

50th
Anniversary
記念号



100 People, 100 Voices

MCEI 東京創立50周年記念特別企画

◇巻頭企画

創設理事長「水口健次」提言集

◇巻末企画

MCEI 東京創立50周年マーケティング年表

創設理事長「水口健次」講演アーカイブ



MCEI 東京・MCEI 大阪

MCEI 東京支部 創設理事長
「水口健次」提言集



イラスト：タラジロウ

MCEI 東京はおかげさまで 2019 年で創立 50 周年。
「百人百語 2020」は 50 周年記念の終尾を飾るものです。
そこで巻頭に、1979 年から 2009 年まで 31 年間にわたる
「百人百語」の水口創設理事長の提言を、
さらに 1999 年から MCEI 研究会会場のみで配布された
コミュニケーションペーパー「SCOPE」の新年号ごとに掲載された
貴重な水口提言 10 本も全て収録しました。

時は流れ、水口創設理事長が亡くなられてはや 11 年。
収録された水口提言は、まさに「不易流行」、
至言の数々と言えるのではないしょうか。
ぜひご一読頂きたいと思います。

MCEI 東京も 2020 年から、新たな一步を歩みだします。
水口創設理事長に薰陶を受けた諸先輩も、
そうでない方々も、本企画から
何か明日へのヒントを感じ取って頂ければ
これに勝る喜びはありません。

2009 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りそうとする。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。

2008 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。



2007 顧客接点の崩壊

コンビニのスタッフの名前。李さんとか徐さんとか董さんとか…になってきた。訓練を受けてるんだろうが、アレッと思うときがある。

大体、どこもここも、スタッフが減った。いない。ファミレスがそうだし、駄菓子屋がそうだ。早い話。日本の顧客接点は崩れできている。どうして、こうなったのか。

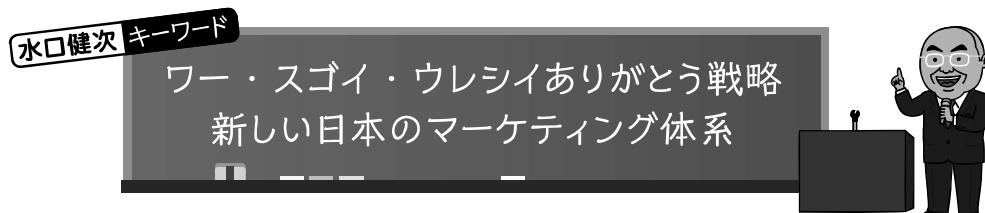
コストダウンだ。社員を減らして、パート、アルバイトにしたのだ。その上で、そのパート、アルバイトを減らしてきている。

若い層の質が落ちてるのも響いている。叱られたことのない人、喜ばれることに喜びを感じない人が多い。

グチを言っても仕様がない。どうしたらいいんだ。どうする気だ。

まあ、やっぱり鍛えること、動機づけることだ。もうひとつは、それを前提にして、システムを変えることだ。

そして、大型店じゃなくて、家族経営の店にチャンスがあると思う。



2006 営業のベストプラクティス

慣れたことではすまなくなった。新しい理論と新しい実践から学ばなければならぬ。「こうしたらこうなった」というテストズミの知恵をベストプラクティスと呼ぶことができる。ベストプラクティスには、3のレベルがある。ひとつは、自社のそれ。その次は、業界のそれ。そして、三番目に、業界を超える「時代のベストプラクティス」。

生産の現場では、毎月、毎年、ベストプラクティスが確認、整理されていく。後戻りできない工程革新が続いている。

それにたいして、営業の現場では、自社のベストプラクティスさえも、確認・蓄積されていないばあいが多い。「あのときは頑張った」という記憶だけが残っている。

許せない。これで、営業の革新と進化が起るハズはない。営業担当の役員というのは、一体、何をしているのだろう。



2005 人口は減る、大都市が傷む

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

わかり切った話だが、痛烈な事態である。

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

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

これから研究の要るところだが、地域問題として、ひとつハッキリしていることがある。それは、団塊とその上が集中しているのは大都市だから、相対的にパワーを落とすのは、間違いなく大都市だ、ということだ。

人口は減る、大都市は傷む。

今までの経験ですむことはいつもない。

また、新しい課題への準備が必要となる。



2004 価値実現、感動プレゼン

安く売ること、安く売れるようにすることが勝ち残り戦略の大潮流になっている。メーカーも流通業も。そのために、なりふりかまわぬ激変をくりかえしている。

オカシイ。

消費者の要求は、そんなところはない。低価格を基本戦略にしたマクドナルドとダイエー。この2社に対する現在の消費者の仕打ちを見れば話はハッキリしている。

だから、もういいかげんに、価格から価値へと転換しなければならないときである。価値を開発すること、その価値を顧客のものとして実現すること、そこに勝負をかけなければならない。

そう考えると、実は、営業の任務は、価値実現の感動プレゼンを準備することだということがわかる。

「明治おいしい牛乳」「力ゴメトマト畑作戦」。この2つは、そういう意味で、賞讃すべき挑戦である。日本のマーケティング、捨てたもんじゃない。



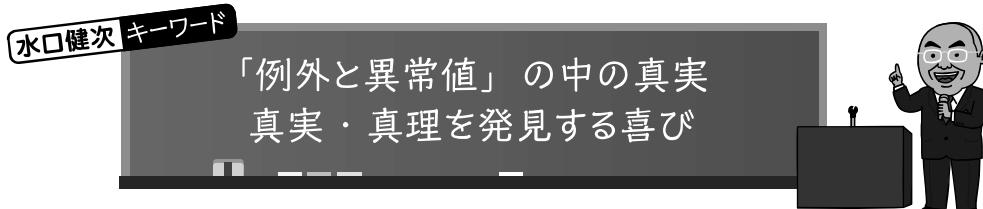
2003 キレイなメーカー

駅で買う雑誌『WEDGE』、9月号が「もう何も信用できない！権威崩壊する日本社会」という記事を載せた。雪印、協和香料、ダスキン、みずほ、三井物産、日本ハム、東京電力と続く不祥事のことである。

食品に限つては、雪印食品は消滅したし、日本ハムの売り上げは40%ダウンとなった。食品表示が信じられないという消費者は、内閣府の調査で66%に達している。さて、企業は、どう対応するのか。

流通業者は、たしかな商品を探し、情報開示を積極的に行って信用を回復しようとヤッキである。イトーヨーカ堂は、「いまこそ、made in Japan」の戦略を打ち出した。

素人には分からぬのだが、業界のプロなら知っている「キレイなメーカー」に注文が急増している。さて、そんなメーカー。どこも、シェアトップではないところ、宣伝量1位じゃないところばかりだ。なんとも皮肉な話ではないか。



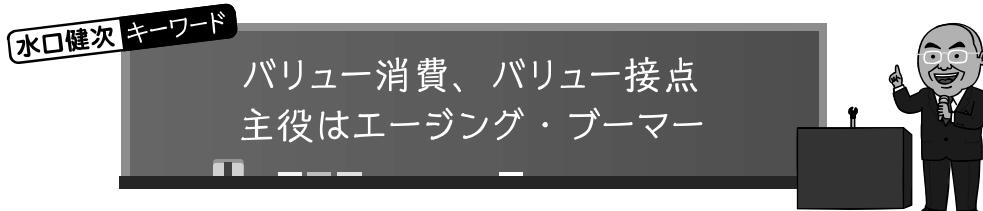
2002 時流の強者

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

「時流の法則」というものも確認することができる。10年前には存在しなかつた強者たちである。誰も解決していなかった課題を解決した企業である。今までになかったビジネスモデルをつくり上げた企業である。ユニクロ、アスクル、ロックフィールドは、その典型とみることができる。彼らの経営の戦略原理は次の5点に集約できる。
①顧客ダイレクト
②ソリューション
③連続自己革新
④機能連結力
⑤情報システム
さらにもうひとつ追加すれば、すべて「顧客接点サービス」企業だという点である。かれらは、接点のブランド化に成功している。

2001 230年目の到達点

アダム・スミスが、「諸国民の富」を書いたのが、1776年。イギリス産業革命がもたらした分業、専門化の利を説いたものである。それ以来、消費と生産とは、分断され続けた。消費と分断された生産が巨大になったから流通が必要となった。巨大な製造業は、メディアのサポートを受けてブランドを確立した。こうして、寡占メーカーができ上がった。同様に、巨大な流通業は、チェーン・オペレーションを強め、寡占流通企業となった。両者は鋭い対立を示しはじめた。メーカーは、クーポンをはじめとする顧客刺激策で流通を締めつけ、流通はPB商品を開発してメーカーに対抗した。さてー。1999年、アメリカ商務省は「デジタル・エコノミー」の調査結果を発表した。情報革命がつくり出す新しい可能性の提案である。ほぼ、230年かかるて、生産と消費は連結されることになるのである。なんともすごいドラマではないか。面白い時代を生きているということである。



2000 超大からのイジメ

小売とメーカーとの関係が、「小：小」のときは「相対取引」、「大：大」のときは、「取組関係」、もしくは「同盟関係」になると説明してくれたのは、谷口優さん（四日市大学）だ。

いま、ビッグチェーンは、とくに強い立場にある。といってみれば、「超大：大」の形になっている。このとき、超大からの強烈な要請が出てくる。コスト的にも時間的にも、耐えられないレベルのことがある。「超大からのイジメ」と感じているメーカーの友人たちも多い。

どうして、この苦痛に耐えればよいのか。どうして、この困難を乗り越えればよいのか。メーカーにとって、答はたったひとつ。誰もつくれない価値を開発・提供することである。ほんとうに、特徴のあるメーカーになることである。

そういう存在になったときだけ、ビッグチェーンの集客力は、圧力ではなくて支援力になる。



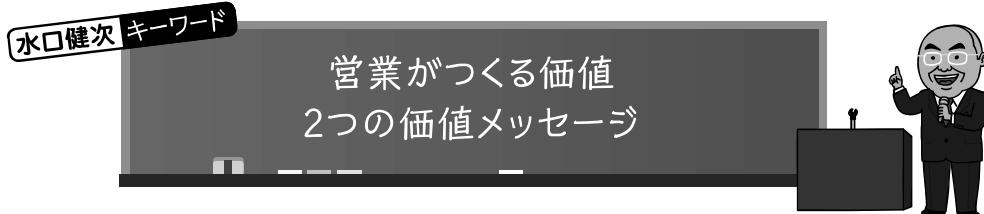
1999 政府の無策を責める資格

66% の人が、自分と自分の家族の「失業の不安」を感じている。そういう事態になっている…日本は、ハッキリと大不況である。

この困難にたいして、政府と政治家と官僚とがやっていることが、何とも頼りない。力強さと真剣さが足りないように感じてしまう。

しかし、もうひとつ、不思議でならないことがある。専門知の組織、学会が無数にあるハズだが、その学会から、「こうすべきだ」という提言が出ていない。他方、経験知の集団、業界団体も一杯あるにちがいないのだが、そこからも、意欲に溢れる提言が出てきていない。

どういうことなのだろうか。不思議である。許されないことだと思う。これらの学会と団体の幹部に、「政府の無策を非難する資格はない」といわざるを得ない。MCEI のメンバーは、それぞれに、そして一緒に、誰も出さなかつた答をさがしている。この百人百語もそのひとつだ。



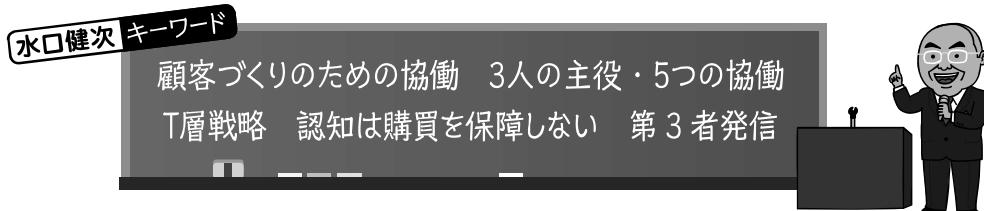
1998 この「ずれこみ」の悲劇

日本の消費は、完全に女性たちによって牛耳られている。おそらく、世界に例をみないほどの完全さであろう。夫たちが、給料の全部をわたすからである。

それほど、女性が支配している社会で、製造業であろうが、流通業であろうが、すべての意思決定を男がしているというのは、一体どういうことであろうか。この「ずれこみ」がもたらす悲劇は大きい。すでに大きい上に、これからトンデモナイことになる。

日本は、毎年弱くなっているけれども、この事態が続くと、もうとりかえしのつかない状況に陥るだろう。

ツライ。クルシイ。ナサケナイ。



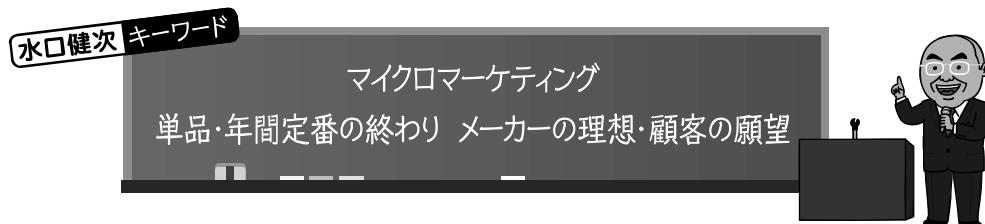
1997 商品を減らした方がいい

あれほど沢山の新製品、あれほど多くの季節商品、あれほど多様な地域ブランドが追加されているのに、ビールの定番 5 ブランドのシェアは上昇し続けている。'96 年には、87% に達すると聞く。

とんでもない飛躍の提言をする。

商品を減らした方がいい。いまはそういうときである。減らしたら、次の 4 つの成果が出てくる。

①生産コストが大幅に下る。作業効率がよくなる点が大きい。②営業が強くなる。商品を減らせば、営業は既存主力を本気で売らざるを得なくなる。③コンセプトが伝わるようになる。他のモノによっては得られない特別の価値が市場に伝わるようになる。④販促の効率化が進む。コンセプトのしっかりしたモノにかける金は生きてくる。



1996 流通業者も価格を卒業する

日本の消費者はすごい。ぼう大な人たちが価格に敏感な買い物をしたのだが、その大半が、もっとぴったりの価格へと移動しはじめた。スーツについてもビールについても。

もっとすごいのは、日本の流通業界もまた、価格を卒業しはじめたことである。かれらは自分たちがおかした失敗から、早くも教訓を得はじめている。

ということは、こういうこと。日本のビッグチェーンの多くは、この 3 年間に、PB の比率を一挙に高めた。売上げが落ちることは覚悟の上であったが、なんと、利益も大幅に落とす結果となってしまった。

ビッグチェーンの利益の源泉は、価値ある NB をキチンと売ることの中にあるかもしれない、と気づきはじめたのである。

メーカーは、もっと自信をもっていい。その上で、メーカーは、もっと価値ある商品をつくらなければならない。



1995 産業社会のゆきづまり

産業革命が製造業を創り出した。製造業ができたので流通業が必要となった。この2つの産業が独白の成長をはじめて200年経った。

今、産業社会がゆきづまっている。

ひとつは、巨大な豊かさを実現しながら、巨大な貧困を解決できないでいること。もうひとつは、製造業と流通業の間に、計り知れないムダを産みだしていること。早い話、製造業に増えているのは、製造をしない人であり、販売業に増えているのは、販売をしない人である。

このゆきづまりからどう抜け出せばいいのか。ひとつは、製造業が流通業を外して、直接顧客と結びつけばよいのである。その努力は始まっている。もうひとつは製造業と流通業の合体がある。これも始まっている。それにもうひとつ、別の連結システムづくりも考えられる。

ハッキリは分からぬ。これからだ。



1994 「価格」の時代の「価値」戦略

日本にいま、価格の時代がきている。

ヨーロッパとアメリカでは、もっとはっきり価格の時代がきている。ナショナル・ブランドのシェアは下がり続け、プライベート・ブランドのシェアは上り続けている。

価格の時代のマーケティング戦略とは何か。

方向はふたつ。

ひとつは、価格対応力をつけることである。日本で買われているカボチャの66%は、南米チリの産物である。日本の消費者がそれを求めているのである。

もうひとつは、非価格対応である。

消費者は、知っているもの、判断できるものを、もっと安く買おうとすると同時に、知らないもの、もっとすばらしいコトに出会いたいとねがっている。

価格の時代に新しい価値をどう創造するか。そしてその価値をどうやって伝達するか。そのフィロソロフィーとノウハウが、いま要請されている。



1993 営業の終了

『買い物の社会史』を書いたモリー・ハリソン（♀）によれば、「パン屋にいく」ということが、パン職人のところにいく、からパンを仕入れて売っているところにいく、に変わるために200年かかったという。

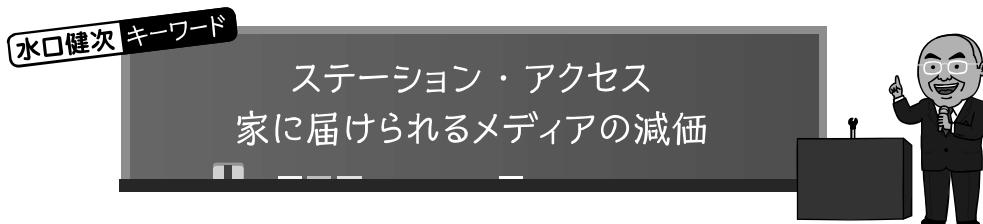
200年目に産業革命が起り、規格品の大量供給が行われるようになったわけである。流通の発生だし営業の誕生である。

それからまた200年。いま20世紀末。メーカーの営業がおかしくなってきている。元気が出なくなっているし、効率が上がらなくなっている。

なぜそうなったのか。

ひとつは、組織小売業の商談ルールが、旧営業システムでは対応できないものになってきているからである。その上に、かれらの一部は、営業とつきあわない仕入政策を開発しあげている。

一方、営業をメーカーの中心業務と思わない社員も増えている。営業はいま、その長い歴史を終了しつつある。



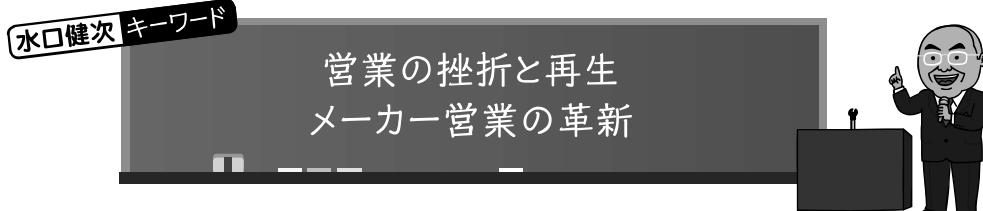
1992 アルバイト・チャネル

業種別の専門小売店が潰れていって、GMSやCVSやDSが勢力を強めている。これらには、いくつかの共通の特徴がある。

- ・業種店ではなくて業態店だということ。
- ・業種破壊業と呼べる作用をしていること。
- ・品揃えがひろく、フルラインで、ワンストップ・ショッピングができること。
- ・チェーンオペレーションを行っていること。

それに、もうひとつ、特に強調したいポイントがある。それは次の点である。
・主婦パートと学生アルバイトが運営していること。いってみれば、日本の成長流通業は、いまのところ、まぎれもなく、アルバイト・チャネルなのである。これですむのか。この傾向がさらに強まるのか。

そうは思わない。それでは貧しすぎる。サービス比重の高い専門店がもう一度浮上してくる。かれらは、カウンセリング・マーケティングの主体となるにちがいない。



1991

すたずたのメーカー・マーケティング

中心商品がハッキリしていて、それがブランドとして確立していて、業種系列のチャネルがあって、小売希望価格が守られていて——その結果として、メーカーが先に必要な利益を確保できる。

それが、典型的なメーカー・マーケティングであった。そういう状況をつくるために、メーカーは巨大な投資とながい時間をかけてきたのであった。

いま。中心商品がハッキリしなくなって、ブランドが拡散してしまって、下手をするとブランド・ロイヤリティよりもストア・ロイヤリティが強くて、業種系列チャネルの比重が低下して、小売希望価格はどこかにいってしまって——、その結果として、メーカーは、後になって利益が確保できるかどうかを知らされる。

どうするか。答の一部は用意したつもりでいる。あなたの意見を聞かせてほしい。

1990

部分解と全体解

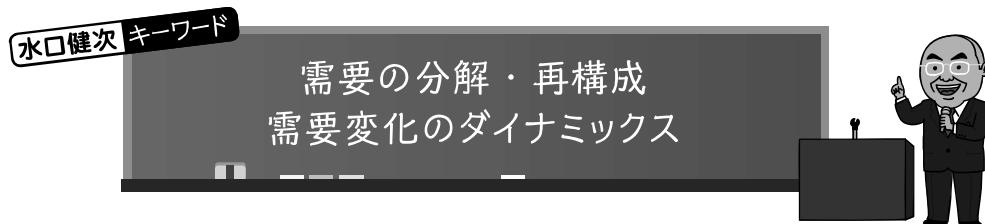
商品が高級化したのに、それを売っている 店員の質が落ちている。だから、かれらに商品知識と接客ノウハウを教えなければならない。そういう努力を重ねているところも多い。

だが、この店が所属する商店街の集客数は低下している。日本中で、前年対比、顧客が増えている商店街は、わずかに 11.3% しかないのだから、むしろ、こういう事態が普通だということになる。

さて——。このばあい。

店員の訓練は部分解である。やらなければならぬことである。しかし、それで問題は解決されない。商店街をなんとかしなければならない。もしくは、集客力のあるところに移らなければならぬ。それが、全体解である。

セールスマンの訓練と EOS 受注、チラシの工夫と特売効率の低下。みんな同じ問題である。



1989 4つ目の営業編成原理

一番金のかかる経営資源、セールス。上手くいけば会社中を引っ張ってくれる部隊だが、下手をするともっとも保守的なチームになってしまう。

この巨大な部隊をどう編成すればよいのか。教科書に書いてあることは実際に明快だ。しかも、みんな一致している。次の3つの原理でやれ、といっている。

①地域別 どの地域にどれだけ配置するか ②市場別 どの市場もしくは顧客にどのように配置するか ③商品別 どの商品群にどれだけの配置をするか

具体的に考えると、どうもちがうんじゃないかな、と思う。機能別がないからだ。どういう活動にどの程度の要員を配置するか。これがなくて、どうして、現代の営業が組めるのだろうか。

4つ目の編成原理が必要なのだ。



1988

下請け、上請け、元請け

下請けじゃなくて上請けになってきた、という話をよく聞くようになった。どういうことか。もともと、需要を握っていたのは、上、つまりメーカーであって、その指示で下請け製造業者が物をつくっていたのだが、気がついてみると、需要をつかんでいるのは、流通業者やサービス業者になっていて、その指示でメーカーが物をつくるようになってきた。まあ、こういうことだろう。いわば、元請け能力の移動である。

なぜそうなるのか。需要が変ってきたからであり、単品完結力が落ちてきたからであり、メーカー・ノウハウが以前の有効性をもたなくなつたからである。

だが、このことは、「だから素人感覚の時代なんだ」ということを意味しない。求められているのは、新しい複合的な専門ノウハウなんだから――。

1987 脱成熟・東京戦略

大手寡占ブランドの凋落が、まだ、続いている。どこの誰が、その原因をつくっているのか。

極端な単純化をすれば、大都市ヤングの選択行動だと思う。

そこで、対応策だが、大都市戦略をやる以外にないということになる。戦略の中身はいろいろ考えられるが、とにかく多次元化しなければならない。

大都市の中でも、とくに東京はすごい。東京、大阪……と続けていうのがはずかしいほど巨大である。6大都市なんて概念、もう、どっかへとんでいってしまったのではないか。東京に焦点を当てた大都市戦略を構築すべきである。全国戦略なんか考えない方がよい。

脱成熟の可能性は、東京がもっている。



1985-1986 不器用な「メーカー・マーケティング」

顧客とその願望がどんどん前進して、商店街もスーパーも、そしてメーカーも、相対的に後退させられている。

とくに、好きなこと、欲しい商品を通過体験として卒業し続ける新人類たちについていくのは容易ではない。

よく売れているシャンプー、人気のある車は、「来年売れなくなるために今年売れている」とさえいえる。

この願望にどう対応したらよいのか。ひとつだけいうとすれば、メーカー・マーケティングでは具合が悪いということである。単品・量産、その上でエクスペリエンス・カーブに期待する論理では解決不可能な課題だといわねばならない。

メーカー・マーケティングの補完物としての、単品・量販のマーケティングもまた同じである。

さて、そこで——。

加工とサービスのマーケティングが検討されなければならないことになる——と思う。



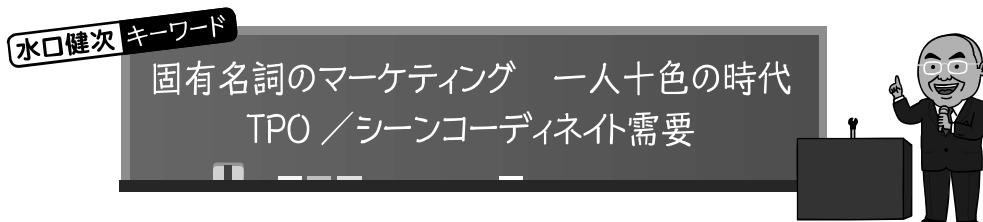
1984 社内に『まつり』をつくる

情報が多すぎて、しかも、受け手の側では、自分の気分に合うものだけを敏感に受けとめようとする。

ここに送り手の苦しさのすべてがある。解決策は、次の3つ。

- ①送り手が受け手と同じ感度をもつ。
- ②受け手に間違いなく到達するだけのエネルギーをつける。
- ③そのエネルギーをもった人間をつくり上げる

そう考えてみると、結局、感度がよくて元気のよい組織と集団をつくりださねばならないことになる。そこで、結論はこうなる。「社内に『まつり』をつくる以外にない」と。社内にまつりのエネルギーをもっているマーケティングマンが、社内のまつりをリードできる、というわけである。



1983 事実が概念をこえはじめた

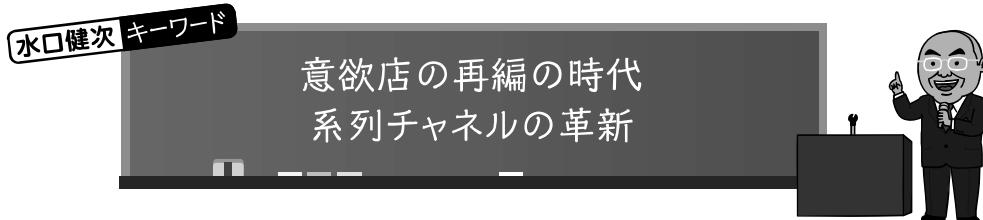
具体的な、個別の事実をしっかりとつかむこと—それがとくに重要になってきた。逆にいえば抽象的で概念的なとらえ方がダメになってきたのである。

なぜなら、事実が概念を乗り越えはじめたからである。普通名詞的な旧知の概念をすぐた方がよい。そうしないとどんどん遅れてしまう。

具体的な事業が、個別のものにとまっていることを恐れる必要はない。とらえ方がするだければ、個別は驚くほど普遍性をもっているものである。

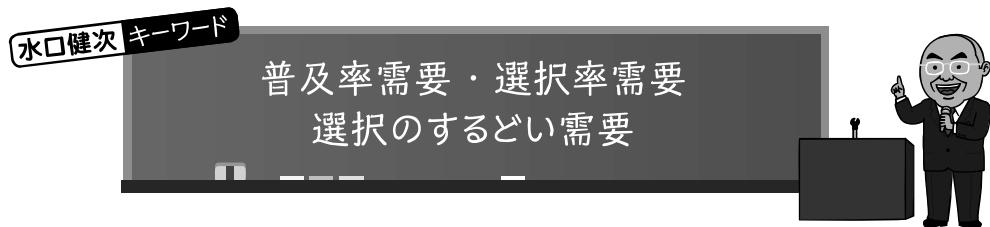
こうしてとらえられた新鮮な事実にもとづいて戦略をたてねばならない。どうしたらよいかがほんとうにわからなくてもよい。とにかく、ここまでいこうという、「到達号のイメージ」をもったリーダーがいてくれさえすればよい。

その先は、勇気の問題だ。



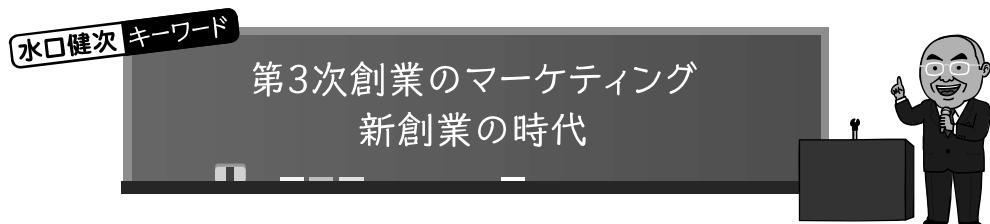
1981 水口健次

第1次、つまり最初の創業、第2次、つまり成長路線への踏み出しに続いて、いま、第3次創業の時期を迎えている。新しい創業者集団が、新しい創業体験を積まねばならない。



1980 水口健次

単純な方針を決めて、繰りかえし、多面的に伝達すること。その結果をみて、次の単純な方針を決め、繰りかえし、多面的に伝達すること。



1979 水口健次

課題をしっかり確認すること。そして、その課題解決のために動き続ける体力をつけること。その結果が、説得力のあるコミュニケーションとなる。

値上げ一凍結

パン、ハム、ビール、フィルム、タイヤ、建材、鉄板、セメント、ガス、石炭、石油、タクシー代。今度の値上げの根本的特徴は2つ。ひとつは、一斉だということ、もうひとつは、全産業、全商品を包み込んでいること。なぜ、こうなるのか。その理由も、また2つ。ひとつは、現代産業社会の血液である石油の高騰があること、もうひとつは、実態経済の100倍といわれるファンドマネーが、利益を求めて世界中を暴れまわっていること。

この値上げに対して、強力な取引先は、OKを出さない、値上げを認めない。直接、顧客の前に立っているビッグチェーンなんかは、逆に、価格凍結を宣言し、PB商品を増やし、さらには、値下げ商品を発売して対抗している。

今、資源は、国の競争の武器になったのだ。そして、資源小国日本は、突然、世界の弱者になってしまったのだ。そういう視点で、問題の解決に当らなければならない。その問題解決の責任者は誰か？政府だ、政治家だ。省庁だ、役人だ。

かれらはアテになるのか。

全く、アテにならない。そういう問題意識をもっていない。それに、今は、「ゴルフ代を払ったのかどうか」「宴会に参加していたのかどうか」が大問題だから、どうにも話にならない。

エライコッチャである。豊かな消費、その消費のための流通、その流通のための生産、その生産のための原料確保。この連環が保証できなくなってきた。ホントにエライコッチャである。メーカーとビッグチェーンとの力けヒキ…、なんていうレベルで議論していくはいけないのである。もっと大きく、もっとちゃんとした形で検討しなきゃいけない時なんだ。ウーン、困った。ツライナア。それにしても、政府と政治家と役所と役人。腹立つなあ、情けないなあ。バカモノドモメ。

ゴッソイ闘いになる

1. 事実をちょっと確認

セブン＆アイHが、グループ12000店のために、向方3年間で1200品目のPB商品を開発導入する、と発表した(06年12月)。実は、セブンの売上2兆5000億円のうち、すでに50%強は、共同開発商品なんだ。逆にいうと、メーカー品じゃないんだ。

イオンの岡田元也社長が、マイカル、ダイエー、マルエツと続く吸収、提携のねらいについて、「規模の拡大はメーカーにたいするバイイングパワーを高めるためだ」「いまのレベルじゃ話にならない」と語った(07年1月)。ヤマダ電機、山田昇社長は、現在のヤマダ、エディオン、ギガケース、コジマ、ヨドバシ、ビックの6強は、間もなく3社になる、と推測している(05年秋)。

2. ゴツツイ闘いが起っている

ここに起っていることは、「全製造業対全流通業の闘い」である。チェーン相互の闘いじゃないんだ。それをやりながら、結局、「製造業からどれだけの価格条件を取るか」という闘いが準備されているんだ。

日本経済新聞社、井本省吾編集委員は、「流通が促す食品再編」という記事を書いたことがある(06.12.18「経営の視点」)。

キリンビール + メルシャン

マルハ + ニチロ

日清食品 + 明星食品

事態は、食品にかぎった話ではない。

全産業なんだ。全産業が、流通の再編、つまり、交渉力アップの中で、戦略主体としての存在を問われるようになってきているんだ。

3. 答えは誰が出すのか

さて、この闘い——その勝負。その答えは誰が出すのか。モチ、消費者だ、全コストの負担者だ。

岡田さんが言うように、「日本の流通業は製造業にたいして交渉力が弱すぎる」と考えられる面もある。イオンのPB、トップバリュの売上構成比は18%だが、ヨーロッパでは60%に達するチェーンが一杯あるんだから——。

さあそこで、日本の消費者は、ヨーロッパ並みの答えを出すのか。「出さない」と思う。

とにかく、ゴツツイ闘いになってきた。エライコッチャである。おもしろいじゃないか。

SCOPE Vol.141 2006 理事長提言

過去という未来

日本の、いまの、消費リーダーはシニアだ。60代だ、70代だ、80代だ。

いまの先、近未来の消費リーダーは、もっとシニアになる。しかも、ハッキリと女性だ。

なぜか。大きな集団だからだ。カネと時間をもっているからだ。その上に……、ここが肝心な点なんだが、かの女たちが、「家族の犠牲になった35年をとり返そう」と考えているからだ。「わたしらしいわたしに戻りたい」と決意しているからだ。

かの女たちの求める価値とは何だ。楽しい時間だ、おしゃべりだ、旅だ、山だ、河だ、風だ、美味しい食事だ、……美しい日本の四季だ。

その日本が傷んでいる。ずっと悪くなっている。地球そのものが悪くなっていることの一部なんだが、急速に悪くなっている。

話をすすめる。かの女たちに、喜んでもらおうと思ったら、どうすればいいのか。「ワー、スゴイ、うれしい、ありがとう」を言ってもらおうと願ったら、どうしたらいいんだ。

結論はハッキリしている。

傷んでいなかったときの日本を提示する以外にない。美しい山と河。美しい花と風。美しい日本の四季。ちゃんとしたもの、ながい時間が育ててくれたもの、美味しい時間だ。

そんなものがあるのか。無い。…どうすればいいのか。創るんだ。過去に、存在していた以上に美しいレベルで。

日本は、世界一のスピードで人口減少がすすむ国だ。シニアが主役になる国だ。その国のマーケティング、それは、「過去という未来」の創造なんだ。

購買はこれから。また面白くなる。

SCOPE Vol.132 2005 理事長提言

オカシイ、許さない

- ① 売れたら商品の強さ、売れなかつたら営業の弱さ。このロジック、オカシイ、許さない。
- ② ノルマ達成の圧力なんか効かない。消費者も販売店も、要るものしか要らないんだから。
- ③ メーカーは、いい商品をつくるなければならない。しかし、いい商品が売れるというのはウソだ。古すぎる。
- ④ いま、商品は集客力のサポートを受けないかぎり、顧客の喜びに辿りつけなくなっている。その意味で、流通優位、顧客接点優位だ。
- ⑤ だが、話はそこで終らない。そこからはじまる。集客力に力ねを払う消費者はいない。だから、集客力も商品力のサポートを必要としているのだ。
- ⑥ 流通の負け組がハッキリしてきた。価格こそ顧客の求める価値だという戦略で日本一になったダイエーが、再生機構の世話をすることになった。
- ⑦ 流通の勝ち組とは誰か。イオンとイトーヨーカ堂ということになる。だが、この2社の営業利益率の落ち方はヒドイ。ということは、勝ち組もまた、消費者の試験に落ちていることになる。
- ⑧ もう一度、メーカー営業が、ちゃんとした役割を果たすべきときがきた。ちゃんとした役割とは何か。顧客の喜びのために、価値実現、感動プレゼンを展開することである。
- ⑨ ノルマ達成の重圧に叩きのめされているメーカー営業を、価値実現という誇り高い仕事に向けて再生させなければならない。
- ⑩ それだけの確認をした上で、最後に、もうひとつ言わなければならないことがある。わたしの長い経験から出てきたツライ現実、「営業は研修では変わらない」のである。

●さあ、どうするか。どうすれば、メーカー営業は再生できるのか。

日本を通過することで商品は進化する

日本の政治はヒドイ。官僚もヨクナイ。……で、景気フルスギル。

しかし、日本の消費者はイイ。消費のレベルは高い。だから、日本の消費者が育てた商品は、アジアと世界で圧倒的な支持を得ているのである。

話はちょっと大きくなる。どうも、日本の消費者とメーカーは、商品を進化させる力をもっているのではないか。逆にいうと、世界に起源のある商品は、日本を通過することによって、すごい進化をするんじゃないいか。

自動車を教えてくれたのはデトロイトだ。だが、それをプリウスにしたのはトヨタだ。

自転車をあのパフォーマンスに高めたのはシマノだ。トイレをウォシュレットにしたのはTOTOだ。エアコンを除菌イオンにしたのはシャープだ。ケータイを途方もないメディアにしたのはドコモだ。飲料をヘルシア緑茶にしたのは花王だ。そして、ハンバーガーを、日本の匠味にしたのはモスだ。

話をさらに大きくする。石の文明、砂の文明、泥の文明一という理論がある。石の文明は牧畜を基盤にしている。攻撃と拡大を本質とする。砂の文明は交易をリードすることで繁栄した。部族連合のネットワークによって成り立っている。泥の文明は八百万の生命と共生する。そして、内に蓄積する力をもっている。

その泥の文明が、商品を完成させるのである。経度・東西30度、アジアは泥の文明の中心を形成している。日本はその東端だ。

2003年から2004年。日本は不思議な商環境の中にある。大企業が最高益を計上し、消費者の家計費はマイナスが続き、ビッグチェーンはニッチもサッチもいかないところにきている。オカシイ。どう理解すればいいのか。リストラと輸出と中国生産とが企業利益を産み出したんだ。だから消費生活を豊かにする力はないんだ——ということだろう。

だけど新年、思い切って大きく考えることにしよう。泥の文明の主役、アジアと日本は、21世紀、大きな可能性をもっている。間違いなく主役になれるんだ。

例外と異常値の中の真実

大不況・大不信、それに大不安が重なっている。メーカーも流通も、金融も自治体も、全部キツイ。どこをとっても、需要減退、事業縮小である。

この時期、全体とその平均を議論しても仕方がない。業界の通念と標準を問題にしても救いはない。閉塞、窒息、破滅があるだけである。

だから、この時期は、例外と異常値を求めたい。しかし、例外と異常値をそのまま受けとめたのでは、それはあくまで例外であり、異常値にすぎない。例外と異常値がもつ信実、その中に含まれている法則をとらえなければならない。

ひとつ、例を出そう。町田に、でんかのヤマグチという電器屋がある。よく働く店で、33000世帯の顧客をもっていた。そのヤマグチが、この5年間、ヤマダ、コジマ、ヨドバシ…、巨大ディスカウンターに取り囲まれた。顧客はみるみる減っていった。
そこで、潰れたか、負けたか。
負けなかった。潰れていない。逆に繁盛している。どういうことか。

山口社長は、価格の魅力に吸引されなかつた半分の顧客のために、その生活をサポートする商売を追及した。いま、ヤマグチは、換気扇を掃除している、FAXも修理している、床暖房も売っている、トイレの改装も行っている。
それらを、徹底した顧客理解のうえで、担当セールスのカスタマー対応として展開している。売上1千億円、粗利益率33%のビジネスが生まれている。顧客の支持は圧倒的だ。
「カユイところに手が届く商売ですね」と言ったら叱られた。「カユクなる前に手が届くんですよ」。

ごらんのとおりである。でんかのヤマグチは明らかに例外であり、異常値である。しかし、それは、まさに、21世紀、ソリューション・ビジネスの新しいモデルを示している。「例外と異常値」の中の真実——それこそが救いであり、希望である。
そして、MCEIは、いつもその真実を追究している組織だ。MCEIをよろしく。

SCOPE Vol.102 2002 理事長提言

いつまでも、ウソをつくな 一実感・挑戦の法則一

こんな年があつていいのか。そう呼びたくなります。
こうして、大不況、大不安の中で、21世紀、最初の年が終わりました。
このキビシサのなかで、中心が崩壊し、通念が力を失ってきています。しかし、マーケティングの領域では、まだ、多くの通念がエラソウに生き残っています。許せません。
そのいくつかについて、実感的に酷評を加えてみます。「いつまでも、ウソをつくな」ということです。

① ブランドには6つある

NBとPBとがあるというのはウソです。NBは、コーポレートブランドとプロダクトブランドであり、とくに大事なのは、コーポレートブランドだというのは、非現実です。わたしは、とくに、「接点ブランド」と「サービスブランド」の時代ができていると思います。

② アテンションは希少価値

90年代を通じて、広告は動かなくなっています。アメリカで、すでに、十分に確認されています。GRPは認知を保証しませんし、認知は購買を保証しません。どだい、AIDMAのA、アテンションがとれないのが「いま」なんです。

③ ワンストップ・ショッピングは嘘

商店街の業種別小売業は潰れていっています。ところが、その売り上げを奪う形で成長し

てきたビッグチェーンも弱ってきてています。一体、どういうことでしょうか。GMSは、すでに、消費者に卒業されてしまったのです。だから、教科書に載っている「ワンストップ・ショッピング」は、嘘になっています。だったら、どうなるのか。わたしの結論はハッキリしています。「購買動機別」に、「接点再編成」がすすむ。現にすすんでいると判断しています。それじゃ、購買動機はいくつあるのか。接点区分はいくつになるのか。4つです。その詳細は後で説明します。

.....こんな具合で、「いつまでも、ウソをつくな」といいたい項目は、もっともっとあるのですが、ここでは、これぐらいにしておきましょう。

2001年、ひどい年でしたね。文明がゆらぎ、グローバリズムも痛みましたね。人類は.....何だ、どこへゆくのか、考えさせられましたね。

そう、考えてみれば、わたしたちみんな、ホモサピエンス、5万年の進化の究極の存在なんですね。3万年前、アフリカを離れた、たったひとつの集団の拡散の結果なんですね。

2002年をいい年にしたい。どうぞ、よろしく。

SCOPE Vol.92 2001 理事長提言

「例外のゆくえ」

日本は、グローバルに考えると、相當に「例外」の多い国だと思う。3つ、問題にしてみたい。

- ① 国民の80%が不支持になっても、暴動の起こらない国である。税金の不払いも弾劾決議も行われない。シュッショッと次の大臣が決まり、堂々と政治が継続されていく。何ということか。いつまで続くのか。
 - ② 小売集中度が極端に低い国である。ビッグチェーン上位5社が占める比重は、ご存知、カルフルのフランスで59%、テスコのイギリスで62%、ウォルマートのアメリカで30%。日本のそれは、わずかに9.8%。おまけに、この時点で、ビッグチェーンから顧客が逃げはじめている。ブランド・スイッチではなくて、ストア・スイッチが巨大な規模で起こっている。なぜか。どうなるのか。
 - ③ インストア・デシジョン。つまり、最終的に何を買うかを店にいってから決める比率は、76%に達する。アメリカよりも10%は高い。一方で、日本の主婦の無計画性を語っているのだが、他方で、生鮮の国の実感選択を意味している。この事態、今後、どうなるのか。バッサリといきたい。
- ① 政治は変わる。人民が変える。すでに、地方選挙でそのパワーが出てきている。
 - ② 小売集中度は、しばらく、さらに低下する。そして、そのあとで上昇に転じる。そのときの主役は、外資小売業である。それと同時に、新しいタイプの生鮮チェーンが登場していく……と思っている。
 - ③ 主婦のインストア・デシジョンの比率は、どうなるか。うーん、わからない。わからないではすまない。結局、下がる。それ以外にない。買い物なんかしてられないから。やりたいこと、やんなきゃなんないこと、ほかに一杯あるから。いよいよ、そうなるから。

以上で終わり。

としておいて、もう一言。これら、3つの例外に修正を迫るパワーの主体として、エージング・ブーマーについて付言しておきたい。例のベビー・ブーマーが、全部50代に入るということだ。かれらは、実感的選択をする。原点に戻って主張をする。それに、何といっても、巨大な集団である。

三田誠広は、団塊世代は“老人全共闘を組む”といったが（日経新聞、1月1日）、それはまあ、それとして。

SCOPE Vol.81 2000 理事長提言

「この無惨」からの出発

日産自動車	21,000人
NTT	20,000人
ソニー	17,000人
NEC	15,000人
三菱電機	14,500人
三菱自動車	10,000人
住友・さくら	9,300人
日興・第一・富士	6,000人

キリがないので、もうやめる。これが、一部上場企業の1999年の首切り上位リストである。事態は流通企業でも同じである。百貨店の実績の悪さは昔から続いているが、その百貨店の売上げを奪って成長してきたハズのビッグチェーンの決算がとんでもないことになってきた。とくに、「これほど美事な戦略展開はない」と賞賛されてきた、あのイトーヨーカ堂が、減収減益に転じてしまった。

この無惨。これが、'80年代、成長と繁栄で世界をリードしてきた日本の……1999年の姿である。この現実をどう受けとめればよいのか。

- ① ハッキリしていることは、日本の消費者が、製造業と流通業と金融業とに「なくてもいい」といったことである。
- ② そして、日本の経済社会の中核を形成していた巨大な企業群とその運営システムが制度疲労をおこしているということである。

で、どうしたらよいのか。どこに向かって出発すればよいのか。容易ではない。しかし、いつまでもうつむいているわけにもいかない。どこをどう革新すればよいのか。直ちに、議論をはじめたい。MCEIらしく、経験と知恵を交流したい。

どういう答えを出すにしろ、ひとつだけ誰もが尊重しなければならないことがある。それは、「顧客ダイレクト」の視点に立つことである。「No!」といったのは、日本の顧客なのだから。さあ、はじめよう。

開発だけが価値をつくるのではない

まともな話をまともな形です。

だから、面白くないと思う。

さて、言いたいことは二つ。

開発はたしかに無かった価値を創り出す。これにたいして、営業は売上げをつくるけれども価値は産み出さないと考えられている気配がある。ちがう。営業も、ちゃんと価値をつくれるのだ。開発とは全く異なる形で一。

これがひとつ。

もうひとつは、営業が価値をつくる、その方法に、最近、新しいものが登場してきている。早く、それに習熟しなければならないんじゃないかな。これが二番目。

二番目の話を「たとえば ...」でいうと、差し当り、次の3つが気になる。

① 営業がつくる価値メッセージ

本社が、全顧客に向けて、マスメディアを通じて訴求するメッセージとはちがって、営業がその日」「その店頭」「その顧客」にたいして選択をせまるメッセージが考えられる。これが営業がつくる価値メッセージである。

② クロス・マーチャンダイジング

もともと生活は単品では成り立たない。すべてクロス・マーチャンダイジングが必要である。その売り方の開発も営業の仕事である。

③ ロイヤリティ・マーケティング

全従業員に同じ賃金を支払う企業がないように、全顧客に同一対価の販売をすることも考え直すべきときにきている。

この考え方の先に、新しい手法が、一杯出てきている。

ごらんのとおりである。営業は、ちゃんと価値を創造できるし、また、しなければならないのである。面白くなかったと思う。すまん。



MCEI 東京・MCEI 大阪

あ 行

藍野 弘一 [(株) パスコ] スマホ決済は幅広く普及するのか?	1
有賀 収 [(株) 市場開発研究所] 転機	1
池澤 聖司 [ビッグローブ(株)] 「サブスク」ビジネス	2
石川 由紀 経験が生かせない時代の経験者の活用法	2
石川 勉 [(株) ジェイアール東日本企画] マーケティングが生存課題に挑む日	3
石原 みどり [ID - POS によるビッグデータ分析活用 FSP: 流通コンサルタント] ID-POS に AI 化への進化	3
市川 英次 [(株) ヤクルト本社] 地方経済を考える	4
伊藤 景一郎 [伊藤景パック産業(株)] ご存知でしたか?	4
稻葉 光亮 [(株) ADK マーケティング・ソリューションズ] 「正論おじさん」と「号泣おじさん」	5
岩崎 正樹 [花王(株)] 備えること	5
上原 征彦 [(株) コムテック 22] 「知識の経営」から「知恵の経営」への転換	6
馬岡 孝行 [ウィルキューブコーポレーション] 私のビックリ(所変われば(日本↔台湾))	6
ウレマン フレッド [LLP ジャパン・リサーチ] 気候変動という課題	7
遠藤 裕久 [(株) K-2 オフィス] 「伝統音楽和楽器」との新しい出会い	7
大江 弘祥 [(株) 京王百貨店] 栄枯盛衰	8
大塚 明 [コーネル大学 RMP ジャパン] 店舗が生み出す新しい価値創造の時!	8
大松 孝弘 [(株) デコム] 令和を生きるビジネスリーダーに必須のスキル「インサイト」	9
岡 邦三 [コンチネンタル・オートモーティブ(株)] グローバル成長に向けて	9

掲載はお名前順になっております。

小方 博文 [(株) クレオホールディングス]
EC 市場の拡大と生活者の変化 10

岡田 祐子 [(株) エムズコミュニケーション]
サステナビリティな顧客マーケティング 10

岡橋 葉子 [岡橋マーケティング研究所]
食品ロス削減を国民運動へ 11

越智 由香子 [大日本印刷(株)]
我慢しないで楽しく地球環境に貢献!~生活の工夫と気候変動 11

小野 敏博 [MCEI 東京支部]
「ライフシフト・人生100年時代」に思うこと 12

か行

神下 敬子 [(株) 宝島社]
令和は60代が輝く「大人の時代」 12

神長 善次 [(株) 東ハト／サンデリカ]
「グローバル化」を問う 13

川嶋 保
ノン嫉妬の効用 13

北野 孝志 [(株) 会社業務研究所]
集客から値上げへ! 14

久保 典昭 [(株) CUISINE KINGDOM]
自分のテーマを持ち続けること 14

クラコフ フセボロド [(株) ロッテ]
無限の想像力 15

藏田 英之 [一般財団法人 日本気象協会]
潜在的な課題をいかに事前に予見し準備しておくか 15

小松崎 雅晴 [(株) エム・ビィ・アイ]
二次機能型ビジネス(ストア)を創ろう 16

近藤 敬 [キーズ・コンサルティング(株)]
Act now! 16

近藤 直 [石光商事(株)／(株) ジェイック]
ラグビーワールドカップベスト8に思う 17

近藤 眩仁 [早稲田大学]
カラオケと若者 17

さ行

斎藤 潤子 [(株) 京王プラザホテル]
読書感想文2019 18

齋藤 秀雄 [(株) ISSO] 行政に地道なマーケティングを期待する	18
佐志田 友佑 [大日本印刷(株)] コト消費と気象ビジネス	19
佐藤 紘司 [茨城県立高等学校] 高校生とマーケティング	19
嶋司 貴裕 [(株) TVC] 努力の量より、発想の転換!!!	20
島村 哲広 [(株) イコール・パートナーズ] 人手不足解消とテクノロジーとの共存・共創へ向けて	20
清水 裕貴 [(株) 市場開発研究所] コミュニケーションは難しい	21
白鳥 和生 SDGs を経営の指針に	21
菅野 潔 [(株) 興栄社] 海洋プラスチックからバイオプラスチックへ	22
杉山 慎策 [就実大学] 異常気象への対応について	22
関 昌弘 [(株) 関水金属] 誰にも持つて行かれない、独自のコンテンツ。	23
関水 雅樹 [(株) 市場開発研究所] 虫の目ではなく鳥の目を持つ	23
曾田 昌弘 「変化が早い時代」というのは本当か?	24

た行

高津 尚子 [日本製紙クレシア(株)] GAFAと日本企業	24
高橋 麻子 [MCE 東京支部] キャッシュレス化の対応	25
高橋 萌 [早稲田大学] 最新離れ	25
高林 凌 [Sunrise Advertising Solutions Co., Ltd.] ベトナムの経済成長が半端ない	26
竹内 仁孝 [(株) 千修] 今年始めた3つの習慣	26
武田 哲男 [(株) 武田マネジメントシステム] 顧客の「潜在需要」を詳しく知る方法	27

掲載はお名前順になっております。

武田 充	[武田オフィス]	
さよなら「トーマス・クックの時刻本」		27
田島 慎一		
負の連鎖		28
谷口 正和	[(株) ジャパンライフデザインシステムズ]	
自立と自己投資の市場化		28
千葉 貴大	〔ソフトバンク(株)〕	
マーケター見習いの考えるマーケターに必要な姿勢とは		29
坪田 佐保子		
2100年の天気予報		29

な 行

内藤 純	〔内藤公認会計士・税理士事務所〕	
認知症の父	～我が家もケア生活がスタート～	30
中島 良彦		
カバン斜め掛けの孤老		30
中田 信哉	〔神奈川大学〕	
マーケティングの遠視眼		31
中田 哲夫	〔(株) 良品計画〕	
丁寧に暮らす		31
中村 均	〔Office NexUS〕	
大切にしたい「ラグビーワールドカップ」のエッセンス		32
並川 耕士	〔関西ノルディック・ウェルネス〕	
宮本武蔵の「身のかきり・足のはこびやう」革命		32
新村 茂夫	〔行動論理設計事務所〕	
人生 100年 100人 100語		33

西田 邦生	〔(株) ジャパン・インフォレックス〕	
商品のデジタル・ツインと GS1 コードのレジストリー化		33

仁藤 正平	〔(株) SPソリューションズ／日本橋経済新聞〕	
日本橋の老舗と GAFA と 100 年企業		34

野中 信夫	〔野中経営事務所〕	
もうひとつの危機管理		34

信國 謙司	〔(株) レゾナント・システムズ〕	
路線バスと外国人旅行客		35

は 行

橋詰 仁	〔(株) ワコール／MCEI 大阪支部〕	
上有天堂、下有蘇杭		35

橋本 元	[(株) アクトビラ]	
『真の楽観主義』とは?		36
畠中 康任	[味の素(株)]	
虫喰い材		36
羽山 紀彦	[NPO法人フューチャー・フォーラム]	
アムステルダムのハエ		37
久野 理紗	[花王(株)]	
和歌山での近況		37
広浦 康勝	[MCEI 東京支部／ハウスウェルネスフーズ(株)]	
MCEI 東京は創立 50 周年を迎えました		38
深津 強	[ロッテウェデル]	
ヒューマンタッチ		38
福崎 隆司	[(株) メイプ]	
新たな QOL インパクトは自動運転車に乗ってやってくる!		39
藤 子葉	[日本橋経済新聞]	
SDGs 狂騒曲		39
藤村 滋弘	[BEYOND BORDERS]	
“声を出して読む” というフィジカルな行為		40
藤村 宣之	[一般財団法人健康・生きがい開発財団]	
令和がレイラに聴こえてしまう		40
福森 真二	[(株) リバティープロ]	
SDGs の取り組みはチャリティーやボランティアでもなく生き残りの戦略だ!!		41
二俣 桂介	[(株) 二俣事務所]	
連結力営業のはじまり		41

ま 行

松浦 なつひ	[(株) 会社業務研究所]	
新事業と働く人の、垣根を震わせる胎動		42
松浦 昌美	[(株) ヒロモリ]	
physical		42
丸山 雅章	[(株) ニチレイ・アイス]	
SOSHICKI の本質		43
水野 勝弘	[ビジネスサロン 365]	
昭和・平成・令和。時代が変わりました。		43
溝呂木 健一	[平成国際大学]	
また遠ざかる日本の心		44
三田村 和彦	[三田村和彦企画事務所]	
ことし気分あらたにすること		44

掲載はお名前順になっております。

三田村 忠仁	[(株) キャスター]	
リモートワークという働き方を通しての気付き		45
満田 遼一郎	[東急(株)]	
社会人一年目駅員日誌		45
向出 光男	[富士電機(株)]	
お水を買うようになって何年だろう		46
村上 実	[(株) オータパブリケイションズ]	
生涯現役		46
村田 用一郎	[(株) カルナック]	
MCEI がもたらしたネットワーク		47
森山 政与志	[生活環境・企画設計工房]	
いづれは「自分だけが不幸では無い」と思って欲しい		47

や・ら・わ行

矢嶋 隆	[日本コーディングセンター(有)]	
路面電車の光景		48
八頭司 尚	[(株) ハルメクホールディングス]	
思い込みを捨てる		48
山田 弘		
働き方改革について考えました		49
山本 義夫	[ハウス食品グループ本社(株)]	
組織の活性化		49
若江 正敏	[オフィスマーサ]	
平成を思う		50
若林 健三	[MCEI 東京支部]	
地球温暖化に歯止めを		50
和田 昇	[北海三井倉庫ロジスティクス(株)]	
帰郷…北国のマーケティング		51

スマホ決済は幅広く普及するのか？

中国の空港の公衆無線 LAN の認証に日本ならメールアドレスで認証するところを、アリペイ又はウィペイからの認証が必要とのことで接続を断念（国際空港なのに外国人のこと考えていない）。その後街中で駐車場の料金支払いにも看板の QR コードでスマホ決済したり、スーパーはおろか道路を埋める夜店街の屋台にまでスマホ決済が広く普及しているのに驚かされる。確かにこれを見れば日本でも…と思う人も多いかも。

しかし、固定電話が広く普及する前に携帯電話の時代に入り、皆が銀行口座を持ちクレジットカードを持つ前にスマホ決済が普及した中国と日本とはちょっと事情が異なるのでは？

そう思いつつ、個人的にはスマホ決済にはいらだつことが多い。カードならば「財布を出す」「カードを渡す」「暗証番号を入れる」という流れ

だが、スマホ決済は「スマホを出す」「電源入れる」「ロック外す」「ソフト立ち上げる」「QR コード画面を出す」「パスワードに入る」「レジで見せてスキャン」と時間と手間がかかり、通信不良で読み込めないことも。

導入側の設備投資負担などに大きなメリットはありそうだが、今のブームの販促キャンペーンが終わると利用者も落ち着き、乱立気味の〇〇 pay 等多くのスマホ決済ソフトには淘汰の波が押し寄せるかも。そういうば「おサイフケータイ」って使っています？（2000 年代前半のブームの後、ソフトの半分は撤退しました）

あいの こういち
藍野 弘一

(株) パスコ
システム事業部 顧問

転機

11月の今年も残り少しというタイミングで、突然に自分にとって今年一番のトピックスがやってきました。会社が変わることではありませんが、今の勤務地から離れて別勤務地に移ることになりました。とはいっても都内の範囲で大きく離れるわけではありませんが。

50 才前にもなると、なかなか自分から行動を起こしたりすることはできません。仕事も毎日の生活も、惰性というわけではありませんが、ルーチンの繰り返しになります。ただ、それに対して特に不満があるわけでもありませんし、十分だと感じています。そんな中で、降って湧いてきたこの話。荷物のとりまとめはさすがに面倒ですが、よい機会ではないでしょうか。

実際の仕事が大きく変わるわけではありませんが、今までやってきたことを 1 回リセットできるチャンスだと思っています。長く仕事を続けていると、勝手な自分の価値観で固まって、それの良し悪しを考えることはできません。今の環境を離れることは、やり方、考え方を改める再起動になると思っています。

この文章を書いている段階では、まだ、スタートはしておりませんが、新天地での新しい生活が楽しみです。

ある が おさむ
有賀 収

(株) 市場開発研究所
営業企画三部 部長

「サブスク」ビジネス

「サブスクリプション」という言葉がよく聞かれるようになった。ビッグローブのように昔からサブスクリプションモデルでビジネスしてきた事業者にとっては特に珍しい言葉ではない。ただ、その対象が変化してきているのが最近の特徴である。従来、サブスクリプションモデルは「サービス」が対象であった。インターネット接続サービスやモバイルサービス、最近はやりのネット動画などもそうである。ところが、この「サブスク」が「モノ」に拡がってきている。車が毎月定額で使える、色々なブランドのバッグや服が毎月定額で使い放題などなど。これは所有から利用、シェアリングというトレンドの中で今後も更に様々な「モノ」に拡がっていくだろう。

しかし、これから注目すべきは「サブスク」の「コト」への発展である。毎週週末に田舎を体験する、毎日ドップリとハワイアンな日常生活に浸る、こういった体験や文化をサブスクリプションで享受する時代になってくる。モノとサービスとコトを融合して生活そのものを提供し、顧客に強固なロイヤリティを築いていく。これまでモノやサービスを提供してきた企業も「サブスク」を通して新しい価値を提供できるよう変化していく必要があるだろう。

いけざわ さとし
池澤 聖司

ビッグローブ（株）
経営監査室 室長

経験が生かせない時代の経験者の活用法

生涯現役と言う高齢者の財産は経験である。しかしこの財産が生かせる場所があるかと言えば、意外とない。例えば、リタイアを契機に子世帯の役に立とうとすると、生活スタイルがまるで自分のあの時と違う。衣食住すべてである。ましてや子育ての代行なんて無理。

AI、QRコードや電子決済と聞くと、できれば異なる部署に、と言うようでは雇用側としては不安を覚える。だからと言って仕事に参加できないと言うことではない。自分の方が経験豊富の年長者であり、君はまだ若輩者なのだと思っている高齢者は、生涯現役を続けたいなら、自分の次元から今の活躍世代の空間に飛び込むことだ。出来るフリをしないことだ。若輩者に

は固定観念が少なく柔軟であり、年齢により排除しない。だから習えばよい。馴染めばよい。

先輩を軽んじて良いとは言わない。経験の上に現在の技術や組織があるのだから。特に対面交渉などは表現の機微など若輩より勝っていることだろう。ただ技術革新のスピードについて行っていないだけなのだ。高齢者の経験は宝でもある。経験格差の有る老若男女、「いいとこ」を組み合わせて良い時代を！

いしかわ ゆき
石川 由紀

生活アドバイザー

マーケティングが生存課題に挑む日

人にとって幸福とはなんだろうか?健康な心と身体だろうか?人の生活をより豊かに幸福あるものとする価値とはなんだろうか?変動のない豊かな地球環境か?エネルギーか?それともお金だろうか?

国境を越え、科学者1万人が気候変動に対し真剣に警鐘を鳴らし始めた。人も企業も国も、今やSDGsという途方もない生存課題に真剣に向き合わないと未来が閉ざされた状況だ。発展の恩恵をシェアするどころか産業の発展を支える食糧や原材料、資源などがこれまでのように手に入らない時代が近づいている。

我が国もすっかり災害大国となってしまった。お金のあるなしよりも、“お金で買えない大切なモノ”を知るようになったのである。特に自然災害の前では、備蓄やわずかながらの貯蓄ではどうにもならない現実を痛いほど知ってしまったのである。災

害を体験した人々の価値は、「(とりあえず)明日の活力を得るために食べ物」「代用できるもの」「今そこにあるもの」「今できることやれること」といった困窮を極めた時代の意識である。そこへフィンテックだ。ネット通貨は私たちの意識からお金の有難みを遠のけてゆくだろう。

これまで当たり前のように食べて来たもの、手に入れて来たものが、簡単に入手できなくなる時代に、マーケティングはどんな示唆を与えられるのだろうか?手の平の上のわずかな富を分配、共有する新しい価値観が求められる今日、MCEIは50周年というターニングポイントを迎えたのである。

いしかわ つとむ
石川 勉

(株) ジェイアール東日本企画
企画制作本部 執行役員副本部長

ID-POS に AI 化への進化

国内外におけるAIの研究実験は各業界や業種においても急速な勢いで開発が進んでいる。私の長年に亘る小売業のID-POS実践には顧客の買い物履歴を蓄積しビッグデータ化し消費者顧客の生活を科学的データから分析、自社顧客の生活様式のライフスタイルを発見することにより顧客をセグメントしクラスター分類まで集約し、クラスター毎に各種の電子プロモーションを実施することで、顧客のロイヤリティを高めてきた。最先端のID-POS分析から活用まで開発してきたが、基本となるビッグデータの分析には相当な経験とスキルが常に伴いデータ間を読み取る深い知識も必要であった。そのために優秀なスタッフの養成が不可欠であり、データ分析

スタッフ育成に最も時間を費やした。現在は多くの分野においてAIの開発の進化はすさまじい、基礎データを取り込み人工知能が学習し人間がやるべき仕事に強力な能力を発揮し始めた。「生活基本である食生活」に対応すべきAI活用は非常に複雑である、多くの小売業が自社顧客のIDを正確に登録し顧客をクラスター分類し「商品ありき」時代から製造業との情報共有化を積極的に行い顧客の生活に必要な「顧客視点」のビジネスの進化に期待する。

いしはら みどり
石原 みどり

ID-POSによるビッグデータ分析活用
FSP:流通コンサルタント
代表

地方経済を考える

4月からポジションが変わり、エリアを管轄する立場になった。東日本支店は東北6県、北関東3県、甲信越3県、静岡県の販売会社30社を担当している。週の半分は新幹線に乗って地方への泊りの出張になる。新幹線が通っているエリア以外は、新幹線から在来線に乗り換える、または駅でレンタカーを借りるのが便利なケースが多い。三陸の「復興支援道路」は何回も通った。

また、同じ新幹線でも、東北、秋田、山形、上越、北陸と微妙に車窓の景色が違い、四季を感じるとともに、まだまだ農業、林業が産業の中心にあることを実感できる。これからは雪景色を堪能できそうだ。各地方の名物料理、地酒も、現地でそのいわれの説明を受けながら食すと、さらに美味を実感する。

それだけだと楽しい毎日なのだが、そもそも言っていない事もある。大きいのは人口減少、エリアによっては10年後に今約75%、20年後は60%を切る予測が出ている。決定的な対応策が見当たらない。もう一つは流行の伝播の速さ。昔、流行は緩やかに地方に伝わっていた。「都市部で廃れるころに地方ではブームが始まる」。それがSNS等の影響で、リアルタイムに伝わってしまう。タイムラグで、地方都市が比較的長く流行を享受することができていたのが、最近はできなくなっている。これも対応策がない。地方創生はかくも困難である。

いちかわ えいじ
市川 英次

(株) ヤクルト本社
東日本支店副支店長

ご存知でしたか？

WASARAという紙の器を作つて11年目を迎えた。これまで、我が国に限らず欧米や東南アジアで地道な営業活動を続けてきたが、ここ数年私たちが考えている商品コンセプトとそれに合つた販売チャネルだけではない、WASARAの新たな需要が広がつてゐることに気づいた。

もちろん日本各地で開かれる食のイベントやフードフェスティバル、ロンドンでの展示会やブラジル大使館を始めとする各大使館での記念式典やパーティ等、食のシーンでは、「ご存知WASARA」として、圧倒的多数のお客さんから支持されているのだが…。しかしそれとは別に、私たちが予想出来ない事が、日本中を沸かせたラグビーワールドカップでも起きている。

参加各国のパーティにWASARAが使われた。ファンもラグビーの意気高揚した状態にWASARAを求めてくれた。「食を楽しむ」から、「めったにない邂逅を喜ぶにはWASARAで」に変わってきた。普段とかけ離れたことをしようとして、食の場面にWASARAが思い浮かぶらしい。

商品コンセプト「環境への配慮」から、「えもいえぬ心境の伴侶」になった。

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

「正論おじさん」と「号泣おじさん」

題名は今年話題になったシニア男性。片や正義を盾に、商店街に違法に置かれた幟や看板を勝手に撤去して商店会とトラブルを生み、此方前回ラグビーW杯のジャイアントキリングに号泣した姿が放映されて有名になり、今回W杯でも追跡取材を受けカムバックした。いずれも第三者的にはちょっと笑えてイタくもあったが、感情や言動を直球でぶつける姿は人生100年の参考にならないだろうか。

弘兼憲史の漫画「黄昏流星群」に、あるシニア男性がこれまで出会った師や友を訪ねて全国を旅し、再会と別れの中で歌を詠むというエピソードがある。実はその主人公はがんに罹り余命短しの宣告を受けていた。つまり今生の別れを期した旅であった。が、旧交を温めるその場その場で時に声高らかに笑い、

時に人目を憚らず号泣するのを繰り返して帰って来たらがんは消滅していた、というハッピーエンドに至る。人生後半、病も気(気持ち)からだな、と読後感よく記憶に残る。

さて来年は東京オリ・パラ、再来年は大阪ワールドマスターズゲームズ。老若男女が興奮するスポーツイベントを前に、シニアも例外なく喜怒哀楽を発散させるチャンスが近づく。いっそのこと「日本のシニアは何だからうるさい!」を高齢先進国からのレガシー発信にしてはどうだろうか。

いなば 稲葉 みつすけ 光亮

(株)ADKマーケティング・ソリューションズ
シニアプロジェクト「今どき☆新シニア研究所」
プロジェクトリーダー

備えること

災害や闇営業等のネガティブな話題が多かった中で、日本で開催されたラグビーワールドカップは明るい話題を提供してくれた。日本チームの活躍ももちろんあるが、私が印象に残っていることは台風の接近による試合中止だ。

選手や観客の安全が第一であり、早々に中止が決まったが、それによってトーナメントへの道が閉ざされたチームの思いはどうだったであろうか。ムリをすればできるかもしれないが、万一のことがあつては取り戻しがつかないための早期判断、交通機関の計画運休に通じるところもある。その時に数年前のことをふと思い出した。大雨でぬかるんだグラウンド、何度も整備をしながらクライマックスシリーズを戦ってい

た甲子園を。その時には明確なレギュレーションがなく様々な議論が交わされた。今回のワールドカップでは事前に対応の確認がされていたようだ。不測の事態への対応について勉強になる出来事であった。

いわさき 岩崎 まさき 正樹

花王(株)
マーケティング創発部門
マーケティングリサーチ部
リサーチマネジャー

「知識の経営」から「知恵の経営」への転換

体験や理論の明示と記憶を知識（形式知）、知識を使い熟して新知を創造する能力を知恵（人間知）という区分ができる。先端的な「知の理論」では、知識は他律的でAIに頼ることができるが、知恵は人間の自律性からしか生み出されない。さらに、知恵の中核たる創造力は、精神医学や心理学の専門領域で得られた知見によると、学力＆知能テスト＆学歴の高さとは有意な相関が見られない。

環境が趨勢的に推移しているとき、企業は、知識を延長的に蓄積しつつ、収益極大化を目指せばよかつた。現在の大企業は、少なからず、こうした「知識の経営」で成長してきた。彼らの多くは、高学歴を集めているが、皮肉にも、高学歴が集まらなかつ

た中小の頃の成長が有意に高く、現在は、成熟期の壁に突き当たり、革新方向を展望できないでいる。

しかし、最近は、グローバル化・デジタル化・少子高齢化による環境変化が著しく、「知恵の経営」によって革新を標榜する企業の成長が目立っている。それは、大企業よりも中小企業に多く見られ、そうした企業は、高学歴が集まらないこともあって、新卒募集型人事政策を止め、中途採用に重きを置いた仕組みを構築している。

うえはら ゆきひこ
上原 征彦

(株) コムテック 22
代表取締役

私のビックリ（所変われば（日本↔台湾））

1. 「一番茶」（日本：一番美味しい！と大切にお客様にお出しするもの、台湾：“葉を洗う、と称して捨てるもの）／2. 「数字の9」（日本：“苦、につながるとして避けられることが多い、台湾：“久、（永久）につながるとして喜ばれることが多い）／3. 「傘」（日本：実用的で多様されるプレゼント品の一つ、台湾：発音が“散、（分散）の連想につながり、プレゼントとしては不吉かつ失礼）／4. 「牙」（日本：猛獣や鋭さを連想させる大きな歯、台湾：普通に“歯、の意味。歯が痛くなった時に駆け込む病院の看板は“牙科”）／5. 「汽車」（日本：鉄道の列車、台湾：自動車（日本で言う汽車は“火車、と表現））その他

今回は字数の関係もあり、まず5種の事例だけですが、諸外国の中でも比較的日本との関係が深いと言われる台湾でも色々。“況や他の諸国をや、です。「常識とは18歳までに身につけた偏見のコレクション」というのはAINシュタインの表現だったでしょうか。グローバルやボーダレスの加速度的進展が予測されている令和の新時代、苦い失敗も胸に、改めてお互いに「勝手な思い込み」や「残念な決め付け」に陥らない注意を心したいと思います。

うまおか たかゆき
馬岡 孝行

ウィルキューブコーポレーション
代表

気候変動という課題

異常気象に伴う大型台風による連続被害の秋であった。“備えあれば憂いなし”とは良く言われるが、個人レベルで出来ない備えもある。堤防の整備も、豪雨に耐えられる下水設備もそうである。しかも来るものを上手くかわすだけが能ではなく、来ないようにするにはどうすれば良いか。

災害の真の原因を考えるとそれは我々の経済生活習慣ではないか。一つは化石燃料の使用により大量に排出される温暖化ガスであり、それを劇的に削減しなければこの気候の異常性は緩和されない。プラスチックの過剰使用も指摘されるが、それと共に殺虫剤・除草剤等の農薬の過剰使用も問題だと思われる。昆虫等の生物がいなければエコシステム全体が崩壊され食べる物がなくなる。森林や海洋環境の保護も「備え」の一環である。

経済界等の既得権益者から「膨大な金がかか

る」という慎重論が聞こえるが、化石燃料削減等の対策を取らなければそれ以上の負担がのしかかる。再生可能なエネルギーの更なる開発・普及等、対応策はいくらでも考えられる。

それが解れば、後は政策の売り込み(マーケティング)だが、「未来の世代の為だ」と説明すれば理解が得られるはずである。しかし、日本一国が一所懸命頑張ってもそれ程効果は期待出来ない。地球的な課題であり、地球的なエフオートが必要である。日本の経済界・政界が手本を示しながら先頭に立って取り組むべきである。50年先まで見通せるか、今四半期や次の選挙までしか見えないかが問われる時代である。

ウレマン フレッド

LLP ジャパン・リサーチ

「伝統音楽和楽器」との新しい出会い

私は、2017年にあるきっかけで和楽器組合との出会いがあり、「和楽器」文化が低迷している、何とか知恵を貸して欲しいと頼まれました。それまで和楽器については縁がなく、悩みましたが、まあ何とか支援できる知恵は出せるだろうと引き受けました。

演奏家、小売業、メーカーがそれぞれ存在しておりますが、演奏家だけでは成り立たないということが分かり、作る人、売る人、作曲する人、演奏する人、ファンの方の存在。多様化の中で、演奏家減少、小売業、職人数が廃業するという現実となりつつある中で、私の戦略①若い演奏家に演奏する場を考える(イベントなど)②テーマを演奏+楽器造りの実演③初めての人に体験を推進することにしました。

実績として①大学生和楽器サークルとのコラボによりイベントに参加、②老人ホームでの演奏と体験など20回の機会を創出。③和楽器造りの実演では会場を借りて実演(3回)④お客様に楽器に触る体験(20回)他に着物などの異業種との交流も実施。少しずつ和楽器に興味を持つ方が増えてきており、来年は、スポンサー探しと海外での機会を作りたいと考えております。

えんどう ひろひさ
遠藤 裕久

(株) K-2 オフィス

栄枯盛衰

百貨店は「リーマン」以来の二桁閉店。その原因は少子高齢化 / ブランド頼み / 郊外型モールへの客流出…など相変わらずの言い訳。この10年間何をやってきたのだろうか？

一方この10年間拡大を続けたEコマースやファストファッション、アウトレット、インバウンドビジネスやテナントビジネス。我々もこぞって業界研究や提携など、この先の新しい可能性として模索し続けてきた。それから10年、この業界もここ数年でもはや状況は一変している。彼らも我々も何か得たものはあったのだろうか？

結論から言うと私たちは、得たものが少ない。勉強にこそなれ、本業へのプラス迄至っていない。それは大切にしなければな

らない本業に対しての取組みが弱っているからに違いない。

短期で飛躍的に伸びたビジネス、長い間の歴史の中で培われたビジネス。共通点が多々あるようで根本的なものが違ってるような気がする。長い歴史の中で得てきたもの、それは本当に丁寧に誠実に大事にする必要を感じる。我々の百貨店のビジネスは盛者必衰ではなく、栄枯盛衰で顧客のニーズに応えてまた繁栄する様に。

おおえ ひろよし
大江 弘祥

(株)京王百貨店
営業本部 販売促進部
取締役（販売促進部長委嘱）

店舗が生み出す新しい価値創造の時！

「100年に一度の大きな変化」が小売業を襲っている。これまで店舗は「商品を売る場所」として位置づけられ、マーケティング施策の目的は、いかに効率よく顧客を店頭に誘導して購入に繋げるかにあった。しかし、EC(電子商取引)の登場は、流通機能の構造を変え、デジタル化で生まれた代替手段は、店舗が持っていた流通機能を分解させたのだ。

顧客は、新しい手法を選択、設計するという顧客体験を創造し始めた。ショールーミング、ウェブルーミングが起こり、誰もが顧客がマーケッターになる時代が始まったのだ。店舗は、マーケティングの「中継点」へと役割を変えようとしている。

この変化の中、店舗が持つローカルティは重要な強みになる。米国では、Amazon.com

が成長する中、小さな独立系書店の業績が良くなっている。書籍の品揃えに加え、独自の個性を育み、そこにしかない魅力を発揮しているからだ。ポイントは、店舗が、扱い分野でのコミュニティの中心地になり、そこで、過ごしたいと感じられる空間であり、多くの選択肢の中から個のニーズ対応できる提案力があるからだ。

売場は、モノを売るための技術を高めることより、顧客の生活をより豊かにするための体験をそこで描けるかが重要になる。

おおつか あきら
大塚 明

コーネル大学 RMP ジャパン
プログラムディレクター

令和を生きるビジネスリーダーに必須のスキル「インサイト」

新商品の企画、既存ブランドのプロモーションの刷新、研究開発、新たな事業の開発において、人が何を求めているかを理解することが重要なのは言うまでもありません。

しかし、いまや多くのニーズは既に掘り尽くされており、消費者は表立った問題を抱えていません。どの商品やサービスをとってみても「だいだい良いんじゃないですか?」な超成熟した状態です。

いま、人の欲求や不満は本人も自覚できておらず、言語化できない無意識の中で感じているだけです。新しい商品を見せられてはじめて「こういうものが欲しかった!」と気づくのです。

だから、通常のインタビューやアンケートでは、使用や購買につながる消費者理解を得

ることが難しくなっているのです。

あらゆる市場がコモディティ化し、技術的、機能的な差が付けにくく、すぐに同質化してしまう環境下ではいかに顕在化していない欲求を見つけ出し、それを自社が提供できる価値で充たすかが重要です。

小手先の消費者理解では通用しない時代に、「無自覚な欲求」ともいいくらいインサイトを見つける能力が優れていたら、大きなアドバンテージになると思います。

おおまつ たかひろ
大松 孝弘

(株) デコム
代表取締役

グローバル成長に向けて

日本企業は一億二千万人を超える大きな国内市場を主眼においた経営を行ってきた。少子高齢化により、将来人口が一億人を割る日本では成長を継続する事は困難だ。

今後、成長する為には世界市場で勝ち抜くグローバル組織と組織を支える優秀な人材の配置が要だ。グローバル企業は現在、労働市場のグローバル化とデジタル化という課題に直面し、世界の従業員から選択される企業となるよう日々努力している。

具体的には、マネジメント層の英語公用化、海外人材獲得に向けたブランディング戦略、国内外での产学共同によるグローバル人材の育成、国境を超えた人材交流による相乗効果を促す世界共通人事制度、働きやすい環境を目指すフレックスタイムの導

入などがある。次世代の為、高い技術と研究開発力、品質とサービスという強みが日本企業にあるうちに世界の潮流へ対応する必要がある。

国籍・所在地を超えて理念を共有するグローバル経営体制を日本から構築する事により、リーダーシップを発揮できれば、成長は見込めるのではないだろうか?グローバル市場での挑戦を続けたい。

おか くにぞう
岡 邦三

コンチネンタル・オートモーティブ(株)
プログラムマネジメント ディレクター

EC 市場の拡大と生活者の変化

スマホ片手に通販サイトでお買い物。いつしか日常のありふれた光景になった。わが国のB to CのEC市場は2018年には18兆円規模、2010年と比較して2.3倍という急成長だ。

通販の起源は19世紀まで遡る。元々は移動が困難で広大な米国において中間流通を介さないビジネスとして誕生したが、それから約150年、ITや物流のイノベーションによって時間と空間の障壁が劇的に取り払われた今、EC市場は世界の国々で顧客に強く支持される「買い物」となり、わが国でもB to C市場取引全体の6%強を占めるまでに至った。

決済や受け取りも柔軟にカスタマイズでき、何より購買に費やす手間暇が大幅に軽減された。さまざまな“買い物難民”にも大いに助けとなつていよう。

これらは生活者には大歓迎されることだが、メーカーや流通業から見ればリアルとサイバーが入り乱れる新たな次元での熾烈な戦いへの突入を意味している。

購買環境の変化は、やがて生活者の購買行動やその先のライフスタイルの変化にも直結していく。そしてそこからまた新たなニーズやウォンツが産まれ…。

市場の変化は決して立ち止まらない。マーケターにゴールはない。

お がた ひろふみ
小方 博文

(株) クレオホールディングス
ビジネス開発部 部長
国士館大学
経営学部 講師

サステナビリティな顧客マーケティング

東京MCEIの定例研究会にて「ポイントサービスの本質的価値と今後の潮流」の講演をさせて頂いた。ポイントサービスについては消費増税、キャッシュレス推進の政府の目玉施策として大きく取り上げられたことは2019年の印象に残るトピックスであった。さらに同施策の後釜として、マイナンバーカードの普及、マイキー登録の推進を兼ね、かなりの資金投入にてプレミアム商品券に代わる「マイナポイント」が2020年7月以降に開始される予定もある。

各施策の責任者と意見交換をしているが、残念なのがすべてが持続可能な施策を前提とした取り組みでないということである。ポイントサービスを各目的を推進する

ための一時的なバラマキとして展開するだけで、付与したポイントの有効活用、真に地域活性につながるためのビジョンやモデルケースの提示がなきまま、ポイント交換についてはキャッシュレス事業者の施策に任せられるのみとなっているのが残念でならない。全世界の基準がサステナビリティで動く中、ポイントサービスもさることながら顧客マーケティング全体が「持続可能」とは?を念頭に置き一段高い次元で考えていくことが2020年以降、必須であると思うこの頃である。

おかだ ゆうこ
岡田 祐子

(株)エムズコミュニケーションズ
代表取締役社長

食品ロス削減を国民運動へ

まだ食べられるのに捨てられる「食品ロス」。このことは以前から気になっていた。国連食糧農業機関（FAO）によると、世界の生産量の3分の1にあたる13億トンの食糧が捨てられている。これは温室ガス排出の8%を占めるとの試算もある。

日本は農林水産省によると、年間643万トンに上り、1人あたりに換算すると年50キログラムを越える。年間のコメの消費量に相当するという。

国連の目標「SDGs」では、飢餓人口ゼロと並んで30年までに食品の廃棄を半減することを掲げる。

日本では本年10月、食品ロス削減推進法が施行された。生産、流通はもとより、消費生活でも意識改革が必須となろう。

そのひとつ。パーティ会場で皿に取ったまま放置されている料理や、注がれたまま残されている飲みものの多さが目に付く。会が終わればどーっと捨てられることを思うと胸が痛む。

資源の少ない日本。法の施行を機にロスを出さない生活が「国民運動」となることを願っている。

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

我慢しないで楽しく地球環境に貢献！～生活の工夫と気候変動

地球が危ない。

IPCC* 第5次評価報告書（2014）によると、1880～2012年の傾向で世界平均気温は0.85℃上昇した。これは2001年に示された1901年以降の100年当たり0.6℃の上昇傾向よりも大きい。つまり温暖化が加速しているのだ。さらに2100年には最大4.8℃の上昇となるという予測も出されている。

温暖化の原因である温室効果ガスは、経済活動のさまざまな過程で排出される。経済活動の発展と地球温暖化は切っても切り離せない関係である。地球の未来のために、私たちは消費を我慢するしかないのだろうか？

もちろん過剰な消費は止めるべきだ。しかし我慢は続かない。持続しない活動は大きな効果をもたらさない。逆に、持続する活動は中長期的に大きな効果をもたらす可能性がある。我慢より楽しく続けられる工夫を考えるべきだ。

近年流行している「#パパのおさがり」をご存知だろうか？

若年層のおしゃれな女子たちにとって父親の洋服を着ることは、「ダボっと感が可愛い」「他人とかぶらない」「ブランド物を着ることができる」とメリットが一杯らしい。実は古着の再利用は結果的に、温室効果ガスの排出を減らすことにつながる。意識せずとも彼女たちは地球環境に貢献しているのだ。

こんなポジティブな活動を、発想の転換でもっと生み出すことができないだろうか？我慢ではなく生活の工夫で、楽しく地球温暖化に歯止めをかける。そんなクリエイティブな知恵をもっと集めようではないか！

* IPCC：国連気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change）

おち ゆかこ
越智 由香子

大日本印刷（株）
情報イノベーション事業部
事業企画本部 本部長

「ライフシフト・人生100年時代」に思うこと

タイトルは、ロンドン・ビジネススクールの二人の先生が提唱したものである。これまでの人生設計は「20年学び（教育）、40年働き（仕事）、20年休む（老後）」で、100年生きる社会では、「年齢による区切りがなくなり、人生の選択肢が多様化し、老後40年はありえない」というもの。

（後付ながら）自分の経験を振り返ってみる。

「20代～30代：自分や仕事のために」、「30代～40代：仕事や家庭のために」、「40代～50代：仕事や業界のために」、「50代～60代：業界や社会のために」、「60代～70代：社会や一族のために」、このへんまではなんとかきた。

その後は？ 「休む（める）」のか？ …

まあ楽しみにとっておこう。

実践のポイントとしては、

- ・「決意・実行は早く」はじめてから影響力が出るまで時間がかかる
- ・自分の持っているスキルの「資産化」とその「アップデート」
- ・能書きでなく「手足を動かす」はじめは「雑巾がけ」の気持ちで
- ・そして、「周りに迷惑をかけない」ことつまり「心の成長」を追い続けることではないのか、と最近思う。

おの としひろ
小野 敏博

MCEI 東京支部
専務理事

令和は60代が輝く「大人の時代」

若さがもてはやされる時代が続きましたが、2020年には女性の2人に1人が50代以上になるという今、やっと「大人の時代」がやってきたように思います。そういう空気が後押しして、2017年に季刊誌としてスタートした60代以上の女性のためのファッション＆ライフスタイルマガジン『素敵なあの人』は、2019年の9月に月刊創刊を迎えることができました。今の60代はシニアと呼ぶにはとても若々しくアクティブで、個人消費の中心でもあります。

彼らの青春時代にファッション誌が日本で産声をあげ、今の若者文化を牽引してきたのもこの世代ですから、いつまでもセンスのいいものに敏感だという特徴もあります。長らく「アンチエイジング」という言

葉が女性誌に踊っていましたが、今は年齢に抗うのではなく、その時々の年齢を楽しむ「ポジティブエイジング」の時代です。結城アンナさんのような、自然体の素敵さを体現している大人の女性が現れたことにより、歳を重ねることは決してマイナスなことばかりじゃないと、私たち下の世代にとてもいい影響を与えてくれているのも事実。人生100年時代。『素敵なあの人』は2020年も、大人の女性がより毎日を楽しめるような情報を発信し続けます。

かみした けいこ
神下 敬子

（株）宝島社
雑誌局『素敵なあの人』編集部
編集長

「グローバル化」を問う

グローバル化とは一般に国際化或いは国際場裡で有利に実力を発揮することと解され、そうした見方に賛同する日本人が多い。

問題は、誰が実力を発揮できるかである。貿易自由化では農産物で日本の農家が実力を発揮できる余地は豪州や米国に比して少ない。自動車では日本は TPP 諸国や米国には優位性があるが工場が国外に流出すればその優位性は消滅する。

米国が「構造改革」の名の下で日本の市場、金融の自由化要求をしてから久しい日時が経つ。その歴史は不思議にも日本のデフレの 30 年に符合し、各地の駅前ではシャッター閉鎖通りが出現した。

グローバル化で日本に欠ける見方の一つに国家主権意識がある。國家の領土、文明、

市場、資源、伝統をいかに活かし主張するか、の覇気である。

眞のグローバル化とは、他国をいかに自分の土俵に連れ込むかなのだ。米国の構造改革の背景にはそれが根付いている。スイスが国際金融、観光、生産のハブ化を推進するのもしっかりと構築した自分の土俵を意識したことである。

30 年前日本とスイスは共にパーキャピタ GDP で世界のトップであった。スイスは、今もトップクラスにあって日本の 2 倍強の収入がある。日本は 20 番代後半の位置にある。

かみなが せんじ
神長 善次

(株) 東ハト、サンデリカ監査役、
元ネパール、オマーン大使

ノン嫉妬の効用

日本の小惑星探査の実績が報じられ、国産ロケットの父・糸川英夫博士がクローズアップされる昨今だが、博士の多様な試行・研究のなかに、情緒に関するものがある。情緒には〈喜怒哀楽〉と〈怨念・嫉妬〉の 2 種類があり、喜怒哀楽は持続しないが、嫉妬と怨念は持続するので怖いという。

いま、あちこちにプロジェクトの立ち上げが見られるが、チーム内に嫉妬心があるとチームワークが崩れ、最悪なケースは解散を招くし、長年にわたり積み上げてきたものが崩壊し、未来も過去もなくなってしまうことになる。古今東西、人間が進歩しても嫉妬は本性として残っているという。嫉妬リスク・ゼロへ舵を切ろう。いい例がある。ラグビー W 杯において、日本チーム

はこの難問をクリアする知恵と努力を積み重ねたことが、強さと輝きを生んでいると聞いている。それはさらに前進するために、貴重な大きな弾みになるだろう。

かわしま たもつ
川嶋 保

出版コーディネーター

集客から値上げへ！

中小企業、特にBtoC事業者から様々な相談を受けるなか、その多くは売上拡大、具体的には集客施策に関するものである。「売上拡大＝いかに集客を強化するか」という視点自体は間違いではない。しかし「売上＝顧客数×単価」という単純な分解に基づけば、「いかに単価向上を目指すか」という相談があってもよいはずである。

そこで、単価向上に関する理想を聞いてみると、ほぼ全ての相談者は「値上げしたい」と言う。そして次に言うのが「でも、どうやって値上げすればよいのか解らない」「顧客が減ってしまうか心配」である。

集客は簡単ではない。ただ、webやSNS発信・展示会への出展など、集客はある程度「打ち手」が想像できるし、社内

では一定の共通知識に基づいた議論もできる。「値上げ」で何となく想像できる顧客からのネガティブな反応を気にすることもない。

そのようなことから、集客施策に注力し続けているというのが、私の実感である。しかし、集客と同様プライシングにもあらゆる打ち手が存在する。正しい「打ち手」を実行すれば、追加コストゼロで収益が向上するのがプライシングの魅力である。来年はプライシングの側面で中小企業を強力に支援していきたい。

きたの
北野 孝志

(株)会社業務研究所
パートナーコンサルタント

自分のテーマを持ち続けること

世の中の進化が早くて、10年前に習得した経験や知識があつたという間に時代遅れになってしまふなんてこと、たくさんありますよね。今は出版の仕事に携わっているのですが、10年前にこんなに急速に雑誌や新聞が売れなくなるなんて誰が想像したでしょう。

雑誌はこの10年間で売上が4割減っていて、夕刊紙やスポーツ新聞に至っては、もうなくなると言われている有様です。スポーツ新聞を読んでるサラリーマンなんて、希少な存在となりましたね。今年アイフォン11が発売になるように、スマホはまだ世に出て10年くらいですが、もうスマホ以前の世の中なんて想像できないですよね。

先日、NPO法人の70代の女性が、クラ

ウドファンディングを使って資金の集め方を勉強しながら、新しい地域おこしの試みを試行錯誤していると、真剣に話されていたのをお聞きして、こんな70代もいらっしゃるんだと、感銘したことがあります。いくつになっても、新しい時代の流れを上手く取り込んで成長できる人って、きっとこういう人なんですね。いくつになっても自分のテーマを持って、学び続ける姿勢がこれから時代は必要ですね。

10年後あなたはどこで何をしていますか。

くぼ
久保 典昭

(株) CUISINE KINGDOM
料理王国 出版事業部

無限の想像力

AINSHTEINは『知識に限界はあるが、想像力に限界は無い』という言葉を残しているが、想像力こそ人間の最大の強みと言える。逆に好奇心を失えば、世の中は面白くなくなり、人生の意義も無くしてしまう！現代のレベルまで文明が発達したのも好奇心と想像力のおかげで、最近はこれにAIも加わって、進化は更に加速していくだろう。

会計士や税理士等あらゆる職業が効率の観点からAIに代わっていく中で人間にしかできない仕事の1つに営業職が挙げられる。営業は大変そうで面白みの無い職種のイメージを世の中の人々は抱いているが、好奇心や想像力を加えるだけで興味深いものへと変わる。会社の中で心臓の役割を担う営業部隊は常に時代のトレンドを意識して、

お客様のニーズを把握しなければならないが、好奇心がなければクリアできない課題と言える。

好奇心から生まれる想像力で新しい営業スタイルとお客様へのアプローチ、そして自分自身の成長を促す事ができる。何故これが必要かと言うと、今後標準化される多くの職業の中で個人の重要性が高まり、他と違う何かが求められるようになるからだ。資本主義から価値主義という新しい社会構造に変わった時に自分の価値はいくらになるのか？

クラコフ フセボロド

(株) ロッテ
グローバル本部

潜在的な課題をいかに事前に予見し準備しておくか

近年、毎年のように数多くの災害に見舞われますが、2019年も例外ではありませんでした。中でも、大型で猛烈な勢力に発達した台風19号の被害は広域かつ甚大で、降り始めからの降水量が年間降水量の3割から4割に達する所も発生、特に堤防決壊地点における24時間降水量の既往最大比は120%を超過、河川における計画降雨を超える雨となったことも、被害拡大の一因だったと考えられます。

この台風19号の襲来時、以前とは違っているなと感じたことは、メディアやネットでダムの緊急放流予定を繰り返し伝えたこと。時刻が前後することに対し批判もありましたが、前年の平成30年7月豪雨のときには、ダム管理所から自治体にはその

情報が伝えられていたものの、一般の方々には十分伝わらず、被害の拡大につながってしまいました。

顕在化した課題に対し適切な対応を行えていることはもちろん良いことなのですが、できることなら潜在的な課題を事前に炙り出し、その対応策を計画しておきたいところ。気候変動が進行し、社会や産業に対する気象が与えるインパクトが大きくなる中で、解析や検討といった事前プロセスの重要性がこれからますます高まるのは、と実感しています。

くらた ひでゆき
藏田 英之

一般財団法人 日本気象協会 九州支社

二次機能型ビジネス（ストア）を創ろう

モノ・コトを整理するのに機能（働き・役割）という見方がある。機能は大きく基本機能、二次機能、三次機能に分けて説明できる。

基本機能はモノがモノとして成り立つ必要最低限の条件。食品であれば空腹を満たし、安全で栄養素・熱量などを持つこと。

二次機能は基本機能以外の働き。美容・健康への効用、懇親会など団欒・交歓の触媒、SNSの演出道具、キャラ弁・調理技術習得など自己表現・自己実現・成長のための題材、…など。

三次機能は有名シェフの店など料理（モノ）と分離して独自の意味を持つものである。

現在、「食」の意味は従来にない広がりを見せてている。しかし、基本機能的ニーズである日常の食（特に物販）は、人口減少・高齢化、

単独世帯・調理しない世帯の増加によって縮小傾向にある。

飲食業が二次機能分野での成長を模索しているのに対し、小売業は相変わらず限られたパイの奪い合いが激しい日常の食（物販）=基本機能から抜け出せずにいる。

食マーケットが基本機能から二次機能へとウエイトを移しつつあることを考えれば、最大の流通拠点である実店舗も質的転換を図ることが不可欠になる。まずは商品・サービス流通の将来を見据えた「論」が必要だろう。

こまつざき まさはる
小松崎 雅晴

(株) エム・ビィ・アイ
代表

Act now !

パスポートを見せずに顔パスで搭乗手続き。預けた荷物が自分の飛行機に積み込まれた瞬間に連絡が来る。現地通貨に換金せずとも、1週間過ごせる。お店でレジを通りずに買い物ができる。道に迷った時、スマホをかざせば行き先を教えてくれる。行き先を呴けば、車が迎えにきて、連れて行ってくれる。音も無くスケートボードが坂道を登っていく。電車で待つ駅では壁一面に広告が展開される。電車が到着すると電車も駅も全く同じ画像で一体となる。店に欲しい物が無くても、数時間後には自宅に届けられる。3Dプリンターがインクジェットプリンター並みの価格で販売されている。学校から教科書が消え、先生の板書はなくなり、学校に来れない生徒が書く内容

も学校の黒板や手元のノートに浮かび上がる。これは2020年の初夢ではない。海外の日常世界である。気づかぬ間にデジタル化が進んでいる。生活の一部に溶け込んでいるので違和感がない。使いこなせないのではと悩むこともない。海外のデジタル化のスピードに圧倒される。欧米だけでなく東南アジアでそれが起きている。デジタルをどのように使うかの議論は終わった。考えすぎるより実践。答えは常に現場にある。

こんどう たかし
近藤 敬

キーズ・コンサルティング（株）
代表取締役社長

ラグビーワールドカップベスト8に思う

ラグビーワールドカップで日本チームが初のベスト8に進出した。予選リーグのアイルランドやサモア・スコットランド戦は見事な勝ちっぷりだと感じ大感動を受けた。南アフリカ戦後の相手チームはもとよりファンやチームメート、家族などへのお互いのリスペクトはこれまでのトレーニングやチームワークの形成があつてのものだと感じた。

各試合の勝因はそれぞれ選手がインタビューなどで答えているが、技術的なことは別にして「勝てるという自信が一番の勝因」とリーチ主将が語っている。この「自信」を裏付ける合宿が各人の犠牲を払うほど厳しかったらしい。このことを最近の日本企業に置き換えたとき、組織力や技術力

を勝てる自信にまで昇華するような経営は出来ているだろうか？ややもするとワークライフバランスを重視し時短などに目が向き過ぎていないか。さらに代表チームの構成は海外からのメンバーも多く、これも国籍や性別を問わず能力のある人材の活用に後れを取る日本企業には参考となる点だと思う。一朝一夕で強い組織ができるわけはなくきちんとしたビジョンをトップが描き着実な実行がどの世界でも必要なのだと改めて感じた。

こんどう ただし
近藤 直

石光商事（株） 取締役
(株) ジェイック 監査役

カラオケと若者

私事なのですが、最近は行ってなかったカラオケに友だちと行くことがありました。その中で一つ思ったことが、友だちが歌う歌を知らないことが多いということです。

考えられる要因としては3点。内部的な要因と外部的な要因があると思います。
①自分の知っている曲、歌手が少ない。
②コンテンツの増加、趣味の多様化。
③友だちの知っている曲がマニアックである。
(以降①、②、③とします)

①や③が理由な気もしますが、日頃からなんとなく感じていた、世論でも叫ばれている②の現象はこういうことなんだろうなと腑に落ちた経験でした。聞くことと、実際に体験することで得られるものは違

う。本当に、些細なことで、他にも見落としている要因などはあると思いますが、個人的になるほどなと考えさせられる経験でした。

来年から社会人になりますが、知識と経験のギャップを埋める。日頃からいろんなことに挑戦してみる、日常の気付きにアンテナを張ることを意識して、来年も頑張っていこうと思います。

こんどう ひろひと
近藤 眩仁

早稲田大学
商学部 4年

読書感想文 2019

デジタルトランスフォーメーションが国家的且つ致命的な課題と警鐘が鳴らされ、中国よりも数段階そのステップは遅れていると多くの事例が示され、人口減少により日本はこのままだと衰退の一途をたどるという予測が解説され…。今年読んだ本には厳しい日本の将来の現実を問うものが並ぶ。

そんななか、『あなたのホテルはこの本を大事にした方がいい。』と幾人もの方に推薦されたのが「大家さんと僕」(新潮社刊)。心温まる内容に癒された人は多いだろう。今年は続編が発行され、その人気はますます加速しているように感じる。ほのぼのとした思いやりや日本の風情を感じるストーリーと漫画。くすっと笑ってしまう微笑ましい内容ながら、『自分の母親を想い出す』と涙ぐ

む友人も。これを読むと、ビッグデータですべてを解析され、あなたはこれを望んでいるのでしょ?と提示される社会が本当に幸せなんだろうか?みんな望んでいるんだろうか?と立ち止まりたくなる。デジタル化に向け勉強しなければと焦る一方で、失ってはいけないものもあると叫びたくなる。

来年は「大家さんと僕」が翻訳されて海外にも輸出されればいいのに…と思う。「大家さん、矢部さん、本当に有難うござります。」と心から感謝したい。

さいとう
斎藤 潤子

(株)京王プラザホテル
営業戦略室 部長

行政に地道なマーケティングを期待する

2019年6月、京都市南区東九条南河原町に のべ600名からの個人や企業の寄付で開館したおよそ100席の民間小劇場があります。その名を「THEATRE E9 KYOTO」と言います。不肖私も、誠に微力ですが寄付に参加いたしました。

個人の寄付で劇場をつくったという驚きのみならず、その開館までのスタッフの皆さんのご苦労は想像に難くありませんでした。周辺地域への理解を深め、住民の皆さんと時間をかけて交流すること実に3年、やっと開館に至りました。

ところが、ここに来て、京都市が「京都駅周辺における『文化芸術都市・京都』の新たな文化ゾーンの創出に向けた土地計画の見直し素案」をいきなり発表し、このエリアに大型の劇場や博物館などを新たに建築すると表明しました。

一見良さそうに見えるこの計画は、実は残念ながら地元の皆さんのコンセンサスが全く取られておらず、市場のニーズも全く考慮されていないものです。いわゆる「上から目線」の行政主導の施策のひとつでしかなく、時代錯誤のものです。

人口減少、少子高齢化の時代にこんな前時代的なことをしている余裕はないはず、そこに住もう人を見て土地を見る、地道なマーケティングの目線を行政にも持っていたいただきたいと思わずにいられません。

さいとう
斎藤 秀雄

(株)ISSO
代表取締役
(MCEI 大阪支部 事務局長)

コト消費と気象ビジネス

モノからコトへと消費が変化する中で、個人的な関心は日本の気象状況だ。そう感じたのは、2019年は台風の影響により通勤が困難になったり、キャンプの予定を延期したり、防災グッズを買いに奔走したりと決して他人ごとではない出来事が何度もあったからだ。業務においては幸い弊社ではテレ・ワークを本格導入していたこともあり、支障は大きくなかった。

毎年楽しみにしているフジロックは今年も自宅でゆっくり「YouTube」でのライブ視聴。最近では結婚し子供も生まれ音楽フェスに足を運ぶ機会もめっきり減ったからだ。一方、今年のフジロックも被害が大きく、現地にいる友人が発信するSNSでは豪雨の様子が次々と…。

ぴあ総研「ライブ・エンターテインメント市場規模の調査結果」によると、18年の音楽ライ

ブの市場規模は3875億円で前年比11.8%増。そのうちの約300億円を占めるのが音楽フェスだそうだ。また音楽フェスだけでなくライブビューイングも市場が急拡大しているという。

自宅にいながら気軽に音楽フェスを視聴できるのはありがたいことではあるが、やはり音楽は生で聴きたいし、その場の空気も感じたい。息子も今年小学生になり、そろそろ一緒に音楽も楽しめそうだ。想像しただけでやはり楽しい。この体験を得るためにも気象について考えてみたいと思う。

さしだ ゆうすけ
佐志田 友佑

大日本印刷（株）
情報イノベーション事業部

高校生とマーケティング

高校教師に転職して4年目になりました。今年度は3年生を担任し、受験指導に慌ただしい毎日です。

さて、昨年4月に部員0名だった社会部という部活動の顧問に手を挙げ、自ら部員を集めました。そして興味を持った生徒4名とテーマを決め、本校の立地が近隣にあるカスミ（スーパーマーケット）に影響があるか否かを調べました。調査方法は本校の生徒・保護者・教職員を対象としたアンケート調査と現地調査です。カスミは駅から本校までの導線上ではないものの、9割以上に認知され、通学手段による利用率の違いや近隣コンビニとの使い分け、保護者の送迎時など、予想以上に利用されていることが明らかになりました。なお、この調

査結果は日本地理学会で発表してきました。初めての試みは、私も楽しかったし、生徒たちも面白さを感じてくれました。

本校は大学進学を志望する生徒が多いのですが、夢がなく、知っている職業も少なく、本音は“とりあえず大学進学”という生徒が多いのが実情です。しかし、MCEIや前職（エリアマーケティング等）での知識や経験について話をすると、興味を持つ生徒は多いと感じます。今後もマーケティングの面白さや重要性を生徒に伝えていき、いつの日かMCEIで発表できるような実績を作れるよう楽しく頑張ります。

さとう こうじ
佐藤 紘司

茨城県立高等学校 教諭

努力の量より、発想の転換！！！

昨年からあるメーカー様と商品開発のお手伝いをさせていただきました。ある量販店から初回発注を数千個いただき、現在も売上を伸ばしています。

ここまで売れている価値は「その手があったか」の発想があつたため、お客様はついついその商品に手を伸ばして購入していきます。

もちろん、ここまで売れるまでには考えに考え方行動に移した努力の賜物であることは間違いないですが、「発想の転換」がなければイノベーションは創出できず売れ続いているでしょう。

MCEI は様々な会社、個人の方が集まる場でもあります。今まで以上に「発想の転換」という意識を高めて MCEI でのコミュ

ニケーションを増やしていきたいと思っております。そして、何か 1 つでも私が主体となって取り組んだもので MCEI から「発想の転換」の渦を巻き起こしていきたいと思っています。

小さい変化からしか、大きな変化やイノベーションを起こせないという想いを胸に！！！

しまじ たかひろ
嶋司 貴裕

(株) TVC
常務取締役

人手不足解消とテクノロジーとの共存・共創へ向けて

今年に始まった話ではないが、人手不足に悩む企業は多く、年々その深刻度が増していることをひしひしと感じる。勿論、業界や企業により状況は様々だが、日本全体でみると今後人手不足が一層顕著になることは間違いない。

こうした状況に対し、国内需要をカバーするにはマクロ的には労働供給を増やすか生産性を上げるかしかないが、国内の未活用労働力の活用には限界があり、生産性向上への期待は大きい。

生産性向上の主役はテクノロジーだが、比較的テクノロジーとの親和性が高い仕事の代表例は、いわゆる事務業務だ。間接部門などの事務的な仕事は近年の SaaS の広がり等も追い風となり、生産性の更なる

向上が見込まれる。今後 AI 等の普及が進めば、事務業務は将来的にはむしろ人材余剰ともなり得る。

一方で、圧倒的な人材不足が予測される仕事の代表例は、サービス業務だ。介護ロボットなど様々な手段が試されているが、社会的に顕著な生産性向上への道筋が見えているとは言い難い状況だ。

コンサルタントとして、こうした社会的な課題の解決に微力ながら貢献できるよう精進すると共に、自分自身もテクノロジーと共に、自分自身もテクノロジーと共に、生産性向上への期待は大きい。

しまむら あきひろ
島村 哲広

(株) イコール・パートナーズ
代表取締役

コミュニケーションは難しい

社会人2年目となり、今年1年を振り返ると、社内でも、社外でも、他の人のコミュニケーションをとることが多くなりました。そのたびに、コミュニケーションは難しいと感じました。

社外であった例を一つ挙げると、今年開催の第12期MCEIマーケティング初級講座に参加した際に感じたことがあります。毎回の講義の後にグループディスカッションがあり、社外の人と議論することは、勉強になりました。しかし、言葉足らずであったり、説明が冗長であったりすることが原因で、私の意見が正確に伝わっていない、と感じました。

短い時間での意思決定は大変難しいことであると思います。しかし、そういった場

面は社会人として働いていくうえで何度も訪れる事とも思います。今回、マーケティング初級講座ではそういった点を学べ、また社外の方と渡り合っていくには、そういったスキルを身につけていかなくてはならないと強く感じました。

お恥ずかしいですが、以下を来年の抱負としたいと思います。

「大人のコミュニケーション力を身につける」

しみず ゆうき
清水 裕貴

(株) 市場開発研究所
営業企画部

SDGsを経営の指針に

世界は様々な難問を抱えながらも持続可能な発展を目指して大きく動き出している。「企業は社会の公器である」と松下幸之助が言ったように、企業は社会を構成する一員であり、それぞれの企業がなんらかの社会的役割を果たしている。しかし、経済のグローバル化に伴って地球環境問題や人権問題といった社会的課題が噴出するなか、企業は社会的責任を果たすことはもちろんのこと社会的課題解決のための貢献が一段と強く求められる。

2015年9月に国連サミットで世界193カ国の合意の下で「持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)」が採択され、2016年11月には国際的な気候変動枠組み条約の合意である

「パリ協定」が発効した。

SDGsは経済・環境・社会の3側面から目標を定め、企業の役割を重視している。CSR(企業の社会的責任)との関連では、SDGsの採択文書において企業の持つ創造性やイノベーション力が目標達成に欠かせないことが強調されている。SDGsに集約される国際的に重要な社会課題を「自分ゴト」として検証し、自社が持続的に成長し価値を創出し続けるために、ビジネスチャンスやリスクを計測可能な数値目標として掲げ、達成に向けて全社を巻き込むことが、今後益々重要になってくる。

しろとり かずお
白鳥 和生

海洋プラスチックからバイオプラスチックへ

近年、環境汚染問題が取りざたされている。その中で海洋プラスチック汚染は、大変切実な状況である。ゴミを捨てないとといったモラルは、残念ながら世界には通用しないようで、20世紀の大発明と言われるプラスチックが肩身の狭い思いをしているようだ。

私自身は今、国内の某島で桑の木から和紙を作りその加工品販売を進めているが、実に効率が悪く悩みどころである。一方で、この纖維を基に100%植物由来のバイオプラスチックを製造する技術が確立されているようで、こちらへの方向転換を進めていきたいと考え始めている。

植物纖維をナノファイバーまで細かくし、植物の糖分から生成されるポリ乳酸に添加

することでバイオプラスチックが製造できるようだが、詳細な技術までは知識不足であり、どなたかご存知な方がいらっしゃれば、アドバイスを頂きたいと思います。

この島の経済は漁業と観光が中心に成り立っているが、温暖化の影響で漁獲量も減少し今後は獲れる魚も変わってくる可能性が有る中、観光に力を入れる事が必須だ。伐採した木からはバイオプラスチックを作り、伐採した土地には観光用モノレールを敷設し、臨場感溢れる島内移動ができればと夢を広げている。

すがの きよし
菅野 潔

(株) 興栄社
代表取締役社長

異常気象への対応について

昨年「晴れの国」を標榜する岡山に豪雨が降り、死者は60人を超え、住宅8,000戸以上が全半壊となった。とても安心・安全の地域とは言えなくなった。今年は千葉や長野、福島、宮城等に大きな被害が出た。グレタ・トゥーンベリさんの国連演説は操られたスピーチとの批判もあるが、実際に被害に遭われた人たちにとっては正に「真実」そのものである。私たちはこの異常気象を常態（ニューノーマル）と捉えなければならない。

米作を中心とする日本にとって、平地には米作にとって不可欠な水路が必ず存在する。米作にとって水は不可欠なのである。ハザードマップに示される危険地域は正に豊かな米作の田圃なのである。

関ヶ原の合戦の功により森忠正は美作十万石を与えられた。彼は米作の為の土地を増やすために百姓たちに「山上がり」政策を取った。家を平地から山極に移築させ、石高を増やしたのである。

今日必要とされるのは新しい意味での「山上がり」である。同じところに同じような家を補助金を使って建て直すことは再考して欲しい。半世紀もしない内に国内人口は半減する。補助金を上手に活用し、低地ではなく高地に移し、同時にコンパクト化を目指すべきである。21世紀の「山上がり」政策が望まれる。

すぎやま しんさく
杉山 慎策

就実大学
名誉教授

誰にも持つて行かれない、独自のコンテンツ。

鉄道趣味市場の拡大を目標に旅行というジャンルへ昨年末から取り組んだ。旅行業務取扱管理者（取り敢えず国内）を取得し、デザインシンキングの手法でどんな需要（インサイト）を取り込み、どんな商売に変換して行くかを研究した。

どうもコンテンツ開発とプランディングの方向へ行きそぐだと感じた。そう思った頃、「旅行業開業講座」というセミナーに出席して驚いた。平成30年3月現在、国内に旅行業者は10,400社程あり、総売り上げが6兆6千億円だそうだが、上位6社で売り上げの約66%を、50社で86%を占めているという。大変な寡占化業界である。昨今では大手でも細かい需要まで集めようと、鉄道趣味に特化したツアーなどにも大手ならではの「ツテ」を活かして手を染める時代が来ている。これから私たちがこのような事業に携わって行く

には「誰にも持つて行かれない、独自のコンテンツ」が不可欠だ。我々がすべきは、やっぱりコンテンツの開発なのだ。デザインシンキングで「感じた」予感は的中した。

60年に渡る模型作りの過程で得て来たノウハウや感性の情報を「コンテンツ」にまで高め、お客様（特に鉄道に詳しくない方々）に提供できる「何か」に変換しなければならない。イベント？出版？工場見学？ツアー商品？それとも？可能性は広いが、まずは実験を繰り返し、確実な経験の積み重ねが必要だ。

せき まさひろ
関 昌弘

(株) 関水金属
技術開発部
技術開発課 担当部長

虫の目ではなく鳥の目を持つ

MCEI主催の「マーケティング初級講座」を卒業した。講義のなかで、印象に残る言葉としてマーケター・リサーチャーは「虫の目ではなく鳥の目を持つ」という言葉がある。私は幼い頃はテレビっ子だった。学校から帰ってきたらすぐにテレビをつけてニュースからアニメまでを夜寝るまで見ていた。しかし、スマートフォンの登場でテレビをほとんど見ない生活に変わった。テレビにかじりついていたときは、世界情勢から地元のおいしいお店まで知っていたのに、今は興味のあることはオタクレベルで知っているが、世の中の出来事をほとんど知らない。スマートフォンは知りたい情報を細部まで調べるのに便利だが、知りたいと思わない情報は見向きもしない。

講義の中で、様々な業界のマーケティングについて学んだ。今まで関心を持ったことすらない商品を手に取って、興味が沸いた。そして講師から言われた「虫の目ではなく鳥の目を持つ」という言葉。幼い私は、リサーチャーの素質があったのかもしれない。今ではオタクなんだと気づかされた。しかし、知ることへの興味は衰えていない。だからこそ「幼い私」という初心に返り、リサーチャーとして興味を持つ努力をし力をつけると誓った。

せきみづ まさき
関水 雅樹

(株) 市場開発研究所
営業企画四部

「変化が早い時代」というのは本当か？

「変化が早い時代」という言葉をよく耳にしますが、果たしてそれは本当でしょうか？

今年 iPhone11 が発売されました。初代 iPhone の発売は 2007 年。そこから今年 2019 年までの間は 12 年で、干支一回りしています。遡って、日本の白黒テレビ放送開始は 1953 年で、カラー放送開始は 1960 年。その間はわずか 7 年。iPhone の進化と、白黒からカラーへのテレビ放送の変化を比べると、テレビの方がよりダイナミックな変化だったと思います。よって、恐らく変化そのものの早さは昔と比べて早くなつてはいないのではないか、と。

それなのに、変化が早い時代だと感じるのなぜか？ 日本をはじめとする先進国は高齢化していて、人間は歳を取るにつれ

て月日が経つのを早く感じるようになります（私も年々痛感しています！）。まさにそれで、体感的に時間経過を早いと感じる人の割合が増えたからなのではないか。そして、その多数派が「変化が早い時代になった」と言えば、それが世間一般の認識になつてしまふのではないか。さて、実際に変化が早くなつたわけではないと分かれば、臆することはありません。変化があれば、変化に乗りましょう！

と、書いていてふと顔を上げると、時計の針がこんなに進んでいるではないか。変化が早い時代になりましたね……

そだまさひろ
曾田 昌弘

製造業

GAFA と日本企業

ヤフーを展開する Z ホールディングスと LINE が経営統合で合意した。驚いたのは米中と日本の格差だ。時価総額が 100 兆円に届く米国の GAFA、これに猛追する BAT。対して ZHD・LINE 連合は 3 兆円と大きく水を開けられている。国内では圧倒的な知名度と人気を誇る 2 社でさえこの状況かと、ニュースを見て改めて実感した人は少なくないだろう。

GAFA や BAT の経営は伝統的な業種意識は毛頭ない。今も新たな事業領域へビジネスを拡大させている。空を飛び、火を噴くような何でもありの経営体で、「デジタル・ドラゴン」と呼ばれるようだ。

彼らは、データを操る AI やブロックチェーンなどのテクノロジーと、さらに消

費者を引きつける体験に変える感性などのアートの両面を併せ持つ。今後日本の企業がここについて行けるかが課題であろう。

ネット 2 社の背中を押した米中の巨人の脅威を、他人ごとでなく自分ごとと実感し、彼らとどのように関わるか、もしくは対抗するかを考える良いタイミングである。

たかつ しょうこ
高津 尚子

日本製紙クレシア（株）
営業推進本部 本部長

キャッシュレス化の対応

先日、「次の新しいお札のデザインは誰だっけ?」という話になった。2024年に刷新されるとのことだが、いろいろ調べているうちに、キャッシュレス化が進んだら現金が使われなくなり、そのうちお札のデザインも何も関係なくなるのかとふと思った。「お金ってなんだろう」というCMがあつたが、現金を指でつまみながら「これってなんだっけ?」とつぶやく時代が来るのかもしれない。

私自身はというと、かたくなに現金を持ち歩く派を貫いている。なぜなら、ムダ使いしすぎてしまいそうで怖いからだ。だがしかし、いよいよもってキャッシュレスに対応しないといけない時代になったようだ。思い起こせば電車やバスの自動改札に

はわりとすんなり対応できたので、大丈夫かなと思うのだが。どうでしょう。現金派の皆さん。

もうひとつ不安なことが。MCEIの研究会参加費は、当日現金でいただくことになっている。今後ここもキャッシュレス化していくかなければならないとしたら非常に悩む。キャッシュレス決済に明るい皆様、よいお知恵をください。

たかはし あさこ
高橋 麻子

MCEI 東京支部
事務局

最新離れ

今年iPhone11proが発売されました
が、私が機種変更の際に購入したのは
iPhone 7という数年前のモデルでした。
一般的に、流行に敏感と考えられている女
子大学生ですが、敏感だったからこそ、最
新を追い求めることに疲れた気がします。
常に最新が更新され、自分が最新だと思
って買っても、またすぐに新しいものが発売
されてしまいます。そのため、最新という
ものに価値を感じなくなって気がしてきた
ように感じます。

今まで、私は「最新が一番いい」と考え、
最新を追い求めてきました。ですが、一年
前に何が流行っていたのかも思い出せない
くらいに、現在の流行のスタイルはかなり
早いと思います。そのうえで、購入する時

に大切なのは「最新」ではなく、「自分に
今必要なものはなんなのか考える」ことな
のではないかと考えるようになりました。
消費者が必要としているものを、消費者そ
れぞれに合わせて提供するという、One
to One マーケティングが重要視されてい
るのには、そういった背景が影響している
のかと思います。

たかはし もえ
高橋 萌

早稲田大学
商学部 3年

ベトナムの経済成長が半端ない

経済成長が著しい ASEAN 諸国。その中でも、ここ 5 年の GDP 成長率が毎年 +6% で推移している国があります。ベトナム社会主義共和国です。平均年齢 31 歳、人口 9500 万人のベトナムは、海外からの巨額な投資もあり、驚異のスピードで経済発展をしています。今のベトナムは、日本の 1960 年代後半、高度経済成長期の中ごろの状態に近いと言われています。

私は 1 年前にベトナムへ移住し、現在は海外進出した企業様のビジネスをサポートしていますが、海外で仕事を始めてからは、各業界の成長サイクルと、今の時代のニーズを捉える意識が身につきました。たとえば、かつての日本では、屋根の瓦は時代とともに「セメント瓦」から「焼き瓦」、

そして「金属瓦」へと変遷しました。洗剤は「石鹼」から「シャンプー」そして「リンスインシャンプー」へと変わった歴史があります。今、地下鉄開通前のベトナムでは、現地の人々の主な交通手段はバイクですが、今後はこれが「バイク」から「車」へと変わっていくでしょう。

今年は、ユニクロやマツキヨ、無印良品もベトナム進出を果たしました。今のベトナムのニーズを捉え、マーケットを海外にシフトする企業が、今後ますます増えること、間違いないです。

たかばやし りょう
高林 凌

Sunrise Advertising Solutions Co., Ltd.

今年始めた 3 つの習慣

① 家族が寝静まった後、晩御飯を一人食べながら録画した「孤独のグルメ」を見るのが習慣に。主人公の松重豊さん演じる井之頭五郎が、大衆食堂で美味しそうに食べる姿に深く共感。長く続いている番組ですが、今年になってハマってしまったのは五郎さんに年が近づいてきたからなのでしょうか。再放送も同時に録画して、最近は供給過多に。

② 手軽に英語を勉強する方法はないかと考えた結果、帰りの電車でラジオ英会話を聞くのが習慣に。本当は声に出して練習したいのを我慢していますが、時々口がパクパク動いています。何となく理解してきた気になり、大きな進歩もないうちに下半期は他の番組に目移りして、尻っぽみ気味。やはり明確な目標をたてないと駄目ですね。

③ 資格取得に向けて、勉強する時間をつくることに。平日・休日の自由な時間を見つけて勉強できる場所を探す機会が増えましたが、コンビニや喫茶店・ファミレスなど適した場所が街の中に多く有り、またそこで勉強している社会人の多さに気づかされました。人生 100 年、色々なキャリアを積み、長く自分を成長させていく時代、世の中の人はこんなにも努力をしていると思うと、自然と「よし! 自分も!」という気持ちになりました。

たけうち よしたか
竹内 仁孝

(株) 千修
営業本部 営業第七アカウントグループ

顧客の「潜在需要」を詳しく知る方法

「いま、世の中に存在しない製品（商品）・サービスで欲しいのは何ですか？」という質問に即答する人達は殆ど不在。

モノは既に所持、コトの殆どは体験済みだから当然。

B to C も、B to B も、B to B to C も「では、ご要望、お困りのこと、ご不満は？」の質問をすると…まあ出てくる出てくる。これこそ「潜在需要」。顧客が切実に解決を求めている要素だから。

「顧客『不』満足度調査®」は顧客の『不』を深耕し浮彫りにする設計・分析・実現のパッケージ。当名称は調査対象社（者）には伝えないので、多くの企業が他社に知られないようこっそり導入。クレーム・トラブル・事件・事故の未然防止、新製品・新

サービス・新システム・新設備・新人財開発活用に成功。だから余り当調査を耳にしない人や企業は多い。

とかくコストなど削ることにご熱心な企業の方々は些かでも費用を要することは組織に提案しないためでもある。当調査は一地区・一業種・一社に限り受託。年2回・2日間が15年以上も継続しているロングラン・セミナーは日本能率協会主催。実際の成果がなければ続いている道理。

たけだ てつお
武田 哲男

(株) 武田マネジメントシステムス
代表取締役

さよなら「トーマス・クックの時刻本」

2019年9月に英国老舗旅行会社のトーマス・クックが倒産し、180年の歴史の幕を下したとの報道がなされた。

半世紀も昔の話になるが学生生活に幕を閉じ、社会人となる隙間の40日余りで欧州旅行をした。就職先企業の計らいで旅行費用を立て替えて就職後に給料から天引きするという仕組みを活用したものだ。ロンドンで解散し、パリに集合する、その間は42日間の欧州鉄道の1等車フリーパスのみを持ち、宿泊予約は一切なしで10数か国を旅した。今考えれば随分無鉄砲な気もするが、当時は何でも見てやろうの好奇心が勝ったものだ。その旅の絶対の必需品がトーマス・クックの時刻本だった。

橙色のずっしりした時刻本は世界中のあらゆる乗物の時刻表が掲載された気ままな旅行

者の移動のためのバイブルだった。今ならグуглかナビタイムでサクッと済んでしまうところだが、超細かい級数の横文字を苦労して読み込み、移動計画を組み上げた時々の達成感は今でも覚えている。唯一無二かつ鉄壁の相棒と呼べたこの時刻本が、欧州各地での懐かしい体験の折々に登場する存在だった。

米国の老舗シアーズがトイザラスが歴史の幕を閉じる昨今、栄枯盛衰・生者必滅は世の習いとは言え、やはり寂しいものだ。

これから半世紀後、ポスト・ネット社会の世の中はどんな世界になっているのだろう？

たけだ みつる
武田 充

武田オフィス
代表

負の連鎖

20年に亘り「児童養護施設」のボランティア活動をしています。2歳から18歳までの子供たちが日常生活を送っています。子供たちの70%がDVによる被害者です。行政の判断で親元から強制的に施設に保護された子供たちです。

新聞報道によると全国で40,000人以上の子供たちが児童養護施設に保護されています。行政の目が届かない悲しい事件として新聞報道されます。

子供たちは都道府県等のサポートで日常生活を送っていますが、18歳になると施設から少額の支度金で社会へ巣立ちます。衣食住を賄わなくてはなりませんが、18歳の子供たちには大変な苦労が強いられます。

年一度のチャリティーバザー等の収益金を支援している活動も59年目を迎えました。また、加害者である両親の70%は被害者と報道されています。この「負の連鎖」を早く断ち切れないかと日々悩んでいます。

子供たちの毎日を心豊かにすることが大事と痛感しています。微力ながらボランティア活動を続けていきます。皆様方の篤志によるご協力心よりお待ちしています。

たじま しんいち
田島 慎一

自立と自己投資の市場化

変動、災害、パラダイムシフトのフルメニュー化ともいえる混沌とする現代を生き延びる知恵と行動が求められています。サバイバルコンセプトのプログラムと自己解決を軸にした自主自立の得意技領域を強化する自己投資が大切に。プロフェッショナルとして自分価値が市場化してきている。

つまり自分の存在が価値であり、それをみがき込むセルフトレーニングの項目を事業とする「体験学習効果」の市場化が進行している。

早くから自らの興味関心領域に着目して学習研究してモチベーションを高め、自分の自由時間投資を行う。練習回数と競争優位を目指して発表と評価を自らの社会的存在性として高めていく。継続と成長と個

性が選別優位性をつくり、「自分らしく生きる」を実現化する。

たにぐち 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

マーケター見習いの考えるマーケターに必要な姿勢とは

我々はなぜただの草を「たんぽぽ」や「よもぎ」などと、「それ以外の雑草」と分けて考えることができるのだろう。

この世のものは名前をつけることによって始めて存在する(=認識される)。このことは言語学では「分節化」という言葉で説明される。

ただの雑草も、名前をつけることで「たんぽぽ」とそれ以外、「よもぎ」とそれ以外という形で認識されるようになる。つまり、冒頭の問い合わせの回答としては、「名前を知っているから」ということになる。

私事ではあるが、半年前からマーケティング担当部署へ異動した。マーケターとしてお客様のインサイトを深掘りする中で、マーケターに必要な能力とはお客様が抱えている課題をきちんと言語化し、名付けられることな

のだろうと感じるようになった。

言葉を知らないければお客様の課題をぼんやりとしか把握できない。ぼんやりとした課題に相応しい言葉を名付けることで課題が明確になり、より効果的な施策も打つことができるようになる。

お客様に寄り添うのはもちろんのこと、並行して言葉や、情報をインプットし続け、お客様の課題を言語化できる下地を作ること。それこそマーケターにとって必要な姿勢なのではないかと感じている。

ちば たかひろ
千葉 貴大

ソフトバンク（株）
法人事業統括 法人マーケティング本部
マーケティング企画推進課

2100年の天気予報

「2100年 未来の天気予報」が今年も発表された。夏のある日、全国140カ所で40℃を超える激暑を観測。22回目の激暑日となる。この夏の最高気温は名古屋で44.1℃、東京43.3℃、札幌40.5℃など。昼の気温が35℃を超える猛暑日は京都で66日、東京60日。熱中症による死者は全国で1万5千人超…。「日本一の米どころ北海道でも猛暑で作柄に懸念。大豆は日本では入手しにくく、豆腐や納豆は高級品に…」とお天気キャスターが話す。

環境省が作成したこの動画は「地球温暖化対策が実らずに平均気温が最大4.8℃上昇した未来」、つまりパリ協定の1.5℃目標が未達成の最悪シナリオによる天気予報だが、最近の気象災害を目のあたりにすると現実に近いのではと思えてくる。温室効果ガスによる熱の9割

は海が吸収するが、海洋が暖まるまでには時間がかかるとされてきた。しかしIPCCの最新研究ではこの四半世紀、海が吸収した熱は推計よりもはるかに多く、毎年、世界中の発電エネルギーの150倍にもなるそうだ。サンマがとれず、巨大台風が頻発するのも無理からぬこと。そういうえばここ数年続々とデビューしたお米の新品種も、暑さに強い品種改良が目玉と聞いた。

ビッグデータとAIが牽引する「予測の時代」。大事なのは「何のために予測するか」、ではないだろうか。16歳の環境活動家、グレタ・トゥンベリさんの演説が心に刺さる。

つぼた さほこ
坪田 佐保子

PRプランナー

認知症の父～我が家もケア生活がスタート～

ある日、地方で1人暮らしする父(81歳)の携帯となぜかつながらない。後日、理由を尋ねると初めてスマホにしたものの操作がわからず放っておいたとのこと。充電不足で電源が落ちていたためでした。

今さらスマホなの?と聞くと、老人クラブの集まりで「たまごっち」のような携帯電話を笑われ、恥ずかしくなって、よし買い換えようと携帯ショップに行くとスマホを勧められたようです。父は長年ガラケーでしたが紛失したため、おもちゃのようなシンプル携帯を使っていたのです。最近では家の固定電話だけに戻ってしまう有様に。

そこで一緒に携帯ショップに行き、ガラケー(見本)を勧めると父は「使ったことがない」と言う。以前は普通に使っていた

のに…認知症が進んできたのは明らかで、父も自覚している様子。店員からはスマホ本体の分割払いが終了する3年後にガラケーへ変更してはと提案されました。3年後は84歳でしょ?

父のような高齢者にスマホを販売する携帯ショップの対応に疑問を持ち、結局スマホは1ヶ月で解約してガラケーに変更しました。認知症については、本人とその家族のケア生活をテレビで見る立場でしたが、当事者になったと感じた出来事でした。

ないとう じゅん
内藤 純

内藤公認会計士・税理士事務所
代表

カバン斜め掛けの孤老

平日の午前中に街を歩くと、チェックのシャツにカバン斜め掛けの会社生活を終えたと思われる男たちを目します。カバン斜め掛けが気になり出すと、朝のマクドナルドのコーヒーでゆっくり新聞を読む一人、コンビニ前の喫煙コーナーでタバコをふかす一人、賑わう前の商店街をスタスタ歩く一人、を見ました。群れない同じ姿の一人が街に出ています。かつて団塊の世代としてとして狙いを定められ、市場化された人々が、分かりやすい信号を出しながら、街に潜んでいます。

ビールを始め巨大市場に新たな価値を受け入れた人々の起爆力は、企業コミュニティを離れたら失われたのでしょうか。チェックのシャツ、斜め掛けカバン、100

円コーヒー以外に彼らを元気にし、新たな価値をつくるマーケティングする側の挑戦はないのかなあ。

なかじま よしひこ
中島 良彦

マーケティングの遠視眼

もう半世紀も昔、マーケティングの勉強をしていたころ、「マーケティングの近視眼（マーケティング・マイオーピア）」という話を聞いていたく感心したことがある。遠くを見る（巨視的）ことができず、足元ばかり見ている（近視眼）から将来に向けての戦略で後れを取るという話である。

それから50年、今、僕は「認識の緩慢さ」（コグニティヴ・イネルシア）という話に興味を持っている。将来を展望し、技術開発など準備万端なのに、後れを取ってしまうというものである。僕は今、関係している陸運業（トラック業界）ではAI、ロボット、IoT、自動運行車、等の先端技術の話題で持ちきりである。近い将来、こうした先端技術を駆使した、現在とは全く異なる物流環境が生まれるだろうと予測し、その中で自社はどう存在すべきかを一生懸命考える。優れた社長さん

たちほど、そうである。実によく勉強をしている。しかし、足元はどうだろうか。難しい問題が山積している。しかし、そういう七面倒くさいことは考えたくない。「どうにかなるだろう」と社員に任せて自らは将来を勉強する。あるIT学者が「今、先端技術は横に置いておいて今の自社のことを考えたらどうか」と言っていた。あまりに現在と将来の認識の差が大きい場合、将来が見えすぎるために今のことをお留守となり、今、行うことが遅れてしまうということだろうか。これを「マーケティングの遠視眼」（マーケティング・ファーサイト）と言うべきか。

なかだ しんや
中田 信哉

神奈川大学
名誉教授

丁寧に暮らす

毎朝近くの公園にお年寄り達が集まって体操をしている。体操をする前に、使わせてもらう感謝を込めてみんなで公園を掃除する。ビックリするのはガードレールまで拭いていること。終わるとみんな晴れやかな顔をしている。良い運動になるし、心の中まで掃除されるのだろう。

感謝を込めて丁寧に暮らす。これは日本人が昔から続けてきた良い習慣だと思う。ささやかで穏やかな日常の大切さをみんなが知り、それを実践している。

日本の優れた研究や商品はこの「丁寧さ」に支えられているのではないだろうか。日本のビジネスは効率が悪いとも言われているが、逆に「丁寧さ」によって、品質が安定しアイディアが生まれ微妙な味わいが生

かされている。「急がば回れ」の物づくり。それが世界の中で特徴になり受け入れられている。ただ現在はそれが失われつつあるのではないかだろうか。

使い捨て、環境破壊、仕事でも短絡的に利益を求める風潮、ネットに頼りすぎる情報収集。私たちは暮らしの中でも仕事でも、この大きなアドバンテージ「丁寧さ」を手放しつつあるのではないだろうか。

なかた せつお
中田 哲夫

(株) 良品計画
くらしの良品研究所

大切にしたい「ラグビーワールドカップ」のエッセンス

熱烈なラグビーファンの私にとってはキャッチコピー通り「4年に一度じゃない、一生に一度だ。」のワールドカップが終わった。

ジャパンの第1ラウンド4戦と準々決勝をスタジアムで観戦。そこでは目を見張る夢のようなジャパンの奮戦を瞼に焼き付けた。

改めて感じたのはラグビー観戦者のマナーの良さだ。対戦国の観戦者同士でもビールで乾杯する。強国アイルランドから来た大男は、敗戦後“Well Done!”と私に握手を求めてきた。一方、台風で開催が危ぶまれたスコットランド戦。開催に至る苦労の模様を謳った英國ザ・ガーディアン紙のアンディ・ブル氏の記事は美しく、詩的で、裏方までに光を当てた素晴らしい記事だと話題に。彼は「日本人のおもてなしは彼らの想像を超えたところにあった」

との賞賛を世界に向けて発信した。

ラグビーはその価値を憲章の中で尊重・品位・結束・情熱・規律の5つと謳っている。人間の生き方に係わる普遍的な価値だ。“One for All, All for One” や、試合後は敵も味方もないノーサイドの精神も素晴らしい。

自国ファーストのポピュリズムや排外主義が世界的な風潮として吹き荒れる今日この頃だが、ダイバーシティー（多様性）の大切さも含め、ワールドカップが私たちに改めて教えてくれたラグビーのエッセンスが世界中に拡がれば良いと切に願うものだ。

なかむら ひとし
中村 均

Office NexUS
アドバイザー

宮本武蔵の「身のかゝり・足のはこびやう」革命

『五輪書』「水之巻」には、剣術の基礎としての立ち方（身のかゝり）と歩き方（足のはこびやう）」の心得が述べられている。

◆「立ち方」：①「背すぢをろくに（まっすぐにして）」「腰のかゞまざるやうに腹をはり」の記述から「骨盤前傾による前重心」の、②「ひざより足先まで力を入れて」の記述から「足指を曲げることによる前重心の安定化」の重要性が指摘されている。上記内容は、腰痛防止等に有効であると考える。

◆「歩き方」：「足のはこびやうの事、つまさきを少しうけて、きびすを強く踏むべし」の記述から、遊脚（前に出す方の脚）及び支持脚（後に残す方の脚）の望ましい使い方が述べられている。

・「つまさきを少しうけて」（遊脚）：足指を曲げた状態から、すばやく伸ばすことで、脚の支えが突然なくなり、重力を利用して遊脚が効果的に前に振り出される。

・「きびす（踵）を強く踏むべし」（支持脚）：足指を曲げた骨盤前傾の状態で、膝で踵を強く地面（床）に押さえつけることで、足首が効果的に機能する（次いで、曲げた足指によって、母指から自然と離地する）。

剣術から離れても、上記した心得によって、立ち方・歩き方が革命的に改善されると捉えている。

なみかわ こうし
並川 耕士

関西ノルディック・ウェルネス

人生100年100人100語

令和元年9月にめでたくじいじになつた。孫にはこれから的人生100年を是非とも幸せに生き抜いて欲しい。

いまや日本の平均寿命は世界トップクラスで100年前のほぼ倍だ。乳児死亡率の低さは世界トップ水準で100年前の100分の1らしい。多産多死の時代より寿命が延びて長生きできる時代はリスクではなく幸福なはずだ。

ただ、多数の現役世代が少数の高齢者を守っていくという人口構造ではないから、基本的には自立と自助が前提だ。これからは生涯現役で活躍していく世の中になっていくだろうと思う。

会社に就職さえすればそれで安泰だというレールはとうに崩壊している。個人はジ

ブンと向き合い、何にやりがいを感じて何ができるのかを早い段階で見つけだす機会が重要だと感じる。

一方、企業は Society5.0 社会で何が求められ、何ができるのかをいち早く打ち出しが欠かせないと思う。人も企業も学究機関も自治体も国も人生100年へ向けて自らのシフトチェンジが必要で、こればかりは自動運転してくれない。

人生100年型社会で、今後この百人百語がどのような歴史を刻んで行くのか、自らも含めてとても興味深く楽しみだ。

にいむら しげお
新村 茂夫

行動論理設計事務所
代表

商品のデジタル・ツインと GS1 コードのレジストリー化

本年7月上旬にドイツ、イタリアの商品マスターの国際標準化組織であるGS1加盟組織（日本においてGS1Japanである。流通システム開発センターに相当）の視察を行った。GS1では2016年以降“デジタル・ツイン”が標榜され、2019年には世界各国で発表されたGS1事業者コードや商品識別コード(GTIN)のレジストリーの構築が提起されている。

今までではサプライチェーンや製販取組みの必要上、商品マスターの「標準化」が最大テーマで、今日の商品情報の基盤を成しているが、今後はさらにネット型システムでダイレクトに個人の情報端末と結びつきデジタルマーケティングを展開するため、高精細な画像と現物商品と同様の各種

情報をサイバー内に装備する「デジタル・ツイン化」が求められ、両国の本部は小売りと組んで、すでに実践をはじめている。

このような環境では、データ精度、とりわけ画像とデータ情報の整合性が強く求められると思うが、今後のICT、IoTを見通すと、デジタル・ツイン化とデータ精度の向上は同時並行的に進められるべきで、そのプロセスでは、弊社のようなデータベースセンターが果たす役割が非常に大きいと思っている。

にしだ くにお
西田 邦生

(株) ジャパン・インフォレックス
代表取締役社長

日本橋の老舗と GAFA と 100 年企業

日本橋周辺には創業 100 年を超える企業が 200 社以上存在する。規模も業種も様々だが各社、お客様の敬愛を受けながら経営を続けている。

こうした老舗にも、存続が危ぶまれた時期があった。1787（天明 7）年の飢饉では打ち壊しが勃発。米の貰い占めや売り惜しみをしていた大店を中心に日本橋の商人は大きな被害を受けた。普段はお客様の一般庶民が暴徒化するのだからたまたまではない。学習した商人たちは町会所で「お救い米」などの民間セイフティネットの仕組みを作り上げ、困窮者の救済にあたった。持続可能な社会を創り出す最近話題の「SDGs」にも通じる社会性が、すでに江戸の旦那衆の中に芽生えていた。江戸の庶民はこうした老舗の「志」を暗黙の裡に理解し、商品やサービスを長年利用し続けてきた。

2019 年 11 月現在、GAFA は順調に業績を伸ばしている。Cookie 規制や課税などの政府干渉の話もあるが、今のところ、まさに我が世の春を謳歌している。ただ最近、納入業者への締め付けや、劣悪な労働環境、利用者情報の乱用、納税回避など、一部企業の共感できない行動が気になる。全てのコストの負担者「お客様」は、尊敬し共感できる企業を愛し、羨慕にする。「令和の打ちこわし」が起きることないとは思うが、個人的にも大変お世話になっている GAFA 諸君には、ぜひとも尊敬と敬愛を集める存在として 100 年企業を目指して頂きたいと切願する、今日この頃である。

にとう しょうへい
仁藤 正平

（株）SPソリューションズ 代表取締役社長
日本橋経済新聞 編集長

もうひとつの危機管理

メーカーの多くはコストダウンの一法として、国内の原材料仕入れ先を一社に絞り大量発注＝安価購入に取り組んでいる。

しかし、近年日本では自然災害の規模が桁違いに大きくなり、「大型で猛烈」「命に係わる」「50 年に一度」「これまで経験したことがない」等の言葉を枕詞にした異常気象が発生している。加えて、大地震も全国各地で頻発している。これらの被災地に立地する原材料供給元は甚大な被害を蒙り、長期間の操業停止に追い込まれる恐れがある。メーカーは安定的な商品供給の責任を果たせなくなる危険性が高まる。

日本列島を襲う自然災害の巨大化を考えると、多少コストアップになっても原材料仕入れ先の分散複数化を図るべきである。

それが、商品の安定供給に繋がる。もうひとつ別の危機管理である。

のなか のぶお
野中 信夫

野中経営事務所
代表

路線バスと外国人旅行客

言葉が分からぬ外国、わけてもローマ字を使わぬ東南アジアの国や治安が心配な中南米の国を旅しているときに、移動手段として路線バスを選ぶのには勇気が必要だ。しかし、訪日旅行者は、観光バスだけでなく路線バスにも乗っている。

2017年に国土交通省が「標準的なバス情報フォーマット(GTFS-JP)」を定めて以来、このデータ形式でバス停の名前と位置情報、時刻表などの情報をインターネットに公開するバス会社が増加中だ。日本語と英語でGTFS-JPの情報を公開しておけば、GoogleやYahoo!などの路線検索の検索対象になる。公開していないと、A地点からB地点に行く場合の選択肢としてバス路線が検索結果に載らない。

2019年には、リアルタイム情報の形式も定まつたから、路線情報だけでなくバスの位置情報(いわゆるバスロケ)も標準フォーマットで公開できるようになった。日本独自の交通系ICカード以外のキャッシュレス決済が可能になってくれれば、外国人旅行者はスマートフォン片手に路線バスにもっと乗ってくれるようになるだろう。経営の厳しい各地のバス会社を救ってくれるかどうかは未知数だけれど。

のぶくに けんじ
信國謙司

(株) レゾナント・システムズ
代表取締役

上有天堂、下有蘇杭

昨年、『世界は気まぐれに変わる。「転換期」である』とも記した。今年も台風シーズンには市街地の様相を変えてしまう大きな被害が相次いだ。世界は気まぐれに変わっているのではなく、ある意図の集積によって変わっている。だから変わらぬことに気付きこれらの事象と変化に耐える力を蓄える事が重要となる。昨年は中国の大都市の事にも触れた。今年は11月初めに浙江州の省都杭州市を訪れてみた。市域には省内最大の錢塘江が流れ、この蛇行の激しい江が流入する杭州湾は古来より交易で栄え、沿海には二千の島礁が散りばめられている。北宋が南渡して杭州は南宋の都となった。杭州にある七千年前のカボト遺跡の水田跡から発見された糰のDNAはジャポニカで、日本の稻作伝來のルーツとされている。杭州市は、アリババ集

団の本社があり、この度現地の人脈を得て本社社員の案内で見学が実現できた。創業者のジャック・マーはソフトバンクの孫正義と交流があり、孫とは互いに提携関係も継続している。

経済発展で巨大化を続ける杭州市を目の当たりにし、長い歴史の影に思いが至る。隋代以降、江南運河の終着点として発展してきた杭州は、「上に天有あり、下に蘇州、杭州」と称えられてきた。

はしづめ ひとし
橋詰仁

(株)ワコール
卸売事業本部
西日本販売統括部 戦略企画部
クリエイティブディレクター
MCEI 大阪支部理事長

『真の楽観主義』とは？

「知性の悲観主義は、意志の楽観主義を締め出したりしない。」

さすがフランスの大作家 身体に染みる言靈を紡ぎ出すものだ。

いつの時代も人は限られた資源の中で時代を築いてきた。先人の遺産を土台にして試行錯誤しながら今の最善を尽くす、そんな気持ちで新しいメディアである衛星放送の黎明期から駆け抜けてきた。

1980年代、メガメディアの衝撃！米国では通信・放送の融合が起きた。今やその米国は、すべてがWeb化するというビジネスモデルの大変革期、英国ではBBCが2034に電波による放送をやめる、というような議論も起きている。ビジネスモデルの大変革、これは次世代に向けてワクワクする仕事だ

し、望むところだ。

しかし日々分析というモードから元気が出ないのは、今起きていることが人類の大変革だということなのだろうか？王道を歩んで、日々努力すれば必ず結果はでる！ということに懐疑的にならざるを得ないことが世界的に同時多発している。人間社会の根底、真善美、理想と現実…あらゆる前提が変わるかもしれないという居心地の悪さ。

来年こそ、『真の楽観主義』という境地に立ちたいものである。

はしもと はじめ
橋本 元

(株) アクトビラ
代表取締役社長

虫喰い材

『虫喰い材』をつかった木製の花瓶や時計がある。虫に喰われた穴や墨が流れたような模様が素敵で、自然の風合いが感じられる。しかし、この『虫喰い材』は、もとは「使えない」からと、多くが山に放置されてきたという。そんな里山や、木に関わる人たちの状況を危惧し、使われていない木材を使ったブランドを立ち上げた方がいる。今年、この方とお話する機会があり、テーブルの作成をご相談した。すると「天板だけなら」と快諾頂けた。待つ事ひと月、出来た『虫喰い材』の天板は、同じものは2つとない、自然が産みだす模様であった。見飽きない。

ところが、この天板に合う脚が見つからない。ならばと、自分で作る事にした。溶接機材メーカーさんが、鉄素材加工のワー

クショップを開設している。お伺いし、イメージをお伝えした。指導の下、妻と二人で鉄材を切って溶接したら、なんと1時間半で完成。素材が強い為、構造がシンプルで、組み立て易いからだ。最後に塗装すると、素人が作ったように見えない。これまた愛着がわく。自分にとって最高の家具を手に入れた。

ちなみに、溶接機材は意外に安く、作業はDIYの範疇とわかった。来年は、自宅でDIY溶接を楽しみたい。

はたなか やすただ
畠中 康任

味の素（株）
食品事業本部営業企画部営業基盤グループ
マネージャー

アムステルダムのハ工

米国のマーケターの方と会食の機会があり、ナッジ(nudge)を応用したマーケティングの話を聞きました。ナッジはノーベル賞を受賞したR・セイラー博士が提唱した概念で、ご存知のとおり「強制したり、インセンティブなどに頼らず人の行動を変える」行動経済学の理論です。

2015年大統領府がナッジを戦略的推進する専門チームを設立、行政の取組で注目されましたが、近年ビジネスの世界でも重要なキーファクターになっているとのことでした。直訳すると「ひじで軽くつつく」。さりげなく働きかけ、人を無理なく誘導する手法として活用されているのです。

よくメーカーの人から「営業力が弱くなつた」との相談がありますが、力相撲で

は圧倒されてしまう流通接点の現場の苦悩はピークです。簡単ではありませんが、この分野でもナッジを応用したアプローチができれば課題解決は可能と考えています。

よく知られているアムステルダム空港のトイレの事例ですが、男子便器の内側にハ工の絵を描くことで清掃経費80%削減を達成。人は的があると狙いを定めるという習性をハ工が「ひじで軽くつづいた」効果です。

は やま のりひこ
羽山 紀彦

NPO法人フューチャー：フォーラム
代表理事

和歌山での近況

守口ゼミ11期の久野です。大学卒業後、花王（株）和歌山工場に配属となり2年半が経ちました。

東京から約5時間も離れた縁もゆかりもない土地に不安を感じていたものの、最近では第2の故郷のような感情を抱き始めております。

仕事は主に人事部門を経験しました。和歌山工場はディズニーシーと同等の面積を誇り、社員数は2,000名を超えるので、人の管理は大変でありやりがいもあります。

ただ、「人事」の仕事自体は、今後AIや機械に置換されるかもしれません。そのような中で「私」が人事をする価値を考えると、社員の求めることを一つの言葉や表情・雰囲気などから読み取る力ではないかと思い

ます。一つの質問に答えればいい時、それに付随して10答えるべき時とケースによって様々あります。そのような求めることを読み取るために今後「察する力」を高めていきたいと思います。人間は多種多様なので、まずは一度お会いした方々とのご縁を大切にし、今後も沢山の価値観や人を学んでいきます。MCEIでお世話になった皆様、今後とも是非宜しくお願ひ致します。

ひさ の
久野 理紗

花王（株）
和歌山工場・地区SC

MCEI 東京は創立 50 周年を迎えました

皆様方からの MCEI への、多くのご支援、ご協力を賜りました結果として MCEI 東京は創立 50 周年を迎えることが出来ました。ありがとうございます。

MCEI は 1954 年にアメリカで誕生し、日本においては故水口健次氏が 1969 年に東京支部を設立、マーケティングの実務家集団として多くの皆様方と歩んでまいりました。50 年の継続は関係するすべての方々の「想いと実行」の結集でもあります。経営戦略、マーケティングの戦略展開における「ベストプラクティスの宝庫」「キーパーソンセンター」として知恵とパワーを生み出し、価値ある論議を続けて来たと自負しております。

理事長を拝命した時、MCEI の理念を

再確認させて頂きました。MCEI は「協創実務家集団」です。お客様の「うれしい、ありがとう」の実現に向け、実務家の「協創」により新価値創造を行う、実務家による実務家のための「協創実務家集団」を目指しています。

今後も、水口先生の意思を引き継ぎながら、大いに学び、論議し、刺激を受け合い、知恵を結集し、日本を元気にする最強の組織になるべく邁進してまいります。引き続きご支援、ご協力よろしくお願いいたします。

ひろうち やすかつ
広浦 康勝

MCEI 東京支部 理事長
ハウスウェルネスフーズ(株) 代表取締役社長

ヒューマンタッチ

弊社がポーランドで買収をしたチョコレートメーカー「ウェデル社」は、FMCG のビジネスと同時に、「ピヤルニヤ・チョコラーディ」というチョコレートカフェを 30 店舗展開している。1893 年にフルシャワの中心、シュピタルナ通りに 1 号店を開業。長年にわたりフルシャワ市民に親しまれてきた。

一方、最近のポーランド社会・経済の変化に目を向けると、グローバルな状況と同様 GAFA の影響が強くなり、ネットを通じた情報への接触機会と量が爆発的に増加し、企業活動に大きな影響を与えている。如何にこの変化へ対応するか、マーケティング活動においても様々な手法・切り口で知恵を絞っている。そういう状況だから

こそ、カフェでのブランド体験がより重要だと感じている。100 年を超える歴史的な雰囲気の中でチョコレートを楽しめる空間は、人が直接人に對し価値を提供できる貴重な接点だからだ。チョコレートが持つ「美味しさ」といった機能的な価値だけでなく、記憶に残る時間や体験は、ネットでは経験できない人間的な触れ合いがベースとなる。今後「カフェでの体験=ヒューマンタッチ」は、一層その重要性が高まって行くと確信している。

ふかつ つよし
深津 強

ロッテウェデル
代表取締役プレジデント

新たなQOLインパクトは自動運転車に乗ってやってくる！

MaaS(モビリティ・アス・ア・サービス)やCASEへの迅速な対応は、100年に一度の大変革期を迎えた自動車産業界の最重要課題となっている。近い将来、電気自動車が主流に。その次には自動運転車が中心の時代が来ると語られる。

その中でCASEの「A=自動運転」が私達のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)に与えるインパクトは、現時点ではさほど注目されていない。

自動運転は燃料電池車の普及と併せて、長距離大型貨物トラックや公共交通等から普及をみせていくだろうが、究極の自動運転車はプライベート化、パーソナル化に深化(進化)していくはずだ。そして、そこに訪れるのは移動時間の複合活用の実現、マルチ化だ。

移動中の健康診断から介護などの医療行為やスポーツジム、食堂化や家族団欒の遊び場

化など、もちろん高度なビジネス拠点など、様々な可能性が考えられる。この移動時間の複合活用の実現は私達の日々のライフタイムを大きく拡げ、QOLに新次元の質的向上をもたらすはずだ。何ともワクワクしてくる。

そこまでを視界に入れるとMaaSの概念もさらに広がる可能性がありそうだ。自動運転の覇者を狙う様々なプレーヤーと、異業種プレーヤーとの協創も大いに夢想できる。

翻って、新たなQOLインパクトを享受できるように、健康寿命の延伸を心がける事が、小生の今後の課題だ。間に合うかな？(笑)

ふくざき たかし
福崎 隆司

(株)メイプ 代表取締役

SDGs狂騒曲

50年に一度の災害が毎年発生し、温暖化が尋常ではないレベルに至っていることに誰もが気付き始めている昨今。皆様如何お過ごしでしょうか？

今年に入り「SDGs」関連の取材が目白押しです。2030年を期限として、国際社会が先進国・途上国共通の課題として持続可能な世界を実現するために設定した17のゴールと169のターゲットが「SDGs」。2015年の国連総会で全会一致で可決されました。

世界がこの共通の目標に向かって進みゆく中、マーケティングの世界もSDGs抜きでは考えられない時代に到達しています。顧客は企業活動への共感でブランドを選び、愛情をもつてシェア。投資家は投資効率の良いESG銘柄に資金投入し、学校で学んだSDGsを行動規

範とした子供たちはやがて消費者となってブランドと企業を選択する。いい意味でゴールが変わりSDGsが、社会のOSになりつつあることを痛感する1年でした。

「にわかファン」宜しく「SDGsコンサルで一儲け」とか、正論を声高に喧伝する野暮はしませんが、個人としては「仮壇のお供えを捨てずに食べる」とか、「トイレの電気はこまめに消す」とか地道なところから。企業としてはSDGsに関連する記事を1本でも多く扱うなど、無理のない範囲で、「持続可能な取り組み」を進めていきたいと考えている今日この頃です。

ふじ しうう
藤 子葉

日本橋経済新聞
編集部

“声を出して読む” というフィジカルな行為

兵庫県川西市で毎月2日間だけ自宅を開放して営業する古書店「BOOKS+kotobanoie」。つい時間を忘れさせてくれる心地よい空間は、私にとって“心の拠り所”である。書店近くを走る能勢電鉄は、川西能勢口から妙見山と日生中央などのニュータウンを繋ぐ鉄道である。その沿線に広がるエリアで2013年から2年毎に開催されている「のせでんアートライン」、2019年に関わることになったお蔭でkotobanoieにも通い始めることになった。

ある日行われた“ポエトリー・リーディング”。演者の声に集中すると、言葉の力、声の力を再認識する。声にして読む、という行為は久しくしていない。フィジカルな体験を伴うと言葉はさらに強くなる、

ことだろう。これを自ら試してみない手はない。

芸術祭参加アーティスト・渡部睦子さんの作品「星見るひとたちと出会う旅」の設置場所の一つが、能勢妙見山のブナ林にある小さな広場。ある晴れた朝、ひとりで、本と美味しい珈琲を持ち、その“パワースポット”を訪れた。そして、本の一節を声にして読んでみた。ヘンリー・ディヴィッド・ソロー『孤独の楽しみ方』。

フィジカルな行為は、哲学的な思考をもたらしてくれる。

ふじむら しげひろ
藤村 滋弘

BEYOND BORDERS
代表 /Producer

令和がレイラに聴こえてしまう

今年もあとひと月ちょっと。2019年の最大の出来事は令和になったことですか。私といえばボ一っと生きて令和を迎えた、言わばボーレイ。新元号をE. クラブトンの名曲「いとしのレイラ」に合わせて Laywa♪と口ずさんでいた。チコちゃんに叱られそうだ。ワールドカップラグビーも大きな出来事だった。アイルランドを破りスコットランドも、そして南アまで。日本、スゴ過ぎ。にわかファンも一つになった。ONE TEAM(ワンチーム)とは日本代表が掲げていたテーマ、流行語大賞の候補にも。即位のパレードをちょうどやっている。個人、社会、国。ONE TEAMはすぐできるがONE NATIONとなると難しい。何のもとでのONE NATIONなの

か。私は米国ファンクバンド、ファンカデリックの楽曲 ONE NATION UNDER A GROOVE が大好きだ。グルーヴ（ノリ）の下で一国って、凄くねえ。ヨーロッパでの難民死亡のニュース、攻撃に遭っているクルド人のニュース、イギリスのEU離脱、ナショナリズムにポピュリズム。落としどころ、もって行きどころがなかなか見当たらない。このゲームにノーサイドはない。限りなきトライあるのみか。

ふじむら のぶゆき
藤村 宣之

一般財団法人健康・生きがい開発財団
事務局次長

SDGs の取り組みはチャリティーやボランティアでもなく生き残りの戦略だ!!

2019年、株式会社リバティープロのホームページを一新して、会社の方針や考え方が皆さんに伝わるようになり変更しました。その中でも、もっとも力を入れているのが SDGs やエシカルです。

私たちの仕事は、商品が大量に販売されるように、大量に消費されるように販売方法を考えて什器やプロモーションを年間 1000 台以上施策する会社です。エシカルの考え方とは「真逆」です。今まで環境の事を気にして販促物を企画や製造、設計などしたことはありませんでした。商品を並べた時に、どれだけ大量に売れるか?そしてどれだけ大量に什器を作るか?それが売り上げに繋がり、全ての人たちの幸せに繋がる!…??ごめんなさい。グレタさん（スウェーデンの 16 才環境活動家）本当にごめんなさい。あなたのおっしゃる通りです。

私たち大人が未来の地球ができる事。リバティープロがこれからできる事を少しずつ取り組み始めました。

・名刺をフェアトレードのバナナペーパーにしました・コンビニで買い物する時はなるべく袋をもらいません・外でコーヒーを買ったらストローはもらわずに、会社のステンレスストローを使っています・

登山中にゴミを見かけたら拾います・お酒の量を減らしました SDGs / 「目標 3：すべての人に健康と福祉を」のターゲット「2030 年までに、飲酒などの生活習慣が原因の非感染症疾患 (NCD) による早期死亡を、予防や治療を通じて 3 分の 1 減少させ、精神保健および福祉を促進する」なるべく早く寝て電気の消費（夜食の悪習も含）を抑えてます

あと、新素材のストーンシートを使ったプラスチックの代替え素材をスタートしました。日本で唯一経済産業省が燃やしてもいいアップサイクルの二酸化炭素削減の原材料として認めた素材です。（全ての使い捨てプラスチックの代替え可能）

まだまだ力不足のところもございますが、コツコツできることからスタートした 2019 年のチャレンジです！ご興味のある方はご連絡ください！一緒に環境にチャレンジしましょう！

ふじもり しんじ
福森 真二

(株) リバティープロ
代表取締役

連結力営業のはじまり

首都圏の有名なディスカウントスーパーが、売上や納価のことだけでなく女性の活用を取組テーマに挙げてきた。いったいどうしたことか。

わたしは量販店のキーマンの課題認識を記録に取り続けている。そこに多く登場する課題ベスト 10 は、5 年前は単品の売上・利益の話とカテゴリの生産性を上げることばかりだった。ところが昨年のベスト 5 からはカテゴリの生産性の話が消え、代わりに人手不足、作業効率、女性活用、廃プラ、といった経営課題の話が上位を占めるようになった。

国連が立てた人間と地球が生き残っていくための 2030 年長期戦略 SDGs (sustainable development goals : 持続

可能な開発目標) で設定されている 17 の課題にかかわることが商談テーブルの上で交わされるようになったのだ。おどろきだ。

サプライヤーは、量販店との交渉は、これまで、単品による課題解決とカテゴリ全体の課題解決ができる体制さえ整えておけば万全だった。それが、経営の課題解決つまり SDGs の課題解決に協力できる、会社全体の機能を連結した営業体制を持たなくてはならなくなってしまった。連結力営業のはじまりである。

ふたまた けいすけ
二俣 桂介

(株) 二俣事務所
代表

新事業と働く人の、垣根を震わせる胎動

弊社は経済産業省認定機関として①カネ：補助金や融資による資金調達と、キャリアコンサルタントとして②ヒト：設立50周年を機に育児休業後職場復帰支援をしています。2019年は、企業と働く人、それぞれが囲い込まれていた垣根を外す胎動を感じた1年でした。

①資金調達をすべく、前例のない先駆的事業計画の法律認定を支援した際には、各窓口担当者が一様に反射的に発する警戒オーラを、何とか撃き消して認定にこぎつけました。シュリンク経済へ一石を投じる事業は、省庁をまたがる事業の増加が予測されるため、垣根を低くし申請の簡素化がなされなければ国の施策活用の魅力は乏しくなるでしょう。

②育休後の職場復帰支援では、20年前に私が奮闘していた世の中の固定観念が、まだ垣根

にしがみついてワーキングペアレントを苦しめていることに驚きました。子供がいる・いない、既婚・独身に係らず、人々のライフスタイルは、雇う・雇われるの縦社会から、対社会、対家族、個人同士でも『パートナーシップ型』のフラットなつながりの関係へ移行する胎動を感じています。中でも自分の思いを実行に移す「勇気ある輝く男性（パパ）」の出現で、垣根撤去に大きなドライブがかかるでしょう。

2020年も、新事業計画と働く人の両輪の架け橋として、垣根を震わせて参ります。

まつうら
松浦 なつひ

(株)会社業務研究所
代表取締役

physical

昨年、半世紀を折り返した時、残りを楽しく生きていくために、何が最重要化を考えてみた。そこで出た結論は「健康と体力」。相対的に健康であったり、体力があるという事ではなく、自分がそう思えるか、という判断基準で、健康増進、体力増強に取り組んでいます。社会人になってから、大して運動をした事がなかったのですが、やり続けてみると、当初の目的以外にも見える事があり、予想外の収穫を実感しています。そんな中で、たまたま「流れといのち：万物の進化を支配するコンストラクタル法則」という本を読みました。物理で色々な事象（経済やスポーツも）を説明しています。なるほど、こういう見方もあるんだなあと納得。おかげで、運動も辛い時はあるの

ですが、どうやったらもっと楽に動けるか、を考えるようになったおかげで、継続できていると思います。同時に、仕事もキツイ、辛いの連続を仕方がないと真っ向から受け止めるだけでなく、どうやったら自分も関与者も楽になるかを、もっと考えるべきだと思うようになりました。歳をとっても、小さな成長を感じられた1年でした。2020年も、MCEIを始めとして、成長できる場にどんどん自分を置いていきたいと思います。

まつうら
松浦 昌美

(株)ヒロモリ
プロモーション事業部営業1部

SOSHIKI の本質

食品メーカーに34年間在籍、今はグループの製氷業界で3年目を迎えていた。21年営業勤務、13年を本社スタッフとして営業企画、商品部など様々な部門で従事してきた。「企業成長に向けた強い組織とは個人の育成にほかならない」そんな思いの中で邁進してきたが、振り返るとその難しさが身に沁みる。私自身マーケティングについて学びそれを生かす事が出来たのも多くの実践経験があった事ですが、一番感謝している事は**組織風土**にあったと感じております。常に新たな挑戦や変革に対し「やってみなはれ！」と背中を押してくれた組織のおかげで実践へと繋げる事が出来たのでしょうか。今はどうか？ある外務大臣の名セリフを拝借すると「改革しようと前に

進もうと思っても誰かがスカートの裾を踏んでいる・・・」まさにこのような状態に陥ってはいないだろうか？管理主体の組織となり、個人の自由度（エネルギー）を抑え、素質ある人材を埋没させてはいないだろうか？今振り返ると肩を押してくれた上司・先輩方々に改めて敬意を表したい。感謝

まるやま まさあき
丸山 雅章

（株）ニチレイ・アイス
代表取締役社長

昭和・平成・令和。時代が変わりました。

時代が変わりました。令和は、激動、激変の時代（パラダイムシフト）です。従来なら当たり前であったビジネスのスタイルが機能しなくなっています。それは、誰もが、何となく...察知はしているようですが...!？「何が、どう変わったのか？」...となると釈然としない人が多い。まずは、マーケット環境に大きな変化が起きていることを具体的に把握すべきです。

今日の日本経済は、1945年（S20年）の日本国敗戦に端を発します。当事の日本国土は、連合軍の空爆によって、あらゆるモノが焼き尽くされ、何もない状態であった。何もない状態は、造れば売れるというマーケット環境です。次に、機能的、便利なモノを提供すれば...売れる時代へと続きます。その後は、デザイン的に優れて、オシャレであれば...と云う時代。昭和の時代は、需要も、人口も、右肩上がり。各企業はそれに伴って大きく成長できたのです。

ところが、昭和時代が終わり、平成時代に入ると...

人口も減少し始め、モノも、それなりに誰もに行き渡り、モノ余り時代になった。この辺から、これまで普遍とされていた“一つのモノを多くの人に、売る”と云うビジネススタイルだけでは、対処ができないマーケット環境になってきたのです。

そんな折に登場してきたのが、「Amazon」「楽天」「アスクル」などを始めとする米国型の宅配、ネット販売ビジネスです。“一人の人に、多くのモノを売る”と云う新たなビジネススタイルである。これが、一気にマーケットを席巻しているのです。我々は、このようなマーケット環境の変革期に、どう対処するか？が、令和時代の必然のテーマです。

みづの まさひろ
水野 勝弘

ビジネスサロン 365
主宰

また遠ざかる日本之心

同一労働、同一賃金。格差の是正のため庶民の味方のような法律だが、制定した人は仕事の本質を知っているのか疑いたい。ガイドラインでは、同一職務内容を規定せよとしているが、仕事の質をどう規定するのか。意識の差はどうするのか。

日本の心は細かいところまで契約しなくても互いの最善を考えるところにある。働く側は約束の範囲以上に仕事を行い、雇用側は約束にないところまで従業員の将来を考える。そこに信頼関係が生まれ、仕事の質や効率を高める「改善」が生まれたのだ。言外の新しい課題形成と解決案などは意識の差によって生まれる。職務間の穴埋めも仕事の品質を大きく変える。それらの意欲・意識への期待まで職務規程の中に入れられ

るのか。決められたことをやれば良いという薄っぺらな労使関係を促す法律としか思えない。

人件費には限度がある。日本の仕事の質を支えた職人の報酬と意欲は下げたくないものだ。賃金が業務内容を暗に規定している部分もあった。決まったことはロボットが行うようになった。人間の仕事は規定できない領域でこそ生きると思える。

みぞ ろ ぎ けんいち
溝呂木 健一

平成国際大学
法学部 教授

ことし気分あらたにすること

変化を待つのではなく、変化を興して一步前へ出る年、働き方でなく働きぶりを変えていく年だ。個人力を全体力に換え、ひとりひとりが達成感を共有できる年にすべきだ。

①慎重と臆病の区別

勇気ある早目の決断が求められる。慎重も度をこすと臆病になり先頭チャンスを失う。

②アクティブラーニング

入試改革を視野に話しあって考える授業が増える。ワーキングにも同じ手法がいる。

③足まめ 気まめ 筆まめ

八方に気を配る全方位型の感性が求められる。現場に強く、気遣い気働きを一丸力に。

④過去の実体験値を捨てる

ベテランは過去の経験が価値基準。それはしばしば的を外れる。古きは捨てて忘れる。

⑤新製品より新商品

新製品はその社の価値基準。市況を一転させるのは社会が価値を認める創造型新商品。

⑥先輩は後輩から学べ

時代の転換期は若い感性と仕事力がしばしば優先される。謙虚に学ぶ姿勢のいるとき。

⑦接待の人脈はつながらない

人のネットワークは仕事人の資産。自分の魅力と存在感を鮮明にすることが基本。

⑧聞き上手と小打合せ

誰にでも意見はある。頭ごなしの指示でなく、よく聞いて小さな意見交換を日常ごとに。

みたむら かずひこ
三田村 和彦

三田村和彦企画事務所

リモートワークという働き方を通しての気付き

2019年9月より株式会社キャスターという、少々変わった会社で働いています。この会社では、700名ほどのメンバーのうち600名以上がフルリモートワーク、つまりオフィスに出社するという概念がありません。

今回はフルリモートワークを通して得た、3つの気づきを書きます。

1. 選択肢が増えると意思決定の数が増える
通勤時間が全て可処分時間になりました。なんのデメリットも無い様に見えますが、「どうやってその時間を使うのか?」新しい悩みが生まれます。

2. 言語化する能力必須
テキストでのやりとりが中心です。正しく、そしてわかりやすく表現する能力が問われます。

3. 孤独が苦手な方は対策が必要

孤独に弱い私は家族が夜間不在の日、寂しさでどうにかなりそうでした。

以上3点、いかがだったでしょうか?

ライフスタイルが多様化していく時代、ワークスタイルの多様性を受容できるかどうかが組織の先行きを左右すると確信します。変化の時代、ともに生き延びていきましょう!

最後になりますが、もし三田村にご興味が湧いた方是非お気軽に連絡くださいませ。

twitter:<https://twitter.com/freeman3mu>

みたむら ただひと
三田村 忠仁

(株) キャスター
SPO 事業部

社会人一年目駅員日誌

私は3月まで2年間MCEI事務局員としてお世話になり、現在は会社の研修の一環で駅員として勤務に励んでおります。駅員になるまでは毎日電車に乗っては満員電車に不快感を覚えていましたが、電車が動くことが当たり前になっているのは現場のたくさんの人たちの努力と団結力の結晶であることを痛感しています。駅は日々沢山の人が利用されますが、私の駅は終点駅ということもあり、醉客や忘れ物をされるお客様が多くお越しになります。その苦労についてはご想像にお任せします。

本当に様々なお客様と接する中で、改めて気づいたことがあります。それは私達を気遣って下さるお客様にはさらなる誠実な気持ちで返したくなるということです。

す。もちろん、全てのお客さまに誠意を持って接していますが、優しい話し方や「ありがとうございます」の一言に心が動かされる瞬間があります。なんとかできないかと、すぐに駅員総出で手分けして動く一体感に違いがあるように思います。たとえ自分が客の立場だとしても、店員さんに誠意をもって接すればお互いに良い気持ちになるはずです。どんな場面でも常に相手のことを考えられる社会人であるという決意を胸に、社会人生活を歩んで参ります。

みつだ りょういちろう
満田 遼一郎

東急(株)
人事開発部

お水を買うようになって何年だろう

お水を買うようになって何年だろうと思うニュースが先日ありました。それは、サンフランシスコ国際空港で8月20日から、PETボトル入りの水が販売禁止品目に追加された記事でした。＊給水施設はあり、PETボトルや水筒の持ち込みは可。同空港で発生するごみの量は、1日当たり1万本が売れる水以外の飲料容器を含めて、年間1万2700トンに上るそうです。

驚きはPETボトルのリサイクル率！調べてみると、日本では84.8%がリサイクルされています。しかし、アメリカではわずか20.9%が現状だそうです。（参照：PETボトルリサイクル推進協議会HP17年度データ）

日本人の環境意識の高さもありますが、法整備と業界の積極的な取り組みが、世界最高

水準のリサイクルを維持しているようです。

弊社では、1996年からPETボトル対応自販機を世の中に供給しており、このころから水を買い始めたか？毎年のように、自販機にPETボトルの品揃え・収容数を拡大しています。天災の多い日本ならではの備蓄機能を付加したり、夏の電力ピークに魔法瓶効果で昼間は電気を消費しない等、自販機で社会貢献ができるのも、環境に配慮し続けることで、事業が成立しているのだなど、改めて思いました。

むかいで
向出 光男

富士電機（株）
食品流通事業本部
事業統括部 グローバル推進部

生涯現役

筆者は1951（昭和26）年、兎年生まれなので現在68歳。先日、高齢者（65歳以上）の全国民における割合が28%と、先進国の中でも断トツの高齢化社会を迎えていた。しかし、当の本人にはサラサラ高齢者の自覚なし。休日、短パンにTシャツ姿で近所のスーパーなどに買い物に出掛けると近所の知り合いからは、「50代になりました！」と声を掛けられるほど（本人は若いと思っています）。実は、これは大事なこと。つまり「見た目」。同年齢で既に仕事を辞め、悠々自適な定年後の生活を楽しんでいる方々は、案外と老けるのが早いイメージがある。「老人らしく」なのか、着るもの一つとっても、地味な服装を選ぶ傾向があるようだ。「定年後には2000万円必要」のニュースが巷で話題になったとき、私は「生

涯現役であれば、年金の心配も少なくなる」という考え方を主張した。働く環境は幾らでもあると思うし、健康でありさえすれば、どんな仕事でも熟せるという考え方。通勤電車に揺られて、会社に着くころには疲れ切っていて、仕事なんかには身が入らなくとも、毎日の生活のリズムを安定させるには都合がよい。そんなわけで、「生涯現役」を貫き通す考えは変わらない。ただし、これを他人に押し付けることは絶対にしないと肝に銘じている。人間、それぞれ天命があり、いつ天国からお迎えが来るかは分からないから。

むらかみ
村上 実

（株）オータパブリケイションズ
経営調査室 専務取締役経営調査室長

MCEI がもたらしたネットワーク

MCEI 東京支部創立 50 周年まことにおめでとうございます。創設者 故水口健次先生に改めて功労の意を表するとともに意志を継いできた関係各位に多大なる感謝とお祝いを申し上げます。

私が初めて水口先生とお会いしたのは、1992 年に 18 社 26 名のメンバーで行った 13 日間の MCEI アメリカ視察研修でした。毎晩、その日視察した企業について水口先生を中心に討論を交わし、遊びが殆ど無い研修だった事を思い出します。その時のメンバーで、27 年経った今でも年に 1・2 回一献傾けている先輩が二人います。仕事の悩みやプライベートも含め極めて熱心な叱咤激励やアドバイスを頂けている事が、どれだけ私の人生に役に立っているかは感謝しても、

しきりることはありません。研修で学んだ事はもちろんですが、素晴らしい人とのネットワークを築けたのが最大の成果だったと思います。水口先生、ありがとうございます！

MCEI 活動を含め、様々な方とお会いしてきました。

まだまだ未熟な経験しかない私が言うのもなんですが『人間の最大の危機管理はネットワークである』と思います。いままでもこれからも…。

年明け、世界で一番眺めの良いスターバックスに、このアラ還三人で行ってきます！

むらた よういちろう
村田 用一郎

(株) カルナック
代表取締役社長

いづれは「自分だけが不幸では無い」と思って欲しい

働き盛りの 49 歳で一瞬にして左半身不随の障がい者になった。翌日に復職への再起動ボタンが押せたり、障がい者になった後の免許取得は、今までの達成感から培った、与条件（境遇）を受け入れベストを尽くす「心」が幸いにも崩れなかったお陰です。右手しか使えず、移動困難になった私は、階段の手摺は左右に、エレベーターは上り下りに必要だと実感させられましたが、施設整備(ハード)だけでは限界があります。手助け（ソフト）も大切です。

そうなっても思いつめず、楽しく憂いるだけでなく、活かす。障がいを一つの個性として生き 20 年余り、突然の不幸（挫折）は誰にでも起ります。何故、自分だけがと痛いほど分かる一人です。寝たきりや

様々な状況にある仲間達も、いづれは「自分だけが不幸では無い」と思って欲しい。芽生えると次のステージが目指せ、徐々に心身とも元気になり見守る周囲も喜びます。

その思いを胸により元気に生きることも感謝の気持ちを表す一つと、最近ようやくそう思えるようになりました。これは仲間達と様々な境遇で今を生きる方々や次世代への私からのエールです。

もりやま まさよし
森山 政与志

生活環境・企画設計工房
代表

路面電車の光景

大阪は阪堺電車、通称ちんでんの車中のこと。帝塚山四丁目電停から私学の制服を身に着け大きなランドセルを背負った小学1年生らしい男女生徒ががやがやと乗ってきた。後ろから消え入るように、べそかきの女子が一人。級長然とした男子がきりりとその女子にむかい「何された？」とたずねるではないか。よしとばかり前方にいる男子たちに詰め寄り尋問開始。女子のところに駆け戻り「記憶にございませんとさ」とささやく。納得しない女子。再度級長君、男子たちに詰め寄るが成果なし。駆け戻ってきて「お待たせしました」と大きな声。

人間は生存競争から逃れることはできない存在だとすればいじめはなくならないであろうが、近頃の報道ではきわめて陰湿か

つ幼稚なものが多い。いじめがなくならぬのは仕方がないとしても、上手にやりすごす知恵とか、かばってくれる人物が必ず登場してくれれば、人生勉強くらいに思って我慢もできようが、報道されるものは救いようのないものばかり。でもこんな子供がクラスに一人でもいるならば日本の将来も暗くはないのではないかと思った。

やじま りゅう
矢嶋 隆

日本コーディングセンター（有）
プログラマー

思い込みを捨てる

今年は弊社が発行している雑誌「ハルメク」が、なんと女性誌でNO.1の部数となりました(ABC部数2019年1月～6月の集計)。出版不況と言われる中で、単に部数をキープしたからではなく、購読者を増やしたことによるNO.1ということで、弊社の顧客理解とコンテンツマーケティング手法が、お客様の支持をいただいた結果だと思っております。

成功の秘訣について、弊社の編集長は「シニアに対する思い込みを捨てる」ことにあり、シニアの声にどこまで真摯に耳を傾けられるかだと話しており、マーケターの心構えとして、「誰もシニアになったことがない」ことを自覚し、リードする・守ってあげる対象ではなく、リスペクトすべき存

在として、緊張感を持ちマーケティングを行うことが大事だと語っています。

上記を意識せずにマーケティングを行うと、調査データをアリバイ的に使う、データを都合よく解釈する、定期的な調査をせず変化を見ないで決め付ける、こうしたことでファクトとずれていきます。

思い込まず・囚われず・耳を傾け・変化を捉える。

仕事にも家庭の円満にも応用できるスキルです（笑）

やとうじ ひさし
八頭司 尚

(株) ハルメクホールディングス
法人営業部

働き方改革について考えました

長時間労働を強いられて社員が心身共に疲弊し自殺にまで追い込まれるような悲惨な事件が起り、政府主導による労働法規の見直しが行われ所謂「働き方改革関連法」が施行されました。果たしてこれで問題の解決になるものでしょうか?日本企業の労働生産性は先進国の中では低いことが指摘されて久しいのですが、その解決には日本企業の組織や意志決定の在り方が問われると思います。

企業トップに提案するまでに中間管理職が多く過ぎるからではないでしょうか?一例を挙げますと部長がいつまでも机にしがみつき若手が帰宅するのを躊躇うような職場が多いのではないかでしょうか?重要案件を役員会に提案する場合などは職場長の目の色が変わり、何度も企画書や説明資料の細部に至る修正

が担当者に指示され、リハーサルが入念に行われます。

ホワイトカラーの生産性が低いのは、効率や迅速性を妨げるような旧態依然の組織や管理にも大きな原因があると思います。デジタル革命が進行しても権限移譲の大本の改革をおおざりにしていたら説明資料ばかりが増えて顧客への新たな価値を提案できる保証にはならないのです。政府がいくら働き方改革を唱えても笛吹けど踊らずで、企業が主体性を持って新たな時代に相応しい働きを考え、取り組まないと実効は上がらないと思います。百人百語の読者の皆さんのお会社では如何でしょうか?

やまとひろし
山田 弘

組織の活性化

20年前位から、異業種のメンバー数名が集まり「(組織の)活性化」について話し合い、各所属組織で色々とトライをしてきました。キーワードは「戦略・方針の明確化」「異端児」「実行エンジン」「利他主義」「ナレッジの共有」等です。このワードで違和感があるのが「異端児」「実行エンジン」「利他主義」です。余り聞いたことがないと思います。

「異端児」…時に組織から少し距離を置き、俯瞰で物事を見、外部の人脈や環境から情報を得、課題や解決策を見いだせる人(こと)。その提案を受け入れる組織の柔軟性も必要です。

「実行エンジン」…やると決めたことや計画を実行に向け、組織の枠を超えて全体を調整しながら、前へ進めて行く人(こと)、周りをその気にさせる人(こと)。

「利他主義」…「利己主義」の逆の概念。自組織ではなく次の工程のことを考える。更に進めて最終の消費者・使用者のことを考える人(こと)。

例えば、工場が組み立て易い設計、運搬し易い梱包、販売し易い形態や販促案、使って便利・食べておいしい商品の企画・設計・生産が繋がる等。今ご検討中の「働き方改革」や「生産性向上」に、上記の視点を加えてみては如何でしょう。

また、そういう概念や人を組織内で育てることも重要です。

やまもと よしお
山本 義夫

ハウス食品グループ本社(株)
広報・IR部 参事役

平成を思う

平成元年、関西へ転勤の辞令を受け取る。家族を引き連れ宝塚の山手にほぼ10年間過ごすことになった。個人的には大病したこと、子供の教育など大変だったが概して平穏な暮らしだったかと思う。世の中は、バブルの崩壊とその後のデフレで日本経済は大きなダメージを受けてしまう。やがてITの時代となり、金融万能かと思えばかのリーマンショックの激震が襲う。そしてなんといっても二度の大震災ととりわけ福島原発の悲劇は平成最大の出来事として今後、何代にもわたり記憶に残ることになった。

福島のことはずっと気になっていたが、先日原発を視察する機会に恵まれた。まずは廃炉資料館を訪ねて大事故の経緯と廃炉に向けた現在の取り組みを学んだ。改めて事故の重大性や隣接の原発が助かったことを理解した。印象的なのは、東電の「我々は重大な事故を起こしました。我々は技術への過信とおごりがありました」という映像メッセージ。二重三重に想定した安全対策が脆くも崩れてしまった事実！

その後、福島第一原発を視察。マスク、ゴーグル、ヘルメット、手袋の軽装で、各建屋のそばまで行けると思っていたなかつたのでびっくりした。放射線量計を身につけて、決められた場所を回る。巨大な建築現場の模様。汚染水の処理や貯蔵。汚染デブリの取り出し。作業の足場を組むための建造物の建築。夥しい廃棄物処理のための施設、特に焼却炉の建設。外部協力会社から4000名弱の人員が働いているとのことだが、ほとんどは土木建築関連だ。廃炉に向かう作業は、余りにも障害が多く遅々としたまどろっこしいものに見えるが、技術の全てを投入しているのだと信頼感を抱いた。これから長い道のりを超えて、やがては完全復活の日が来ることを願わずにいられない。

わかえ まさとし
若江 正敏

オフィスマーサ
代表

地球温暖化に歯止めを

近年、「50年に一度の」とか「観測史上最大の」などの形容詞がついた大雨が頻発し、大きな災害をもたらしている。日本列島に来る偏西風の蛇行により線状降水帯が大雨をもたらすケース、海水温が高いため台風の勢力が強いまま日本列島に大雨と強風をもたらすケースが典型的である。

このような異常気象は日本のみならず、欧州で気温が40℃を超えた、砂漠で雪が降ったり、中南米でハリケーンの暴風雨が吹きまくったり、と地球規模で発生している。これは言うまでもなく、地球温暖化が大きな要因になっている。

産業革命以来、人類は技術革新により多くの便利さ、快適な生活を手に入ってきた。だが、その代償として排出される二酸化炭

素が徐々に地球の温度を上昇させてきた。

ここで地球の温暖化に歯止めをかけなければ、今後も大きな自然災害に見舞われる可能性が高い。世界レベルでの対応が必要であるが、政治家の動きは鈍い。スウェーデンのグレタ嬢が国連で演説をし話題になったが、まさに私たち一人一人が、身近なところから環境に配慮したエコな生活を心がける必要があると感じている今日この頃である。

わかばやし けんぞう
若林 健三

MCEI 東京支部
ライフメンバー

帰郷…北国のマーケティング

2019年4月還暦となり、37年ぶりに札幌に帰郷、新たなスタートを切った。北海道の価値は何か？観光も大きな資源であるが、やはり、日本の食糧基地として、自給率1000%を目指して、産業振興を図っていくことが最優先となろう。人口減少は目に見えており、Uターン等の人口維持政策をしていても始まらない。むしろ、北海道内の実人口より、北海道に関係ある皆様との「縁（ゆかり）人口」を増やすこと、すなわち、ネットワークをいかに拡大していくかが、北海道のあらゆる産業の考えていくべきことだと考える。

そうした実人口が少なくとも実現できるロジスティクスの在り方は何か？答えは明白で、配送等もシェアリング、すなわち、

共同配送のネットワークを創っていかなければならない。弊社は、ネットワークを構築し、お客様とのマッチングをお手伝いするスタンスで、事業に取り組んでいる。

これからもMCEIの皆様とのつながりは、大切にしていきたい。

わ だ のほる
和田 昇

北海三井倉庫ロジスティクス（株）
代表取締役社長

あとがき

通算 37 号目となる「百人百語 2020」が完成いたしました。今年多くの皆様方から寄稿いただきました。心から御礼申し上げます。

今年、令和元年に MCEI 東京はおかげさまで創立 50 周年を迎えることが出来ました。年頭から様々な 50 周年記念企画を伝えるコミュニケーションペーパー「Wow ! 通信」の発行がスタート。1 月の特別定例研究会ではニューヨーク大学教授のアンディヤ・ゴーシュ氏を招聘、お客さま学研究会では「ダイバーシティシフト部会：P i e c e s」が発足しました。水口創設理事長の名言を記した MCEI 特製扇子を日本橋の伊場仙で製作したり、Twitter で定例研究会講師への事前質問アンケートを募集するなど、新たな試みに次々とチャレンジしてまいりました。

そして 9 月のイベント、「創立 50 周年記念フォーラム」では、台北支部や大阪支部からのご参加も含め、総勢 200 名近い方々にご参加いただき盛大な会となりました。さらには渾身の記念出版書籍『プロフェッショナルマーケター：マーケティング最先鋭の言葉』を 12 月初旬に上梓、年明けには電子書籍での展開も予定しています。

あらためて創立 50 周年を迎えられましたことにつき、創立以来、故水口健次創設理事長の指導の下に集い支えてくださった諸先輩方、今日、様々な形で活動を支えてくださっている会員の皆様、講師の皆様のご支援の賜物と厚く御礼申し上げます。

創立 50 周年のスローガンに掲げた『 - 時代を超えて、変わらぬカタチ、変わらぬ想い - 「ワー！ウレシイ！アリガトウ！」を創ろう』を MCEI の志（こころざし）として引き継いで行きながら、51 年目の MCEI 東京は協創実務家集団として、新たな気持ちで「ベストプラクティスの場」を提供していく所存です。

末筆になりますが、来る 2020 年が国際社会や日本、そしてあなた様にとりまして、より良い年になりますよう心よりお祈り申し上げます。

2019 年 12 月 10 日
MCEI コミュニケーション委員会

百人百語 2020

発 行 日：2019 年 12 月 10 日

発 行：特定非営利活動法人 MCEI（エムシーイーアイ）
東京支部 〒 102-0083

東京都千代田区麹町 1-6-9DIK 麹町ビル 4C

TEL 03-5276-6561 / FAX 03-5276-6627

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

大阪支部 〒 600-8108

京都市下京区五条通新町西入西鎌屋町 25 番地つくるビル (株)ISSO 内

TEL 075-352-1661

WEB <http://www.mcei-osk.gr.jp>

イラスト：タラジロウ WEB 「日の出グラフ」 <http://www.interq.or.jp/blue/tara/>

編集担当・企画・運営：MCEI コミュニケーション委員会

レイアウト・印刷：(株)文洋社

MCEIマーケティング年表 1969~2019

西暦	社会情勢・時代のキーワード	景気名
1969	新全国開発総合計画決定。東大紛争安田講堂封鎖解除。アポロ 11 号人類初の月面着陸成功	いざなぎ景気
1971	ドルショック、ニクソン大統領がドル防衛策発表	ニクソン不況
1974	フォード、米大統領としての初の訪日	オイルショック
1980	イラン・イラク戦争勃発	
1981	英・チャールズ皇太子とダイアナ妃挙式	
1983	日本海中部地震発生、三宅島大噴火	
1984	自動車運転免許取得人口 5,000 万人を突破	
1985	プラザ合意。NTT、JT の民営化スタート。男女雇用機会均等法成立	円高不況
1986	エルノブイリ原発事故。急激な円高・ドル安。「地上げ」「ボディコン」「新人類」「DINKS」	
1987	東京の地価、前年比で 53% 上昇。ブラックマンマー。国鉄民営化。TV24 時間放送開始。「狂乱物価」「フリーター」	
1988	青函トンネル・瀬戸大橋開通。リクルート事件。ソ連、アフガン撤退。「トレンディードラマ」 平成元年。消費税 3% スタート。ペルリンの壁崩壊。天安門事件。	
1989	日経平均株価史上最高の 38,915 円記録。「24 時間戦えますか」「セクハラ」	
1990	バブル崩壊。日経平均株価 2 万円を割る、9 ヶ月で約半減。東西ドイツ統一。	
1991	湾岸戦争勃発。ソビエト連邦消滅。東京都庁移転。牛肉オレンジ輸入自由化。「損失補填」「MOF 担」「工コバッジ」「ヴァーチャル・リアリティー」	
1992	インターネット商用化。育児休業法施行。「少子社会」「ジュリアナ東京」	
1993	E C 総合市場誕生（12 力国・3 億 5 千万人）。細川連立政権発足・55 年体制終結。 皇太子結婚の儀。EU 発足。J リーグ開幕。「コギャル」	
1994	関西国際空港開港。預金金利の完全自由化。記録的猛暑。 「バリアフリー」「シングルマザー」「リストラ」「価格破壊」	
1995	阪神・淡路大震災発生。地下鉄サリン事件。「ライフライン」	複合不況 (失われた 10 年)
1996	携帯電話の普及本格化。CS デジタル放送開始。写ルンです発売。「ルーズソックス」「O-157」	
1997	温暖化防止京都国際会議。北海道拓銀・山一證券が経営破綻。消費税 5%。専売制度廃止。	
1998	冬季オリ・パラ長野大会。金融システム改革法成立。金融庁発足。「ひきごもり」「美白ブーム」	
1999	「ユーロ」導入。日銀ゼロ金利政策。NTT 分割。男女共同参画法成立。「パラサイトシングル」	
2000	九州・沖縄サミット開催。介護保険制度スタート。「IT 革命」「ミレニアム」	
2001	国内初 BSE 感染牛発見。9.11 米国同時多発テロ勃発。ETC 導入。「できちゃった婚」	
2002	欧州通貨統一。牛肉偽装事件。住民基本台帳ネットワークが稼動。 FIFA ワールドカップ日韓共催。「プロジェクト X」	
2003	米・英イラク戦争開始。個人情報保護関連 5 法成立。六木木ヒルズオープン。	
2004	道路公団民営化法成立。新潟県中越地震発生。「韓流ブーム」「鳥インフルエンザ」「ロハス」	
2005	日本総人口初の減少。道路 4 公団民営化。京都議定書発効。個人情報保護法施行。 平成の大合併 50 市町誕生。	いざなみ景気
2006	日本郵政株式会社発足。しまなみ海道全線開通。農水省「限界集落」の実態調査。	
2007	郵政民営化。年金記録問題発覚。団塊世代の大量定年退職始まる。 100 歳以上 3 万人超。サブプライム問題。	
2008	リーマン・ショックから世界同時不況へ。 観光庁発足。メタボ検診、保健指導の義務化。「後期高齢者」	
2009	米オバマ政権誕生。初の秋の 5 連休(シルバーウィーク)。裁判員制度スタート。 新型インフルエンザ(豚)の世界的大流行で「BCP(事業継続計画)」注目される。	
2010	記録的な猛暑。小惑星探査機はやぶさ帰還。東北新幹線全線開通。 子ども手当支給開始。「イクメン」	
2011	東日本大震災。なでしこジャパン世界一。九州新幹線全線開通。「計画停電」	
2012	東京スカイツリー開業。原発全面停止。尖閣諸島、竹島で領土問題顕在化。	
2013	富士山世界遺産、和食が世界無形文化遺産に 2020 年東京オリ・パラ決定。「お・も・て・な・し」	
2014	消費税 8%。STAP 細胞疑惑騒動。「地方消滅」	
2015	SDGs:持続可能な開発目標が国連総会で採択。18 歳選挙権成立(16 年参院選から)。「ドローン」	世界同時不況
2016	熊本地震発生。マイナンバー運用開始。マイナス金利。電力小売り自由化。	
2017	トランプ政権誕生。衆院選で野党再編。働き方改革。製造業の不祥事続出。	
2018	働き方改革関連法案可決。中央官庁の障害者雇用増し問題発覚。大坂なおみ全米オープン V。 はやぶさ 2 がキュラグウ着陸成功。豊洲市場会場。大阪万博 2025 年開催決定。	
2019	日本・EU 税率連携協定発効。イチロー選手現役引退。新元号は「令和」。高齢者の自動車事故多発。 ラグビー W 杯日本開催。コンビニ 24 時間営業見直しへ。社長の謝罪会見相次ぐ。	

トピックス(マーケティング・デジタルマーケ関連)	水口語録・マーケティング理論	MCEI活動	西暦
翌年、ローマ・クラブ「成長の限界」で資源と地球の有限性に警鐘。	P.コトラーとS.J.レビィによると「マーケティング拡張論」が提唱された。 P.F.ドラッガーは「断絶の時代へ来るべき知識社会の構想」を出版。 P.コトラーは「ソシアル・マーケティング」を提唱した。	水口健次がSPEA 東京支部を設立。 MCEI機関誌「プレティン」創刊。 SPEAからMCEIへと名義変更。	1969 1971 1974
1979年に出版されたE.F.フォーグルの世界的ベストセラー「JAPAN as No.1」の話題続く。	[水]第3次創業のマーケティング 新創業の時代 マイケル.E.ポーターが「競争の戦略」で画期的な経営論を展開。ファイブフォース分析や3つの基本戦略を提示した。		1981
NECパソコン「PC-9801」企業を中心に広がる	[水]普及率需要・選択率需要・選択のするどい需要 スカンジナビア航空を1年で再建したヤン・カールソンCEOが後に「Moment of Truth(真実の瞬間)」を発刊。 [水]意欲店の再編の時代 系列チャネルの革新	「百人百語」創刊	1983 1984
商業統計で初めて商店数が減少。イトヨーカ堂、全店にPOSレジ導入。 たばこ広告規制始まる。分衆の時代。ワープロソフト「一太郎」発売。 世界初のコンピューターウィルス「Brain」発見される。	[水]新世代・新願望 モノからコトへ [水]因有名詞のマーケティング 一人十色の時代 TPO/シーンコーディネイト需要 P.F.ドラッガーが「イノベーションと企業家精神」出版 ポーターが「競争優位の戦略」でバリュー・チェーンの概念を提示。		1985
NTT 携帯電話サービス開始。セブンイレブン公共料金収納開始。 パソコン通信「フィティサークルサービス開始。	[水]多次元接点戦略 店舗減少・接点爆発	「プレティン」200号	1986
総合デジタル通信網 (ISDN) サービス開始。		アメリカ以外で初めて、東京でMCEI国際大会を開催。(参加者388名)	1988
NHKBS放送開始。NEC98NOTE発売、日本の広告費5兆円越え	[水]4Pから8Fへ 通念的体系への挑戦	水口健次がMCEI国際本部長に就任、東京がMCEI国際本部となる。	1989
地球環境問題が注目を生める、花の万博開催、スーパーファミコン流行。	[水]重要な分解・再構成 需要変化のダイナミックス ゲイリー・ハメルとブライアードが「コア・コンピタンス」の概念を提示。		1990
自然、環境、ベーシックをキーワードとした商品が注目を集めれる。	デイビット.A.アーカーが「ブランド・エクイティ戦略」を提唱。	MCEI台北支部設立	1991
大規模小売店舗法が施行。連信衛星TV本放送開始。パケヘルーム。	[水]営業の挫折と再生 メーカー営業の革新	ボール・ジェントンが国際本部長に就任、本部が東京からスイス・ジュネーブに移行。	1992
消費者の低価格志向が一段と強まる。「平成人不況」「内定取り消し」	[水]ステーション・アクセス 家に届けられるメディアの減価 P.F.ドラッガーが「ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるのか」を出版。	「SCOPE」創刊	1993
世界初のバナー広告が公開(米国AT&T社)	[水]通念への挑戦	「プレティン」300号	1994
Windows95発売。製造物責任法施行。ISPの急増に伴う料金の低廉化。 PHSサービス開始。IE登場。Amazonサービス開始。	[水]ブランド破壊の中の商品戦略		1995
Yahoo!Japan、BIGLOBE、OCNなどがサービス開始。シャンプー詰替えパック登場。	[水]売上をつくる仕事 ~地べタ営業からの脱出 [水]価格を卒業する顧客 ディスカウンターの現在		1996
ケータイSMS開始。Google検索登場。Yahoo!Japanバナー広告開始。楽天市場開始。	[水]マイクロマーケティング [水]単品・年間定番の終わり メーカーの理想・顧客の願望		1997
薄型軽量ノートパソコン、「iMac」、高画質デジタルカメラ	[水]顧客づくりのための協働 3人の主役・5つの協働 [水]T戦略 認知は購買を保障しない 第3者委嘱 B.J.バイン & J.H.ギルモア「経験経済—エクスペリエンス・エコノミー」を提唱。バーンド.H.シュミット「経験価値マーケティング」を提唱。	MCEIメルボルン支部設立。国際大会:Global Experience(東京)「遺言集21世紀」刊行	1998
NTTドコモUモードサービス開始。65歳以上人口2千万人超。	[水]営業がつくる価値 2つの価値メッセージ	アジア・マーケティング会議:Interactive Marketing & e Commerce(台北)	1999
BSデジタル放送開始。Google日本語での検索サービス開始。 検索エンジンの普及本格化。インターネット人口4619万人。	[水]ソリューションへの圧力		2000
ADSL料金を各社一齊値下げ。iPod発売。セブンイレブン店内ATM設置。 USJオープン。JR東日本「Suica」登場。	[水]バリュー消費、バリュー接点 主役はエージング・ブーマー	東京・大阪両支部でNPO法人格を取得。国際大会:21世紀、ビジネスと生活の可能性(メルボルン)。MCEIワーキングショップ:新しいビジネス創造と接点戦略(東京)。ビジネススクール開講。	2001
インターネット利用者は6,942万人(人口当率54.5%)ブロードの普及進む。	P.F.ドラッガーは「ネクスト・ソサエティー歴史が見たことの無い未来がはじまる」を出版。	MCFIローマ支設立。プレティン400号 アジア・マーケティング会議:GLOCAL-Global Thinking & Local Action(大阪)	2002
CATVの加入世帯数が1,514万世帯(普及率31.2%)、 プロードバンド利用者1,955万人となる。Skypeリリース。プリwis。滑型テレビ。 おサイフケータイサービス開始。MiFi運営開始。Facebook誕生。	[水]例外と異常値 中の真実 真実・真理を発見する喜び スコット.M.ティビス&M.ダンが「コンタクト・ポイント戦略」を提唱。	国際大会:勝ちマーケティング・コミュニケーションの新動向(ローマ)	2003
インターネット利用者8500万人超。 Youtube設立。Google Analytics提供開始。	デイビット.A.アーカーが「ブランド・ポートフォリオ戦略」を提唱。	アジア・マーケティング会議:Asian Brands~in the world~(台北)	2004
ワンセグ放送開始。ニコニコ動画開始。GoogleがYoutube買収など動画マーケット始まる。アル・ゴア「不都合な真実」で環境問題を啓発。翌年ノーベル平和賞を受賞。	[水]ダイヤモンド営業 12のキーアクション P.コトラーは「社会の責任のマーケティング」で戦略的CSRを提唱。	MCEI アジア支設立、イスタンブル支設立 国際大会:社会の進化と戦略の進化へ企業の新しい可能性を求めて~(ジュネーブ)	2005
電子マネーnanacoサービス開始。日本でもTwitterが普及。PASMO運用開始。	[水]環境と超権のマーケティング [水]すべては顧客のウレシイのために アル・ゴアの「不都合な真実」が地球環境問題に大きな一石。C.アンダーソンの「ロングテール」が世界的ベストセラーに。	MCEI カサブランカ支設立、お書きさよ学研究会スタート アジア・マーケティング会議:ITが切り聞く新時代(台北)	2006
iPhone日本で発売。Twitter日本語版、Android Market開始。	[水]ワード・スゴイ・コレがどう戦略 [水]新しい日本のマーケティング体系 AMAが2004年に再改定したマーケティングの定義をさらに修正・改定。	東京支部2代目理事長に稲葉氏就任。水口氏創設理事長就任。新理事長就任記念フォーラム:日本の顧客 日本のブランド 国際大会:エロッコの「ナチュラルなビジネス展開(カサブランカ)	2007
JAAがトリプルメディア(ペイド・オウンド・アーンド)提唱。	[水]5重の競争 総製造対縫流連の時代 C.アンダーソンの「FREE:無料からお金を生みだす新戦略」が世界25か国で刊行。	アジア・マーケティング会議:北海道、日本、アジアの新価値創造企業(札幌)、マーケティング初級講習会開講。水口健次創設理事長10月29日に永眠。(享年76歳)	2008
iPad登場。インターネット利用者9610万人。	P.コトラーらは「マーケティング3.0」を提唱。Googleはデジタル時代の新概念として「Zero Moment of Truth」を提唱。 レイチエル・ボツマンらが「SHARE:共有からビジネスを生みだす新戦略」を出版。	東京支部3代目理事長に小野敏博氏就任。MCEIルクセンブルク支設立 「プレティン」500号 ダイヤモンド型営業戦略研究会開講。	2009
LINE登場。アナログ放送終了。	マイケル.C.ポーターが「CSV(共通価値の創造)」の戦略を提唱。		2010
Facebookユーザー10億人突破。個人向け日用品通販サイト「LOHACO」登場。 LINEユーザー2億人突破。E.スノーデン NSA,CIAの個人情報収集の手口を告発。	C.アンダーソンが「MAKERS:21世紀の産業革命が始まる」を出版。 V.M.ショーンベルガ「ビッグデータの正体」を出版。「第5の権力:Googleには見えている未来」を会長E.シュミットが出版。	「百人百語」創刊第30号記念企画実施。 第1回日台ビジネス交流会開催(東京)	2011
日本でマーケティングオートメーション(MA)普及進む。		東京支部4代目理事長に広瀬勝磨が就任。「考える営業」教科書刊行 「協創」に取組む。	2012
動画マーケティング市場急伸。インターネット広告が初の1兆円超。「爆買い」 小クモンGOブーム。小学生のなりたい職業にYoutuberランクイン。	アラン・スンドラフヤンらが「シェアリングエコノミー」を体系化。	第2回日台ビジネス交流会開催(台北)	2013
IoT、AI、VRの活用が拡大。ビットコイン急騰。AIスピーカー発売。 EU一般データ保護規則(GDPR)施行。	P.コトラーらが「マーケティング4.0」出版。クラウド・シフツラが「第4次産業革命:タスク会議が予測する未来」を出版。 前年のD.ダブスコット「ブロックチェーンによるリユース」やW.ムーア「データのビジネス」ブロックチェーン」認証取扱。	価値協創美術会館スタート ジュームズ・B.ビッセルが国際本部長に就任。第3回日台ビジネス交流会開催(東京)	2014
チャットボットやAIの活用進む。動画マーケティング。	A.ローゼンブラッド「ウーバーランド:アルゴリズムはいかに働き方を変えているか」を発刊。	感應マーケティング実践研究会開講。お書きさよ学研究会、ライフ、デジタル、データベースの3つの顧客シフトをテーマにリニューアル展開	2015
スマート決済アプリ競争激化。7pay不正使用で開始4日後に停止。 パソコンナライゼーションの進展。サブスククリプションモデルの拡大。	ノクセンユニア「Mobility3.0: デイифゾーナー誰だ?」を発刊。CASE・MaaS等の自動車共享業大転換を予測。全産業のゲームエンジの可能性を指摘。S.ギャロウェイ「the four GAFAs:4騎士が割り変えた世界が読者を選ぶビジネス書グランプリ第1位獲得。	MCEI 東京支部50周年、記念ニュースペシャル「Wow!通信」発行。記念ノーフォム開催。 記念出版発刊(12月)。1月定期例会でニューヨーク大学教授アンディ・ゴーシュ氏講演。	2016

*表中には敬称略。[水]は水口語録。マーケティング理論や出版物は判明している範囲で世界各地で最初に発表された年とし、出版物は邦題で記しています。

創設理事長「水口健次」 講演アーカイブ

水口健次著書一覧

不易流行:当時を知る方々には懐かしい。初めての方々には興味深い。
創設理事長ならではの水口節が、その斬新な主張と共に読みがえります。



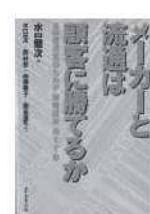
1994年1月理事長提言
「通年への挑戦」
～価格の時代のマーケティング戦略～



1996年1月理事長提言
「売り上げをつくる仕事」
～地べタ営業からの脱出～



1999年1月理事長提言
「営業が創る価値」



水口創設理事長の、MCEI における貴重な 6 本の講演をアーカイブしました。
本号をご覧の方限定で、講演動画詳細を左記 QR コードから閲覧できます。



— 時代を超えて、変わるカタチ、変わらない想い — 「ワー！ウレシイ！アリガトウ！」を創ろう

MCEI 東京は 2019 年、おかげさまで創立 50 周年を迎えることが出来ました。

創設以来、マーケティング実務家の組織という強味を活かし、経営戦略、マーケティングの戦略展開における「ベストプラクティスの宝庫」、また「キーパーソンセンター」として知恵とパワーを生み出し、価値ある議論を続けてまいりました。

デジタル経済へと環境変化が進む中、MCEI は「新たな顧客満足」の創出に向け、独自の「協創」を生み出す場として、様々なチャレンジを続け、飛躍を遂げていく所存です。

上記に掲げたスローガンに基づく、「50 周年のその先」の MCEI の活動の活性化に向けて皆様のさらなるご支援・ご協力を心からお願い申し上げます。

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始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、大阪支部と一緒にになって 2001 年に NPO 法人を設立しました。