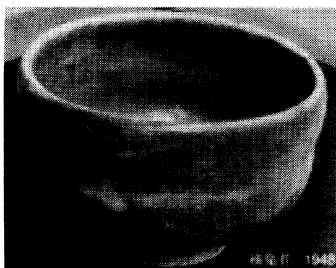


「マーケティングについて、今感じること」



茶器、宮焼

歴史から学ぶということ

ビジネス世界の現実とは、専ら現在に流され、僅かばかり前の過去に追われ、また僅かばかり先の未来を追いかけている。歴史がビジネスで話題になるのは、社会変動や経済変動がどのような周期で起き、歴史上の現象が同じように再現するのか、もしそうならどのような影響を与えるかといった、予想や予測のための方便に使われる程度で、精々地震予知に似たレベルに留まっている。変化の激しいビジネスでは、歴史認識の前提となる、歴史から学ぶなどと悠長なことを考えている暇はないというのが現実だろうか。それだけに浅薄な認識ギャップでの上滑りな議論が多いように思う。

学校で若い人と接するようになって、教育には歴史から学び、それを伝えるという重要な役割があることを強く意識させられる。室井先生には「今さら」といって叱られそうだが、どのような分野でも過去から現在までに蓄積された知識の体系があり、その背景には歴史的な事実が存在している。知識の伝承が教育の重要な一部であれば、その背景になった歴史から学ぶ方法を教えるのも教育の大きな主題だろう。

私達は戦後教育の洗礼を受けた世代だが、当時の大きな価値観の変化に流され、歴史教育が無残にも崩壊し、歴史をまともに教えられる先生も、また指導方針も皆無に等しかったと思う。盛んに議論されている戦後教育の問題点の一つは、歴史をきちんと教えなかった、教えられなかったという不幸に帰せられるような気がする。翻って、教育の現場で、自分の問題として歴史から学ぶこと、またそれを伝えることがいかに困難かを痛感させられる。

マーケティングは変化を対象とした実学であり、もっと歴史から学ぶことを真剣に考える必要があるのではないか。マーケティングの歴史は短いが、「いま」の現象や問題を読み解くのに大方のエネルギーを消費し、歴史から学ぶ余裕がなさすぎる。人間が生きてきた営みの中で、マーケティングの考

え方、手法を必要としてきた遥かな前史があり、それは無限の学びの宝庫として、また広大な知のフロンティとして我々の挑戦を待っている。

伊 藤 泰 敬

(株式会社モデリスト・立命館大学大学院経営管理研究科)

S字型ロジスティック曲線の時代の終焉

先日経済産業研究所(RIETI)のシンポジウム「全要素生産性向上の源泉と日本の潜在成長率」を聴きに行ったら、東京大学の吉川洋教授が、テレビなどの耐久消費財の普及率のS字型ロジスティック曲線を示されていて、ロジャーズの左右対称の正規分布型のイノベーションの採用段階の図を思い出して、懐かしかった。

ニーズ・ウォンツの細分化、トレンドのマイナー化、
ライフサイクルの超短サイクル化

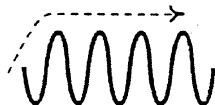
(1) S字型
ライフサイクル曲線



富士山型
マスマーケット
(60年代、70年代、
80年代前半)

一番手から三番手まで
みんなが市場シェアの
分け前にあずかれた

(2) 逆L字型



ハケ岳型マーケット
(80年代後半～90年代)

独り勝ち

(3) ドーム型



一発完納型
マーケット
(2000年代)

そして誰も
いなくなった

こういうS字型成長曲線は従来の家電製品のような生活必需品にはあてはまるが、今日では、たとえばコンビニで売られる飲料などは千3つとって、1000品目のうち生き残れるのは3品目という多品種小ロット超短サイクル化が進んでおり、それらのライフサイクル曲線は、逆L字型、ドーム型といった形をとると筆者は考えている。その仮説を図で示すと前ページのようになる。

大 橋 照 枝（麗澤大学国際経済学部）

21世紀のマーケットターへ ～「国富論」からのインサイト～

「国富論」が書かれて既に200年を超えるが、この著書は近代経済学の基礎を提供しているだけでなくマーケティングの視点でも多くの示唆に富んでいる。マーケティングの視点から「国富論」を見直してみたい。「国富論」は次の三つの命題を提示している。

① Division of Labour ② Laissez Faire ③ Invisible Hand

一人が全ての仕事を始めから終わりまで完結させるというスタイルは長い人類の歴史で主流の生産方式であった。スミスはピンの生産の例を引き、一人が全ての作業をするより仕事を分担し分業（ディビジョンオブレイバー＝division of labour）により仕上げれば生産性が飛躍的に伸びることを主張した。第一のポイントは生産性向上こそ豊かさの原点という点にある。第二のポイントは、当時主流であった重商主義に異を唱えるものである。輸出を奨励し輸入を制限することは消費者の利益にならないという考えであり、生産者中心ではなく消費者（＝顧客）中心で考えるべきであるという主張である。

第三のポイントは、自己利己心（セルフインタレスト＝self interest）

こそ社会の発展の基礎であり、市場で自由に競争することで社会の豊かさが遍く実現できると主張している。暫し引用される「神の見えざる手」（インビジブルハンド=invisible hand）に委ねるべきであるという主張である。しかし、「国富論」と対をなす「道徳感情論」では社会生活を正しく行うための自己を律する正義感がなければ社会は発展しないと主張していることを忘れてはならない。彼は「中立的観察者」（インパーシャル・スペクテーター=impartial spectator）が必要であると説いている。この英語のインパーシャル（impartial）は公正そのものを意味する非常に強い言葉である。経済活動や企業活動において私達は自己の満足の最大化のために活動する。そこに組織としての活力が生まれ経済が発展する源がある。しかし、その経済行為はだれから見られても公明正大でなければならない。彼は人の弱さを認識していたために、全てを神の手に委ねるのではなく、経済の発展にともない人の倫理感や公正感が大切であると主張しているのである。私達は市場という劇場の中で多くの消費者の目に晒されながら活動している市場の騎士であることを忘れるべきではない。

杉 山 慎 策

（立命館大学経営管理研究科・東京海洋大学）

マーケティング的に考える

マーケティングという言葉を聴くと、浮かんでくるのは企業の活動、特にモノを生み出し、販売する方法を効率的に組み立てるさまざまな手段と理解される場合が多い。その手段を理解することが、プロのマーケティング・スタッフへの道である・・・と考える人もいる。しかしマーケティングは、企業行動を支援する手段に過ぎないのだろうか。大いなる疑問である。

なぜならば、マーケティングは「Market+ing」。Market とは出会い

の場。自らを充たすために集まり、知識、知恵や財を交換する「場」である。場所としてみることもできる。交換の装置とみることもできる。そう考えると現在の暮らしは、Market（市場）の複合体の中で営まれている。その変化を現在進行形（ing）と捉え、交換の主体者として市場にかかわっていこうとする行為こそが Marketing である。マーケティングを考え実行するのは、時代を見ること、そこにある空気を嗅ぐこと、自分の生き方を見直すことでもある。

今の時代の動きをマーケティングで解釈することが、変化適応力を高めることに繋がる。マーケティングは特殊な方法論ではない。それ以上に、変化を見据える眼を養うことである。マーケティング的な思考と行動が生きるのは、実は普段の暮らしの中である。

マーケティングは、自らの想いを投げかけ、対峙する相手との良好な関係を築く「思想」であり「実行」とみることができる。ところが発信者は時として、相手の存在を忘れてしまう。また、やり取りはモノに限るわけではなく、サービスの交換もある。その際はモノが移動するのではなく、人の感情や気持ちなどがやり取りされるのである。「交換」よりも「交感」と記す方が妥当である。つまり、無形のものへの対価は、どれ程自分に対する思いやりを実感できたかによって決まる。現代社会におけるマーケティングは「交感」の仕組みをつくること。その起点はすべて「相手に対する思いやり」に他ならないと考えている。

清 野 裕 司（株式会社マップス）

販売後日活動で、ブランド差別力強化を!!

—— 社長の認識・理解力が成長分岐点 ——

「日本のマーケティング元年」は1953年。それから半世紀をすぎ、今、何が最大の問題点なのかと問われれば、ずばり“販売後日活動”つまり、アフター・セールスの問題であると答えざるをえない。

“思想あるマーケティング企業”とは、顧客あつての企業、顧客尊敬の企業、顧客満足・感動を提供する企業のことで、そのことを熟知した活動を徹底、実践する企業のことである。

その前提に立脚して、今日的マーケティング機能の中で何が問題かといえ、顧客にお買い求めいただいた後の活動強化が一刻も早く顧客から期待されている。

具体的には、財に関係なく、トップのリーダーシップによるサービス&サポート、メンテナンス、お客様相談センターなどの活動である。

お客にとっては、商品やサービスを買ってからが本番である。どのように顧客が商品を有効活用したらよいのか、問題を感じた商品やサービスをどう売り手に伝えたらよいのか。商品の事故未然防止や定期点検のシステムはどうなっているのか。一方、売り手としてお客へどんな商品サービスの啓蒙・普及・教育をすべきなのかなど販売後日活動の充実・強化が必須で、この内容の差が売り手の差別力ともなり、ブランド力にもなる。

なぜ、売り手の“販売後日活動”が問題なのか。

- ① 経営理念・社是・社訓の中に、顧客重視の経営の思想が明確でない。
- ② 社長を中心にトップの販売後日の充実こそ、未来への投資効率を向上させる重要ポイントであることの理解・認識不足である。
- ③ 販売後日活動担当部門の社内的位置づけと評価が伝統的に低い。
- ④ 販売後日活動責任者のリーダーシップが欠如している。

⑤ 販売後日活動のための顧客データベースとその活用、フィードバックシステムが未構築である。

では、どのようにこれらの問題解決をしていけばよいのか。事例にことかない。“自分以外は、すべてお客様という発想”から、真の解決策は生まれる。

『真の販売後日活動の革新なくして、成長なし』

高 野 正 之（元社団法人日本能率協会）

マーケティングと企業の相性

常々、感じていることのひとつに、マーケティング戦略や施策とそれを実施する企業との相性の問題があります。

それは、企業が永年に亘って培ってきた企業文化（社風）と組織形態との関係にも似たところがあるのではないのでしょうか。たとえばA社において工場別事業部制がうまく機能しているからと言って、同業界でのB社でも同様の効果が期待できるかと言えば、決してそんな訳にはいかない。直販方式とチャネル販売方式、（同じ業績評価主義にしても）個人単位とチーム単位のものなどなど、日頃多くの企業で採用されている諸制度や方式についても、皆、同様のことが言えそうです。

個別的にみれば、どれもそれぞれによく研究され、その採用にあたっては、よく考え抜かれたものばかりとなりましょうが、いざ実施となると、そうはいかなくなってしまう。これは、やはり相性の問題とは言えないでしょうか。

私もマーケティング関係者が、日常茶飯事に関与し、多くのエネルギーを注ぎ込むマーケティング戦略・施策も、これと同じことが言えそうで

す。

市場や環境実態に関する緻密な分析がなされ、それを踏まえた巧妙で協の
硬い戦略企画が立案され、実際に展開の運びになったとします。幸いにも期
待通りの成果を挙げられる場合もありますが、戦略企画の咀嚼力不十分のた
めに、かえって現場のモラルを低下させてしまうということだってある。
また、十分な理解が得られたとしても、肝心な行動力を盛りたてる琴線に触
れることができずに流れてしまう・・・ということになるかも知れない。

そこでマーケティング戦略の企画・展開に際してのインフラとも言える企
業の実情を、組織文化、マーケティング・マインド、行動規範、経営理念等
の方向から事前診断をし、そこから双方の相性のポイントを探り出すことが、
戦略・施策の成功率を高める上で、絶対に必要だと思えるわけです。

高 橋 弘（株式会社エムズスタッフオフィス）

いまこそ営業マンに必要なマーケティング的視点

広告ビジネスを飛躍的に大きく伸ばし、広告業界の向上に尽力された、電
通、吉田秀雄氏の「鬼の10則」は、いまでも有名な言葉である。昭和40年代
前半までの広告業界を目指す大学生にとって、アドマン、営業職の目指す心
得そのものであった。

アメリカから昭和30年代後半に、「マーケティング理論」が日本に紹介さ
れ、その後、広告会社にもその種の部局が多く新設された。

当時は、新聞、テレビ、雑誌、ラジオといった4 媒体のなかでも、新聞媒
体が全盛の時代であり、その後、少しずつテレビ媒体にウエイトが移るよう
になった。広告ビジネスが面白くなりつつあった時代でもある。

昭和40年代は、アメリカの広告業界から「A E制度」の熱いメッセージが

日本にも送られ、外資系広告会社が「一業種一社制」なるものを標榜し、外資系の営業マン、「AE」という言葉自体もブームになった。

現在では、4媒体のなかで、特にテレビ媒体そのものの広告効果が疑問視され、新聞媒体も若い人達に読まれなくなり、インターネット媒体への注目がされる時代になった。

さらに広告ビジネスも媒体の変遷と共に大きく変わり、マーケティング視点での幅広いコンサルティング業務にウエイトが置かれるようになった。いままでのような媒体中心のセールスは、広告主には通用しなくなった。消費者のニーズを汲み取った企業広報活動なり、広告活動にあわせて、きめ細かく総合的に提案することが求められる時代になってきた。

広告会社の営業マンの担う役割も従来にも増して重要になり、マーケティング的視点が要求される。もう一度、「マーケティング」が導入された当時にもどり、広告主への適切な総合提言をできる営業マンを育成することが広告業界に求められる時代になってきた。それ以外に広告会社の生き残る道はない。

原 晴 實 (アド・プロジェクト)

室井先生の指摘

室井マーケティングの特徴は、常に宇宙まで意識した倫理観と透徹した歴史観の上に成立しているところにあり、よって、その篤い信頼性が多くの支持者を集めている所以である、と思われる。今日のマーケティングが、IT時代以降、急速に向上・変転し、倫理性との関係にいつもためらいを余儀なくされていることにおいて、その存在感をいっそう明確にしている。

思えば、先進国における消費経済において、大量生産と大量消費をつなぐ

手段としてのマス・マーケティングが発達したのは、米国を除いて第2次世界大戦後のこと。効率よく流通させる手段として、大量流通システムが構築された。しかし、規模の拡大と共にロスの発生量が、せっかく生み出した効率を帳消しにするようになり、1980年代、それまで製造業に限られていた「制御」の概念を取り入れるようになった。

もちろん、コンピュータ、特にパソコンの普及による。これで局面は、一変した。さらに90年代から00年代、ネット時代に入って、電子値札などに象徴されるように、かつて消費経済の発展と共に分離したはずの商流、物流、情報流通の3要素が再合体することによって、マーケティング・システムはさらに精度を緻密にさせた。求める人に、求める商品（サービス）が、求める状態で提供する、という理想にさらに近づくようになった。

しかし、室井鐵衛先生の近刊「マーケティングの問題とは何か」の「マーケティング・デザインの書き換え」で指摘されているように、これらのシステムによって醸し出される「不快感」、それは単なる商品、サービスだけでなく消費経済全般、いや生活全般ににまで「不快感」を及ぼしている。ネット犯罪を防止し、個人情報流出抑制でできればいい、いった単なる技術上の問題だけでないようである。

この「不快感」は正体不明な部分が多く、今、その解明も課題と思われる。

三 好 忠 勝（元ダイヤモンド・フリードマン社）

日本のマーケティング元年

日本のマーケティングはいつ始まったのであろうか。私の属する「現代マーケティング開発グループ（略称MD）」が中心になって結成された「日本のマーケティング50周年推進協議会（宇野政雄会長）」では検討の結果1953

年を日本のマーケティング元年と決めた。（詳しくは、同推進協議会編「未来へ語り継ぐマーケティング」参照）同書の編集コンセプトは、日本に定着した思想あるいはマーケティングを語り継ぐ、とした。

今、マーケティングという言葉は、日常ビジネスの中で使われるようになっている。その解釈はいまだ必ずしも同一ではないが、同書では、経営そのものの概念であり、姿勢であり、昨今では企業の社会的責任や、企業倫理も包括した概念になっている。その根底には、顧客中心主義、CS主義が常に存在する。

マーケティングは生き物である。社会の変化につれて、常に変化を求められる。変化にばかり目を奪われると、場当たり的な、定型のないものに見え何をやってもいいとか、勘に頼るだけになったりするが、それは間違いである。やはり、温故知新、不易流行が大切であると思う。マーケティングの大切な要素の一つには情報があるが、現在の情報だけでなしに、過去のものも場合によっては、収集し正しく評価しなければならない。そしてそこに「語り継ぐ」という教育が必要になってくる。

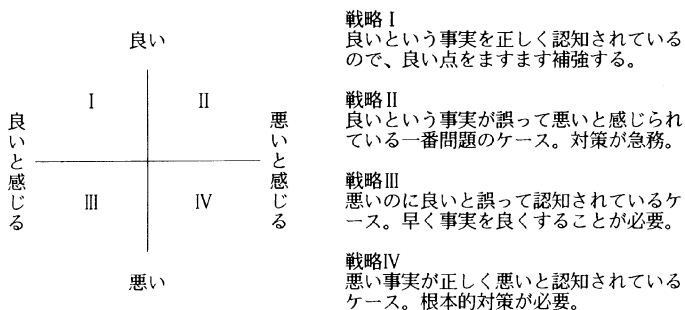
マーケティングは、企業社会にはかなり定着したと思うが、その他の所では、ほとんど実践されていないように思う。その最たるものは、官庁ではないかと思われる。国民に奉仕するはずの公務員が、ともすると自分たちの保身を第一義に考え行動しているのではないかとさえ思われることが、しばしば見受けられる。今後何十年、いや百年かけてでも、官庁はじめ世界の全ての組織でマーケティングが、計画、行動の中心になることを望みたい。そのために、マーケティングの思想と経験が、次々と正しく語り継がれていくことを、心から願っている。

村 山 孝 喜（元朝日新聞社）

マーケティングにおけるパーセプション問題

約20年前、[パーセプションに基づく好感度企業戦略（日本能率協会）]なる本を書いた。以後、パーセプション概念や戦略の研究を続けている。今でこそ、パーセプション概念は、購買行動やブランドイメージに欠かせない重要概念として取り扱われているが、当時は聞きなれない用語であった。パーセプション概念に興味を持ったのは、外交評論家の大前正臣文氏のアメリカにおけるロビーストの話であった。彼らは、大統領といかに親しい関係であるかの演出を常に考えて行動している。それがロビーストとしての力を相手に示すことになるからである。しかし、その内容の正誤は誰もわからない。あくまで相手のパーセプションに訴えるのである。パーセプションとは、心理学的には物事や事象への知覚、認知と定義されているが、一般的には、物事や事象、人物などへの個々人の知識や経験に基づいた[思い込み]と解釈することが多い。そのため、内容が正しいか正しくないかと言うよりは、それが自分や相手にとって有利か不利かが問題となる。とかくブラックボックス

ブランドパーセプション戦略の基本



スと言われる購買行動の分析やブランドイメージを検討するとき、この点がキーになる。パーセプション戦略は、PPMに似た次のようなマップで整理すると理解しやすい。

吉 中 和 夫（財団法人社会環境研究センター）

企業成長と新製品

新製品は企業の幾多の努力を重ねた結果として市場に導入される。導入された新製品は企業の命運を担って、長期的利益の創造を期待される。かつて新製品は、このような企業成長の図式を描くものとして理解されてきた。それがいま“商品寿命は3週間”といった特集記事が雑誌に登場するまでに、短縮化の一途をたどっている。いったい新製品は何のために開発されるのか、もう一度問い直したいところである。

顧客が新製品を好むことは確かだろう。だからといって顧客は新製品のみに目を向けているわけではない。なぜなら、いまも長期に寿命を保ったロングセラー商品も多く存在する。それらは継続的に改良に改良を重ね、今日の地位を築いてきたものである。改良には、製品の品質機能の改良のみならず、マーケティング・ミックスへの細心の注意と対応も含まれる。

企業が市場に導入する製品は、通常、新製品（New Product）と改良品（Improve Product）に分けることができる。新製品はこれまでにない新しい価値を提供するものであり、改良品はこれまでの商品をよりよく改善したものである。新製品と改良品の間に明確な一線を引くことは難しいが、製品コンセプトを考えれば、自ずと異なるものとしてとらえられよう。欧州とくに英国では、一般に新製品よりも改良品の方を顧客は信用するともいわれる。

顧客が新製品を望むから、競争が激しいから次々と新製品を出し続ける、という考えはどんなものだろうか。世の中の風潮として製品寿命の短縮化は致し方ないと受け取り、それに準じてしまっているのか。環境問題への配慮も厳しく要求される今日、改良品への取り組みこそ、製品ロングセラー化への基本的な行動であり、企業成長の道程を示すものではないか。また、その過程で新製品を生むことも可能である。新製品は一定期間市場で認められれば、いずれ改良品となり利益化への道を歩むことができる。新製品開発とともに、その改良への継続的な取り組み、すなわち育成のマーケティングへの視点をもっと大事にしたいものである。

米 田 清 紀（株式会社マーケティングソフト）

マーケティングはクリエイティブ作業

マーケティングという言葉は、過去のある時代私にとってすごく魅力的な言葉であった。そのころはマーケティングというタイトルのついた本があれば見境なく買うといった時期もあったりした。

バブルが崩壊するまで、マーケティングの手練手管を使えば企業は何とかなる、といった気がしていた。しかし、崩壊後の現実はマーケティングではどうにもならなくなった。それは、マーケティングそのものに原因があるのか、マーケティングを業とするマーケターに原因があるのか？

ひとつは、マーケティングでよく使われるターゲットという言葉に象徴される。「ターゲット」という言葉を発するとき、私にはその対象がどうしても血の通った、感情を持つ人間を対象にしているとは思えない。それは一括りに囲いの中に追い込んだ家畜のような対象にしか見えない。

マーケティングが人間を相手にしていることは間違いない。だとするなら、

もっと人間の感情、人間の矛盾、人間のアナログ性に迫った手法が求められなければならないのではないか。

二つ目は、マーケティングは成功した企業の事例を学ぶことが大切ではないということ。マーケティングの勉強というと、どうしても成功事例、成功した要因の分析をしたくなる。結論を言えば、過去の成功事例を後から要約して学んでも、ほとんど得るところはない。

そもそもマーケティングとは、白紙に文字を書くという気持ちがあれば成り立ち得ないと思う。自分の持っている商品やサービスを世の中にどうぶつけていくかがマーケティング。それを過去の事例から応用して、成功させようなどという安易な気持ちそのものが、失敗する道を示している。

マーケティングで成功事例を学ぼうとするなら、過去のすべての商品・サービスの事例を、全部残らずミキサーにかけて文字通り飲み込んでしまっただけでなければ、出来るはずがない。それが無理なら、まったく新しいクリエイティブ・マーケティングを自分の力で、死ぬ思いで開発する他はない。

渡 邊 敏 雄 (株式会社ソフト開発研究所)