competition is doing and imitating it. Figure out is what will work for you — for your community — and do that.

Jim Ross

Japan Research

Focus on the L

I know this is supposed to be about marketing, but marketing also has to — or should — include selling your company to your employees. Making people want to work there and do their best.

I had a few free moments, so I looked at the Gapingvoid blog. And noticed the following comment:

"Steve Clayton ... told me that, like a lot of other Microsoft employees, he could be making a lot more money and taking a lot less grief from the general public, if he was working somewhere else. But he chooses to work for Microsoft anyway. Why? Because he gets to play with the cool new toys. He gets to work on stuff that will "change the world." And as I continue to find out whenever I meet someone who works for Microsoft, this is a commonly held belief."

In this same vein, I was recently talking with a friend about my decision to retire from commercial translation and do other things because I did not think I was learning as much as I should from translation. As I commented, "We don't just do it for the money." If it gets boring, quit. Do something different. Most of the skills will transfer and you can develop new ones.

So what about where you work? Is it a learning experience? Or is it just an earning experience? That "l" at the beginning makes all the difference.

Fred Uleman

Japan Research

あ と が き

相次ぐ閣僚の不祥事や問題発言で大幅に国民からの支持を下げ、1年あまりの短期政権で終った安倍内閣。「美しい国」には程遠い「政治とカネ」の問題や「年金記録問題」などが連日報道されています。また、食肉偽装、保険金未払い、介護の虚偽申請、誇大広告、談合など、企業の不祥事も後を絶たず、国民の不信感を募らせました。さらに悲しい事件・事故も多数起こり、2007年は私たちの暮らしの「安心」「安全」が揺らいだ1年だったと言えるのではないでしょうか。

これらの不祥事や事故は決して他人事ではなく、私たちひとりひとりが我事として身近に捉えていなければいけないことだと思います。

さて、1984年以来、毎年発行を続け、今年通算25号目となる「百人百語2008」は、まさに「不安を乗り越え、信頼を獲得し、成長していくためのコツ」が満載となりました。「百人百語2008」から多くの気づきを得ていただけることと思います。

ご寄稿いただきました皆様には、編集委員一同こころよりお礼申し上げるとともに、次号のご執筆もよろしくお願い申し上げます。また、この提言集を手に取られた方々からのご提言を、次号お待ち申し上げます。

末筆ながら、2008年が皆様にとって、良い1年となりますよう、心よりお祈り申し上げます。

2007年12月11日

編集委員

・福崎　隆司
・F　ウレマン
・廣野　朋子
・森　哲見
・矢嶋　隆

百人百語2008

発　行　日：初版2007年12月11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：jimukyoku@mceitokyo.org
Homepage　http://www.mceitokyo.org

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”

Marketing
Communications
Executives
International

TOKYO／OSAKA

MCEI is people, MCEI is education, MCEI is information,
MCEI is recognition, MCEI is professionalism

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、大阪支部と一緒になって2001年にNPO法人を設立しました。