



2022

# 百人百語

100 People, 100 Voices



MCEI 東京・MCEI 大阪



2022

# 百人百語

100People, 100Voices



Marketing  
Communications  
Executives  
International

MCEI 東京・MCEI 大阪

## あ行

藍野 弘一 [(株) バスコ] 中国の食事情と日本への影響	01
青木 重之 [ティエムエルデ (株)] プラスチックリサイクルの行方は?	01
有賀 収 [(株) 市場開発研究所] 画面越しの関係	02
池澤 聖司 [ビッグローブ (株)] 日本でテレワークは定着するか?	02
石川 勉 [元(株) ジェイアール東日本企画] 迷宮にはまりつつある企業活動	03
石川 由紀 [生活アドバイザー] 「New ノーマル」と婆友	03
石原 みどり [ID・POS 分析活用流通コンサルタント] 世界中のコロナ禍により変化した生活への対策	04
市川 英次 [湘南ヤクルト販売 (株)] 慌ただし日々	04
伊藤 景一郎 [伊藤景パック産業 (株)] フルネロ・クチネリ	05
今泉 陽介 [(株) ネオマーケティング] 高速化する時代に対応するアジャイル・マーケティング	05
馬岡 孝行 [ウイルキューブコーポレーション] コロナを逆手に国を越えた繋がりが発展	06
大江 弘祥 [(株) 京王百貨店] 『アフターコロナにしたい事』	06
大塚 明 [一般社団法人 全国スーパーマーケット協会] 構造変化へ残された時間は僅かだ。	07
岡橋 葉子 [岡橋マーケティング研究所] エシカルの「利他」は心を充足させる	07
越智 由香子 [大日本印刷 (株)] マーケティングの美しいデザイン	08
小野 敏博 [MCEI 東京支部] コロナ禍における「ビジネススタンス」	08

**か行**

神長 善次 [(株) サンデリカ、東ハト] 減食と健康 .....	09
川嶋 慶子 [(株) 京王プラザホテル] MCEI との 2 年目 .....	09
クラコフ フセボロド* [(株) ロッテ] 使えば使うほど増えるお金 .....	10
高羅 広希 [アマゾンジャパン合同会社] 五輪から学び解く、正しいビジネスの選択とは .....	10
後藤 昭人 [(株) ハルメクホールディングス] なんとなく不安に思うこと .....	11
小松崎 雅晴 [(株) エム・ピー・アイ] Neo Digital Divide 20210918 .....	11
近藤 敬 [キーズ・コンサルティング(株)] コロナ禍の期待 KPI .....	12

**さ行**

斎藤 潤子 [(株) 京王プラザホテル] ネックレスに秘められたストーリー .....	12
齋藤 秀雄 [MCEI 大阪支部 / (株) ISSO] 田中浩子さんを偲んで .....	13
斉藤 美英 [(株) マイナビ] 2021 年、ユーザーインサイトの変化とプロモーションの注意ポイント .....	13
齋藤 祐介 [ラクスル(株)] ついに始まった DX。企業のあり方が変わり始めた 1 年 .....	14
坂本 崇博 [コクヨ(株)] 場に縛られない働き方へ .....	14
佐藤 謙成 [産業能率大学] 「新しい一歩」を踏み出すということ .....	15
佐藤 紘司 [茨城県立高等学校] 多文化共生にむけて ~高校の現場から~ .....	15
嶋司 貴裕 [(株) TVC] かっこ悪いがかっこ良い!!! .....	16

白鳥 和生 [日本経済新聞社] 2022年は「変化」の年になるのか? .....	16
城間 健市郎 [コクヨ(株)] 史上初の延期&無観客オリバラの舞台裏を見て。 .....	17
新川 雅之 [戸田建設(株)] 心理的安全性 .....	17
菅野 潔 [(株)興栄社] 3分間スピーチを始めて1年 .....	18
杉山 慎策 [中国学園大学・中国短期大学] 教育こそ経済の基礎 .....	18
鈴木 美織 [早稲田大学] 選択の手間と重要性 .....	19
須原 文子 [(株)ジェイアール東日本企画] 打てば響く .....	19
関 昌弘 [(株)関水金属] 「好きな仕事をやり通した先に」 .....	20
曾田 昌弘 [製造業] 分断のウィルス .....	20
<b>た 行</b>	
高井 十瑚 [(株)JOAホールディング] エフェクチュエーションの風 .....	21
高橋 麻子 [MCEI 東京支部] 夢を語らない子供たち .....	21
高林 凌 [Sunrise Advertising Solutions Co., Ltd.] 周回遅れのロックダウン .....	22
武田 哲男 [(株)武田マネジメントシステム] 『融合マネジメント』がニューノーマル成功の秘訣 .....	22
田中 彰夫 [産業能率大学] 五十肩を機に始めたこと、学んだこと .....	23
張 亜楠 [千匯合同会社] 石橋を叩いて渡る近未来 .....	23

## な行

中島 雄三 [製造業] MCEI 東京 SNS 向上配信プロジェクトに参加	24
中島 良彦 無口な買い物前後	24
中田 信哉 [神奈川大学] 歴史の理解は難しい	25
中村 均 [Office NexUS] 「ONE TEAM」次の一手!夢よ再び!我らのジャパン!!	25
並川 耕士 [関西ノルディック・ウェルネス] 宮本武蔵の「足のはこびやう」の心得と「遊脚二重振子」イノベーション	26
新村 茂夫 [行動論理設計事務所] 「高齢者」	26
西田 邦生 [(株) ジャパン・インフォレックス / 多摩大学大学院] 新型コロナでの欧米人と日本人の違い	27
仁藤 正平 [MCEI 東京支部] 今再び、水口語録を読む	27
野中 信夫 [野中経営事務所] 知性は教養の発露	28
信國 謙司 [富士急行(株)] 紙のチケットをなくしたい	28

## は行

伯井 裕子 [(株) 萌企画「主婦っとサーベイ」] デジタル化に貢献	29
橋詰 仁 [MCEI 大阪支部] 言葉に乗って、眠れる歴史を覚醒させる	29
馬場 聡 [MCEI ライフメンバー] リモートは 100 年?の時間経過に匹敵	30
羽山 紀彦 [NPO法人フューチャー・フォーラム] 「読み取る」力	30
東出 夏海 [(株) ジェイアール東日本企画] メンタルヘルスとコミュニケーション	31

広浦 康勝 [MCE]東京支部 / ハウス食品グループ本社 (株) コロナ禍において感じたこと	31
深津 強 [ロッセウエデル] ブランドストーリーからの学び	32
福崎 隆司 [(株) メイブ] サバイブへ踏ん張れ!日本の自動車産業の現在	32
福森 眞二 [(株) リバティープロ] もはやスターウォーズ!非接触 AI ロボットで入店プロモーションスタート!!	33
藤 子葉 [日本橋経済新聞] 江戸の旦那衆に学ぶ社会課題解決	33
藤井 夢加 [産業能率大学] 今まで知らなかった田舎の素晴らしさ	34
藤村 滋弘 [BEYOND BORDERS] 耳こそすべて "All You Need Is Ears"	34
藤村 宣之 [一般財団法人健康・生きがい開発財団] サステナブルって、どう?	35
二俣 桂介 [二俣事務所] 「なぜ」を5回	35
<b>ま行</b>	
町野 公彦 [(株) ジェイアール東日本企画] 二人のケンジと「ペイフォワード」	36
松浦 なつひ [(株) 会社業務研究所] コロナ禍の品格経営者と、ウイズコロナ時代の北極星	36
松浦 昌美 [(株) DTF] 不要の用	37
溝呂木 健一 [平成国際大学] 需要の性格を知る	37
三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所] 株主みたいな消費者	38
宮地 雅典 [カゴメ (株)] 「無敵」な野菜は、「素敵」な野菜	38
宮野鼻 亮介 [(株) 生活デザイン研究所] 「おいしい」を求めて	39

掲載はお名前順になっております。

宮林 久美子 [理研ビタミン(株)] 自分時間の充実のために.....	39
向出 光男 [富士電機(株)] ふらりと来店してくれていた人たち.....	40
村上 実 物書き・画家 .....	40
守口 剛 [早稲田大学] 人生100年時代.....	41
<b>や・ら・わ行</b>	
山田 政博 [(有)アネット] WEB バトラー .....	41
若林 健三 [MCEI 東京支部] 大谷翔平、更なる活躍を .....	42
和田 昇 [北海三井倉庫ロジスティクス(株)] 新幹線物流の幕開け .....	42
王 怡菱 [MCEI 台北支部] 感恩的心 .....	43

---

## 中国の食事情と日本への影響

---

十数年前に行きつけのシンセンのお茶卸で新茶をふるまわれたときに、「日本の農家の担い手が老人ばかりになっているが、中国もやがてそうなるのでは？」と聞いたら「もうなっているよ!」と返されてびっくりした。確かに中国は一人っ子政策により40歳以下の人口は激減しており、昔は農村部から若い働き手が湧いて出るように都市の工場に集団就職していたが、それはすっかり昔の話。2013年以降中国の生産年齢人口は減少に転じたが、農村部はそれより早く高齢化と担い手不足が深刻化して、それに農地減少と劣化が加わり、愛知大高橋名誉教授の推計によると中国の食糧自給率は2000年には94%だったものが、2020年は76%に低下している。その一方で食品・飲料の輸入額は2001年の118億ドルから2019年には884億ドルに増加しているが、急増しているのは肉や乳製品のための飼料穀物

や魚介類。1985年と2012年で中国内の肉類生産量は4.5倍、水産養殖は13倍に増加しており、豊かになり口が肥えた中国の消費者を、疲弊した中国の農業が支えきれなくなっている構図が伺える。今はコールドチェーンの発達により昔は食べなかった内陸でも新鮮な海産物が食べられ、一度肉や魚を食べ豊かな食に慣れると後戻りはできない。そして食資源の争奪戦となり、気候温暖化と海水温上昇の影響と相まって、トウモロコシや大豆の相場は上がり、沖合での中国大型船による乱獲で日本の肉や魚の値段が跳ね上がる。隣人が豊かになるのは良いが、我家の食卓の将来は不安になる。

あいの こういち  
藍野 弘一

(株) パスコ  
システム事業部 顧問

---

## プラスチックリサイクルの行方は？

---

長くお世話になった飲料業界に少しでもお役に立てばとの思いで、一昨年から、環境問題を社業とする会社の顧問をお引受している。

飲料業界の喫緊の課題は、PETボトルのリサイクル・循環体制の確立で各社2030年辺りを目途に目標をコミットしている。

では達成の目途は立っているのかというとまだまだというのが現状で、いずれリサイクルPET原料の不足・価格高騰が目に見えている。

ボトル to ボトルのマテリアルリサイクルだけでなく、油化・ガス化等によるケミカルリサイクルも急速に技術確立がなされていくと見られる。

一方、本年よりいわゆる「プラスチック新法」施行され、あらゆるプラ容器はもちろんプラ製品も回収・リサイクル対象になっていくと思われる。

この場合、まずどのように回収するかから始まるわけで、主体たる行政は対応に苦慮しているわけだが、関係する製造業・流通小売業は勿論、住民全員が応分にコストを負担する社会に変容できるか、大きな課題が突きつけられていると痛感した。

あおき しげゆき  
青木 重之

ティーエムエルデ (株)  
顧問

---

## 画面越しの関係

---

コロナ生活も長くなりすっかり定着したのもいろいろと。

仕事をしていてごく当たり前になったと感じるのはオンライン会議です。画面越しにはよく会っているのに、もう2年も直接お会いしていないという方も本当に多いという状況。

こうして定着してくると、皆さんすっかり使い慣れてくると、使い方に似たような傾向を感じることもあります。

そんなひとつがバーチャル背景。お使いになっている方も多いのですが、意外と皆さん似た感じのものになりますね。ビジネスで打ち合わせということで白いオフィス系の背景をよく見かけます。でも、もう少し個性を出していただいてもいいじゃないかなと思う気持ち少し。

もう一つのパターンは、ビデオなしのボイスオンリー。これだけ日常的になると、もうビデオなしで通話だけという感覚にもなりますよね。でも、ちょっと寂しいです。

社内でよくあるのは、同部屋からそれぞれのPCでオンライン会議に参加。間違っていないのですが違和感が……。となりにいるのに(笑)。

非常に便利で恩恵を得てますが、会って話すことがないというのは何か大切なこと失っているようで、来年は画面以外の機会が増えすように。

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

---

## 日本でテレワークは定着するか？

---

ちょっと興味深い調査結果がITmediaに掲載されていた。日本を含めた世界7ヶ国での調査で「テレワークの方がオフィス勤務より仕事がかどる」と答えた人がグローバル平均では69.1%だったのに対して、日本は42.8%と唯一、過半数を下回る国だった。

コロナ禍の1年半で日本におけるテレワークも大きく進展した。私が最初にテレワークという言葉に触れたのは、もう30年ほど前に遡る。当時は在宅勤務というよりは、サテライトオフィスを活用した通勤時間の効率化に主眼が置かれていたように思う。そこから、様々な議論があったもののテレワークの浸透の歩みは遅かった。それがコロナによって半ば強制的に一気に広

がった。

緊急事態宣言が解除された後、テレワークは定着するのか。30年間、テレワークの進みを止めていた日本企業の文化や働き方はそう簡単には変わらないかもしれない。しかし、今回は若者を含めて多くの人々が実際にテレワークを経験したことに大きな意義があり、時代の逆戻りを許さない可能性はある。グローバルなパンデミックは、グローバルな働き方も流行させる力がありそうだ。

いげざわ さとし  
**池澤 聖司**

ビッグロープ(株)  
経営監査室

---

## 迷宮にはまりつつある企業活動

---

最近、脱資本主義の論説が比較的若い学者や有識者の間で盛んである。新型コロナが切っ掛けとなったが、ミレニアムを越えてIT革命が進行したあたりからポスト資本主義の議論は始まっていた。

行き詰まり始めた産業資本主義とその牽引役となった企業群は、ステークホルダーや一般消費者の支持を得るため、皮肉にも地球温暖化と真剣に向き合わなければならない。利潤を追い求める企業にとっては、これはどう考えても明白な矛盾である。

二酸化炭素の排出は、電力やエネルギー、鉄鋼を始めとする素材工業や輸送・物流企業が集中する港湾に9割以上集中していると言われるが、飲食の工場生産に携わる企業にとっても、脱炭素社会に向けた生産・

営業・販売活動は、未来を生きる若者たちの厳しい視線に晒されている。

日本の新しいリーダーは「成長と分配」を政策の柱に掲げたが、この「分配」を公平かつ過不足なく効率的に行い、「余剰な成長」から「最低限必要な成長」に転換しなければならないところに迷宮がある。人類史上成しえることがなかった新しい社会システムを資本主義の上に一体どうやって築くのか？ 破壊と再生を繰り返すだけの歴史はもう御免である。

いしかわ つとむ  
石川 勉

元(株)ジェイアール東日本企画

---

## 「New ノーマル」と婆友

---

突然降って湧いた「コロナ禍」も「With コロナ」に移行し、そして自衛策は「New ノーマル」として定着しそうなところまで来た。私の婆友たちは自粛要請が緩和されたことで「安堵」を口に出しているが、私が「これで新しい社会になるのよね」というと「はあ？」と言う。「コロナ禍」でスタンダードになった社会ルールや、他国と比較して遅れを実感した行政システムが全力で改革される時が来たのだから当然のことであるのだが、元の楽園に戻れると思いついてる筋が見え見えである。

「人生百年時代到来」と囁かれて、「生活資金が足りるかしら」と口走っているこのアクティブシニアたちの多くは1人暮らしかその予備軍。行政からのお知らせも手続きも、持病のケア、金融サービス、イベントの参加予約等々もオンライン化さ

れたとき、1人で対応できるのだろうか？

私が心配するのはオンライン操作ばかりではない。その結果確認をしないのではないかということである。長い人生、ほとんどは対面・対物で、即決で済んできていた。確認は「紙」であった。しかしこれからは自身でオンライン確認をすることになるのだが、そのルールに馴染めるだろうか。

地域福祉権利擁護事業という行政サービスがある。そこには事務手続きのサポート等も含まれているが需要増に手が回るだろうか。そしてこのデジタル社会難民に対する民間サービスも出てくることだろう。しかし詐欺被害に遭っても気づかないようでは困るのだが…。

いしかわ ゆき  
石川 由紀

生活アドバイザー

---

## 世界中のコロナ禍により変化した生活への対策

---

二年間に及ぶ長いコロナ感染拡大は経済の急激な悪化、生活者のライフスタイルは変化せざるを得ない状況は今なお進んでいる。生活者へのサービス提供はあらゆる企業が急速な研究を始めている。暗中模索ではなく消費者顧客のデータ分析を今こそ開始すべきであり、過去のデータは大きな修正が必要なことは言うまでもない。生活の基本となる食生活の中身からライフスタイルの新たなクラスタリングへと進化が要となる。様々な消費者へより愛的なサービスを可能とする為に、やはり顧客毎のID-POS活用が大きな助けとなるであろう。未実施企業はおろか実施中の企業であっても今後はAIの開発導入により深耕していくはずである。データ分析の活用は専門分

野だけでなく組織全体や取引先との共有化がなければ持続可能な開発目標(SDGs)にはならない。顧客分析から始まるビッグデータはあらゆる企業のMD政策にも繋がり、商品開発や商品構成改革、人材不足や人材教育等々無限的に活用可能である。製販が一体となりID-POS顧客分析が企業の本一の柱として取り組み、ニューライフスタイルに如何に近くかが重要課題であり、経済の立て直しに大きな変革が生まれるであろう。

いしはら  
**石原 みどり**

ID-POS 分析活用流通コンサルタント  
代表

---

## 慌ただしい日々

---

4月からポジションが変わった。ヤクルト本社の子会社の湘南ヤクルト販売に出向し、本社定年退職後は同社に転籍する予定だ。湘南ヤクルト販売は藤沢市を中心として茅ヶ崎市、鎌倉市の一部、横浜市の南西部を管轄しており、100名ほどの社員と350名のヤクルトレディが在籍している。販売の現場を預かっているため、毎日毎日いろいろなことがあり、慌ただしく、刺激的な日々を送っている。

よく起こるのはまずは交通事故。自転車やバイクの転倒、車両の接触事故等。ヤクルトレディのお子様約50名の保育関係。子供の小さなけがと病気とその伝播、親同士・子供同士のトラブル。一日に約6000軒にお届けしているお客様対応関係。決められた時間に届かない、商品の間違い、商品の内容や日付や飲用方法に関する

問い合わせへの回答、集金に関するトラブル、お客様とのコミュニケーション。そして何よりもヤクルトレディに関する事。仕事やプライベートに関する350名のヤクルトレディそれぞれの悩みの解決、モラルの向上、残念ながら、年間数十人はお辞めになるためそれ以上の人材の確保。

長年メーカーマーケティングに従事してきたが、それとは一味違う視点が必要。上記にあるような日々の課題を一つ一つ解決しながら、前に進めていくディーラーマーケティング。還暦にして新たなテーマを得て、毎日ワクワクしている次第である。

いちかわ えいじ  
**市川 英次**

湘南ヤクルト販売 (株)  
代表取締役社長

---

## ブルネロ・クチネリ

---

この夏、ブルネロ・クチネリ著（岩崎春夫訳）「人間主義的経営」という本を読みました。向田邦子は、いい本との出会いは「砂地に水が染み通る様に心の中に広がる。これを幸福というのか」と書いていますが私には心の書として小春日和の温もりの様な優しい暖かさがいつまでも残っていました。

イタリア中部の人口5000人に満たないソロメオの村に世界の名だたるIT企業の創業者や、CEOが訪れます。クチネリの興した小さな村の偉大な企業への注目です。クチネリが目指すのはお金だけでなく自然の調和を保ちつつ働く人の尊厳を守り本業を未来の世代に繋ぐ事。真の労働の歓びは、自然と人間と夢への志を尊重する事と説き、価格より高い価値の創造、待遇や教育の充

実、古い村の改革等を形にしています。

しかし、その様な難しい事とは別に私の喜びはクチネリの生き方を強く支えてきた古代ギリシャよりの哲人、賢人の言葉を引用した文章に触れられた事でした。若き頃、聖職者を目指したクチネリの精神性への憧れが覗きます。この本は経営書ですが、私には詩を読むような清々しい一冊でした。そんな中で、心に残る言葉を紹介します。

「哲学は、神々が私たちに授けた

最も美しい贈り物である ソクラテス」  
ぜひ、ご一読を。

いとう けいいちろう  
伊藤 景一郎

伊藤景パック産業（株）  
社長

---

## 高速化する時代に対応するアジャイル・マーケティング

---

アジャイル・マーケティングとは、小さな規模でスタートし、顧客の反応やデータに応じて柔軟に微調整しながら、スピード感をもって展開していくマーケティング手法のことです。デジタルの時代、ものを作る、商品情報を伝える、評判が広がり購入に至る、という一連の流れが高速化しています。じっくりと生活者を観察してニーズを把握し、仮説を立てて調査し、商品の完成度に徹底的にこだわり満を持してリリースする。こうした丁寧なマーケティングが必ずしも成功するとは言えなくなっています。むしろ、新製品のうち2年後に残るのは5%という現実を考えれば、そもそも報われるプロジェクトのほうが少数です。

今はアイデア一つで個人レベルでもモノ

づくりができる時代になっているため莫大なお金と時間を使ってじっくり商品開発するよりも、迅速に生活者調査を行い仮説にもとづいて商品やサービスを作り小規模のテストマーケティングをおこない、高速で実行と確認を繰り返すことで成功確度高める方が効率的でリスクを最小限に抑えることができるかと考えています。

いまいずみ ようすけ  
今泉 陽介

(株) ネオマーケティング  
営業本部 執行役員

---

## コロナを逆手に国を越えた繋がりが発展

---

台湾の某県人会。年に数回 20 名前後で集まり飲み合う、気軽に楽しい会。発足 8 年目です。そんな中、そのブラジルの県人会から、「各国の県人会が繋がりませんか？」とのご連絡を頂き、今年 5 月に県知事もご列席の下、世界 24 ヶ国を結んで結成大会がオンライン形式で開催されました。このプロセスで私が驚き、認識を新たにしたのは、南米やカリフォルニア等の県人会の歴史の長さ（100 年超も）、そしてその郷土への想いの深さと強さ。夏には盆踊り大会、秋には望郷美術展、県の研修生の受け入れと交流・・・等々。「ただ飲んでいただけの我々は何なんだ」「参加資格が有っていいのか」（笑）と苛まれることも複数回。距離感や環境に違いがある事も事実ながら、もっ

と郷土への愛や理解を深めるべき、とたいへん刺激を受けました。この 9 月からは地元新聞で「世界の県人会」の連載が開始。また、ゲストを迎えた県の魅力を学ぶオンライン勉強会もスタート。来年には県内でリアルな「世界大会」の開催（大集合）も計画・・・よくよく考えれば、世界規模のコロナ禍の広がり、で、「オンライン会議」が共通言語となったからこそその出来事かも。他県の参考やモデルにもなるべく、各種の活動を引き続き各地とのタッグで進めて行きたいと思っています。

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

---

## 『アフターコロナにしたい事』

---

コロナ後にしたい事は何だろうってよく考えるようになった。

1 番は、人の集う場に行きたい。これがストレス発散になり、情報収集が出来るので、私生活にも業務にも活かされる。小さな集まり以外ほぼ取止めているが、再開するのが楽しみで仕方がない。何よりも学生時代（楽しかった時代）の友達と集まりたいという気持ちが高まる。2 番目は、国内外を問わず旅行に行きたい。元々現役中こそ少ない連休を活用して海外に行きたいと思っていた。何故か欧米の歴史ある街に行きたくなる。又国内外を問わず現地の旨いものを食べたいというのは必ずセットになる。3 番目は、色々な集まりや旅行に行くときなどに、自己主張の手段として着飾りたい。派手さ

や豪華さを競うのではない。そして着飾りはファッションだけではなく自動車や時計、電気製品など自己の周りのもの全て。色々経験した事を活かしながら所有するものに新しい自分の主張を重ねていきたい。

ネガティブがポジティブに変わった時、楽しくなる様な事が重要であり、その内容がコロナの経験値により更に細分化されると思う。アフターコロナのマーケティングは、こんな新しい顧客を理解する事から始めます。

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)

---

## 構造変化へ残された時間は僅かだ。

---

ファミリーマートは「無人店舗」を24年度末までに約1000店出すと発表した。しかも3000アイテムも取扱うという。自動決済店舗は米国が先行しているが、正確には「無人レジ」という言い方となるはずだ。食品衛生法での制約が緩和されたこともあり、他の店舗運営面でも、人手不足や生産性面の課題をデジタル技術で解消し、業務効率の向上を図る動きは、ますます拡大するであろう。

消費者側も、デジタル化は、新たな買物体験として抵抗なく受け入れるであろう。そして、日本の小売業界は、競合他社が導入したら、我々もと横並び意識が強く全体に波及する可能性は極めて高い。進展し始めたら一挙に進むと考えられる。

ただ、この事は、「チェーンストア理論」

の組織運営の考え方が変わる事につながる。チェーンストア理論は、産業革命以来発展してきた工業型組織論への移行であった。当時、機械化や無人化を理想としたが、環境が整わず必要悪として人に実行させたとも言える。チェーンストア企業は、これまで推進してきた「必要人材」を再定義の必要がある。

消費者は、製品やメッセージをただ消費するだけではなくなった。変化対応できる組織、教育のあり方に転換する時間は僅かしかない。

おおつか あきら  
**大塚 明**

一般社団法人 全国スーパーマーケット協会  
コーネル大学 RMP ジャパン  
プログラムディレクター

---

## エシカルの「利他」は心を充足させる

---

コロナ禍は人びとの意識や行動を各方面で大転換させた。エシカルもその中で関心が高まったことの一つであろう。もう20年以上も前、私はこの言葉を知った。

道徳的、倫理的を表すこの英語は、当時背景に経済の悪化に加え、環境問題の対策の遅れ、企業のスキャンダルの多発のなかにイギリスで現れた。消費者はモノの生産の場で、製造され流通される場で、それらはエシカル的に整っているかを、鋭く突き追求する抵抗運動となった。そして今、エシカルの先にはSDGsがある。

また「利他的行動」の意味も持つ。感染の拡大を防ぐには他者への配慮が欠かせない。他者を思いやり、自分のできる範囲で奉仕活動をする。地域の物産を買う応援消

費、応分の寄付行為、ボランティア活動、それに復興の一助としてのクラウドファンディングなどなど、なすべき利他行為は多くある。他の人が喜ぶことがうれしいと感じることは、実は、自分自身の幸せ、幸福度、心の充足になっているのであった。

コロナ後のより幸福度の高い社会へ。このキーワードに期待したい。

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

---

## マーケティングの美しいデザイン

---

長年デザインとマーケティングに携わってきた。その結びつきを考えてみたい。

「デザイン」を広辞苑で調べると、①下絵、素描、図案。②意匠計画。製品の材質・機能および美的造形性などの諸要素と、技術・生産・消費面からの各種の要求を検討・調整する総合的造形計画とある。

まず「ビジネスデザイン」を、この定義に合わせて考えてみる。「その仕事が誰のどんな要求を満たすかの下絵を描き、計画すること」としてみたい。

次に「マーケティングデザイン」はどうか。「マーケティング」を「売れるしきみをつくること」とすると、「売れるしきみの下絵を描き、それが適切に回るよう計画すること」ではどうだろう。

ここに「美しさ」というキーワードを加えてみよう。

「売れるしきみを美しく描き、それが美しく回るように計画すること」

マーケティングとデザインの結びつきは、そうありたい。

ものごとが美しく進む時、そこにはシンプルなニーズや本質的な価値が捉えられ、無理や強引さもなく受け入れられ、むしろ無意識に行動してしまう。ビジネスやマーケットの流行の中に仕込まれた美しいデザインを見つけ、自らもまたそんな企みを仕掛けたいものである。

おち ゆかこ  
越智 由香子

大日本印刷（株）

コーポレートコミュニケーション本部

副本部長

---

## コロナ禍における「ビジネススタンス」

---

世の中、様々な取り組みが行われています。「気づき」のオンパレードです。

そこから学べる今は、チャンスであり幸せなことなのです。

ビジネスを語る「WHY・WHAT・HOW」をコロナ流に言えば、「WHY：好奇心」「WHAT：目的志向」「HOW：スピード」が重要ワードです。まずは「好奇心」、「なぜ・なぜ」と掘り下げることです。本質にたどり着くことです。今年のノーベル物理学賞受賞の真鍋先生、「好奇心が原動力」と説いています。一昨年のMCEI 東京支部50周年記念出版図書「プロフェッショナルマーケター」（マーケティング最先鋭18名の語りと、プロとしての要件まとめ）

でも、多くの人たちが「好奇心」が重要だと発言しております。

次に「目的志向」、提供する独自価値の追求です。独自性で結果を出すことが大事なのです。

そして「スピード」、目的達成のための実践力です。何よりもスピードが命です。

これら三つの連携で高速回転させることが重要なのです。自己成長の好機のことに対して、感謝の気持ちをもって臨むことが大事です。

おの としひろ  
小野 敏博

MCEI 東京支部

専務理事

---

## 減食と健康

---

現食を 70% に減食して数週間すると  
お腹が空いて胃腸がクークー鳴り出します  
それはアディポネクチンの目覚め  
脂質が燃えて身は軽く免疫力も高まります

現食を 70% に減食して数か月すると  
頭がすっきり心は平常心に保てます  
それはセロトニンホルモンの目覚め  
自律神経が整い身のこなしも良くなります

現食を 70% に減食して半年もすると  
疲れを知らず不思議な持続力が付きます  
それはサーチュイン遺伝子の目覚め  
細胞が修復されて長寿の道が開けます

かみなが ぜんじ  
神長 善次

(株) サンデリカ、東ハト  
監査役

---

## MCEI との 2 年目

---

MCEI の活動に参加して 2 年目の今年、昨年参加したイノベーターズワークショップがきっかけで、MCEI の SNS 発信向上プロジェクトのメンバーとなった。

SNS といっても Facebook、Twitter、Instagram、YouTube をはじめ、さらに個人の趣味やライフスタイルに特化した新しいサービスも続々と誕生し、個人の利用がかなり変化してきている状況ではないだろうか。私自身は Instagram の発見タブがとても便利で活用している。興味があるであろうコンテンツが次々に表示され、つい回遊し続けてしまう。今は個人が発信しているコンテンツが勝手にプロモーションになっている時代だと改めて感じる。

多様化する SNS がどのような世代・性

別の人に受け入れられ、利用されているのか。MCEI の情報発信はどのメディアが適しているのか、どのようなコンテンツが興味関心を引くか、シェアしたくなるのか、メンバー同士が楽しみながら発信できるコンテンツや企画を考えていければ嬉しい。MCEI 会員の皆さまにもサポートいただくことがあるかと思うが、今後の MCEI の SNS アカウントの動向に注目してもらいたい。

かわしま けいこ  
川嶋 慶子

(株) 京王プラザホテル  
営業戦略室 企画広報

---

## 使えば使うほど増えるお金

---

私は長い間日本に住んでいますが、西洋文化との大きな違いとしてお金に対する日本人の意識を未だに感じる事があります。特に印象的だったのは長寿の金さんと銀さんが『年金を何に使っていますか?』とジャーナリストに聞かれた時に『老後の為の貯蓄に回しています』と答えた場面です。生きている内にお金を使って初めて価値が生まれるのに、それをまるで理解していない様子でした。少し皮肉な部分もありますが、貯蓄好きな日本社会を裏付ける回答でもあります。お金は経済の血液のようなものですから、企業も個人もお金を使わないとその経済は停滞してしまいます。欧米では SIDE (Save Invest Donate Expenses) という考え方一般的であり、

貯蓄意外に投資、寄付、出費の重要性が社会の中で意識されています。それが必ず正しい考え方というものではありませんが、日米の経済格差、株価の時価総額、つまり企業の力を比べますと米国の方が豊かである事が分かります。日本もより豊かになりたければ消費や寄付を意識すべきかと思えます。消費はより良いものを自分のご褒美に買って、寄付は同僚に何かをプレゼントする等、様々な形があります。

### クラコフ フセボロド

(株) ロッテ

グローバル本部

マーケットクリエーション部 戦略課

---

## 五輪から学び解く、正しいビジネスの選択とは

---

昨年よりコロナウイルスの影響で延期になったオリンピックだが、一年越しで開催されることになった。水際対策も不十分なため感染が急拡大する一方、すでに会場などのインフラ整備のために多額の予算を費やした事もあってか半ば強引に開催に漕ぎ着けた。

アスリートたちの熱戦により国民は歓喜し大会は成功を収めたように見えたが、引き換えに失ったものに目を向けるとどうだろうか？

表向きは楽しみにしている国民のためだと言うが、コロナ禍以前から少数派であることに変わりはない。結局は国家プロジェクトによる経済効果を期待した利益第一主義である。ただし、その経済効果もウイルスがもたらしたマイナス効果によって相乗

的に悪化した。

ビジネスに置き換えると顧客から認められない事業は早々に破綻する。経営者なら心得ていることだ。

ウイルスはいずれ収束に向かうが、疲弊したあとにも力をつけておけば盤石な基盤が成り立つ訳であり今できることを精一杯伸ばすことだ。そのためにも革新的な知恵と正しい判断力を身に着けたいところだ。

今後は持続可能な社会 (SDGs) がコアになるとして CO2 排出削減や再生可能エネルギーのといった勉強も少しずつ動んでいる。

こうら ひろき  
高羅 広希

アマゾンジャパン合同会社

---

## なんとなく不安に思うこと

---

私には、幼稚園の年中になる子供がいます。昨年はコロナで中止となった「おゆうぎ会」が今年はあり、息子の雄姿を見に行ってきました。終了後、園長先生の挨拶があり、こんな事を仰っていました。「いまだにマスクを外して保育できないのが非常に残念です。なぜなら、子供は先生の口元(表情)を見て、色々なことを感じ取り、学ぶから…」

大学生の間では、マスクを取りたくない人が増えているとか。マスクを取った時の顔を見せるのが怖い、なぜなら相手を失望させる(と勝手に不安に思っているのでは?)から…。友達とのコミュニケーションはSNS中心でOK。

そして、ビジネスにおいては、DXは加

速しいまやビデオ会議は当たり前になりました(しかも、顔出しもしないビデオ会議が多い)。

このような社会が今後のスタンダードになるとしたらどうなのでしょう? 5Gや6Gの世界が来れば、ノンバーバルコミュニケーションは技術で十分に補えるのだろうか? 息子が大人になった時の社会がどのようなになるのか…なんとなく不安に思っています。

ごとう あきひと  
後藤 昭人

(株)ハルメクホールディングス  
法人営業部 部長

---

## Neo Digital Divide 20210918

---

iPhone 発売 2007年(日本 2008年)、スマートフォンと共に普及したSNSはFacebook 設立 2004年(日本語化 2008年)、Twitter 2006年、Instagram 2010年(日本 2014年)、LINE 2011年。わずか十数年で我々の生活、社会の仕組みは一変した。

インターネット上には様々な情報が公開され、使い方次第でアイデア、人材(能力)、資金などの資源を低コスト、またはコストフリーで得ることもできる。世界中とリアルタイム、双方向でコンタクトでき、本人も知らないうちにピコ太郎を一躍世界的スターに変えてしまうなど、現実世界をも瞬時に変える影響力がある。

ただし、一方では Neo Digital Divide ともいべき新たな断絶(認識・行動・経験、思考・価値観、判断基準など)も生み出している。

SNSを介した情報の伝播・拡散は、価値の共有、共感によって生まれ、コミュニティのような閉鎖的世界を形成する。Win95の時代、デジタルデバイドはPC・インターネットなどの操作技術で対応できたが、Neo Digital Divideでは情報の断絶が現実世界の断絶を生み出す。しかも「知らないことを知らない世界」は、その状況を認識できない。

毎日顔を合わせる人・家族間でも見えない断絶は生まれ、会ったこともない人だけのコミュニティも生まれる。どんな状況を選択すればいいのか、なかなか難しい。

こまつざき まさはる  
小松崎 雅晴

(株)エム・ピー・アイ  
代表

---

## コロナ禍の期待 KPI

---

コロナ禍となりはや2年近い。労働環境も大きく変わった。一方で、世間で言われる苦しいこの環境下とは反面に、実は好転するのではと思い期待している指標がある。それは育児休暇後の女性の復職率と男性社員の育児休暇取得率だ。女性が育児休暇後の復職後の課題として、周りのペースに馴染めない、時短中に一人職場を離れづらいといった声が多く、それを苦に育児休暇後に離職してしまう人材も多かった。

ところが、テレワークが前提になってどうだろうか。ほぼ、全員が在宅ワークとなった瞬間に、男女、役職問わず、全社員が同じ要件となる。ウエブ会議は参加場所を問わない。人目を気にせず、仕事に集中できる。移動の時間はおろか、着替えの時間も

短縮されている。仕事と家事の両立が余儀なくされることになった一方で、社員が自分でコントロールできる時間が増えている。細切れの時間をうまく使いながら、効率的に仕事をこなすスキルが社員に求められている。

女性の復職率と男性の育児休暇取得率がコロナ前後で経年的にどう変わるか、グローバル比較したらどうか。日本の変革対応度の評価指標としても楽しみである。

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

---

## ネックレスに秘められたストーリー

---

今年は靴やバッグ、洋服など楽しい「お買い物」を全くしない1年だった。業界は新型コロナウイルスによる大打撃を受け、コロナ禍で人と会うこともお出かけの機会もなくなり、購入意欲を掻き立てる理由が一つもなかった。そんななか、年末に近づいたとき、美しい網状にデザインされた金色のネックレスと出会った。シンプルなセーターにも素敵に映える。今も戦闘の続くエチオピアで、銃弾(薬莖)を砕いて作られた首飾りだ。「人を傷つけてしまうはずだった物を、人を幸せにする物に変えるプロジェクトなのです。」今年のニュースウィークで「世界に貢献する日本人30」にも選ばれた鮫島弘子さんの言葉にジーンと来てしまった。そして思いがけない自分へのクリスマスプレゼントとなった。小さな黒布バッグに包み鮮やか

なブルーのリボンを結んで渡してくれた。「このリボンも端切れの皮を使っているんですよ」と鮫島さん。彼女が立ち上げたブランド andu amet はエチオピアのシーブスキンを使ったバッグが大人気だが、製作の過程で出る端切れを有効活用しているのだ。

今年のMCEIにおける流行語の一つともいえる「エシカル消費」。それは本当にモノだけでなくコト(物語)を売るということなのだ実感する。今度、このネックレスをして人と会う時を楽しみにしたい。そのとき私は、ネックレスに秘められた平和への想いを語るに違いない。

さいとう じゅんこ  
斎藤 潤子

(株)京王プラザホテル  
人事部 部長

---

## 田中浩子さんを偲んで

---

MCEI 大阪支部の事務局を担当し始めたのは約 12 年前。当時の会員さんの中で、割と少なめだった同世代の田中浩子さんとは元々私が一方的に存じ上げていたこともあり、定例会後の懇親会などでよく話すようになりました。

それから何年か経って、我々が学生時代（大学は異なりますが同学年でした）関西の若手演劇界でヒーロー的な存在だった、吉良浩一さんのお芝居を私が観に行ったことを FB で知った田中さんから「一度 3 人でご飯に行きましょう！」とお話があり、しばらくの後、木屋町で楽しい宴席を設けたのは 4 年前のことでした。いつも知的な田中さんがひとりの演劇少女に戻って、キラキラした笑顔で楽しんでおられたこと

は意外でしたが、田中さんの別の一面を垣間見れた貴重な経験でした。

「また、ご飯行きましょうね。」とお話していましたが、残念ながらもう一緒することは叶いません。

残された私たちに、田中さんが為されようとしていたことの何十分の一ができるかわかりませんが、それでも前へ進んでゆかねばと思っています。

さいとう ひでお  
齋藤 秀雄

MCEI 大阪支部事務局 事務局長  
(株) ISSO 代表取締役

---

## 2021年、ユーザーインサイトの変化とプロモーションの注意ポイント

---

マイナビでは、情報メディア『マイナビニュース』『マイナビウーマン』『マイナビ子育て』を運営しており、ユーザーのインサイト・動向を追っている。今年行ってきた分析から、2点ご紹介。

### ■ Z 世代：社会に求めるのは「完全な平等と多様性」

世の中で高まりをみせている SDGs への意識。若い世代の関心が高いのが「貧困をなくそう」「ジェンダー平等を実現しよう」の 2 項目。日々、SNS やネットニュースから様々な世界・状況について知り、「空気を読む」から「個性を認める」社会へシフトしていく中で学校教育を受けてきたことから、マイノリティを理解し自然に受け入れているのが Z 世代だ。

彼らが求めるのは、「完全な平等と多様性」であり、表面上のメッセージ発信は要注意。広告では多様性を後押ししているのに生産体制には強制労働の問題がある…等は、情報リテラシーの高い Z 世代にすぐに伝わり、不信感を抱かれる。一貫した企業姿勢、真の平等と多様性を目指す姿勢が重要だ。

■ 共働き子育て夫婦：ママだけ訴求はリスク！「夫婦一緒に家事育児」へ  
2021 年 6 月、男性の育休取得を促す「改正育児・介護休業法」が成立。男性育休取得率 100% を目指す企業も続々増加、「夫婦一緒に子育て」が当たり前になり、育休をきっかけに家事や育児に主体的に取り組む男性が増えていく。

ここで注意したいのが、家事・育児系商材のプロモーション。対象を女性だけに絞っているように見えるクリエイティブは、消費者の反感を買うリスクがあるので注意。男性も家事・育児に参加している広告クリエイティブや、子育て家庭を応援しているメッセージを発信することが、企業・商材の好感度 UP につながる。

2022 年も、ユーザーのインサイト・動向を追い、分析していきたい。

さいとう みえい  
齋藤 美英

(株) マイナビ  
コンテンツメディア事業本部  
マーケティング戦略部 部長

---

## ついに始まった DX。企業のあり方が変わり始めた 1 年

---

2021 年は本格的に DX、デジタルトランスフォーメーションの活動を始める企業が増えたと感じています。単にシステムを切り替えるという事ではなく、スタートアップ的な推進体制にチャンジする会社が 대기업でも増えてきました。IT ベンダー・コンサル任せの開発から、自社でスタートアップのサービスやデジタル人材を副業でも活用し、アジャイルに素早く PDCA を回す方法がすでに一般的になってきました。象徴のように、デジタル庁も民間企業からの採用を進めています。(弊社役員が副業として CPO として参画しています) また、ESG の重要性が増し、いままで測定すらしてこなかった情報の開示が求められ、そこでもデジタル化のニーズが高まっ

ています。

2022 年に以降ますます加速するであろう DX、そして、変容していく企業のあり方に、新しいビジネスが生まれる期待感を持っています。なかなか変わらないと言われた基幹産業の変革が、単なるデジタル化(デジタイゼーション)に終わらず、根本的なビジネス変革=DXの実現になるよう、弊社も物流 DX 推進プレイヤーとして次々と新しいソリューションをリリースしていきます。

さいとう ゆうすけ  
齋藤 祐介

ラクスル (株)

ハコベル事業本部ソリューション推進部 パートナー

---

## 場に縛られない働き方へ

---

今年生まれ初めて書籍を出版しました。『意識が高くない僕たちのための ゼロからはじめる働き方改革』というタイトルの通り、私がこれまで培ってきた働き方改革のノウハウや考え方をまとめた「自身の半生の集大成」とも言える書籍です。

こうしたビジネス書籍はライターがついて著者に取材をしながら代筆をしてくれることも多いと聞きます。しかし本書は一言一句自分で考え、1人でオフィスや自宅、落ち着いた喫茶店、ときには温泉街の老舗旅館で、はたまた琵琶湖の湖畔で、様々な「場所」を転々としながら書き上げていきました。

そこで感じたことが「場」の重要性です。いえ、「特定の場から解放されること」の

重要性と表現したほうがよいでしょう。コロナ禍を経て私たちの多くはオフィスという場から解放されました。しかし多くの労働者がオフィスから家に拠点を移しただけであり、それも自らの選択ではなく「会社からの指示」によるのではないのでしょうか。

働く人々が、固定的な場から自らを開放し、もっと我儘に、もっと自由に「場を選ぶ楽しさ」を経験して欲しい。紅葉鮮やかな夕暮れの公園でキーボードを叩きながら、そう強く感じています。

さかもと たかひろ  
坂本 崇博

コクヨ (株)

---

## 「新しい一歩」を踏み出すということ

---

私はコロナ禍でほとんど家にいる生活スタイルに変わった。就職活動が終了後、良い生活を送るために何をすれば良いのか書籍から情報を集めた。わかったことは以下の3点である。

1. 栄養豊富な食事を摂ること。
2. 毎日10分でも良いから汗をかく運動をすること。
3. 同じ時間に寝て同じ時間に起きる生活をすること。

本当に効果があるのか？実践してみて驚いた。非常に効果的だ。身体だけでなく「心」にまで余裕が生まれる。気持ちに余裕が生まれると新しいことにも挑戦できる余力が生まれる。

私は10月頃から運動の為にランポリンを始めた。ランポリンは祖母にもやってもらったが2分程で飛べなくなる程度の負荷が発生す

ようなので効率の良い運動が出来る。私自身2か月ほどで1kg痩せることができた。

11月からは将棋を始めた。1か月ほどが経過してアマチュア4級にまで上がった。増々励みたい。

12月には「百人百語」に投稿してみた。誰かの役に立っていると嬉しい。

新しいことに挑戦することこそイノベーターの素養を磨く手段ではないか。今仕事に熱心に励まれている方こそ改めて自分の身体と心について配慮してみてはどうか。ご拝読感謝する。

さとう けんせい  
佐藤 謙成

産業能率大学

経営学部・経営学科 4年生

---

## 多文化共生にむけて ～高校の現場から～

---

高校教師に転職して6年目を迎えた今年4月、2校目となる学校へ異動した。卒業後の進路が就職が専門学校という学校であるが、特徴の1つは生徒の約2割が外国籍と多いことである。フィリピンとブラジルがその大半を占め、ペルー、パキスタン、インドネシア、タイ…と様々な文化を感じる学校である。幼少期から日本で育った生徒もいれば、3年前に来日したばかりの生徒もあり、日本語が苦手な生徒向けの授業も実施しているほどである。

11月にインターンシップを行ったのだが、外国籍生徒を含む3名がお世話になった幼稚園に訪問した際、その幼稚園の先生方に喜ばれた出来事があった。実はその幼稚園も約3割が外国籍の園児だったのだが、日本語が

上手く伝わらない園児に通訳をしたり、園児向けの簡単な言語を先生方に教えていたのである。スマートフォンを含め、様々な翻訳機が普及しているが、園児向けの言葉ではなく、現場ではうまく活用できていないとのことだった。“園児向け翻訳機”では爆発的に売れる商品にはならないが、ニーズは感じた。多文化共生にむけて、学校の中にも外にも解決すべき課題=ビジネスチャンスは山ほどある。

高校生向けのテストマーケティングや共同研究等、何かご興味がある方とぜひコンタクトを取りたいと思っております。

さとう こうじ  
佐藤 紘司

茨城県立高等学校

教諭

---

## かっこ悪いがかっこ良い！！

---

昨年は最高の人材育成のチャンスでした。今年は「努力の量より、覚悟の量」が重要だと思い、言葉の世界でなく、やはり行動、行動、行動。言ったらやる！が重要。だからこそ「かっこ悪いがかっこ良い！」を体現しようと決意。決意すると会社内の権限移譲も進み業績も好調を続けています。おもしろいものです。

ビジネスは勝つか負けるかの厳しい世界です。だからこそ、覚悟を決めるとかっこ悪くても目的達成に向けて行動する。課題が出てきても「壁」とは思わず「扉」と思い、乗り越える意識が続くから行動できる。ワクワクもする。

マーケティングの世界でも覚悟をしないとそもそも戦う準備ができていないと言え

る。覚悟ができると誰を巻き込むか、そして具体的な戦略戦術へ。コロナ禍だからこそ、この意識が重要と感じたこの2年で。また、覚悟が決まるとかっこ悪さを気にしなくなります。人間はそのかっこ悪さに対して魅力を感じる生き物だなぁとも感じています。

「かっこ悪いがかっこいい」というスローガンを意識して事業推進に取り組みと中小企業の生きる道が広がるなど！これを信じて進むだけです！

しまじ たかひろ  
**嶋司 貴裕**

(株) TVC  
常務取締役

---

## 2022 年は「変化」の年になるのか？

---

流通業界にとって2のつく年は「変化」の年だ。1972 年度、ダイエーが売上高で三越を抜いてトップに躍り出た。小売りの王者となったダイエーは 82 年に米ハワイのアラモアナショッピングセンターを取得。92 年にはリクルート傘下に入れるなど小売り以外の分野にも事業を拡大していく。

イトーヨーカ堂は 82 年、鈴木敏文氏の下、「業革」をスタート。同年にはセブンイレブンが流通他社に先駆けて POS（販売時点情報管理）レジを導入。デジタルトランスフォーメーション（DX）の走りであり、セブン-イレブン・ジャパンは 92 年 2 月期にチェーン売上高で 1 兆円を突破した。

72 年にダイエーに業界トップの座を奪われた三越は 10 年後の 1982 年、会社を私物化したとして当時の岡田茂社長を取締役会で解任する。

スマートフォンが本格普及した 12 年は業界再編の年だった。J. フロントリテイリングが森トラストからパルコ株取得し、連結子会社化。ネット関連企業の存在感が増す中、リアルな小売業は業態を超えた再編成でシナジーを發揮しようとした。

果たして 22 年はどのような「変化」が起きるのだろうか。

しろとり かずお  
**白鳥 和生**

日本経済新聞社

---

## 史上初の延期&無観客オリパラの舞台裏を見て。

---

オリパラが無事開催されました。開催自治体ごとに、運営母体である「組織委員会」が都度結成され、オリパラの運営に必要な機能やロードマップが代々受け継がれており、TOKYO2020で32回分のノウハウになります。史上初の1年延期に伴い、これを作り直すところから延期の作業が開始されていました。

ところが、2021年に入るとコロナ禍の影響拡大により、雲行きが怪しくなっていきます。聖火リレーが無観客やトーチキスのみとなり、6月ごろ大会自体の無観客化が議論され、最終決定されたのは開会式の2週間前というタイミングでした。これにより、また無観客での運営プランの作成が必要となり、これらも突貫工事で実施され

ることになりました。加えて、不祥事により開閉会式も内容変更を余儀なくされました。

世論の反対や、マスコミ報道のネガティブな論調のもとで、粛々とミッションを遂行していった裏方スタッフメンバーの尽力に少しでもスポットが当たると良いと思います。特にパラリンピックの選手たちのインタビューでは、涙ながらに関係者への感謝を伝えておられたことが心に残っています。

しろま けんいちろう  
**城間 健市郎**

コクヨ(株) FN 提案マーケ部  
9月までオリパラ組織委出向  
⇒10月からコクヨ復帰

---

## 心理的安全性

---

職場での心理的安全性を確保しなくてはということが話題になったときに、ある管理職から、「ストレスチェックを受けた際に、自分の心理的安全性が確保されていないことを指摘された。」との意見があった。

その際、前職で、オーナーの跡を継いで社長をしていた時に、ある社員から「新川さんは覚悟が決まっていない」と言われたことを思い出した。オーナーに遠慮して自分のカラーを出せてなかったのを見透かされたのだった。

あの時は、自分自身に「心理的安全性」がなかった。社長がそうなのだから、社員に心理的安全性があるわけがない。一般社員の心理的安全性は、上から与えられるものなのだろうが、上に立つ者の心理的安全

性は自らの覚悟で生み出すものであり、それができなければ組織の心理的安全性は確保できない。上に忖度しているばかりの上司のもとでは心理的安全性は育たないし、そのような組織では人財価値は企業価値につながらない。要は、上に立つ者の覚悟なのだ。

覚悟を決めた上司のもとでのみ、心理的安全性は確保され、各々が自立し自律的な社員が育つのではないだろうか。

しんかわ まさゆき  
**新川 雅之**

戸田建設(株)  
人財開発部 部長

---

## 3 分間スピーチを始めて 1 年

---

昨年「3 分間スピーチの効果やいかに」と題して出稿させていただき、早 1 年が経過しました。

「伝えたい事を端的に伝える」ことの習慣付け、さらに仕事の伝達と日常会話の違いを区別し行動する狙いであった。その狙いが達成できたかということ、良く分からない。とは言え明確に変わったことは、スピーチの内容が深くなったということだ。毎回思うのは、今回は何を話すのだろうという期待感が私自身に出てきた。本当に楽しみな週 2 回のスピーチとなっている。

話す人にとっては、始めた時と変わらず憂鬱感が有るのかもしれないが、子どもが「不思議だなあ、何故なんだろう」と思うことに出来るような内容が多く、「へ～、そうだっ

たのか～」と頷けるような話が聞けるようになり、非常に興味深い。

今後はスピーチの内容を要約し、弊社が取り扱う制作と印刷を活用し冊子という形として残してみたいと思う。振り返って読み直すことができる貴重な冊子を社員とその周辺で活用できれば、3 分間スピーチの意義も膨らみそうだ。

思えばこの「百人百語」も多くの方の体験を集めてできている冊子ではないか。3 分間スピーチ同様読み返すことで新たな発見を模索したいと思う。

すがの きよし  
菅野 潔

(株) 興栄社  
代表取締役

---

## 教育こそ経済の基礎

---

過去数年備中松山藩の経済を立て直した山田方谷を研究している。彼が実現した改革手法が現在求められている地方創生に役に立つのではないかという仮説からである。上杉鷹山や、鍋島藩、薩摩藩、土佐藩、長州藩などの改革も経営学の視点から分析してみている。結論を先取りすれば、方谷の改革は群を抜いている。松山藩の COO (元締役兼吟味役) として、600 億円の借金を 7 年後に 600 億円の準備金のある裕福な藩に生まれ変わらせた。

どのように改革を実現したのか。方谷は地元の資源である砂鉄を使って備中鍬や釘の大量生産を実現し、それを大坂ではなく直接江戸で販売することで大きな利益を上げることに成功した。江戸末期から明治維

新まで備中松山 (現高梁市) は製鉄産業で栄えた。

方谷は COO に就任前に藩校である有終館の学頭 (学長) として武士の子弟を教え、私塾の牛籠舎で町人や農民の子弟を教えた。河井継之助もここで学んだ。彼は松山藩の全ての階級の人材を熟知していた。育成した人材を適材適所に配置することで大きな改革を成し遂げた。日本の再復活のためには大学までの教育と社会人のリカレント教育に惜しみなく資源を投入すべきである。人材の育成こそ「地方創生の鍵」である。

すぎやま しんさく  
杉山 慎策

中国学園大学・中国短期大学  
副学長

---

## 選択の手間と重要性

---

人は一日に数万もの選択を繰り返して生活していると聞いたことがあります。2021年は、コロナワクチンを打つか否か、自分の進路をどのように決めるべきか、といった人生のうちで最も多くの「大きな選択」を迫られた1年でした。年を重ねるにつれ、自分が下す選択に責任を負わなければいけないことに、一種の恐れのような感情を抱くようになりました。

そんな現在、私が選択に悩んでいるもの一つに、カードやアプリといった決済方法があります。どの媒体にもメリットはあるので、自分のお金の使い方によって、使用する媒体を決めなければいけません。これによって、各々のライフスタイルがどんどん多様になっていくことは、便利でありながら、少数

の生き方を淘汰してしまうような気がする中で、時代の流れを読み解きつつ、自分なりの行動を心がけたいものです。

選択肢が増えることによって、自分に合うものを探さなければいけないという手間は増えたものの、その自分を知る手間こそが自分の軸や生き方を自覚させてくれるように思います。誰かの情報に頼りすぎることなく、自分の力で選択する大人になろうと思います。

すずき みおり  
鈴木 美織

早稲田大学  
商学部4年

---

## 打てば響く

---

新しい生活スタイルが定着しインドア生活を充実させる商品やサービスを多くの方が取り入れたと思いますが、私も新しい趣味として「ピカクシダ」を育て始めました。

ピカクシダ（麋角羊歯）とは世界の熱帯地域に分布し樹木に着生しているシダ植物で、株の基礎部分を覆うように展開する貯水葉と、麋角の名のとおり大きなシカの角のように伸びる孢子葉の2種類の葉を持つことが特徴です。その野趣あふれる姿にすっかり虜になってしまい、既に自宅が“世界のジャングル”一歩手前までできていますが、1日の締めくくりピカクシダを眺めながら晩酌をするのが至高の時間です。

毎日朝晩とピカクたちの健康チェックと水やりを行っていますが、驚くべきはその生長

スピード。目視ではっきりわかるくらい、朝と晩で葉の大きさが異なっているのです。美しい株になるよう暴れる貯水葉にテープを巻いたり、新葉の展開を邪魔しないよう古い葉をカットしたり、大きくなった株は着生材を付け替えたりと甲斐甲斐しくお世話をしているわけですが、かけた手間への反応が素早く、まさに「打てば響く」、それがピカクシダ。

これまで多くの先輩方に育てていただいた今の私があります。手をかけていただいたとき、私は打てば響く人であったかどうか。そうありたいと植物から学ぶ今日この頃です。

すはら みみこ  
須原 文子

(株) ジェイアール東日本企画

---

## 「好きな仕事をやり通した先に」

---

鉄道模型の製造販売に携わって38年を越えた。4年前に営業部長を「役職定年」、その後1年半は特定の販売店との「販促取組み」の立ち上げを手掛けた。これは現在の営業部に引き継がれている。その後技術開発部に移動となり、新たな事業として「ツーリズム」に発展を求める。有力なリソースと目された「工場見学」の事業化に取り組み、採算性と事業化へ発展させる為の課題の洗い出しを完了したところで、「コロナ禍」が到来。同時に新工場の建設が立ち上がり、事業化に向けた工場見学コースの開設はそちらに棚上げとなった。そして「定年」。嘱託の身分での就業は「高齢者雇用助成金」に守られた、有難いが味気ないモノに変化した。「年金」の受給見通しも

見えてきて、息子も独立、住宅ローンも終わり、90歳くらいまでの暮らしには「健康」以外、あまり心配もない。女房の有難さも再認識したが、好奇心は未だに旺盛だ。「珍しい列車が走る」とか、「面白いイベントが有る」と、今や何憚ることなく現場へ行ける。好きな事を仕事としてやり続けて後だからこそ、「趣味」の新しい刺激も深く楽しむことが出来る。背景が解るから。こんな副産物が待っているとは、現役時代には思わなかった。

せき まさひろ  
関 昌弘

(株) 関水金属  
技術開発部

---

## 分断のウィルス

---

2020年に始まったコロナ禍は、2021年も引き続き猛威を振るっている。このウィルスの何が怖かって、肺炎をはじめとした感染症そのものも勿論怖いのだが、世界中のあちこちで燻っていたり、潜在していたりした分断を顕在化させていることが怖いと感じる。マスクをするかしないか、ワクチンを打つか打たないか、若者が、高齢者が、既往症が、性別、業種、職種、経済的階層、政治的支持と不支持、国家、人種、宗教……等々、ありとあらゆる分断を表出させている。

翻って、我々が興味を持っているマーケティングについて。「みんな」を相手にしていた大量生産・大量消費の時代の後に広まった近代マーケティングは、分断のマ

ケティングだったとも言える。STP分析では、市場を細かく刻んで標的を選び、ロイヤルティマーケティングでは、優良顧客とそうでない顧客の間に壁を設けている。また、インフルエンサーマーケティングのメカニズムは、文字通り感染拡大とほぼ同じだ。

ウィルスのマーケティング戦略に人間のマーケティング戦略が、即ち、ウィルスに人間の英知が勝利し、来年にはどこでも気兼ねなく美酒を乾杯し、歓談できる世の中に戻っていることを祈る。

そだ まさひろ  
曾田 昌弘

製造業  
営業推進部

---

## エフェクチュエーションの風

---

「エフェクチュエーション」と呼ばれる経営理論をご存じでしょうか？ 比較的新しいアントレプレナーシップに関する理論で、現在はパーシニア大学ダーデン校で教鞭をとられているサラス・サラスバシー教授によって、1997年に提唱されました。サラスバシーは実験によって、極めて不確実性が高い市場環境において熟達した起業家が好んで用いる明確なパターンが存在することを発見し、その抽出したパターンを「エフェクチュエーション」と呼んでいます。

新型コロナウイルス感染症の流行という、まさに極めて不確実性が高い状況を反映してか、エフェクチュエーションは今年、マーケティング学会で多く取り上げられました。春に関西学院大学経営戦略研究科で行われたエフェクチュエーションの授業に参加した際も、2、3年前と比較し、その理論が大変多くの受講者に好意的に受け入れられていると感じ

ました。まさに風が、強い風が吹いた感がありました。

エフェクチュエーション理論の中心は、連続して起業に成功する起業家は、すでに持っている手段を活かして何をするかを考え意味のある結果を生み出す、目的ではなく手段主導、利益ではなく損失を基準に考える、パートナーシップ、偶然の活用、コントロール可能性を重視、このように意思決定をしていくというものです。この状況下、何とかしたい！と歯をくいしばっておられる皆さんには響くものがあるのではと思いますご紹介いたしました。私もその一人としてエフェクチュエーションを活用し、皆さんと共にこの状況を乗り越えたいと思います。

たかい じゅんこ  
高井 十瑚

(株) JOA ホールディング  
経営企画責任者

---

## 夢を語らない子供たち

---

元サッカー日本代表対某ホームタウン選抜 U-15 (15歳以下)の試合を観戦した時のこと。10代の選手の言葉に面食らってしまった。

U-15メンバーはこの日のために選ばされたエリート選手。試合は3・0で元日本代表の勝利だったが、U-15も大人を凌駕するプレーを連発し、客席も惜しみない拍手を送っていた。

選手交代のたびに U-15 選手がアナウンスブース呼ばれてインタビューを受ける。質問はお決まりの「将来の夢は？」だが、答えは口々に「まだ決まってません」…えっ!?

「そこは「プロサッカー選手です」でしょー!？」とインタビュアーが突っ込み

を入れていたが、元日本代表のレジェンドたちと試合ができるほど上手いのに、プロを目指すと言わない少年たちに、私をはじめ大人たちの多くが衝撃を受けているようだった。

この場に立つまで時間も努力も費やしただろうに、何を指してサッカーをしているのか。もしくは未来をすごく冷静に見ている、夢なんて語っている場合じゃないのか。

子供たちは何を思い、毎日を過ごしているのだろう…あれからずっと考えている。

たかはし あきこ  
高橋 麻子

MCEI 東京支部  
事務局

---

## 周回遅れのロックダウン

---

私が住むベトナムでは、長期間に渡って社会隔離措置が実施されました。かつて「東南アジアの優等生」として世界から称えられたベトナムですが、2021年は周回遅れで感染者が急増し、飲食デリバリーの営業停止に加え、工場の一時閉鎖も余儀なくされました。結果、ベトナムは20年ぶりのマイナス成長、海外への部品供給にも支障が発生し、世界各国から非難を浴びたのは皆さんもご承知の通りです。私も約5ヶ月間、家の敷地をテープで囲われ、自由に外出できない生活を強いられました。

やっと制限が解除された10月頃、ワクチン接種も兼ねて日本へ一時帰国しましたが、知覚情報が極端に増えたからか、1日の体感時間がものすごく長くなりました。

思えば、ロックダウン中は毎日刺激のない生活を繰り返すばかりで、あれだけ辛いと思っていた時期も今ではほとんど記憶にありません。時の専門家いわく、新しい経験を沢山したときは時間が長く感じる一方、毎日が同じことの繰り返しだと、時間はあっという間に過ぎると言われています。今年は辛い1年でしたが、来年こそは失われた時間を取り戻すべく、挑戦を忘れずに日々奮闘したいと思います。

たがばやし りょう  
**高林 凌**

Sunrise Advertising Solutions Co., Ltd.  
Sales Representative & Web Planner

---

## 『融合マネジメント』がニューノーマル成功の秘訣

---

市場規模縮小・業種衰退時代の「つなぐ」「場集める」は『融合マネジメント』により更なる進化、発展。企業規模、業種、製造業、サービス業の別なく業績好調の成功事例が続々誕生。特に「顧客との『良質』で『永い』ご縁の創造」活動による「業績＝顧客の支持率達成！」は顕著です。

一方、産業革命以来の分業・モジュール化は既に製品・サービス面で発展途上国と同質競争のみならずコスト面ですでに後れをとっています。

本来、ビジネスは「最初も最後まで人と」として「人には心があり感情が伴う」のですが、とかくテクノロジー先行が「効率化を図り付加価値喪失」「スピードアップによりミス・クレーム・トラブル多発」

「コストを下げて品質低下」を招いていません。しかし、製品、施設、システム、異業種集合グループ企業、エリア開発分野ほかの「融合＝相乗効果向上 & 高付加価値創造」は、「効率化を図り付加価値向上」「スピードアップときめ細かさの同時確保」「コストを下げて品質向上」。これら成功事例に共通するセオリーと実践の秘訣『融合マネジメント』の導入企業は成長・発展の一途にあります。

たけだ てつお  
**武田 哲男**

(株)武田マネジメントシステムズ  
代表取締役

---

## 五十肩を機に始めたこと、学んだこと…

---

2021年2月のある日、突然、左肩に激痛がはしった。左腕が上がらない。これが五十肩か…。3か月たった頃か。ついに右肩も痛くなった。両肩が痛いため、寝返りをまったくできなくなり、それまでの腰痛も悪化。毎夜3～4回、激痛で目が覚め、寝不足に陥った。

五十肩は、運動不足が原因でなる人が多いらしい。コロナ禍の2020年、大学の授業はオンラインになり、映像授業用のコンテンツ作りに追われ、毎日長時間パソコンと格闘していた。肩が固まってしまったのだろう…

ある日、痛みが突然減った。多少の痛みはあるものの、こんなに素晴らしいことはない。自然と笑顔になった。その後2～3

日、違和感は若干あるものの、腕の上げ下げもできるようになった。

そこで決意。動かすことが大事。YouTubeの映像でラジオ体操を何年かぶりではじめた。当初は、いままでゆっくりと感じていたラジオ体操がとても速く感じた。「困った…」そこで再生速度調整、試しに0.75倍の速度でやってみた。そしてわかった。「ゆっくりと動くのもいいな…」生まれてこの方、何をすることも常に全力、フルスロットルで駆け抜けてきた私にとって、55歳にして学んだことであつた…。

たなか あきお  
**田中 彰夫**

産業能率大学  
経営学部 教授

---

## 石橋を叩いて渡る近未来

---

近い将来コロナウイルスの影響により世界の経済が変わるだろう。誰もが社会的進歩の責任を担う必要はなかったが、常に少数のイノベーターたちが社会をリードして発展を遂げてきた。

向上心のない社員ばかりだと会社は現状維持から脱出できない。急速に発展している社会であらゆる機会にチャレンジしなければ時代の車輪に襲われてしまう。

また多くの企業が倒産の危機に直面しているが、会社が円滑に運営できるように、考えを変えることが最も重要である。例えば、中小企業はトラブルが破産に直結するので早期解決のために方針転換をする。大企業は経営を正常化させ利益を増やす方法を考える。

ただしコロナウイルスの悪影響により社会の方向性が変わる可能性もある。深刻な問題を引き起こさないように対処するための独自の経験が必要であるが、たとえば間違った方向に進んだ場合でも一度立ち止まり、引き返す事ができる判断力が必要だと私は思う。

ちよう あない  
**張 亜楠**

千匯合同会社  
代表社員

---

## MCEI 東京 SNS 向上配信プロジェクトに参加

---

新型コロナウイルスの影響で消費行動が大きく変化した。巣籠り需要、バーチャル、郊外への移住等…我が家も例外ではなく、消費行動は一変した。

まず、テレビが無くなり、その代わりにプロジェクターを購入。次に、海外旅行に行けなくなったので、その代わりに車を購入。そして、飲み屋に行けなくなったので、その代わりにスポーツジムに通うことになった。

特にテレビが無くなったのには理由がある。テレビだと知りたい時に情報が得られない。一方、ネットは知りたい時に検索できるので便利。しかし、最近ではフェイクニュース、炎上商法等、誤った情報が多いのも事実。便利ではあるが、その一方で

リスクが高い。正しい情報は自分で取捨選択しなければならない。

マーケティングでも同じことが言える。間違った情報を鵜呑みにしてしまうと、とんでもない方向へ行ってしまう。私がマーケティングの拠り所になっているのは MCEI 東京である。ここには各業界のトッププロのマーケターが集まっており、信頼出来る情報がここにある。微力ではあるが、この素晴らしいプラットフォームを一人でも多くの方にお伝えしたいと思う。

なかじま ゆうぞう  
中島 雄三  
製造業

---

## 無口な買い物前後

---

私：「2000 円ピッタリなんて珍しいね、ピッタリ賞だね」

店の人：「確かに、何か良いことあるかもしれませんが」

コロナ禍が始まる前、元酒屋だったコンビニエンスストアで微発泡白ワインとつまみ数点買った時のレジでの会話です。普段ロボットのような定形会話しかしないコンビニで珍しく非定型な会話だったので今も覚えてます。

そして、コロナ禍のステイホームで SNS やスマホを介した会話以外一日中直接人と話す機会のない日々が始まりました。約2年たち近所の商店街に出かけ、店頭で食べたことがないリンゴ「秋映」について「シナノスイート」との違いを聞くと

「秋映の甘味は若い女性に受けているよ」と即答。久々の嬉しい会話でした。

店頭のコミュニケーションは、売るだけ、買うだけじゃないと実感したコロナ禍前後でした。

なかじま よしひこ  
中島 良彦

---

## 歴史の理解は難しい

---

過日、NHKから「知恵泉」という番組の協力依頼があった。小倉昌男さんを取り上げ、宅急便誕生の知恵について紹介するのだという。担当ディレクターに台本やテロップ作成の助言をした。「宅急便誕生は歴史なのか」と聞くと「もう50年もたっているから歴史だ」と言う。実際に作業をしてみると視聴者に理解させるのは、ものすごく難しい。三つの大きな問題があった。まず「インターネットなるものがまだ、この世に存在しない時代である」。現在の宅配便市場やシステムからインターネットを取り除いてみればよい。現在の人には想像できないだろう。次に「現在は貨物自動車運送事業法で規制緩和されているが当時は道路運送法できびしい規制がされている」。その上、この法律では建前と実勢が複雑に入り混じっており、当時でもその理解は難しかった。三つ目は小倉さ

んという人はエリートであり、エスタブリッシュメントである。経済界でも高級官僚や政治家でもその人脈は豊富であり、シンパも多く、影響力もあった。小倉さんは政治家に頼むことはしないが言わなくともそこには「忖度する」ということはあるはずである。このことはディレクターもよく理解できなかったようである。歴史を現在の基準で考えても正しく理解は出来ない。柳沢吉保の時代には賄賂という概念はなかつただろう。世話になる人に何かを贈るのはビジネス上の礼儀だったはずだ。恐竜の時代と現在では空気中の酸素濃度がまったく異なっていたはずである。

なかだ しんや  
中田 信哉

神奈川大学  
名誉教授

---

## 「ONE TEAM」次の一手！夢よ再び！我らのジャパン！！

---

2019年に国内開催されたラグビーワールドカップで多様性の超克「One Team」の旗の下、ベスト8に輝いたジャパンの今秋のテストマッチが終わった。国内で世界ランク5位の豪州のワラビーズに惜敗、欧州遠征で1勝2敗。第4位のアイルランドには惨敗した。第7位のスコットランドには、観衆6万人の敵地で最後まで追い詰めたが、これも惜敗に終わった。

両半球の強豪がテストマッチを続ける中、コロナで2年間のブランクを余儀なくされた第10位のジャパンの現在が可視化された。だが試合後、インタビューで新たにキャプテンとなったP. ラブスカフニは「厳しい戦いだったが楽しかったし、誇りを持っている。我々は新たなラグビーを目指しているし、今後も成長し学んでいきたい。」と胸を張ったのだ。

確かに最終のスコットランド戦では世界の強豪に対して体格の劣るジャパン独自の戦法を試したのだ。それを日経新聞が試合翌日に記事化したのには驚いたが、攻撃の際にフォワード選手の配置を複雑・多層化して相手の守備的を外して、前に出る。意表を突く新戦術を試し、それがある程度機能したのだ。

2023年のフランス開催のワールドカップに向けて、確かな夢をくれる一戦となった。夢よ再び！ガンバレ！我らのジャパン！

我ら日本のマーケターも負けずに次の一手を編み出して、歩みを進めたいものだ。

なかむら ひとし  
中村 均

Office NexUS  
アドバイザー

## 宮本武蔵の「足のはこびやう」の心得と「遊脚二重振子」イノベーション

宮本武蔵の『五輪書』「水の巻」に、剣術の基礎としての歩き方(足のはこびやう)の心得が述べられていることを、2020年の百人百語に書いた。そこでは、「足のはこびやう」の心得の一つとして、

・「つまさきを少しうけて」(遊脚=前に出す方の脚): 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。

ことを書いたが、具体的な動作を再考した結果、以下の二段階のプロセス(重力による自然落下)によると解釈し直した。

①地面に着いた脚が身体の真下を通過した直後に、足指の付け根の関節をすばやく脱力することで、膝が重力で自然落下。

②脚が地面から離れる直前に、足指を曲げた状態からすばやく脱力して伸ばすことで、スネが重力で自然落下。

武蔵は「足のはこびやう」の心得として、筋力ではなく重力を利用した「遊脚二重振子」(\*)に言及していると捉えられ、武蔵の重力を利用した「身体への負担が少ない歩き方」が健康増進へのイノベーションとなることを期待したい。

※: 遊脚は①股関節を支点とする膝の振子と②膝を支点とするスネの振子の二つが繋がった「二重振子」であること

なみかわ こうし  
並川 耕士

関西ノルディック・ウェルネス

## 「高齢者」

毎年数十万人規模で人口減少が進み超高齢国家を突っ走る日本。

65歳以上の高齢者は前年比22万人増の3,640万人となり過去最高。65歳以上の高齢化率が約29%と世界をリードし続けている一方、15歳未満のこどもは1,500万人弱と11.9%で世界最下位だ。

高齢化率が世界NO.1で、こどもが占める割合が世界最下位というニッポン。この状態は何年も続いている。バカボンのパパのように「コレでいいのだ!」という訳にはいかない。

でも、人の寿命が伸びることは良いことだ。平均寿命が延びて人生100年時代と言われている。生産年齢区分と言われる15~65歳の人口はどんどん減り、企業によって

は65歳定年を70歳にする企業や定年制を廃止する企業もある。もう「高齢者」と呼ぶ年齢区分を見直したらどうだろうか。

現在働いている60歳以上の約8割が65歳以降も働きたいと思い、また、あるアンケートによれば「高齢者」は70歳以上だと思いと回答している。そもそも前期高齢者と後期高齢者という表現も失礼だと思う。もう高齢者区分は75歳以上にしたらどうか。

そう思う本当の理由は自身が65歳になったからかも知れない。

「コレでいいのだ!」

にいむら しげお  
新村 茂夫

行動論理設計事務所  
代表

---

## 新型コロナでの欧米人と日本人の違い

---

新型コロナは大流行の波が嘘のように引いて、飲食店規制も完全撤廃されたが、次の第6波を心配してか、いまだに街中でマスクを外す人ほとんどいない。一方欧米からの外信では、解除と同時にマスクを捨てて広場でお祭り騒ぎをする姿が伝えられた。この行動の違いを日本人の公共心の高さや、同調圧力の高さとする声もあるが、相違による二つの興味深い事象を紹介したい。

慶応大学大学院前野隆司教授によると、不安を和らげる脳内物質、セロトニンの分泌を促す遺伝子が多いL型と少ないS型があり、ヒトはその組み合わせで、不安を感じやすいSS型、楽観的なLL型、その中間のLS型の3つに分類されるそうで

ある。日本人はSS型が65%、欧米人は19%で、欧米人と比較すると、心配症の人が圧倒的に多い民族のようである。

次に欧米のアニメーションは、リップシンクといって動画の唇の動きを発音に合わせないとリアリティーが出せないという。「アナと雪の女王」の主題歌の原曲は“Let it go”がだが、日本の歌詞は「ありのままに..」で意味よりも原曲の母音【e,i,o】に寄せていることが分かる。唇の動きに神経質な欧米人は、我々が想像する以上にマスクが苦痛なのかも。

にしだ くにお  
西田 邦生

(株) ジャパン・インフォックス 代表取締役  
多摩大学大学院 客員教授

---

## 今再び、水口語録を読む

---

先行き不透明で、将来の予測が困難な昨今、VUCAの時代と言うらしい。古今東西、先行きを正確に予見した人などいないのだが、収束の気配が見えないコロナ禍、中口のなりふり構わぬ行動と雲行き怪しい国際情勢、貪欲な一部企業の蛮行、長引く国内企業の低迷etc。本当に先が見えない時代に「水口先生ならこの時代をどう表現し、どんな道を指し示しただろう？」そんなことを考えながら、水口健次創設理事長の1979年から2009年までの「百人百語」への寄稿や、年初の理事長提言、戦略コラムなどを読み返してみた。

「分部解と全体解(90年)」「“価格”の時代の“価値”戦略(94年)」「すべてのコストの負担者はお客さま(04年)」「ワー、スゴイ、ウレシイ、ありがとう戦略(07年)」「生かさ

れて生きる(08年)」。知っている人には懐かしく、知らない人には真新しい、マーケティングの道しるべとしたい綺羅星のような言葉に満ちていた。読み返ししながら若いマーケティングの皆さんはこれらの言葉をどう読み取るのだろうか?といった興味も湧いてきた。

ということで、水口先生の遺稿の中から現在も通じる言葉を選び出し、意見を交わし学び直す機会を創ります。会場はツイッター。老若男女大歓迎! 興味のある方はMCEI東京支部のHPで案内しますので気軽にご参加ください。乞うご期待!!

にとぅ しょうへい  
仁藤 正平

MCEI 東京支部  
常務理事/事務局長

---

## 知性は教養の発露

---

福岡で入院中の老母見舞いに米国から帰国の日本人婦人が、入国審査で2回のワクチン接種済、PCR検査陰性の証明書を提示するも2週間の隔離を命じられた。福岡までの移動に公共交通機関はダメ。レンタカーで行け。免許がないと言うと2週間の隔離生活を譲らず、結局婦人は見舞いを諦め米国へ戻ったという。この報道を知り、何と人情味のない杓子定規の無味乾燥対応でこれは公僕ではないと感じたのは私だけではなかったと考える。このような事態を予測できなかった立法府、行政府の想像力、創造力のなさに慨嘆した。追いつかれた日本人婦人は一生母国日本を恨み続けることだろう。他国の法規には、このような事態を想定しての例外規定があるという。

想像力、創造力は知性であり、知性は教養の発露である。在米日本人婦人追返し事件は、日本の劣化、衰え実感のニュースであった。

企業人は知性を磨き、水口健次MCE | 東京支部創設理事長の「すべてのコストの負担者はお客様である」の言葉を忘れず、お客様に寄り添う姿勢・思考を持ち続けよう。

のなか のぶお  
野中 信夫

野中経営事務所  
代表

---

## 紙のチケットをなくしたい

---

電車などの交通機関なら切符とか定期券とか、アミューズメント施設なら入場券とか、徐々にICカードになったりスマホのアプリになったりしていますが、未だに大量の紙のチケットが使われています。さらに、さまざまなクーポン券だのチラシだの割引券だの企画セット券だの周遊券だの一日乗車券だのと、スマホに移植しづらい紙が大量に出回っています。

これを集計するのは非常な手間です。例えば、バスの乗り放題のチケット。運転手さんに見せるだけで使えますから、どこからどこまでいつ乗ったか記録が残りません。入口で入場券を回収すれば、何人入ったか数えることはできますが、何時に入ったか記録を残すのは非常に面倒で、同じ人

が何時に出たか記録することはほぼ不可能です。ネットでの動きは詳細にトラッキングされるのに、リアルでの動きはなかなか捉えられません。

チケットが全部、スマホのアプリなどで購入できて、画面上のQRコードなどがチケットになれば、動線分析が可能になります。現金も触らなくて済むし。デジタル化できれば収支計算や按分も極端に簡略化できるから、マーケティングデータ蓄積も兼ねて紙のチケットをなくしたいです。

のぶくに けんじ  
信國 謙司

富士急行(株)  
企画部 部長

---

## デジタル化に貢献

---

3G 携帯電話、いわゆるガラケーを所持し電話利用のみ、メール機能も使ったことがないという年代の友人たちが裕々とスマホデビュー。きっかけは「人と繋がりたい！」という一念。不要な外出を避けよとの呼びかけを受け、節度ある行動を取って居た。趣味の仲間とも逢えなくなった。1対1の電話じゃなくて、みんなの顔を観る事が出来、返事がもらえる。それ何!?「ZOOM?」参加したい!

決意してスマホに機種変更し、アプリという物を入れたものの、このボタンに触ったら消えてしまうんじゃないか!?ミュートって何?出来ない!わからない、コワイ!!固定電話のそばにスマホを持って行き現状を伝え救済してもらおう。少しだけデジタ

ルに先行している私も SOS に対応してきた。

そして、ZOOM で蜜になり、リアルタイムでしゃべったら相槌を打ってくれる、笑いあえる。その輪は、国内だけでなく、海外の友人知人とも繋がりが広がった。IT 革命、シニア層向けデジタル・ディバイドの解消のための企画なんて堅苦しく語らなくても、いいんじゃない!?思いがあれば人は動く。

はくい ゆうこ  
伯井 裕子

(株) 萌企画「主婦っとサーベイ」  
代表取締役社長

---

## 言葉に乗って、眠れる歴史を覚醒させる

---

今から 30 年前、<知の組み換え>あるいは、<パラダイム転換>の時代であるといわれていた。転換期や変動期はこれまでもあったのに、それは現在まで続いている。イデオロギーの変化や時代思想の変化のとどまらずもっと世界の基底にあるもの、私たちの考え方や感じ方の前提となっている枠組み、あるいは地平そのものの変化が続いている様に思われてならない。言葉はかつて考えられたように、すでに出来上がった概念や思考をただ言い表すものではなく、むしろ概念の母胎であり思考の地平であると考えられた。私もデザインやマーケティングの実務に取り組み時は言葉で人間をトータルに表現し、それが世界の根源的構造にかかわるものとして思考し表現に繋げてきた。それがブランディングの方法であると思ってきた。言葉つまり自然言語は、概念だけからなるものではなく、イメージも含んでいる。言葉はおのずと感性的なものや、夫々

の固有文化を担わざる得ないものだを確信してきた。私たちの現代社会は巨大化し複雑化し丸ごとインターネットに覆われ、ブラックボックス化してきた。社会は急速に変化し、「自分たちはどこに連れて行かれるのか」という好奇心の混じった不安を誰もが抱えている。今、言葉に対する根本的な問い直しが求められる。現実や世界を読み解くための言葉を洗い直すこと、基本用語を中心とした世界言語的組み替えと言ってもいい。この言葉を介在させ、使うことで直接明らかにできないものを明らかにすることが求められる。いかなる知も一科学の知も含めて歴史性を超えられない。物事を明らかにする働きを取り戻そう!・・・この情報の海の中で。

はしづめ ひとし  
橋詰 仁

MCEI 大阪支部  
顧問

---

## リモートは100年?の時間経過に匹敵

---

コロナという感染症に襲われて、あらためて日本のデジタル化の遅れを認識した人は多い。今やリモートが極めて身近な存在だが、これを単なる伝達手段の進化と捉えると、大きな社会変化を見落としそう。今や人と人、中央と地方、国内と海外の距離感を一気にゼロにしてしまった。僅か1・2年で100年?の時間経過に匹敵するほどの変化ではないだろうか。身近な事例を紹介したい。

私は、神奈川県の小さな町に住む。人口28万人、年間予算約70億円、債務80億円に苦しむ小規模自治体だが、10年以上前から町役場の移転議論が続いてきた。「建築後約50年」「耐震性不足」「狭い」「高齢者住民が多いのに高台にある」・等々。議論の中身は移転新築を前提に、どこに移転するかで

あったが、いずれも、費用は膨大で15億円～20億円と見込まれる。

しかしリモートの普及で状況が一変。「そもそも新築移転は必要か」「山積み書類で手狭なオフィスだが、その大部分はデジタル情報化できる筈・・・」「職員を交代でリモート勤務させ、フリーアドレス職場にできないか」「高齢者への対面事務のため平らな街中に出張所を増やせないか」…等。それらを検討して、現庁舎の耐震工事を進めれば、2～3億円で課題をクリアできるのではないかとこの考えが、急速に盛り上がってきた。まさにあらゆる場面で発想の前提が崩れてきている。

ぼ ぼ さとし  
馬場 聡

MCEI 東京支部ライフメンバー

---

## 「読み取る」力

---

企業が商品開発や販売促進に活かせてない埋蔵情報(ダークデータ)の存在がクローズアップされています。過去からの顧客リスト、監視画像などですが、問題は「データは集めたけどその読み方が分からない」こと。企業がコストをかけて収集した膨大なデータとは対極に、個人が無償で入手できる公開情報(オープンデータ)があります。総務省統計局等の官庁系をはじめ、一般企業が調査し配信している各種情報はネットで簡単に閲覧が可能。デスクの上の「宝の山」なんです、ただ見ただけではまさに猫に小判です。

グーグルトレンドで「父の日」を見ると1ヵ月前の「母の日」から検索が増加、両催事を連動した企画が発案でき、更に関連

ワード検索を続けると6月の第1位に「熨斗」が登場。意外な組み合わせですが、父親にカードは気恥ずかしい、では気持ちを伝える手段は?という迷えるプレゼンターの購買を一押しするヒントになりました。以上は年間営業計画中の1例ですが、根気よく読み取ることで様々な仮説が立てられます。元ネタは身近に沢山あります。

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

---

## メンタルヘルスとコミュニケーション

---

「昔に比べて最近の若手はメンタルが弱くなっている」という印象を持たれているように感じる。事実、自身の弱さに頭を抱える若手は周りに多い。メンタルヘルスというワードが一般的に知られるようになり、うつ病や発達障害と診断される人が増えている今、自身の弱さに意識がいきがちな時代なのかもしれない。一方、同じような症状に苦しむ人は昔から一定数存在し、今に始まった話でもないのかもしれないとも感じる。

私自身、発達障害の傾向が分かってから1年が経過したが、変わらない症状と日々戦いつつも、周囲のあたたかいサポートのもと、得手不得手のバランスを考えながら働かせていただいている。この場をお借り

して、周りの皆様のサポートへの感謝の気持ちをお伝えしたい。

治る障害もあれば、一生付き合っていく障害もあり、人それぞれに症状は異なるが、共通する悩みも沢山あることがわかってきた。誰かれ構わず相談できることでもないかもしれないが、共感しあえる同士を見つめることが心の強さにつながると感じるため、同じく悩む者として、悩みを共有することの大切さを伝えていきたい。

ひがして なつみ  
東出 夏海

(株) ジェイアール東日本企画  
総務局人事部

---

## コロナ禍において感じたこと

---

足元、新規感染者数は大きく減少してきました。どうか気を緩めず、感染防止対策を継続し、皆の健康を守って行きましょう。

マスクミから発信されたコロナに関する情報、本当に正しい理解につながる情報であったか、課題を残しています。例えば、最初は「昨日より〇〇人多い△△人の新規陽性者」、次には曜日によって検査環境が異なることから「前週の同曜日に比べ□□人多い▽▽人の新規陽性者」、又年代別の新規陽性者数、10万人当たりの陽性者数での都道府県比較等。どの様に伝えることが正しい理解と行動に繋がったのでしょうか。正しい状況と情報の理解が、正しい次の行動に繋がって行きます。

MCEI活動においても、マーケティング

の基本である、お客様を正しく知る、お客様を正しく理解する、この視点を忘れることなく、今年も活動して行きます。本年もよろしくお祈りします。

ひろうら やすかつ  
広浦 康勝

MCEI東京支部 理事長  
ハウス食品グループ本社(株) 専務取締役

---

## ブランドヒストリーからの学び

---

ブランドの歴史を紐解き、その中から不変的な部分を再認識した上で、新たなチャレンジに取り組む大切さを、今年は強く再認識している。欧州では感染リスクが再び高まっているが、特に年の前半はロックダウンによる厳しい状況に置かれた。こういった環境の中で自分達のブランドが果たす役割、社会・地域・人々にとっての存在意義が改めて問われている。

170年前、創業家によって設立された弊社のブランドは、過去に幾度となく歴史の波に揉まれてきたが、ポーランド人から数世代に渡って愛されてきた長いブランドヒストリーを持っている。「Pleasure of taste」という基本的な価値の提供だけでなく、特に過去の戦時には地域住民に対し

て、占領下の中命懸けのリスクを取りながらも、食や生活のサポートを提供していた。今でもそのストーリーを市民が記憶している。

消費者は企業が提供する商品だけでなく、その会社がどういったマインドで行動しているかを評価する。2021年はパンデミック下、また創業170周年という節目の中で、自分達の「パーパス」を組織全体で問い直す絶好の機会となった。

ふかつ つよし  
深津 強

ロッテウエデル  
代表取締役プレジデント

---

## サバイブへ踏ん張れ！日本の自動車産業の現在

---

脱炭素社会への移行は地球環境にとって喫緊の課題となっている。私もまったく同感だ。

その中、注目の一つが電動化への潮流だ。電動車とは電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)、プラグイン・ハイブリッド(PHV)の総称だ。

この流れに約70兆円の総合基幹産業であり、ハイブリッド(HV)やPHVで世界をリードしてきた日本の自動車産業が複雑かつ難しい局面に立たされている。と言うのも中国や欧米が官民一体となって一気にEVシフト化を図る事で、日本メーカーから世界の自動車市場の主導権を奪おうとする国家的駆け引きが裏側にあるからだ。そのEV、製造段階で多くのCO<sup>2</sup>が生じ、コストの4割はリチウム電池、その原材料の主要生産国は中国なのだから微妙だ。

また電力の再生可能エネルギー比率が2割

程度の日本。仮に国内の乗用車400万台を全てEV化したら。原発がプラス10基必要だとの試算もある。これらに関して政府の姿勢はあいまいだ。後進諸国では電力事情からHVの過渡的優位の指摘さえある。明日を支える次の基幹産業が見えない中、EV一点シフトの流れに対して、日本の自動車産業は全方位開発力と混流生産等の市場への変化対応力を磨いて、したたかに独自の地位を守り抜いて欲しい。かつて「ケンとメリーのスカイライン」の宣伝キャンペーンに深く携わった“Car guy”のひとりとして、切に願う今日この頃だ。

ふくざき たかし  
福崎 隆司

(株)メイブ  
代表取締役

---

## もはやスターウォーズ!非接触 AI ロボットで入店プロモーションスタート!!

---

皆さん、スターウォーズの R2D2 (アー  
ルツーディーツー) をご存知でしょうか?  
二足歩行で金色の C3PO (シースリーピー  
オー) ではなく、ちっこいほうです。もし  
その R2D2 が店内を動き回って、新商品  
の販売告知やタイムセール、試食などを運  
んでいたら面白くないですか?

人ではない、ロボットを使ってウイズコ  
ロナの新時代プロモーションを実現します。

元々は配膳用に作られたロボットでした  
が、入店の販促で使えないか? カゴメさ  
んと全日食チェーンさんのご協力の元、リ  
アル店舗での実験が先日行われました。結  
果は二日間の実験で、カゴメのトマトソー  
ス缶が1ヶ月分の売り上げを記録すること  
ができました。人混みを自ら避けながら、

モニターと音声と動き(巡回)によって消  
費者にアプローチ。今までとは違い、ロボッ  
トから動いて情報を発信するのは今後当た  
り前になるはずです。

しかし、まだそのサービスは日本国内で  
はどこもやっていないので、リバティブロ  
グが始めることにしました! 何時間もサボ  
らずに、しかも人が販売を促すよりも警戒  
心ゼロの状態プロモーション!! ご興味  
がある方は MCEI 東京支部までご連絡く  
ださいね!

ふくもり しんじ  
福森 眞二

(株)リバティブロ  
代表取締役社長

---

## 江戸の旦那衆に学ぶ社会課題解決

---

寛政三(1791)年松平定信は江戸の地主階  
級が負担する町費すなわち町入用(中略)節  
減を実行させ、その節減額の十分の七を備荒  
貯蓄のための積金並びに米穀購入費に充て、  
会所と粕蔵を向柳原(現台東区)に設立した。  
これが江戸の救済事業機関たる町会所であっ  
た。(中略)この町会所の設立によって江戸の  
市民が不時の災害から救われた数はおびた  
しいものであって、又一般貧困者も会所支給  
の米金によって大きな恩恵を蒙ったこと言  
う迄もない。(都史紀要7 昭和35年刊より抜粋)

この町会所の費用を負担したのが、主に日  
本橋の大店の旦那衆。普段の客が暴徒化して  
店を襲うという「打ち壊し」の経験に辟易と  
した旦那衆が話し合いの末、自己防衛策の一  
つとして利益の一部を供出して運営した。ほ

かに養育院、日雇い会社、工作場の設立など、  
貧困対策という社会課題解決を企業同士が相  
談して取り組む姿勢は江戸時代から連綿と受  
け継がれてきた日本企業的美徳であり文化と  
も言える。

日本橋の街を作った、伊勢商人の「始末一  
質素・倹約」の精神や、近江商人の「三方よし」  
の企業姿勢、渋沢栄一の「論語と算盤」にも  
ある「人としての『在り方』と企業の『利益追求』  
を両立させる『志』経営」など、SDGs やパー  
パス経営といった言葉がバズワード化した昨  
今。こうした先人の知恵と先見の明に、改め  
て驚きを感じてしまう今日この頃である。

ふじ しょう  
藤 子葉

日本橋経済新聞

---

## 今まで知らなかった田舎の素晴らしさ

---

コロナ禍での生活により、新たな田舎の素晴らしさに気づくことができた。

わたしは年に一度必ず父の実家がある秋田へ行っている。今でもその土地には祖母と祖父が暮らしている。わたしは小さい頃から2人が大好きだったため、小学生の時から1人で新幹線に乗り、会いに行っていた。父の実家は農家を営んでいるため、周りは畑や田んぼで覆われており、目立つようなものは何もない。そのため滞在中は退屈だと感じていた時もあった。

しかし、今回秋田へ行った際は、緑に囲われてただゆっくり時間が過ぎるその空間を自ら求めるようになっていた。また、毎日新鮮な野菜が並ぶ食卓や、少しひんやりする綺麗な空気、たまにしか顔を出さない

のにいつも優しく向かい入れてくれる近所の人々など、普段は秋田に行けば当たり前だと感じていたことが今年は全て幸せだと感じた。

東京ではなかなか対面でのコミュニケーションが取れず、コロナ禍でピリついた生活をしていたことに自分自身もストレスと感じていた。そんなわたしにとって秋田は自分を癒してくれる存在だと気がついた。コロナ禍により失ったものや変化が多くあったが、一方で今まで気がつけなかったことに気づくきっかけともなった。

ふじい ゆめか  
**藤井 夢加**

産業能率大学  
経営学部 学生

---

## 耳こそすべて "All You Need Is Ears"

---

巣ごもり生活の“ながらメディア”として昨年から注目を集めているラジオ、ポッドキャストなどの音声メディア。今年に入っても、音声 SNS の「Clubhouse」が大ブームになり、その勢いに拍車をかけている。大手 IT 企業がポッドキャストに参入、個人が配信出来るプラットフォーム「Voicy」、[RadioTalk]、オーディオブックの「Audible」など音のビジネスの多種多様さに驚く。これからますます「耳の争奪戦」は過熱しそうだ。

40年近く、ラジオに携わってきたが、音のコンテンツの魅力は絶妙なりスナーとの距離感。TVのように“みなさん”ではなく“あなた”と、個に語りかけるメディアで、温もりがある。ある新聞に小室圭さ

んと眞子さんの結婚会見に関して「ふたりが真意を真っすぐに国民に伝えたかったらテレビを避けて、ラジオだけを使うべきではなかったか」という記事があった。まさにラジオの特性を捉えている。

生活者に寄り添い深く訴求するために、音声を企業のオウンドメディアとして活用するのも面白い。音声メディアを組合わせたマーケティングは、新たなトレンドになると確信している。

ふじむら しげひろ  
**藤村 滋弘**

BEYOND BORDERS  
代表 / Producer

---

## サステナブルって、どう？

---

SDGs って、意外と世の中に浸透しているかな。エス・ディー・ジーズって、結構読んでもらってる。ロゴがいいのかな。バッジを付けてる人もよく見かけるし。やっぱりこれを仕掛けた人がスゴイんだろうな。それで思ったのはサステナブル (Sustainable) ということが、もっと気軽に使われたらいいなと。「サステナブル」とか言って。サステナブルな社会、持続可能な社会とは、地球の環境を壊さず資源も使い過ぎず、未来の世代も平和に豊かにずっと生活をし続けていける社会のこと。「ずっと続けていける」って、違う言い方すれば「踏ん張って、引っ張ってみる」で、みんなで共通の目標を持って、取り組んでみるってすごく大事なこと。以前は

ロハスが流行り (Lo=Lifestyle of、Ha=Health and、S=Sustainability) そこにもサステナビリティが。「Uの店舗で着なくなった服を回収してリユースすると聞いたんで持ち込んでみた。ちょっとサステナブって見たのさ」こんな言い方。「ちょっとエシカルにね」じゃ「かっこつけてんじゃなーよ」とか言われそうだけど、サステナブルならいいかな。

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  
事務局長

---

## 「なぜ」を5回

---

リモートワーク環境になって一度の会議に参加する人の数が増えました。いつも何十人もが参加しています。そこではたくさんの方が報告されています。わたしは、うまくいったこと、うまくいかなかったこと、いずれにも、つきつめた理由を付けてください、と言っています。おこったことはすべてが固有の文脈の中でおきたことです。なのでただ事実だけを報告されると、その人の固有の出来事として認識されるにとどまります。

ところが、その報告したことにつきつめられた理由が付くと、参加している何十人もの仲間が「気づき」ます。固有の出来事が自分にもあてはめられることに変わり、組織能力へと広がります。

日本人は「なぜ」を言うのが苦手です。島国で、隔たりをつくる民族や宗教の違いないため、空気、あ・うん、で判断できるため、抽象化してみんなで共有する必要がないからです。でも、「失われた30年」を超えて、みんなで新しいことをしようとしたら、「なぜ」を言う必要があるのです。

思い出します。水口健次に「なぜを5回言え」と言われ続けていたころを。

ふたまた けいすけ  
二俣 桂介

二俣事務所  
代表

---

## 二人のケンジと「ペイフォワード」

---

私たちは二人のケンジから学び受けたものを他者へと繋いでいくべき時代に生きている。

一人目のケンジは、勿論、水口健次氏である。ご本人にお会いしたことはないものの、『通念への反論』『マーケティング戦略の実際』『顧客接点のマーケティング』等を通じて多くのことを学んだ。同氏は、既に2008年の時点でZ世代について語り、あるときは「価値営業」に関連して、「バイヤーが知りたいのは顧客の選択について」「営業は取引先の課題と自社商品を結びつける」等、今でも決して色褪せることのない数々の箴言が存在する。

もう一人のケンジは、世界的な映画作家たちに多大な影響を与えた日本の映画監督

の溝口健二氏である。黒澤、小津の作品は観たことがあったものの、「西鶴一代女」「雨月物語」「残菊物語」「山椒大夫」といった作品に触れる機会はなかったが、このコロナ禍にはじめて鑑賞した。遙か昔につくられたものでありながら、現代のジェンダー問題等に通じることに気づかされた。

「ペイフォワード (pay it forward)」とは、ある人から受けた親切を別の誰かに繋いでいく意味がある。二人のケンジはペイフォワードされなくてはならない。

ま ち の き み ひ こ  
町 野 公 彦

(株) ジェイアール東日本企画  
駅消費研究センター センター長

---

## コロナ禍の品格経営者と、ウイズコロナ時代のSDGs

---

昨年は、コロナ禍の直撃を受けた事業者の少しでもお役に立てばと、一時支援金の登録確認機関として協力した。事業者さんは飲食、リサイクルショップ、エステ、カメラマン、不動産、アパレル・・・と様々だった。売上台帳には、お客様への感謝、自分を奮い立たせる言葉が散りばめられ、介護施設にいる親御さんの面会に駆って仮眠を取る方もいらした。自分のことで手一杯だろうに外国人の方も私にまで気を使って下さる方がいらして、コロナ禍の品格経営者に頭が下がった。ある事業者さんは申請後、メールで事務局から追加書類提出を求められたものの、不明点を問合わせようにもコールセンターが全く繋がらず私を頼っていらした。期限内に提出されない場合は、

後の月次支援金は申請不可となることとで泣く泣く申請を取り下げたそう。事務局へ私が代わりに連絡をして無事申請ができたが、このようなケースは他にもあったであろう。さて、次に私ができること。

今後、誰一人として取り残されることのない社会を目指し「企業経営者」には、SDGsに沿った事業再構築支援を私ができるように研鑽し、「国家経営者(政府)」には、政府による新たな市場創造、失敗を恐れないフェイル・ファーストを期待したい(経産省「経済産業政策の新機軸」)。

まつうら  
松 浦 なつひ

(株) 会社業務研究所  
経済産業省認定 経営革新等支援機関 代表取締役

---

## 不要の用

---

2021年は自ら変化した1年だった。

長年勤めた会社を辞めて、これまで経験のなかった仕事に就いた。

その過程で改めて感じた事は「不要の用」。この言葉は学生の時に卒論を書いた時のテーマだ。

以降、仕事をはじめとして色々な場面で頭に浮かぶ言葉で、自分にとって、ホームボタンの様な言葉だ。

不要なものが除かれる事は、表面的には効率化や、合理化を促進する良い面もある。デジタル化される事で、この側面は加速している。

一方、デジタル化が更に進み、そして不要なものも取り込む事で、これまでと異なる次元の発見や、つながりの可能性を感じる。

やっぱり「不要の用」だ、と思う事ばかり。

この1年間の体験や色々な出来事は、自分にとって不要の用だと思う。

そう思うのは、色々な視点を与えてくれる周りの人があってこそ。MCEIを通じて知り合った皆様にも改めお礼を伝えたい。ありがとうございます。これからもよろしくお願いします。

まつうら まさみ  
松浦 昌美

(株) DTF

営業部 安全管理プロジェクトマネージャー

---

## 需要の性格を知る

---

MCEI 東京支部の創始者、故水口健次先生の提唱した、「普及率需要」——モノが普及してその普及率が高まる時に起こる需要。「選択率需要」——市場が成熟し、普及率が限界に達して、選択だけがすどくなる需要。時代の需要を知ることがマーケティングの道しるべになる。

17年くらい前、その「選択率需要」の次は何かを考えた。結論は「関係率需要」ということだった。ニーズが細分化され、心情的なニーズも加わった。よりの確なニーズに応えたものが選ばれる。相手（顧客）の利益を究極まで考えると辿りつける。それは顧客との関係をどれくらい深めたか、その関係率に比例して発見できる。その新しいニーズに顧客が気づいて起こる需要。

そして、近年は、と考えると、上記、関係率需要はベースとしても新たな要素を見出せる。

衣食住、「生活」の「生」は足りた。「活」のほうが主導権を取った。外食、旅行、動画、ゲーム、SNSなどの需要は何か。何の率を高めれば需要は高まるのか。楽しみの時間消化率だ。名付けて「興活率需要」(キョウカツリツジュヨウ)と言えないか。

みぞろぎ けんいち  
溝呂木 健一

平成国際大学

名誉教授

---

## 株主みたいな消費者

---

女性用商品を主力にする企業の広告は、女性との接点の多いメディアや時間帯を選んで出稿することが多い。その繰り返しとこれに重点をおくマーケティングだけだと、その社そのブランドの男性との接点は少なく薄くなり、関心を持ち深い理解を得るには少し距離感ができる。逆の男性商品の場合はこの逆になる。大学生たちの「就職人気企業ランキング」を見ていると、その上位にくる常連の企業は必ずしも広告料が多く、クリエイティブ技術の優れた広告賞常連企業ばかりではないことに気づく。

広告には広告の役割があり、広告にこだわるほどに別の知恵と方法で企業のもつ情報発信を豊かにしなければならない。それが広報の技術、情報の発信技術になる。

広告では商品やサービスが軸になるのに対して、広報の間口は無限。定義定則はあるようでない。結論からいうと外から見て魅力を感じる企業文化を育てて、その社の神話を作っていくことであり、もの作りの信条、企業理念の立証、経営者の卓見と業界での存在感や業界への貢献、心地よき社内の空気感など企業は力をいれて発信していく。市場が知りたがっている情報は山ほどある。

ただこの仕事が難かしいのは、外部依存することだけでなく、その計画や企画の大半は自らで考え、自らで動かしていくことにある。

み た む ら か ら ひ こ  
三 田 村 和 彦

三田村和彦企画事務所

---

## 「無敵」な野菜は、「素敵」な野菜

---

カゴメは2020年1月から、「野菜をとろうキャンペーン」を展開しています。でもなかなか「野菜」を毎日350g摂取するのは本当に大変です。この10年間290g前後とあと約60g足りていません。そこで、「無敵な野菜」作戦です。「無敵とは、敵を倒すことや敵をおとしめて自分を強く見せて自慢したり、圧力をかけて従わせることが強いものではありません。本当の無敵とは、皆が味方になることで、そもそも敵など作らないことである」と言われています。そんな意味で、「無敵な野菜」とは、肉ではない、魚でもない、いやいや野菜だ、と対決するのではなく、すべての素材を野菜の味方にしてしまうことで、「野菜を美味しく、楽しく、習慣化する」という願い

を込めています。それが「無敵」な野菜は、「素敵」な野菜の意味です。自分の身体に大切な野菜を味方につけて、健康寿命の延伸に貢献することが、カゴメの社会的課題の解決と事業成長の両輪に繋がっていると信じて、日々活動をしています。

み や ち ま さ の り  
宮 地 雅 典

カゴメ(株)

野菜をとろうキャンペーン推進室 執行役員

---

## 「おいしい」を求めて

---

我が社で嚙下食・介護食総合情報サイト「嚙下食ドットコム」を立ち上げておよそ10年。私自身、おいしいものを食べることが大好きで、お年を召されて飲み込む力が衰えても、美味しいものを召し上がっていただきたいという想いから、正しい嚙下食づくりのノウハウを広めるためにはじめた。ビジネスとしては、依然低空飛行に甘んじているが、毎年開催してきた「地域の伝統食からオードブル・デザートまで『嚙下食メニューコンテスト』」は今年で9回目を迎え、毎回全国各地に伝わる伝統の食事や地域の特産物を使った嚙下食メニューの力作が揃う。残念ながら、このコロナ禍でオンライン開催のため、実際の料理の味覚や香りをお届けできないが、視覚的にも

これが嚙下食かと思える驚きの作品が多数あるため、是非「嚙下食ドットコム」を覗いてみて欲しい。私個人は、ここ一年半あまりで出張や外出が激減し、ほとんど広島で過ごす日々だ。おかげで広島の魅力を再発見したが、やはり各地の色々な場所をめぐり、その場でないと感じられない空気や雰囲気とともに美味しい料理を五感で味わえる機会が増えることを期待している。

みやのはな りょうすけ  
宮野鼻 亮介

(株)生活デザイン研究所  
取締役 プロモーション事業担当

---

## 自分時間の充実のために

---

『2021年、買ってよかったモノ』  
ワイヤレスの骨伝導イヤホン。「耳は意外と暇してる」という音声メディアのキャッチフレーズに共感して、イヤホン欲しい熱が再燃。これまでは、イヤホンは耳が痛くなるし、耳を塞ぐと外の世界の音を遮断して不都合であり危険と諦め、iPhoneの付属品のイヤホンだけで最低限をやり過ごしてきたから、私の要望の全てを満たしてくれることに大満足!!充電が不要になったら、言うことなしですが…

『2021年、初めてよかったこと』  
音声メディアVoicyを毎日聴くようになったこと。家事をする時間も、仕事帰りに目で活字を追う元気が残っていない時も、満員電車での移動時間も、いつだって時間を有効に使えることが

楽しくなってきました。本当はオーディオブックを始めたいのですが、耳が暇じゃなくて…  
『2021年、やり残したこと』  
年始に書いたやりたいことリストの中の「優雅なコーヒータイトム用のカップ&ソーサー購入」が来年に先送りに。せっかくだから、焼き物の街を散策したりしながら、来年こそとことんこだわって選び抜きたいですね。2022年の自分時間がもっともっとアップデートできますように…

みやはやし くみこ  
宮林 久美子

理研ピタミン(株)  
食品企画開発部 海藻企画室

---

## ふらりと来店してくれていた人たち

---

新型コロナ感染拡大の第5波が終息を始め、緊急事態宣言が9月末に解除されて2週間が過ぎた今、この原稿を書いています。

大手の小売企業の経営トップが中間決算発表の中で消費動向や今後を語っています。

「この1年半で人々の行動が変わり、自粛から解放された行動が見られず、今は、一つひとつの行動に意味がある」「何げなくふらりと来店してくれていた人たち」が消えたと。

客足の戻りが鈍い某モールは来店が上期、3分の2になった様です。

しかし、9月末の宣言解除によって、足元の客足は19年度比で約90%に戻っているそうです。

「ただコロナ禍を機に、実店舗とオンラインでの購入の違いは消費者からすると薄まっ

たと見ている。実店舗ならではの魅力を改めて訴求できなければ、目的買い以外の購入に結び付けるのは難しい。」

「実際、酒類の売り上げでは変化の兆しがあり、9月最終週から以前ほどの売り上げではなくなっている。飲みに行きたくて、うずうずしていた人がいるのかもしれない」

マーケットの変化をうまく捉え、コロナ禍をどう乗切るかですね。

自粛・制限がさらに軽減されて人流が戻り、年末年始に第6波が来ないことを願います。

むかいで みつお  
向出 光男

富士電機（株）

食品流通事業本部 事業統括部 企画部

---

## 物書き・画家

---

半世紀近い勤め人生活から引退、いまの自らの肩書を「物書き・画家」としている。正直に言えば隠居生活なのだが、たまに編集者やジャーナリストをしていたことから、懐かしい方々から「久しぶりに会って、酒でも酌み交わしたい」などの連絡が入る。そこで、改めて「物書き・画家」と記した名刺を渡すと、一瞬、相手の方の表情が緩む。「そうですか、いまでも原稿を書いているんですか。では画家？これはどういう意味？」とくる。どういう意味もなにもない、そのまま画家なんですね。学生時代から油絵を描いていて、会社勤めになっても30歳ぐらいまでは絵を描いていました。引退って最初に思いついたのが画家になること。言えば、初志貫徹かな。スケッ

チブックに簡単なデザイン画から初めて、最終的に人物画などを極めるのが目標。風景などは以前はあまり興味が無かったのですが、いまは散歩の傍ら、ちょっとした植物博士になったように熱心に季節の花咲く植物観察が実に面白く楽しい。この観察の意識が実は思わぬ成果を生み出してくれる。毎日の食生活から森羅万象、何でも役に立つ。不思議なことだと思う今日この頃です。

むらかみ みのる  
村上 実

---

## 人生 100 年時代

---

厚労省の調査によると、2020 年における日本人の平均寿命は、女性が 87.7 歳、男性が 81.6 歳である。また、仮に 65 歳で仕事をやめた場合の平均余命は、女性が 25.0 年、男性が 20.1 年となっている。まさに「人生 100 年時代」が到来したのだと言えるだろう。人生 100 年時代になると、定年後にも長い時間を過ごすことになり、長くなった分だけその過ごし方の多様性が増すことになる。従来は余生と呼ばれた期間にも仕事を続ける人もいるし、学び直しをする人もいる。また、新型コロナウイルスの流行を契機としてリモートワークの普及や、副業を認める企業の増加などによって、働き方の多様性も大きく増加している。学校を卒業し就職してリタイアし後は余生を

過ごすという、これまでの直線的な人生に代わって、仕事、学び、余暇を複線的、重層的に織り成すような生き方が増えている。このような、働き方、生き方の多様性に対応するような企画や活動を、MCEI に期待したい。

もりくち たけし  
守口 剛

早稲田大学  
商学学術院 教授

---

## WEB バトラー

---

30 年ほど前、友人が「アメージンググレース」という会社を立ち上げ、自分たちを「婚礼執事＝ブライダルバトラー」と名付けて、結婚式を予定するカップルへのコンサル業を始めました。カップルは挙式の一年以上前に申し込みます。コンサル料金は当時一組 36 万円でした。

執事はカップルが理想とする挙式を実現するために全力で働きます。コンサル料をいただいているのでブライダル会社に業者から支払われるコミッション相当額はカップルにすべて還元します。コミッションを必要としないのであらゆる施設を使うことができます。コミッションを収入源とする従来からのブライダル業界に革命を起こしました。

私の勤務する「アネット」もお客様の「WEB バトラー」になることを目指します。コンサル料をいただき「専任の執事」としてお客様の側に立って WEB 制作会社やソフト開発会社とのプロフェッショナルな交渉や進捗管理を行います。WEB 制作やソフト開発は発注者と請負会社との間の意思疎通がうまくいわずスポーツカーを依頼したらトラックが納品されるようなことが繰り返されます。このようなことを回避するのが当社の目標です。

やまだ まさひろ  
山田 政博

(有)アネット  
顧問

---

## 大谷翔平、更なる活躍を

---

コロナ禍で読書とテレビを観る時間が大幅に増えた。テレビではほぼ毎日観ていたのは大リーグ MLB の中継、とりわけ大谷翔平選手の所属するロサンゼルスエンゼルスエンゼルスの試合はほとんどと言っていいほど観ていた。

大谷選手は投手として 160 キロ超の速球を投げ、バッターとしてはメジャーのホームラン王を最後まで争い、走塁面でも素晴らしい働きをした。まさに投げて打って走っての野球の醍醐味を体現してくれた。ペーブルス以来のリアル二刀流は大リーグファンのみならず、プレーヤーや記者などからも称賛された。来季の更なる活躍に期待したい。

大谷選手は高校生の時に目標達成シート

(マンダラチャート) を作成している。達成したい目標に対してなすべき要素項目を明確にし、その具体的な項目を可視化したものだ。大谷選手はドラフト 1 位 8 球団指名という目標を掲げていたが、注目すべきは達成のための要素の中に運と人間性を入れている点だ。このシートからも大谷翔平の魅力の一端を垣間見ることができる。ビジネスの世界でも目標達成シートは大いに活用できると思うので試してみては。

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

---

## 新幹線物流の幕開け

---

2021 年 4 月 15 日、函館北斗駅から北海道新幹線で、海産物を乗せた列車が東京に向かった。また、車掌業務室を利用したの展開だが、1 運行で 40 ケースほどを運ぶことができている。当日獲れた海産物が、東京のホテル等で、夕食時には、『朝獲れ海産物』として、メニューに並ぶのである。

この話の実現には、MCEI の I 氏のご紹介なくして実現しておらず、当会のネットワークに心から感謝する次第である。

ただ、現時点で、物流面からみて、採算ベースに乗っている事業ではない。しかし、2030 年の北海道新幹線、札幌延伸開通時を想うと、夢は大きく広がる。札幌から、その日のうちに首都圏に届けたいアイテムは、海産物のもとより、新鮮野菜、高級スィー

ツ、血液製剤、緊急部品等数多くある。

その実現のためには、JR さん側も、専用車両の開発（カゴ車運用ができる装備、3 温度帯の保管可能設備等）、荷積み荷降ろしの安全を確保するための別ホーム運用の準備を検討していく必要がある。

その準備を想うと、あと約 8 年、実現に向けて良い時期のスタートが切れたと思うし、一物流業者として、JR をはじめとする皆さんの今後の構築力に期待するばかりである。

わた のぼる  
和田 昇

北海三井倉庫ロジスティクス（株）  
代表取締役社長

---

## 感恩的心

---

面對全球肆虐的疫情，國際間無論政府、產業、公司、家庭到個人，面臨的困境及危機的壓力像一座難以跨越高山，望之生畏，所有生活、消費習慣都產生了前所未有的改變，唯有時時懷抱感恩的心，珍惜我們所擁有的，而不是消極悔恨我們所失去的，讓我們在面對逆境時更能夠激發我們的潛能，打破常規，拋棄舊有思維，集眾人之能力智慧，往往能找出一條全新的路，利他的起心動念，總是思考「能夠讓顧客感到開心嗎？能夠帶給顧客幸福感嗎？」，如果能這樣做的話，相信一定能創造正向善的循環。

運用科技傳播行銷的同時，更重要的是如何建立與消費者之間的「信任」穩固關係，真誠地交流傳遞有價值的訊息，不斷尋找更

多的可能性，期待品牌企業與消費者一同共創新體驗與永續的新價值。

わん いーりん  
王 怡菱

MCEI 台北支部  
理事長

# あ と が き

通算 39 号目となる「百人百語 2022」が完成いたしました。今年も多くの皆様方から寄稿いただきました。心より御礼申し上げます。

昨年から猛威を振っている新型コロナウイルスは、感染拡大・縮小を繰り返しながら、人々の生活様式を変え続けています。

今年 52 年目を迎えた MCEI 東京支部は、既存の秩序・常識の劇的な変化を迎えている今を「実務家の組織」としてのリーダーシップ発揮の好機・使命と考え、全力で活動を行ってまいりました。今年から運営体制も新しくなり、新・MCEI として実ビジネスにつながる会員同士の協創、イノベーターの育成、若手発信のプロジェクトなど、新たな活動もスタートしています。ご参加、ご協力いただいた皆様、ありがとうございました。

また、各セミナーや研究会での会員企業の講演や各社へのヒアリングの中で、業界を超えた共通の課題感・会員協創による解決の糸口など、MCEI として取り組むべきテーマを見出すことができました。

こうしたテーマに対し、MCEI は何ができるのかを模索しながら、同時に MCEI の在り方、独自価値を改めて見直す機会にもなりました。

52 年の歴史と 5 年 10 年先を見据えた挑戦。「不易流行」の精神で双方を融合させながら、今後においても世の中の動きを先取りしつつ活動を積極的に行って参ります。皆様方のご支援とご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

末筆になりますが、来る 2022 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。

2021 年 12 月 27 日

MCEI コミュニケーション委員会

## 百人百語 2022

発行日：2021 年 12 月 27 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錆屋町 25 番地つくるビル (株)ISSO 内

TEL 075-352-1661

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

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

いま、一番知りたいテーマについて  
いま、一番議論したい人たちと議論できる  
マーケティングを学ぶ人々に  
広く門戸を開放した組織 それが“MCEI”



Marketing  
Communications  
Executives  
International

TOKYO / OSAKA

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

---

## MCEIとは

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

---

## MCEIの歴史

MCEIの源は、1954年アメリカのニューヨークでセールスプロモーションの実務家が集まり、まだ体系化されていないノウハウの交流をはじめた組織に端を発します。日本では、渡米研修した故水口健次氏(元東京支部創設理事)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2001年にNPO法人を設立しました。