

2009

百人百語

100People, 100Voices



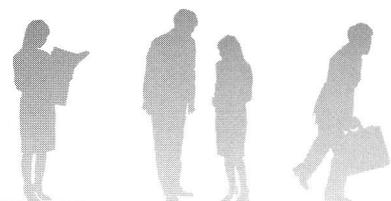
Marketing
Communications
Executives
International

MCEI東京・MCEI大阪

2009

百人百語

100People, 100Voices



Paul Genton [MCEI International Chairman] The Global Economic and Financial Crisis	1
---	---

あ行

赤田 祐一 [(株) 飛鳥新社] 未来は後方にあり	2
井内 邦俊 [キリンビバレッジ (株)] お客様接点の大きな山を創る	2
池田 憲昭 [(株) アシックス] サービスの進化	3
石井 信江 [カルビー (株)] 日本の農業を応援する消費者になる!	3
石川 由紀 [生活アドバイザー] なぜアンチエイジング?!	4
磯部 洋 [(株) エッチ・アイ・コーポレーション] つくり手売り手と買い手側のマインドのずれ	4
伊藤 景一郎 [伊藤景パック産業 (株)] カジュアルは偉い	5
今尾 昌子 [گران・ルー] 「まるコミ」カで愛のマーケティングを	5
上野 延城 [上野ジュエリー研究所] メンテナンスビジネスの時代	6
梅田 一見 [ダイアログ・パートナーズ (株)] 生活者と企業の対話が、新しい暮らしのカタチをつくる	6
F・ウレマン [元 (株) ジャパン・リサーチ] 信頼は命	7
大塚 明 [(株) ヤオコー] 川上では再編・統合、川下は細分化が	7
大槻 博 [多摩大学] お好み焼きがニートを救う	8
大橋 照枝 [麗澤大学] 「理想の社会」日本・スウェーデン比較	8
小方 博文 [(株) キンレイ] 道具と知	9
岡橋 葉子 [岡橋マーケティング研究所] 失われたエレガンスを求めて	9
沖津 和夫 [(株) 桃屋] 頼りたい、頼られたい	10

奥井 俊史 [(ハーレーダビッドソンジャパン(株))] 経営としてのCSへの転換が必要	10
小野 敏博 [(株) ヒロモリ] SPの最前線とそのマネージメント	11
小野瀬 修一 [(株) エヌケーインター] 水口先生から学んだこと	11

か行

狩集 雄三 [(株) カワイプロ] ストレスマネジメントのすすめ	12
川口 環 [(株) シエイティブス] Webサイト・リノベーション時代の到来	12
川嶋 保 [出版コーディネーター] 「お互いに」を合言葉に	13
城内 哲郎 [キリンメンテナンス・サービス(株)] 我々だからできること	13
吉川 京二 [(株) ケースマーケティング] 「モノ」を売るより「コト」を売れ(「デライトマーケティング」のすすめ)	14
木村 裕文 [(株) ラティオインターナショナル] 教育は難しいがやるしかない	14
栗田 芳夫 [(株) めりけんや] 「豆腐丼」の新業態	15
小林 靖司 [TOTO(株)] 「破壊」からの「成長」	15
近藤 聡 [(株) センシュウ・アド・クリエイターズ] クレージーな顧客	16
近藤 直 [味の素冷凍食品(株)] 攻撃は最大の防御なり	16

さ行

坂上 真介 [(株) 市場開発研究所] 真の豊かさとは~次の世代のために	17
澤田 好宏 [(株) Spark Point] 何も変わつとらん!	17
澤地 正人 [(株) マックス] なぜ、生活者の視点になれないのか?	18
菅野 潔 [(株) 興栄社] 人生のケジメ	18

杉山 慎索 [立命館大学大学院]	
脚下照願 X「マーケティング・リサーチとマーケティング・インテリジェンス」	19
鈴木 啓悟 [(株) アトモスコンサルティング]	
地球環境とマーケティングの共存	19
鈴木 忍 [(株) エスツー]	
YOUR MONEY IS AT RISK (?)	20
関 昌弘 [(株) カトー]	
古くて新しい、「オリентエクスプレス」	20

た行

高内 修 [花王(株)]	
Change のスイッチ	21
高須 修平 [(株) マーケティングスペース]	
魯迅とオリンピックと市場	21
滝 純一 [社内販売ネット(株)]	
誰かのために生きる	22
武田 哲男 [(株) 武田マネジメントシステムズ]	
クレマーが増えている!	22
田島 慎一 [プラザスタイル(株)]	
ヒット商品は一人から	23
田中 早苗 [(株) 京王エージェンシー]	
「お買い物」から「お買い心」へ	23
谷口 正和 [(株) ジャパンライフデザインシステムズ]	
引く日常	24
谷口 優 [四日市大学]	
「マクロ」を言い訳にしない「ミクロ」の姿勢を!!	24
千足 隆昭 [ヒューマンマーケティング研究所]	
テロ戦争時代・企業の平和戦略—海外展開 5年で満願	25
千葉 東一 [(株) セン コーポレーション]	
マグライト効果	25
辻 義雄 [舞鶴蒲鉾協同組合]	
懐古の情	26
出村 光司 [(株) DMR Lab]	
五感の子カラ	26

な行

長澤 多加生 [(株) 長澤経営研究所]	
国の地域活性化策のマーケティング	27

掲載はお名前順になっております。

中島 良彦 [大日本印刷(株)] 気ままで生真面目	27
中田 信哉 [神奈川大学] 台湾高速鉄道	28
西岡 隆男 [大平印刷(株)] 人と地球にやさしいこと、継続中!	28
仁藤 正平 [(株)SPソリューションズ] 体験的「お客さま学」恋愛映画論	29
沼本 康明 [情報戦略研究所] クラウド マーケティングはいかが	29
根岸 正弘 [(株)ヤクルト本社] ローマは予防医学国家だった	30
野中 信夫 [野中経営事務所] 高齢者の不便な生活	30
野村 正樹 [野村オフィス] 大恐慌対策を鉄道に学ぶ	31
は行	
伯井 裕子 [(株)萌企画] 地方と都市部のスーパーマーケット	31
橋本 元 [(株)WOWOW] デジタル・テレビは好き?	32
原 誠一郎 [(株)桃屋] ニッチなヒット	32
廣田 正 [(株)愛食] 世界の危機とその対応	33
福井 正子 [大日本印刷(株)] 顧客の「コミュニケーション態度」が語るもの	33
福崎 隆司 [(株)アサツーディー・ケイ] 価値の創生へ:「その話、ヘソは何だ?」	34
福原 義春 [(株)資生堂] 日本というブランド	34
藤田 真司 [(株)千修] 猫も杓子も我が家の愚息も大学生	35
藤牧 功 [(株)TYOプロダクションズ] 独り言。(どうする若きクリエイター)	35
藤村 宣之 [(財)健康・生きがい開発財団] 想像から態度まで	36

堀切 研一 [ハウス食品(株)] 「意志」の力に頼らない	36
---------------------------------------	----

ま行

松浦 なつひ [(株)会社業務研究所] 「ワーク・ライフバランス」は、「企業」と「働くひと」の必須条件	37
--	----

松田 直子 [(株)レサック] 中小企業とマーケティング	37
---------------------------------------	----

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」…から5年たちました。	38
---	----

水口 健次 [(株)戦略デザイン研究所] 顧客から学ぶマーケティング	38
---	----

三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所] 最優先と最重点はひとつ	39
--	----

宮沢 和正 [ビットフレット(株)] 目指すは、新しいライフスタイルの創造	39
--	----

宮田 應秀 [森永製菓(株)] 坂の役割	40
-------------------------------	----

向 撃 [経営コンサルタント] 経営組織とHRMのシステム結合	40
--	----

村上 実 [(株)オータパブリケーションズ] これからは「カッコイイホテル」	41
---	----

村田 昭治 [慶應義塾大学] 企業よ、いまこそ、パリティ・プレイカーたれ	41
---	----

村田 用一郎 [カルビー(株)] 今、新潟に注目!	42
------------------------------------	----

や・ら・わ行

矢嶋 隆 [早稲田速記医療福祉専門学校] 権現堂の花便り	42
---------------------------------------	----

八巻 俊雄 [東京経済大学] ブランドより銘柄	43
----------------------------------	----

山本 義夫 [ハウス食品(株)] 世代交代	43
--------------------------------	----

芳野 絵里子 [大平印刷(株)] 「観る」京都に+αの「体験」を	44
---	----

米田 清紀 [(株)マーケティングソフト] 成長と膨張	44
--------------------------------------	----

掲載はお名前順になっております。

米田 敬太郎 [特定非営利活動法人 MCEI] 思いやりが豊かさの源泉.....	45
若林 健三 [NECビッグロープ(株)] 新しい可能性.....	45
和田 昇 [三洋電機コンシューマエレクトロニクス(株)] ECO ひいき.....	46
渡辺 英幸 [(株) 会社業務研究所] 中小企業の優勝劣敗のポイント.....	46

外国語の寄稿

Alan Kneale [CEO, Auxilium Group] Focus on People.....	47
Barbara Gabogrecan [Melbourne Chapter President] Viral and Affiliate Marketing.....	48
Fred Uleman [Japan Research (ret.)] Incentives that Actually Incent.....	49
John McCreery [The Word Works] When is More Information too Much?.....	50

The Global Economic and Financial Crisis "They shouldn't all die of it, but all were stricken!"

The philosopher's observation is an apt characterization of the global crisis in which all economies suffer from the double whammy of recession and fickle behavior by economic players who seem to have forgotten the good-governance principles that must rule in both public and private affairs.

The answers the ruling class dreams up and implements are simply delaying tactics -- no more than patches on the artificial legs of the economic and financial world -- legs that by their very nature respond only poorly if at all to the remedies that such as these would prescribe.

What, then, is MCEI to do? If we cannot reverse the situation, can we at least respond with clarity and candor to the available information and counter the pessimism that undermines our liberal economy? Of course, our global membership is not charged with resolving this crisis, nor would our good will suffice if we were. Yet if we recall the circumstances under which MCEI was founded and has continued to grow, there are certain similarities worth noting.

Back then, the economies of the belligerent countries (which is to say practically the entire planet) had been put in the service of war and neglected basic consumer needs. Military stocks piled up and the production of consumer goods was hard-pressed to deliver as promised. Following the long war's end, the civilian sector sought to regain control but could not because there was a deficit of understanding. It was to

remedy this situation that they turned to sales promotion as a first step, which is why we first called ourselves the Sales Promotion Executives Association (SPEA).

In time, the founders realized that sales promotion, so useful in the initial phase of market reanimation, soon came up lame for lack of the technical disciplines needed to sustain the promotional process. These missing disciplines were two: marketing to define commercial entities and communication to promote companies and products.

If sales promotion is conceived as essentially in the commercial domain, it is communication that allows us to value political marketing, not only of commercial enterprises but equally of public and quasi-public organizations.

MCEI brings together all who intend to participate actively in this multi-cultural approach to economic and social development. Complementing its pedagogical and professional mission, MCEI has the objective of promoting a convivial, fraternal, and philanthropic spirit.

We are thus pleased to be able to affirm the capacity, dynamism, and efficacy of our membership in all chapters worldwide.

Paul Genton

MCEI International Chairman

未来は後方にあり

ポリビアのケチャ族たちの未来観がおもしろい。ケチャ族たちの使用する言語では、前方にあるものとして過去を語り、後方にあるものとして未来を語るのだという（E・A・スナイダー『神声人語——各国語になった聖書の信仰』教文社）。

この一文を目にしたとき、私たちが、ノスタルジーという情緒的な言葉で語っている「郷愁の秘密」がわかったような気がした。ここ数年間に見られる現象——「ALWAYS 三丁目の夕日」の記録的なヒット、「クレヨンしんちゃん 嵐を呼ぶモーレツ！オトナ帝国の逆襲」の異常な高評価、川又三智彦社長の「昭和30年代村」プロジェクト——などは退行なんかじゃない。「振り返っている」のではなく、むしろ、

これらは「前方に見ている未来のかたち」なのではないだろうか…などと、いまの時代に違和感のある私には、そう思えてならないのだが。

あかた ゆういち
赤田 祐一

（株）飛鳥新社
『dankai パンチ』編集長

お客様接点の大きな山を創る

メーカー営業の最大のミッションは、『お客様接点の創出⇒拡大と開発』である。では、営業はどんな提案が必要か？？

お客様を知り、得意先の課題を把握し、課題を解決するための価値提案を持続的に行うことである。価値提案の中に、自社の資産であるブランド価値・商品価値をビルトインすることである。また、商談成立のチャンスを捉え、お客様接点の大きな山を創る仕掛けが重要である。そのためには、どんな取り組みが必要か？？

お客様・市場・得意先のデータに基づいた価値提案プランの策定と、周到な準備と会社の全資産のフル活用が必要である。しかし、それだけでも不十分。価値提案プランの営業現場への浸透が不可欠である。

最後に、お客様接点の大きな山を創る最大のキーは、営業担当者の『情熱』と『本気』である。

いうち くにとし
井内 邦俊

キリンビバレッジ（株）
営業部長

サービスの進化

札幌へ出張すると必ず出向く回転寿司がある。百円均一でもなく、激安でもないが、昼夜にかかわらず行列が出来ており、いつも名前を書いて順番を待つ。注意して見ていると、客さばきが実にスムーズで気配りが行き届いていた。受ける客側も自然に気持ちよくさばかれているので、無意識に受け入れている。注文があると一斉に元気な返事、空気に活気を感じる。特に、待っている客の目線を意識したフロア係の誘導には感心した。普通は空いた席へ順番に案内するだけだが、客の目線の先にある座席へ案内している。一時的な効率よりも、気持ちいい食事の時間を優先することが、並んでも足を運びたい店となっているのだろう。これらは、コストゼロのサービスであ

るが、コスト以上に心というサービスの進化は、時代に合わせて無限に広がるのかもしれない。ただ一つ、JAL クラスJと同様に、座席に着くと常連でもないのに個人名で呼ばれるのは止めてほしいサービスである。

いけだ のりあき
池田 憲昭

(株) アシックス

日本の農業を応援する消費者になる！

仕事で北海道十勝地区を訪れた。ここは長芋の産地であり、全国各地へ発送されている。この長芋が台湾に輸出されているという話を耳にした。日本の市場では売れない大きすぎるもの、曲がったものが送られているが、台湾では「日本産の長芋」は、高級品として非常に評判がよいらしい。高い価格で取引されるということを生産者の方々も大変喜んでのこと。

日本産のものが世界で高く評価されているというのをすばらしいことだと思う一方で、何かおかしくないか…と感じてしまう。なぜ日本の市場では売れないのか、価格が下がってしまうのか。消費者のあり方が原因のひとつではないかと思う。「日本産」の品質のよさを、私たちがきちんと実感し

て価値を評価しなくてはいけない。大きすぎる、曲がっている、形が悪い…、品質が同じであれば、調理をしていく中でこれらは解消できるはず。日本の農業を元気づけられる消費をしていきたいし、価値の本質を冷静に判断できる消費者でありたい。食料自給率が見直されているいまこそ、チャンスではないか。

いしい のぶえ
石井 信江

カルビー (株)
戦略グループ経営企画チーム

なぜアンチエイジング？！

高齢化社会を反映してか、新聞・雑誌・テレビ、いずこも抗加齢商品の宣伝と内容で満ち溢れている。還暦を過ぎた身としてはいささか立腹のこの頃である。

なぜ不快かといえば、私の求めるところではないからである。私の知りたいのは、いかに充実した日々が過ごせるか、明日の日を如何に過ごせば納得のいく人生を送れるかである。そうしたことを知る手がかりを見つけようとしているのに、顔の皺がなくなるだの、老化予防のサプリメントだのと、見た目だけの対応ばかりで、私が惚れぼれするような老いたモデル像が見当たらない。それどころか未だ 20 代の女性までが「アンチエイジング」と大声を出しているのを見ると、他に気をつけることがある

だろうと叫びたくなるのである。それに呼応している熟年諸氏を見てみると、日本の幼稚化を感じてしまう。

先輩が素敵に暮らしていて、それを目指して若輩が研鑽を積んでいた時代があったように思うのは私の錯覚か。大人の文化と老いの美が発信されれば、漂流する若者や、使い捨て文化がなくなるようになるのではと、私は今錯覚している。

いしかわ ゆき
石川 由紀

生活アドバイザー

つくり手売り手と買い手側のマインドのずれ

現在の日本の産業は、高度成長時を通じて形成された大量生産、マスマーケティング、マスアドバタイジング、大量販売、大量消費という構造がベースとなっているが、今もそれをまだ引きずっている。一方、マズロー説くところの欲求の変化によって消費マーケットの構成要件は様変わりしている。

百貨店やGMSをはじめ、生保等消費者を顧客とする企業の業績が振るわないのは、彼らが消費マーケットの劇的変化についていけないことによる。つくり手売り手と買い手側のマインドのずれが、生産、マスマーケティング、マスアドバタイジング、販売の効率を著しく低下させ経営を圧迫している。

このように、需要と供給の間に大きなGAPが存在しているということは、そこに大きな満たされないニーズが眠っているということに他ならない。古今東西を問わず、未充足のニーズがあるところにはビジネスチャンスが横たわっていることは言うまでもない。

いそべ ひろし
磯部 洋

(株) エッチ・アイ・コーポレーション
代表取締役

カジュアルは偉い

市場環境が変わった。その結果、量販店・スーパーはPB商品の開発にいとまがない。スイーツの世界に目を移せば一時のパティシエブームは落ち着き、新たな動きが見える。デパ地下の専門店では、これまでのデコラティブなものに比べ、シンプルな素材と基本の技を生かしたメニューが並ぶようになった。飾りを捨て、生クリームのおっとり感を強調したロールケーキ。スイーツの美味しさの原点であるフレッシュクリームと生地バランスのハーモニーを表現したパティシエの思いが伝わる。エクレア、ワッフル、レーズンサンド等、今までの何気ないおなじみアイテムも、食感やフレーバーの新しさに喜びを覚える。スイーツでは主役になれなかったこれらのメ

ニューが、一人歩きを始めたことが嬉しい。環境の変化はパティシエの知恵と工夫を生み、スイーツをもっとカジュアルに楽しむことを教えてくれた。改めてスイーツの可能性を知る。

PB商品にはない「豊かさ」がそこにある。

いとう けいいちろう
伊藤 景一郎

伊藤景パック産業（株）
代表取締役社長

「まるコミ」力で愛のマーケティングを

「まるコミ塾」なる、文字どおり「まるごとコミュニケーション力習得の塾」を今年初めて中小企業の経営者、実務者向けに実施した。話して伝える、書いて伝えるにはじまり、コミュニケーションを豊かにするための情報収集力、時代対応力を実践で学び、最終回は大プレゼンテーション大会。30代から60代の異業種仲間が熱く学んだ。今回、当塾を企画するにあたり「コミュニケーション力」について改めて考えた。マーケティングコミュニケーションとは伝えたいメッセージが明確であること、わかりやすいこと、強い意志があること。そして自分を常に客観視し、本当に相手に伝わっているかを確認し続けること。これらがすべて実践できてこそ、はじめて相手に

伝わり、相手が動く。そして、いつも「愛」を忘れずに。常に相手の顔を思い浮かべ、素直に、真面目に、優しいコミュニケーションづくりを自ら実践していきたい。

いまお まさこ
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

メンテナンスビジネスの時代

事故防止、設備の老朽化対策、また耐久消費財を長持ちさせるためなど、あらゆる産業や業種でメンテナンスの重要性が叫ばれている。メンテナンスという言葉は保守、点検、手入れの意味で使われている。

生活の上で使用しているものは、どんなものでも時間とともに老朽化が生じ、使用に耐えなくなる。

しかし、メンテナンスにより機能レベルを回復させることができ、寿命を延ばすことが可能となる。

リフォームをする前に家を長持ちさせるための定期的なメンテナンスが不可欠である。

環境問題から現在は物をいかに大事に使うか、いかに長持ちさせるかということが

要求されている。

環境、保全の時代といわれ、将来を考えるとメンテナンスの市場はさらに大きくなっていくものと予測され、ビジネスチャンスが多くなる可能性を秘めている。

うえの のぶき
上野 延城

上野ジュエリー研究所
所長

生活者と企業の対話が、新しい暮らしのカタチをつくる

経済社会の混迷、ゆらぐ企業への信頼、そして溢れる情報の渦の中、各人が自らの暮らしのカタチを主体的に探ることの意味は、かつてなく大きい。

私たちは、日々の生活の中で、様々な商品・サービスを選び、購入することを通じて、気づかぬうちに自分自身と対話し、自分らしいライフスタイルをデザインしている。

ネットで情報武装した生活者を、かつてのように企業が一方向コミュニケーションによりコントロールすることは難しい。であるならば、企業スタッフも1人の生活者の視点に立ち戻って、生活者のストーリーにお互いに耳を傾け、対話し、共に新しい暮らしのカタチを探してみてもはどうだろう

か。

対話の中の気づきから、ユーザー・インサイト、そしてイノベーションの種を見つける。そして、生活者との新たな価値共創の関係を育てることも、これからのブランディングと言えるのでは？

うめだ かずみ
梅田 一見

ダイアローグ・パートナーズ(株)
代表

信頼は命

餃子にしても、粉ミルクにしても中国産食料品に対する不信が広がり、スーパー等の買物客がまずパッケージの裏に記載される「原産国」を見て買う習慣を身につけている。近所にスーパーが2店ある。殆ど同じ品物（田舎煮）だが、スーパー A は中国産、スーパー B は国産。Bの方が高くてもわが家はそれを買う。

この対中不信感で得するのは国内メーカーだが、目先の金欲しさで同じ轍を踏んでいる。「輸入牛なのだが、国産牛が高く売れるから、国産と表示した」「もったいないから客の食べ残しを次の客に出した」「シアンが検出されたが、外部にばれるまで生産ラインを止めなかった」等、様々な企業が一番の強みである信頼をみすみす傷

つけ不評を買っている。

そういう学習能力も自浄能力もない企業は消えても結構だ。信頼は命。つまり、信頼のない企業には命もない。これは営業の大前提でなければならない。企業にしても、政治家にしても、個人にしても。

F・ウレマン

元(株)ジャパン・リサーチ

川上では再編・統合、川下は細分化が

近代以前のムラ社会では、食料や資材など限りある資源をできるだけ有効に活かして分配するために、エネルギー消費を極限まで絞り込み安定を保とうとする特徴をもっていました。

それに対して、1930年以降の米国から広がった「高度消費社会」は、絶え間なくエネルギーを消費しながらダイナミックな運動を続けようとする社会です。このことを、フランスの人類学者レヴィ・ストロースは、「冷たい社会」から「熱い社会」に変換したという言葉で指摘しています。

しかし、この社会も徐々にエネルギーを消費し、成熟期と呼ばれる段階を迎えるようになってきました。モノ不足からモノ余りを経験し、モノ離れ現象が始まったので

す。

それぞれの人がもって生まれた多様な価値観の存在を認め合う、自律・自己実現が社会価値として共有される社会の出現です。

小売業の店頭では、メーカーの大型合併で進行するグローバル化とローカルニーズの店頭とのギャップを埋める挑戦が始まりました。

おおつか あきら
大塚 明

(株)ヤオコー
顧問

お好み焼きがニートを救う

引きこもりやニートの数が、今や100万人とも140万人ともいわれる昨今である。そうした若者の育った家庭に共通しているのは、父親がいながら、仕事にかまけて、食卓に父親が不在であるという点にある。子どもは父親との接触を通して社会を感じ、大人との対人関係を学びながら成人になる。母子家庭の子どもなら、凛々しく生きる母親から父性を感じて育っていく。

ところが、父親が食卓につかない家庭の子どもは、父性を感じる機会が極めて少ない。これがとくに必要とされるのは、13歳から16歳である。母親の手におえなくなる年代への曲がり角だからである。

ある協会の中学生の家庭実態調査によれば、父親が食事時に不在で、家族全員で週に一度

も食事をするところのない子が21.8%もいるという。ニート・引きこもり予備軍である。

こうした予備軍をなくする手段として、家庭でもっとお好み焼きをすることを推奨したい。父親とのいいコミュニケーションの場が増える。準備も後片付けも簡単で、材料を食卓に並べておくだけでよい。家族の会話が弾みながら共に食べるところは鍋物と同じだが、違うのは各人が好みの種類の具材を個人個人で自分なりに焼くことができること。つまり、個人主義と家族の連帯感が両立する今日的な数少ないテーマなのである。

おおつき ひろし
大槻 博

多摩大学
名誉教授

「理想の社会」日本・スウェーデン比較

マーケティングは、商品やサービスで生活者の満足度や幸福感を高めることだが、それによって将来世代にワリを食わせるほど資源を浪費したり環境に負荷を与えてはならない。つまり持続可能な発展を担保する必要がある。

筆者が開発している人間満足度尺度(HSM)は、GDPのような経済だけの尺度でなく、持続可能な発展に必要なトリプルボトムライン(「社会」「環境」「経済」)を折り込んでいる。昨年(日本)と今年(スウェーデン)、HSM関連のWeb調査をし、自由回答で「あなたの理想の社会は?」と聞き、野村総研のソフトで単語に分解して分析したところ、両国に共通なのは「生活の安定」「環境配慮」。日本で特徴的なのは

「格差・不安のない社会」。スウェーデンでは「民主主義」「平等」「教育」と同国の価値観の透明性・首尾一貫性が現れ、どちらかというあいまいを好む日本と対極的。しかし日本のアニメ・マンガ文化は同国になく、スウェーデンの若者を幸福にしていることも確かである。

おおはし てるえ
大橋 照枝

麗澤大学
経済学部 教授

道具と知

先日、縁あって日中の官庁関係者とともに中国の大手食品企業を訪問した。最新設備を整えた工場の視察や経営分析を通じて接した彼らの生の言葉は、躍動感と自信に満ち溢れていた。

しかしながら、他方で日本や欧米をはるかに凌ぐ速度で市場形成がなされる状況下での歪みも垣間見えた。

生産管理における改善点や、顧客価値に基づいたあるべき商品開発といったところに多くの指摘をさせていただいたが、そもそも彼らは設立後毎年大幅な伸長を続け、一度たりとも停滞や後退を経験したことがないのだ。

既に最新鋭の道具を手に入れ、豊富な市場機会が待っていてくれる中で、メーカー

の使命の根幹をなすモノやサービスを創造するための「知」が必ずしも追いつけていない、という事実があった。

数日間の会話の中で次第に質問が増えてきた。国や自らの未来に向けてひたむきに学ぼうとする若きリーダー達の真剣な眼差しが、近い将来、この歪みを埋めてくれることを願う。

おがた ひろふみ
小方 博文

(株)キンレイ
執行役員

失われたエレガンスを求めて

年齢の分類でいえば、高齢者なのだが、元気で活力にあふれ、わが道を堂々と歩み、好奇心も旺盛。体力は少しは衰えたかも知れないが、それを補って余りあるのが、気力、知力、情報力、そして財力だ。

そうした力を貯え駆使し、生活文化を謳歌する、意識の高い人々を「快老」と呼び、単なる高齢者とは区別して20数年になる。本来、消費のニューリーダーは、「快老」たちのはずなのだ。

その「快老」が怒っている。彼らの生活文化を満足させる市場と社会情勢が、あまりにも未成熟でお粗末だからだ。

キーワードはエレガンス、品格だ。モノ、コト、ヒト、ミセ、マチの再生のために、上質なエレガンスの構築のために、怒りを

込めて振り返ろう。

私も「快老」のひとりなのだから。そのエネルギーは新しい市場を創るのだから。

おかはし ようこ
岡橋 葉子

岡橋マーケティング研究所
所長

頼りたい、頼られたい

政局は、国民の政治不信から混沌として解散・総選挙の様相を呈しているが（記述日：麻生内閣発足日）、食品業界も同様にお客様からの信頼を失いかけている。「うちは安全安心です！」といくら声高に叫んでも、様々な安全告知をしても、その前提となる「信頼」がなければお客様が安心することは困難だ。

信頼を醸成するためには、選挙同様、お客様の選択基準となるマニフェストを掲げ、これを日々実践していくことが本来求められていることではないだろうか。そしてお客様は選択責任をもち、数値的な安全指標がなくともその企業のありように共感し、「私はあなたに任せる！善意のミスは許しちゃう！心中してもいい！」信頼を寄

せ、選ばれた企業は「そこまで言ってもらえるなら」と意気に感じ信頼に応える、そんな関係が理想だ。

疑いだしたらキリがない、値上げになる、気分が悪い。頼り、頼られる関係は、どちらも気分がいい、だから決して裏切らない。

おきつ かずお
沖津 和夫

(株) 桃屋
事業戦略チーム マネージャー

経営としてのCSへの転換が必要

企業にとってのCSは、当然に経営としてのCSでなければならないと考えているが、どうもCSを語る書籍の多くでは、組織や企業活動としての論説は少なく、いつの間にかスタッフ、つまりは個人のCSに転嫁されているものが多い。CSの向上は個人のマインドの問題であるとされ、数多くの精神訓話が語られて、「意識の問題」であると誘導されることが多く、かえってこれでは抽象論で終わり、その後の具体的改善策につながらない。スキルにしても同様で、個人格差の存在を考えると、なかなか企業組織全体としてCSを向上させるスキルにはつながりにくい。物理的な顧客接点環境のCSに与える重大な影響への言及も少ないが、何よりも経営活動全体とし

てのCSの向上策に及ぶものは少ない。個人論から組織論へ、捉え方を抜本変革せねば、CS向上による「需要の創出」効果は出ないのではないかと。需要の創出のためにはCSは欠かせない。

おくい としふみ
奥井 俊史

ハーレーダビッドソンジャパン (株)
代表取締役

SPの最前線とそのマネージメント

SP領域において、CRMの視点が重要になっている。SPにとっての十分機能である「購買時」の範囲から、「購買前」・「購買後」といった、より広い範囲でのコミュニケーションである。また、多彩なメディアミックスの戦術レベル・手段レベルに加えて、戦略レベル・成果レベルが従来に増して求められている。実践においても、様々なコミュニケーションの輪が生まれている。

ただこの世界、ナレッジが属人的で、全体最適マネージメントがうまく機能していないのが現実。今こそ強力なマネージメントがより重要なときである。それも高い次元で。

私はポイントが2つあると考えている。そ

れは「標準化力」と「ソリューション力」である。

前者は、課題解決に直結するレベルのメニュー化。

後者は、潜在ニーズを顕在化させるレベルの開発。

両者を同時にマネージメントすることであって、そのための「仕組み（必然的に物事が運ぶ）」を創り上げることである。

おの としひろ
小野 敏博

(株) ヒロモリ
取締役副社長

水口先生から学んだこと

- ・ 話は全体のボリュームがわかるように、整理し端的に。わかりやすいセンテンスを積み重ね、時にユーモアを交える。
- ・ 理論より実務・現実。現場の声を大事にする。
- ・ とにかく、時間があれば本を読む。ジャンルは問わず、興味あるものを片っぱしから。
- ・ 相手の立場を思いやる。大きく考えても、小さく考えても、上を見ても下を見ても、右を見ても左を見ても、とにかく、ただ感謝する。感謝の気持ちを常に忘れずに。
- ・ そして、最後は「勝負はこれから。これから面白くなる。元気出していこう」だ。

私は1999年からMCEIに参加させて

いただき、勉強させていただいている。いつも水口節を聞かたびに、新たな「ウレシイ、ありがとう」の感激を受け続けた。そんな水口節をもう聞けないと思うときぜひ限りである。

先生から多くのことを学ばせていただいた。ありがとうございました。先生にお会いできたことに感謝の意を表し、合掌。

おの せ しゅういち
小野瀬 修一

(株) エヌケーインター

ストレスマネジメントのすすめ

組織の中で心や体が疲れていく人が増加している。短期の利益追求のため、コストダウン・コストカット、費用対効果への過剰とも思える対応、成果主義、人件費の変動費化・リストラ、などの施策が最近の経済情勢からすると、今後一層厳しく実施されると思われる。

このような環境下では、さらに多くの人々がストレスによる心や体の病をかかえる深刻な事態が危惧される。

そうならないために、ストレスマネジメントをおすすめしたい。

大切なことは、企業の厳しい施策について、自分が直接コントロールできないことであり、極度に考え込まずに一旦横においておくぐらいの気持ちでいることである。

そのうえで、①自分でコントロールできることや職務に集中すること ②間違いに気づいたら、素直に次の行為を選択し直せばよいと思うこと ③周囲にいつも感謝の念で接することによって、励まし合える仲間をつくること。

私自身、人材教育の仕事をするようになってから、自分にも言い聞かせながらおこなっていることである。

かりあつまり ゆうぞう
狩集 雄三

(株) カワイプロ

コミュニケーション・コーディネーター

Web サイト・リノベーション時代の到来

「サイトM&A」をご存知ですか？ここ数年、インターネットのWebサイトを売買する「サイトM&A」が注目を集めています。マスコミなどでもIT系大手企業による『サイトM&A』が取り上げられるようになり、中小企業・ベンチャー企業・個人も含めて下は10万円単位から、上は数千万円単位まで。いわば「不動産取引」のような様相で、アクセス数や会員数の多いサイトが取引されています。一方、2008年3月のデータでは、日本の個人や団体が使うことのできる「.jp」のついたサイトの登録件数が、100万件を超えました。まさにネット上の情報は完全飽和状態。これからは、現実世界の「不動産業界」と同じように新しいものをどんどん造るのでは

なく、「リノベーション」的発想で、今あるものをどう再生するか、付加価値を加えてどう活かしていくか、そんな時代に入ってきたと感じています。

かわくち たまき
川口 環

(株) ジェイティップス

代表取締役

「お互いに」を合言葉に

かつて草柳大蔵さんが松下幸之助論を書くことを依頼されて、昭和8年以後の松下さんの文章、講和で活字化されたもののほとんどを読んだところ、断然多く用いられていたのは「お互いに」という言語だったようだ。大事業家松下さんがつねに大事にしていたのは「相互主義」であり、それは成功哲学でもあった。

いまマーケティングに大事な思想は、この「お互いに」ではないだろうか。早い話、スーパーマーケットとメーカーの交渉の場、あるいは消費者と売り手・作り手との関係、そこに「相互主義」があれば、価格競争も緩和され、ムリや偽りのないかたちができあがり、消費者もリーズナブルな選択を安心して行えるようになるのではな

いか。

それを WIN-WIN の関係とってよかろう。消費者第一主義がうたわれる一方で、消費者の驕りも生まれている。みんなが納得し安心できる商いや生活の創造を、みんなで考える時代が来ているのではあるまいか。

かわしま たもつ
川嶋 保

出版コーディネーター

我々だからできること

当社は飲料自販機やディスペンサーといった販売機器の修理や設置、整備作業から故障受付のためのコールセンター業務まで、機器メンテナンスに関わる幅広い業務を全国で展開しています。

販売商品は社員の技術サービス力という無形の商品であり、その商品性能は機器を正常に稼働できる状態に迅速・確実に復帰、維持させることにあります。もちろん、それが適正なコストに基づくことは当然です。

このお客様にとっての「あたりまえの状態」を提供して評価をいただくためには、作業をするだけでなく、そこから得られる様々なデータやノウハウを使って異常の低減・予防につなげなければなりません。

研究開発の領域とは異なりますが、実作業を通して蓄積した経験やデータをメンテナンスの改善ノウハウとして磨き上げ、「我々だからできること」を常にお客様に提供し続けることが当社の存在価値と考えています。

きうち てつろう
城内 哲郎

キリンメンテナンス・サービス（株）
代表取締役社長

「モノ」を売るより「コト」を売れ（「デライトマーケティング」のすすめ）

この言葉は「ハーレーダビッドソンジャパン」の奥井社長が、「ハーレーマーケティング」を進める上でよく使われる言葉である。

現代のような、「モノ余り」「モノが満ち足りて欲しいものがない」時代にあって、「モノ」を売ろうとしたら「モノ」は売れないということは、多くの人々が実感している事実である。

私の指導先で「アルパインマーケティング」という会社がある。「ナビゲーションシステム」を得意とし、成長してきた企業であるが、ここきてナビゲーションはOEM化して、いわゆる市販商品としては存在意義がなくなってきた。アルパインマーケティングとしては「売れるモノ」がない。唯一、「リアモニター」という車の後部座席から見える「カーテレビ」の存在があった。最初この商品を「テレビ」という「モノ」として売ろうとしたが、まったく売れなかった。

そこで「家族が、特に子どもたちが楽しむリアモニター」として「ミニバン」を中心に展開したところ、爆発的に売れ「2008 車用品大賞」を受賞するまでになった。このことは「モノ」としての「リアモニター」は売れなかったが、「コト」としての「リアモニター」は売れたということである。お客様の喜ぶこと、即ち「子どもたちが喜んで車に乗り、楽しくテレビを見る、夫婦は安心して会話ができる」コトを売ったのである。

今や時代は、「モノ」を売るより「コト」を売る「デライトマーケティング」の時代を迎えたいと言える。

きっかわ きょうじ
吉川 京二

（株）ケースマーケティング
代表取締役

教育は難しいがやるしかない

2008年3月、日本の教育、特に小中学校、高等学校の教育の指針ともなるべき新しい学習指導要領が発表された。その後、多くの人々が教育については語り、問題にもなった。

日本の教育はどうあるべきか、諸外国と比べたときの学力の低下に関しては驚かされるし、情けなくもなる。だが、そんな中でも今回のノーベル賞受賞者4人のニュースは一筋の光だった。資源が乏しく、小さな国である日本が世界に伍していくには教育は必要不可欠だが、どうすればよいのか。

一方、誰もが親になったり、上司になったり、人はいやでも教育する立場に置かれていく。そして、多くの人がこの教育に苦勞する。人に教えることの難しさを経験す

るのだ。いつの間にか不遜な態度になっていることにも気づく。だが、親と子の関係同様、教育は逃げるわけにはいかない。子どもはいつの間にか親を超える。その日まで謙虚な態度で、しかし、熱意をもって教えていくしかない。

きむら ひろふみ
木村 裕文

（株）ラティオインターナショナル

「豆腐丼」の新業態

今年は『林住期』最後の年・満75才になる。ニッスイで少し長い『家住期』を過ごしたあと、好きな外食の世界で海鮮丼『ザ・どん』10年、讃岐うどん『めりけんや』5年と、仕事を生き甲斐に重ねるチャンスを得た。今年ヘルシーを売りにした(豆腐丼)の新業態をイオンのフードコートでスタートさせる。食に対するさまざまな不信が増幅している中での新業態は『とにかくすべて客の目線に入るオープンキッチン』が要求される。店舗での作業を省力化するため、素材から商品(メニュー)へのプロセスをできるだけメーカーの工場で行うことばかり考えてきた私にとっては、戸惑う環境の変化である。MAC・KFC等アメリカ生まれの強豪F.F.の中で

顧客満足度の高い商品を生み出すことができるかどうか…厳しい挑戦になりそうだ。店内で豆乳から作る出来立ての豆腐を主役にシニア世代にも歓迎される和食の新業態を生み出すために、豆腐漬けの日々が続いている。

こりた よしお
栗田 芳夫

(株)めりけんや顧問
食生活アドバイザー協会副会長

「破壊」からの「成長」

数多くの経営者の方々にお会いしてきました、気になったことがあります。

それは成功している、もしくは成功に向かってる経営者の方の考え方です。しかも、その経営者とは、先代から継承をされた方々のことです。その気になる傾向は、先代のやり方を破壊することからスタートさせているのです。そして、その過程で破壊できない「核」となる部分を改めて認識され、その上で自身の考えや経験などを加えて展開をされている会社が成功している。逆に先代のやり方を変えずに守り通しているところは、維持もしくは下降していることが多いように感じました。お客様(市場)も常に変化しています。そうなるとやはり「企業もそこで働く人間も変化してい

かなくはお客様(市場)に見放され、必然的に終焉を迎えることになる」と経営者の方々に改めて気づかされる今日この頃です。

こばやし やすし
小林 靖司

TOTO(株)
販売統括本部リモデル営業推進部
リモデル営業推進グループリーダー
リモデルプロモーションセンター長

クレージーな顧客

2008年、北京オリンピック開催の前後期頃、東京都内及び周辺のワイン販売店(専門店、有名百貨店、他)からある特定のワインが全て買われてなくなってしまった。価格は1本5万円から10万円位までの年代物ワイン、「シャトー・ラフィット・ロートシルト」。買いしめたのは中国からの観光客ご一行様。中国でも富裕層の人達で、ワインの価値よりも高額で世界的知名度のあるブランド・ワインが最高のオミヤゲなんだそう。しかし高級ホテルのレストランで「シャトー・ラフィット」を飲んだ客は皆無であったそう。一方IT貴族が登場して1本10万円から100万円位の年代物ワインを社内の応接間に並べ、チーズやてきとうなつまみで酒盛りをする、そし

てそこへワイン雑誌の編集長や有名ソムリエを招待して、どう、このワインへのコメントは?なんていうIT貴族パーティが流行っているのだそう。中国の富裕層観光客ご一行様にしてもIT貴族の皆様にしても、値段が高ければいい、それで満足というお客様なのであろう。ブランド崇拜、ブランド狂時代というのはいつの時代もあったことなのだが、ことワインに関するかぎりクレージーな顧客時代と言えそう。

こんどう きとし
近藤 聰

(株)センシュウ・アド・クリエイターズ
代表取締役会長

攻撃は最大の防御なり

これまでも百人百語に「マーケティング倫理」の重要性やメディアの報道倫理に関して提言してきた。昨今は、この二つの複合汚染が日本の食を振り回す。中国のトラブルは大きく取り上げ、世論を煽るメディアが日本で発生した同種の扱いは、サラッと通り過ぎる。消費者が求める(驚く)リスク情報を大きく扱うのがメディアの特性だというのが、本当にそれだけだろうか?各業界・各商品共に当該業界人だけが正確な情報を持ち、判断ができる、一方、一般の記者を含めた人々は、口コミを含めた断片的な間違った情報に踊らされている。この課題は、やはりメーカーなどが主体となって、自己防衛的行わなければならないだろう。生配販3層が、お客様満足を前

提に、そのマーケティングシステムに、メディアやオピニオンリーダーへの正確な情報提供と発信を組み込む必要がある。その意味では「マーケティングエシックス」をお客様に認めていただくと共に「ディフェンシブ=オフェンシブマーケティング」が必要な時代かもしれない。

こんどう ただし
近藤 直

味の素冷凍食品(株)
取締役専務執行役員

真の豊かさとは～次の世代のために

先日の連休、お墓参りにクルマで出かけた。ガソリンをはじめとする値上げがニュースなどでさかんに取り上げられているが、道にはクルマが列をなし、渋滞である。まだまだ豊かな日本を思い知らされるとともに、親の世代や、さらにはそれ以前に日本を支え成長させてきた方々に、感謝の気持ちになった。

一方で、日本は確かに豊かにはなったのだが、そのかわりに失いつつあるものがあるような気がしてならない。

食品偽装や汚染米、お金を右から左に動かして、濡れ手に粟するカジノの様相を呈した資本主義、儲けに走りすぎて失っているものはないだろうか。

使い捨てパッケージや次から次に使い捨

てられる旧製品、深夜営業の小売店、便利さを追い求めるあまり、なおざりにしているものはないだろうか。

日本が本来もつ価値観や美徳、そうしたもっと大きな視座から世の中を眺めなくてはいけない時期にきていると思うのだ。マーケティングとて例外ではない。

さかがみ しんすけ
坂上 眞介

(株)市場開発研究所

何も変わっとらん！

人類がこの地に誕生し、文明というものがなかった黎明の時代。山に入って食べ物を手に入れていたころ。狩猟に長けた人は獣を狩り、木になる果物や草を見つける人はそれを集め、川で魚をとる人は手で捕まえる。その地で採れたものをその地で食べる。これほどうまいことはありません。

しかし、文明という大きな時の流れは、採れた地点と食べる地点をどんどん離していきました。産業革命はそれに拍車をかけました。大量に生産される場所と、大量に消費される場所は、はるかに長い距離になってしまいました。

その長い距離をスムーズに流れるようにするために生まれた知恵が、マーケティングでした。しかし、生産地から消費地への一方通

行のノウハウだけでは、多様化する生活の問題を解決できなくなってきました。

「マーケティングの新しい視点」MCEI SCOPE VOL.118 掲載 (2003年8月)

上記の拙文は、2003年に投稿した原稿の一部です。昨今の偽装やら不正やらをみると、5年たってもなにも変わっていません。アホ！バカ！マヌケ！死んでしまえっ！と思います。

暗闇の宇宙を悠然と進む、碧き宇宙船地球号をなんとかこれ以上壊さずに、次の乗組員に手渡すためにできることを、いま考えなければと思います。

さわだ よしひろ
澤田 好宏

(株) Spark Point
代表取締役

なぜ、生活者の視点になれないのか？

マーケティングに必要な「生活者視点で考える」ことは、一見、簡単そうです。なぜなら、自分も生活者だからです。

しかし、企業の中に入ると、企業都合の主観的視点になりがちです。この「企業主観」こそが、生活者との間にあるコミュニケーションの溝です。

溝を埋めるために、消費者調査などで生活者の情報を集めますが、ここに落とし穴があります。生活者の主観は、身の回りという極めてミクロな視点でしかないからです。

そこで真に溝を埋める要素として、客観的な生活者視点を挙げます。

私達は、生活者に最も近い店頭を起点に、生活者コミュニケーションを考えてきまし

た。つまり、生活者を客観的に見てきたわけです。

店頭で得た知見＝客観的な生活者視点を戦略策定段階に組み込むことで、企業主観と生活者主観を補完し、真の生活者視点マーケティングを実現できるのです。

この考え方を、セールスデザインというスキームとして、私達は活動してまいります。

さわち まさと
澤地 正人

(株) マックス
セールスデザイン室
エグゼクティブマネージャー

人生のケジメ

世間ではまだまだ若造ではあるが、来年2月で私も50歳になる。いまさら焦ることでもないが、本当に自分らしい半世紀であったのかを反省する日々である。

「放浪の天才画家」山下清画伯は、何かを追及するために全国を歩き回った。比べるに値しないが、私にも「放浪癖」があり、30年前に自宅の市川から軽井沢まで160kmを歩いたことがある。追求という点では、そのときの達成感自分自身の「宝」となって、今もまだ心に残っているようだ。

しかし、最近では、この「宝」を大切にしているだけのような生活を送っている。この際50歳を目前にして、この秋に30年前と同じ道のりを歩いてみようかと計画

をしている。

「放浪」の中から、「人・自然・心」等、何か発見できるものがあるかもしれない。決して悪足掻きにならないよう、「宝」を磨く「放浪」ができたかと考えている。

すがの きよし
菅野 潔

(株) 興栄社
代表取締役社長

脚下照顧 X 「マーケティング・リサーチとマーケティング・インテリジェンス」

孫子の兵法は2千年以上前に整理されたものであるが、今日でもその有効性は少しも減少していない。「彼を知り己を知れば、百戦して殆からず」は誰もが知っている戦略の基本であろう。しかし、私たちはどうもこの基本戦略を軽視しているのではないだろうか。敵を知り、己を知るためには「リサーチ」が必要である。「リサーチ」とは「マーケット・リサーチ」のことであり、「マーケティング・リサーチ」と「マーケティング・インテリジェンス」のことを指す。日本人が通常「リサーチ」と聞いて思い浮かべる「製品開発」は「R&D (Research & Development の略)」と呼び「リサーチ」とは言わない。「リサーチ」の二本柱のうち「インテリジェンス」はCIA や KGB

が連想され、政治や経済分野において故意に避けられてきた。中国の65歳以上人口は既に「高齢者社会の入り口」といわれる7.5%に達している。中国のマクロ環境分析を体型的かつ継続的に実施している企業はあるのだろうか。言うまでもなく「リサーチ」の二本柱はマーケティングの基本である。

すぎやま しんさく
杉山 慎索

立命館大学大学院
教授

地球環境とマーケティングの共存

1年を振り返ってみて、ちょうど年頭のMCEI 東京支部の新年合同委員会で、新規事業開発委員会の委員として発言をする機会をいただいた際、私は「地球の掟」(著者: アル・ゴア元アメリカ副大統領)を例にして、環境問題を軸に地球規模でのマーケティング活動を提唱していたことを思い出しました。現在もその思いは変わらずも、いろいろなレベル感で実現できていないのが残念です。個人的には、ある飲料メーカーの水を購入し続けることで「1ℓ for 10ℓ (ワンリッター フォー テンリッター)」で、発展途上国の水資源開発に参加してみたり、あるイベントに参加して、「カーボン・オフ」(CO₂ 排出権付)商品を購入したりと、身近で出来ることからトライしてきま

した。しかし、もっと切実に、地球の資源、自然の木・山、川・海、人間の創造物、そして、そこに生きる全ての動植物が無限ではないことを自覚して、自分レベルだけでなく、マーケティング活動の中で行動できるようにしたいと思います。

すぎき けいご
鈴木 啓悟

(株)アトモスコンサルティング
代表

YOUR MONEY IS AT RISK (?)

どの時代にも、その時代をリード（ミスリードも含めて）するキャッチフレーズがある。古くは「鬼畜米英」ときてそのすぐあとに「一億総ザンゲ」、やがて「列島改造」「バブル」と踊り狂い、現在は正体未確認の「環境（エコ）」と「地球温暖化」の花盛りである。概して、このような大衆訴求のキャッチフレーズがもてはやされたあとにはロクなことがない。付和雷同する時の高揚感と付和雷同したが故の喪失感のギャップに、いつも時代ははまりこみ、ダメージを受けてきた。

今般の金融ショックの最中、アメリカのTVニュースには「YOUR MONEY IS AT RISK」の文字が呪文のように流れていた。もしこのワードどおりに時代が動くなら、「環境」も「温暖化」も、オアトガヨロシイヨウデとそそくさ

と高座を降りることになるにちがいない。リアリティの前に、バーチャルはかすむのだ。

「エコだ、温暖化だ」といえば何でも容認されるかのような時代相を逆手にとって、まがいもので一儲けたくらむものも不埒だが、その時々々のキャッチフレーズにのせられて、右往左往するだけの大群に自分もいつしか仲間入りしてはいないか、と自問することも大事だ。虚実は複雑にシステム化されている。虚の作用は勿論、それ以上に実の作用をしっかり見きわめる眼力が、今こそ求められる。

すずき しのみ
鈴木 忍

(株) エスツー
代表取締役

古くて新しい、「オリエントエクスプレス」

80～90年代の流行で「レトロ」ブームがあった。

古いホテルや自動車、家電や玩具などを愛用し、自己の記憶を重ね合わせて懐かしむという文化である。

今から20年前の1988年、ヨーロッパからレトロな豪華列車「オリエントエクスプレス」が来日、国内を運行する大イベントがあった。

1929年製を含むこの客車達は、フランスはパリを出発後約2ヶ月掛けてシベリア、中国を走破し香港へ。海運を経て山口県下松へ上陸し、最終目的地東京まで通算約18,000kmの長旅を旅客運行で完遂。これはギネスブックに記録されている。

古きよき時代のオリエントエクスプレス

は正にレトロ文化の申し子だが、日本の鉄道模型でレトロといえば、昭和30年代の「つばめ」や「はと」といったSL時代までさかのぼるのが定説。だが鉄道模型ファンの年代も時代と共に若くなってきて、そんな時代を知らない層が増えてきた。そんな向きには国鉄が分割民営化された昭和末期も既に思い出の範疇という訳で、日本を走った「オリエントエクスプレス」の鉄道模型製品化は、日本の新しい鉄道模型ファンが喜ぶ、レトロ文化を超えた好企画だと自負している。

せき まさひろ
関 昌弘

(株) カトー

Change のスイッチ

今の状況を変えなければと思ったことありませんか？

その状況はいかんともし難いものだったり、さらによくしようと向上させていく類の物事だったり様々でしょう。私は今年掲げたテーマは Change です。現状の環境から違うフィールドで活躍の場を広げること、ワークライフバランスの実行、地域コミュニティへの参画でした。個人的には、今までの環境からの変化、ライフのパートの比率をあげていくということでは Change のスイッチは入れることができませんでした。スイッチは入ったのですが、中々思うように進まないのが現状です。

世の中好景気だと思っていたらサブプライム問題に端を発した金融危機、原油高騰による原材料高などの影響で一気に世界的に景気と社会が冷え込み始めています。

アメリカ次期大統領のオバマ氏は「Change」[Yes, We can] を選挙中掲げてきました。

国民の期待も今までの負の遺産を何とかしたい、底辺から変えて行きたい思いが強いからこそオバマ氏を押し上げたのではないのでしょうか。Change のスイッチを国民が入れたのです。

Change のスイッチを入れるには強い信念と意志、行動が必要です。そして継続実行することもそうです。

2009 年どんな Change のスイッチを入れますか。

たかうち おきむ

高内 修

花王(株) メディア企画センター/
IBC 推進室 マネジャー

魯迅とオリンピックと市場

魯迅の短編小説、「社劇(奉納芝居)」の原文に接する機会があった。魯迅の少年時代、母親の里で、近隣の子どもたちと過ごした村祭り見物の舟行きの情景が生生きと描かれている。中国語は、情景を幻想的なパノラマとして、躍動感と心の高揚をもって描くことができる言語なのだとその時感じた。そのこともあってか、北京オリンピックの開会式については、「過剰」などいくつかの批判があるが、私は中国語の文化として必然のように思えてならない。その圧倒的な表現力に感服するし、これを後世の中国の子どもたちにどのように語り聞かせるのが、大いに興味のあるところである。

市場は個々の「人」という主体によって構成されている。主体にとっては自分以外はすべて他者が環境かのどちらかである。日本という市場は個々の主体が日本語をネイティブ言語として他者と環境を認

識し、関係を取り結んでいる地域である。中国はもちろん中国語である。

日本という市場は、1 億 2 千万の主体の日本語ネイティブによる他者認識のダイナミズムである。中国は 13 億の主体によるダイナミズムだ。

いまさらグローバリズムに難癖をつけようとしているのではない。取り交わされる言葉の一つひとつを大事にし、そこにあるダイナミズムを浮かび上がらせようではないか。日本という市場で、中国で。そしてもっと多くの国と地域で。感動は生み出すものではなく、そこに在るものだからだ。もっと楽しくなるぞ。きっと。

たかす しゅうへい

高須 修平

(株) マーケティングスペース
代表

誰かのために生きる

先日ある新規プロジェクトがあり、大成をおさめました。お世話になった方々の多大なご協力があったからこそでした。「やっぱり自分(弊社)は皆様のおかげで成り立ってるんだなあ」とつくづく思います。サービスは当然、お客様がいて初めて成り立つものですが、そのサービスをスタートさせるにあたって、メーカー様、配送業者様、倉庫会社様、代金回収会社様、弊社スタッフなど様々な方に応援していただきました。本当に嬉しかった。私は更なる企画で皆様にもっと恩返しができるよう、がんばることを誓いました。情報技術が発達した今でも、商売の基本は「人と人」だと思います。「人は誰かのために生きるからこそ自分が成長する」これからもこの心をもっ

て精進してまいりたいです。私は周囲の皆様に応援していただいている。決して忘れません。

たき じゅんいち
滝 純一

社内販売ネット(株)

クレーマーが増えている！

クレームの1%を越える勢いでクレーマーが増加しています。

その特徴は ①金品並びに金品に関わる強い要求 ②違法の要求 ③何らかの得を求める ④心理的嫌がらせ ⑤正義感の行き過ぎ ⑥ストレス発散 ⑦ヒマの持てあまし ⑧知識と過去の立場のひけらかし ⑨愉快犯 ⑩精神的な病の発露。

この中で新タイプのクレーマーは⑦⑧である。⑦は主として企業・組織の定年退職者が当分は時間を謳歌するが、その内ヒマを持てあまし古巣の企業に電話を入れ「自分が勤務していた頃は…」と手の内を知っているだけに痛いところを1~2時間かけてねちねちと突くケース。⑧は元お役所に勤務ないしは現在勤務者がもてる法的知識

を駆使して意地悪く問題点を挙げ「摘発するぞ」と脅すケースである。

なおメールでのクレーム、クレーマーにはメールでのやりとりは絶対に避けた方がよい。文章は証拠になり、どうにでも解釈できる。

たけだ てつお
武田 哲男

(株)武田マネジメントシステム
代表取締役

ヒット商品は一人から

「CROCS」2002年に米国、デンバーに誕生した、あのサンダルです。日本には2005年に上陸、商品（デザイン）を見て、誰がこれほどの大ヒット商品になると思ったのでしょうか？今年、エレベーター事故で社会現象まで起こした、ヒット商品はPLAZA店の店舗パイヤーの一人が「面白い」と「直感」し、2005年に自店プロモーションを企画したことから始まりました。市場で未知数の商品をリスクを顧みず、販売し実績を上げたことで「先行利潤」を得られることができました。先行利潤とはマスマーケット商品（どこでも買える！）になった今年も、総販売数300万足以上の10%近く（前年増）をPLAZA店で販売可能にしました。また、協業商品として

自社デザイナーによる「CROCS Tote Bag」を企画販売、当日には300人を越す長蛇の列ができ、購入いただけなかったお客様にご迷惑をお掛けしました。因みに一般市場の商品はCROCSデザインです。マーケティングは商品力と店頭プロモーションによって市場を作り出せるのです。それも「一人のパイヤーから！」。

たじま しんいち
田島 慎一

プラザスタイル（株）
コーポレートオフィサー

「お買い物」から「お買い心」へ

首都圏の主要鉄道路線の沿線居住者6,474人に街や商業施設の利用動向、生活意識やニーズを聞いた。近年首都圏に開業した話題の商業施設について訪問状況を尋ねたところ、実際に訪れた率が最も高いのは「表参道ヒルズ」「新丸ビル」「東京ミッドタウン」。全体の傾向は男性より女性の方が高く、また女性の50代以上は上位3施設の訪問率が4割超で、話題のスポットのお出かけにアクティブさが窺える。今後の利用意向を聞くと、上位の施設はリピート意向率が低めとなり、話題の新設施設はしっかりチェックし、身の丈に合うかの判断をしている様子。その女性たちの商業施設利用増減を聞くと、百貨店は減少傾向で、中大規模ショッピングセンター・ピ

ルは増加傾向にある。百貨店は業界再編が進むが、効果は未知数と言われ、業態を超えた競争がますます激化。今後このような目の肥えた経験豊かなアクティブ女性たちをお店にひきつけるためには、「お買い物」という概念を超えた価値の提供、発想の転換が必須ではないだろうか。それは？「ちょっとうれしい」「ちょっとびっくり」の感動を、もう一度考えてみようと思う。

たなか きなえ
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)

引く日常

外に向かって拡大と虚的生産性を求めて破綻した金融化経済は、大きく実体に引き戻され、内的実体である日常単位に確たるものを求めて圧縮し、厳選して本質に回帰する流れが、個人レベルのライフスタイルにも反映される年。国も企業も個人も、足元を見つめ身の丈を磨き、何が大切なかを問い直す大事なチャンスを得た時代である。日常生活から物的余剰を削ぎ取り、シャープで洗練された引く美学、マイナスする知性を活性させ、本当の姿、健康な姿、シンプルでクールな存在としての自己を取り戻すことが市場化する。実体回帰として自立し自己解決能力を引き上げようという傾向は、個人生活者の中では解決技術の学習を求めて、自分の興味領域から日常

の生活技術に至るまで、幅広くレッスンプログラムのユーザーになりたいと願っている。自らの棚卸しを中心に、日本社会全体が戦後60年のクリーニングを求められている。次の活力はその後にやってくる。

たにくち まさかず
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

「マクロ」を言い訳にしない「ミクロ」の^{スタンス}姿勢を!!

「ハチドリのひとつづく」というアンデスの山中に伝わる物語をご存じでしょうか？それは、山火事が発生しその山に住む動物達は、われ先にと逃げ出す事になる。だが一羽のハチドリだけが、いったりきたり、せっせと山火事の現場に飛び、口に含んだひとつづくの水を、火の上に繰り返し落としていくのです。

他の動物がそれをみて、「お前は何をしているのだね。そんな事をして、何んの役に立つのだね。」と笑いのものにするのです。だが、ハチドリは答えている。

「私は今、私にできる事を全力を挙げてやっている。只、それ丈の事なのです。」と。

いかがでしょうか？世界も会社も私達人々から成り立っているのです。だから、

貴方や私が「今出来る事」から、全力を傾注して実行するなら、例え少しずつでも、間違いなく変わっていくのだ、と思うのです。然し残念乍ら今、多くのビジネス・パーソンが、自らの仕事の目標未達を『マクロ』の景況の厳しさの故にし、『ミクロ』即ち自らの責任を^{せい}転嫁し、「ハチドリのひとつづく」の「実行力」すら行使していないのではないのか、と憂えているのです。何卒ハチドリを凌ぐ、『ひとつづく』の実行力を期待して止みません。

たにくち まさる
谷口 優

四日市大学
経済学部 客員教授

テロ戦争時代・企業の平和戦略—海外展開 5年で満願

2001年ニューヨーク飛行機自爆テロで翌正月「テロ戦争時代—企業の平和戦略」を提言。海外の反響が多く、'04年仕事引退後、質問の多い欧州を初めに毎年宗教・主義・民族の違う国を歴訪し現地で質問者と自由率直に交流、多くを学びながら展開して来た。

今年は2月南ア・4月南米で民族を超えた平和の実現を体感。6月は最終の纏めに北欧を訪問しテーマ完結。4年半で30余国を訪問。

北欧諸国は人間の幸福実現に奉仕する理念に総てを凝縮し実現して居た。それはマーケティングの理念「顧客志向」ヒューマンマーケティングの「全地球の生命体に生かされて居る人間の幸せの実現」と根源

は同じだった。

幸せ・生活・経済・平和の最高質を達成の北欧から個人・社会総てが三流へ落日中の日本の姿を実感。同時に回生の夢と勇気を得た。今や小手先では駄目、上記理念を国家百年の計として我が国の理想郷を創造する好機が来た。

これで満願成就・帰家穩座の感。(^ . ^)

ちあし たかあき
千足 隆昭

ヒューマンマーケティング研究所
主宰

マグライト効果

新商品を企画する際、購入客層を誰に定めるかは重要な課題です。昨今はライフスタイルの分析が主流とうかがいますが、ここに新しい視軸を加えられないでしょうが。

新視軸は購入体験による分類です。見込み客を、その商品の購入体験をもとに括り直し、グループごとに最適な訴求特性を付加するという考え方です。①類似商品の購入客に買い替えを促す商品、②以前購入していた休眠客を再び呼び戻す商品、③知っているが買わない人に購入動機を与える商品、④全く知らない人を啓蒙して購入を促す商品、という分類です。

新しい視軸を取り入れますと、収集すべき情報と、商品に付加すべき特性が明確に

なります。自ずと開発スピードも早まるはずです。

問題は社内説得です。客層を狭く設定すると、売上が見込めないのではないか、という雑音が必ず出るはず。しかし、問題はありません。対象客を狭く設定された商品は、光源を絞り込んだマグライトと同じ働きをします。個性のある商品は、周辺にいる多くの購入客を照らし出すでしょう。

ちば とういち
千葉 東一

(株) セン コーポレーション
代表取締役

懐古の情

あの夏の盛りに真っ黒に日焼けして、氷水の中で冷やしたトマトをそのままかじって、青臭いにおいと共に感じたあの甘み、耳にはうるさいほど鳴っていたセミの声、今となっては忘れられぬ思い出だが、今の子どもたちの多くは、夏も冬も同じ味の甘いアイスクリームや、年中あるチョコレートやケーキの上ののった季節感のないイチゴを食べて、食品というものは工業製品のようなものだと思ってしまっているのかもしれない。やっぱり、どんな忙しい時代がきたとしても、食事はなるべく最低限、家族という一つの単位で一緒に同じものを食べることで、季節感を感じ、偏食を避け、食べるということから人生のいろんなことを自然に学んでいくのではないだろうか？

子どもも親も好き勝手に生きている時代、嫌なものでも我慢して食べるという経験もないから、子どもの忍耐力がまったく育たない。家族にも忍耐力がなくなり、親子で殺しあう事件まで増えてきている。

食生活と家族のあり方が今、問われようとしている。

つじ よしお
辻 義雄

舞鶴蒲鉾協同組合
参事

五感のチカラ

商品が売れないという。売れる商品が作れないという。さて何かよい知恵はないかと聞かれる。不思議だ。頭を抱え込んでいないで聞いて回ればいいのに。聞くのは誰でもいい。わざわざ調査会社に依頼しなくても他の社員や社員の家族に聞きに行けばいいのに。問題は何をどう質問するか、だ。それともらった答えをどう消化して栄養にするか、だ。それは、どんな問題があるのか仮説を立てる力とも言えるし、本当はもう気づいている問題点を整理するだけなのかもしれない。成熟したカテゴリーとか完成した商品なんて思い込み。やれ金融危機だ、不況だ、原油高だとマスコミや評論家の扇動に煽られて立ちすくんでいると、それでもきちんと利益を確保し成長している

企業に置いてきぼりをくわされるかも。

どんな経済状況でも人の知恵がイノベーション、新価値創造すると信じたい。そのときのキーワードは「五感」に訴えるものづくりだと思うのですがいかがでしょう。

でむら こうじ
出村 光司

(株) DMR Lab
代表取締役

国の地域活性化策のマーケティング

地域の中小企業を活性化するための新商品開発を支援する国のプログラムがいくつかあります。地域資源活用・農工商連携・新連携等の施策が、3年前から進行しています。これらは、事業計画を策定し、国の認定を受けてスタートします。認定情報は中企庁や中小機構のHP等で確認できますが、2009年度中には1,000事業以上になると思われます。これらの情報は、認定がベースで編集されています。活用する製造業や卸売、小売業にとって甚だ見にくい情報でとどまっています。都道府県別認定分野別の静止情報です。認定企業の製品は、市場で売ることがプロジェクトの目的です。商品分野別に、市場の企業が必要とするくりに編集し、リアルな商品開発進捗

情報が必要です。国の認定が始まりなのですが、商品情報はそこでストップしています。市場に向けた編集・情報提供機能が必要です。それを国がやるのか？民間がやるのか？マーケティングマインドの導入が不可欠です。

ながさわ たかお
長澤 多加生

(株)長澤経営研究所
代表取締役

気ままで生真面目

各駅停車の旅をしているときに、近くの席からのどかな風景に妙にマッチした生真面目な声が聞こえてきました。

「工場が予定通り動くように販売の連中にきつく言うてくるから」。

「認知が購買を保証しない」とMCEIで教えていただきました。

生真面目に生活者を調査し生真面目に作られた商品が、売場では気まますら選ばれていることも現実です。

企業やブランドにコミットメントが高く、情報収集や発信を自発的に行う「コミュニケーション型生活者」が、工場で作った価値を伝えることを基礎にしたマーケティングコミュニケーションの実際を替えそうです。

自立して気まますら、時として生真面目に商品と向き合うこともある「コミュニケーション型生活者」になった生活者とのように企業がコミュニケーションするか、コミュニケーションチャンネルの現場MCEIの皆さんと気まますら生真面目に語り合いたい2009年です。

なかしま 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開発室
室長

台湾高速鉄道

2007年開業の台湾高速鉄道（台湾版新幹線）。北の台北から南の左営（高雄）の2大都市間、約330kmを96分で結ぶ。初め独仏が受託していたが途中で上物は新幹線の700系を採用した。1時間に6本、台北ー左営は4,000円弱。台湾海峡寄りの平野の中をまっすぐ最高300km/hでつっ走る。果たして採算に合うのか。アジアの場合、在来線（狭軌）とは別に独立線（広軌）を専用として設置する。「採算には合わない」と地元の人は言う。東京ー名古屋間の新幹線を考えてみればよい。今になって日本人に向けた観光用にしたいという。しかし、景色はおもしろくもない。これはヨーロッパ・スタイルで駅は空港スタイルでほとんどは在来線の駅と離れてい

る。観光用なら海と山を見せながら走るべし。最初のコンセプトが「スピード」なら、これとは別のコンセプトを設定するのは難しい。コンセプトは初めからのものである。韓国のKRXも似ているのか。

なかだ しんや
中田 信哉

神奈川大学
経済学部 教授

人と地球にやさしいこと、継続中！

昨年の百人百語に、当社の「ユニバーサルプリンティング」のことを投稿しましたが、現在もその活動は継続中です。

‘08年は、業界で初めて、ワクチン購入の寄付金を含んだ印刷用紙「ワクチンペーパー」を発売しました。この用紙を使用していただくことで、世界の子どもにワクチンを贈ることを目的に活動している認定NPO法人「世界の子どもにワクチンをー日本委員会（JCV）」に売上金の一部が寄付される仕組みになっています。おかげさまでお客様からご理解・ご賛同をいただき、この1年間で約30,000人分のポリオワクチンを提供できる寄付金を贈ることができそうです。

また、今後は「ユニバーサルプリンティ

ング」の活動を、日々ブログで綴っているかとも考えています。この百人百語の発刊日までに、公開できていればいいのですが…

‘09年も新たな「ユニバーサルプリンティング」ネタを見つけて、人と地球にやさしいことを継続していきます！！

にしおか たかお
西岡 隆男

大平印刷（株）
新規事業課

体験的「お客さま学」恋愛映画論

久々の休日、見逃していた恋愛映画をCATVで観る。物語の意外な展開に思わず熱中！珍しく固定電話のベルが鳴る。そのCATVを合併したという新会社からの電話。親しげに私を名前で呼んでくれる。契約をデジタルにすると画質が格段によくなる。WEBも超高速、電話代も格安になるようだ。私を電腦好きと知ってのことなのか魅力的な営業トークが続く。大変いい話なのだろうが、恋愛映画も、いまちょうどいいところ。オペレーター嬢の営業トークは相手の都合など気にする様子もなく饒舌さを増す。電腦好きとしてはその手のサービスは必要になれば自ら吟味して比較検討する。が、知らない会社からの突然の電話で、馴れ馴れしく名前で呼ばれ、頼んでもいない話を滔々と聴かされたら、いかに好奇心旺盛でフェミニストの私としても、引いてしまう…。どんな魅

力的な話でも、他人から一方的に売込まれるのはイヤ!!と思うのは私だけではないだろう。まして休日のささやかな楽しみを邪魔されては堪らない。哀れ新会社の思惑は見事に外れ、十年來の優良顧客は他社への乗換えを本気で検討し始める。

他人→知人→友人→恋人→身内 「お客さま学」でお馴染みの水野勝弘氏の関係進化論だが、企業とお客さまとの関係は、まさに恋愛映画。想う相手との距離を確かめずにアタックして成功した話を私は聞いたことがない。

仁藤 正平

(株)SPソリューションズ
代表取締役

クラウド マーケティングはいかが

ITの世界は、常に新語のラッシュ、情報処理に関して、今、最も持て囃されている一つがクラウドコンピューティングである。インターネットというネットワークの向こう側にコンピュータがあり、そこで情報処理が行われることで、目前の自前のコンピュータに依らない処理形態である。クラウドはcloud、雲であり、ITではネットワークを意味する。

そして、このように特定の外部への処理を委託することはアウトソーシングと言われる。他方、不特定多数の人に外部委託することはクラウドソーシングと言われる。このクラウドはcrowd、群集である。ウィキペディアという百科事典（無報酬）はこの一つの成果である。

マーケティングもインターネット（雲）を通じて、群集に委託するというクラウドマーケティングを実践したらどうだろう。もちろん、無償でなく有償で。素晴らしい知的労働力（群集の知恵）に任せてみると、意外と効能があるかもしれない。

沼本 康明

情報戦略研究所
所長

ローマは予防医学国家だった

「ローマ人の物語（塩見七生氏）」に、ローマ人はインフラ民族である、といった記述がしばしば出てくる。

「すべての道はローマに通ず」とか「ローマ軍はつるはしで勝つ」という言葉に代表されるように、インフラやロジスティクスの整備に熱心であった。高速道路網（街道）をつくり人馬の迅速な移動を可能とし、上下水道を整備して生命線の確保を図り、医療や娯楽の施設も建設した。

中でも興味深いのが、今も各地に遺構が残るローマ水道。消毒剤もない当時、清潔さを保つため、流しっ放しだったという。それを利用しての公衆浴場、処理するための下水道。清潔な水を飲み、毎日のように公衆浴場に行って身体を清潔に保つ。日本人と並ぶ風呂好き民族。これらがどれだけ健康によかったか、ローマ史上悪疫流行は

驚くほど少ないと言う。

まさに治療より予防である。しかも国家規模での成果である。これが二千年前のこと。

ヤクルトは「たかが」70年前だが、創始者が乳酸菌を摂取することで病気になるからだをつくろうと、予防医学の考えを提唱し、実践してきた。

食の不安が拡がる中、ローマの版図を超える多くの地域や人々の、食の安心・安全、そして予防医学の見地に立った健康づくりに少しでもお役立ちできればと、切に願います。

ねぎし まさひろ
根岸 正弘

(株)ヤクルト本社
取締役

高齢者の不便な生活

友人の嘆き：30年ほど前に私鉄沿線に家を購入した。程なく駅前にスーパーが進出、買物は便利になった。しかし、駅前商店街は姿を消した。ところが最近このスーパーが撤退、買物が大変不便になった。

私の見聞：久し振りに郷里で長期間過ごした。昔、賑った商店街はシャッター通りと化し、人影は疎らだ。一方、街中から少し離れた大型スーパーには人が溢れていた。老人たちは「歩いて買物に行けるところがなくなり不便だ」と嘆く。

すべて生活者の選択がもたらした結果であるが、大きな原因はクルマで買物という行動がもたらしたものだ。

人口構成比を年々高める高齢者のこれからの生活は、多かれ少なかれこのような不

便の覚悟が必要だ。しかし、この「不」の解消にビジネスチャンスがある。高齢者の増加を考えれば、大手小売業の低集客効率の駅前から撤退、郊外巨大商業施設を建設し集客増を図るという戦略で顧客すべてを満足させることは困難である。原点ともいふべき「行商」や「御用聞き」といった泥臭い商売に取り組むときが来ている。

のなが のぶお
野中 信夫

野中経営事務所
代表

大恐慌対策を鉄道に学ぶ

アメリカ発の世界同時不況の懸念が広がる2008年秋だ。そういえば80年前の昭和初期にも、企業の倒産が相次ぎ、農村では娘が身売りをする、あの昭和の大恐慌が起きた。

もちろん、わが愛する鉄道各社も危機に陥るが、それを見事に克服した代表例が東武鉄道だろうか。当時の同社の収益源は「貨物輸送」だったが、製造業などの経営悪化で赤字に転落。そこで考えたのが「乗客輸送」であった。終点の日光周辺に観光施設を整備し、浅草から直通特急を走らせる。これが暗い世相にウンザリしていた庶民の心をとらえて、見事に増収を実現。また、同じく貨物収入に頼っていた東上鉄道（今の東武東上線）を吸収合併して両社の経営

効率化をはかり、同時に分譲地開発などで通勤客を増やしていく。時の流れに身をまかせながら、主力事業の大転換や地域活性化を試みた成果だろう。

私たちが何気なく乗っている鉄路にも、さまざまな歴史が刻まれ、いくつもの経営・マーケティングのヒントが潜んでいるのだ。

「たかが電車」と侮るべからずである。

のむら まさき
野村 正樹

野村オフィス
代表

地方と都市部のスーパーマーケット

日本各地のスーパーマーケットをウロウロ見て歩いている私達。地方に行くと、その地域のお客さまに「こんな美味しい食べ物もあるのですよ」と伝えているスーパーマーケットが輝いている。

スーパーマーケットは、普段の食生活を支える品揃えが基本。都市部には統合しながら頑張っているデパートがあるので、ハレの日は思いっきり、買い物も食卓も楽しくできる。しかし、地方はどうだろう。もちろん日常の食生活を担ってくれる品揃えのスーパーマーケットは必要。では、ハレの日の食卓はどこで揃えたらいいの？地方のデパ地下ほど寂しい存在では買い物も食卓も楽しめないのでは…。成熟した食生活を望む大人が生活をするなら、少しグレー

ドの高い商品が並んでいるお店も当然必要になってくる。

そういうお店を“高品質スーパー”と呼ぶのは、都市部から見た勝手な呼び方ではないだろうか。

あくまでもそこで生活をしている人達にとっては、地域密着型「私のスーパーマーケット」なのだから。

はくい ゆうこ
伯井 裕子

(株) 萌企画
「主婦っとサーベイ」

デジタル・テレビは好き？

テレビが2011年に完全デジタル化する。

デジタル放送は高画質・高音質等が特性だが、このことが、どうも「テレビの基本的在り方」を変容させはじめているような気がするの私だけだろうか？

マクルーハンが、メディアを「高精細＝ホット（与える情報は多く、受け手は何もしなくてよい）」と「低精細＝クール（情報は少ないが、欠けているものを補うために受け手を働かせる）」として、ラジオ、活字、映画をホット、話し言葉、漫画、そして「テレビ」をクールと分類した。

また「ホットメディアは参加度が低く、クールメディアは参加度が高い」とも分析している。

テレビ世代のど真ん中で育った私は、この参加度の高いテレビに強く魅せられて、送り手にまでなってしまったわけだが、デジタル化は「テレビ＝クール」の根幹を変えてしまったのではないか？

いま、テレビが抱える課題が多い中、もう一度テレビを面白くしたいと日々奮闘しているのだが、さてどうなりますか。

はしもと はじめ
橋本 元

(株) WOWOW
取締役

ニッチなヒット

世の中、ランニングブームである。東京マラソンの申込倍率は、3倍、5倍、7.5倍と年々増えている。完走よりも、スタートラインに並ぶほうが、難しい。一方、第二次登山ブームでもある。第一次ブームの頃の若者が、また登山に興じている。おかげで、山がゲートボール場と化していると揶揄する人もいる。

そこで、ランニングと登山を一緒にしたトレイルランニングというスポーツで、現代の若者を山に呼び込み、ブームとなっている。先日、日本山岳耐久レースという大会も開かれた。24時間以内に、奥多摩の山々の距離にして71.5kmを駆け抜けるという超DMなレースにも拘らず、この大会の申込もわずか41時間で定員に達して

しまった。

大ヒットは難しいが、ニッチなヒットは数々生まれている。ちなみに、小生もその超DMなレースに参加し、18時間弱かけて完走した。もはや若いとは言えないが…。

はら せいちろう
原 誠一郎

(株) 桃屋
事業戦略チーム

世界の危機とその対応

昨今、世界の政治経済が大きく混迷しつつあるときに痛感されることは、日本人の国際感覚の幼稚さと危機感の鈍さである。幸運にも大海に隔られた島国で住み暮り、特にこの30年余りは人類史にあっても稀な安定した平和な時代に、世界第2位の経済大国として安眠を貪ってきたのだから、多少ボケるのは仕方ないが、この急激なパラダイムの転換を受けての混乱ぶりは酷すぎる。根幹となるべき政治行政は右往左往し、社会でも不祥事が頻発している。勿論このような「お上」も論外だが、日本は民主主義国家だから、そのような人達を選挙で選び、そのような役人の勝手に許してきたのは国民なのだから、その自覚が足りないと言われれば一言もない（選挙の際の投票率の低さは論外）今、国中が自分の利益しか考えないガリガリ亡者が満ち溢れ、何かといえば他人の故にして、己の果さなかった責務について思いを致さない弊害が、随所に噴出している。永い歴史を持つユーラシア大陸の大都市を訪れたとき、否応なしに悟られることはその歴史で、かつて繁栄を極めた一時代があっても、一旦国力が衰えれば、周辺諸国から仮借なく侵略され掠奪され、かつ殺戮されて滅亡した事実であっ

て、こうした国々にあっては一国の独立こそがすべての自由平等、繁栄の源であって、何よりもまず国益が最優先というDNAが根付いている。これに対し、母国日本にも勿論戦国時代は存在したが、所詮は「仲間内での揉め事」であり、国が滅びる深刻さがよく理解できていない。事実、近年僅かに明治維新と太平洋戦争敗戦の折にはその暗黒を垣間見たが、幸い先達等の努力によって地獄を見ることなく過ごしている。世界はITによってグローバル化し、政治経済のうねりは寸時に日本に及ぶ。今回の危機は、それぞれの国家が如何に団結して上手に対応できているかによって、その後の繁栄が決ってくると思う。この平和ボケした秀才の国が、1日も早くその立場を理解して、まずこの困難を乗り越える体勢を整える日が近からんことを熱望する。

ひろた ただし

廣田 正

(株)菱食

相談役

顧客の「コミュニケーション態度」が語るもの

「生活者はどのような接点で企業とコミュニケーションをしているのだろうか」というシンプルな問いを追い続け、メディアやチャネルの進化とそれに伴う生活者のコミュニケーションの変化を捉えてきた。見えてきたのは、接点の使い方だけではなく、生活者のコミュニケーションに対する態度によってコミュニケーションの価値が変化するということ。

そして今年、ブランドごとに顧客の「コミュニケーション態度」を捉えることに取り組んだ。商品の魅力を理解し購入している『コミュニケーション型生活者』はどのくらいいるのだろうか。価格や購入プロセスの利便性などを理由にした購買（非計画型）が多く行われることによって、ブラ

ンドの価値低下につながっていないだろうか。習慣型の購買が多く、新しい顧客が取り込めていないのではないだろうか。長く愛され、利用され続ける商品・サービスづくりは、ブランドを支持する顧客のコミュニケーション態度を捉えることから始まる。

ふくい まさこ
福井 正子

大日本印刷(株)

C&I事業部マーケティング開発室
メディアバリュー研究チーム

価値の創生へ：「その話、ヘソは何だ？」

リーマンショック以降、实体经济は救いのない世界連鎖の中で翻弄され悪化している。この状況に比肩されるかつての大恐慌時代、アメリカのF・ルーズベルトは1993年の大統領就任式で「本当に恐れるべきものは、恐れそのものである」と説いたという。

この言葉、我々も耳を傾ける必要があるだろう。ムードに流され恐れ浮き足立つのではなく、厳しい状況だからこそよりしっかりと事態や業務に取り組みることが大切だと思う。こんな時、かつての上司の口癖を思い出す。

彼はあらゆる提案に「ヘソは何だ？」と必ず問いかけた。商品企画・宣伝キャンペーン・販促プレミアム、あらゆる領域で提案の大小を問わず投げかけた。担当者が消費者の琴線を打つ魅力ある「何か」を捉えきれているのかを、

厳しく問いチェックしていたのだ。

今後の不安な状況下でも、人々の暮らしはそこに在るのであり、どんな環境下でも人々に支持され、評価されるコトやモノは確実に存在するのだ。動物達の魅力を再発見させた旭山動物園や、ゲームを家族の絆ツールに発展させた任天堂のWiiFit。投入後、瞬く間にシェア2割を超えた低価格小型PCの魅力は価格だけではないはずだ。だからこそあらためて腰を据えて自分自身に問いかけて行こうと思う、「その話、ヘソは何だ？」と。

ふくざき たかし
福崎 隆司

(株)アサツーディー・ケイ
第6営業本部長

日本というブランド

何となく日本というブランドがぼやけて来たような気がする。1950年代ごろのMade in Japanは安かろう悪かろうのイメージを背負っていたが、そのあと次第に品質が向上し管理も行き届くようになったし、デザイン力も伴って来た。そこで日本製はハイセンス、ハイテクニック、ハイクオリティだという評判になった。しかもその背景として、日本人は誠実で勤勉だとの信頼感があった。

最近の日本は無害だけれど何となく取柄がない国になってはいないか。それに政治家も民間人も日本のイメージを発信することが少なくなった。グローバル化の世の中になっているのに、みんなが内向きになってしまっている。

日本というブランドがしっかりしていないと、個々の会社や商品のブランドは裸で競争に曝されるのだが、その分ハンディを失うことになるわけだ。日本ブランドをみんなで盛り立てようではないか。

ふくはら よしはる
福原 義春

(株)資生堂
名誉会長

猫も杓子も我が家の愚息も大学生

大学全入時代到来といわれて久しい。当初は2007年度には大学は全入時代に到達すると見られたが、それでも少子化がポディブローのように効いてきて2008年度の調査によると志願倍率が9倍以上というブランド大学が75大学もある一方で、1倍台やそれ以下は238大学もあり、二極化が進んでいるものの全体(565校)の1~2割は既に全入時代に突入しているようです。かつて我々が経験した受験競争時代に比べると、明らかに学生の質は低下していると思われます。社会の期待に応えられる人材に育てられるかどうか、大学存亡を大きく左右します。ですから大学側は威信をかけて落第をどんどん増やし、入学できてもなかなか卒業できないカリ

キュラムを組むべきなのである。また、企業側も優秀な人材獲得のために積極的な支援を行うべきである。大学は入学するためには存在しているのではなく学ぶためである。大麻なんか吸っている場合ではない。日本のノーベル賞受賞者のつめの垢でも煎じて飲むべし。

ふじた しんじ
藤田 真司

(株)千修

独り言。(どうする若きクリエイター)

団塊世代に育ち色々なことを工夫して生き抜いてきたが、便利な道具として考え出した物が、現代の若者達を追い詰めているのではないか？

例えば、映像、写真はテクノロジーの進歩でフィルムからデジタルに変化しつつある中で、確実に合成技術や報道等には威力を発しているのですが……。

商品広告表現についても大別すれば「基本機能中心の訴求」⇒論理的アプローチ広告と、「表層機能中心の訴求」⇒情緒的アプローチ広告があります。その中でマーケティングを考慮しつつ、ビジュアルに落とし込むクリエイティブワークで、若きクリエイターはデジタル技術に翻弄され無限の発想をどんどん失っていると感じます。仮に商品イメージを高めるためにタレントを起用しても皺も消し、サイボーグ的な能

面に仕上げ、タレントのもっている人間性を半減させている広告を多々目にするのです。

やわらか頭(ソフト)でデジタル(ハード)を一つの道具として生かし、アナログ人間の発想をもっと若い世代に継承させるべきだし、アナログとデジタルの融合する新たな物づくりを考えていきたい。

因みに、私は写真家として生涯現役を貫きたいと思っている、今日この頃です……。

最後に、水口健次先生のご冥福をお祈りします。

ふじまき こう
藤牧 功

(株)TYOプロダクションズ
プロダクションアドバイザー

想像から態度まで

「今から始める 自分流の生きがいくづく」と題したイベントにて、健康で長生きしている人たちの事例を聞いた。その方たちはお金やモノ、人との関わりなどにとらわれずに生きている。それが元気の秘訣のようだ。欲のないところがいいのか。欲というなら御利益。シニアに人気のポックリ寺ツアーについて考えてみる。まず参加者は〇〇寺詣でによるポックリを期待する。ツアーに行き、寺を参拝する。そして住職の説教を聞く。帰宅後、ポックリ祈願を毎日するようになる。ここには想像することから始まり、実際に体験して、それで何かしら態度が変わるという流れがある。本来はポックリ死ねると行った甲斐、この旅の意義があったとなる。参加することに意義

があるより、参加して「次」があること。この流れ、要は「想像→体験→態度」。おばあちゃんの前宿、とげ抜き地藏ツアーもこれと同じようなノリだ。シニアに商品やサービスがよかったと言われるのは、こんな流れがスツと行けたときかな。

ふじむら のぶゆき
藤村 宣之

(財)健康・生きがい開発財団
事務局長

「意志」の力に頼らない

私は怠け癖がひどくて、自己投資をどうやって継続していくかについて昔から課題としています。最近はいかに「意思」の力に頼らずに、「仕組み化」していけるかについて考えるようにしています。集中力がない小学生が毎日学校で勉強できているのも、時間割があり、その時間になると席に座って授業を受けることが習慣になっているからです。天気のように変わる自分の意思を行動の源泉にすることは難しいです。普段の生活や業務の中でも、自己投資や自己啓発といった長期的で効果が見えにくいことは、あらかじめスケジュールから天引きしておき、習慣にすることが大事だと改めて感じます。習慣にするためには、なぜそれをやらなければならないのかを毎回自

問自答しては迷ってしまいますので、腹に落ちるようにいかに自分にコミットできるかが大事になってきます。「コミットメント」と「仕組み化」、これからはこれをテーマに活動していきたいと思っています。

ほりきり けんいち
堀切 研一

ハウス食品(株)

「ワーク・ライフバランス」は、「企業」と「働くひと」の必須条件

「ワーク・ライフバランス」というと、働くひとだけに優しいイメージがある。企業にとっては、この厳しい環境のときに何を言っているのかとなる。しかし、これこそ、今後企業にとっても、働く人にとっても厳しい時代を生きる必須条件の一つとなるだろう。

売上＝客数×客単価。人口減でお客さんは減少。不景気でお客さんの財布のヒモは固い。客数も客単価も減少するわけだから、売上も当然減る。利益を上げるための付加価値の高い商（製）品を生み出すのは、他でもない自社の従業員だ。残業で心身に疲れ切つては、余計な効率も悪くなり、良い仕事もできない。効率よく仕事をして居場所を変え、自分磨きと心身のリフレッ

シュに時間を費やしてもらわなければならない。従業員が「会社員」「親」「受講生」と様々な「顔」をもち、様々な人と交流することは、豊かなアイデアの源になるし、自分自身の価値も高められる。メンタル面でも仕事で起きたマイナスのオーラを遮断する効果もある。

「仕事」と「家庭」に「自分磨き」を加えた3つの「ワーク・ライフインテグレーション（統合）」が、企業にも働く人にも成長発展のために求められると思う。

まつうら
松浦 なつひ

(株) 会社業務研究所
取締役

ワーク・ライフバランスコンサルタント

中小企業とマーケティング

日本の企業の99.7%は中小企業であり、日本経済の下支えをしてきたといわれる。しかし、それはほんのわずかの中小企業の話に過ぎないのが実態である。先の見えない景況の中、大半の中小企業は行きづまりを感じ、わずかな従業員をもちストラセざるを得ず、雇用の下支えにすら貢献不可能であろう。

わずかでも中小企業の成長を支援できないものかと、コンサルタントとしていくつもの対象企業に接してみたが、一つの共通点は経営者の「マーケティング」への関心と知識のなさである。もちろん大企業のマーケティングでも広告会社への調査依頼しかしていないケースもあるが、中小企業の場合、トップが自分の考えだけで経営活動

を推し進めてしまうことが多い。顧客志向などお構いなく自社の収益ありきで、論理的にうなずけるような事業計画が立てられていない。そのことは50年も前にドラッカーがすでに見極めている。

しかし今こそ中小企業に向けて、その個々の規模に適合するマーケティング手法の啓蒙と具体的支援を、行政がらみで推進するべきではないだろうか。

まつだ なおこ
松田 直子

(株) レサンク
代表取締役

「勝ち組み」から「価値組み」…から5年たちました。

旧マーケティング、資本主義、経済至上主義が崩壊し、「次を考えよう」と今までの思考をまとめて「マーケティングの次にくるもの」として提案したのは2003年でした。

当時「WAY」と名づけた、考え方のエッセンス＝「自分たちの価値を明確に、理解をし合える仲間と共有し、『足る』を知る大切さ」は、受け容れられたのです。

競争だけの「勝ち組み」のしんどさもわかったのでしょうか。勝った負けたではない「価値組み」へ。

価値あるものは残れる、いや、必ず残る。これは、時代の共感を得たのです。

生活者は「モノからコトへ」をも超えて、自らの糧となる価値には、対価を惜しまな

いでしょう。

5年前の東阪での講演では人々は半信半疑でした…が、世の中は確実に「WAY」に呼応し、ユビキタスに発信も見られ、5年を経過して徐々に定着していたようです。

これから自信をもって生きるために…。定年までに、次を考え、まとめてみたい、と、思い始めました。

まつだ やすじ
松田 安司

(株)味の素コミュニケーションズ

顧客から学ぶマーケティング

マーケティングは2つある。1つは顧客に教える（ティーチ）のマーケティングであり、もう1つは、顧客から学ぶ（ラーン）のマーケティングがある。

ティーチのマーケティングは、メーカーの本社が主役となる。そして、スタッフが決めた戦略を通そうとする。

これに対して、ラーンのマーケティングでは、本社が決めて導入した戦略の展開に対する顧客の反応から学ぼうとする。ここでは、間断なき戦略の修正が行われる。

今は、ラーンのマーケティングの時代である。そして、日本の強みは、「顧客から学び続ける」ところにある。

日本で成功している外資一例えば、コカ・コーラやP & Gが、ラーンのマーケティ

ングの代表企業に選ばれるようになってきた。

面白いなあ、これからがなあ。

みずぐち けんじ
水口 健次

(株)戦略デザイン研究所
代表取締役

最優先と最重点はひとつ

忙しいのと忙しがつているのは違う。忙しいと思っているうちの半分は雑務・雑用だ。ネットの普及で仕事の合理化や簡略化がすすむのかと思ったら、書類づくりが増えメールの確認で間接的な仕事が増えてしまった。

目の前のことや、現象として表われていることだけこなす仕事のやり方は、いつのまにか全体や全貌を見失うことになり、みんなが「あたふた仕事」に明け暮れている。「あたふた」や「どたばた」で忙しいといわれては会社は一步も前へすすめない。「なにがいちばん大切なこと」か、そのために「どれをいちばん急がなければならないか」を毎日いつも点検して順位をきめて動くこと。これらには「個人」としてまかせられ

ている分担業務と、全体の動きをわきまえた「グループやチーム」の仕事がある。前者は自分で管理することであり、後者は強いリーダーシップのもと全体力をあげるために気ばたらきすること。整理がきちんとできている人は忙しくない。

みたむら かずひこ
三田村 和彦

三田村和彦企画事務所

目指すは、新しいライフスタイルの創造

現在、新しい法律の制定作業に参加している。と言っても、私は官庁でも学者でもない。

8年前に会社を設立し、現在我々が進めている事業は「電子マネー」。キャッシュレスな社会を作るだけではなく、現金にはできない様々なサービスを生み出すこと、新しいライフスタイルを創造することが、我々の目指していることだ。

諸外国を見ても、電子マネーがこれほど普及している国はない。正直、自分たちでもここまで普及するとは思っていなかった。非接触 IC カードの開発、乗車券としての利用、そして電子マネーへの応用、携帯電話への IC チップの搭載、全国のコンビニエンスストアなど8万店以上の店舗へ

の端末設置、8,000万枚以上の IC カードの普及など、目まぐるしい事業展開の毎日である。そして、現在は電子マネーに関連した新しい法律の制定に参加している。

これから目指すサービスは、日常の電子マネー利用による購買行動データを活用した、マーケティング支援や、行動履歴ターゲット広告への応用である。新しいライフスタイルの創造を目指して、電子マネーの進化はまだまだ続く。

みやざわ かずまさ
宮沢 和正

ビットワレット（株）
執行役員 常務

坂の役割

TV も電話も Web もない江戸時代には、情報は人の往来によってもたらされていました。人の往来量の増加が、情報の量や質を高めることにつながっています。

街道は地域を結ぶ情報の主要幹線ですが、地域内で情報が流れる重要スポットは坂です。

坂ができた場所は、そこで多くの人が上り下りする理由があったからです。

東京の坂名の多くは、坂の上下や途中にある江戸時代の寺社や武家屋敷に由来するものが多いですが、そこが情報の受発信の重要拠点であったからです。

富士見坂・潮見坂などは、天候や海の様子などの生活に影響のある情報を観察する地点でもあったようです。暗闇坂や幽霊

坂などは、恐怖を感じながらもその坂を通ることで都合のよい事情があったのでしょう。

坂を通じて、江戸時代の情報の拠点や流れが目に見えられます。

現代の口コミや CGM という情報の流れの中でも、キーになる様々な「坂」の地点を見出すことが肝要だと考えます。

みやた まさひで
宮田 應秀

森永製菓（株）
食文化研究開発センター
センター長

経営組織と HRM のシステム結合

経営活動を構成するシステムは益々高度化し精緻化してきている。しかし、システム間の結合や連携の状態は悪化しており、経営活動の整合性や有効性を低下させていることは否めない。ここでは、経営組織と HRM のシステムをとりあげ、両者を結びつける具体策をいくつか示すことにしたい。

第 1 は、組織業績の評価に「人財の育成度」を加えることである。「分掌業務の遂行度」と「部門戦略の推進度」を主体とする組織業績評価では、HRM との結合はムリである。

第 2 は、部門間ローテーションを「人財育成の観点」からも行うことである。事業展開のための人事配置にとどまらず、キャ

リア開発のためのローテーションを行う必要がある。

第 3 は、部門組織内での「職務再設計」を制度化することである。職務を再設計するねらいは、組織メンバーの職務と能力のバランスをチェックし、本人の能力レベルを上回る職務を開発することにある。

むかい すずむ
向 撃

経営コンサルタント

これからは「カッコイホテル」

ホテル業界は、この数年リッツカールトンやらベニンシュラといった「外資系高級ホテル」のオープンが相次いでメディアでも大騒ぎになっていた。ところが、投資ファンドがバタバタ倒れ始めた途端に、今度は日本の伝統を活かした日本的なホテルがもてはやされる時代に変化する。このパターンは、ホテルという歴史を細解くと世界中にある。

ここで断言しよう。ホテルの未来像。これからのホテルは「カッコイ！」これがキーワードになります。ホテルジャーナリスト歴 32 年、ホテルコンサルタントとして産業再生機構委員などの経験から、ホテルの究極のポイントは「ホテルがカッコイ場所になること」という結論を得た。

外観、ロビー、客室、レストラン & パー、宴会場、スパ、ショッピングゾーンのどれをとっても「カッコイ」ことが条件になる。当然ながら、サービスも抜群のカッコイものでなければならない。

むらかみ みのる
村上 実

(株) オータパブリケーションズ
取締役 経営調査室長

企業よ、いまこそ、パリティ・ブレイカーたれ

どこみても平均化したコモディティと応用も差別化と個性化なし。いつこをみても同じもので面白くない。それがいまのマーケットだ。これでは顧客を吸引できないのは当り前のことだろう。ここで必要なのは独創性ゆたかなコア・コンピタンスの発揮しかない。それにはイノベティブなアイデアと発想力の地熱だ。その原動力は研究、経験のレビューと知恵の結集から生むしかないのだ。

いま、ダイバーシティの時代—多様な人間と思いをもち知恵の源—人間を銘柄創造の泉としてみることだろう。要は人財の内蔵する想いもつかない知恵と発見力だし、発明力だ。

わが国の企業力は、個性・差別的優位性

づくりにある。このことをしっかりふまえている企業は強い。開発力と自信と誇りをもって仕事に集中するからだ。スズキ自動車の生き方、コマツの生き方、どの成長企業をとっても、ドミナントなコア・コンピタンス磨きに成功をおさめている。ぜひ自分づくりをまい進してほしいものだ。

むらた しょうじ
村田 昭治

慶應義塾大学
名誉教授 商学博士

今、新潟に注目！

新潟は、明治の初めには日本一人口の多い地域でした。肥沃な越後平野のおかげで農業も盛んでしたし、上杉謙信をはじめとする戦国大名が数多く出た場所でもあります。

東京の人口で一番多いのは、新潟県出身者が約400万人にのぼります。人口も輩出し、農産物も多く産出し、エネルギーも供給しています。ご存知でしょうか。JR山手線の電気は全部、新潟県のダムからきているのですよ。石油の生産も日本一ですし、天然ガスもです。食糧の自給率は100%なんです。

戦後、どうしてもアメリカに面している太平洋側を表日本と呼ぶようになってしまいました。江戸時代までは物流のほとんどが船で日本海を通って行なわれていました。京都・新橋に並んで新潟が、今も三大日本芸妓の地といわれていることからわかりますがそれだけ、コメを中心とした穀物などを全国に供給する港として栄えてきたということだと思います。

人材育成の面でも新潟にしかない専門学校、たとえばスキー、スノーボードというウィンタースポーツの専門学校やアウトドアの専門

学校でプロフェッショナルを育てています。その分野で生きるというプロを養成して、スノーボードのオリンピック選手も出しています。

アルビレックス新潟というプロサッカーチームをもち、5年前までは42,300人のスタジアムがいつも超満員、観客動員数日本一を5年間続け、サッカーチーム二部リーグ(J2)でなんと世界一の観客動員数も記録したのです。そして、J1昇格を果たすのです。スポーツから地方が伸びるという発想も新潟のすごさであるでしょう。

確か、水口先生からいただいた水口ラベルのお酒も新潟県のお酒だったと思います。日本一の蔵の数を誇り、名酒も数多い、まさに注目の新潟県！但し、小売業のお菓子売価が日本一安いのが気になります。そこにも私は注目してます！?

むらた よういちろう
村田 用一郎

カルビー(株)
広域量販部

権現堂の花便り

埼玉県の幸手に権現堂という堤がある。桜と菜の花が同時に開花し、黄色とピンクのコントラストが見事であることから、近年、観桜の名所と謳われるようになった。

権現堂川は暴れ川として恐れられ、江戸幕府開闢以前から、築堤工事が繰り返して行われてきた。その堤を桜並木にしたのは大正4年のこと。桜祭りが盛んになったのは昭和に入ってからである。東武電車が浅草から臨時電車まで出していた。戦後GHQの命令で伐採されたが、昭和24年に再び植樹、現在にいたっている。

菜の花の作付けは昭和63年からと意外に新しい。これがきっかけとなってTVなどにも頻繁に取り上げられるようになったが、それにとどまらなかったことが、地元の底力である。NPO法人幸手権現堂桜堤保存会を設立。オフ

シーズンの集客を目指し、四季折々の花を咲かせることとなった。今では、春の桜、梅雨の紫陽花、秋の曼珠沙華、冬の水仙と8ヶ月は花が絶えないようになった。動員されるボランティアは延べ1,460名ほどとか。

黒糖羊羹で知られる、早稲田屋の若旦那も、イベントのたびに臨時販売所に立ち、「まんじゅしゃげ饅頭」とか「すいせん饅頭」などを販売。おとずれる人々と花談義にくれている。花と祭り町おこしの三位一体の好例となることを祈らずにはいられない。

やじま りゅう
矢嶋 隆

早稲田速記医療福祉専門学校
教員

ブランドより銘柄

近ごろは、むやみに英語が使われる。筆者が日本経済新聞社に入社したころ、原稿に英語を入れると、社長の大軒順三さんが「英語は使うな、日本語で書け」といわれた。日本人の読む新聞だから、日本語がわかりやすいという理由である。

英語のブランドに当たるのは銘柄である。ブランドはもともと「有罪人に押しした焼き印」のことでよくないイメージだ。一方、日本語の銘柄は上等の物の意味である。にもかかわらず、銘柄よりブランドという単語が多く使われている。

今、欧米ではブランド資産論という理論も登場しているが、日本では室町時代に京都の柳屋が当時、大量生産の始まった酒に六星紋という銘柄を付けて売り出した。売

れ行きがよかったので、同じマークで売り出す競争相手が増え、これを社長の柳屋家俊は幕府に差し止めの訴訟を起した。結果は不明だが、今でいうブランド資産の考えがあったのだ。

やまき としお
八巻 俊雄

東京経済大学
名誉教授

世代交代

私は、ボランティアで週末、地域の子どもたちにサッカーの指導をしています。チームは、現在70名の子どもたちを50代コーチが5名、若手コーチが4名で指導しています。昨年、大きな変化がありました。6年生が卒業した後、子どもたちの数が30名台まで減少。そのとき、若いコーチたちから、自分たちの指導方法で指導をしたいとの申し出がありました。結果、当時の監督(50代)は意見が合わず、退部。そこで残った50代コーチが話し合い、若手の方針でやってみよう決めました。コーチングはするが、部の運営は一歩引き、彼らに任せる。運営はアドバイスと支援にまわる。彼らは、入学式の日に募集のピラを配り、HPを立ち上げ、父兄の理解や、

対戦相手の募集を始めました。試合や練習の状況がわかることで、部員は一挙に30名以上入部、試合が増え、子どもたちのやる気も増してきています。50代が元気もいいのですが、任せてみるのもいいものです。これからが楽しみです。

やまもと よしお
山本 義夫

ハウス食品(株)
マーケティング企画推進室兼事業開発室
室長

「観る」京都に+αの「体験」を

DigiStyle (デジスタイル) 京都という観光情報ウェブサイトを運営しています。コンテンツはグルメや観光、京都の歴史など多彩です。その中のイベント情報は、日々行われる京都の行事をご案内しています。「京都の」と言っても、現在はまだ京都市内とその周辺が中心で、今後、徐々にそのエリアを京都全域に広げる予定です。

DigiStyle 京都のお客様は、40代以上の方が中心です。この方々は、京都で何か新しいことをしたいと思われる半面、京都でお気に入りの過ごし方をおもちの方も多い層です。DigiStyle 京都では、イベントカレンダーで京都の行事をシンプルにお伝えし、京都探訪を応援しています。そしてもう一つは特集「京都感動体験」で、京都

で何か体験することをご提案しています。どれも半日程度ででき、全てスタッフが自ら体験しているおススメばかりです。「お気に入りの」京都に+αの楽しみを。両方の欲求にもシンプルにお応えできるサイトが、DigiStyle 京都です。京都在住の方も、京都を訪ねてみようかなとお考えの方も、まずは一度DigiStyle 京都におこしやす。(http://www.digistyle-kyoto.com/)

よしの えりこ
芳野 絵里子

大平印刷(株)
企画部新規事業課

成長と膨張

金融破綻、財政破綻、また企業の不祥事など、また起こってしまったかという感が強い。世の中の好ましい成長は誰もが望み目指すところであるが、人間の止まるところを知らない底なしの欲望によって、いつの間にか成長路線が膨張路線に変わってしまったことに気付かずにきてしまったようだ。

企業も適正な成長路線を描き、将来の経営に思いを馳せるが、ここでもときに、成長が膨張に変わってしまう現象が見られるのではないか。事業開発、製品開発は企業成長の要であるが、あるとき振り返ってみると、想像以上に全体の製品数が増えてしまっている。いきおいマーケティング費用の分散を余儀なくされ、その結果、既存主力製品の維持拡大に十分な努力が継続できないことにもなる。本来、企業経営にとって本業や主力製品

の重要性は言うまでもなく、全体の製品アイテム数との関係で、その売上構成が戦略的に目標管理されるものでなければならない。これは底なしの欲望によってではないが、製品管理の不徹底という点から膨張路線に入ってしまう例といえる。

膨張戦略を続けていけば、いずれ破裂に直面するが、成長戦略であれば、全体の製品アイテム数の維持や縮小など戦略に、幅をもつことができる。維持、育成、開発の三者のバランス管理が常に求められるところであり、これは原点回帰でもある。

よねた きよのり
米田 清紀

(株) マーケティングソフト
代表取締役

思いやりが豊かさの源泉

「フードバンク」という仕組みに興味があります。「フードバンク」は、メーカーや小売店から消費期限などを理由に廃棄されている余剰食品を、必要な人たちに無償で届ける活動です。2000年に東京で始まり、その後全国に広がりました。低所得者や福祉団体など、生活弱者の暮らしの糧として活用されています。レストランやコンビニでまだ品質に問題のない食品が廃棄されているのを目にするたびに、もったいないなぁと感じていましたが、自分自身の生活を振り返ってみても、冷蔵庫の中で腐らせてしまった食材やまだ食べられるのに賞味期限が迫ってきたことを理由に捨ててしまうことが多々あります。「フードバンク」は現在ボランティアな活動ですが、とても

必要な活動だと感じます。食糧不足が懸念されている一方で、まだまだ改善できることは山ほどありそうです。地球環境や地域、人へのやさしさがますます求められます。

よねだ けいたろう
米田 敬太郎

特定非営利活動法人 MCEI

新しい可能性

2011年7月24日をもって地上アナログテレビ放送が停波する。停波後の跡地、VHF帯の一部を利用して、「携帯端末向けマルチメディア放送」という新しい放送サービスが始まろうとしている。この新しい放送サービスは、携帯電話や携帯型メディアプレーヤー、車載情報端末などに向けて、動画や音声、画像や文字など様々な種類のコンテンツを提供する。

一方、通信の世界でも2011年に向けて、NGN (Next Generation Network) の普及進展、Wimaxの本格化など、有線、無線のインフラ環境が整ってくる。

いよいよ本格的な放送と通信の融合社会が到来する。法制度の整備など取り組むべき課題はいろいろあるが、オールIPでの

デジタル時代にふさわしい、新しい端末の開発、新しいコンテンツビジネスや広告ビジネス、各種プロモーション手法の開発など新しいビジネスの可能性が広がる。この新しい可能性を追求すべく、関連する業界の企業では検討・模索が始まりました。

さあ、勝負はこれから。

わかばやし けんぞう
若林 健三

NECビッグロープ(株)
執行役員

ECO ひいき

2008年、この日本の洞爺湖でサミットが開催され、マスコミをはじめ“環境”への注目が露出し、お客様の意識が変わり始めている。これを「ECO ひいき」という言葉で捉えたい。言葉の響きはあまり良い印象ではないが、表記を目で追うとよくわかる。

お客様のすべての価値判断基準が「ECO」におかれる時代が到来した。

ECOに配慮した商品を選択する…

ECOを意識したお店を選択する…

そして、

ECOに真摯に取り組んでいる人を信頼する…

わが社も1本の使い捨てない電池eneloopから提案をはじめ、「環境・エナ

ジー先進メーカー」への変革を推進している。お客様の心が躍り喜んでいただける商品をお届けしたい。そして、地球を未来の子どもたちに還すためにも貢献していきたい。

その想いを忘れず、心にとどめていただくためにも「ECO ひいき」を奨励していく。

わた のぼる
和田 昇

三洋電機コンシューマエレクトロニクス(株)
家電事業部営業統括部/
地域店営業部担当部長

中小企業の優勝劣敗のポイント

中小企業経営の強い点として、よく言われることに、

①小回りがきく。

②ピンチをチャンスとするしたたかさがある。ということがある。

しかし、これは中小企業であればどんな企業でもできるわけではない。

「小回りがきく」には、オーナートップとの日頃からの正しい「決断」と、それに対する社員とオーナートップの「信頼」関係が確立していなくてはならない。「決断」と「信頼」関係が不確かな企業は、小回りはきかないのである。

決断は正しくなければならぬ。そのためには、現場の状況を的確に把握していなければならない。それが的を射るからこそ、信頼関係が成り立つのだ。

「ピンチをチャンス」にするには、その状況を切り抜けて、自己成長が可能な市場に入れるもの作りの「技術」があつてこそ、可能なことである。精神論だけでは、チャンスをつかむことはできない。

それは、常日頃から自己成長の可能性を探る市場進入を考え、そこに求められる技術を育成してついでこそ可能なのである。

ただ今、中小企業はかつてない厳しい環境に置かれている。この優勝劣敗を決めるのは、やはり日頃の正鵠を得た地道な努力だと思う。

わたなべ えいこう
渡辺 英幸

(株)会社業務研究所
代表取締役所長

Focus on People

We are often reminded that effective communication is the “lifeblood” of any organization. Personally and professionally, effective communication is essential to ensuring the right outcome is achieved.

In marketing, this means getting the right product in the right place at the right time. Such success is achieved by people; in design, manufacture, and marketing. Rarely achieved by accident, such success results from effective decision-making.

If a company were to invest USD2m in new equipment, there would be financial analysis, technical analysis, manufacturer reports, external evaluations, and a thorough cost/benefit analysis to ensure the project delivers results commensurate with the investment. The investment in the decision-making process alone is significant.

Yet companies tend to invest much less in decision-making when it comes to hiring people. Instead, decisions are often left to a Senior Manager or Director to hire who they want, with very little assessment or evaluation of their decision.

Even though an employee earning USD200,000/year will cost the company close to USD2m over a 5-6 year period — even though hiring the wrong person could be much more costly than buying the wrong equipment, assessment and attention to detail are often missing in the decision-making.

It is essential companies use the same thinking to get the right person in the right place at the right time.

Alan Kneale

CEO, Auxilium Group

Viral and Affiliate Marketing

Marketing is changing. Big business is still spending big on producing film clips for TV — but now they also ask their PR departments to arrange for the clips to be distributed by viral and affiliate marketing methods. Even politicians understand the Internet's importance in getting their message out— but unfortunately, they still produce some pretty boring clips, thus missing out on the energy and intensity such marketing can generate.

Perhaps one of the most exciting aspects of this new marketing technology is that smaller businesses can also take advantage of it. The Internet provides a level playing field. It is even possible that micro and home-based businesses, excelling at word of mouth, have an advantage in using viral or affiliate marketing strategies. Cost effective and manageable, especially when time, people, and other resources are short, networking and word of mouth are core small business marketing tactics. Relationship-dependent, small businesses are heavily into building relationships via networking.

‘What can I do for you?’ — not ‘What’s in it for me?’— is becoming a major theme amongst micro and home-based operators. It is this desire to help that allows this type of marketing to flourish amongst smaller businesses. In Australia over 85% of all small business is micro (employing fewer than 5) and 67% of businesses are run from home, it

is no wonder they are leading the viral and affiliate marketing revolution.

Barbara Gabogrecan

Melbourne Chapter President

Incentives that Actually Incent

Volunteer organizations do not pay their volunteers in money. Instead, they reward them with a sense of belonging and sense of accomplishment. For many people, belonging is a more powerful attraction than cash is.

What if you applied that principle to the product/service you are selling? Start with the idea that basic quality is a given -- that all companies provide adequate quality. What is left to make the difference? Design? Yes, but design is itself in large part an appeal to the sense of belonging. It is a way consumers can proclaim, "I am a person of good taste." Ditto for being environmentally responsible. Even mundane products such as beertry to create community — witness all of those beautiful-people celebs in the advertising. They are projecting a "drink this beer and you'll be part of the beautiful-people celebs' community" message. It is an old technique, but it is no less true for being old.

And now with the Internet, you have enhanced community-creating tools available. Are you using them to connect with your customers? Or just to push the product/service short-term with money-off offers?

Fred Uleman

Japan Research (ret.)

When is More Information too Much?

Suppose that your IT outsourcing supplier or advertising agency brings you a proposal to provide you with an Internet portal that tracks their performance in real time. Sounds like a great idea. But is it?

Who would have access to the portal? Are you ready for the tsunami of comments, complaints, or flame wars likely to be generated if access were truly open? Are your executives ready to negotiate the meaning of what that endless stream of numbers tell you? Can they separate the significant change from the statistical noise and not be driven crazy? Could be you need to stop and think about your processes.

Yes, you should have people at the radar screens ready to detect an emergency. But the captains of your ship need time to think before they plot your future course.

John McCreery

The Word Works

2008年も残すところ1ヶ月足らず、今年もいろいろなことがありましたが、やはり私たちにとって衝撃であり、とても悲しい出来事となったのは、水口先生がお亡くなりになったことです。大変貴重な指導者を失うこととなりましたが、私たちはまだまだ生きつづけ、先生からの教えや意志を引き継ぎ、確かな未来を切り拓いていかなければいけません。

2008年9月、先生は自身のコラムの中で、次のようにおっしゃっています。

「わたしたちは、自分で太陽を輝かせることはできない。酸素をつくることもできない。ただど生きている。なぜ、それが可能なのか。それは、大きくいえば、地球46億年、人類6000年の知恵の中にあるからである。言ってみれば、わたしたちは、自分で生きてるんじゃない、『生かされて生きている』のである。それともうひとつ。わたしたちが、いまの形で毎日仕事を遂行できるのは、すぐそばにいる数人のスタッフの心配りと犠牲によって可能になっているのである。だから、大きく考えても、小さく考えても、上を見ても下を見ても、右を見ても左を見ても、とにかく、ただ感謝する以外にないのである。この感覚、『生かされて生きている』という信

念があれば、いろんな困難を突破できるはずである。価値実現営業のネットワークも必ず大きくできると考えている。勝負はこれから。元気出していこう。」

25年間発行を続けてきたMCEIの「百人百語」は、これまで多くの皆様のご提言により、厳しく険しいこの世の中を生き抜くための勇気や知恵を与えてきました。「百人百語2009」も様々なヒントや気づきが詰まっています。ご寄稿いただきました皆様に、編集委員一同心よりお礼申し上げます。

末筆ながら、2009年が皆様にとってよい1年となりますよう、お祈り申し上げます。

2008年12月9日

編集委員

- ・福崎 隆司
- ・石井 信江
- ・小野瀬修一
- ・田中 早苗
- ・坪田佐保子
- ・廣野 朋子

百人百語 2009

発行日：初版2008年12月9日

編集・発行：特定非営利活動法人 MCEI

事務局 〒102-0093

東京都千代田区平河町1-9-5 平河町小泉ビル4F

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

T O K Y O / O S A K A

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、渡米研修した故 水口健次氏(元 東京支部創設理事長)が、1969年東京に支部を設立、以来40年間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。