

40th
記念号



100People, 100Voices

創刊 40 号記念巻末企画

特集 水口健次創設理事長 生誕 90 年記念

「水口チルドレン」、パネルディスカッション

創設理事長提言集・講演アーカイブ

MCEI マーケティング年表リンク



MCEI 東京・MCEI 大阪



2023

百人百語

100People, 100Voices



Marketing
Communications
Executives
International

MCEI 東京・MCEI 大阪

あ行

藍野 弘一 [(株)パスコ] 失敗を生むマーケティング	01
青木 重之 [ティエムエルデ(株)] いよいよ動き出したか! PET ボトルリサイクル	01
有賀 収 [(株)市場開発研究所] 物価高	02
池澤 聖司 [ビッグロープ(株)] ワーケーションと働き方改革	02
石川 勉 [吉祥寺南町わんぱく相撲委員会] 大切にしたい身体の痛み・心の痛み	03
石川 由紀 [生活アドバイザー] 日々新登場する日本語に困惑する高齢者	03
市川 英次 [湘南ヤクルト販売(株)] ヤクルト1000のヒット要因	04
伊坪 ひまり [明治大学] 落し物とメッセージ	04
伊坪 美和 [インブルーム(株)] 新規プロジェクトを立ち上げてみて得たこと	05
伊藤 景一郎 [伊藤景パック産業(株)] @ kotoba	05
稲葉 光亮 [(株)ADK マーケティング・ソリューションズ] 音楽に国境はあるのか	06
遠藤 梨栄 [調査業] 営業は保険のおばちゃんに学べ	06
大江 弘祥 [(株)京王百貨店] 新宿駅西口地区再開発	07
太田 旭 [一般社団法人 オルスタ] 恩送りの文化の再構築を	07
大塚 明 [一般社団法人 全国スーパーマーケット協会] 成功の要因を否定して見ませんか	08
岡橋 葉子 [岡橋マーケティング研究所] その意味どちらですか?	08
尾田 基根 [里山環境保護管理センター(タイガー(株))] 名は体を表す	09
越智 由香子 [大日本印刷(株)] 私たちは気候危機を終わらせることができるか?	09

掲載はお名前順になっております。

小野 敏博 [MCEI 東京支部] 対話力低下への備え	10
小野 祐紀香 [Trust Inc.] 生き様を	10
小野塚 美佐 [インブルーム(株)] 人との出会い方が変わった 2022 年	11
面谷 勝己 [オーガニック・マーケティング・アソシエイト] 加齢と体力と気力と	11

か行

柏原 孫左衛門 [(株)黒江屋] 首都高日本橋地区地下化事業について	12
加藤 真由美 [東京販売士協会] 止まることのない時を止めて	12
鎌田 光一郎 [Librus(株)] ブランドセキュリティーとサイバーリスク	13
神長 善次 [(株)東ハト、(株)不二家] 日本晴れ	13
川嶋 慶子 [(株)京王プラザホテル] ポストコロナ時代の異業種のつながり	14
キムラ サオリ [(株)NATURE] エシカルファッションと働く女性	14
クラコフ セバ [(株)ロッテ] 資源の呪い	15
功力 聖子 [日本橋経済新聞] 風に吹かれて生きよう	15
高山 みな子 [著述業] 「父の戦争 娘の戦争」	16
後藤 昭人 [(株)ハルメク・エイジマーケティング] スーパーヒーロー来たれ!	16
小松崎 雅晴 [(株)エム・ピー・アイ] 温故知新	17
頃末 敬 [(株)ワロップ放送局] 新しい時代 web3「DAO」を感じた年でした!	17

さ行

佐上 徹 [医師・労働衛生コンサルタント] 失われた 30 年。移動体験の再デザインを	18
--	----

坂本 崇博 [コクヨ(株)] 「なくす」ことを考えることで生まれる発明	18
佐藤 紘司 [茨城県立高等学校] 高校生の職業観	19
篠原 清子 [インブルーム(株)] 「好き」を仕事にすること	19
嶋崎 琢也 [(株)スパート] 作り手を守る仕事	20
嶋司 貴裕 [(株)TVC] 行動	20
白鳥 和生 [日本経済新聞社] 新しいビジネスの登場を期待!	21
城間 健市郎 [コクヨ(株)] コロナ禍で止まっていた「いす-1 グランプリ」が復活の兆し!	21
菅野 潔 [(株)興栄社] 尊敬するリサイクル推進者	22
関 昌弘 [(株)カトー] 初心に帰る秋	22
曾田 昌弘 [製造業] 20世紀の終わりと21世紀人	23
た 行	
大道寺 一慶 [メルセネール(株)] 新規事業開発を成功させる“共通言語”	23
高井 十瑚 [(株)太平洋コンサルタント] ほんとうにマーケティングが必要な時代	24
高井 信二 [一般社団法人日本ライフキャリア協会] 「メールに現れる個性」	24
高津 尚子 [日本製紙クレシア(株)] 「VUCA」の時代	25
高橋 麻子 [MCEI 東京支部] 「ワクワク」はどこへ	25
高橋 真優 [産業能率大学] 限りある時間の中で	26
高林 凌 [Vietnam Web Consulting] 『思考は現実化する』by ナポレオン・ヒル	26
竹内 仁孝 [(株)千修] 脱金太郎飴	27

掲載はお名前順になっております。

武田 哲男 [(株) 武田マネジメントシステムズ] 「今までの専門家」「現在・今後の専門家」	27
田中 彰夫 [産業能率大学] 対策の本質は何か	28
田中 康寛 [田中リテールマーケティング合同会社] データサイエンスとヒューマンセントリック	28
辻井 啓作 [(有) ともえ産業情報] 新しい「中抜き」に思うこと	29
東海 龍宜 [名古屋大学] 「やりたいを見つける」のは案外難しいこと	29
徳山 正実 [(株) プレイト] デジタル時代にどう向き合うべきか	30
な行	
中田 信哉 [神奈川大学] ネアンデルタール人の遺伝子	30
中西 昇 [富士電機(株)] The Cenotaph (ザ・セノタフ)	31
中村 均 [Office NexUS] 日本を元気に。今年はラグビー!そして我々!	31
中村 まや [エディター / 猟師] 家畜とジビエと人間と	32
並川 耕士 [関西ノルディック・ウェルネス] 歩き方の改善で外反母趾は抑制できるか?	32
新野 圭二郎 [N STUDIO] 日本橋の老舗の品格と矜持、そして貪欲	33
新村 茂夫 [行動論理設計事務所] 世界が目する多死先進国ニッポン	33
仁藤 正平 [MCEI 東京支部] 人生年表のススメ	34
沼澤 宏幸 [(株) 好循環] 意義・自信・誇り・気持ち・思い・感情	34
野中 信夫 [野中経営事務所] 今こそ地熱発電開発を	35
信國 謙司 [富士急行(株)] ハノイ	35
野村 洋子 [インブルーム(株)] “サウナ & お片付け”で整う	36

は行

橋詰 仁 [MCEI 大阪支部] 心余りて、言葉足らず、	36
羽山 紀彦 [NPO法人フューチャー：フォーラム] 「エシカル消費」は持続可能？	37
樋本 達也 [(株) ニチレイフーズ] 怪我の功名で再認識したアナログの魅力	37
広浦 康勝 [ハウス食品グループ本社(株)] 加速した事業環境変化への耐性はついたか	38
深津 強 [LOTTE Wedel] 「まだまだ、これから」に勇気づけられる日々	38
福崎 隆司 [(株) メイブ] あの時、GE のマークは黄金色に変わっていった？	39
藤 子葉 [日本橋経済新聞] 料と野暮の境界線	39
藤村 滋弘 [BEYOND BORDERS] “GUTAI” が教えてくれたオリジナリティの精神	40
細川 えみ子 [(有) アネット] ウィーナスリンクというシニア女性の未来	40
堀 周太郎 [(株) ソリッドレイ研究所] 技術の世界と仕組み	41
堀口 マモル [NPO 法人スマイリングベイビー] 世界を笑顔にする、赤ちゃん募集中	41

ま行

町野 公彦 [(株) ジェイアール東日本企画] 未解決を探す旅	42
松浦 なつひ [(株) 会社業務研究所] 「Goal 18」を「SDGs2.0」として、個性光る日本流企業の発展に寄与する	42
水野 勝弘 [ビジネスサロン 365] やってみよう・・・!?	43
溝呂木 健一 [平成国際大学] コロナ禍とウクライナ侵攻が覚醒させてくれたもの	43
三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所] 「世代交代」という試練	44
宮木 章太 [アオシマアパルトメント] 「お客様は神様！」時代の終焉	44

掲載はお名前順になっております。

宮岸 幸一 [いまチカ(株)] 店舗集客は変化を捉える仕組みで対応	45
宮地 雅典 [カゴメ(株)] モチベーションとエンゲージメントで思う事	45
村上 実 超高齢化社会の生き方	46
村山 朝菜 [インブルーム(株)] Interbeing ~インタービーイング	46
森 信一郎 [サイボウズ(株)] 私と育児と在宅勤務	47
や・ら・わ行	
安井 太一 [ハウスウェルネスフーズ(株)] 新価値創造の可能性	47
山田 政博 [(有) アネット] 9年間のリタイア生活	48
山田 優太 [不動産業] メタンハイドレート	48
山中 悠嗣 [合同会社 GENETO GROUP] 集まれることの嬉しさ	49
山本 泰明 [総合機能評価機構] さらばコロナ。顧客支店の戦略	49
吉田 ふみ枝 [吉田ふみ枝会計事務所] 守るということ	50
吉田 勝 [みらい創造堂] 未来の子供、子供の未来	50
吉永 尚 [NCU 合同会社] 跳ねる	51
若林 健三 [MCEI 東京支部] 地球規模で考え、行動しよう	51
和田 昇 [北海三井倉庫ロジスティクス(株)] 牛乳消費と昨今の物流事情	52
水口健次創設理事長 生誕 90 周年記念ページ	53
特集 1 水口先生からの贈り物 ~水口チルドレン7人による水口オマージュ対談~	55
特集 2 水口提言 2009 ~ 1972	63
水口健次マーケティング年表	85

失敗を生むマーケティング

時々ネットで食品等の在庫処分激安サイトで買物しますが、半値は当たり前、8割引等で投げ売りされている商品も少なくありません。もちろん不味くて「これにリピートはないな」と思う商品もありますが、製造側がせっかく美味しい商品を生み出したのにマーケティングで失敗した商品も少なくありません。

例えば冬季限定などの季節限定商品では季節の半ばが過ぎると投げ売りが始まりますが、エアコンの効いた室内では季節性も意識せずにそうした商品を消費します。また〇〇用などの用途限定でも、めったに作らない料理の限定では買って困りますが、案外その他の用途にも幅広く使えて重宝します。これらは限定で首を絞めた事例です。

また、次々に新商品を生み出さねばならないプレッシャーに晒されている商品開発側では、流行に敏感に反応し新製品に活かしますが、流行が一過的で発

売時には流行が収束している場合も少なくありません。代官山で売れているとか、雑誌でブームとかいうものですね。リピートの出方を見極めたいです。

この他、原価積み上げで値頃を外してしまった商品も昨今の消費者はコストに厳しいですし、若者目当てに作ったら実は中高年が買っているといったずれもあります。第一次ベビーブーマー（70歳代）は、派手好きなおしゃれてグルメなのですよ。

失敗の中に多数の教訓が埋もれています。失敗を繰り返さない為にも他山の石でこうした商品の売れなかった理由を振り返ると興味深いです。

あいの こういち
藍野 弘一

(株) パスコ
システム事業部 アドバイザー

いよいよ動き出したか！ PET ボトルリサイクル

昨年書いたのだが、長年お世話になった飲料業界へのお役立ちの意味で、環境問題を社業とし小売業店頭で資源回収ステーションを運営・支援する会社の顧問をはじめて3年。いよいよ本格的なPETボトルリサイクルが動き出した感がある。回収PETボトルの取り合いとでも言える状況が、2022年後半から起こり、行政から購入する入札価格が倍増するような勢いである。

政府も脱炭素に向けた「国民運動」を起こすべく予算化し、企業もSDGs経営に本腰を入れる環境下、極端な動きがしばらくは続く可能性が高く、また、海外からの引き合いも出てきている中、ますますコストアップ要因となることは自明である。

カーボンニュートラル全体の観点からみれば、PETボトルリサイクルの寄与など知られているかもしれないが、先行指標として、今後に向けた技術開発（ケミカルリサイクル）やデポジット導入などに取組む必要性を痛感している。

あおき しげゆき
青木 重之

ティーエムエルデ（株）
顧問

物価高

コロナもようやく落ち着いたのかと思う中で、今年は生活に関連する多くの商品が値上がりという状況。景気があまり改善しない中での物価高は、健全なインフレではなく、引き続きあまり明るくない1年だったのかなあという印象です。

職業柄、ドラッグストアやスーパーの売り場をよく見ているのですが、原料価格の高騰の物価高とは違う形で、この何年かで価格がアップし市場が成長したと感じたものもあります。その1つがシャンプーの売り場です。

何年前までは700円くらいまでの商品が中心だった売り場は、1,000円以上の商品が多数を占め、並ぶ商品、売り場の雰囲気様が変わりしました。なんだか昔と顔ぶ

れが違うなあ。

何が消費者を変えて受け入れられたのか、核心的なところは難しいのですが、消費者の意識と行動の変容が起きて価値と市場が大きく変わったのは事実だと思います。こうした、商品力、マーケティングによる市場の転換での価格の上昇は企業や社会にとってハッピーなものだと思いますので、同じ価格上昇でも前向きなものになっていきますように。

とは言っても、出費できるお財布事情が最重要であるのですが（笑）。

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

ワーケーションと働き方改革

ワーケーションという言葉をご存じだろうか。ワーク（仕事）とバケーション（休暇）の合成語であり、仕事をしながら休暇も楽しむ贅沢な働き方だ。

ビッグロープも「ONSEN WORK プログラム」の提供を開始し、ワーケーションの普及・促進に取り組んでいる。ワーケーションのメリットとしては、環境が変わる・非日常のワクワク感による創造性やモチベーションの向上、チーム間でのコミュニケーションの向上などが挙げられる。

しかし、逆にデメリットや課題として取り上げられるものも多い。本当に仕事ができるのか、費用負担をどうするのか、セキュリティ面は大丈夫なのか、適切な人事評価ができるのか・・・などなど挙げていけばキ

リがない。

ワーケーションは新しい働き方へのチャレンジである。そこで大切なことは働く人の気持ちである。どんなに生産性が高まっても、それが働く人の気持ちをマイナスの方向に向けてしまうとしたら長続きはしない。これからの働き方改革は一時的な生産性の向上ではなく、働く人の思考をプラスにすることができる働き方改革でなければならない。少し長い目で、プラスの暖かい気持ちを持って、このチャレンジを見つめてみるのも面白いだろう。

いげざわ さとし
池澤 聖司

ビッグロープ（株）
コーポレート本部総務部 法務グループ

大切にしたい身体の痛み・心の痛み

最近、小学校高学年の子供たちを見ていて「心の痛み」をしっかり受け止め、涙を流し、でも未来を向いて進んでいく…というような人間本来の情緒的な側面があまり見られなくなったような気がしてならない。

実際に子供たちの置かれている環境は一昔前より過酷であり、進む二極化の中で貧困に喘ぎ、DV や SNS での中傷に傷つき、ヤングケアラーとして重たい日常を支える…そんな子供たちがかなり増えている。

学校の授業もリモート学習を承認し、更に教育現場にメタバースを持ち込もうとしていて、子供たちのリアルな活動、子供同士のコミュニケーション、子供と教師や地域社会の人々との交流の場が、コロナ禍の影響もあって目に見えて減って来てしまったことが状況

を更に悪化させている。

人と人が直に触れ合い「痛み」や「喜び」を共有する…そんな人間的な活動の場が失われている。これは子供に限らず私たち大人の社会でも起きていることであり、私たちのマーケティング活動の、特にコミュニケーション分野で大きな障壁になっていると感じる。

何故なら、今日のような厳しい時代の中で生きる人々の、情動を察し情感溢れる情緒的なアプローチが人の行動を変え、新しい価値を生み出すという原理はこの先も変わらないものと信じているからだ。

いしかわ つとむ
石川 勉

吉祥寺南町わんぱく相撲委員会
会長

日々新登場する日本語に困惑する高齢者

「〇〇ハラ」「〇〇活」「〇〇ラー」や英文字で3字4字語等々、高齢者にとっては長い人生の中で耳目に触れたことのない「日本語」が、会話だけでなく新聞・テレビ・雑誌にあふれています。「何のことやら分からない」とボヤク彼ら。せめて長年日本に住んでいる高齢者に通じる程度に工夫して発信していただいけませんか。スマホを辞典代わりにして、眼鏡をかけ替えて検索している姿に私は敬意を表しています。

私が「〇ハラ語など80以上もあるそうよ」と言うと「へー」と絶句。これら新日本語は何処で創られ何所迄広がっていくのでしょうか。外国でもこのように年々歳々新語が誕生しているのでしょうか。短時間で国境を越えて往来できるようになった今、母国語の

他、現地語も必要ですが、このような新語氾濫の国でコミュニケーションは執れるのでしょうか。日本語学校や翻訳機はどのように対処されているか知りたく思っています。

しかし「〇〇語」は知れば使いやすいですね。スマホメールのスタンプのように。多分「仲間語」なのでしょう。しかしマスコミは多用しすぎていませんか？ 広告・文筆業の方、創り過ぎていませんか？ 彼らはかなりのボリュームのある層です。そして「おもてなし」のできる方たちです。多様化する社会の潤滑油になれる方たちですから、ご配慮を。

いしかわ ゆき
石川 由紀

生活アドバイザー

ヤクルト 1000 のヒット要因

おかげさまで、ヤクルト 1000 は今年のヒット商品になった。私は、発売前はメーカーにいて、発売後はディーラーに所属している。私見になるが、そんな立場から、ヒットの要因を、百人百語の読者にだけ、こっそりと語ろうと思う。

基本的な商品設計は発売の数年前からできていた。もちろん、研究段階のスタートはさらに遡ることになる。それからの議論が長かった。古い言葉だが、4P 戦略について、研究・開発・生産・物流・マーケティング・営業等の関係部署で、また実務クラス、部門長クラス、役員クラスといった階層別の会議を何回繰り返したか。基本方針が決まってからは、本社スタッフ、販売会社スタッフ、最終的にはお客様と接するヤクルトレディまで、それこそ数年かけて商品知識やセールストーク等の研修を繰り返した。地区限定で販売を開始し、先行地区の成功事例や失敗

事例を共有化しながら、一つ一つ課題を解決して、2年近くかけて全国展開を行った。

「SNS でバズったから、売れたんだね。ヤクルトさんラッキーだったね」と軽くコメントする方もいる。決してそんなことはない。ヒット要因を一言でいえば「議論と汗の成果プラス SNS の後押し」だと思う。

今後の課題は、商品の安定供給とお客様の継続飲用。幸い、当社においては飲用開始 3 か月後の継続率は 80% を大きく超えている。ピークはまだまだ先。商品の良さを今後も丁寧に伝えて、さらにお客様に喜んで頂きたい。

いちかわ えいじ
市川 英次

MCEI 副理事長
湘南ヤクルト販売（株）
代表取締役社長

落とし物とメッセージ

明治大学 3 年生の伊坪ひまりと申します。

最近、授業の帰りに定期券と学生証が入ったお気に入りのパスケースを無くしてしまいました。駅や交番に電話しても、通った道を折り返しても見つからず、かなり落ち込みました。社会人の皆さんにとってはそこまで悲しい出来事ではないかもしれませんが、大学生にとって、これら 2 つと大事にしていたパスケースを無くすのは再発行するにしても大ダメージ。

暗い気持ちで次の日を迎えていたところ、マンションのフロントに届いているという電話が。無事に受け取って中身を確認すると拾ってくださった方の名刺が入っていました。そこには英語でメッセージが書かれており、訳すと「駅の近くで拾いまし

た。疑問があったらいつでもこちらに連絡ください。良い一日を！」とありました。私はその気遣いと優しさに心から感動しました。物を紛失するという悲しい出来事なのに、むしろ大いに励まされました。

私は誰かの落とし物を見つけた時にこうした行動がとれるでしょうか。思いやりの気持ちが確かに人を笑顔にするということをこの身で体感しました。この出来事のおかげで、自分に出来ることから頑張ろうと今日も身を奮い立たせて頑張ります。

いつほ
伊坪 ひまり

明治大学
経営学部 3 年

新規プロジェクトを立ち上げてみて得たこと

私は入社後、法人営業を担当して10年目になります。お片付けサービスを売り込みながら、セミナーやマンション図面監修、収納コーディネーター、商品開発などの仕事を拡大して参りました。そんな中10年目にして、新しいプロジェクトリーダーを担当することになりました。その内容はお片付けコンシェルジュがセレクトした収納グッズやアイテムをECサイトで販売することです。

最初、何から始めて良いのが全く分からず、まずは展示会に直行。素人丸出しでメーカーさんと商社さんと取引の交渉を行ってみました。出会った方たちは皆さんとても優しく、そんな短時間で構築するのは神業なので自分たちでできることがあれば相談してください!と。その優しさに甘えて取引の内容等色々、教えて頂きました。

そして、どのようにサービスを構築すればよいのかわからず途方にくれていたなら、MCEIの「もしエム」チームのコンサルを受けさせていただく機会を頂きました。そのマーケティングさんにとくさんのアドバイスを頂き、10月10日を「お片付けの日」と制定できたり、戦略も色々たてることができました。本当に感謝しております。もしエムの皆様に出会えたこと

とで私たちのチームのビジネススキルが格段に上がり、他社様の刺激を頂くことで、自分たちがいかに甘えているかも、よくわかりました。チーム力が高まり、みんな忙しいながらも前向きに楽しく仕事をするようになりました。またサイトやSNSを担当してくださったジャーニー様にもとても助けて頂き、同じ会社のチームのように親身なご提案にも感謝です。

新しいプロジェクトは本当にチャレンジばかりで大変ですが、皆様の優しさに救われ、新しい出会いにも心からワクワクしております。この場を借りてお礼を申し上げます。

そして皆様のサポートをここまで受けたからには、「お片付けコンシェルジュ SELECT」を絶対に成功させてみます!皆様、引き続き応援よろしくお願い致します!!

いっほ みわ
伊坪 美和

インブルーム（株）
整理収納サービス事業部 部長

@ kotoba

「私達は自由の為に戦っている」ヨーロッパ議会でゼレンスキー大統領はこう演説を締めました。この後会場は総立ちになりました。先の見えない侵攻の中、「指導者とは自己を売り正義を買った人間だ」と小林秀雄は言っていますが、それこそ彼の姿だと思えます。私が若い頃親しんだロシアの詩人プーシキンは、「精神と才能を持たせて私をロシアなんか生まれさせたのは悪魔としか思えない」と嘆きました。その後二百年経た現在もロシアは変わらないのでしょうか。昨年一月、ロシアの反体制活動家ナワリヌイ氏が暴露した「賄賂によるプーチン1500億円御殿」報道が、彼を狂わせたのでしょうか。保身の為に多くの犠牲や影響を顧みず彼は生き残りをかけました。それに対し、ゼレンスキーは世界各地で「平

和と協調」の思いを語りかけます。イギリスではチャーチルの名言「我々は海で戦い、空で戦い、森の中で、野原で、丘で・・・戦い続けます」を引用し「さらに皆さんの助けをお借りしたい」と加え連帯を訴えました。日本に向けては「ウクライナに栄光あれ、日本に栄光あれ」とのメッセージを寄せました。軍事力や国土はロシアに劣るとはいえ世界の支持や共感絶大です。武器より言葉による戦いの結果でしょう。改めて政治は言葉、言葉は力と知らされます。終結に向け無力な私ですが、彼の言葉に励み、心の支援を続けます。

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

音楽に国境はあるのか

コロナ禍で苦境に陥った演奏活動やコンサートもようやく本格再開か、と思われた今年、今度は国際紛争という想定外の煽りを受けたクラシック音楽界。知人に海外で活躍するプロ奏者が複数いるが、聞くと今回ほど如実に「ロシア」が叩かれたことはなかったという。サマーコンサートの定番だったチャイコフスキーの「大序曲 1812 年」がプログラムから消えた、演奏仲間のロシア人がある日「練習に来られるのは今日が最後かも」と言い残して去り以降音信不通等々、巷のニュースが現実として響いてきた。一方で、侵攻後数ヶ月間、コンサートで幾度もウクライナ国歌を演奏したので暗譜してしまい、譜面が要らなくなったという笑えないエピソードも漏れ聞いた。「音楽に国境はない」というのは幻想だった

のか。演奏者や作曲家の前に「不可視の境」を設け特定の人には門前払い、或いは踏み絵をしろ、というこの空気、虚しさを通り越して何か背筋に冷たいものが走る。秋になって3年ぶりに海外の演奏家が続々来日しているが、コロナ禍も紛争の収束も不透明な今、日本は音楽の希求感にこそ敏感になるべきだ。見えない「庄」によって門戸を閉ざすような愚挙を是としないで欲しい。何なら、存続が危がまれるチャイコフスキーコンクールを日本で開催！くらの気概を見せてはどうだろうか。

いなば みつすけ
稲葉 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

営業は保険のおばちゃんに学べ

今年の2月、新型コロナウイルスに感染した。熱が42度まで上がり、全身が痛くて叫んだ。今思えば危なかった。何度も往診に来てくれたかかりつけ医には感謝しかない。

回復後の話になるが、コロナに感染した友人らが保険金の申請をしているのをみて、生命保険に興味を持った。もともと持病があり、加入できる保険に限られ、年金型保険以外は入っていなかった。コロナは自宅療養でも入院扱いになるため、入院手当てが出る。自分だけひどく損をした気持ちになった。今は持病があっても入れる保険がいくつもあるようで、ネットからいくつかカタログを取り寄せてみた。つもりだったが、翌日カタログとともにライフブ

ランを携えた保険のおばちゃんが来た。その瞬間、保険への興味はすっかり失せたが、うっかりLINEの友達登録をさせられてしまった。以降、おばちゃんからの熱いメルマガが届く。なかなかのやり手だ。

結局、保険には入らなかったが、つい最近、手術をすることになった。健康保険対象外だが高額医療費制度が使えるようである。コロナは無料で、手術も最低限の出費で済む。これほど医療制度が整った国で、保険を売りまくるおばちゃんのたくましさを見習いたいものである。

えんどう りえ
遠藤 梨栄

調査業

新宿駅西口地区再開発

新宿駅西口地区の再開発がスタートとした。世界一の乗降客数の新宿駅の再開発である。10月2日小田急百貨店本館が閉館し、ハルクで縮小営業となった。50年以上の営業を重ねてきたものの、今の時代、買物の代替えは何とでもなり、顧客の不便さや無くなる事の寂しさ等、以前の商業施設の閉店より呆気なく閉館してしまい、お客様の混乱もなく今まで通り新宿西口地区は動いている。一方で工事が始まると街の風景は大きく変わるだろう。

小田急電鉄&東京地下鉄主体のビルが完成後、当社が入居するビルも再開発がスタートする予定である。全ての完成は2040年代で今からは想像できないマーケットになっているだろう。

東京の他地区の再開発後は、オフィスビルやホテル等ばかりが目立ち、何処も同じような感じがして街の個性が無くなっていている。新宿の再開発は、今のすまし過ぎない面白いところや万人が楽しめる街づくりなどが、今の新宿の良さを無くさない、独特の街づくりをしていかなければならない。どんな新しい街になるのか本当に出来上がりが楽しみだ。

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)

恩送りの文化の再構築を

オルスタは、2018年10月に任意団体として子ども食堂運営を開始し、2019年12月に法人化と共に事業を拡大しました。素晴らしい出会いに恵まれて先代の皆さまに挑戦のチャンスと応援と助け頂き、来年創立5年目を迎えます。

沢山の感謝と共に、この「ご恩」を社会へ還元するべく、収益事業の利益を地域活動事業の運営費にあて、社会的価値(ソーシャルインパクト)の創出に尽くしています。

事業内容は「食」と「健康」と「子育て支援」を主軸に★医療機関連携事業では、クリニックでの外来栄養指導・訪問栄養指導・特定保健指導などを担当し、管理栄養士スタッフ達が活躍しています。★企業連携事業では、生活やお料理に関わる商品開発・レシピ作成、健康増進に関わるサービスや企画のアドバイザー/コンサルティング。★教育・研究事業では、食育研究/発表などを行いながら、主に栄養士/看護師/保健師の方々向けに勉強会や研修

を実施して参りました。★地域活動事業では、アレルギー食・宗教食・補完(離乳)食などにも対応した子ども食堂や、お弁当を届ける宅食サービス、各種お料理教室やワークショップなどを行っています。

5年目は価値観を同じくする皆様と、さらなる共創・連携の機会を作っていけたらと思っています。子供のころから「受けた「ご恩」は誰かに送るもの」と言われて育ってきました。まだまだヨチヨチ歩きの若い団体ですが「食」と「健康」と「子育て支援」の領域で、頂いた「ご恩」を社会に還元して参ります。



おおた あさひ
太田 旭

一般社団法人オルスタ 代表理事
国際栄養士

成功の要因を否定して見ませんか

コロナ禍は、人々の消費に対する態度を一変させた。小売業は、ウィズ・コロナ、アフター・コロナ対応を、コロナ禍前の課題と対峙しながら取組まなくてはならない。それも円安、物価高という新しい環境の中での対応が求められている。

チェーンストア理論は、商業の工業化であり、理想は、無駄を省き、究極は無人化を推進することにある。チェーン店の戦略は、既にある何かから「引き算」する力が武器であった。しかも、我が国では「他社がやるから、自社もやる」「これまでやったことだから、これからやる」の横並び戦略で成長発展したケースが多かった。

しかし、この方法での成功は極めて限定的になって来た。実際、オーバーストアの

中での同質化競争はもう無理との判断からであろうか、新しいフォーマットが次々と生まれ始めている。特に生活関連企業に多いのだが、他店では買うことの出来ない独自の商品群を揃え、テーマある品揃えを実現し、その上で絶えず新たな品群・品目を提案、売場を変化させる力を発揮して新しいポジションを確保し始めている。

新たな顧客創造の為には、独自の企画力やマネジメント力を伸ばす「足し算」の発想に切替えることが大切な時代だ。

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

その意味どちらですか？

後輩だが私より何代も若い女性が、ある組織の理事長に抜擢された。前から呼び声も高くいずれは彼女、と思われていたものの、かなりの速さの昇級に、多くの人たち、特に女性陣から拍手喝采であった。もちろん私も嬉しい。

お祝いの席での彼女の挨拶は、喜びの中にも強い決意が込められ、今後のこの組織が発展することを皆と願ったことであった。「---- 若輩でこのような大きい役をいただき身にあまる光栄を感じています。役不足ではございますが、今後ともよろしく----」

大きな拍手の中で疑問がわく。えっ！彼女これで「役不足」とは何といこうこと。この大役があなたにとって“軽い”とでも

思えるわけ？。

文化庁国語課が明かす。役不足を<本人の力量より役目が軽い>と本来の意味で理解している人は（2013年 41.6%）で、反対の<重すぎる>と理解している人は（同 51.0%）いる。過半数が彼女のように「重い」と受け止めているのだ。

言葉は変わる。挨拶も心して聞かなければ誤解を招くことがある、との教訓であった。

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

名は体を表す

意図したつもりはなかったが、僕と息子の名前には「はじめ」という意味の漢字が入っている。基（はじめ）と一（はじめ）。はじまるのか、はじめるのか、どちらになるのかはケースバイケースだが、どうやら僕ら親子はゼロ0からイチ1を作ることには喜びを感じるらしい。名は体を表す、ということか。

数値の結果として同じ点数や売上であっても、続きからやっているのと、立ち上げから始めたのとは、当然ながら意味合いもエネルギーの方向も違う。続きからやっていることで重視されるのは効率化されたより良い結果の積み重ねであり、理解を得やすい。対して、ゼロから作り上げるということは効率とは無縁の「無駄」、言い換

えれば、社会や人生の余白から生まれることが多いように感じる。理解されにくいことを続ける信念が必要になるが、その余白や無駄をしっかりと掴む力があるならどこへ行ってもやり直せる、そんな生きる強さを息子から感じた。

余白や無駄こそ、人生の醍醐味だと思う。人のキャラクターは「無駄」でしか語れないとさえ思う。僕が生きていた証は数々の無駄を愉しんでいた写真が後世に語ってくれるのだろう。

おだ もとね
尾田 基根

里山環境保護管理センター
(タイガー(株))
センター長

私たちは気候危機を終わらせることができるか？

気候危機が生活に迫っている。気温が上がり、台風や大雨などの災害が激しくなり、農作物や海産物にも影響を与えている。地球温暖化に大きな影響を与える、CO₂をはじめとする温室効果ガスは私たちの経済活動で増え続けている。人間は地球にとって悪なのか？ 私たちは自分たちが住む地球の環境を壊すことしかできないのか？

今、希望を持てるキーワードがある。「ドローダウン」温室効果ガスが増加のピークから下がり始めることを指す。それを起こせる100の実現可能な解決策が、世界70人の科学者と120人のアドバイザーによる徹底した研究でまとめられている。例えば、「食糧廃棄の削減」。2050年までに世界の廃棄量を50%減らせば、発生するメ

タンガスやCO₂を26.2ギガトン減らすことができるという研究がある。その期待効果は3番目にインパクトが大きい。私たち一人ひとりができることが確実にある。「何か自分にもできることはないか？」そう思ったら、ぜひ「ドローダウン」そして「リジェネレーション」というキーワードを検索してみるといい。世界の知恵を信じて、行動を起こすこと。一人ひとりの行動は決して小さくない。

おち ゆかこ
越智 由香子

MCEI 常務理事
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

対話力低下への備え

マスク着用が続いている。相手の表情が読み取れず、話がみえづらいことが多々ある。

コミュニケーションは言葉が基本だが、場の雰囲気を読み取ることや、五感を働かせて「お互い察し合うこと」が大きな役割を果たしているのである。

併せて、若年層の気になること。

- ・ 幼稚園：職員の表情や話をつかみ取れず、活動に入れない子や、子供同士のけんかが頻発。
- ・ 小中学校：休校・黙食・行事なしが、不登校・いじめの増加につながっている。
- ・ 大学：オンライン授業が、雑多な人々との対面での交流を希薄にしている。

成長期のこれらの経験が、社会に出てから及ぼす影響について大きな不安を感じる。

一方若手社会人から、リモート勤務の中で上司や先輩から叱られない「ゆるい職場」への不満、それに伴う「今の職場では成長できない」「別の職場では適用できない」などの危機感を抱く声が増えてきたとのこと。この集団こそ今後の社会の成長をリードするのであり、大いに期待したい。

おのとしひろ
小野 敏博

MCEI 東京支部
常任顧問

生き様を

毎朝4時に起床、自分流の習慣を済ませたら7時～8時はカフェで自習。何冊もの書物を何度も読み返しては、マーカーを引いてメモをする。そして、心に響いた文章や言葉を自分なりの「解釈」を通して大学ノートに書き記す。正解のない自問自答を繰り返し、最後はカフェの“紙ナプキン”へ俳句のように短くまとめる。私が尊敬する83歳現役経営者の日課です。彼は60歳で『人生100年計画』を立て、70歳で起業します。人生と経営に正面から向き合い、雨の日も、風の日も、カフェに通った“紙ナプキン”は、数万枚になりました。

「魅力とは、何だと思えますか?」「私はね、“魅力とは与によって生じ求によって滅す”と、こう思うんですよ。」彼にとっ

て毎日が発見であり、経営は厳しい修行であることを実践で教えてくださる。早くに父を亡くした私にとって彼は心の父であり人生の師匠となる貴重な存在です。核家族化やおひとり様にとって、身近なところに素敵な大人の手本は少なく、会社で良い上司や先輩に巡り合えれば幸運ですが、非正規雇用や個人事業主では、頼れる先輩は非常に少ない。こういう時代だからこそ、身近な他人と深く関わり素敵な「生き様」を子ども達と共有したいと思うのです。

おのゆきか
小野 祐紀香

Trust Inc.
CEO



人との出会い方が変わった 2022 年

コロナ禍で外食や集まりに出なくなり、それが当たり前になっていましたが、今年は秋ごろから実際に会う機会が増えました。自粛中に知り合った人はSNSがスタートで、好きなことは同じだけれど、顔はもちろん仕事や年齢も知らない人ばかり。会うことはないだろうと思いつながりながら交流していた人たちと会うのは、とても新鮮でした。正直どんな人が来るのか、緊張もしましたが、SNSの印象と全く違った！という人はいなくて、今までの印象に顔や年齢や仕事など新たな情報が+されたという感じ。

コロナ前は、まずは年齢や肩書や顔がわかっていて、あとから話して中身を知っていくという順番でしたが、それが逆になったことで、より自分と感覚が近い人を見つ

けやすくなったように思います。

とはいえ自分から「集まりましょう」と声をかけることは全然できなくて、誘ってもらい、その場に出かけていくのが精いっぱいでした。自分からそういう場を作ることができるようになったら、もっと世界が広がるような気がします。コロナが落ち着いたらね、と話しているうちに好きなことが変わったり、健康上の問題や家族の問題が起きたり、会うことが難しくなってしまう人もいるので、来年は先延ばしにしないで動いてみようと思っています。

おのづか みさ
小野塚 美佐

インブルーム（株）
子育て応援事業部

加齢と体力と気力と

加齢と体力は反比例、体力と気力は正比例、というのが一般的な関係性かと思えます。年齢を重ねるごとに、身体のパーツパーツに不具合が生じてくるのは仕方がないとして、残念ながらどれも交換がきかないので、壊れかけのパーツをいたわりながら、騙しだまし一緒にゴールに向けて、歩んで行くしかないようですね。

体力の低下は避けられないとして、体力の低下に合わせて、気力の低下も感じるようになってきた今日この頃です。まるで長年使ってきた携帯電話のバッテリーのように、持続時間が年々短くなり、十分に休息充電したはずでも、なぜか気力を持続できる時間が短くなってきているのを痛感します。そのような中、燃えるような情熱は無

理としても、穏やかな情熱をずっと持ち続けることが出来れば良いですね。人生百年時代を見据え、これから先、新たな価値観とチャレンジ精神を持ち続けることが出来れば、人生良しとしましょう。

おもたに かつみ
面谷 勝己

オーガニック・マーケティング・アソシエイト
代表

首都高日本橋地区地下化事業について

日本橋川上空の首都高速道路は、都心部の渋滞解消のため、1964年の東京オリンピック前に建設され、1963年の開通から半世紀以上が経過しました。

長く議論され、待ち望まれてきた首都高日本橋地区地下化事業は、2019年10月に都市計画決定、2020年4月に都市計画事業認可を取得、2021年4月に準備工事がスタートしました。

現在は準備工事の「出入口撤去工事」と「地下埋設物移設」に着手されています。当社の近所でも「地下埋設物試掘およびボーリング調査工事」が、首都高速道路(株)(工事業者:鹿島建設(株))によって2022年4月から行われています。

工事の流れとしては、開削トンネル工事

(河川内工事、シールドトンネル工事、擁壁工事、高架橋工事)が2035年完成、日本橋川上空の高架橋の撤去工事が18年後の2040年完成の予定です。

日本橋川沿いの五地区、および常盤橋地区の再開発事業が同時に進められており、連携した事業推進が行われています。

この工事完成後は、日本橋川の景観が一步向上すると思われますので、地元としては、街のにぎわいなど日本橋のさらなる発展に期待したいところです。

かしわばら まござえもん
柏原 孫左衛門

(株)黒江屋
取締役社長

止まることのない時を止めて

世の中は目まぐるしく移り変わり、自分を取り巻く環境の変化も加速している。IT技術の進歩は、めざましく、ワールドカップでも前大会から導入されたビデオアシスタントレフリー(VAR)による1ミリの奇跡には、度肝を抜かれた。止まることのない時を止めて、巻き戻し、あの瞬間についた勝負の分かれ目。時の流れは、無常ともいえるが、IT技術もまた、同じかもしれない。

一期一会。人との出会いは一生で一度きりだと思って大切にすべきという茶道に由来する言葉だ。目まぐるしく環境が変わる中で、どこにいてもネットでつながり、世界はどんどん小さくなっている。今年は、宇宙の話題も多かった。そんな時代だからか、一期一会。この言葉の重みを感じる。

近頃は、一生に出会える人の数はむしろ限られていて、必然なのではと思うことが多い。縁。いつ、どこで、誰と出会うのか。どんなことが起きるのか。自分が経験できたこと、してきたことはかけがえのない思い出に変わる。

今回は、こうして時について考える機会を与えていただいた。これも、縁、出会いの延長線上にある。人は幾度、自分の人生を振り返るだろう。慌ただしく流れる時のなかで、振り返ることは容易ではないが、思い出に浸る時間ぐらいいは、ゆったりと流れるようにしたいものだ。

かとう まゆみ
加藤 真由美

東京販売士協会
キャリアコンサルタント

ブランドセキュリティとサイバーリスク

企業のサイバー攻撃に対するソリューションが多様化している。自社や取引先がサイバー攻撃を受けた際の損害賠償や調査費用の負担に関する契約面でのコンサルティング。サイバーインシデントにより生じた第三者への損害賠償責任、事故時に発生する費用、さらには自社の喪失利益まで補償するサイバーセキュリティ保険。システムがハッキングされる経路を見つけ事前に対応するための脆弱性診断や侵入テスト、などが代表的なサービスと言えるだろう。

一方で、日本企業のサイバー攻撃への対策が遅れていることも事実だ。企業側は個人情報やクレジットカード情報をはじめとした決済情報を扱う場合は、大企業に限らず中小企業であっても体制構築や対応策の実施は急務となっている。

ではサイバー攻撃を受けたらどのような被害が想定されるのか、という質問をよくいただく。JNSA 調べによる

と情報漏洩時の平均損害賠償額は6億3,767万円、経済産業省によると上場企業の純利益損失は平均21%、株価下落は50日間で平均10%の損失というデータがある。

しかしながら一番大きなインパクトは企業ブランドの損失ではないかと考えている。一度サイバー攻撃を受けてしまうと本来は被害者なのに、まるで社会的には加害者のような扱いを受けてしまう。

DXやweb3.0の普及によりサイバーリスクはますます深刻化していくことが予想される。当社はサイバーセキュリティやAI専門のプロフェッショナル集団として、一件でも多く、こうしたインシデントを防ぐことでニッポンブランドの復権に貢献していきたいと考えている。

かまた こういちろう
鎌田 光一郎

Librus (株)
代表取締役



日本晴れ

一点の雲なくまばゆく広がる
光ばかりの明るき無窮の空
一点の陰なく山上に広がる
青さばかりの澄みし無限の空
日本晴れ、快晴好天気の
爽やかな秋の光明紺碧の空

一点の翳りなき「無心」に漲る
光そのものの明るき無窮の宇宙
一点の邪心なき「心根」に広がる
紺青無垢の澄みし無限の宇宙
日本晴れ、心魂全開放の
爽やかな人の純粹清浄の宇宙

一点の雲なき光ばかりの
空海求法の大日如来の世界
一点の陰なき青さばかりの
最澄求法の瑠璃光如来の世界

日本晴れ、古来日本固有の
悟りの境地に映る涅槃の世界

かみなが ぜんじ
神長 善次

(株) 東ハト 監査役
(株) 不二家 取締役

ポストコロナ時代の異業種のつながり

今年を振り返ると感染対策に気を付けつつも、入国制限の緩和が後押しし、ポストコロナ社会が一気に加速した年だった。

コロナ禍で生じた暮らしの変化は、ポストコロナ時代に求める旅行・観光需要にも影響している。今年の日経トレンディのヒット商品ランキングでも話題となったキーワード「睡眠」は旅行・観光業界でも注目が高まっている。というのも、海外の旅行業界で今、Sleep Tourismといわれる分野があるというのだ。CNNでは“Rise of Sleep Tourism”として、ニューヨークの睡眠向上のためのスイートルームや、ロンドンのSleep conciergeというサービスが取り上げられていた。

実は当社でも高まる睡眠市場に向けて異業

種3社連携の目覚めに特化した睡眠改善プログラムを企画。おうち時間が多くなったことで、日々の暮らしの質向上や身体や心の健康を大切にしたいニーズは世界共通だと感じた。

異業種つながりで、今年はもしエム【もしもMCEIがマーケティングの力で企業課題を解決してみたら】と題した、MCEIマーケターが企業のお悩みを解決するプロジェクトに挑戦。異業種ならではのマーケターの意見が飛び交う内容の濃いプロジェクトの様子をMCEIのTwitterやnoteでも紹介しているので、ぜひチェックしてみてください！

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

エシカルファッションと働く女性

パーソナルスタイリストとして20年間、延べ3万人の方々の自己表現の機会に立ち会わせて頂きました。ファッションを通して、ひとり1人の想いに寄り添い流行や周りに流されることなく「自分にふりしなないライフスタイル（働き方、暮らし方、生き方）で『魅力』を整え『自信』に繋げる」ことをお手伝いして来た中で、今こそ「エシカルファッション」という考え方が大切な時代だと気付くことができました。

私が考える「エシカルファッション」とは「自分を大切にすること。自分でhappyを作る方法を知っていること」をかたちで表現する知恵と在り方です。

頑張りすぎてしまう女性（特にママ）は知らず知らずのうちに自分をおろそかにしてしまいがち。そうするとストレス解消から安価な服を大量に購入したり、食生活や生活習慣の乱れにも繋がってしまう。女性は誰でも「誰かの為に、役に立ちたい」という

気持ちを、母性愛と共に持ち合わせています。自分を大切にするためにも「happyでいる方法」としてお気に入りの服を着て、おしゃれを楽しむ気持ちを持つことを提案したい。

極端に安価な服には生産プロセスの中に『闇』があることも十分考えられます。過酷な労働条件の中、同世代の女性が働いていることも知って欲しい。その方たちのためにも、『選ぶ服』は「買って飽きたら捨てる」をそろそろ卒業しましょう。服を選ぶことで、結果自分を大切にhappyにさせることができるはずです。



キムラ サオリ

(株)NATURE 代表
パーソナルライフスタイリスト®

資源の呪い

今年の2月24日に無謀で愚かな戦争を始めたロシアだが、その理由については未だに明確な回答は得られていない。名目上はロシア国民を開放するためとなっているが、実際は領土の拡大と最近ウクライナ東部で見つかったレアメタル資源の確保という説もある。その一方でロシアは資源大国で、それ以上何を望むのだろうかと思議に感じることも。

プーチン氏と彼が率いる統一ロシアの政治家の無限の欲望が原因の一つと言えるが、原始的な資本主義に近い状態だ。特に軍や警察などの治安維持組織が収賄で腐敗しており、暴走気味になっている。その暴走を止められない国民にも責任はあるかもしれないが、長年にわたる弾圧で反対勢力

の戦意喪失の部分も考慮しなければならない。

スターウォーズでお馴染みの独裁者の悪夢が現実のものになるとは夢にも思っていなかったが、実際に起きてしまった。そういう意味で中国も危険な存在と言わざるを得ない。今回の悲劇の結末はロシアの崩壊が最も確実なシナリオに思えるが、どんな形になるのか我々は見守るしかない。その結果で世界が少しでも平和になって、経済活動や人々の幸せが優先される世の中になって欲しい。

クラコフ セバ

(株) ロッテ

グローバル本部

風に吹かれて生きよう

「風の時代」という言葉をご存知ですか。占星術を嗜む友からの聞きかじりで私も詳しくはないのですが、曰く、我々は約200年続いた「土の時代」を終え、新たな時代に入ろうとしているのだとか。土の時代を象徴するのは『目に見えるもの』で、お金、権力、物質ナド。一方、風の時代は、心、情報、知性、多様性…。おや、どうも近頃よく聞くキーワードが当てはまりそうですね。

「風の時代」と初めて聞いたのは確か2021年。「風通しが良くなる時代がくる!」と、メディアで小さなブームが起きていました。けれど、その後のコロナ禍で不安がもたげられる日々が続くと話題にすることもなくなり、いつかそのこと自体を忘れておりました。

ところが11月。にわかに「風」を受けた便りが届きましたのです。コロナ中の学習が形になった、蒔き続けた種から芽が出た、新たな舞台に立つ、と次々と

しかも、ついぞ音沙汰がなかったところから急に風が吹き込んで、私自身は相変わらず自分以外のことに忙殺されていたけれど、永らく向きを変えないままの私の風見鶏もくるくると回りだす心地がしました。きわめつけは、毎週聴くラジオのパーソナリティが「皆さん、覚えていますか。風の時代のことを。来週はその話をします」と語りかけてくるではありませんか。

もうこれは、風を信じるしかない。

皆様も、この話に感じるころがあったなら、良い風に吹かれる兆しかもしれません。ちょうどこの文章を書いている今、日本代表がクアアチア相手に死闘を繰り広げています。8強入りに手応えがあるなんてすごい! 新たな時代の風、やはり吹いていますね。

くりき しょうこ
功力 聖子

日本橋経済新聞 記者

「父の戦争 娘の戦争」

私が19歳の時(1980年代)、大学に入学。勉強もそこそこに、休講になれば「ぴあ」でチェックした名画座でオードリー・ヘプバーンに心酔、仲間たちとテニスを明け暮れ、週末はヨットで潮にまみれていた。

大正13年生まれのお父は学生だった19歳の誕生日(1944年12月)に召集令状が届き、北支へ派兵された。最前線に出る部隊だったが、病に倒れたお父は退院後、士官の使い走りをさせられたおかげで九死に一生を得た。

終戦を迎え帰国のため貨車での移動中、お父は席を代わってほしいと頼まれ、別の車両に移った。お父が元、座っていた背囊の下に手榴弾が仕掛けられていて、それが暴発した。席を譲ったためにお父は命拾いをしたが、代わって欲しいと頼みにきた人は気の毒だった。

私が20歳だった時、雑誌の取材で渡米した。ボストン茶会事件のあった公園で老婦人からいきなり襟首を掴まれた。聞き取れたのは「日本」「パールハーバー」「息子」「死」。心の痛みは消えないのだと身に染みた。

戦争について決して語らなかったお父が90歳を過ぎて急に「戦争はいかん、絶対はいかん」と語り始めた。最後に子、孫に伝えたかったのかもしれない。今も戦争はある。紛争も各地である。人々が一番考えなければならないのはどうしたら戦争が終わり、二度と起きない社会を作れるか、だと信じている。

こうやま こ
高山みな子

勝海舟玄孫
著述業

スーパーヒーロー来たれ!

ヤクルトの村上、ロッテの佐々木、やっぱりエンゼルスの大谷。漫画の世界の話を、次々と実現してくれるすごい選手が、よくもまあこんなに現れますね。(当然に会ったことも、ましてはしゃべったこともないですが…)3人とも、えらく真面目そうで、吸収力があって、人間力が半端じゃない!感じがします。このあたりが、異次元アスリートの共通項なのでしょうか?誰かが、プーチン大統領にこの3人の爪の垢を煎じて飲ませてあげて欲しいです。政情不安(この先もどうなることやら)がトリガーとなった物価高・エネルギー高・食糧難…この先の景気には何ひとつ良い材料が見当たらないですね。国際平和の舞台でも、漫画のようなスーパーヒーローが誕生してく

れると良いのですが。とにかく、2023年は昨年よりも少しでも世界が良い方向に変わり、希望の光を見出す一年になることを切望してやみません。二人の子供の寝顔を見るたびに将来が不安になる…こんな状態が早く終わって欲しい!そのために、少しでも何か自分にできることを考え、寛容さを持ち続ける1年にしたいと思います。

ごとう あきひと
後藤 昭人

(株)ハルメク・エイジマーケティング

温故知新

通園バスに園児が取り残されて亡くなるという痛ましい事故が相次いだ。各自治体の調査でも同様なヒヤリハット事例が多々あるというからゾッとする。

マスコミは、国の安全基準がない、通園バスの安全マニュアルがないと報じるが、マニュアルを作っても、それで何かが変わることなどないことは現場が一番よく知っている。

TVでは園児にクラクションを鳴らせと教える園を紹介していたが、バスに取り残されることを前提とするのは間違いである。事故を起こした園の登園管理システムでは女兒が登園したことになっていた。たとえセンサーをつけ、通報しても、それを確認し、対処しなければ、どんな設備・システムも意味をなさない。幼稚園の実情を考えれば、簡単に誰でもすぐに

でき、低コストかつ完璧な仕組が求められる。

アメリカにはバスのエンジンを切るとブザーが鳴り、最後部にあるスイッチを押さないと解除されない仕組があるという。半世紀以上前、指の切断事故が多発したプレス工場が採用した両手でボタンを押さないと機械が作動しない仕組＝フルブルーフ（バカよけ）と同じである。

技術は進歩しても知恵が退化する、そんな時代には現場の知恵・改善とは何かを教えてください。オールドIEの素養が重要だろう。温故知新。

こまつぎさき まさはる
小松崎 雅晴

(株) エム・ピー・アイ
代表

新しい時代 web3「DAO」を感じた年でした！

今年は、やっとコロナ前の日常に戻れる兆しを感じて、来年からは明るく伸び伸びと、思っていました。が、経済は失速しそうで、簡単にいい状況にはならないのかなと考える、年末です。

私が、感じた今年の大きな出来事は、なんと言っても NFT「Nouns」の存在ですかね。今年になって、さらに NFT という言葉を聞くようになり、ブロックチェーンに踏み込むことはなかった私ですが、避けて通れないと、ついに感じた年でした。

「Nouns」は、自動で生成される NFT が毎日オークションされて DAO にお金 (FT) が入る、という Web 上の仕組。みんなが所有する大金を NFT 所有者たちで使い道を決めて、と、なんともこれまでの常識では理解できない出来事が現実起こっています。その世界は、それも現実、リアルな世界も現実、という複雑というか広大というか、目に見えて

いる世界だけでない世界は存在するのだという事実です。

そして、コロナがあってリモートでの仕事が定着し、これからの働き方は、会社に拘束された働き方だけでないことを多くの人が考えたと思います。私も会社の経営者として、これまでと次元の違う革新が起こることに対して恐怖と期待一杯です。

1995 年からインターネットに接してきて、web2.0 型のソーシャルアイドルである「notall」を創り、共創を超えた、次世代 web3.0 で、分散型自律組織の時代となった時に、会社はどうなるのか、楽しみは尽きません！

ころすえ たかし
頃末 敬

(株) ワロップ放送局
代表取締役社長

失われた 30 年。移動体験の再デザインを

この 30 年間に駅のホームにはドアが設置され、ブザーが発車サイン音に変更された。一方、65 歳以上の割合は 1990 年の 12% から、2020 年は 29% まで上昇。2040 年に 38% となる。身体障害者も 1991 年の 272 万人から 2019 年は 436 万人に増加。ハード面のバリアフリー・ユニバーサルデザインは浸透したが、駆け込み乗車はむしろ増加する印象だ。

脳は否定文を理解できないとも言われる。「駆け込み乗車をするな」という言葉が逆に誘発している可能性すらある。課題が解決しないアナウンスよりも、安易に駆け込む人の行動変容を期待して「ホーム・通路では前を向いて歩く」ことを肯定して伝える必要がある。

身勝手な行動は弱者・健常者へのバリアになる。車両事故とは異なり重傷や死亡は少ないが、歩行時の外傷でも介護や認知症のリスクが高まる。あらゆる人の社会参加を実現するには移動の自由と安全の確保は重要だ。この観点で発車サイン音やアナウンスを見直し、交通機関は利用者中心の移動体験を新たに再デザインすることが不可欠だ。利用者の暮らしの向上を目指して、高齢化する社会の持続可能性を高めることが「世間よし」である。

さがみ とおる
佐上 徹

医師・労働衛生コンサルタント

「なくす」ことを考えることで生まれる発明

コロナ禍は「オフィス不要論」を生み出しましたが、近頃はオフィスは必要であるという意見が盛り上がりを見せています。

しかし私は、その理由として挙げられる「偶然の出会い」という要素は、実はオフィスでなくても代替可能であると考えます。オフィスに出向くよりも、多様な人が集まる交流コミュニティ（MCEI のような）に参加することのほうが「タイパ」が良いかもしれません。

私が考えるオフィスが欠かせない理由は「非言語コミュニケーション」です。活発にリズム良くアイデアを出し合う議論には、相手の一挙一動をみながら、今の発言の裏にある想いはどこにあるかなどの感情に関する情報を得る必要があるからです。

しかし逆に言えば、この要素をなんらかでデジタル的に補完できるならオフィスは不要になるのかもしれませんが。

オフィスというモノにこだわらず、オフィスに求められる価値（コト）に注目し、オフィスに代わる新たなモノの市場を生み出すことこそが、オフィス業界のプレーヤーが持続的に成長する道なのではないかと考えるこの頃です。

さかもと たかひろ
坂本 崇博

MCEI 理事
コクヨ（株）
働き方改革プロジェクトアドバイザー

高校生の職業観

「前職はブラック企業でしたか？」

転職の理由は数えきれないほど質問されてきたが、高校生はブラック企業の質問も好きである。職種よりもブラック企業が否かを仕事選びの最優先事項にしている生徒もいる。

私が仕事をしている時間だけみれば、前職も現職もホワイトとはいえないだろう。しかし、授業の改善や進路指導など、生徒にベクトルが向いた仕事に時間がかかっても不満は少ない(別の不満は山ほどあるが…)。むしろ、時間が制限されれば、授業の質の低下や自己成長の鈍化といった不満や不安を感じてしまう。

前職時代、睡眠時間を削って作成した提案書を夕方の打ち合わせで上司に見せたらボロクソに言われ、「俺なら明日の朝までに作り

直すけどな」という捨て台詞に何も言い返せず、徹夜で提案書を作り直したこともあった。現在となっては幾多の経験が成長の糧となっている。

勿論、ブラックな働き方を推奨したいわけではない。ただ、生徒には仕事の本質や自己成長について考える問いは投げかけるよう心がけている。

試行錯誤の毎日だが、私が関わった生徒が数年後、数十年後、どのような仕事をして“働き方”についてどのように語るのか、現職の楽しみの1つである。

さとう こうじ
佐藤 紘司

茨城県立高等学校
教諭

「好き」を仕事にすること

「人の家を片付けようなんて、変わってまずね」

私達インブルームのお片付けコンシェルジュ®にとって、それは誉め言葉。「さあ！どうお片付けしようか！？」と思う事お客様宅で張り切る毎日。そんな時、好きなことを仕事にできる幸せをしみじみ感じる。個人でお片付けをお仕事にする方が多い中、整理収納事業を会社として立ち上げてくださった野村社長に心から感謝している。

私がお片付けを好きになったのは母の影響が大きいと分析する。お料理や手芸が得意な家庭的な人だが、お片付けは大の苦手。そんな母に代わり、家の中を整えることが遊びになっていた。試験前夜に模様替えを

して現実逃避をしていた学生時代、設計士になろうと決めた。その後、ゼネコン企画設計室でマンションの間取り設計を担当してきた。その経験が、今活かしている事も幸せを感じている。

整理収納サービスを立ち上げて15年のインブルームが満を持して新サービスを始動する2023年。益々、「好きを仕事に」を全うできる自分でありたい。

しのはら きよこ
篠原 清子

インブルーム(株)
営業企画部 マネージャー

作り手を守る仕事

どんな商品にも作られた理由があります。理由が需要と一致すれば、商品は売れます。定番化すれば、模倣品の登場もあり得ます。

模倣品は、往々にして低価格で勝負を挑んできます。品質や意匠に大差がなければ、充分に分もあります。

模倣品の流通が市場を活性化してくれることもありますから、その存在を否定は致しません。然し乍ら、本物を凌駕する模倣品は戴けません。

過去に、呉服の販促計画立案の依頼を戴いたことがありました。大量生産と素材調整によって低価格を実現した商品です。私は、この機会に老舗呉服店のご主人からお聞きした話を、今でも仕事の指針としております。

「売るだけが、私たちの仕事ではありません。作り手を守ることも、私たちの仕事です」

作り手によって受け継がれた本物には、永い歳月をかけて磨かれた美や技が宿っています。本物を模倣するのは簡単ですが、本物を生み出した力を模倣するのは簡単ではありません。その力が絶えてしまえば、再興は容易ではありません。模倣品も手本を失うことになります。

たとえ効率的でなくとも、作り手を守ることを心掛ければ、本物の価値を、残し、生かし、育て、利を継続する仕事となるのです。

しまさき たくや
嶋崎 琢也

(株)スパート 経営戦略部
代表取締役

行動

この数年、改めてつくづく思うことがあります。行動が重要ということ。

様々な場面で成果を上げるために行動し続けるとおもいもよらなかつたご縁がつながったりする。この瞬間は楽しいですね。この感覚は誰もが経験していることではないでしょうか。

しかし、人間は怠け者の為、今日は休んで明日から行動しようと思ったりする。そこが勝負の分かれ道。また、誰でも1日は24時間で平等ですが、結果は大きく違ってきます。

そう考えると、マーケティングにかかわる人間としてもっともっと行動していく必要があります。なぜなら、成果を上げている方は行動をして大きな失敗もしている

思うからです。世の中、成功に注目しがちです。今後、もっともっと MCEI の会員として行動して、世の中に価値を提供していきます。

最後に個人的にリアルでお会いしてお互いの熱量を感じながら仕事をするのが好きです。一緒に行動していきましょう！

しまじ たかひろ
嶋司 貴裕

MCEI 理事
(株) TVC
常務取締役

新しいビジネスの登場を期待！

三越の源流が江戸・日本橋に1673年に開業した呉服店「越後屋」。その商法は斬新だった。創業者の三井高利は得意先に商品を持ち込むのが通常のところ、店頭で売る「店前（たなさき）売り」を導入した。あらかじめ高値を設定し、値引き交渉前提で売るのはなく、「現金掛け値なし」の定価を設定し、現金払いによる商売も始めた。

それは元禄期の少し前のこと。消費の主役が大名家や武士から町人に移りつつあった時期だった。越後屋の登場により、目利きや値引き交渉ができない庶民でも、呉服を納得して買うことができるようになった。

越後屋の誕生と同様に、実は小売業の世界では「3」のつく年に新しいビジネスが

誕生している。顧客が自ら商品を選び、レジで精算するセルフサービス。果物商を営んでいた紀ノ国屋が東京・青山で導入したのも1953年だ。日本初のアウトレットモールの開業は1993年。新型コロナウイルスの影響が残り、物価高が続くなか、果たして2023年はどんな新しい小売りビジネスが誕生するだろうか。

しろとり かずお
白鳥 和生

日本経済新聞社

コロナ禍で止まっていた「いす-1 グランプリ」が復活の兆し！

いす1GPをご存知だろうか？商店街をせき止め、キャスター付きの事務イスで、公道を爆走する町おこしで始まったイベントです。なんと、全国各地で開催され、海外メディアの掲載や、海外レースもあるほど！今年は各地で復活して、全米紙usa todayでも取り上げられています。おバカなことを大のオトナがマジで取り組む楽しさは伝播していきますね。SNSや動画も多いので是非検索して見てください。そして参加してみてください。地元の企業や若者が一緒になって取り組み、町の賑わいを取り戻そうとする活動と、「イスが壊れるか？己が壊れるか？」と言われるシュールなレースのギャップが最高です。イノベーションは「よそ者・若者・バカ者」からを体現するイベ

ントにぜひご注目ください！！

最後に、MCEIのSNS活性化で始まったプロジェクト「もしエム」もぜひチェックしてみてくださいね。

「も」っとMCEIを楽しみたい人はぜひ！

「し」っかりと、SNS発信の

「エ」ッセンスを実践から学べる

「ム」っちゃ意義深い活動です。



しろま けんいちろう
城間 健市郎

コクヨ（株）

KOKUYO いす1レーシング監督

尊敬するリサイクル推進者

私の知人で東京都の離島・神津島に住んでいる人がいる。彼は廃棄物や島に漂着した物を修理し、新たな命を吹き込み再利用することを生き甲斐にしている。さらには、再起した物を売る訳でもなく必要とする人に提供するのだから、徹底的なりサイクル推進者として私は頼りにしつつ尊敬している。

物を作るにも焼却するにもエネルギーを必要としCO₂の排出につながるのだから、再利用する事は最小限のCO₂排出となることに間違いはない。

先日は漂着した2人乗りカヤックの修理を進めていた。岩にぶつかり穴が開いていたのだが、持ち前の創造力でその穴を塞ぎ、観光に来た人を連れ綺麗な海に出る楽

しさを経験して欲しいと話していた。決して自己満足のリサイクルではなく、リサイクルの大切さも伝えたい行動なのではないだろうか。重要なことは、「廃棄物」－「再起の想像力」－「活用方法」が明確でなくてはならないことだ。

2050年までのカーボンニュートラルに向け、2030年までのカーボンハーフをどのように行動しクリアするようになるのか、他人ごとと思わず個人個人が具体的に考えなくてはならない時期にきていると思う。

すがの きよし
菅野 潔

(株) 興栄社
代表取締役

初心に帰る秋

6月より3年半在籍した開発部を離れ、営業部へ移動となりました。開発部で熟考を重ねて作り上げた野心的な製品を市場に試験投入した後、軌道に乗せるための活動を主任務とした営業復帰でした。

しかし物事はそう思惑通りに運ばないもの。時を同じくして「重要なお客様との接点」であるお客様サービスの担当2名が同時に職場を離れると言う異例の状況が発生してしまいました。

電話を受ける「カスタマーサービス」は、一旦お客様より受け止めた事案を各現場に回して正確に回答する事が基本ですが、直営店にあるサービスカウンターでは製品品質の相談、新製品の要望、製品の修理（或いは修理受付）まで、実に多様な案件にその場で

対応しなければなりません。40年前の入社時、まず直営店に配属されてお客様サービスを担当。時が流れ、営業を経て開発部に移ってからも週に1日は店頭に立ち、お客様の声を伺って来た自分に白羽の矢が当たった次第です。最初は時間的な自由が利かなくなる事に抵抗を感じはしましたが、良く考えて見ればとても良い新製品の販促や開発指針のリサーチが出来ると思い直しました。10年程MCEIで勉強させて頂いたマーケティングの知識、感覚は、まだこれから暫く役に立ちそうです。

せき まさひろ
関 昌弘

(株) カトー
営業部

20 世紀の終わりと 21 世紀人

2022 年も数多くの著名人が亡くなった。見返して、この方も今年だったか…と、もっと昔だと錯覚していたことに気付くくらい、あまりにも多くの方が亡くなった。特に象徴的なのは、8月に亡くなったゴルバチョフ氏と、9月に亡くなったエリザベス女王だ。21 世紀に入ってもう 20 年以上経過しているのに、自分はまだ無意識のうちに 20 世紀の延長線上を生きていて、その延長がもう終わるのだと思い知らされた。

自分のペースは 20 世紀に形作られている。そう思って生きてきたが、改めて振り返ってみれば、実は既に 21 世紀を生きた時間が、20 世紀を生きた時間を上回っていた。私自身はもう「21 世紀人」になっ

ていた。私より若い皆さんはもっと早く、21 世紀を生きた時間が人生の過半となる「21 世紀人」になっているし、2001 年に降に生まれた人は最初からだ。また、私より先輩の皆さんには、そのタイミングがこれからやって来る。この視点で見れば、なんと先輩・後輩が逆転する。年下の先輩 21 世紀人と、年上の後輩 21 世紀人となる。人生の先輩からも学び、21 世紀人の先輩からも学ぶ。人生の後輩にも教え、21 世紀人の後輩にも教える。そういう者でありたい。

そ だ まさひろ
曾田 昌弘

製造業

新規事業開発を成功させる“共通言語”

「新規事業開発を成功させる要因」とは何でしょうか？

私自身その要因を探りたく、700 名強の新規事業担当役員〜リーダー層へ新規事業開発に関する調査を実施しました。結果を「黒字化に至った事業」と「赤字もしくは撤退した事業」の切り口で分析したところいくつかの点で差がありました。

顕著な差の 1 つが組織としての“共通言語”の有無です。黒字化に成功している人ほど組織に共通言語があり、赤字・撤退している人ほど共通言語が不在と回答しています。

では共通言語とは何でしょうか？

フレームワークや方法論もちろんなのですが、組織内で用いられる 1 つのワード・概念も共通言語となります。

ある企業の役員とディスカッションさせて頂い

た際に、その方は『顧客課題』の理解が大事だと仰いました。その翌日、部下の方々に『顧客課題』とは何ですか？とお伺いしたところ、「ニーズ」「抱える悩み」「ペインポイント」「ウォンツ」と様々な回答が返ってきました。『顧客課題』というワード 1 つとっても、その意図するところが共通化されていないため、組織として同じ目線での効果的な検討を妨げてしまいます。

改めて言語とは文化であり、組織を作り上げる土台であると認識しつつ、23 年も新規事業の成功に必要な“共通言語”の実装をサポートしていると考えております。

だいたいじ かづよし
大道寺 一慶

メルセネール（株）
代表取締役

ほんとうにマーケティングが必要な時代

最近調べてみたいことがあります。日本企業はどれだけマーケティングを活用できているのか、ということです。

マーケティングという言葉がアメリカで生まれてから早 100 年です。日本は営業文化の国、マーケティングチームが戦略を考えて営業が実施するアメリカと比較すると、日本ではマーケティングは機能しづらいこともあるかもしれません。

しかしこの数年、変化や不確実性が充満した VUCA の世界に私たちは生き、息をつく暇もありません。マーケティングの基本は外部環境と内部環境の理解とすり合わせです。このような時代である今こそマーケティングがより一層活用されるべきだと私は考えています。外部環境を知り、今の

社会、未来の社会に何が必要か、自分たちが持つものだけから考えるのではなく、顧客のジョブと自社の資源の関係性を考慮して価値を生むものを考えそれを事業化する、例えば Zoom のような、それはマーケティングの力があればこそ達成できることだと私は思っています。

今、日本企業は多くの苦難にさらされています。果たしてどのくらいの企業がマーケティングを活用できているのでしょうか。それを知りたいし、もっと活用を推進できるようにになりたいと心から思います。

たかい じゅんこ
高井 十瑚

(株) 太平洋コンサルタント
営業推進部

「メールに現れる個性」

ここ数年、在宅勤務が増えて社内のコミュニケーションの方法も随分変わってきたように思う。通勤時間が省かれて喜ぶ人がいる一方で、部下の様子が分からないとか、周りの反応が遅いことに苛立っている人も多いのではないだろうか。

以前なら隣にいる人に話しかければ済んだものが、メールを介して連絡することが増えた分、すぐにメールボックスが一杯になって送受信できなくなったりするのは困ってしまう。だが、それよりも困るのはメールでのコミュニケーションは会話と比べて本意が伝わりづらい、曲解されることが多いことだ。・途中経過を省いて結果だけ報告してくるメール・感情を交えた長い文章で何が主題か分かりづらいメール・丁寧だが、かえって要点が掴みづらいメール・理路整然と必要なことだけを書いて、ちょっと冷たい感じのメール
私は日本ライフキャリア協会で「個性認識学」を伝

える仕事をしている。個性認識学では、人のメールから、その人の個性やその人が人生で大切にしているのまで見えてくる。そして、その人とはどのようなコミュニケーションが必要か、どのようなチームビルディングが効果的かのヒントが隠れている。人はメールで要件を伝えながら、同時に自己紹介をしているとも言える。

2023 年とはどのような年になるのだろうか。コロナは収まっても、働き方はコロナ以前には戻らないだろう。如何にテクノロジーが発達しても、それを使うのは人間。人の和を創るテクノロジーを発達させるため、努力、研鑽を積む所存だ。

たかい しんじ
高井 信二

一般社団法人日本ライフキャリア協会
理事



「VUCA」の時代

今の時代の総称として、「VUCA（ブーカ）」の時代と言われています。現代は、テクノロジーの進化によって、あらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増し、将来の予測が困難な状況にあることを意味しています。まさにグローバルの流れに目を向けても、ウクライナ戦争をはじめ、さまざまな国の政治の先行きは不透明です。さらに、新型コロナウイルスの流行や、地球温暖化に伴う気候変動や異常気象、台風や地震といった災害など、予測が困難な事象が次々と起こっています。また、日本や先進国では、少子高齢化が深刻な問題として取り上げられています。今までやってきたことやスタンダードだと思われてきたことが、ここきて崩れていっているようで、全てを見通すことは難しいでしょう。

そしてこの VUCA の時代において、近年注目されているのが、「OODA（ウーダ）ループ」という手法です。

- ・ (Observe) 観察する：市場や顧客など外部環境をよく観察し、「生データ」を収集する。
- ・ (Orient) 状況を理解する：集めた生データをもとに、今何が起きているのかを把握・理解する。
- ・ (Decide) 決める：理解した状況に対して、具体的な方針やアクションプラン

ンを決定する。

- ・ (Act) 動く：プランをもとに、実行に移す。

最初に計画することから始める PDCA と違い、OODA ループは観察と状況判断から始まり、そしてそのフェーズを重視します。何が起ころか予測不可能な VUCA 時代には、全てを計画通りに行うことは難しく、現場で状況を的確に判断し、柔軟に対応していくことが急務だということでしょう。

「不測の事態に備える」のではなく、「不測の事態に迅速に対応する」ことが求められるということを考えると、スピード感が最も重要だと思います。「予定通り」に進めることが善ではなく、いかに「予定外」のことを迅速に実行に結び付けるか。しかも「当たる」確率を高めて。今の時代に対応するためには、「最速不易流行」が必要なのかも知れません。

たか しょうこ
高津 尚子

MCEI 副理事長

日本製紙クレシア（株）

営業推進本部長兼マーケティング部長

「ワクワク」はどこへ

最近のヒット曲はイントロが短いそう
だ。平均 7 秒。それ以上になると、退屈してスキップ（先に飛ばす）してしまう人が増えているらしい。歌のない間奏もスキップ防止で短め。「ギターソロは必要か？」などと言う論争が巻き起こるほど、歌詞のない部分が「無駄」と思われている。

長いイントロでも、好きな曲だと「この曲キターー！！！」と興奮して、最初の歌詞が始まるまでどんどん昂るあの何とも言えない高揚感。間奏のギターソロや曲調変換でもう一度気持ちを盛り上げ、そしてエンディングで一気に昇華する。

この過程が好きな私にとっては、実に「もったいないなあ」と感じてしまう。

ライブであれ音源であれ、アーティスト

が作った曲を聴きながらその人と一体になれる時間は、少しでも長くあったほうがワクワクすると思うのだが、皆さんはいかがだろうか。

さて、今日もイントロ 1 分超えの大好きな曲をお供に、仕事場へ向かおう。

たかはし あきこ
高橋 麻子

MCEI 東京支部

事務局

限りある時間の中で

今年は自分が予想していたよりもはるかに多くの経験をし、挑戦し続ける一年でした。大学では、実践的な授業を通じ、ホスピタリティやダイバーシティ、インクルージョンについて学んだり、エンターテインメントを一から作り上げたり、ボランティアとしてピアサポートをしたり、学内行事の実行委員を務めたりと幅広く活動しました。学外でも、アルバイトに精を出したり、ギターを始めたり、毎月本を3冊以上読んだり、毎月ライブに行ったり、英語や知的財産、世界遺産の勉強を試みたりと充実した日々を過ごせていたと思います。

しかし最近、限りある時間の中で、取捨選択して深掘していく必要があると感じています。私はすぐに様々なことに興味を

持ち、行動してしまうため、広く浅く物事に取り組んでいるように感じて充実感が薄れてしまっていると思うのです。多様な経験を積むことも大切ですが、1つの物事に対して真摯に取り組み、経験したことによってどのようなことが得られたのか考えていきたいと思います。

来年はより充実した一年になることを願って、取捨選択するとしても自分が楽しいと思える選択をしていきたいのです。

たかはし まひろ
高橋 真優

産業能率大学
経営学部 2年

『思考は現実化する』 by ナポレオン・ヒル

ベトナムから日本に一時帰国した際、入国時にまさかのコロナ陽性が判明し、1週間ほどホテルで強制隔離となってしまいました。隔離中は特に仕事以外にやることもなかったため、実家の棚に眠っていたナポレオン・ヒルの名著『思考は現実化する』を読むことにしました。

本書では「まず、はっきりとした願望や目標を持つことからスタートせよ」と書かれていて、その次に計画を立て、そして実行するという、至ってシンプルな教えが記されていました。しかしながら、ギラギラと欲に満ちた東南アジアの若者とは対照的に、日本の平成時代に生まれた「ゆとり世代」の自分にとって、この「願望を持つ」という出発点が意外にも難しいことに気づ

かされました。

私は今年4月に会社員から独立し、今はベトナムで日系企業のWEB集客を支援する仕事をしています。この本を読み終わった後に「もう少し仕事と稼ぎが欲しい」と願って行動を試みたところ、その願いはあっけなく叶えられてしまいました。なんだか拍子抜けでしたが、ホテルで1週間缶詰にされた生活も無駄ではなかったと、この本に感謝をしました。次はもっと高い願望と目標を設定してみようと思います。

たかはし りょう
高林 凌

Vietnam Web Consulting

脱金太郎飴

同じもの・同じサービスにそれなりに需要があり、それを売ってそれなりの売上になっていた時代。会社の必要とする優秀な社員には見本となる型があり、その型にはめる教育によって「同じ優秀な人間」をたくさん育てることで、安定した収益を上げることができていた。

世の中のニーズが多様化した現在、それに合わせて各企業は商品・サービスを変化させてきているが、売るものだけでなく会社自体の本質もそれに合わせて進化していないといけない。

昔は経験を多く積んだものほど優秀であり、どの現場・世代においても経験が成功のための重要なファクトだった。

多様化した今、次々と出てくる変化にと

んだニーズに過去の経験を盲目的に重んじ対処することは危険である。成功経験者は自分が予想していない新しい感性、新しい発想に触れたとき、既存の固定化した価値観や自負に縛られているとそれに違和感を感じ、反発してしまう。

新しい発想・新しい感性こそが、これからの原動力であり、育てていくものである。もしそれが現実とのギャップに身動きが取れなくなっていたら、その時こそ経験の引き出しが必要なきときではないだろうか。

たけうち よしたか
竹内 仁孝

MCEI 理事

(株) 千修

営業部 アカウントディレクター

「今までの専門家」「現在の専門家」「今後の専門家」

従前からの「専門家」定義は「物事を特化し深く掘り下げる研究・取組み」でしたが、各分野の専門家が集まり課題解決を図るプロジェクトや、細分化し掘り下げた各項目から全体像を見る取組みは、要素還元主義のとおり混乱のみならず事態悪化を招いています。

現在そして今後の専門家は、「個別最適」「全体最適」を満たす能力による『融合マネジメント』即ち「付加価値創造」「相乗効果向上」を必然としています。

新時代の専門家とは、従前の専門性に加えその周辺分野にも詳しい資質、コネクト(つなぐ)からプラットフォーム(場)への導入、そして立体的・四次元的発展の創造、新製品(商品)・新サービス・新シス

テム開発や地域開発、グループ企業の活性、新事業開発などを成功に導くスペシャリストでゼネラリストです。

市場規模縮小・業種衰退時代は、成長・発展に導く、セオリーと実践の資質・能力・教養・文化を身につけた『人財』育成が重要な所以です。

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

対策の本質は何か

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…。 昨年の百人百語の書き出しである。それを踏まえての2022年に向けての反省は「身体をいたわること」であった。

2022年を振り返ると、コロナ感染から始まり、終始寝不足状態、毎日長時間パソコンと格闘し腰痛再発…と身体が悲鳴をあげていた。人間はつくづく学ばない動物だと感じた（私が学ばないのか…）。

そうした私の2023年に向けての公約は「免疫力をつける」こと。丈夫な身体になり、風邪をひかない、病気にならない、を実践したい。そういう想いを新たにもって新聞やテレビをみると、いままではまったく気

にならなかったが、サプリメント、しじみ汁、すっぽん…そういう広告って本当に多いのだなと感じてしまう。それだけニーズがあるということか。さて、自分にとってどの商品が良いのかをしっかりとチェック、と思いテレビを見ると、ついつい商品についてよりも宣伝方法に目がいてしまう。いかんいかん、その繰り返し。結果、やはり早寝早起きでの睡眠時間の確保、暴飲暴食の抑制、適度な運動といった基本事項に落ち着いた年末、今日この頃である。

たなか あきお
田中 彰夫

産業能率大学
経営学部 教授

データサイエンスとヒューマンセントリック

昨今、企業経営においてデータを元にさまざまな判断を行っていくことは、日本でも定着してきたと考えていい。ただ、データを使い、分析し、仮説を立てるというフェーズ毎に、少々気になることがある。それは、各フェーズで人間の考えが客観的に利用されているかということだ。ややもすると、数的な評価に主軸をおいて、人間の考えや知見が組み合わさっていないことも散見される。ある企業において、AI（人工知能）が出した結果だからというだけで間違いないとして、人間の考えが異論として存在しても深く検討されなかった、という例もあった。

AIや分析を否定するものではない。しかし、人間の考え、何より実行時点では人間自身が、その中心として位置付けられる検討を

することが重要だ。その上で、データ分析からの結論も組み合わせていくことが肝要である。それらのことが結果としてデータの価値を高め、人間、あるいは組織への様々な判断結果の浸透も容易になるのではないか

ヒューマンセントリック的思考は、データサイエンスがビジネスをより効率よく実行するための大切な考えではないだろうか。あたかも対峙するように考えられるかもしれないデータサイエンスとヒューマンセントリック。この2つが融合することは、間違いなく非常に重要なのである。

たなか やすひろ
田中 康寛

田中リテールマーケティング合同会社
代表

新しい「中抜き」に思うこと

世が変わると言葉も変化する。最近、意味が変わった言葉が「中抜き」だ。

もともとは、重層構造の取引の途中を飛ばすこと。「メーカー→卸→小売」という取引の卸を飛ばして「メーカー→小売」の直取引にすることで、利益の確保や低価格販売を実現する方法である。

ところが最近、国や自治体などからの受注を外注に丸投げして利益だけ抜くことを「中抜き」と表現する。最初に見たのはネット掲示板だった気がするが、今ではメディアでさえこちらの意味で「中抜き」を使うようになってきている。

外注自体は悪いことではない。手を動かさなくとも企画や調整や管理など必要なことはある。何より、トラブルの責任は元請

会社にかかってくるので、リスクの対価として利益を得ることは当然だ。

しかし最近の「中抜き」は、利益は得るが責任はとらないのが普通になっているように見える。責任がとれない専門外の企業が仕事を受注していることも少なくないようだ。

もともとの中抜きは、業界には都合が悪くとも、消費者に低価格という利益をもたらした。しかし、新しい「中抜き」が国民に利益をもたらすことはないだろう。

つじい けいさく
辻井 啓作

(有)ともえ産業情報
取締役社長

「やりたいを見つける」のは案外難しいこと

今年は大学4年ということもあり、より自分の将来について深く考える時間が多かった。そして自分は何をやりたいのか？ 成し遂げたいと心から思えるのか？と深く考えた。幸いな事に大学生期間で多種多様な経験を積んだ甲斐があり、なんとか社会人に出るまでに自分なりの答えを見いだすことが出来た。けれど同時に“やりたい”を見つけることはこんなにも難しいことなのかとまじまじと痛感させられた。多くの人は人生を幸せになるために仕事にはやりがいを求める。けれど実際その“やりがい”を見つけられる人はそう多くはない。けれど「“やりたい”は日々アップデートしながら、毎日の中で“これに熱中したい！”を探し続けることが人生を豊かにするので

はないか？」と思うようになった。

Life is Journey ともいうように人生は冒険のようなもので、計画的偶発性とも言われるように意味の無いものもいつか一本の線で繋がるモノ。未来のことなどわかるはずがないのだと思う。大切なのは「今を精一杯後悔なく生きること」。そう思うとスッと就活含めた将来選択が楽になった。そしてこの12月。僕は大学院進学を蹴って、就職の道を選んだ。自分の人生に一番責任が持てる人生選択をした。

とうかい りゅうき
東海 龍宜

名古屋大学
工学部 4年

デジタル時代にどう向き合うべきか

20世紀後半からデジタルの時代と言われ、社会人生活の中でその変遷を体感してきました。前職まで長年、事業会社でデジタルマーケティングやDX化を推進する立場に関わってきましたが、現職では逆に事業会社をご支援させて頂くようになり、デジタル時代の向き合い方について、見方が変わりました。

なぜ、どのように変わってきたかですが、少し現職の話を見せて頂きます。「データによって人の価値を最大化すること」をミッションにしている会社です。抽象度の高いものなので、共感しつつ、バックグラウンドが異なるので、捉え方はそれぞれ、社内、時にクライアントの方ともディスカッションすることがあります。「人の価値」を私なりに解釈すると、「自社の顧客にとっての価値を思

考すること」と捉えています。時代の変遷で、求める価値は変わるものの、価値を提供することは変わらない事業の営みです。

デジタル時代は、「何かを導入すれば答えを出してくれる」と誤った理解から、ここが見落とされているのではないかと考えています。

道具としてデジタルを使い、思考する「人の価値」を高めることがデジタル時代の向き合い方なのだと感じている今日この頃です。

とくやま まさみ
徳山 正実

(株) プレイド
Sales Director

ネアンデルタール人の遺伝子

700万年前にアフリカでチンパンジーと共通の祖先から分かれて人類が誕生した(猿人 サヘラントロプス・チェデンシス)。200万年前にホモ属が登場した(原人 ホモ・エレクトス)。そこから2~30万年前にわれわれの直接の先祖である現生人類(ヒト)のホモ・サビエンスが登場した(新人)。しかし、別系統でいくつもの人類が出現していた(旧人)。ネアンデルタール人はその一つである。6万年前にヒトはアフリカからユーラシア大陸に拡散していった。日本列島に到達するのが約3万年前である。この時期、ネアンデルタール人、デニソワ人、フローレス人などヒトとは別系統の人類がヒトと共存していたようである。そして、ヒト以外の人類はすべて滅んだ。なぜ、ネアンデルタール人たちは滅んだのか。これは人類史上の大きな謎である。

今年のノーベル賞の生物・医学賞はドイツのス

バンテ・ペーボ氏が受賞した。ネアンデルタール人の遺伝子情報を解読した(デニソワ人を発見した)。現生人類の遺伝子の中には1~4%のネアンデルタール人のそれが入っているという(アフリカ人だけには入っていない)。ネアンデルタール人はヒトによって滅ぼされたのではなく、ヒトの中に吸収されたのだろう(ネアンデルタール人はユーラシアで誕生した?)。こういう研究がノーベル賞の対象となるのは面白く、かつ嬉しいことである。

われわれは「昨日と明日」のことは真面目に考えるのだが、「一昨日と明後日」についてはSFだと言って軽んじる。

なかだ しんや
中田 信哉

神奈川大学
名誉教授

The Cenotaph (ザ・セノタフ)

2023年の大きな出来事の1つに英国のエリザベス女王陛下の崩御を挙げられる。9月19日にウエストミンスター寺院で行われた国葬は日本でも放映された。英国国教会と王室の伝統に根ざした葬儀は、荘厳で厳粛なものであり視聴者は感銘を受けたと思う。

女王陛下の棺がバッキンガム宮殿から公開安置されたウエストミンスター宮殿に運ばれる途中、葬列がホワイトホールを通過する際にチャールズ3世を含む軍人の方々が、とあるモニュメントに敬礼をされていた。過去の戦争に関連する記念碑であることは想像出来たが、調べてみたところザ・セノタフと呼ばれる戦没者記念碑とのこと。その起源は第一次世界大戦後の平和を

祝うパレードの為に建てられ、ここを通過する制服を着た軍人は敬礼が義務付けられているようだ。

女王陛下は自国の軍隊を「My Army, My Navy」と呼び、ご自身の子供たちは軍人として祖国を守る任務に就かれた。在位70年7か月の間に世界が大きく変貌する中、英連邦の君主として英国王室の荣誉と存続の為にそのあり方を時代に合わせ大きく変えられた。英国と我が国との違いを感じるようになった今年の出来事だった。

なかにし のぼる
中西 昇

富士電機(株)
食品流通事業本部 新ビジネス統括部

日本を元気に。今年はラグビー！そして我々！

2023年はラグビーワールドカップがフランスで開催される。今年はサッカーワールドカップで日本中が盛り上がったが、今度はラグビーが、日本を元気にして欲しいものだ。

前回の日本大会では「One Team」のスローガンの下、初のベスト8進出の大活躍を果たすと共に、多様性超克の大切さを教えてくれた。

その活躍で日本はティアワンと呼ばれる上位10か国の領域に何とか名を連ね、優勝候補の各国とテストマッチが組めるようになった。だが、日本はこの3年間コロナによって欧州各国や南半球諸国の強豪に較べてテストマッチ回数が圧倒的に見劣りしている。

上位各国の戦法も前回大会から明らかに進歩しており、テストマッチを重ねることは日本の実力や、対戦国に合わせた個別の戦法がど

こまで通用するのかが確認できる貴重なチャンスなのだ。今年はオールブラックスや開催国で優勝を狙うフランス、そして前監督としてジャパンを育ててくれたエディ・ジョーンズ率いる英国と対戦。未勝利に終わったが現在のジャパンの実力を確認し、手応えを感じることが出来た。

是非、ワールドカップでのジャパンの更なる大躍進＝ベスト4進出を見届けたいものだ。

そして、我々も日本を元気にするよう、各々の仕事の今を疑い、見直す中で、新たな戦法や戦略を編みだして、頑張りたいたいものだ！

なかむら ひとし
中村 均

Office NexUS
アドバイザー

家畜とジビエと人間と

3年くらい前から北海道広尾町で編集の仕事の傍ら、猟師をしている。友人達を牧場にアテンドしたときに誰かが「牛の寿命って何歳ですか？」と聞いた。「牛は家畜だから生産性が落ちてくる3～5歳くらいに殺してしまうので寿命という概念があまりない。しいて言うなら12年程度かな」と酪農家は答えた。そうか、家畜は寿命まで生きることすらできないのかとちょっと驚いた。

ジビエと言われる鹿や熊は、今も山の中で生きるか死ぬか食物連鎖に必死である。寿命まで“生ききる”ことは人間だと当たり前だけど、動物界では難しいことなんだなぁとしみじみ考えた。

東京から料理人などの来客があった。「放牧豚を見に行こう」と思い立ち、牧場につくと豚は元気に豚舎を駆けまわっていた。2日前に生まれたばかりの子豚がいるというので見せてもらうことに。案内されると、小さな小さな手のひらサイズの子豚達がお母さん豚のおっぱい

にまとまって寝ていた。豚は一度の出産でだいたい8匹くらい生まれるらしい。目の前には6匹の子豚がいた。

「1匹は外になかなか出てこれず詰まって死んでしまっ
てね、もう1匹は出てきたものの踏みつぶされて圧迫死
していたよ。お母さんは出産に疲れたみたいだねえ」。な
んとまあ2匹も亡くなっていて私はショックが大きかつ
たものの、飼主からすればいつものことらしかった。

生きるとか死ぬとか超一大事なことで軽々しく話すよ
うな内容ではないと思うが、第一次産業に携わっている
と悲しいとか辛いとか言っていられないくらいに、そん
な場面によく出会う。どう受け止めるか、どう向き合うか、
いつもぐるぐる考えている。

なかむら
中村 まや

エディター
猟師



歩き方の改善で外反母趾は抑制できるか？

◆外反母趾の原因は、①履物②筋力低下による横アーチのバランスの崩れが考えられ、特定の歩き方が外反母趾の原因になるとは現時点では考えられていないが、「つま先を外側にに向けた歩き方」と「歩隔が広い歩き方」は、母趾の内側に外側に向かう力が加わるため、外反母趾の原因となる可能性がある」と推察された。

◆外反母趾の原因となる可能性があるにもかかわらず、「つま先を外側にに向けた歩き方」と「歩隔が広い歩き方」が選択される理由は、足関節（足首）やMTP関節の柔軟性に欠け、アンクルロッカーやフォアフットロッカー（MTPロッカー）が機能しないことから、これらの2つのロッカーに代わるものとして、母趾の内側を支点とする

ロッカーのようなもの（IHロッカーと仮称）を形成して前に進むためと推察された。

◆「自然落下遊脚」（※1）と「太刀の腕振り」（※2）を使う歩き方（「足のはこびやう」の歩き方）は、足関節及びMTP関節の柔軟性が確保され、IHロッカーを使わざるを得ない状況に至らないことにより、外反母趾抑制効果を有する可能性があるものと推測する。

※1：膝及び脛骨の自然落下による遊脚二重振り

※2：前腕の力を抜いて肘を振り下ろす感覚の腕振り

なみかわ こうし
並川 耕士

関西ノルディック・ウェルネス

日本橋の老舗の品格と矜持、そして貪欲

今年は3年ぶりの「べったら市」開催で、今更興奮さめやらない日本橋です。「べったら市」の中心「竇田恵比寿神社」周辺の本町、大伝馬町界隈は江戸時代のメインストリート。当時から続く老舗も多く、特に蔦屋重三郎の「耕書堂」や「伊場仙」など浮世絵や洒落本、黄表紙の版元が、絵師や彫り師・摺師を周辺に住まわせて出版を続けた文化発信の地でもありました。

私もこうした歴史的な背景を踏まえて、大伝馬町の古いビルをリノベーションしてクリエイターの皆さんにスペースを提供しながら、この地域の文化発信センターとして活動して参りました。

この夏、ビルの所有権が地権者から某大手ディベロッパーに移行し、当地は同社が開発する賃貸マンションになると聞いています。せめて一階だけでも地域に開いた施設にする事は出来ないかと願い働きか

けてきましたが、その動きはまだまだありません。

日本橋には当地発祥の大手ディベロッパーが数社あり、それぞれ地元の文化振興に配慮した開発を行っており、そうした誠意は地元民にも歓迎されています。

江戸の大店の多くは「町会所」を通して利益の一部を飢饉に備える「お助け米」として提供するなどして、常に地域に貢献する姿勢を貫いてきました。そのことは江戸市民から尊敬と愛着を得て、店名のあとに「さん」づけで呼ばれてきたことにも現れています。

この某大手ディベロッパーにも、こうした江戸の老舗の矜持を学んで欲しいと考える今日この頃です。

にいの けいじろう
新野 圭二郎

N STUDIO 代表

世界が注目する多死先進国ニッポン

久々に順番が回ってきてマンションの理事をした。2回目の大規模修繕工事を間近に控え様々な議題を審議したが、あらためて建物も住民も高齢化の波を感じた。どちらも人生100年時代の健康寿命は重要な取組み課題だ。

我が街に限らず各地の出先でも商店街ではシャッターが目につき、郊外では耕作放棄地が目に入る。住宅街でも居住放棄と思える住居が目立つようになってきた。居住ゼロ世帯の増加。この現実を行政課題と捉えるかマーケット視点で捉えるかにもよるが、多死先進国ニッポンの課題解決ライブを世界はしっかり見ている。空き家はこの20年でおよそ1.5倍に増加したそう。倒壊のおそれや防犯上や衛生面等に問題があるとされてい

る。平成30年に「所有者不明土地の利用の円滑化等に関する特別措置法」が制定されるなど国も対策を急ぎ始めた。国土交通省によると築40年以上のマンションが2021年末で約116万軒（総数の約17%）ほどだそうだが、10年後には2.2倍の249万戸、20年後には3.7倍の425万戸に達するそう。

負資産問題は住人にとって極めて深刻だ。新型コロナに翻弄されている間に2025年も間近に迫り本格的な多死社会が到来する。世界に先駆けて日本の知恵を示したいところだと思う。

にいむら しげお
新村 茂夫

行動論理設計事務所
代表

人生年表のススメ

10月の特別ウェビナー「事務局長スペシャル」で「人生年表の作り方#1」をお話させて頂いた。「人生年表」は30年以上前に受講したワークショップで学んだ「人生企画」をベースに自分なりにエクセルで作り上げたワークシート。1年を1列にして各行に「世の中の出来事」「業務履歴」「人生三大資産」「趣味」「家族の歴史」などが記入できるようになっている。人生100年を24時間に換算して今の自分が何時何分かがわかる人生時間チャートも好評だ。「世の中の出来事」は過去現在未来の資料を元に2070年まで入れており、誕生年に応じて自動的に記入されるように関数式を入れている。一応「N式人生棚卸フォーム」として究極の個人情報ではあるが私自身の年表を記入見本につけている。

私自身年に数回、特に年末年始や夏休みなど

心と時間に余裕のある時にアップデートしてきた。「過去と他人は変えられないが、自分の未来はいくらでもデザインできる」とはよく言った「も」ので、自分の人生を俯瞰して未来の夢やビジョンをデザインするのに便利だと自画自賛している。シートをコピー「し」バラ「エ」ティ豊かな松竹梅の未来を描いて夫々のフェイスに備えるのもいい。

人生まだまだこれから!のあなた。ちょうど折り返し地点の貴君、リタイアして悠々自適の先輩諸氏もぜひトライしてみしてほしい。フォー「ム」ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

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

意義・自信・誇り・気持ち・思い・感情

身体の障害や、高齢により車いす生活をしている方を対象とした、着物の「車いす着付け」の技術取得講習を行っている任意団体の運営を、当社が譲り受けることになり、全体を見直している中で、受講した証として手渡す「修了証」を考えてみた。

一般的には表彰状の様な金色の装飾が四隅に施されており、テンプレートの文言に受講者の名前が記されたものをよく見かけますが、この講座を学ぼうと決めて、わざわざ時間とお金をかけて来てくれた受講者に、もっと敬意を払う必要があると思った。

受講後、仕事として現場に出た際に、仕事の意義・自信・誇りが持てる修了証にしたいと思った。辛い思いをした際、自信を失いかげたり、迷いが生じた時、戻るべき

ところというか、アイデンティティーの様なものとしていつか見返した時、受講しようと思った時の事を思い出せる修了証にしたいと思った。

LTV・CVR・ROI・カスタマージャーニー、人間を何かの法則に落とし込んで、意図した方向に誘導するための用語や手法が蔓延り過ぎていていないだろうか？相手も人間。気持ち・思い・感情を無視せずに、相手のことを考えることも忘れない様にしたい。

ぬまさわ ひろゆき
沼澤 宏幸

(株)好循環
代表取締役

今こそ地熱発電開発を

2022年、夏に続いて冬の節電要請がなされた。東日本大震災で多くの原発が稼働できなくなったことは理解していたが、日本の電力事情がこんなに悪いとは…。もてはやされた太陽光発電、風力発電も電力の安定供給が難しいことが分かってきた。

私は火山列島国日本では今こそ地熱発電開発を推し進めるべきと考える。同じ火山国アイスランドでは地熱発電が20～30%を占め、発電機器には日本企業のものが多く使われているという。コロナ禍、日本製PCR検査機が日本国内で使用されず諸外国において大活躍し、この企業へはフランス政府から感謝状が贈られたというニュースと似たものを感じる。アイスランドで地熱発電が普及して、日本で何故広

らないのか。

適地の多くは国立公園になっているとか、縦割り行政の弊害とかと仄聞する。国家の一大事、こんな時こそ挙国一致、縦割り行政の壁を取っ払い知恵を絞って問題解決し、地熱発電を実現すべきである。さすれば化石賞も無縁となる日が来るであろう。

のなか のぶお
野中 信夫

野中経営事務所
代表

ハノイ

ベトナムのIT企業、Rikkeisoftを訪ねて7月に初めてハノイを訪れました。元気で明るい人々の活気が溢れていました。

そもそも国民の平均年齢が断然若い。超高齢化日本とは比べようありません。道路にもホテルにもオフィスビルにもレストランや観光ポイントにも若さと熱気が横溢しています。昭和の高度成長期を凌ぐと言われる経済成長。昨日よりも明日の方が確実に輝いているという安心感と希望。日本にも昔、そんな雰囲気があったような記憶がぼんやり残っています。若者が自動車を買いはじめたので、2年前よりも街中のバイクが減ったそうです。タクシーはアプリで呼ばなければ乗れません。

Rikkeisoftはベトナムから立命館大学（社名のリッ）と慶應義塾大学（ケイ）に留学し

ていた秀才仲間たちが東京で創業して今年で10周年、ハノイに本社を移転した会社です。私がイベント会場で創業者に出会った頃は15人くらいだった社員が1500人に成長しました。老眼だの関節痛だのとしょぼくっていたのですが、自分も元気出さなきゃと強く感じました。

余談ですが、お米の麺のphởの発音は「フォー」よりも「ファー」に近いようです。そして、ファーよりもブンチャー（Bún chả）の方が何倍も美味しいと思います。お試しください。

のぶくに けんじ
信國 謙司

富士急行（株）
企画部 部長

“サウナ & お片付け” で整う

2022 年は、流行に乗っかり“サウナで整う”を覚えた1年でした。水風呂が苦手だった私の水風呂克服は、少し時間がかかりました。汗をたっぷりかいた後、まずは徐々に温度を下げながらのシャワーからスタートし、体を慣らした後、足から少しずつ水風呂へ…そしてお腹から心臓を越えるのに勇気と時間がかかりましたが、ほんの少しだけ入った水風呂の後のポカポカ感と爽快スッキリ感を味わい、「これぞ整う！この感覚に皆がハマるのか？」を体感することが出来ました。

そんな私の今年の後半、自分たちの整理収納事業にて「お片付けで整う、10（とう）月10（とう）日」を、お片付けの日として登録することになりました。ご自宅もオ

フィスもスッキリ整理されていて、どこに何があるか？整然と管理できている状態になると、こちらも心が整います。

10月10日は「スポーツの日」で祝日でもありますが、今後は体を動かすスポーツの日のイメージから、更に、ご自宅をご家族みんなで片付ける日という、家の中を整える日になっていけば嬉しいです。

2023 年が輝かしい1年になるように、心も体も整えて年末を締めくくりたいと思います。

のむら ひろこ
野村 洋子

インブルーム（株）
代表取締役

心余りて、言葉足らず、

“グローバル化”…近代のなれの崖てか…そして“デジタルバブル”の終焉もささやかれる。タイムパフォーマンスが一般化し、時短・ファスト・コンビニエンスがもてはやされる中で、自分ファーストを追求する人たちが反グローバルイゼーションを掲げて自分軸を確立しようとしている。と品田英雄さんは語っていた。同世代である私は60歳を過ぎた頃から古文書を学び始めた、漢文も読み始めている。そこで考え、思うことは漢字が渡来する前に在った日本語とはどのようなものだったのかという疑問である。大野晋さんは比較言語学を使って南インドのタミル語との関係を強く主張していた。はるかな過去の疑問である。漢字は変態仮名に変えられ、草書となり日本の倭言葉へと言葉形成していった。さらに源氏物語へも探求の眼差しを向けていく。古語は何時の間にか、今語に移り変わるが言葉についてこだわり、言葉の調べを感じると身体性が外に向けて開かれるように思う。「われわれ日本人はいったい何者なのか」自分の足を使って探求し調査すること。そして人の繋がり大切にすること。世代間や出事には大きな溝があるから、リアルな手法にこだわって探査することが大切だと考え

る。私の“持論”である。しかしながらアンチITでもない。最近プログラミングを学びだした。現役の頃の設計・デザイン業務とかなりな面で親和性があることも、今更ながら強く感じている。

「見つけたぞ、何を？永遠を、それは太陽に溶ける海だ。」

また見つけたぞ。何を？それは太陽と溶け合った海だ。」

ランボー

「月やあらぬ春や昔の春ならぬ わが身ひとつは もとの身にして」

在原業平

自分軸を見つけ、世界軸を見つけそして対峙させ結びつけてみる。

そして世界の“救済”へと繋げていく。次第に露になり、重要性をまず21世紀のテーマなのでは。

はしづめ ひとし
橋詰 仁

MCEI 大阪支部
顧問

「エシカル消費」は持続可能？

某代理店調査でエシカル消費を知っている人は41%、但し意味まで分かっている人は7%、エシカル消費の主要件は「価格が同じだったら」が1位で44%という記事を見ました。別のプロジェクトでは「生産者の生活や人権に配慮したものを買うか？」の問いに購入意向は70%、購買実態は34%止まりで理想と現実にはまだギャップがあります。この物価高騰時代に日々の買い物左右するのはやはり価格、社会や環境を考える購買には程遠い状況ですが、意識の高まりを感じさせる事例も多々見られます。例えばこの夏のお中元はSDGsを想起するギフトが好調でした。従来百貨店業界では著名料理家のお薦めとかがトレンドでしたが、昨今は素材廃棄口

ス削減、配送ピーク分散などサスティナブルがテーマの一つで、贈り主の「エシカル消費に賛同してる」というメッセージが伝わってきます。チョコレートメーカーの有楽製菓さんは主力商品ブラックサンダーのカカオをフェアトレードに切り替え、30円価格は維持するそうです。なんだか応援したくなり、すぐに箱買いしました。因みに子供のおやつだけではなく、大人にもちょっと一息タイムに人気のお菓子です。

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

怪我の功名で再認識したアナログの魅力

夏頃であった。愛用しているワイヤレスイヤホンの充電を忘れたまま通勤電車に乗った私は、鞆の中にあった有線タイプのイヤホンで音楽を聴くことにした。数年ぶりのことである。

次の瞬間、驚くほどに奥行きがあり、低音から高音までハッキリと響く音像が飛び込んできた。「なんて良い音なんだ」。ここ数年、有線コードの煩わしさから解放された代償として音質を失っていた事に気付かされた。近年では敢えてレコードやカセットテープで音楽を聴く人たちもいるように、アナログの魅力を再認識した瞬間であった。

そしてもう一つ。MCEI『もしエム』プロジェクトへの参加についても同様であっ

た。各業界のマーケターが集い、マーケティング理論を活かし困っている企業の課題を解決していくこの取り組みは、実戦形式(アナログ)であるが故に、プロジェクトチーム側にとっても大きな学びの場となったと感じている。

ひもと たつや
樋本 達也

(株)ニチレイフーズ
マーケティング部 マネジャー

加速した事業環境変化への耐性はついたか

世界情勢が揺れ動き、新型コロナウイルスのパンデミック等、大きく加速した困難、事業環境の変化が我々にインパクト強く影響を与えて来た。危機感を持ち、正しく影響を見つめ、対応策を講じなければならない。従来のやり方やスキル、体制で対応して行くと大きなギャップを生むことになる。

耐性を上げる1つ目のテーマは、製品や組織の設計思想（アーキテクチャ）を見直す。トヨタはリーマンショック後、設計・生産手法、共通プラットフォーム等の新しい考え方として、TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャ）を結実させている。

耐性を上げる2つ目のテーマは、社として追及しているテーマは止めてはならない。実際は、足元の対応に注力してしまう。環境が大きく変わった時こそ変える、変革のチャンスである。日本IBMの山口社長は、「赤字の時もダイバーシティ論議は止めなかった」と述べている。

しっかりアクションを取って行こう。

ひろうら やすかつ
広浦 康勝

MCEI 顧問
ハウス食品グループ本社（株）
専務取締役

「まだまだ、これから」に勇気づけられる日々

2022年、パンデミックの出口が見え始めた一方、欧州はロシアのウクライナ侵攻による影響を様々な形で受けている。原材料高騰・エネルギー問題、また当地ポーランドは避難民を最も多く受け入れている国であり、インフレも欧州でトップクラスの高さとなっている。民主化以来の歴史的混乱と言われ、ビジネスへの影響はこれまでのリスクの想定を大きく超えている。コロナ禍における長いロックダウンの期間を通り抜けてきた際は、これまでの常識が崩れ、どうやってこの苦境を乗り切るかを組織全体で議論し実行してきた。サバイブして行く為のアイデアを考え、実行した事が徐々に形となり、タフな時間を通過した組織は逞しくなっていた。

一方、今回の混乱はその状況を大きく上回っている。この苦境を乗り切る為には、ブランド力を磨き、価値ある提案をお客様に送り続ける事が、先ずは最優先だと考えている。更に将来に向けこれまでの常識を振り払い、様々な領域で新たな挑戦をして行く事が必要不可欠だと感じている。強制的に通念が崩れて行く中、この状況を梃にしてより強い会社になれるかどうか、今試されている。

「まだまだ、これから」水口創設理事長のお言葉が頭の中に響き渡っている。

ふかつ つよし
深津 強

LOTTE Wedel
プレジデント（ポーランド在住）

あの時、GE のマークは黄金色に変わっていった？

20 世紀後半、斜陽の巨大家電企業 GE は、伝説の経営者と謳われた J・ウェルチ氏により、製造業から金融やメディア業まで手掛ける最強のコングロマリットへと変貌した。「選択と集中」、「リストラクチャリング」、「ダウンサイジング」等の経営手法はそれ以降、私達の手本となった。しかし、稼ぎ頭だった GE キャピタルはリーマンショックで大打撃を受け、GE は深刻な経営危機に直面した。

その GE は「第 4 次産業革命」の先駆として再び脚光を浴び、2015 年前後の日本の産業界に大きな衝撃を与えた。従来の「製品価値」を、IoT のデータ集積を武器に「サービス価値」へと昇華させて提供する、いわゆる「アズ・ア・サービス」だ。しかし、このシンボルとなった航空エンジン部門も、コロナによる飛行停止や

減便で、想定外の大打撃を受けた。

さらに紆余曲折を経て、2021 年 11 月、GE はヘルスケア、電力、航空エンジンの 3 つの事業会社に分割し個々に再起を期すと発表。コングロマリットとしての歴史の幕を閉じた。

各時代を画する存在として輝きながら、自ら解体に追い込まれた GE は、極端な金融資本主義や株主資本主義への傾倒が指摘される。

ステークホルダー資本主義やパーパス・ドリブンの意義、2011 年に早くも「CSV」を提唱した M. ポーター氏の洞察の鋭さを改めて噛み締める。「温故知新」の今日この頃だ。

ふくざき たかし
福崎 隆司

MCEI 監事

(株)メイブ 代表取締役

粋と野暮の境界線

日本橋で仕事を始めて 17 年。地元の諸先輩方にはお叱りを受けたり励まされたり。まあ七三で叱られている方が多いが、日々薫陶を受けている。特に粋と野暮の違いについては学びが多い。粋に拘りすぎて意気込むと、粋なつもりが野暮になる、らしい。かといって野暮を恐れて遠慮していると何も進まない。

かつて天保の改革の見せしめで江戸十里四方放免となり、8 年後にやっと赦されて江戸に戻った七代目市川團十郎。復帰後初の舞台で、金のない團十郎は三味線や鳴物などの囃子方が雇えない。そこで一計を案じた日本橋の旦那衆は、手習いの三味線や鳴物を手弁当で申し出た。ただ素人が三味線方を務めるとあっては天下の團十郎の名が廃ると考え、舞

台の御簾の裏で隠れて演奏したという。こういうのは粋というのかな？

地元の駅のエレベーターは俺が作らせた。近所の飲み屋で、大きな声で自慢している某旦那を見かけたが、あれは明らかに野暮。しかしながら最近、江戸から続く組紐屋の旦那にお会いしたが、彼は廃れ行くばかりの江戸文化の大切さを後世に伝えるべく、区内の小学校をボランティアで回っている、と熱く語っていた。自ら「俺は野暮だが大切なことを子供たちに伝えるのに粋もへったくれもない」と話していたが、これが江戸っ子の野暮な粋き方かな、と感じた。

ふじ しょう
藤 子葉

日本橋経済新聞 記者

“GUTAI” が教えてくれたオリジナリティの精神

「人の真似をするな。今までにないものをつくれ」と提唱した吉原治良を中心に1954年に結成された前衛芸術家集団、具体美術協会（具体、GUTAI）。具体的な活動期間は吉原が亡くなる1972年までの18年間、ちょうど日本の高度経済成長期で、東京オリンピック、大阪万博が開催された。大量生産、大量消費の時代の波に抗うかのように頑なに“オリジナリティ”を追求した具体作品は、長い時を経て、2013年、ニューヨークのグッゲンハイム美術館での回顧展により、世界的に再評価されている。

1992年、具体の結成メンバーである嶋本昭三氏とFM802のプロジェクトとして行ったのが“ビルディング・クラッシュ・プロジェクト”。本町のビジネス街にある

4階建ての廃墟ビルを3ヶ月かけて壊しながら、アート、音楽、パフォーマンスなどを繰り広げるというもの。嶋本氏の代名詞ともいえる「ピン投げ」アートもあった。「何じゃこりゃ！」の連続はあまりにも斬新で強烈であった。

70年近く前に吉原が追求した“オリジナリティ”の精神は、芸術の世界だけでなく、ビジネスへの関わり方や生き方にも響く。大切にしたい。

ふじむら しげひろ
藤村 滋弘

MCEI 大阪支部 理事長
BEYOND BORDERS
代表 / Producer

ヴィーナスリンクというシニア女性の未来

長く営んだ仕事を離れたあとの生活を想像してみると、自分の時間をようやく手にした先に、友人リソースもそのトラフィックも出会いも減少に転じる人生後半、という気づき。結果を受けて、自分らしくどう生きる？という焦りと迷いと淡い期待に揺れています。

50代60代は、個人差はあれ似たような模索の渦中にある女性たちが、新たな世界へと解き放たれる時期にあたります。もし、その世代の様々なバックグラウンドを持つ女性たち、社会や家庭で知恵や経験を培った彼女たちが集い、つながりあうとどんな未来が広がるでしょう。

シニア期に向けた女性の会員制交流事業ヴィーナスリンクを始めました。パー

ティー・お茶会・旅行等イベントの実施、学びや体験の場の提供、会員の得意を生かす支援、会員同士のマッチングサポートなど。シニアやその予備軍の女性が出会いと交流を途絶えさせることなく、新たなやりがいを発見し得意を生かせる仕組みがそこにはあります。すべては明日が楽しみになる今日を築くために。

ほそかわ
細川 えみ子

(有) アネット
取締役社長



技術の世界と仕組み

みなさん、Vtuber と言うものをご存じでしょうか。Youtube で配信する者のことを Youtuber と言い、本人が映る代わりに Virtual 映像で作り出されたモデルを映して配信する者のことを Vtuber と言います。M-1 グランプリの 2021 年王者の錦鯉の渡辺隆さんが嵌っていたり、世の中に浸透しつつあるコンテンツだと思います。私は、現在の会社に入る前に Vtuber の配信を見始めて、毎日のように見るようになりました。Vtuber のリアクションなどが中々おもしろかったのです。その後、今の会社に入社することになったのですが、その会社がなんと VR (Virtual Reality) の会社だったので。VR の機器を扱う会社ですから、その仕組みなども学ぶことになり、Vtuber がど

のように機材を使って体や視線を動かしているか、瞬きをしているかなどを知ることになりました。そのようなことを知ったことで「Vtuber を作り出す」ということまでにはならなかったのですが、より身近に感じるようになり、また、「Vtuber を見ている。」という時に、妙な説得力が生まれたのでした。

VR の世界では五感などの感覚を再現することを考える時も、その仕組みを学びますが、仕組みを学ぶことが話に説得力を持たせることであり、技術の世界の常識のかなと思ったのでした。

ほり しゅうたろう
堀 周太郎

(株) ソリッドレイ研究所
業務推進室

世界を笑顔にする、赤ちゃん募集中

80 年代、ニューヨークでシンディ・ローパーやデビット・ボウイなどアーティストのポートレート撮影を中心にファッションカメラマンとして活動していました。個人的にはアートワークとしてダンサーの写真を撮り続け、欧米各地で写真展を開催してきました。

帰国後、頼まれて妻の友人の赤ちゃんを撮影したところ、その笑顔にダンサーを超えるインパクトがあることに気づきました。赤ちゃんの笑顔には媚がありません。無心の笑顔が人の心をほくしてくれる。そう感じて 2007 年に立ち上げたのがプロジェクト「スマイリングベイビー」です。撮影の対象月齢は 3 か月から 6 か月。撮影した赤ちゃんは 64 才にして授かった愛娘も含めて現在(12 月 14 日)4639 人。最初の赤ちゃんはすでに高校生で、今年 7 月に生まれた第二子の撮影も予定しています。

赤ちゃんを抱っこして電車に乗ると、周りの乗客が

自然に笑顔になります。ウクライナ侵攻や食糧難、物価高など暗い話題の多い世の中ですが、「赤ちゃんの笑顔パワーで、世界中を笑顔にしたい」そんな思いで活動を続けています。

コロナ禍でスピードダウンしましたが目標は 10000 人。2021 年に無料で提供していた撮影を有料化したところ、スマホの普及で仕事が激減した各地のカメラマンからの問い合わせも増え、今後は全国のカメラマンとチームを組んで取り組んで行きたいと考えています。

貴方のお子様やお孫さんもいかがですか？

ほりくち
堀 マモル

NPO 法人スマイリングベイビー 代表
プロカメラマン



未解決を探す旅

8年ほど前、大学病院で皮下腫瘍除去の手術を受けたことがある。左脇腹にホクロを見つけ、大学病院に行ったところ、「ある程度、歳をとった後にできたものは、良性、悪性五分五分なので、手術しましょう。病理検査後、問題がなければそれで終わり、問題があれば再度オペと薬の投与になります」と言われた。当初、現代の日本の医学をもってすれば、手術前に、何らかの検査をして、手術の必要性を判断するものと思っていた。手術は部分麻酔で、日帰りである。部分麻酔なので、病院の壁を見続けることになる。そこに、ちょっとした静かな音楽や映像があれば、気持ちを静め、不安感を軽減できるのではと感じた。手術スタートから30、40分経過すると、麻酔が切れた

のか、明らかに自分がお裁縫されているのが分る。8針縫われていた。後日、検査の結果、特段悪いものではなかったと告げられた。良かったと思う反面、そもそも顧客（患者）の負担が少ない別のアプローチはなかったんだろうかと考えてしまった。こうした治療や手術プロセスの中にも、顧客からみた未解決の問題が残されており、それは新たなイノベーションのチャンスでもある。未解決を探す旅を続けなければならない。

ま ち の き み ひ こ
町 野 公 彦

MCEI 理事

(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

兼「EKISUMER」編集長

「Goal 18」を「SDGs2.0」として、個性光る日本流企業の発展に寄与する

弊社は、政府系金融機関や国の補助金等により「強くて善くて働き甲斐のある会社づくり」をモットーにベンチャー企業等の支援をしている。「働き甲斐」に「ライフ・ワーク・バランス」ではなく、「ライフ・ワーク・インテグレーション（仕事と人生の統合）」を織り込んでいる。ライフにワークも溶け込んでおり、企業繁栄の源泉である働く人の幸福実現に、企業も責任の一端を担うからという理由である。

一方で経営者の方々は、企業存続に必要な利益獲得のため、ウイズコロナへの事業の舵切りという喫緊の大仕事を抱えている。まずは、SDGsの17のGoal目標との擦り合わせをすると良いが、それは規定演技項目への対応に過ぎない。これらを踏まえて

の「18番目のGoal」となる自由演技が、自社の舵切りの北極星となる。18番目のGoalはSDGs2.0と捉えている。自社が何のために存在しているのか、どのような「念（思い）」が籠められるのか、ステークホルダーの共感が得られるのかがポイントとなる。その念に基づく事業計画の実現には、自社所有資源を活かし、不足する資源は調達し個性光る日本流儀の企業の継続発展に寄与したい。

弊社自身も、心躍る18番目のゴールに向けて走り続ける1年としたい。是非一緒に！

まつうら
松 浦 なつひ

(株) 会社業務研究所

代表取締役 経済産業省認定 経営革新等支援機関



やってみよう・・・！？

「このイヤリングを片方だけ売ってくれませんか？」と、お客に言われたのがヒントになった。東京・原宿にお店を持つ知人の話。「どうして今までイヤリングやピアスを片方だけ売らなかったのか？不思議です。本当に売れ行きが一気に変わりました。先日買ったお気に入りの方を失くした人。片方だけする人。左右違うデザインにする人…。2個セットで売らなくても良いでしょう」

何か新しいコトを…。今までにない商品を生み出せないか？売商人なら誰しも考えるコト。しかし日々の仕事に追われて、同じ事を繰り返すというのが常である。人はおのずと、目の前のやらなければならないことには行動するが、何かを新たにすると、否定的になりやすい。

やらなければならないこと、やっちはいけないこと、やっても構わないこと——やらねばならないことは当然やる。やっちはならないことはもちろんダメ。やっても構わないことなら、積極的にやるべき。このやっても構わな

いことを、遊び心を持って本気でやるのが新たな企画である。

「珈琲ほうじ茶」(20個入り・977円 京都・宇治田原製茶場)のティーパックが2009年の発売以来、好評だ。コーヒーの香りがするほうじ茶。ほうじ茶の香りがするコーヒー。「何これ？おいしい！クセになる!？」と人気。パソコンの画面に向かって仕事をする人、机に向かって勉強する学生、根を詰めて何かをし続けている時に最適な飲み物だ。

ほうじ茶だけでは刺激が無い。コーヒーほど胃に負担がこない。どんどん飲める。「ヒット商品を生み出す力は遊び心…」とは社長の安井徳重さん。

みずの まさひろ
水野 勝弘

ビジネスサロン 365 主宰
ビジネス総合プロデューサー

コロナ禍とウクライナ侵攻が覚醒させてくれたもの

コロナ禍とウクライナ侵攻は日本の現実を浮き彫りにした。技術力、研究力の低下、自給率、輸出資源の乏しさ、将来的な国民資源の貧困化を明るみにした。円安はそれを裏付けている。だから円安は小手先では収まらない。産業を支える底力が見えないのだ。

そんなときに、未だ国会の議論は足の引っ張り合いで、日本の根本問題に行き着いていない。大衆迎合の議論や政策であふれている。議員を選ぶ国民が先に変わらなければならない。

貧しくなりつつある国民は自らの価値が買われなくなっていることに気づかねばならない。人材の価値に、いち早く気づいた産業界は外国人を採用している。グローバ

ル化や人口減少という理由だけではない。企業内に教育センターを置くところが増えた。日本人材の劣化によるものだ。求められる価値は求める側から伝えられる。真摯に聴き耳を立てる必要がある。

国家戦略として、産学官連携で教育の質を変えなければ国民の賃金はあがらない。貧しくなる日本は止まらない。リスクリソグなどではない。発想の仕方、人間の質にかかわる幼児教育からの改革を急がねばならない。

みぞろぎ けんいち
溝呂木 健一

平成国際大学
名誉教授

「世代交代」という試練

昭和がもし続いていたら、2025年には昭和100年になり「大昭和」を実感する。戦後立ちあげた企業は多いから、節目のよいところでもここ数年に周年行事も計画されるはずだ。

この100年は輝かしい経済発展をしてきたが、その一方で地球環境への人による負荷や、すぐに結論を求める仕事の進め方、額に汗するのは野暮、効率よく迅速を優先課題にするなど、日本の美学に水をさし、社会貢献や奉仕で取り繕おうとするが、ゆっくりと好ましいとされる日本流が歪められていった。

イノベーションやリノベーションがいわれて、企業の日常の仕事ぶりや発想に改革や革新をいわれる時とも重なってくる。この大事な時にさらに一石を投じるのは、各社各業界に訪れる緩やかにして正確な「世代交代」の

流れである。ある社では企業トップの交代もあり、経営の理念や哲学、業容のありようにもメスが入ると思えるし、現場で指揮をとる実務部隊でも若返りや女性の登用、スペシャリストのヘッドハンティングなど、若返りと称して新旧の質の世代交代が進むことになる。適正にして適確なバトンタッチの技術とその時に登場する次の世代の優秀な人材の育成と準備に社運がかかってくる。

諸要素がからみあったスマートな改革と第一線の新しい働き甲斐の創出に期待がかかる。多少の議論を重ねた社の刷新がいる。

み た む ら か ず ひ こ
三 田 村 和 彦

三田村和彦企画事務所

「お客様は神様！」時代の終焉

国内随一のサーフィンの聖地、宮城県青島でシェアハウスを運営して2年。最近「自分がやっていることは『お客さんのセレクトショップ』なのでは？」という気持ちになっている。施設や設備、周辺環境がいくら良かろうが、それは利用者満足度の半分のシェアしか満たさない。残りの半分は「他の利用者がどんな人たちなのか？」に依存するのだ。シェアハウスでの生活が利用者さん同士の「同棲」という面を持つことからすれば当然のことかもしれない。

産業革命以降徐々に確立していったベルトコンベア式大量生産は産業界にたゆまぬ生産性の向上をもたらし続け、それは常により大きな市場を求め続けてきた。そこで確立された商業倫理は（あけすけに言えば）「金さえ払ってくればそれでよい。モノは渡すから好きにしてく

れ。」だろう。

我々は生まれてこのかたこの感覚を当たり前として生きてきた。が、シェアハウスに限らずコミュニティ要素が重視されるサブスクビジネス時代の到来で、我々の常識は根底から覆ろうとしているのではなかろうか。

とはいえ、熊屋や寄席、バーやスナック、街の定食屋などなど、我々が従来から馴染んだ世界にも「まともな客としての振る舞い」が求められる領域は意外に多い。この経験値を一般ビジネスに応用するべき時代が来ただけとも言えるのだろう。

み や き し ょ う た
宮 木 草 太

アオシマアパートメント
主宰



店舗集客は変化を捉える仕組みで対応

コロナ禍により、国内の店舗ビジネスも様変わりした。QRコード決済は一般化し、デリバリーやテイクアウトの利用経験者数も増加した。企業は数多あるデジタルツールや新たな取り組みを始めており、成功企業も多く出ている。

一方で、デジタルツールの導入が必ずしも成功しているとは言い難い。当社も多くの企業様と商談を重ねる中で見えてきた課題として、①複数メーカーのツールを導入しても使いこなせておらずデータ管理ができていない点、②各メーカーは自社ツールの導入しかサポートしない点、③さらに高コストである点がある。また一括りには出来ないが、僭越ながら企業側にも考慮する点もあり、新たな取り組みが現場の理解不

足・負担になっており、浸透する前にツール導入が頓挫するケースもある。

道半ばであるが、当社では提案の際は、段階的な取り組みと、現場からのフィードバックをいただきサービスのカイゼンに繋げる仕組みをとっている。企業毎に課題は多岐に渡るため、1社1社と共創してサービスを個別に作っていく必要性を感じている。繁盛する店舗ビジネスを実現するために、当社は企業と伴走しながら長く利用されるサービスを作り上げていきたい。

みやぎし こういち
宮岸 幸一

いまチカ（株）
CMO

モチベーションとエンゲージメントで思う事

エンゲージメントとモチベーションでは、社員が頑張ろうとする目的には違いがあります。エンゲージメントは、会社や周囲との関係のなかで生まれるものです。それに対してモチベーションは、会社や周囲とは関係なく本人の中で生じます。例えば、会社や周囲との関係が良好でなくても、仕事そのものが好きであればモチベーションは高まります。さらに言えば、人間が生きる目的のひとつは仕事を通じて「喜ばれる存在」になる事かもしれません。その意味でも、今やるべきことが目の前に存在しているなら、好きな仕事を求めるよりも、与えられた仕事を好きになることから始めれば良い。それに手を抜かずに感謝してやることで初めて次の仕事や役割が与えられ

る。置かれた所こそが今の自分の居場所なのです。咲けない時は、根を下へ下へとおろしてみよう。根が太くなればなるほど、大きくて強い素敵な花が咲きます。成功とは、成功するまでやり続けること。小さな成功で良いのです。小さな成功を繰り返す事が次の原動力となり、仕事へのモチベーションは大きく膨らみます。そして仕事を楽しくなると会社が大好きになります。モチベーションとエンゲージメントは相互関係にあるのです。

みやち まさのり
宮地 雅典

MCEI 東京支部理事長
カゴメ（株）

野菜をとろうキャンペーン推進室 執行役員

超高齢化社会の生き方

我が日本は世界に冠たる超高齢化社会を迎えている。65歳以上の高齢者割合は既に国民全体の35%を超えている。

平均寿命も男女とも80歳を超えているから、それなりの貯えも必要となる。いかにせん、医療環境が著しく向上してるから、なかなか大往生というわけにはいかない。

そこで、いかにして、この超高齢化社会をエンジョイしながら過ごすかという大命題である。キーワードは、ストレスフリー、つまりストレスをも楽しめる精神構造とライフスタイルということになる。

皆さんどうですか、実現出来ますか？

むらかみ みのる
村上 実

Interbeing ～インタービーイング

“雲がなければ雨は降りません。雨が降らなければ、木は育ちません。木が育たなければ紙はできないのですから、この紙がここにあるために、雲はなくてはならないものなのです。この世に存在している全てのものは常に関係を組んで繋がって生きています。”これは、ベトナムの僧侶、ティックナット・ハンの詩の一部です。ティックナット・ハンには詩の中でinterbeingの大切さを語っています。Interbeing～言葉の意味は「つながり・縁」です。今年、私はこの言葉に出会い、仕事を通して言葉通りの“つながり”と“縁”を学びました。

弊社はこれまでサービスを軸としてきましたが、今年オンラインストアの運営という物販の新規ビジネスを立ち上げる事になりました。商品開発を行ってみて、1つのモノを作るのに、多くの人の努力と情熱が詰まっている事を目の当たりにし深い“つながり”を感じざるをえませんでした。そして、“つながり”と“縁”の大切さはMCEIとの出会いを通し

ても深く感じた一年でした。新規ビジネス立上げのご縁でMCEIの皆さま（もしエムチームの皆様）とお会いする機会を頂き、自分の事のように真剣に考えてくださる姿勢にみなさんの懐の広さ、心と豊かさ、思考の豊かさ、共有する事の大切さを教えて頂きました。知識も情報も一人で抱え込むのでは無く、みんなでシェアするからこそ大きくなり繋がっていく…まさにここでもinterbeingが発揮されていました。一人で出来る事は限られていますが、みんなでやれば楽しい事は2倍に。悲しいことは半分！今年得た貴重な学びを大切に、来年もinterbeingを忘れず過ごしたいと思います。

最後になりましたが、今年の個人的流行語大賞は文句なしに『もしエム』です！笑

むらやま あさな
村山 朝菜

インブルーム（株）
整理収納サービス事業部

私と育児と在宅勤務

MCEI 東京事務局長より「今年の振り返り書いてよ!」とご要望頂いたので、個人的な 2022 年を振り返ります。

今年一番のトピックは 7 月に次女が生まれたことです! 長女 2 歳、次女 0 歳を連れて 11 月に東京から神奈川へ引越しまして怒涛の 1 年でした。子供はほんとうに可愛いです。子供は 2 人ともまだ保育所に預けていないので、育児中の妻とともに、私は在宅勤務をしながら子育てをしています。コロナ禍で始まった在宅勤務なので日本橋オフィスに出勤するのは月に一回ぐらい、ほぼ自宅からオンラインで仕事をしています。こうなるとなかなか会社の様子ってわからなくなりますよね。弊社では「日報」ならぬ「分報」を活用してい

ます。分報はクラウドサービス「kintone」を使っており、「今から勤務を開始します」「子供にミルクを上げるので少し席を外します」などリアルタイムで「状況共有」することでチームメンバーの近況がわかるようになっています。入社していたときの、なにげない会話がオンライン上でも実現できるのでいいですね。引き続き、お互い気持ちよく仕事ができるように工夫していきたいと考えています。

もり しんいちろう
森 信一郎

サイボウズ (株)
広報

新価値創造の可能性

新型コロナウイルスの流行から早いもので 3 年が経ち、with コロナという生活様式が定着していく中で、世の中では、様々な行動変容が見られるようになりました。業務で『ウコンの力』を担当しており、コロナ前に「戻りつつあること」と「戻らないこと」が二極化する中、ブランドとしての存在意義や価値を見つめ直す機会が多い一年でした。

プライベートでは、コロナ禍においてオンライン上でしかコミュニケーションを取れなかった古くからの友人や実家の家族と久しぶりに会うことができ、心の充足感が得られ、交流することの喜びを改めて実感できました。

それは昨今、改めて注目されている“ウェ

ルビーイング”に繋がるものであり、健康そのものの在り方を拓けた新価値が創造できる可能性を感じた一年でもありました。多様な価値観が存在する世界で、事業を継続していくためには、“ウェルビーイング”に対するリテラシーを今以上に高めていく必要性を感じました。現代社会が抱える様々な課題と真摯に向き合い、消費スタイルが、モノ消費からコト消費、そしてトキ消費へと変化していく中で、世の中に貢献できる新価値を追求していきたいと思えます。

やすい たいち
安井 太一

ハウスウェルネスフーズ (株)
事業開発一部 販売企画グループ
チームマネージャー

9年間のリタイア生活

9年前の62才のとき40年間勤務したJTBを定年退職しました。

旅行が縁で、WEB制作会社ANETTでのアルバイトを続けています。

2年前にコロナ禍の自宅生活に潤いを求めて初めてトイブードルのモコを迎えました。モコは平均寿命が15年なので私もあと13年生き続けなくてはならなくなりました。

その時、体重88キロ、血液検査で中性脂肪、クレアチニン(腎臓)等数値要注意領域でした。長生きするためには減量と筋肉づくりが不可欠です。ラジオ体操、ウォーキング、サイクリング、ストレッチを続けていますが効果がいまいち。ジムでプライベートトレーナーを頼んで筋トレしようか

考えましたが費用が高いです。7か月前の5月から週二回、毎回30分のプライベートトレーナーによる加圧トレーニングを始めました。9月からは朝食を抜く15時間断食を続けてみました。加圧トレーニングは元東大病院循環器内科の森田敏宏先生のジム「HIWALANI」に通っています。

結果、10キロ減量に成功、筋肉がつき膝の痛み解消。血液検査結果もすべて正常値になりました。

定年後は仕事を見つけることと「加圧トレーニング」をお勧めします。

やまだ まさひろ
山田 政博

(有)アネット
顧問

メタンハイドレート

参議院議員青山繁晴さんの奥様が水産大学の調査船船長として偶然発見したのがメタンハイドレートです。これは佐渡ヶ島沖の日本海でシャーベット状に凍っている天然ガスが海底から噴出して650mの柱＝メタンブルームとなり、海面で溶けてメタンガスを排出している天然資源です。太陽工業という東京ドームを開発した会社の持つ天幕で海面から空気中に散らばるメタンガスを集める技術を研究し世界特許を取りました。日本政府は5年後の2027年度の商用化を目指して開発することを決定しました。これが実用化されると自前天然資源に乏しいわが国のエネルギー政策に多大な貢献が期待されます。今は8000km離れたカタールから液化天然ガスとして輸入しているガスを佐渡沖で採取できるようになるのです。

海面で幕を張って採取するため海底の掘削は不要です。漁業への悪影響もありません。おまけに海底から吹き出す天然ガスの周りに蟹が集まり格好な漁場になります。このことを青山夫妻が国際海洋学会で発表すると大きな反響がありました。

しかしながら、不思議なことにこんな素晴らしい発見を日本のマスコミは無視しておりま。青山議員の存在自体も無視されています。青山議員は裏に莫大な石油利権を持つ勢力が存在するせいだと主張します。是非、皆様もこの大切な可能性についてご認識していただきますようお願いいたします。

やまだ ゆうた
山田 優太

不動産業

集まれることの嬉しさ

2020年から流行した covid19 による外出規制で、ニューノーマルということを受け入れざるを得ない社会に変貌しました。2022 年末の現在でも感染者は 1日に1万人を超えています。社会は徐々に以前のように戻りつつあります。そして、今年は多くの忘年会が開かれ賑わいを取り戻しています。街には人が溢れ、年末の慌ただしさを目の当たりにして人が集まれることの嬉しさを改めて感じています。

私が教えている大学でも、今年から授業の形態が元に戻り、全員大学で授業を受けられる環境に戻りました。2020年、21年に入学した学生は、大学生活が自宅でのリモート授業で、学生生活の良さ、楽しさを享受できずに過ごしたのは非常に残念なことです。

今なお、大企業はリモートワークを推奨して

いる所も多いですが、中小企業はこれまで通りの働き方をしているところがほとんどでしょう。働き方を大きく変えたという部分が、唯一 covid19 の良い影響だったと思います。そして、オンラインとオフラインの選択肢を作り出して定着させました。しかし、オンラインでは知り得ない情報が多く存在するので、実際に人に会う、現場へ赴くことの重要性を再確認させられました。

従来よりアップデートされた環境を楽しむことが重要だと思った年でした。



やまなか ゆうじ
山中 悠嗣

合同会社 GENETO GROUP
代表社員

さらばコロナ。顧客支店の戦略

2023年3月に文化庁が京都に移転する。平安時代寄りの千年の都。明治の世に東京遷都以来初めての中央省庁移転である。地方創生のみならず、世界に向けての日本文化の発信は、さらなる幕開けと期待される。文化を基軸とした業界の垣根を超えたマーケティングの展開が渴望される。いつの世も顧客が原点である。事業の大小問わず、お客さまが集まる場所で流されている音楽 (BGM)。この研究が一般的に脆弱の感がある。GMS、スーパー、モール、ショッピング、似つかわしくない BGM が無神経に流されている。自社、店のコンセプトが同一にもかかわらず、バラバラの BGM。仮に有名シェフの高級レストランに行き、料理、ホスピタリティには、成る

程と感じた。しかし思った以上に期待していた満足感が迫って来ない。食事、会話を包んでくれる雰囲気 の BGM が、店のコンセプトにそぐわない事例が散見される。業界にかかわらず集合場所では [感動空間創り] で顧客感動に到達するストーリーを伝えた時こそ、満足度を超えるものになる。商品・MD・ホスピタリティ・マーケティング・マネジメントの水平融合が大事です。一つが抜け殻になっても強者になり得ない。たかが音楽。されど音楽。

やまもと たいめい
山本 泰明

総合機能評価機構
理事長

守るといふこと

幼いころから実家には食品会社と自宅があった。そこに会社を必死に守ってくれる税理士がきていた。その職業に憧れ自分もなった。なんでも即答出来て人を守れるかっこいい税理士になりたかった。しかしいざ職業につくと自分を守るのも大変な上、人を守る事はさらに大変である。何倍もの努力が必要である。自分の考えを押し通し会社を守ってあげようと必死になっても守れない。それよりも会社の人達にとことん寄り添い十分に理解し、誠実に正直になる事により守りではなくて攻めの答えが明確に出て、結果守ることが出来る。その根底には知識も必要であるが、痛い事にも柔軟に吸収し耐える力も必要である。会社と会社の取引、国と国との関係も同じで

はないかと思っている。痛い事にも逃げず、相手と同じ立場になることが大事だと思う。

よしだ ふみ枝
吉田 ふみ枝

税理士

吉田ふみ枝会計事務所 所長

東京地方税理士会神奈川支部 副支部長

(株) 会社業務研究所 パートナー

(株) 吉田マネジメントサービス 代表取締役

(株) 相続プロフェッショナルズ 代表取締役

未来の子供、子供の未来

2019年11月から足立区西新井の体験型複合施設「ギャラクシティ」で働いています。足立区は非常に貧しい区で、平均年収が340万円で東京都の市区町村の中で46位と三宅島の三宅村に3万円ほど負けています。因みに1位は港区で1126万円です。子供の学力も23区中で最低です。また生活保護の世帯、人数共に23区で最多です。

本来であれば年間150万人(延べ)が来館する施設ですが2020年コロナが発生してからは2か月の休館を経て7割ぐらいの定員で運営しています。

休館中は何もやる事がないのでギターを集中的に練習したら素晴らしく上手くなりました。年に1~2回併設の西新井文化ホール開放デーで演奏しています。

また企画から3年越しで子供の生活習慣改善プロジェクトを花王グループカスタマーマーケティング株式会社から講師をお招きして、手洗い・歯みがき・ひとり髪洗い教室を開催しています。

3月で65歳になりました、最近つくづく思うのが未来は子供にしかないと言う事です。そんな子供達の成長の一助になれば幸いです。

今年の夏から国連UNHCRにわずかですが寄付を始めました。ウクライナの子供達にも早く明るい未来が訪れることを切に願っています。

よしだ まさる
吉田 勝

ギャラクシティ指定管理者

みらい創造堂

跳ねる

2022 年は終わろうとしている。

今年は1月4日、7つのオンラインミーティングが仕事始めであった。それからほぼ毎月120件以上の面談を重ねこの一年で延べ2200人以上の人とお話してきた。新しい経営者との出会いだけで1000名を越える。

私の仕事は営業コンサルである。仕事があるだけ営業の悩みがあり会社の数だけ営業課題がある。私はそのほんの少しに関わり改善のお手伝いをする。それ以外は他の経営者が解決してくれる。望む経営者に対応できる経営者をご紹介しますことで間接的にサポートする。そんな仕事だ。ゆえに経営者即ち社長に会うのが私の仕事と言える。

コロナがはじまり早三年が経とうとしている。巷では怨嗟と他責の声があふれてい

る。良く言われるが「他人と過去は変えられず変えられるのは自分と未来しかない」と。

環境に順応しつつ2年間で今の業態にたどり着いた。「一人社長だから」と言われればそれまでだが長い歴史を持つ大手企業でも変化に対応し業態転換を成し遂げ成長を加速させている企業は多い。人であれば頭を企業であればトップの発想を変えることでそれは成し得ることではないだろうか？

来年は還暦を迎える。自分が思う以上に更に飛び跳ねてみたいものだ。

よしなが ひさし
吉永 尚

NCU 合同会社
CEO

地球規模で考え、行動しよう

地球温暖化による異常気象が世界各地で起こっている。干ばつ、森林火災、大規模な洪水、水害、今まで経験したことのないような大型の台風やハリケーンなどなど。この自然現象に起因して世界中で食糧危機が声高に叫ばれている。

加えて、ロシアのウクライナ侵攻により小麦粉の価格高騰や電力エネルギー価格の高騰など人為的な災害もあり、我々生活者には電気料金の高騰、1万品目にも上る値上げによる物価上昇、燃料エネルギー価格の高騰など非常に厳しい環境になっている。

さて、この状況をいかにして打破するのか。あらためて地球温暖化への対応を地球規模でやらなければ、取り返しのつかない

ことになる。SDGsという言葉はかなり定着してきたが、まだまだ十分でない。個々人の意識の問題も含め、小さなことでもコツコツと積み上げていく行動が重要だ。

戦争などしている場合ではないだろう！今こそ世界のリーダー、政治家は私利私欲を捨て、協力強調すべき時だ。温暖化による環境破壊は待ってくれないのだから。

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

牛乳消費と昨今の物流事情

あまり関連がなさそうなテーマに思えるが、実は新型コロナウイルス感染が蔓延後、大きく結びつくようになった。コロナ禍の初期の対策で、学校閉鎖で給食がなくなり、牛乳の消費が大きく落ちた。さらに、Go-Toトラベルもなくなり、自宅待機を促され、お土産需要（お菓子、スイーツ類）の消費が、これまた大きく落ちた。

しかし、牛のお乳の生産は止められない。かつて、食紅を付け廃棄され問題になったことも遠い昔にはあった。今は、どうしているか？

実は、脱脂粉乳に変え、長期保管に耐えられるように生産が切り替えられているが、お土産需要の落ち込みは痛手で、これも消費は進まず、在庫保管が多くなり、倉

庫の手当でも大変な状況になっている。（ここで大きな接点ができている）

1年までの消費期限、いろいろな対策で、飼料化や海外輸出も行われ始めた。物流事情も、商品は回転してくれた方がよい。

今こそ牛乳消費のお知恵を待ち望むところであるが、コロナ禍の対策そのものが、マスクにこだわり動かないことではなく、コロナと上手に付き合いながら、消費も拡大していく対策を考えていく時期に来ているのではないだろうか？

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

水口健次創設理事長 生誕90周年記念ページ

2022年は水口健次創設理事長の生誕90周年。ご健在なら卒寿を迎える年でした。「百人百語」ではこれを記念して特集ページを編成しました。

今回は創設理事長から薫陶を受けた「水口チルドレン」の方々に MCEI 東京、大阪両支部よりお集まりいただき、オマージュ企画としてパネルディスカッションを実施しました。

前半は先生から頂いた忘れられない言葉、今も指針としているキーワードや視点、エピソードなどをご披露いただきます。後半では、ウクライナ侵攻に始まり、長引くコロナ禍や原料・エネルギー高、異次元の円安など、この予測不能な時代を、水口先生ならどう判断し、どのような指針を示しただろう？といった「もしも」を議論する場とさせていただきます。

更に1979年から2009年まで31年にわたる水口創設理事長の提言と1999年から2009年までの情報紙SCOPEの新年号に掲載された水口提言10本を収録。巻末には貴重な講演動画のリンクを掲載しています。収録されている水口提言はまさに「不易流行」。現代にも通じる至言の宝庫と言えます。ぜひご一読いただき、皆様のご意見ご感想をお寄せください。



イラスト：タラジロウ



Profile 水口健次 プロフィール

- 1932年 愛媛県に生まれる
- 1957年 立命館大学法学部卒業
- 1958年 市場調査研究所（現・日本マーケティング研究所）の設立に参加
- 1961年 ニューヨーク視察でセールスプロモーションの実務家による団体、SPEA (Sales Promotion Executives Association) と出会う
- 1969年 MCEI 東京支部設立、理事長に就任
- 1972年 日本マーケティング研究所・代表取締役社長に就任 後に会長
- 1980年 MCEI インターナショナル・コミュニケーター・オブ・ザ・イヤーを受賞
- 1989年 MCEI 国際本部長に就任（任期3年）、東京がMCEI 国際本部となる。株式会社戦略デザイン研究所設立、代表取締役社長に就任
- 2007年 MCEI 東京支部・理事長を退任し、創設理事長に就任
- 2008年 10月29日逝去

～水口チルドレン7人による水口オマージュ対談～

忘れられない水口先生の言葉とは

■ 司会（仁藤）

初めに MCEI 及び水口先生との出会い
や今も記憶に残る言葉、エピソードなど
をお話してください。宮地理事長、お願い
します。

■ 宮地

入社して営業を経て本社でマーケティングをやり始めた時に、当時課長だった寺田前社長に MCEI を紹介いただいたのがきっかけです。当時、水口先生の言葉で一番印象的なのは「わー、エライコッチャ！」なんです、「うちのかみさんがね」というのをいつもつける。奥さんの事例は N = 1 なんです、それを水口流の視点で切ることでもリアリティが増す。わかりやすい事例とともに新しいネ

タが出てくる。これが楽しみでした。

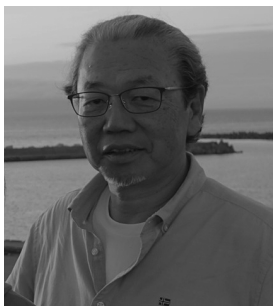
■ 橋詰

私の場合は、企業でブランディングや店舗中心の顧客接点の領域をやってきました。未だに耳に残っているのが「越権と越境のマーケティング」（06 年）という言葉です。

また、バブルが崩壊した頃「挫折から再生」（92 年）という言葉も頂きました。私自身、壁に当たっていた時期だけに、非常に共感できました。コロナ禍などでここ数年停滞していますが、再度またその言葉を、見直していきたいと思っています。私も MCEI 大阪で 2000 年に理事に就任して 20 年以上お世話になっています。この間のバブル崩壊も含めて世の中



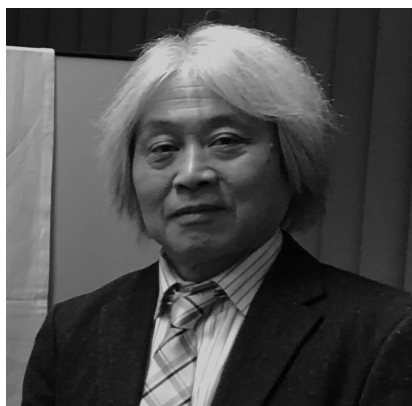
MCEI 東京支部 理事長 宮地 雅典
カゴメ株式会社 執行役員



MCEI 東京支部 監事 福崎 隆司
株式会社メイブ代表取締役
元 ADK 執行役員



MCEI 東京支部
常務理事 事務局長 仁藤 正平



MCEI 大阪支部
顧問 橋詰 仁

の変わる様、特に店舗設計の中で流通の大きな変化を実感しています。

福崎

そうですね、私も先生から「バカモン！」と叱られたり「次はあなたの時代だ」と煽てられてその気になったりとか、いろいろあるんですが、実は「第2回 MCEI マーケティングエクセレンス」(72年)を受賞した「ケンとメリーの(愛の)スカイライン」のトータルキャンペーンに携わっていました。転職した後もクルマ関係の仕事をいろいろ手掛けましたが、その絡みの中で申し上げると「需要変化のダイナミクスー需要は分解して再構成される」(90年)、というワードと、経験経済に基づく流れの「モノからコトへ」(99年)。この2つのワードは、仕事をしながら痛切に感じていました。

簡単に言うと日本のモータリゼーションの第1期は「いつかはクラウン」に象徴されるセダン中心のヒエラルキーの時代。第2期は、黒塗りの社有車ばかりの中型車市場に「白クラウン」がパーソナルカー市場を生み出した。そして私が携わったスカイラインが小型乗用車＝ファミリーカー市場の外に、新たなパーソナ

ルカー市場を切り拓いた。「白いクラウン」そして「ケンとメリーのスカイライン」が新たな市場を創出し牽引したと言えます。第3期はより明快な使途別で、ワゴン、SUV、ワンボックスというように、従来のセダン市場が完全に分解して3つの市場に再構成され、主流化する流れを体感していました。

これを別の見方でみると第1期は「所有価値」の時代、第2期は「使用価値」の時代、第3期は「体験価値」の時代と捉えることができる。日産セレナの「モノより想い出」というメッセージが象徴的でしたね。まあそんな変転をその時々にかみしめながら、仕事をさせていただきました。

さらに水口先生のような提言をヒントに、いろいろ面白い「コト」を仕掛ける事が出来たという風に思っています。

現在、自動車市場はユーザー・ニーズから社会ニーズへと価値軸が転換、自動車産業と国家覇権が絡みつつガソリン車、HV、PHVからEVへ。あるいはその先の水素といったエネルギーを基軸とした、新たな市場の分解・再構成の段階を迎えていると俯瞰できます。このように需要の変化をダイナミックかつ、俯瞰的に捉えるべきだという視点を、水口先生は教えてくださった。こういう捉え方は大変役立ちましたね。

齋藤

私は88年に大平印刷に東京勤務で入社しまして7年間ぐらい東京支部の会員でした。当時上司だった大井弘三が水口先生と大学時代からの親友で「こうちゃん」「けんちゃん」と呼び合う仲。私も同じ立命館の後輩だから適当に使ってやってくれという事で、90年に26歳でアメリカ研修ツアーに同行させて頂きました。東芝のダイナブックがアメリカで



MCEI 大阪支部 事務局長 齋藤 秀雄
株式会社 ISSO 代表取締役

賞を取った時のツアーで、3日後の訪問先も決まってないという感じの珍道中でした。アメリカの家庭でコンピューターが使われ始めた時代で、明日朝までにレポートしろと言われて、徹夜して書いた記憶があります。

一番印象のある言葉ですが、先生が定例会等でおっしゃった言葉ではなく、私が営業に異動になり MCEI に参加できない旨、伝えた時にお話をした時の話です。「バカモン！お前は今まで何を聞いていたのか!? 営業こそがマーケティング実践の場なんだ。営業であるお前が勉強しに来ないでどうするんだ！」と、持っていたラガービールを振り上げながらもすごく怒られまして、「営業こそマーケティング実践の場である」という事はその後ずっと座右の銘としています。30才を過ぎた頃に MCEI との関係が希薄になり、次にお会いしたのは 2008 年の葬儀の場だったのが、私としては非常に残念でなりません。

宮地

今の言葉に凄く共鳴します。私はマーケティングのあとに営業推進、営業企画を担当し

ました。当時バタフライ型営業でなくダイヤモンド型営業の大切さを知り「営業こそマーケティングだ」と先生に教わりました。

斎藤

「マーケティング志向のない営業は、ただモノとお金を交換してるだけで逆に営業ではない」とその時にお話をいただいて意識が変わりました。

仁藤

大阪の澤田元理事長の紹介で 94 年に MCEI 大阪に参加しました。2000 年に東京転動になり東京の定例会に参加するようになりましたが、コミュニケーションサロンでは上京直後で知人もいない私を「こいつオモロイやっちゃで!」と、いろんな方に紹介していただきました。あとで聞いたら誰にでもそう言って紹介していたようですが、先生は常にホストとして会場全体に気を配っておりそのホスピタリティが有難く今も心に残っています。百人百語の原稿が遅れると「朝は夜より賢い! そんなもん、夜は 1 杯呑んでカーッと寝て朝チョット早起きしたらすぐ書けるやろ!」と叱られました。

「全てのコストの負担者はお客様」(02 年)の水口ワードに触発されて 2007 年に「お客さま学研究会」を立ち上げました。更に「課題解決先進国ニッポン」(07 年)は、少子高齢化や地域の過疎化、人口減少などの「社会課題を世界で一番早く体験する日本こそが得意なテクノロジーを通して解決し、その技術で世界に貢献するべき」と説いていました。そして「やり様はある。勝負はまだまだこれから!」で締める文章に何度も助けられました。

恐るべき先見性と古さを感じさせない視座、切り口。水口先生を知らない若い

世代にも是非知って欲しい「水口語録」を伝えていくのが我々「水口CHILDレン」の役割だと感じています。

■ 深津

「マーケティング通念への挑戦」(94年)、更に「通念への反論」(03年)は、ともに古い常識にとらわれて時代・市場・商品を見ていたマーケターや研究者、企業に「ガツンと一撃」を喰らわせた名著です。まずは自分自身の「通念」を疑う事。ワールドカップのカタール大会で森保ジャパンがドイツ、スペインを撃破したのも、選手たちが自らの「通念」を打ち破った結果だと思えます。

■ 舘岡

ちょうど「TODAYS ANSWER」(P90-91 掲載)を見ながら話をしています。私は1980年に日本マーケティング研究所に入社しました。何よりの思い出は、入社式の初出勤時に廊下を掃除していた小さなオッサンに事務所を教えてもらったのですが、入社式で挨拶した水口会長がそのオッサンだったということ。

当時は「第三次創業」(80年)や「選択率の需要」(81年)、「固有名詞のマー

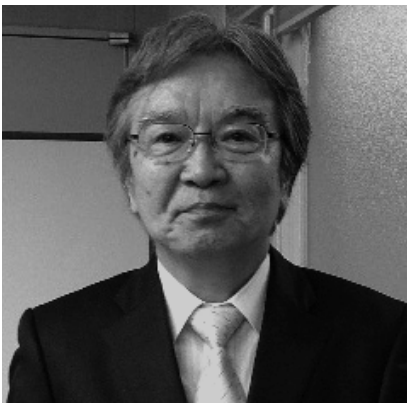


LOTTE Wedel プレジデント 深津強
(ポーランド在住)

ケティング」(85年)というキーワードを水口先生は発信していました。そこから90年代に向けて「多次元戦略」(86年)、先ほど福崎さんも言われた「需要の分解・再構成」(90年)へと展開します。

大阪支部 HP のコラムリレーにも書きましたが、やはり一番が入社直後の2、3年で叩きこまれた「知覚されないニーズ」(82年)。水口先生が頻繁に使っておりましたが、これはもう近年の「生活者インサイト」(2006 大松孝弘)を20年以上前に先取りしたものです。潜在意識で前意識の領域で、そこから取り出そうと思えば抽出できるものが真の願望。マーケティングパーソンはその「捉え方」と「捉える手段」、「捉えようとする相手」を全て斬新的に革新的に発想して切り替えていかなければ、そのことに気付けないと教わりました。

あともう1点強く叩き込まれた記憶があるのは、脱成熟による本業の活性化、それは「多次元接点戦略」(86年)であるという主張です。当時東京で20社ぐらい集まった「多次元倶楽部」というものが開かれておりました。当時水口先生からの無茶振りで「味の素」の戦略ケースを分析して多次元戦略レポートとして



株式会社 K-Wod 代表取締役 舘岡 成之
元日本マーケティング研究所

報告しなさいという宿題が出たことも有りました。

「企業の存在意義という面のブランディングと多次元接点戦略の本質を見失ったらあかんぞ！」と言った指導は、私としてはやはりインパクトの強い思い出になっています。

最後に、先ほど皆さんも言われたので

すが、「営業の挫折と再生」(92年)です。何よりも「営業だけがお客さまに約束する時にかけたコストを回収する唯一の仕事」という言葉です。先生は営業の事を本当に大事にしていました。近年、大阪支部ではカルビーの石辺営業本部長をお呼びしてお話をお聞きしたことも有ります。これがとても参考になりました。

水口先生なら 2022 年をどう評したか？

仁藤

有難うございました。次に、もし水口先生が「失われた 30 年」の中で現在の国内状況や政治・経済、国際問題などを見た時に何と言っただろうか？まずは、絶対「バッカも〜ん！」と一喝されたいと思うのですが、ここからは想像で皆さんのご意見をお聞かせください。

福崎

つなぎで言うと、「SCOPE Vol.160 2008 理事長提言」(P82 掲載)では「値上げ凍結」というタイトルで「エライコッチャである。豊かな消費、そのため消費のための流通のための云々」という事を言いつつ、最後に「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。バカモノドメ」で締めている。現代社会への見方も、マーケティングだけでなく、国の在り様に対しても鋭く目を向けられたのではないかと思います。

宮地

まあでもやっぱり 2000 年以降、需要と供給で言えば供給過多になって、消費者の数が減って、我々はどうやって生きていくのという問題があります。大切なのは協創です。一社ではできない価値を

2社、3社で協力することで新たに創出する。協創の概念は水口先生の時代からありましたが、これからは更に重要になってくると感じています。

舘岡

「マーケティング戦略の実際」の改訂版を出した 90 年代後半ぐらいから水口先生はいろんな書籍の最後の方で「国際社会の中の日本」という視点を追記、言及していました。90 年代、我々も正直、国内消費の事しか考えないで仕事をしていました。それがどんどんどんどん生産工場の海外移転みたいな事が増えてくる時に、水口先生は「国内生産という存在価値はどこにあるんや！」と、よく言われていたから、10 年ぐらい前からだったら「お前チャイナリスクという所に関しても日本はどう考えているんや？」とか言っている可能性が高いと思います。今だったらロシアとウクライナに対して何にも言わない日本という事を絶対言ってるでしょう。あとはやっぱり「日銀のバカヤロウ！」は絶対言っていると思います。ここへ来て国内生産のリカバーとか国内工場新設投資とか各社言われているんですけども、「どこか大いに違うぞ」という事は言われるかと思えます。



米国視察ツアー最終日、帰国便を待つ一行

■ 福崎

また先生はいち早く MCEI の国際大会のテーマにもした「アジア・ダイナミクス」に注目されていましたね。成長するアジア、その中で中国の華僑がアジア各国を押さえている、いわゆる華人ネット

ワークに注目せよという指摘も当時は新鮮でした。

これからの国際目線の中でも、アジアをどういう風に見て、どう関わっていくのかが大切ですね。

これからのマーケターはどう在るべきか

■ 司会

最後に、マーケティングを共に学び実践する立場として、これからのマーケターはどう在るべきか。そのマーケターを支援し学びと気づきの場を提供する MCEI は今後どう進むべきかといった事をお話し頂きたいと思います。

■ 福崎

銘岡さんの御意見、同感です。あともう1つ、最近コトラーが H2H (Human to Human) マーケティングと言い出している。元々の「消費者」から「生活者」へ、それを社会環境のなかでの「人間」として捉えていくべきという前提で説いてい

るんですが、この辺の流れを水口先生なら、いつの時点で、どう喝破されたかと言う所は聞いてみたかったと感じています。

■ 橋詰

今までの話の流れの中で“水口創設理事 2022 年もしもの提言”を考えたとき、私も SCOPE160 のエライコッチャを挙げておきたいと思います。2008 年当時値上げラッシュの中で政治家、役人へ向けられた厳しい眼を思い浮かべています。当時の状況が現在と似ているからです。

これからのマーケティング、マーケターがどう在るべきか？当時水口氏から頂い

た印象深い学びは、現場主義です。私にとっての現場は店舗環境とその設計デザインです。五感を駆使して、現場をどう感じとって表現していくのか。現場で顧客から刺激を受け、それをベースにして仕事を実践してきたわけです。現在驚くべき速さでIT技術が進展し、情報が洪水のように溢れ、リアルな現実と仮想が錯綜する中で、先ほどから話題に上っている“営業”は私にとって現場としての店舗での創造活動とあらゆる実践活動であり、顧客接点としての価値を創造することだと理解してきたわけです。

又、異次元の円安という環境にメーカーの製造現場の国内帰帰や少子化が進む中で、上質な商品開発を基本としたモノ作りが再度求められるのかなとも思っています。日本の知恵、アジアの知恵を再び見直し再評価しなければならないと考えています。

最後に2008年頃だと思いますが、水口氏が「フィリップ（コトラーのこと）にはガッカリしたよとつぶやいた」ことがあったという話は強く記憶に残っています。それは既存のアカデミックな思考の延長線上の理論だけでは、解決策は見いだせない。強い意志と明確な意図をもった、もっと大きな関係を作ること。存在価値や存在意義の追求、不毛の競争ではなく共有、共感、解りあえる世界の構築。その辺りのことを地に足つけて議論出来たらいいなと考えています。科学や技術を基礎とする文明ではない文化としてのマーケティングです。そこを議論していきたいですね。「越境と越権」、「挫折から再生へ」、「通念への反論」の解釈と実践です！

司会

有難うございます。2008年は10月に先生がお亡くなりになった年。コト



カジュアルファッションに身を包んだ水口先生

ラーの「マーケティング3.0」（10年）の2年前ですね。先生はコトラーの何に対してガッカリしたのか？非常に興味深い話ですね。こういった議論は東京、大阪では是非継続し進めていきたいですね。

齋藤

大阪では水口ゼミナールを11回開催してきました。コロナ禍の影響もあり休止となっていましたが、また再開の計画もあるので、ぜひ東京、大阪で一緒に開催しましょう。

司会

良いですね！水口先生が遺してくれた視点やものの見方、考え方を改めて整理して、次の世代のマーケティング実務家に伝えていく事もMCEIの大きな役目かと考えています。ぜひ、定期的に開催していきましょう！ご参加の皆様、本日は有難うございました。

「水口チルドレン」による、パネルディスカッションはいかがでしたでしょうか？

次項から水口創設理事長の提言集、巻末には貴重な講演動画にリンクするQRコードを掲載しています。ぜひご覧ください。

水口健次創設理事長

時代を超える実務家のための

マーケティング キーワード 一覧

- 1962 ブランド競合論 (多次元測定論)
- 1963 弱者のマーケティング (強者を超越する戦略)
- 1965 ペンタゴン・モデル (販売の関与者構造)
- 1967 セールス・キャンペーン (売れるしくみづくり)
- 1970 売りの完結への説得 (ヘルパー活動)
- 1973 エコロジー・マーケティング (グリーン - 新しいキャンペーンテーマ)
- 1980 第3次創業のマーケティング (新創業の時代)
- 1981 普及率需要・選択率需要 (選択のするどい需要)
- 1983 意欲店の再編の時代 (系列チャネルの革新)
- 1984 新世代・新願望
- 1985 固有名詞のマーケティング (普通名詞の時代の終わり)
一人十色 TPO マーケティング シーン・コーディネート
- 1986 多次元接点戦略 (店舗減少・接点爆発)
- 1989 4P から8F へ (通念的体系への挑戦)
- 1990 需要の分解・再構成 (需要変化のダイナミックス)
- 1992 営業の挫折と再生 (メーカー営業の革新)
- 1993 ステーション・アクセス (家の届けられるメディアの減価)
- 1994 マーケティング通念への挑戦
- 1996 価格を卒業する顧客 (ディスカウンターの現在)
- 1997 単品・年間定番の終わり (メーカーの理想・顧客の願望)
- 1998 顧客づくりのための協働 (3人の主役・5つの協働)
- 1998 T層戦略 (認知は購買を保証しない)
- 1999 モノからコトへ (経験経済)
営業が作る価値 (2つの価値のメッセージ)
- 2000 ソリューションへの圧力
- 2001 バリュー消費・バリュー接点 (主役はエージング・ブーマー)
- 2003 「例外と異常値」の中の真実 (通念への反論・真実・真理を発見する喜び)
- 2004 価値実現の戦略 (脱価格の戦略)
- 2005 ダイヤモンド営業 (12のキーアクション)
- 2006 越境と越権のマーケティング (すべては顧客のウレシイのために)
- 2007 ワー・スゴイ・ウレシイ ありがとうの戦略 (新しい日本のマーケティング体系)
全コストの負担者はお客様だ
- 2008 5重の競争 (総製造対総流通の時代)
顧客から学ぶラーン・マーケティング (ティーチとラーン: 2つのマーケティング)

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

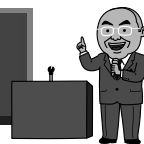
メーカーは、カテゴリーごとの競争をしてきた。ご存知、ビールの競争はキツイ。それが進化して「超」カテゴリー競争になってきた。ビールは焼酎と競争している。

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。

水口健次 キーワード

5重の競争 総製造対総流通の時代



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童さんとか…になってきた。訓練を受けてるんだらうが、アレっと思うときがある。

大体、どこもどこも、スタッフが減った。いない。ファミレスがそうだし、駅がそうだ。早い話。日本の顧客接点は崩れてきている。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。

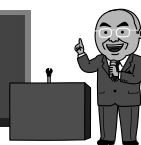
グチを言っても仕様がなない。どうしたらいいんだ。どうする気だ。

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。

水口健次 キーワード

ワー・スゴイ・ウレシイありがとう戦略
新しい日本のマーケティング体系



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」というテストずみ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」。

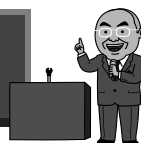
生産の現場では、毎月、毎年、ベストプラクティスが確認、整理されていく。後戻りできない工程革新が続いている。

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ひが多い。「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、何をしているのだから。

水口健次 キーワード

超境と超権のマーケティング
すべては顧客のウレシイのために



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。

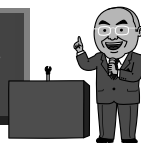
人口は減る、大都市は傷む。

いままでの経験ですむことはいつもない。

また、新しい課題への準備が必要となる。

水口健次 キーワード

ダイヤモンド営業 12のキーマクション



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、そんなところがない。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。

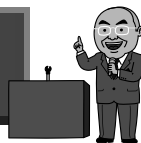
だから、もういいかげんに、価格から価値へと転換しなければならないときである。価値を開発すること、その価値を顧客のものとして実現すること、そこに勝負をかけなければならない。

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」「カゴメトマト畑作戦」。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。

水口健次 キーワード

価値実現の戦略 脱価格の戦略



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。

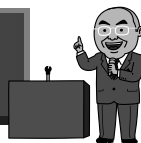
食品に限っていうと、雪印食品は消滅したし、日本ハムの売り上げは40%ダウンとなった。食品表示が信じられないという消費者は、内閣府の調査で66%に達している。さて、企業は、どう対応するのか。

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。

素人には分からないのだが、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。

水口健次 キーワード

「例外と異常値」の中の真実
真実・真理を発見する喜び



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。

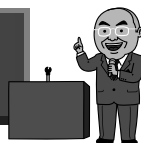
「時流の法則」というものも確認することができる。10年前には存在しなかった強者たちである。誰も解決していなかった課題を解決した企業である。今までになかったビジネスモデルをつくり上げた企業である。ユニクロ、アスクル、ロックフィールドは、その典型とみることができる。彼らの経営の戦略原理は次の5点に集約できる。①顧客ダイレクト ②ソリューション ③連続自己革新 ④機能連結力 ⑤情報システム さらにもうひとつ追加すれば、すべて「顧客接点サービス」企業だという点である。かれらは、接点のブランド化に成功している。

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。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年かかって、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。

水口健次 キーワード

バリュー消費、バリュー接点
主役はエージング・ブーマー



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。

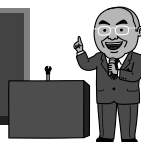
いま、ビッグチェーンは、とくに強い立場にある。いってみれば、「超大：大」の形になっている。このとき、超大からの強烈な要請が出てくる。コスト的にも時間的にも、耐えられないレベルのことがある。「超大からのイジメ」と感じているメーカーの友人たちも多い。

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。誰もつくりえない価値を開発・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。

水口健次 キーワード

ソリューションへの圧力



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。

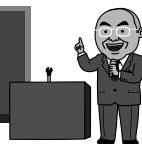
この困難にたいして、政府と政治家と官僚とがやっていることが、何とも頼りない。力強さと真剣さが足りないように感じてしまう。

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、学会が無数にあるはずだが、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。

どういふことなのだろうか。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、そして一緒になって、誰も出さなかった答をさがしている。この百人百語もそのひとつだ。

水口健次 キーワード

営業がつくる価値
2つの価値メッセージ



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。

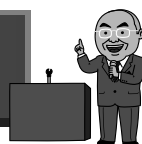
それほど、女性が支配している社会で、製造業であろうが、流通業であろうが、すべての意思決定を男がしているというのは、一体どういうことであろうか。この「ずれこみ」がもたらす悲劇は大きい。すでに大きい上に、これからトンデモナイことになる。

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。

水口健次 キーワード

顧客づくりのための協働 3人の主役・5つの協働
T層戦略 認知は購買を保障しない 第3者発信



1997 商品を減らした方がいい

あれほど沢山の新品、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、ピールの定番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。

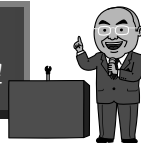
とんでもない飛躍の提言をする。

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かる金は生きてくる。

水口健次 キーワード

マイクロマーケティング
単品・年間定番の終わり メーカーの理想・顧客の願望



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。スーツについてもピールについても。

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。

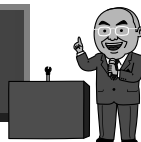
ということは、こういうこと。日本のビッグチェーンの多くは、この3年間に、PBの比率を一挙に高めた。売上げが落ちることは覚悟の上であったが、なんと、利益も大幅に落とす結果となってしまった。

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。

水口健次 キーワード

売上をつくる仕事 ~地ベタ営業からの脱出
価格を卒業する顧客 ディスカウンターの現在



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。

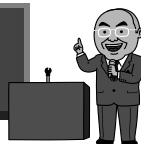
ひとつは、巨大な豊かさを実現しながら、巨大な貧困を解決できないでいること。もうひとつは、製造業と流通業の間に、計り知れないムダを産みだしていること。早い話、製造業に増えているのは、製造をしない人であり、販売業に増えているのは、販売をしない人である。

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。

ハッキリは分からない。これからだ。

水口健次 キーワード

ブランド破壊の中の商品戦略



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。

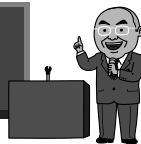
もうひとつは、非価格対応である。

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。そのフィロソフィーとノウハウが、いま要請されている。

水口健次 キーワード

通念への挑戦



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、「パン屋に行く」ということが、パン職人のところに行く、からパンを仕入れて売っているところに行く、に変わるのに200年かかったという。

200年目に産業革命が起こり、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いる。元気がなくなっているし、効率が上がらなくなっている。

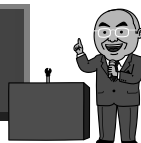
なぜそうなったのか。

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はじめている。

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、その永い歴史を終了しつつある。

水口健次 キーワード

ステーション・アクセス
家に届けられるメディアの減価



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。

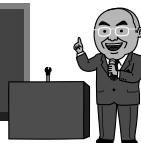
それに、もうひとつ、特に強調したいポイントがある。それは次の点である。

- ・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。

水口健次 キーワード

営業の挫折と再生
メーカー営業の革新



1991 ずたずたのメーカー・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、業種系列のチャンネルがあって、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し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、業種系列チャン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。

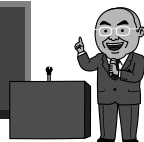
さて——。このばあい。

店員の訓練は部分解である。やらなければならないことである。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ぬ。もしくは、集客力のあるところに移らなければならない。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。

水口健次 キーワード

需要の分解・再構成
需要変化のダイナミクス



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。

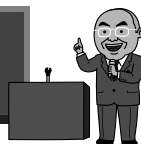
①地域別 どの地域にどれだけ配置するか ②市場別 どの市場もしくは顧客にどのように配置するか ③商品別 どの商品群にどれだけ配置するか

具体的に考えると、どうもちがうんじゃないか、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。

水口健次 キーワード

4P から 8F へ 通念的体系への挑戦



1988 下^{した}請^うけ、上^{かみ}請^うけ、元^{もと}請^うけ

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。需要が変わ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ったからである。

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。

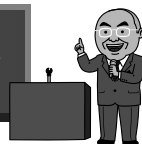
そこで、対応策だが、大都市戦略をやる以外にないということになる。戦略の中身はいろいろ考えられるが、ととにかく多次元化しなければならない。

大都市の中でも、とくに東京はすどい。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。

水口健次 キーワード

多次元接点戦略 店舗減少・接点爆発



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アンス・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。

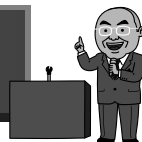
メーカー・マーケティングの補完物としての、単品・量販のマーケティングもまた同じである。

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。

水口健次 キーワード

新世代・新願望 モノからコトへ



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。

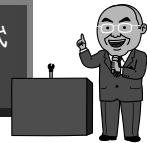
ここに送り手の苦しみのすべてがある。解決策は、次の3つ。

- 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

そう考えてくると、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。

水口健次 キーワード

固有名詞のマーケティング 一人十色の時代
TPO / シーンコーディネート需要



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てた方がよい。そうしないとどんどん遅れてしまう。

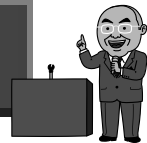
具体的な事業が、個別のものにとまっていることを恐れる必要はない。とらえ方がするどければ、個別は驚くほど普遍性をもっているものである。

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。どうしたらよいかはほんとうにわからなくてもよい。とにかく、ここまできょうという、[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。

水口健次 キーワード

意欲店の再編の時代
系列チャンネルの革新



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み重ねなければならない。

水口健次 キーワード

普及率需要・選択率需要
選択のするどい需要

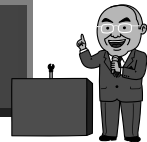


1980 水口健次

単純な方針を決めて、繰り返す、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、繰り返す、多面的に伝達すること。

水口健次 キーワード

第3次創業のマーケティング
新創業の時代



1979 水口健次

課題をしっかりと確認すること。そうして、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カケヒキ...、なんていうレベルで議論してはいけぬのである。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。バカモノドメ。

ゴツツイ闘いになる

1. 事実をちょっと確認

セブン & アイハが、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」)。

麒麟ビール + 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。ずー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。…で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、売れなかったら営業の弱さ。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、いい商品をつくらなければならない。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。集客力にカネ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、再生機構の世話になることになった。
- 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めら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。わたしの永い経験から出てきたツライ現実、「営業は研修では変れない」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、景気ワルスギル。

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持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—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にないところきている。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。泥の文明の主演、アジアと日本は、21 世紀、大きな可能性をもっている。間違いなく主演になれるんだ。

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ぬ。

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っ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。「カユく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 ー実感・挑戦の法則ー

こんな年があっというのか。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、途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、多くの途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「サービスマーク」の時代が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、相当に「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ぬ。シュッシュ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%、Tesco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・デジジョン。つまり、最終的に何を買うかを店にいつから決める比率は、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。バツサリといきたい。
- ④ 政治は変わる。人民が変わる。すでに、地方選挙でそのパワーが出てきている。
- ⑤ 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くる.....と思っている。
- ⑥ 主婦のインストア・デジジョンの比率は、どうなるか。ウーン、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代に入るとのことだ。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、何ととっても、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たが、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。

どう回答を出すにしろ、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。
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。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사가、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。

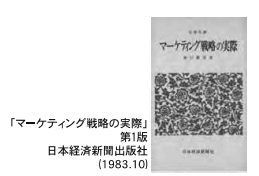
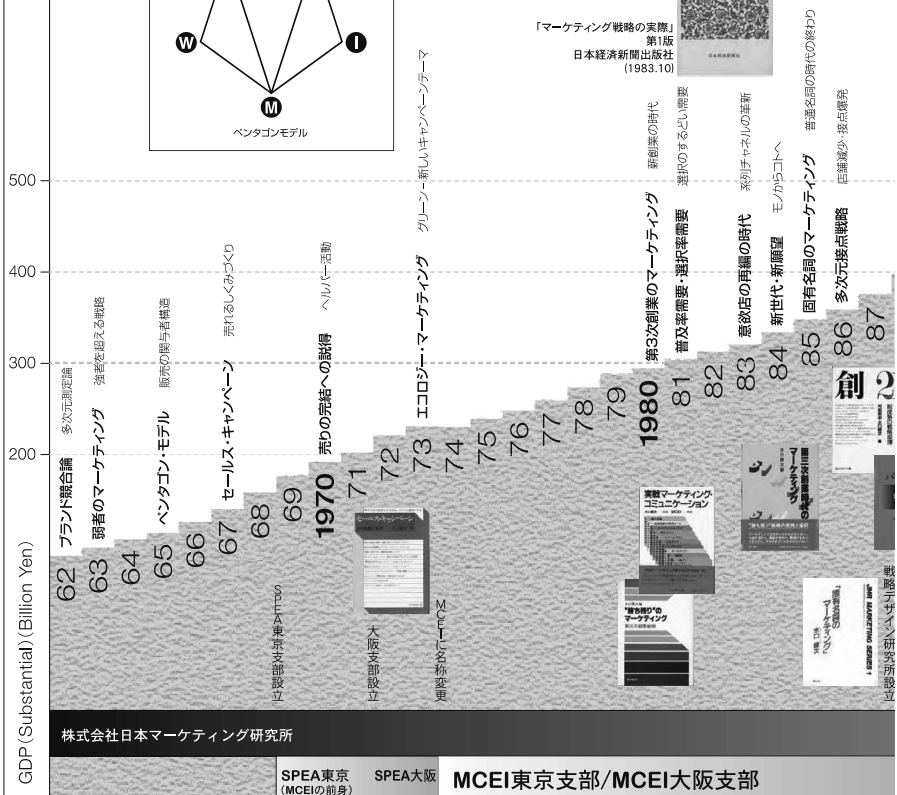
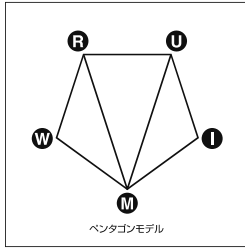
③ ロイヤリティ・マーケティング

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。

Today's Answers 1

いつも新しい解決策を追求して



株式会社日本マーケティング研究所

SPEA東京 (MCEの前身) SPEA大阪

MCEI東京支部/MCEI大阪支部

創設理事長「水口健次」 講演アーカイブ

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よみがえります。



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～

1995年1月理事長提言
「ブランド破壊の中の商品戦略」



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

1997年1月理事長提言
「マイクロ・マーケティング」
～単品・年間定番の夢～



1999年1月理事長提言
「営業が創る価値」

2000年1月理事長提言
「ソリューションへの圧力」



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。
MCEI TOKYO Youtube チャンネル(左記QRコード)から閲覧できます。

あ と が き

1983年よりスタートした「百人百語」も、今号で通算40号を迎えることが出来ました。延べ4,000人に及ぶマーケティング実務家の声を乗せながら40年間、絶えることなく発行を続けることができたのも、ひとえに創刊以来ご寄稿いただいた皆様や、百人百語の発刊を楽しみにお待ちいただいた皆様のおかげです。心より御礼を申し上げます。

2022年は水口健次創設理事長の生誕90周年。ご健在でしたら卒寿を迎える年でした。今回の「百人百語」ではこれを記念して、水口健次創設理事長の特集ページを組みました。皆様からご感想をいただけますと幸いです。

amazon やユニクロが世に出はじめた90年代中頃にその躍進を予言し、2000年代初頭にZ世代について言及していた水口先生の慧眼と先見性には驚くばかりです。その知見や視点を後世のマーケターに伝えるべく、MCEI 東京、大阪支部と合同で「水口ゼミナール」を開催する準備も始めております。ご期待ください。

昨年 MCEI 東京支部は宮地新理事長を迎え、マーケティング実務家の協創プラットフォームとして新たなスタートを切りました。MCEI 会員の皆様にとっての「ベストプラクティスの場」として、その活動をより広く知っていただくために、2022年は様々なチャレンジをしてまいりました。会員各社へのヒアリング、各研究会のアンケートから見えてきた共通課題をもとにスタートした「シン・Z世代研究会」や「スキルアップ講座」。MCEI の若手マーケターが集結して立ち上げた社会貢献プロジェクト「もしエム」。会員同士が企業の枠を超えて知恵を出し合い、プロセスも楽しみながら進めてくださっています。また、ドリンク片手に気軽に参加できる「MCEI サロン」など、普段のセミナーとは違った雰囲気での交流も始まっています。

今後も MCEI は、各研究会やスクールでの学び、会員同士の交流を通じて、皆様のお役に立てる活動を積極的に進めてまいります。引き続き皆様のご支援・ご協力をよろしくお願い申し上げます。

末筆になりますが、2023年が皆様にとりまして良い年になりますよう祈念申し上げます。

2022年12月
MCEI 東京支部 エンゲージメント向上委員会／事務局

百人百語 2023

発行日：2022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 〒103-0023 東京都中央区日本橋本町3-10-3
丸宗ビル4階

TEL 03-6661-1013 / FAX 03-6661-1012

<https://www.mceitokyo.org>

大阪支部 〒600-8108 京都市下京区五条通新町西入西銚屋町25番地
つくるビル(株)ISSO内

TEL 075-352-1661

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

イラスト：タラジロウ「日の出クラブ」<http://www.interq.or.jp/blue/tara>

編集担当・企画・運営：MCEI エンゲージメント委員会／事務局

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 (Marketing Communications Executives International) は、マーケティングを学ぶ国内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。

東京支部は1969年の設立以来、業種・業界を越えた多様な領域のマーケティング実務家が集まり、相互に触発し合いながら「出会い」や「学び」「協創」「実践」の場を提供しています。

MCEIの歴史

MCEIの源は、1954年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かったノウハウの交流を始めた組織「SPEA (Sales Promotion Executives Association)」に端を発します。日本では渡米研修した故水口健次氏(東京支部創設理事長)がSPEAでのマーケター同士の交流に大きな感銘を受けて1969年に東京支部を設立。1972年には大阪支部を設立しました。以来マーケティング研究団体として会員のボランティアにより運営されてきました。

毎月の研究会開催、機関誌発行やマーケティング塾(ビジネススクール)の企画運営、会員による提言集「百人百語」の発行や国際・アジア大会の開催・参加など幅広い活動を行い、マーケターの養成、国際交流に努めてきました。

2001年のNPO法人設立後も、会員同士がともに力を寄せ合う「協創」の精神で、社会課題の解決に向けた新価値創造のプラットフォームとして活動を続けています。