

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

マーケティング・アイ

マーケティング 野垣 建二



日本のエリート型組織からみるとライフスタイルマーケティングという代物は、インチキ臭くみえるらしい。なぜなら、シロクロはつきりとした答えが出ない、デジタル化できないからだ。これら組織の共通した特徴として、市場に対する科学的アプローチをしながら、徹底的な過去の集積データの分析や実績により、予測をたて効率的な仮説を立てることが得意だ。もちろん、データや実績があればそれは重要だ。しかし、データや実績がないモノやコトに対しては非常に苦手だ。データや実績がない限り何もできない、しないという習性がついているエリート型組織が、新しい流行や文化の市場創造すら不得

ユーザーからの視点

手な状況で、革新性のある発見・発明が創造できないのはそういった習性にとらわれすぎているためだ。

人間、そして社会を観察すると、曖昧模倣(あいま

るという事実に対する認識が重要で、そこに何らかの理由が存在することを発見することがポイントだ。

通信関係の検索マーケットでは、大きな市場変化が起きた。世界規模で話題のYAHOOのシステムは、従来のNTTなどにみられる、需要に対し適正価格で検索情報を供給という常識を覆し、インターネットの持つ情報性をメディアというカテゴリに位置づけ、広告料金を徴収し検索料は無料という概念だ。ここでは検索項目にアクセスする人間をある特定の個性を持つ集団と仮設し、世界規模のフリーメディアとして機能させている。ライフスタイルがみえることで、ビジネスチャンスが拡大し経済が潤う好例だ。

今後、商品・業態をどのような個性の人にとのよう訴求していくのか、ユースウェア(流行)等からとらえた、綿密なライフスタイル分析による的確なターゲットセグメントでの製品・業態の開発、訴求方法の開発が求められる。そしてこの流行データの蓄積がなければ、革新性の方向はだれも喜ばない、だれも幸福に導かない方向にいく可能性すらある。

ライフスタイルの分析を 革新性のある創造が可能に

日刊工業新聞社「流通サービス新聞」掲載

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

マーケットは、生産者・販売者である前に、まず生活者として心を開き考え観察してください。

マーケティングの目的は、市場経済をベースに人々を速やかによりゆたかでしあわせにするための、産業活動の中での行動科学（確率の向上と効率の向上）です。

デザインは、考え方や主張を、顧客や市場に対しさまざまなメディアや店舗などを活用し、より迅速かつ広く深く社会に訴求認知させるために考案される、機能を含む科学的な発明です。

マーケティングプランは、社会貢献という文化と哲学を基本とし、時代や市場、地域や顧客の要求する条件を、的確に把握・分析・フォーカスすることで適材・適所・適量・適価を推進し、高い精度で質が高くより多くの人役に立つ社会貢献を創造する、ビジネス全体のスキームをデザインすることです。

本誌は過去を学ぶことで、「現在の課題と真実がより明確になる」、というみなさまからのご要望にお応えし2011年に再編集しました。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

No.タイトル

- | | | |
|-----------------|--------------------|---------------------|
| 1.百貨店復活のカギ | 19.問われる企業行動 | 38.コンビニのハラスメント |
| 2.不満の発見 | 20.ロングバケーション | 39.プロモーション活動 |
| 3.顧客のための販売 | 21.百貨店カード | 40.ライフスタイルデザイン |
| 4.デモンストレーター | 22.高島屋の新宿進出 | 41.デモクラシーマーケティング1 |
| 5.本当に必要なもの | 23.販売員の商品知識 | 42.デモクラシーマーケティング2 |
| 6.バランス | 24.売れ筋商品の把握 | 43.危機意識・目的意識の明確化 |
| 7.高齢化時代の戦略 | 25.マーケティングは生き物 | 44.研究・開発費用 |
| 8.マインドコントロール | 26.若い世代忘れたデパート | 45.クイックレスポンス |
| 9.ニッチ戦略 | 27.「CIYかしこい生活」時代到来 | 46.自主編集MD売場 |
| 10.情報化時代 | 28.科学的CSリサーチ | 47.QSクオリティーサービス |
| 11.滞留時間の延長 | 29.「企業理念」再考 | 48.めげない、こりない、あきらめない |
| 12.働く意欲の向上に | 30.ヤンキースの企業戦略 | 49.変化対応能力 |
| 13.ソーシャルマーケティング | 31.営業戦略としての広報活動 | 50.シニアマーケティング |
| 14.ターゲット設定 | 32.謝罪の有効活用 | 51.YAHOOに見られる |
| 15.権威主義の崩壊 | 33.宮城県知事選に学ぶ | 52.生産性向上の原点 |
| 16.顧客特性の把握 | 34.優等生時代の終焉 | 53.市場調査手法の開発 |
| 17.原価意識の向上を | 35.テレビ局のニュース | 54.21世紀ビジネス |
| 18.企業活動の「本質」 | 36.顧客にメリット情報 | 55.都市銀行の優遇体質改善 |
| | 37.雑誌メディアの行方 | |

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

1.百貨店復活のカギ

94.8/9

消費者の求めるもの 気持ちよいコンサル

現在の流通市場動向を見ていると、消費者が何かを購入する時は、常に「これを買うことでどれだけのメリットが得られるか」がポイントになるということを再認識できる。盛んに言われているCS（顧客満足度）も昔ながらの『お客さま第一』を英語に置き換えただけで、肝心のコストパフォーマンスについては追求されていない。

■販売ノウハウ

百貨店はバブル期に売場をテナント化したツケで、売るノウハウを持つ人材がいなくなるなどコストパフォーマンスの基盤が崩れてしまった。だが、最近、伊勢丹の企業理念ガイド作成に携わり、経営者も社員も建て直しと変革に懸命であることが分かった。あとは消費者に対してどうあるべきかを間違わなければ、客は帰ってくるはずだ。

■何を質問しても熟知している

百貨店の特徴はコンビニエンス性の高さにある。何でもあって、商品知識など接客のプロがいる点は専門店やディスカウントストア（DS）にはない個性だ。よく「ギフト＝百貨店」というが、これは次世代には通用しない。物流システムの発達した今、若い人達はDSで買った商品を自分できれいにラッピングして送っているのだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

2. 不満の発見

94.10/1

低価格だけでは限界 客の要求へ地道な蓄積を

近年、顧客満足（CS）戦略の一環として価格破壊といわれるディスカウンターが成長を遂げている。この業態では「客は商品価格に対して不満を抱いている」ととらえ、低価格の実現により客の満足を高めた。しかし、低価格競争には限界があると同時に、この業態にはすき間がある。客から見ると不満な点は何も価格だけでなく、100%満足できる商品というものは存在しないということで、常にある程度不満を抱きながら妥協点で購入している。ディスカウンターの場合、その不満を価格ととらえているが、その他にも機能、デザイン、サイズ、カラー、素材、質感、耐久性、高級感などに対し、客は不満を抱きながら妥協し購入している。

■不満の発見から顧客の立場でとらえた不満の解消への対策

小売業のマーケティングは、客の暮らしを豊かにし、満足させることを目的とし、その満足を高めることが結果として売上高、利益の増大につながると考えられている。そこで現在のマーケティングはその満足を高めることの裏側に内在する「不満を的確にとらえること」から始まる。最初の接点は、客の不満点を見つけることであり、その客の利用場面を想定しながら、一緒にその不満の解消方法を考えることだ。そこからもっとも妥協できる商品やシステムについて、販売員の

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

商品知識の中から選択し提案する。ディスカウンターでは一般的普及商品（ブランドや売れ筋）の価格を下げることでより不満を解消させたが、もっと新しいもの、無名ブランドでも充実した品質や機能、サイズのもの、斬新なデザイン、カラー、素材感のものを満足とする市場が存在する。これらすべての市場を掌握・提案することにより、はじめて客にとって楽しい店舗となる。そして自分の不満を聞いてもらえる、一緒に考えてもらえる、自分の知らないことや商品などについて教えてもらえる—このコミュニケーションの成立が客と販売員との間に信頼関係を生み、そのことが店舗のファンづくりにつながる。

■プロとしての販売スキルとは何か、勉強・蓄積・訓練・実践

そのためには、販売員が客の様々な不満や相談に対応できるプロとしてのスキルを持ち、客が望む商品知識や業務ノウハウなどを熟知しなければならない。つまり客の立場に立ったオペレーションシステムの確立など柔軟なマニュアルが要求される。そしてマニュアルに基づく反復訓練による地道な蓄積こそが、魅力的な小売業の将来を確立できる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■消費者へコンサルティング

結局、消費者が百貨店に求めているのは『気持ちのいいコンサルティング』だと思う。

実際目的を持って百貨店に入る客は一割もないだろう。多くはレジャーにくるのだ。気持ちのいいコンサルを実現するには全スタッフがパフォーマーであり、プレゼンターでなければならない。ルイ・ヴィトンのバッグは激安店でも買えるが、百貨店なら客がヴィトンの歴史を聞きながら知性的で楽しく買うことができる。販売員を通じて発見や驚きを体験できるわけだ。メーカーのマーケティングはプロダクト、プライス、プレイス、プロモーションの『4P』が基本だが、私は小売業にも核となる四要素があると考えます。MD（商品制作）編集がプロダクトに相当し、プライスはコストパフォーマンスを感じさせるオペレーション、プレイスが空間環境、そしてコミュニケーションだ。飲食施設に例えれば、高級店でありながら立ち食いソバも持っていることが百貨店の強み。店のイメージとしては、ピラミッドの頂点である先端的な提案商品をアピールし、底辺の普及商品をどんどん売りなさい、と言いたい。

■価格訴求だけの百貨店はイメージダウン

安さだけがミソのような広告はイメージの低下を誘引し、長期的には商品やサービスの質の低下を招きかねない。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

3.顧客のための販売

94.12/6

中高年層に信頼感 適材適所の再考時期

バブル崩壊後の業態再構築の考え方は、顧客へのより具体的アプローチが重要となる。それは、顧客の不満点を把握し、それに対する打開策を準備することである。そこで必要となるのが顧客の顔（フェイス）の把握である。ビデオレンタルチェーンのCCC（蔦屋）では1200万人の顧客データを持ち、一般的な顧客データとともに顧客がいつどのビデオを見ているのかという情報をも把握している。しかもそれを活用し、例えばプリティーウーマンを見ている若い女性には、ファッション商品のDMを送るといように通販等と連携し業績を伸ばしている。

■フェイスデータの集積

こうした詳細情報の収集・分析が顧客の顔の把握につながる。これまでの顧客データは住所・名前・年齢・性別・電話番号等であったが、さらに「どんなライフ＆ワークスタイルで、どんな商品を、いつごろ購入し、どのように利用しているのか」等を探っていくことで顧客の現状が見えてくる。そのためには売場や営業が顧客とのコミュニケーションを深めねばならない。そこでは顧客の望む情報を的確に伝えるための売場や営業独自のツール等も当然必要となる。また、現場で得た顧客データをスムーズに吸収するシステムや組織づくりも重要である。システムとしては、これまでの商品中心の数

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

値管理だけではなく、的確な顧客フェイスの把握・収集作業を行ない、顧客管理に還元すること。組織的には、縦型権威主義組織から横型コミュニケーション組織へと変化させながら、顧客のために販売や営業を中心に据え、顧客のための管理システムをつくり、顧客のための組織や業務規定をつくることで顧客への具体的な対応が可能となる。これが今求められるリエンジニアリングといえる。

■中高年層のキャリアとスキルの有効活用

確かに売場や営業は人数さえ確保すればいいというものではない。顧客が望む確かな情報を発信し、顧客のフェイスが受信できる人材が必要なのである。リストラでは多くの中間管理職が整理されたが、現場に戻れば販売スキル等を幅広く持つ彼らを、人件費削減のためだけに整理の対象としていることに大きな損失を感じる。東急ハンズでは、商品知識を持った中高年層を現場に配置することで顧客に密度が高い情報を提供できている。顧客にとっては若年層より中高年層の方が信頼感・説得力を感じる場合が多い。また年長者に対し無下な態度がとれないのが日本人の心理でもある。人材の適材適所を再考する時期であろう。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

4. デモンストレーター

95.1/17

生活者の心とらえる 予測以外の顧客も創造

新年を迎え景気の動向が気掛かりである。平成不況の終焉宣言、個人消費支出がやや上向き始めた昨年末の状況等から、全体的には光が射してきたような状況ではある。今後は一般企業の設備投資が始まれば景気は回復するだろう。設備投資の方向性としては、プロの生活者となり市場デザインするソフトへの投資が重要といえる。

■時間短縮とコスト削減という革新性が市場創造の起爆剤

産業革命以降の近代文明は、時間短縮とコスト削減という革新が生産量と市場を拡大し経済成長させてきた。そしてその革新こそが中産階級をマスマーケットとして成長させ、より多くの販売量・生産量を必要とする市場を創造したと考えられる。時間短縮とコスト削減が市場全体の構造を変化させ、身分・階級などの社会制度にまで影響を与えたのである。革新を目指した企業は、マスマーケットが存在する以前（貴族などの特権階級の支配の時代）からマスマーケットの台頭を意識し対応可能な体制を準備していた。ここから学ぶべきことは常に顧客側にたった考え方であり、しかも現状顧客のみにとらわれず、将来的に顧客となり得る潜在顧客を予測し創造していることである。つまり現状の顧客の満足を高めるだけでなく、将来的顧客を創造することが重要だ。そのためには生産・販売者自ら商品を手にとり消費者以上に熟知するこ

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

とが必要である。商品アイテムが増えるにしたがってこうしたことができていない企業が多くなっている。これでは将来的顧客の創造は困難である。特に小売業においては、生活者のライフ&ワークスタイルとデザイン・色・材質などの嗜好テイストを嗅ぎ分けていかねばならない。売場とは、生活者のスタイルやテイストをリアルタイムに把握し使い方の提案をする双方向のメディアである。

■デモンストレータのスキルから学べる生活者に密着したユースウェアの開発

現在、生活者になることを実践しているプロにデモンストレーターと言われる人達がいる。熟練した語り口など販売のためのさまざまなスキルを独自に開発し、常にプロの生活者の立場で商品の使い方等を実践、顧客の共感を獲得し、予測顧客のみならず予測以外の顧客（例えば主婦向け商品に主婦以外の人）までも創造し販売に結びつけている。市場全体から見れば小さいが、確実に生活者の心をとらえている。こうしたデモンストレータのスキルの中には売場で活用できるヒントが隠されている。プロの生活者の立場で、市場創造を前提にソフトへ投資することが生き残る道である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

5. 本当に必要なもの

95.2/14

生活情報を長期的に タイムリーな援助こそ

阪神大震災発生後約一月が経過し、被災地の方々には心よりお見舞い申しあげるとともに、不幸にも亡くなられた皆様にお悔やみ申し上げます。

■求められる生活密着情報

地震発生後、神戸在住の友人から現地では停電のため情報が不足していると聞き、毎日テレビを見ながら仕事をして、地区毎の医療・交通・水・食料等ライフラインの配給場所などの生活情報や復旧状況等をメモし逐一報告した。当初は、ラジオでも行方不明者の安否情報が先行して、生活情報が得にくく東京からの情報が唯一の手がかりとなったようだ。現在彼は嘆いても始まらないと判断し、街中を歩き回りその状況を把握しようとしている。被災地では今、超短期間でニーズが変化し市場経済の縮図が見られる。具体的にはオフィスビル・マンション等の約七割が使用不能のためすでに賃貸料が2～3倍上昇、携帯電話が飛ぶように売れ、カセットコンロのボンベが五千円位の値段がつき、銭湯も千円もしているなど物資不足からくる超インフレのようだという。また地域コミュニケーションの強いエリアでは配給物資が充足し、弱いエリアでは不足がちとなっている。商業活動でもコミュニケーションの強いエリアでは、小さな店舗が無料サービスや利

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

益無視の安売りで頑張っているのに対し、弱いエリアや大手店舗でその動きはほとんどない。

マスコミでは行政等権威の失墜、災害に対するマニュアルの不備等が言われてるが、今は批判よりも被災者の声を聞き、その時点での的確なニーズを把握した救援が欲しいという。例えば飲料水は充足されてきたが、生活用水が不足のためお風呂には入れないのはもちろんのこと食器類が洗えない。陶器やガラス類がほとんど破損したためタッパー・紙皿・紙コップ等が代替えされ、透明ラップ・ビニール袋・軍手・ウエットティッシュなども必要。そして一番不足しているのが生活情報。今、どこで何が得られるのかという緊急生活情報誌が、今後一年ぐらいは不可欠だということである。最後に、被災者に援助・寄付等奉仕した企業なり業態は、今後、神戸の再建や進出にあたり市場優位に立つことが可能であり、そのメリットを考慮し、早急なる援助・寄付をして欲しいと語った。

■タイムリーでなければ意味がない、タイムリーこそがCS

マーケティングに関わる人間としてニーズに応えた迅速な援助・寄付をしていきたい。タイムリーな対応こそが救済であると同時に、私たちが目指すCSであるはずだから。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

6. バランス

95.3/28

イタリアンカジュアル店 消費者に安心感与える

マーケティングはバランスである。大きく分けて商品であればプロダクト・プロモーション・プライス・プレイスの4Pのバランスであり、小売業態では商品構成・環境空間・コミュニケーション・オペレーションであり、飲食業態ではメニュー・環境空間・プロモーション・オペレーションのバランスがとれていることが消費者に安心感を与える。

■全ての項目が30点でも良い

それではそのバランスとは、一口でいうと予想通り（イメージ通り）ということである。商品をリリースする時や店舗をオープンする時には通常ターゲットを設定する。そしてターゲットのライフ&ワークスタイルを研究分析し、それに見合った商品なりメニュー（価格を含む）を構成していく。そして同様に彼らに見合ったプロモーション・オペレーションが要求されるのだが、そこではこの4項目が百点である必要はなく全て50点であっても良いし70点であっても良い。ただし空間は100点でオペレーションは70点、メニューは50点、プロモーションは30点といったようにバランスが悪いとイメージギャップが生じ、客に不安感を抱かせてしまう。

■アメリカンカジュアルなイタリアンレストランが注目

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

そんな中でイタリアンカジュアルレストランが元気なようだ。古くは渋谷のカプリチョーザやバスタパスタ、代官山の量が自慢のビバパスタ、女性社長らしい可愛らしさのある恵比寿・銀座のアンティパスタ。そして今月東池袋にオープンした「スパゲティーズ」など。これらのレストランでは新しい試みが見られる。トラッテリアとバールの中間、ピッツェリアよりやや上のクラスを狙っているアメリカ的なイタリアンレストランだ。スパゲティーズのゼネラルマネージャー兼フードコーディネーターとして様々な飲食業態を仕掛けてきた東寿之氏は「日本には高級イタリアンレストランは結構できているが、本格的カジュアルイタリアンが少ない。カジュアルで本格的というのは安い価格で豊富なメニューと量、イタリアの陽気さを提供すること。もちろんおいしくなくては話になりませんが」と語る。極上のおいしさだけを追求すれば一流レストランにはかなわない。なぜならば技術や材料コストなどが異なるからである。ファミリーレストランが、ターゲットがぼやけバランスが悪くなった今、夜1人2000円程度の予算でボリュームある食事が可能なイタリアンカジュアルな店は、今後若い女性や家族にうけ、ファミリーレストランと肩を並べる存在となるかもしれない。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

7.高齢化時代の戦略

95.5/2

シルバーより「シニア」プラス志向の発想で

シルバー市場のマーケティングは難しいと言われている。いつの頃からか60歳以上の方々をシルバー世代と呼んでいる。何が由来でシルバーと名付けられたかは不明だが和製英語である。この言葉は、列車などのお年寄り・身障者用シルバーシートなどで弱者救済というイメージが強い。しかし60歳以上をそうくくってしまうことで、高齢者向けは「弱者のため、至れり尽せりでなければならない」という固定概念に捉われマーケティング戦略上つまづいている。

■シニアはエグゼクティブ

英語でシニアと呼ばれるこの世代は、したたかで、しなやかで、艶やかな、キャリアを積んだ頼もしき知恵者世代として敬意を払われている。

消費者としては、要求レベルが高度（質が高い）で、豊富な経験量から単なる一過性の流行だけにとらわれず長期的な視野に立った全体デザインを受け入れることができる人達である。そのことは一流企業の経営陣、代議士などの主要ポストのほとんどが、この世代で占められている現実を見ても決して弱者とはいえない。

■団塊世代のボリューム

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

厚生省人口問題研究所「日本の将来推計人口」のデータによると西暦2025年には4人に1人が65歳以上の高齢化社会になる。ここで30年後のデータを見るとあまり現実感がわかないが、裏に興味深いデータが隠されている。15年後には5人に1人、10年後は5.5人に1人、何と5年後の2000年には既に6人に1人が65歳以上という現実がやってくる。当然60歳以上であればさらに増える。そして彼らは団塊世代をも含む戦後マーケティングの体験世代。最近はリストラによる解雇などマイナス部分で注目されているが、この世代全体からするとごく一部である。戦後初めて自己主張を確立し、アイビー・ビートルズ・長髪・学園紛争／反戦運動・ニューファミリー・ディンクス・バブルなどをつくり体験したこの世代は、かつてない柔軟な思考力を持ち、ライフスタイルを大切にす合理的な志向を受け入れることができる世代でもある。

こうした市場特性を的確にとらえ提供している例として、昨今マスコミで話題になっている横浜のセレモネット共済会がある。ここでは今まで不明瞭であった葬儀費用、その適正価格の標準化をめざし全国にネットワーク展開している会社である。

■超有望なマーケット

シルバーというマイナスイメージよりシニアというプラス志向でアプローチすれば、有望な市場となるであろう。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

8. マインドコントロール

95.6/6

接待・勧誘のマニュアル 「オウム」は企業から入手

先日テレビ局より「オウム真理教のマニュアルの一部をマーケティング的見地から評価して欲しい」ということで取材を受けた。見せられたマニュアルは接待・勧誘・親説得の3バージョン。なかなかの出来である。接待については各企業の秘書室なり総務部などが、役員ならびにVIP接待用であり、勧誘についてはまさに営業アプローチ。そして親説得においては説得というよりむしろ本人のディビエイト能力開発の実地訓練により、意思を教団側に確立させていく効果を狙ったものである。おそらく様々な企業から入手した、マニュアルをベースに、自分達流に編集作成し、これに薬物投与しながら使用したものであろう。特に勧誘・親説得などは、内容レベルは低いが、具体的な質疑応答例を見せ、そこに解説・注意書を付けわかりやすくなっていた。洗脳する時に効果的な手法である。さらに読み手の心の変化を取り上げ誉めることで共通の問題意識・目的を無意識のうちに共有させている。特に親説得については、親に対し説得効果はほとんど得られない。しかし絶対的存在である親とディビエイトさせることで、自分の意思を確立させ自信を付けさせていく。そのことで、自分は教団側の人間であるという自覚意識を深耕させると推測される。巧みな手法である。しかし表面的具体的行動手法については詳しいが、肝心の教団理念と行動との関連性が解説されていない。だから心が伝わってこないのである。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■企業のマニュアルとの共通点、心が不足

これを見た時に一般企業のマニュアルと共通点を感じたのはそのためであろう。最初にありき企業理念（心・哲学）を確立・解説してないため、当初の目的とかけ離れた企業活動をしてしまうことはよく見られる。この教団もそうであろう。マニュアルは本来企業理念・行動哲学をベースに具体的活動を表現するものであり、人格形成にまでおよぶ。そして常に市場変化にともなう現場側のメンテナンスが必要となる。

■ポイントは変化に対応するメンテナンス能力

このような一般企業が共通に持つ弱点の克服を目指し、伊勢丹では企業理念推進委員会を発足。昨年企業理念発表以降、全部署が「職場の約束」を半期に一度メンテナンスしながら作成、企業理念推進を図っている。方法論としての行動規範をお客様第一という理念を基に、常に市場変化（お客様変化）に対応し得る部署毎・時代毎のマニュアルである。大変地道な努力であるが、さすが常に企業イメージナンバーワンデパートである。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

9. ニッチ戦略

95.7/11

「フォーク」の特性生かす NOMOに学ぶ経営の視点

日米関係が微妙な状況の下、明るい話題としてメジャーリーグ野茂投手の活躍がある。日本人初のワールドシリーズ出場も決まりその活躍が期待されるとともに、全米での野茂人気の沸騰には眼を見張るものがある。彼は確かに類稀な素質を持った特別な人であると思うが、彼のマスコミを通じての言動から学ぶべきことは多い。

■自分自身を冷静に見つめ信じること

昨冬のシーズンオフ終盤、彼の大リーグ希望が報じられ、プロ野球協約違反などの疑いをかけられたことは記憶に新しい。そしてプロ野球関係者やマスコミ全体の傾向として、そんな彼に批判的であったようだ。そんなアゲンストの中、彼はひたすら自分の能力に見合った最高の野球を思い描きそんな自分と戦い続けたようだ。序盤戦の登板では、5戦目まで好投しながらも勝ち星に恵まれなかったが、マスコミに対しても無駄な言い訳をせず、ひたすら奪三振記録を更新し続け、自分の仕事の領分をわきまえ頑張り続けた。そして捕手・監督などが口を揃えて彼の実力（奪三振や防御率）を認め、必ず報われることを信じ応援し続ける発言が目立った。これを小売業の企業活動で考えてみると、以前と比べ良品廉価の品揃えと社員教育をし、行き届いたサービスを実践しているにも関わらず、売上・利益高がなかなか伸びないという

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

現在の状況と似ている。ここで学べることは決して諦めず常に黙々と頑張っている彼の姿勢であり、その長所・短所（百球までは良く百球を越えると球威が落ちる）を科学的に把握、起用し続けた監督の眼力と忍耐である。（勝てなくとも防御率・奪三振などのデータを尊重）それはとりもなおさず販売現場での上昇志向（顧客満足の上昇）をベースとした粘り強いトレーニングの積み重ねと、経営者が市場を見据えた中での人材能力・個性の科学的な活かし方といえる。それに加えて彼はフォークボールという革新的な秘密兵器を持っている。大リーグでは肘を痛めるという理由で最近フォークボールを投げる投手が不在だそう。つまりほとんどの打者は初めてフォークボールを体験するため打てないのである。その特性を思い切り活かしている。

■革新性という決め球が求められる

現在、小売業においてもまさに革新というフォークボールが望まれる。商品政策・オペレーションシステムの再構築・価格戦略・プロモーション活動を通じ、自分の業務領域の中で、自分達のお客様が真に喜ぶ革新こそが上昇へのトリガーとなる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

10.情報化時代

95.8/15

使い手の創造力が重要 ソフトという名のハード

情報化時代という言葉聞いてから随分と経つ。最近ではその先端技術としてのマルチメディア・インターネットなどニューメディアが特にその話題を独占している。情報を制することがビジネス等において圧倒的に有利に展開することは衆目の一致するところである。それではこの情報という生き物をどのようにさばいていくのかというあまり語られていない。

■情報発信を科学的・機能的にデザイン

ビジネスにおいては、情報は発信を目的として受信・加工（編集）するものである。そのために常に自分達のターゲットに対してソフトランディングを考えながら収集編集しなければ意味を持たない。そこで重要なことは、より早く理解し、また理解させることであり、同時に広く知り、知らせていくことである。そのためにわかりやすいコピーやデザインと共に写真・グラフ・イラストなどのグラフィカルな提案が求められている。これは理解を早く・広く伝達するという一つの機能要素を含んでいると考える。クリエイターと言われる人達と仕事をしていると「これは感性・・・」という抽象的な説明をよく耳にする。しかしながらそのほとんどは理解を早める・広めるという機能要素を含んでいる。例えば美しい表

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

現というものも、美しいことにより人目をひき、強い印象を与えることでより早く深い理解と共感を得るという機能である。彼らの作業は、全体構想から始まり主張要素の構築と吟味をし、そこにプライオリティーを付け重要要素の強調をし無駄を排していく。ここで情報の編集作業をしている訳である。それゆえ「これは感性です」、と発言するクリエイター達の内在する概念について、聞き出す必要がある。

■情報発信力は編集者のアナログ作業

現在の情報化時代の中でコンピュータ・ニューメディア、すべて実はソフトという名のハードである。重要なことはどの機種ソフトハードということではなく、どのような情報をどのように取り込み切り捨て編集・発信し、どのような管理保存をしていくのかということがソフトである。つまりソフトは、情報の使い手が独自で作り出す創造力が必要なのである。だからマルチメディアもパソコンもすべて情報加工のためのツールでしかない。画家で例えるならコンピュータは筆でありキャンバスでしかなく、肝心なことは自分達が何をどのように考え、どのように表現するのかということである。そこに初めて自分達の光り輝く存在の証明がある。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

11. 滞留時間の延長

95.9/19

買い物に“宝探し”の気分 客の購買総額アップを

百貨店各社の状況は、一部に上向いてはきているが相変わらず厳しいようである。集客人数は増加しているものの一人当たりの購入単価が、価格破壊などの影響で下がっているために厳しい状況であると伝えられている。売上高を伸ばす方法として一つ目には、集客人数を増やすこと、二つ目には顧客単価を上げることが挙げられる。集客人数を増やす方法としては、より生活に密着した情報の発信（例えばチラシ広告などを利用したセールスの情報など）が比較的速効性がある。顧客単価を上げる方法としては高単価商品の構成と顧客の滞留時間の延長がある。しかし高単価商品戦略は時代に逆行しておりなかなか困難である。ここでは滞留時間の延長による一人当たりの購買金額の上昇を狙うのが妥当と思われる。各社ともそれなりに売場構成や商品構成を吟味しより買いやすい売場と品揃えづくりに苦慮しているようだがあまり成果は出ていない。私自身仕事柄デパートはよく利用するが、そこで不思議に感じることもある。全てとはいわないが大多数のデパートは買物が済めばさっさとお帰りくださいという姿勢のオペレーションである。

■手ぶらで自由気ままに買い物したい

まず第一に各売場で買物すると、その商品を店内ずっと持ち歩かねばならないことである。それが大きな物であったりす

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

ると他の売場に立ち寄ることは難しくなってくる。以前であればデパートの配送を利用したが最近は都内であろうと送料がかかる。各売場からどこか一つにまとめて保管してくれるクロークもない。またはあってもあまり案内されていない。その点で渋谷の西武百貨店などは駐車場回しができるし、品物を受付で保管してくれる。店員が熟知してないため不慣れではあるが素晴らしいシステムだ。顧客にもあまり知られていないがこの便利さは手軽なため滞在時間が延長し、たくさん買物するという売上高の増大に繋がる。

■楽しければもっと長い時間たくさん買い物したい

第二に併設駐車場の料金が一般駐車場料金と変わらなくなっている。ある程度の金額の買物をすると2時間程度までは無料というのがほとんどであるが、2時間以上はいくら買物をしても大した割引はない。すると車で買物に出掛けることのメリットが半減する。車で行くことにより手に持ち切れない程の買物が楽しめる。意気込んで行くことがなくなる。デパートでの買物は、宝物探しという楽しみがあることを忘れてはいないか。もう少し顧客の滞在時間の延長に科学的な目を向けたいものだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

12.働く意欲の向上に

95.10/24

平等な"評価"めざし 社内システム見直す

働くことを「辛く厳しく大変なこと／生活のため働く」とよく語られる。いくら高給をとれてもこれでは自分の仕事に対する精神的満足感は充足されない。どうしてそう思うってしまうのか。それは無意識に働いてやっているという思いがあるからだろう。

■ビジネスに注がれる愛情は人に対する愛情と同じ

本来仕事とは、自分の能力を使って多くの人に幸福と満足を与え社会貢献していくことである。ゆえに自分の能力が生かされているということに感謝し、お客様の幸福づくりに貢献しなければならない。そこでは母親が子供に抱くような深い愛情が要求される。自分の立場や都合を押しつけることなく、お客様の喜ぶ顔を見ることで労働の喜びを感じられれば、働くことが悲観的にはならないはずだ。こうした意識の変革をもとに商品の勉強をし、お客様の立場を常に理解し、自分ができる精一杯のサービスを提供するよう努めることで、今より働くことが楽しくなってくる。

■愛情精神をシステム化

しかしこうした精神論的意識改革を社員にさせていくためには、それを評価できる社内システムの見直しが重要である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

従来会社の評価はノルマとそれに対する達成率がほとんどである。これを行なっているうちはノルマで頭が一杯になりその場限りのセールストークと売り放しが蔓延する。今後評価として重要なのは接触件数と販売件数の増加と、お客様にいきなり満足して商品を購入いただいたかという売上に至るまでの『質』である。

■不平等なビジネス環境整備

さらに各社員の不平等な労働環境を認識する必要がある。営業現場においては、扱う商品や担当エリアやクライアントにより大きな不平等が発生している場合が多い。この環境ではいくら能力がある社員でもスタート地点から働きがいをそいでしまう。経営者は、こうした現場の状況を把握し、商品やエリア・クライアント別の状況を掴んでおくべきである。

ブルデンシャル生命保険では売上高ではなく販売件数での社内報奨制度を設けている。実際販売件数が多い社員ほど売上も伸びる。しかも一人当たり営業マンの売上高は日本の一般的生保の営業に比べ約4～5倍の実績を持つ。具体的方法論は各社の置かれている状況により異なると思うが、一つの試みとも言える。

■意識変革を図るシステム

働きがいは、社員の意識変革とそれをバックアップする社内システムの見直しによって、少しずつ形成されていくものと考えている。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

13 ソーシャルマーケティング

95.11/28

"飢餓救済"運動成功 企業活動に社会還元要素を

最近、ソーシャルマーケティングという言葉をよく耳にする。これは企業活動の一環として自社の営業システムの中に社会還元要素を含めた展開をしていくことである。大きな資本力の会社が収益が出ることを予測し、各種団体に寄付することとはその手法・意味においてかなり異なる。なぜならば、商品などに最初から一定の比率で寄付金を含むことで生産者はそれなりのリスク負担が増加するためである。

十年程前、歌手のハリーベラフォンテが提唱し、世界中で大ヒットしたアフリカの飢餓難民救済キャンペーンWe are the worldの大成功が強烈な記憶としてある。このキャンペーンではレコードの収益金等が寄付され、難民救済に貢献したことはもちろん、これまでの国や各種団体等が行なう寄付金・義援金などのスポット的救済措置と異なり、レコードが売れ続けている限り寄付が集まる継続的な寄付活動を達成したことに大きな意味がある。救済される側の論理として、より多くの寄付金を寄せて貰うことはもちろんのこと復興までの継続的な寄付救済を望むのは至極当然である。

■求められる社会正義の立場での継続性

現在でもチャリティーコンサートなどのスポット的な寄付救済活動は随分と見かけるが、残念ながらこういった継続的マ

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

ーケティング手法は少ない。それとあまり知られていない事実として、We are the worldにおいて多くの昔活躍したミュージシャンが登場した。その結果として、彼らのリバイバルやカムバックがブームとなり、その後音楽業界に非常に大きなメリットをもたらしたことである。このキャンペーンでの一番の成功要因は、単なる思いつきでボランティアを考えず、戦略的に社会正義（寄付・救済）を継続させる手法としてビジネスと結びつけマーケティングしたことにある。まさに「寄付・救済」という価値観が、デザイナーやブランドとは異なる新しい付加価値商品として共感を得たことは、非常に興味深い。

■野生動物保護という社会性

横浜のハンバーグ&ステーキレストランハングリータイガーでは、毎年盲学校の方を食事会に招待、また28店舗全店常時点字用メニューを取り揃えている。そして今度は野生動物保護をキャンペーンテーマとして、近隣のガソリンスタンドとタイアップ、元ディズニーで活躍したデザイナー須田コノミ氏の協力を得てTシャツをつくり展開する。この厳しい時代にとっても大胆かつ綿密にソーシャルマーケティングしている好例だと思う。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

14. ターゲット設定

96.1/9

ワンランク上に学ぶ 普及型商品群の大衆誘因

効率的なマーケティング展開のためには常にコミュニケーションプロセスを設計していかなければならない。ここでいうコミュニケーションプロセスとは商品なり業態等がどのような人たちにアプローチをし、どのような人たちがどのように伝達し、どのような人たちに購入や利用をしてもらうかということのストーリーを、科学的仮説のもとに設計していくことである。

■ターゲットの明確化

よくすべての人（マスマーケット）がターゲットという仮説のもとにマーケティングが展開される。ここでターゲットをマスマーケットと設定し、彼らのライフスタイル分析に基づき展開すると、非常に困難な結果を招く。利用してもらいたいターゲットはマスマーケットであっても、最初に情報受信し伝達していく人たちは、ちょっと異なった分類の人たちであるということを、認識しなければならない。革新の普及曲線でいうところのイノベータ（革新者）アーリーアダプター（初期採用者）である。この一歩先の革新者または半歩先の初期採用者の特性をとらえることが、重要ポイントとなる。これは人が常にある人種に対し憧れ感（目標）を抱きながら、彼らから学習し生活していることに起因する。特に初心者

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

は謙虚なため、自分よりワンランク上と思う人から学習するという姿勢が強くなる。広告で「ワンランク上をめざすあなたに」というコピーは、まさにこのことを意味している。

小売業の商品構成においても、このコミュニケーションプロセスを知っておくと役に立つ。革新者をターゲットとする提案型商品群、初期採用者をターゲットとする主力型商品群、マスをターゲットとする普及型商品群を、それぞれのマーケットボリュームに合わせながら商品構成を決めていくと大体三角形のボリュームになってくる。そして商品購入の決定要素の一つとして大衆は初期採用者を真似し、初期採用者は革新者を真似るという図である。

■コミュニケーションプロセスから学ぶ売場構成

三角形の頂点、提案型が高くなり底辺の普及型が狭い二等辺三角形の業態が専門店、頂点の高さは同じで底辺を広げた業態が百貨店、頂点を主力型のゾーンに下げ底辺をさらに拡大した業態がスーパー、頂点をさらに下げかつ底辺を縮小した業態がコンビニである。

■半歩先を見た地域性

ターゲット特性の変化（嗜好性から地域性）とともにコミュニケーションプロセスも地域性が強くなる。半歩先・一步先の人たちを的確にとらえ情報発信することで大衆を誘引することが可能となってくる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

15. 権威主義の崩壊

96.2/14

「役割」「責任」明確に 問題の先送りではダメ

最近、大蔵省をはじめとした金融業界の失態が随分とマスコミを賑わせている。市場経済システムの中、一般産業においてはきわめてオープンな日本経済だがその根幹である金融業界は、権威を保守しようとするあまり閉鎖的雰囲気を漂わせている。

大和銀行・東京銀行の問題、住専問題、そして大蔵省の官僚たちによる指導やさまざまな規制。国際的な金融取引が複雑に絡み合った困難な問題の処理能力は高く評価されている。しかしこのような醜聞に直面したときの対策・処理能力は不備である。大和銀行問題ではたった一人の行員の責任として片付けようと隠蔽工作をしたため米国市場を失い、住専問題では問題を後送りした結果、責任所在を追求しきれず税金で損失補填するようだ。全てに後手、逃げの体制である。戦後日本経済の権威の象徴ともいえる彼らは、恐らく過去に失敗経験がなかったり責任分散してきたのだろう。謝罪の仕方を知らない、対策がたてられてないという脆弱さを露呈した。

■独創的で画期的だった戦後の日本官僚主導システム

最近の彼らの共通点は変化を好まずに前例に従うことをよしとすることだ。例えば長く続いた金融機関の土地本位性的な

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

システムもその一つである。敗戦後の日本の経済発展は嘗ての大蔵省や金融関係者を中心とした先人たちの努力が多大な影響を与えたと思う。そこには前例などにとらわれない独創的な官民一体の懸命な努力があった。常に一步先を見据えながら現状を分析デザインし、失敗を恐れることよりも失敗した時にはどのように対処するかを積極的に画策し、小さな光に向かって官民対等のチームを組み市場を創造・開拓した。そこでは前例に従わない新しい挑戦や変化をたくさん見ることができ。間接的だが軍隊を持たなかったこともそうである。

自衛隊が軍隊か否かという問題は別にして軍事費がないということは金融業にとっては大きな顧客を失ったことに等しい。しかし諸外国と比較し防衛費の負担が少ないことや徴兵制度がないことなどで民間企業を育成、経済復興を早めた。そして対策として安保条約を締結した。現在軍隊を持たない国など見当たらない。まさに革新的発想である。元気な企業と付き合っていると役割分担・責任の所在・問題対策などが明確である。

■求められる処罰でない対策

そして処罰を科すよりも対策を抗じることに重点を置き変化に対応している。社内外においても必要なのは権威の保守でなく対等な関係での前向きな対策である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

16.顧客特性の把握

96.3/12

顧客には「話させる」 考え方や志向などわかる

「商品開発はマーケットイン・プロダクトアウトの実践」。これは市場の中に入り市場特性を研究してから商品開発を実践するということである。さらに販売のためのポイントは顧客のユースウエア（使い方の研究開発）の把握・開発・提案である。そこで販売の現場で重要になってくる顧客の使い方の把握方法は、質問票形式やインタビュー形式などさまざまある。特にここでは7W2Hの把握が重要であるが、今後特に要求されるのが何のため・どのようにという目的・動機とどれくらいというボリュームの科学的な把握である。

■精度に問題が残る従来の定性調査手法

特に動機については、単に定点観測やグループインタビューなどの一般的な定性調査では把握しきれない。定点観測では表面化された結果しかとらえることができないしグループインタビューではインタビュアーの進行方針やコメンテーターの力関係などで大きく変化してくる。（例えば8人程度のグループインタビューなどで、1人強烈な個性の人がいると残り7人はそちらに引っ張られたりする。一般的な購入行為などは、元来他人の影響の少ない自由な状況のもとで実践されている）。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■現場で収集、顧客フェイス

安定的に売上の多い販売員は顧客特性をよく把握している。そのテクニックを聞くと簡単な答えが返ってくる。「顧客に話すことではなく話させること」。これは単に住所・名前・電話番号・職業などにとどまらず、どのようなワーク&ライフスタイルで何をどのように利用し、どのように思考・志向・嗜好しているか聞くことで顧客の未来が見えてくるといふ。そしてその特性を確実にファイルすることである。

■店頭のデータ収集システム

このような手法は外販営業にとっては当たり前なことだが、店頭販売ではあまり実践されていない。外販営業では訪問件数・売上という個人ノルマや管理体制が設定されているのに対し、店頭販売では個人ノルマは売上のみというケースが多い。そして接客時間の効率化が良しとされる傾向にある。これはサービス劣化に繋がることが多い。客の望むことは自分のスタイルに関わる情報をいち早く知り検討することである。しかし現在小売店の多くはこの顧客特性データをほとんど持たずカード会員などのDMデータの収集にとどまっている。これでは通販と同じだ。店頭では、顧客からユースウェア&スタイルデータを収集蓄積し、そのデータに基づきいち早く顧客のスタイルに合った情報を提供することから始めることが肝要である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

17.原価意識の向上を

96.4/16

費用対効果考えて 環境整備でモラルアップ

当たり前なことだが、全てのビジネスは仕入価格に対して自社の業務負担をマージンに上乗せして販売することによって利益を獲得していくわけである。ここでは常に原価と費用対効果、そしてモラルと競争が交錯しながら各社適正マージンを決定していく。特にこの原価意識と費用対効果についてはビジネスの基本となるはずであるが、なぜか大手企業の営業以外の人たちにこの意識が希薄である。

最近体験したおもしろい例ではKDDから60円の郵送料をかけた40円の請求書が届いたこと。恐らく自動的に請求書が発行されるシステムと思われるが完全な赤字であることは容易に推測できる。ここでどれ位の損失かというと郵便費・封筒・請求書費用以外にそのオペレーションに携わった人または機械のコストなどが加算され、さらには利用者側にとっては振込手数料などが加わってくるのである。

こんなことはめったにないことだと思われるかもしれないがそうでもない。なぜならばこちらから電話を下さいというメッセージの電話をかけると4秒位で済んでしまうからである。なぜならば、ほとんどの場合諸外国からかけた方が安い場合が多いためである。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■些細なことでも顧客の不信感につながる

このような一見些細なことであっても百害あって一利なしである。なぜならば利用者側から見るとこのようなシステムは、血が通っていないお役所的な印象を受けるばかりか原価・費用対効果を全く考慮していないビジネスレベルの低さを感じさせてしまうからである。ビジネスレベルの低さを感じ始めるとその会社に対する不信感に結びついていく。いくら企業努力の結果値下げをしても利用者にとって随分と暴利を貪っているのではないかという不信感を植えつけてしまう。このような現象は支払う場合でも発生する。

■良識を加味したレギュレーションとシステムの構築を

私どもが銀行振込による支払をする場合1万円以下の支払については振込手数料を弊社で負担する。またその金額が例えばそれ以上に高額であったとしても郵送料金の立替えであったりした場合、その振込手数料は差し引かない。これは自社ではなく先方の原価・費用対効果を考慮するためである。請求金額・請求内容に関わらずこの振込手数料を必ず差し引いてくるのは、概して大手企業に多く見られる。会社の規則となっている場合が多いようだが、このような規則は即刻対処すべきである。こういったことのも環境も整備していかなば、ビジネスレベル・モラルの向上は望めない。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

18. 企業活動の「本質」

96.5/21

「戦」から「社会との調和・共生」に

最近特に企業活動の本質に関するテーマが、よく取り上げられるようになってきた。マーケティングにおいても、ようやく企業理念などについて語られるようになり、単なる企業拡大のための市場調査の一手法という領域から、「幸福追求の科学」といった位置付けが確立され始めてきたようだ。（似たような名称の宗教団体とは無関係）

経済学的にいえば、資本の拡大再生産こそが健全なる市場経済社会の証である。日本においても敗戦後、特に行政と大手民間企業が協調しながらその図式を確立し世界に例を見ない大成功をおさめた。

それゆえ各企業は売上高・収益高・市場占有率を競い合うことで成長・発展し、裕福＝幸福といった構造が確立されてきた。戦後の供給不足時代においては正論でありそのお陰で今日の平和な日本の存在があることは事実である。この図式を徹底するために各企業はこぞって生産・流通の生産性を高めることで精一杯努力してきたわけだが、ここにきてある程度の裕福が獲得された結果、これまでと同様の裕福＝幸福という図式に、少しばかりギャップが生じてきた。ある程度裕福を達成してはきたが、さらなる幸福を獲得したいと願うのは、誰しも至極当然である。

■幸福追求のためのCSは社会全体の構造にまで波及

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

そこでその幸福感をより充足させる手段としてCS（顧客満足）という流れができた。この流れは実は日本において初めて大衆側からの自発的主張といっても過言ではない。この意識変革は今後さらに大きく市場経済において増大な需要を創造し得るであろうし、それに伴い企業構造・国家機構も少なからず変化せざるを得ない。

そしてまた、ここでは働きがいというものが重要となり、自身の存在をを働くことを媒介として感じられることが必要となる。この働きがいの認識は単に自身が出世・高給待遇というスタイルで自分の会社に認められることにとどまらず、社会全体に対し自身の労働活動がどのように貢献しているのかといった社会正義、社会・環境との調和・共生が重要な鍵となる。

■ビジネスは戦から調和・協調へ変化

2年程前に伊勢丹が企業理念を設定したのをはじめ、こういった理想的な考え方を以前から唱えている企業の代表として加来キヤノン会長・堤セゾングループ会長、少し立場が異なるがJ・リーグの川淵チェアマンらがいる。ビジネスは「戦」であったかつての経営理念・経営哲学は少しずつ変化してきているようだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

19.問われる企業行動

96.6/25

不祥事は他山の石、株主総会を理解の場に

高島屋の不祥事そして大丸の様々な疑惑と、持ち直してきた百貨店業界にあって大変なダメージである。

■不自然な日本の株主総会

この事件が与える影響は、デパート業界のみならず日本の大企業全般に大きな波紋を投げかけていくと予測される。なぜならば日本の大企業の株主総会の大半が示し合わせたように同じ日時で開催されることが多く、しかも多くは3時間程度で終了するという、きわめて不自然なスタイルが今なお存在しているからだ。

この株主総会に臨むに当たり企業側の体制は常に音便・迅速にということが主流となっており、株主とのコミュニケーションをはかり相互理解を高めることにより、より深い絆のもとに相互の信頼関係と利益を享受するという姿勢は全く汲み取れないからである。CSがようやく浸透し始めた今日、オーナーの集まりである株主総会をここまで画一化し、しかも議事進行において円滑さのみを追求し圧力団体に依頼したり、自ら「異議なし」連呼のトレーニングをしたりすることに対して企業モラルの低さを感じずにいられない。

■ビジネス哲学の欠落は非常識というより罪悪

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

こういった体制も企業理念が確立されていないか、もしくは空文化しているためであろう。特に小売業のような一般顧客と直接接する機会が多くしかも株主がその顧客となる可能性の高い組織の場合、このような株主総会には不快感を感じることはあっても満足し今後支援したいと感ずることは決してない。

小売業の基本精神とは「お客様の満足と笑顔を獲得するために仕入れや開店の準備をし、閉店時には今日のお客様には満足していただけたかを反省し問題点を抽出し、明日はさらに喜び満足してもらえるよう創意工夫する」というきわめて知的で地道なコミュニケーションの積み重ねである。そして「お客様、従業員、株主、取引先、地域社会と、まわりの全ての人々との相互理解という信頼づくり」が最も大切である。当り前のことだがこれらの一つが欠落してもビジネスは成功したとはいえない。そしてこれらをより具体的に全員で認識し行動するために企業理念を設定する必要があるわけで、設定・実践することでより大きな成功が可能となる。

■成功のための答は、市場だけが知っている

CSを実践すると答えは市場に存在することがわかり、正確な答えを得るにはコミュニケーションが重要であることがわかる。つまりコミュニケーションを軽んずる体質に将来はないのである。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

20. ロングバケーション

96.7/30

自身の価値観追求、経済状況が若者変える

最近ヤング世代の変化がおもしろい。バブル時期においては、時給の高いアルバイトに明け暮れ、高級外車や一流ブランドなどを身につけてステータスシンボルを誇示することが「心の豊かさ＝幸福」といった現象が、街のあちこちで見られた。変化を嫌う保守的で希薄な成り上がりの若者である。デジタルで評価できるモノ・コトのみに関心を示し、目的を持たず、とにかく時給が高く楽なアルバイトは何かとか、リッチ＝幸福といった情報やスタイルに振り回されていた。

■ブランド志向がクリエイティビティを喪失させた

この傾向は、たとえば教育における偏差値制度も影響を与えたひとつかもしれない。現在の受験制度は、将来何をしたいのかという目的を持ち勉強するシステムではなく、何点であれば〇〇大学の経済学部と□□大学の法学部に入学できるといった権威主義的ブランド志向だ。この制度では個人の将来的方向性は見えない。偏差値の向上だけが目標のために高得点＝一流大学・一流企業就職・高級志向という習性が自然に身に付いてしまう。晴れて大学生になった彼らが、高給待遇のアルバイトに明け暮れ、学生の特権である自由裁量時間のほとんどをアルバイトと買物で費やした結果として、自分自身の思想を深めるクリエイティブで楽しい時間を放棄した。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■失ったことで始まる変化

ところが皮肉なことに、景気が悪くなり就職難が始まった頃から、若者達の自由裁量時間が増加、人間の内面的価値観や社会に対する関心が、とても強くなりはじめた。HIV訴訟、沖縄の基地使用問題での若者の意識変化、TVドラマもリッチ=幸福という番組から、「ロングバケーション」のような決して裕福ではないが真剣に悩み生きる素朴な若者の姿が共感を呼んでいる。身につけるモノも高級ブランドからジャンクや機能的なモノ、外車から国産車が目立ち、コトもお金のかからない芸術観賞や創作活動、コミュニケーションを題材とするものが増えている。例えばアウトドア・DIYやガーデニングの流行、タウンバッグとして定着したリュック、コミュニケーションツールとしてのPHS・パソコン、業態としてのオープンカフェなどがある。

■経済が思想を、思想が流行を創りだす

この流れは経済状況が思想スタイルに影響を与え自己主張行動となり、それを満たす商品や業態につながる。市場を的確に予測するには、現状の表面的傾向のみとらえていると時代に遅れる。潜在する思想のスタイルを把握することが肝要である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

21.百貨店各社のカード

96.9/3

顧客データから独自のリアルタイム情報メディアが可能

業界関係者や一部マスコミの間で百貨店の将来を危ぶむ声をよく耳にするが、はたしてそうだろうか。小売業全体の業態が多種多様化する近年、百貨店の存在理由が希薄になってきた、という理由がその大勢を占めているようだ。確かにここ十年の間に百貨店で取り扱う商品群は変化している。古くは、従来大きな売り上げを占めていた家電やAV・カメラが価格競争の波にのまれ、その売場を縮小または撤退、書籍・CD・楽器などもその傾向にあるようだ。これはマーケットが衰退したわけではなく、そこに新たなる量販専門店などが台頭したためである。

■厳しい百貨店の市場

現在の百貨店の中心アイテムは、ファッション関連と趣味雑貨・家具・家庭用品・食品などだ。そしてまたこれらの市場においても紳士服や靴などのファッション量販専門店が急成長し、一部では百貨店市場をも食う程の好調な伸びを示した。これら量販専門店は、デザインや流行よりも価格破壊という機能的なサービスをコアとして百貨店市場を脅かせたことは記憶に新しい。しかしながらここにきて、百貨店各社のカード対策が興味深い。特に自社カード利用による割引システムの開発と、顧客データの確保では、これまで百貨店において売場でタブー視されていた割引を各社が開始。百貨店本

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

来が持つ良品廉価という顧客満足（CS）の実践と同時に、顧客の住所・電話番号をはじめ利用品目・利用金額までリアルデータを収集することが可能となったことだ。

■顧客データ管理からメディアステーション化

もちろんこれらはデータベース化することが可能なため、集計加工しリアルで説得力のあるデータを編集発信することが可能となる。ここではメーカーの発表する出荷額でなく、売場での販売実績額が把握できることはもちろん、世代別、ターゲット別人気ブランドの実績、店舗（地域）別売上実績、スタイル・テイスト・カラー・サイズ・単価別実績など、モノ売り業態に独自のソフトを加えることで、メーカーや取引先に対してはリアルタイムな市場データとして、また利用客に対しては、旬の流行を的確に伝えるニューソフトのメディアステーションとしての位置づけが確立できるからである。

■有利な集客力の高い百貨店

これらのデータは圧倒的な母数（種類と量）がその精度を高めるため、大規模な小売店舗で商品アイテムが多く集客力のある百貨店は圧倒的に有利である。方向性は各社異なるだろうが、展開次第で今後楽しみな百貨店業界である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

22.タカシマヤタイムズスクエア出店 96.10/8 **地元住民のメリットはどこにあるのだろうか**

新宿に高島屋が出店した。その名もタカシマヤタイムズスクエア。建物延床面積17万平米を超える超大型店として百貨店以外に東急ハンズ・紀伊国屋書店・HMV等の物販テナント、セガアミューズメントパーク・劇場（立体映像・演劇）・ビューティサロン・飲食業等の体験型テナントとの複合商業空間である。

■米国に見られるSC事情

カリフォルニア、ニューポートビーチにあるファッションアイランド、サウスコーストプラザを始め全米地方都市の郊外にはこういった大型複合商業施設を数多く見ることができる。また衰退した街の再活性化のための手段として作られる場合も多い。サンディエゴのホートンプラザなどはゴーストタウン化したダウンタウンに活気を取り戻した好例である。こういった複合商業施設が今後の商業施設の中心となるであろうことは誰もが認めるところである。しかし米国の複合商業施設の目的は郊外の地域活性化のためであったり、または衰退しつつある街の再活性化といった地域住民にとってのメリット救済的要素が色濃く感じられるのに対し、今回のタカシマヤタイムズスクエアは利益至上主義的な部分しか見えてこないのは残念だ。高い値段で土地を売り、それをすぐ回収する利回りの良いビジネスをし、たくさんの税収を得るとい

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

た官民の利益享受の考え方が一致したのであろう。考え方が一致したこと自体素晴らしいことだがそこに住むまたは利用する住民の声メリットがあるのだろうか。これまでの慢性的道路渋滞など過密により都市機能が失われている新宿地域において、住民が求めるのは過密を緩和する対策ではないのだろうか。また利用者側の立場から駐車場利用時の混雑を予測すると電車利用になる。すると買物が持ち帰り可能な小物に限られる。米国では大規模駐車場を備え利用料は無料に等しい。しかも親切な店では買物品を車まで運ぶ。日本もすでに車社会であることを認識すべきだ。混雑回避のため電車利用している人が多いだけだ。

■官民一体の欲望政策、「バブルよ再び」なのか

過密と過疎は、極端なことが問題であり、バランスを考えることが、知的で健全な都市創造であるはずだ。過密によるさまざまな弊害は、広い意味での環境破壊につながり、都市を崩壊させていくことを、私たちは十分学んできたはずだと思うのだが、「バブルよもう一度」という官民一体の欲望政策が、見え隠れすると疑問を抱くのは私だけであろうか。不祥事後だけに十分な説明が欲しいものだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

23.成長企業の売場

96.11/12

原点はリアルな商品知識の習得から販売実践と情報提供・交換の場

専門店・デパートの販売員の商品知識の低下が気になる。先日、渋谷の伊東屋でA4横綴じのフラットファイルを探して見あたらなかった。店員に尋ねたところ「品番はわかりますか。」と聞かれた。わからない旨を告げると調べてくれたが「取り寄せのため10冊まとめて購入してもらえますか」という。品番など客がわかるはずがない。しかも特殊なものを聞いたのではなくA4フラットファイルという定番商品だ。さらに、5冊欲しい旨を伝えているにも関わらず、10冊購入しろという厚顔無恥さには驚かされた。

■仕入業者任せの売場

また、渋谷のロフトでセクションペーパー（5ミリ程度の方眼状のレポート用紙タイプのものでコピーしたとき罫線が写らない商品、プロジェクトペーパーともいわれる定番商品）を探していたとき、やはり見あたらなかったので店員に尋ねたところ、そのような商品は知らないといわれメーカー名やどういうものかを詳しく説明した。その店員も他の2名の店員に聞いたが全員そのような商品は知らないし扱ってないという。不思議に思い自力で店内を探すことにした。探している最中に年輩のマネージャらしき店員を見つけ再度尋ねた。残念ながら方眼紙の類はコクヨ以外扱ってないという返事

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

だ。しかしそのすぐ後、こちらが申し出たメーカーの商品が、同じ売場内にかなりの種類と量が、陳列されているのを見つけた。彼らは商品知識の未熟さから販売機会を喪失するのみならず、客に対し扱ってないという誤報を流し会社の信頼をも失わせたのだ。

■自主編集の売場には商品の他に情報という活気がある

一方ディスカウンターにも関わらず、BICカメラの販売では豊富な商品知識を持った店員が尋ねたことに即答もしくは不明な点は必ず調べる。そしてかなりの種類の店頭POPを自分たちなりに工夫し、客に無人の情報機会を提供している。つまり客に対して自分たちのサービスは低価格の実現のみならず商品知識＝情報の提供ということを実践している。以前ある会合でBICカメラの池袋店長から、販売員の商品知識の豊かさについて話を聞いた。池袋店の場合、販売員のほとんどが開店前と閉店後1時間の計2時間、接客時の理論武装のため毎日商品知識の勉強をしている。この学習は販売員の自主的行動で会社としては拘束していないということだ。

■ビジネスに対する姿勢の違い

単なる安売りではないビジネス、そして客に対する真摯な姿勢を、販売員全員が共有している。成長する会社の特徴である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

24. 売れ筋商品の把握

96.12/17

すべての答は売場に隠されている

最近、MD再編集の依頼が多い。売れ筋商品は何で死に筋商品は何かを提案して欲しいといった内容である。モノが不足している市場においては当然のことながら不足しているモノ（アイテム）を供給すれば販売につながっていく。また機能が明確でそれなりのプロモーションが実践されている商品については同様にスムーズに販売に結びついていく。しかし、嗜好性の強いモノ、例えばデザインテイストや色にこだわるアパレルなどはなかなかその切口が見つかりにくいようだ。かつて大手紡績会社と流行色協会などがマスメディアを利用し「今年の流行色はこの色だ。今年の流行デザインはこれだ。」と発表することで市場イニシアティブを掌握できたときは、比較的効率的な販売が達成されていた。いわゆる生産優先志向である。

■販売データの迅速なフィードバックによる生産が重要

現在は顧客優先によることでその販売効率の向上を目指さなくてはならない。そこで多くの企業が現状の顧客市場動向をいち早く察知した上で商品企画・生産から販売にかけての時間短縮が大きなカギを握ることになる。徹底的なクイックレスポンスを実行していくためにベネトンやGAP等に見られる商品企画・生産から流通・販売迄の経路を短縮化したシス

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

テムが随分と台頭した。特にベネトンの市場動向掌握力は有名だ。世界中に点在する自社ショップのデータが本社に一括集約され商品企画に反映するのみならず、代表自ら各店舗を回り肌で現場データを体感し、エリアに応じた対応策をフィードバックさせている。そして形や素材は比較的標準に仕立て色で変化を付け、時代の思想を強烈にアピールしたプロモーションでサポートする方法だ。

■ビジネスである限り流行を感性で片付けられない意識が必要

今後はさらに消費者にメリットを与える機能性の開発・発見と、思想記号としての流行色の提案が要求される。アパレル業界ではテンスル・形態安定等に見られる新素材の開発による新たな機能性が、市場に大きな変化を与えたことは記憶に新しい。また、足首の太さを隠し美しく見せるという機能の発見が、女子高生達にルーズフィットソックスの大流行を作ったといわれる。そして流行色は、その時代の思想をイメージ化した記号としてとらえれば、感性という言葉で惑わされることはない。

MDの編集にあたり、これらの作業を消費者の立場でとらえ的確に実行すれば売れ筋予測は比較的容易だ。まず周辺顧客の購入データを把握することが肝要だ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

25. 既成概念・既存商慣習の変革

97.2/4

自助努力による高差益商品の追求と商品回転期間の短縮を

21世紀に向けてマーケティングは生き物であるということを再認識させられる。戦後五十年体制という言葉は何も自民・社会の政治体制のみにあてはまる言葉ではない。市場経済をベースに様々な国家形成のシステムおよびスタイルが現れては消えている。かつて国家という単位で豊かさを享受しようとした体制はこれから21世紀にかけてどういった方向に向かっていくかマーケティング的発想でとらえてみる。

市場経済がグローバルに拡大した昨今、国家間の関係という重厚長大なマクロ体制から、民間需要の供給というきわめて庶民的・現実的な側面のミクロ体制へと変化。ボーダレスが進行し、さらにインターネットや衛星放送などのメディアと物流の発達によりボーダレスはさらに加速化。市場全体のパイは拡大、一般商品の多品種多様化の傾向は増加する。そのためマーケット全体の規模拡大にともない国際競争力のある商品およびシステムは飛躍的な発展が予想される。

■求められる国際競争力、既成概念・既存商慣習からのいち早い脱却を

一方国内市場でとらえると一般商品は海外価格差などをクリアしていかなば相当に厳しくなる。これまで様々な国家的保護・規制により守られていた業種・業態の特徴である右へならえの慣習は変革を余儀なくされる。最近の規制緩和などの

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

行政の問題や企業のリストラは、こういった市場経済の変化にともない噴出した問題ともいえる。アカウントビリティが問われる現在、国家主導型の経済システムから、市場主導型の経済システムに移行し既成概念・既存商慣習の変革が望まれる。例えばよく見かける小売業の仕入れなどで買取りなし、かけ率60%以下、大手取引先以外お断りといった安直な概念・慣習は通用しない。大量買取りなどの努力による高差益の確保と並行して考慮すべきことは、商品回転在庫期間の短縮だ。

メディアと物流の発達により、コンペティターは増えるため当然クイックレスポンスが勝負となる。現在小売業でディスカウンター・通販が順調で、デパート・スーパーが苦戦しているのは伝統という名の下で古い既成概念・既存商慣習に固執しているからである。日本の小売業は海外と比較し流通機構の複雑さだけでなく自助努力なしに高マージンを確保しているから高いと言う声もよく耳にする。

■変化時期はチャンス新时期

輸入規制も緩和され、顧客ニーズを的確にとらえれば必ず光は見える。最近活発化している自主MDの取組などにその成功の鍵が見えはじめたようだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

26.若い世代を忘れたデパート

97.3/4

デパートの伝統は、革新性ではなかったのか

デパートの営業成績が相変わらず芳しくないようだ。昨年は新宿に高島屋がオープンし、新宿デパート戦争が勃発したが約半年経過しほぼその結果が出てきた。全体で見ると新宿・渋谷が比較的良好で、銀座・日本橋・上野・浅草地区が厳しい状況が加速した。

■ヤング層を置き去りにしたファッションに面白みはない

少子化が進行する首都圏市場において、特にファッションにおいてはかつてのボリュームゾーンとしてのヤングマーケットが、ターゲットから除外されつつあり、各デパートともアダルト・ミドル・シニアとそのターゲットはグレードアップしてきているようだ。21世紀にかけてデパートの生き残る道は、ファッションという切口が最も成功の鍵となるだろうが、ヤングマーケットを置き去りにしていることに疑問を感じる。

■安定的な購買力を持つお金持ち高年齢層

確かに高年齢層の小金持ちをターゲットにすれば、ある程度は安定する。しかしコンサバティブで面白味の少ない（変化を好まない）この層をターゲットにしたところで、ファッション性の高いモノや情報を発信できるとは到底考えられな

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

い。この営業戦略は駐車場や配送料などの付帯サービスも同様だ。地価・物流費の高騰以来これらの無料サービスはほとんどが消滅したのだが、経済環境は当時と比べかなり変化している。物流費は当時の半額程度になっており、駐車場も地価の下落から100円パーキングなどが増え、かなり価格は下がっている。

それにも関わらず、どのデパートも配送料は商品金額に関係なく都内でも有料、しかも欠品している場合でも配送を依頼すると送料は有料だ。駐車場については買上額に応じて2時間程度の無料サービスをしているが、一般駐車場と変わらない価格設定だ。これでは若い世代は一層寄り付かなくなる。デパートが常にマスをターゲットとし、周辺地区の年齢層比率に合わせた展開をすることを否定はしないが、一斉にそこに向かってしまうことに対し疑問を感じる。無理に差別化しろというわけではなく、各デパートのオリジナルな戦略があってもよいはずだ。

■ヤングのファッション模索

そんな中で新宿伊勢丹が元気なのはその隙間をマーケティングしているからだろう。高島屋の進出にともない本館をリモデル、若い世代も含めた圧倒的種類のファッションブランドを採用。さらに昨年、売場を買場と改名した旨を新聞の全面広告を使いPR。キャッチコピー通り「ファッションの伊勢丹」を強烈に印象づけている。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

27. 「CIYかしこい生活」時代

97.4/15

キーワードは無駄の排除・余裕の創造・安らぎの確保

消費税が5%にあがり小売業・流通業はさらに厳しい状況を迎える今年、市場のテーマは「CIY (Create It Yourself) かしこい生活」という新しい概念だ。

■無駄の排除・余裕の創造・安らぎの確保

厳しい経済状況下にありながらも世帯当たり収入は、共働きの増加とともに増えている。共働き家庭 (DEWKS) では、家族間の共通の話題は多く家事労働は分担され趣味嗜好に対するこだわりが強く出る。しかし自己裁量時間は少ないため「無駄の排除・余裕の創造・安らぎの確保」がルーティーンテーマとなる。CIYはそれを達成するための概念だ。CIY=DIY+楽しさ+インテリジェンス。「自分が楽しみながら自身の意志を持ち作るまたは作らせる」、言い換えればDIYでも主体性を持てばCIYになる。DIYは一般的に「どこにもないから、または高いから自分で作らなくてはならない」という義務的傾向があるのに対し、CIYでは「自分だけのオリジナルなもの、こだわりのものを自分のアイデアとノウハウをいかして作る、または作らせる」という主体性を持った創造の楽しみを所有するものだ。ひと口に作るといっても最初からすべてを作ることはかなりの熟練と労力と時間を要する。もちろんそれもCIYだが、ここではさらに範囲を広げコディネ

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

イトすることやオーダーメイドすることもCIYのカテゴリーに入る。コーディネイトが上達するとセンスが磨かれる。

■CIYは知的アソビ

近年このコーディネイトの重要性はさまざまなコーディネイターという職業が誕生したことを見れば歴然としている。人それぞれさまざまな個性や人生設計が存在するように、さまざまなライフスタイルがあり同時にコーディネイトが存在する。またその人の主張やライフスタイルも職業・年齢・時代・流行などにより変化する。CIYは、そんな変化に順応するためのちょっとした創造・主張をする知的なアソビだ。

■売場で演出できる

自分自身が高感度なクリエイターとしてプロデューサーとして主役になること。これまでお金だけ出していた状況から一歩踏み越えて、独自のインテリジェンス（考え方・こだわり・色・デザインなど）を加味し、お金の使い方・時間の使い方を表現する。そのうえでプロのコーディネイター達に相談することで納得ができ、彼らが持つ本当のノウハウがいかされてくる。これを見据えた商品ならびに業態提案をすることが今後の小売業の求められるところだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

28.科学的CSリサーチ

97.5/13

自店の弱点を見つけサービスを科学する

顧客満足の上昇について近年多くの企業で提唱されているものの、極めて抽象的なものが多く、その概念規定（定義付け）すら見られない。つまり科学されていない状況である。ここではまず概念規定が必要であり、その概念に基づいた論理的な戦略と、それを検証していく科学的な調査システムが要求される。

■顧客満足は売上増加のための科学的手法

ある大手のサービス業のマネージャにこの話をしたところ、顧客満足は常に増加し続けるものだからそれを調査することはナンセンスであると言いつつ切っていた。論理的思考に弱い典型である。現在の顧客満足の上昇とは、顧客に情緒的な喜びやサービスを与えることではない。売上増加という立場から出現した、科学的マーケティングロジックであることを認識すべきである。

顧客満足の上昇の定義とは「既存顧客の来店頻度を高めること、滞在時間を延長させること、そして顧客単価を向上させること」である。顧客は買い物をする前に必ず品物の価格や詳しい商品情報などのサービスについてその店から何をもらえるかという期待をして来店する。店に行きその期待以下しか得られなかったときに顧客満足は低下し、期待と同様また

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

は以上であれば顧客満足は向上する。そのためにその売場で顧客に迫られることはいったい何なのかをその業態・サービスに照らし合わせて対処すべきものだ。顧客によってその要求レベルも当然異なってくるため画一的なサービスシステムの導入だけでは済まず、顧客に応じ無駄なサービスと必要なサービスなどを見分け、販売員によるかなり高度な即断・即決の能力が問われるようになる。

■米国の科学的顧客満足調査

米国ではすでにサービス業のサービスクオリティを測定するSERVQUAL調査システム（1985年テキサスA & M大学で開発） 外食産業のサービスクオリティを測定するDINESERV調査システム（ミシガン州立大学開発）などがあり、サービス業ではかなり積極的に取り組んでいる。

■F.R.A.S調査システム

また多くの大学でもすでに研究されている。日本では亜細亜大学経営学部とフィーストインターナショナル株式会社が共同開発した、特にフードビジネスのサービスクオリティを科学的に測定するF・R・A・S調査システムが発表された。これは競合他店との比較ではなく来店客に直接自店舗の状況を質問、それをレーダーチャートで表現しバランスを見るものだ。顧客満足の向上を視覚で科学的にとらえるのに実に有効な手法だろう。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

29. 「企業理念」再考

97.6/17

顧客第一主義がほとんど 実行計画のないCI

一流企業とはいったいどんな会社なのだろうか。これまで売上高・利益高・市場占有率や従業員数・資本金などといったデジタルスケールの大きさと与えられたこの名称は、ある意味でマスコミが創作した概念として世の中に広がり、無意識のうちに世間の常識として序列化した。しかし世間全般がもてはやす一流企業の多くが、この1年間たくさんのスキャンダルを露呈した。

■科学されていない情緒的CI

総会屋への利益供与が問題になった野村証券・第一勧銀そして少し前の味の素・高島屋。米国撤退を強いられた大和銀行や財団法人動燃の偽証報告。少し種類は異なるがロッキード事件の犯罪人でもあった運輸省天下り人事全日空会長の退陣問題、これらの企業もしくは団体は世間的に一流と言われているところだ。こういった問題についてマスコミの多くは倫理やモラルについての情緒的な発言が多い。残念ながらこれらの問題の原因を科学的に分析した上での具体的な解決策については論じられていないようだ。そして今年も「シャンシャン総会」が大半を占める。こういった問題の多くは企業理念=CIの欠落によるものであり、このCIというものをきわめて情緒的にしかとらえられていないことが大きな原因だ。情

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

緒的なとらえ方とは「顧客第一」、この言葉ですべてを完結している企業のことだ。（顧客第一をCIとして唱える企業は日本の企業の99%以上を占めると言われる。）CIの制定はもちろん大切だがもっと重要なことは「顧客第一」主義を具体的に推進する社内外での運動、つまり戦略的経営計画である。ここにおとし込んでいかねば「仏つくって魂いれず」である。バブル時代にCIを作った企業のほとんどが、マークなどのデザインを一新しただけだ。CIを作る目的は、正当な企業活動の実践による利益の拡大である。ゆえに経営理念・マーケティング戦略・経営資源・組織戦略・マネジメントコントロールなど、企業が持つ頭・手・足の全行動計画を長期・中期・年次・月次計画に反映させ、その実現によりさらに大きなお客様の支持や効率を創造すること、つまりマーケットの創造であり、これまで以上の価値や収益を獲得することだ。

■CIを中心に据えた経営計画に基づく運動の実践

儲けるためには手段を選ばず誰とでも癒着したり下請けに無理を強いる、といったビジネススタイルは、今後必ず見破られる。CIを、戦略的経営実現のためのシステムとして推進することが急務である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

30. ヤンキースの企業戦略

97.7/22

スタインブレナー氏の地元を巻き込むCSプロモーション

ニューヨークではヤンキースで初登板初勝利を挙げた伊良部投手が大変なブームになっている。ロサンゼルスドジャースの野茂投手の大活躍以来、日本人投手が脚光を浴びはじめ私も大変楽しい気持ちで応援している。ここでマーケティング的に着目すべきことはヤンキースのオーナー、スタインブレナー氏の戦略的なプロモーション活動であろう。

■日本のマスコミから非難される個性が、世界では評価

野茂投手同様伊良部投手も、日本のほとんどのマスコミからは叩かれた。日本のマスコミは、最終的に選手側でなく常に野球経験のほとんどない権力者（球団経営者）側の取材拒否を恐れ、今後も選手の人権を無視した「ゴネ得」のような表現をしていくだろう。そしてこの権力者たちの野球ビジネスに対する経営戦略は、先に述べたスタインブレナー氏と比較するとまるで子供だ。同氏はヤンキース入団決定までのさまざまな悪いイメージまでも（球団と伊良部投手のエージェントによる契約金の問題など）、球団と伊良部投手を同時に注目させるため、隠さずオープンにし、入団が決定するやいなや伊良部投手のオリジナルキャラクターMDを作成、メジャーまでのスケジュールを発表。1A/2A/3Aそしてメジャー初登板までのすべて予告先発させたことなど、徹底的にマスコミを巻き込み、ニューヨーク市民を興奮の坩堝に陥れた。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

その結果、伊良部投手の初登板初勝利はニューヨークの新聞がすべて特例的に大きく扱い、TVニュースでも報道され、しかも初登板当日の1回1アウト2ストライクを奪取した時点で、観客が三振を望むスタンディングオベーションを行ったという、前代未聞の大興奮状態を演出してしまったのである。決して伊良部投手が、脅威的な速球と三振奪取力をもっているからだけではない。速球と三振奪取力だけならば、現役メジャーには他にもたくさんいる。ここで注意すべきことは、たとえ伊良部投手が期待通りでなかったとしても球団の人気は獲得しただろうということだ。

■ 「伊良部」という商品開発に対するマーケティング意識

スタインブレナー氏は、伊良部投手獲得という自社の巨額の新規設備投資に際して、全社的な取り組みのスタンスを内外にしっかりとアピールした。彼の戦略には地元住民への情報公開というCSと、伊良部投手を会社の売れ筋商品としての確に捉え、経営資源をフルに活用し、組織としてこのイベントに取り組んだ一流の経営者の顔が見えてくる。きわめて緻密でかつ大胆なマーケティング戦略の勝利といえる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

31.営業戦略としての広報

97.8/26

自社情報のたれ流しから消費者意見の採り入れを

営業戦略を考えるときに営業活動のシステム化ということをよく提案している。これは特に外回りの営業マンにおいて頭数と訪問件数さえ揃えれば売上・粗利とも向上するという日本的発想・体制に対し、本当にその通りの実績が上がっているかを見るとかなり疑わしいからだ。

■スパルタ式営業ノルマだけでは不足

そこで必ず行われることが営業マンの能力開発・向上だ。そのために各企業、訪問頻度向上のためスパルタ的教育を実践し、1カ月の訪問ノルマや売上ノルマを与え無理矢理管理する。しかしこの体制は前時代的で効率的ではない。

■営業の交渉時間1日20分

営業1名を採用し活動させると月間百万円程度経費がかかる。この営業が1ヶ月約20日間活動し二百件の得意先を回り、その活動の状況を時間分析すると労働時間の95%以上が実は交渉以外の時間であることに気付くはずだ。1日を最大に営業活動しても6時間程度だ。その間移動時間もあれば待ち時間もある。相手が不在の場合もある。担当者と面談し交渉できる時間となると実は1日20分程度なのである。交渉しているつもりの大半の時間が実は情報収集と情報提供つまり情報

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

活動なのである。

通信やメディアが発達した現在、これらの情報活動をいかに短縮し交渉時間を増やすかが効率的営業だ。これまでの一般的な営業は得意先や顧客に対して各種のセールスツールで対応し、体力のある企業ではマスメディアとのプロモーションミックスにより効率的な販促を実現した。特にマスメディアの宣伝広告は圧倒的パワーがあった。しかし複雑化した需要下で、TVでは露出時間が短かいためイメージ訴求が主流となり、かきこい消費者への的確な情報サービスは困難となる。

■一般広告より記事体広告やPRパブリシティ活用

さらに雑誌などで一般的な広告よりもパブリシティや記事広告が人気を集めている今、企業にとって着目すべきは広報活動の活性化だ。ここでの広報活動とは自分たちの活動を広く知らせることだけではなく、消費者とのコミュニケーションを通じ彼らの意見を取り上げることで双方向性を持たせ消費者の共感・共鳴を獲得することだ。それを顧客に発信した上で営業が交渉に臨めばかなり効率的だ。つまり今後の戦略的営業は、全社的セールスマインド醸成のもと双方向性のある広報システムを確立し、営業担当の資質に依存しない組織としての情報活動と、販売体制の整備を行い実践していくことが、大変重要な鍵になってくると考えられる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

32. 「謝罪」の有効活用

97.9/30

勇気を持って反省、今後のステップアップへ

大手企業をはじめここしばらく企業の謝罪が目立っている。ミドリ十字（エイズ）、厚生省、銀行・証券、動燃など、今まで絶対的ともいえる権力を持っていたかのように見える企業や団体も自ら発生させた不祥事などに対して謝罪姿勢を見せている。自らの過ちを認めることは非常に勇気のいる評価すべきことであり、今後反省・改善されるであろうことが期待される。

■謝罪こそ広く、大きく

これまでも企業・団体の謝罪は数多く行われてきたが、大手企業・団体をはじめそのほとんどで、謝罪方法・内容は異口同音に地味で目立たないことが多い。新聞・週刊誌の謝罪記事・広告においてよく目にするように、実記事・実広告・実内容と比較すると、その謝罪記事・謝罪広告はかなり小さなスペースしかとられていないのが大半だ。日本人の特性として謝罪時は真面目に控えめに行うことが正当とされており、ここではその姿勢を示すために小さなスペースで謝罪するという論理であろう。しかし被害を被った側に立つとそのスペースの違いに随分と苛立ちや疑問を感じさせることが多い。謝罪においても同じスペースをさき広く知らしめるべきと感ずる人はかなり多いはずだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

マーケティング的に「謝罪」をとらえると、こういった小さなスペースによる謝罪の手法はあまり効果的とは思えない。本来「謝罪」することは過去の過ちを正々堂々と反省し、これを一つのきっかけとして今後の新しい未来を創造しプラスとしていくことが必要である。つまり最初の段階として反省していることをより多くの人々に知らせ記憶させなければ意味が希薄になってしまう。謝罪により人々の印象はさまざまに変化していく。初めて知る人もいれば、過ちを認めた姿勢を評価する人もいる。共通することは謝罪をした企業・団体に対し人々が注目・関心を持つという点である。最近少しずつではあるがこういった点を考えた企業の動きが目につく。

■デメリットを逆手に活用した引っ越しのサカイとスニーカーのナイキ

例えば引っ越しのサカイは自らの不祥事に対し法廷風景のテレビCMを活用し「まだまだ勉強・・・できることからコツコツと」という謝罪広告を流しているし、ナイキのイスラム教徒に対する差別・侮辱に対する謝罪会見および広告は記憶に新しい。これらは有名企業の謝罪というメディアにとって注目度の高い内容を、反発することなく活用し、マイナス要素をプラスに転換している。情報公開というCSの効果的手法の一つだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

33.宮城県知事選に学ぶ

97.11/4

消費者主役型デモクラシー型マーケティングを

宮城県知事選挙で浅野史郎氏が見事に当選、一見無謀と思える「脱政党」を掲げ、保・保連合にダブルスコアという大差を付け選挙戦を勝利した。もちろん現職知事という有利な条件は揃っていたもののここまでの大差は誰も予測できなかったと思われる。浅野氏の選挙運動からマーケティング活動を実現する人たちに撮って学ぶべき点は多い。

これまでの中央集権の流れを継ぐ政党政治体制はまさにヒエラルキーな構造で、彼らの権力構造の中にどっぷりとしたりきた人間が政治家として顔が利くからよいと評価されてきた。そして選挙運動においてもその構造はそのまま継承され、利権からは制する仕事の発注というエサで大企業が政党や政治家をばっくあっぷしそして下請け企業が右へ倣えしてきたのが実態である。

■特筆される市場分析力・企画力と実行力

しかし投票の実態を見ると投票率は年々下降し、どの選挙を見ても無効投票（危険）が常にトップという現実を浅野氏は冷静に見極めたと予想される。彼の選挙運動は政党不信というますマーケットの声を反映させ政党・各種団体の推薦を一切拒否、企業献金を拒み選挙はお金がかかあるという政治家立て猪木弁に対し敢然と立ち向かい、法廷費用より安い

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

2,800万円ですませると表明した。不足分については百円カンパに取り組み、県民主役・参加型のプロモーション展開をし、さらに勝手連（勝手に応援するボランティア運動）を組織した。その結果投票率を大幅に向上させ最も多い無党派層を投票に駆り立て勝利したと思われる。

マーケティングのプロモーション活動はこれまで生産者・販売者が自分たちの都合で有利な情報のみをたれ流し消費者を共感・共鳴（啓蒙）させるきわめてトップダウンなヒエラルキーマーケティングスタイルである。例えばメーカーなどが鼻高々に発表する売上高などはある意味では評価すべきだがあくまでも出荷額であり実売額ではない。しかし今後求められるのはデモクラシーマーケティングスタイルだ。リアルなエンドユーザーの実売額データや訂正データの集積発表である。

■流通業は情報というデータを商品としていく

これを把握編集しやすいのは卸業・小売業だ。POSデータや顧客データの有効活用およびアンケート等による徹底したデータ集積・発表しながら知事選で見られた有権者（消費者）主役・参加型のシステムを構築し流通業が真の消費者代表となった時、市場の購買構造は大きく変化する。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

34. 優等生時代の終焉

97.12/9

劣等生マーケティングの確立時期

■自身で物事を判断できない幼稚な優等生は不要

今回の三洋証券・山一証券・北海道拓殖銀行の経営破綻を見ていると、ビジョンを持たずその場限りの政策に対する驚きと、社員の一人一人が理解をせずいいなりに働いてきた優等生の稚拙さを感じる。さらに大きな金融機関であるため大きな保護＝メリットを享受している事実には驚いた。そしてこれだけの優遇措置をされながら破綻していったことに無能力さと危機感の希薄さを感じる。

■世の中は劣等生の方が多い

すべてに大きな会社・上司のいうことは正しい・大丈夫といった安直な価値基準に依存しすぎている。この優等生的価値基準を見直し、自分たち独自の価値基準を作り上げマーケティングを実践すべきだ。なぜなら大企業の優等生よりも、中小企業の劣等生の方が圧倒的に多く、そこには常に、劣等生特有の共通スタイルである、コンプレックス＝危機感が存在するからだ。

■単一民族であることが弱点。偏差値による優等生価値基準が招いた利権・権力構造、金融破綻

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

日本は単一民族であり、欧州諸外国のような階級・宗教の影響も少ないため、マーケットの共通スタイルを把握することが比較的容易に達成できる。効率的マーケティングを実践する上で、ターゲットセグメントは例えば複合民族・人種の集合体であれば各々の民族・人種のマーケット特性を比較すると共通点と相違点が見えてくる。その共通点・相違点に沿った特徴を訴求していくとそのマーケットでは共感・共鳴を簡単に獲得できる。これは民族・人種・階級・宗教すべてにあてはまる。

日本には偏差値を中心とした優等生価値基準がある。ここでは特に暗記力を中心とした優等生が高く評価され、その延長線上に学校・会社・職業・商品すべてにある種のブランド志向や権威主義志向が形成されている。戦後の復興期は、これらを国家や経済団体を中心とした大企業が結束し上手に活用することで効率的マーケティングを実践した。

しかし今この体制は一部システム疲労をおこしている。頂点が乱立し、そこに群がる優等生たちの利権構造社会は今日の金融破綻を招いた原因といえる。

■中小企業は劣等生同士仲間の相互協力体制がおもしろい

中小企業は大企業などの優等生価値基準に依存するのではなく、劣等生同士の価値基準でお互いを儲けさせるという考え方にシフトし、優等生には真似のできない真の相互協力体制を確立すべき時期かもしれない。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

35. テレビ局のニュース

98.1/27

衛星多チャンネル時代突入での差別化戦略

最近テレビで他局の資料提供が目につく。つまりAチャンネルで、Bチャンネルが制作放映した映像などを資料として提供している。視聴者側にとってはより面白くなってくる。これまでの単なる競争関係が一皮むけてテレビ各局が横の関係を築き上げたということか。衛星回線などを通じたパーフェクトTV、今度日本に上陸するダイレクトTVなど圧倒的なチャンネルの多局化にともない、既存キー局はこれまでの独占的なマーケットシェアが困難になってくる状況を見込んで協力体制を整備しはじめているのかもしれない。

■TVはGRPが商品の基準

これまでテレビ局は全国ネット民放5局と公共放送2局の独占市場の中でのマーケティングだ。その中でスポンサーによる制作放映に依存するのは民放5局だ。この民放5局によるマーケット競争がGRP（視聴率）という価値基準によって行われてきた。このGRPは無作為に抽出した視聴者に、どの番組を見ているのかを測定することで比率を算出、視聴者数を推定するシステムだ。例えばGRP30%であれば4000万世帯×30%×平均家族構成人数（仮に3名とする）＝3600万人の人に见られていると計算する。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■広告主の費用で番組は作られているが、これ程マスに訴求できるメディアはない

するとその番組の合間に流される広告はわずか数秒間であっても3600万人の人に露出という計算が成立。この数字をベースに広告料金が設定される。つまり視聴者側にとって番組についてくる付録的な広告も、本来は広告についている付録が番組だ。なぜなら番組制作のための費用は広告主が支払っているからだ。そこでテレビ局はそのスポンサーの広告を見もらうためにGRPの高い番組を制作する。他の市場同様そこには競争原理が働き、より精度の高い俊敏なレスポンスによる情報収集力と、視聴者を惹き付けるおもしろいオリジナルな情報編集概念が要求され競合他局との差別化が望まれる。

■求められるニュース番組における編集による差別化

しかし夕方から始まるニュース番組においては、ほとんど編集の工夫が感じられない。各放送局ほとんど遜色なく同じ編集内容と映像をたれ流している。衛星放送が活発化すると既存局のニュースの価値は高まるはずだ。それにも関わらずニュースが差別化されていない状況にテレビ局の不思議な体質を感じる

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

36.顧客にメリット情報

98.3/3

CSからQSマーケティングの実現へ

QS（クオリティサービス）とは、ワンランク上の上質なサービスをすることで、営業生産性の向上を目指すことだ。この実現はメーカーにとっては市場占有率の拡大と顧客購買頻度の増加、店舗等では顧客単価の向上、来店頻度の向上、訪問販売等の外販活動においては、営業マン一人当たりの売上向上につなげることがねらいだ。

■インセンティブ等の販促も顧客志向を、安かろう悪かろう企業名入り商品は辟易

ここで求められるのは顧客のメリットとなる的確な情報活動だ。その中の一つとして、顧客に対し何らかのインセンティブ（おまけ）の提供がある。昨年あたりから差別化の困難な飲料関連商品においてヘビーユーザー向けスタンプラリー的販促が、小売業でも（特に百貨店）同様に買上額に対し割引きするカード作戦が目立つ。顧客の優位性を考え、さまざまなインセンティブが考えられているが、相変わらず自社の名入れした景品や、折角当選してもゴミと化してしまう景品類が多く、倒錯したモノ志向から抜けきれてないようだ。景品表示法などもかなり緩和された昨今、もう少し顧客の本当の満足を獲得するための景品が望まれる。この景品などを使った販促は、ターゲットニーズをとらえると思わぬ売上拡大を達成することがあるからだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■仕入先各社のチェックによる情報というインセンティブ

中小の小売業においてもこれからは顧客向けの販促は必要だ。だが決して割引きや景品を出すだけが能ではない。経費をかけずにすることはできる。具体的な方法としてまず仕入先すべての販促チェックだ。そこで支給されるべくさまざまなセールスツールを取り寄せ検討し、自社の顧客志向に合うものを選別、それを様々な方法で顧客にインフォメーションすることが重要だ。特に立地条件などにより来店客数の少ない店舗や売上高の伸びない地域の営業活動では仕入メーカーの消費者キャンペーン等を巧みに活用し、顧客向けに正確でメリットのある情報活動を実現することだ。

■顧客には売るという発想でなく儲けさせるという発想の転換を

来店する顧客や訪問先の顧客は、ほとんどは抽象的な購買目的しか持たない。そこでは彼らにとってメリットのある有利な情報を探し求めていることを忘れてはならない。上質なサービスとは顧客にメリットを与える情報によって達成することができるといっても過言ではない。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

37.雑誌メディアの行方

98.4/7

ローテクでありながらも成長し続ける現実

先日朝日新聞に「雑誌30年の乱に幕、水増し公称部数退場」広告主に折れ出版社が読者データ公開という記事が掲載された。内容的にはこれまでの雑誌の発行部数（公称部数）が、版元の自己申告によるため、かなり実売数と異なることに対して部数基準を1年間の平均発行部数とすることで出版社の足並みを揃えたということだ。

■在庫リスクなしにより複雑な出版業界のビジネス構造

出版業界は一般の小売業界とはそのシステム体質はかなり異なる。出版社がメーカー、取次が問屋、本屋・コンビニが小売店ということになるのだが、圧倒的に取次の力が強い。これは物流とチャネルを確立しているためだ。しかし他業種の問屋のように在庫買取りをする習慣がない。特に週刊誌・月刊誌などの書籍が、その内容において鮮度を重視する商品のため、いちいち在庫買取りなど出来ないからだ。特に週刊誌などは1日配達が遅れたことで商品価値は下がる。しかも書籍類は重量・かさがあるため物流コストが高い。そのため中間マージンが高くとも文句が言えないのが実状だ。出版元は出荷した後に取次から返本される。その残りの数量が実売部数である。

■顧客（広告主）無視した公表されない実売部数、公称部数との格差半分以下も

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

今回新聞に掲載された問題は、この実売部数と公称部数との格差についてである。極端なものは実売部数が公称部数の半分以下という事もあるようだ。出版社にとっての顧客は第一にその本を購入してくれる読者であることは紛れもないが、それだけではない。一般的な雑誌に多く見られる広告主も当然顧客であるはずだ。そこに対して出版社が実売を公表していないという事実は驚かされる。今回のデータ公開という点において、月刊誌などでは月毎により発行部数が異なるためその平均値を自己申告により示すといった程度のもの。本来編集・出版事業などはインテリジェンスを要求されるにも関わらず随分とおくれている。しかし雑誌広告費は他のメディアに比べ対前年比推定7・9%と増え続けている。何故ならテレビやラジオ・新聞などの広告と比較し費用対効果が高いからだ。

■ターゲットセグメントによりローテクでありながら効率的、予想に反し成長

その理由はターゲットがセグメントされているからだ。ハイテクばかりが注目される中、このローテクの象徴ともいえる出版事業は世の中の予想を覆し今後も成長し続けると考えられる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

38. コンビニ本部のハラスメント

98.5/15

運命共同体としての健全なロイヤリティの見直し

以前からささやかれていたコンビニのハラスメントな実態が問題視されはじめています。もちろん健全経営のコンビニの方が圧倒的に多いだろうが、問題になった中には本来コンビニチェーンの模範となるべきローソンなどの大手が存在したことは大変大きな問題だ。

■製造業のロイヤリティー

コンビニ本部はフランチャイジーに対して、経営のノウハウを提供する代わりに売上高に対するロイヤリティを請求するシステムになっている。本来は一定のノウハウというソフト料金で支払うべきものなのかもしれない。パテント・著作権やブランドロイヤリティーなどは、商品の製造数量に対し上代金額を掛けその金額に対して3~13%程度請求する仕組みになっている。これは大手の製造業に関わってくる場合が多く、ある程度高い歩率でも販売価格の設定裁量権を製造業側が所有するため自社の利益は確保され、しわ寄せは販売価格に反映されるようだ。しかしその設定がたとえ海外に比べ高くとも、消費者の妥協点であれば支持され売れる結果となる。

■コンビニ本部の利益構造

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

しかしコンビニの場合は、ロイヤリティの請求先が小売をする弱小のフランチャイジーであるところが大きな違いだ。しかも彼らには製造業のような販売価格の設定裁量権がないために自店の一定利益確保ができないこと、さらに製造業のような効率化が、販売行為においては実現できていないことなど全く条件が異なっている。

■問屋不要論にひとこと、問屋が消滅すれば小売業も製造業も崩壊する日本の流通事情

最近の傾向として問屋不要、コンビニ全盛の声が聞かれるが、これはかなり現状を知らない錯乱した意見だ。ブローカー的な問屋は不要だが、もし問屋が消滅すれば小売業は半分以上なくなる。メーカーからの大量買い付け・在庫、そして小売店に対する小口の配送システムがなければ小売店の店頭には商品が届かないからだ。一方コンビニは大量買い付けも完全買取りではなく、自社倉庫も物流も持たず、そのほとんどを大手の問屋等仕入れ業者に頼っているようだ。

■コンビニに求められる健全な経営体制

食品問屋国分系列のコンビニコミュニティストアなどは、現状のコンビニの問題点をいち早くとらえ、フランチャイジーにとって有利なロイヤリティや諸条件のもと、健全なチェーン展開をしている。さすが老舗である。ここから学ぶべき点はかなりあるはずだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

39. プロモーション活動

98.6/16

日常ニュースに学ぶ情報発信側と受信側の温度差

プロモーションは熟慮した計画に基づいた活動をしていても消費者に等身大に伝わらないことが多い。その温度差を少なくするためには、経験を積むことと共に究極の選択を迫られたとき、人はどう判断するかを日常の情報から汲み取ることも必要といえる。またこうした見方をするすることで、日常のニュースがより身近に面白くも感じられる。

■三浦・北澤両選手のメディア向けイメージづくり

ワールドカップ日本代表にこれまでエースとして活躍してきた三浦・北澤両選手がはずれた。帰国までの間かなり悩み悔しい思いを抱いたと予想されるが、会見は実にスポーツマンらしく爽やかだった。この会見の機会を利用してどのような意見も言えたと思うが、彼らは自身がひとつの商品である。今後マスコミおよびファンのバッシングはほとんどなくなるだろう。ロングセラーを狙うためには、あの会見の方法が妥当であったといえる。

■組合だからといって無視できない、CS獲得のため一大決断

同じくワールドカップに際し、エールフランスの乗員組合がストライキを敢行。観客や選手までもがその影響を受けると懸念されていたが、急変し特別機で無償で勤務するという行動にでた。この決定には、ストライキ本来の意味、他の組合

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

からの非難、会社のイメージ、大衆の評価、開催国としての使命などさまざまな要素が錯綜したに違いない。賃金カットを阻止しながらも大衆には支持されたいという要望をこの決定によってどこまで達成できるか。ひとつの判断として注目したい。

■ル・マン入賞に対する日産のプロモーション

同じくフランスル・マン24時間レースで星野和義率いる日産チームが三位に入賞した。日産自動車はかつて日本最大の自動車メーカーであり「技術の日産」として一世を風靡した。しかし近年工場閉鎖や系列の日産ディーゼルをダイムラーベントツ社に吸収のような合併話が持ち上がり、業績不振は今や誰もが知るところだ。従来の日産のプロモーション手法では「技術の日産。ル・マン入賞」とストレートに展開していくことが想像されるが、果たして今の消費者がその訴求に乗ってくるだろうか。

■プロモーションの有効活用により消費者を動かすムーブメントを創りだす

現在の日産自動車の困難な状況において、この晴れの入賞をどのように活用するか。また、それにより消費者をいかに動かすことができるか。今後の広告・宣伝活動を興味深く観察したい。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

40. ライフスタイルデザイン

98.7/22

現象として表面だけでなく市場の価値観・本質を見抜く

英国が元気である。コンランショップなどはその好例だ。テレンス・コンラン卿のグループの役割はファッション・雑貨・飲食などトータルなライフスタイルデザインである。残念ながら従来の日本型システムにおいては、雑貨を扱えば雑貨屋、写真であれば写真屋・写真家、洋服であればブティック・デザイナーという概念が先行するため、トータルなライフスタイルをデザインする存在が認知されず、一つひとつの作品は素晴らしいものであっても、全体を俯瞰してみるとちぐはぐでアンバランスなものが多い。

■現状把握の調査は、将来予測のためという認識が欠落

このことはマーケティング力の不足に起因している。大企業のほとんどがマーケティングセクションを持ちさまざまなデータを収集・検証しているが、現象調査分析の領域を脱してない。過去を学習することはもちろん重要だ。特に自社・競合の成功例・失敗例などは徹底的に究明すべきだ。しかしこの不況を勝ち残っていくために大切なことは、将来の見通しに対する仮設の設定だ。重要なことは現象を創造する市場の価値観を探ることで、現象のみの調査では先読みができない。この遅れた調査に固執しているのが官公庁だ。間違いを恐れるあまり分析データからのトータルなライフスタイルの

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

分析予測を嫌うと同時に、新しい考え方を排除する。

■ポイントは市場整理

今、日本経済は衰退期に突入している。この時期戦略のポイントは市場整理。メーカー・流通業の商品編集においてライフスタイルマトリクスやポートフォリオマトリクスにプロットし継続・集中・収穫・廃棄を整理決断する時期だ。

■ジェーン・パッカーに見るライフスタイルビジネスマーケティング

ジェーン・パッカー女史（ロンドンのフラワーデザイナーの第一人者）から、「日本ではライフスタイルビジネスは存在しないのか。日本企業を理解できない」という相談をよく受ける。なぜなら彼女をプロデュースする日本側が常に花屋の領域をでていないからだ。世界中で活動する女史は、花屋としてではなくファッション・インテリア、写真・グラフィックデザインなど花を使ったライフスタイルデザイナーとして活躍している。

■ハード「欲しい」からソフト「したい」への発想の変更が求められる

衰退期の今、従来の商品アイテムによるビジネスの枠組みから新しいビジネスの枠組みとしてライフスタイルデザインが求められる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

41.デモクラシーマーケティング 1

98.8/25

取扱いの異なる売場でもターゲットに合えば売れる

相変わらず不況風は止むことなく小売業の減収減益が目立つ。店舗の坪効率が叫ばれ、売れ筋と高収益商品の確保に追われ、どの店に行っても金太郎飴のように同じ商品ばかりというのが今の日本の小売業の傾向で、特に百貨店については顕著だ。そのためどうしても欠品が発生し顧客に不満を与える。そんな状況で文具業界のトップ店舗といわれる銀座伊東屋で小売の原点である顧客満足の向上をしっかりとめざしている興味深い話を聞いた。

■顧客の不満足の一は欠品

顧客満足はお客さまの予想に見合うかまたはそれ以上のサービスを施すことで達成される。では顧客不満足とは何か。一番に欠品を挙げている。そして欠品しないため「銀座の一等地でセルフセレクトションデパートとして、のし紙一枚わずか三円からばら売りする」というシステムだ。

■驚くべき来店客購買率80%というデータ

販売効率はもちろん大切なことだが、文具専門店としてなんでも揃っているということが顧客満足の向上を達成する。来店者の平均80%が購買客というデータもうなずける。このデータから文具店はほとんどが目的を持ち来店していると分析

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

できるが、それだけでは片付けられない。

■伊東屋で見る文具と異なる商品の販売

なぜならこのお店のもう一つのデータとして文具とは本来無関係の腕時計などの装身具等もかなりの販売実績を持つからだ。これらを購買目的として来店するとは考えづらい。来店客月間約30万人の大半はビジネスマン&ウーマンで占められており、特にビジネスマン比率は51%強、しかもかなり仕事にこだわりのあるビジネスエリートたちが主流。このビジネスエリートのワーク&ライフスタイルを熟知した上で商品編集しているからだ。ビジネスエリートの好む機能・デザイン・価格などの製品の基本要素が合致すれば、たとえ売場と異なった商品であっても売れるというライフスタイルマーケティングの好例だ。

■パラダイムシフトが意味すること

消費者パラダイムが変化した今、小売業はデモクラシーマーケティング（筆者造語）を実現する時期だ。

これは従来のメーカーの販売代行業というスタンスから、一般大衆民衆である消費者の立場に立った購入代行業という視点で捉え、来店客のライフスタイル特性を把握したマーケティングをすることだ。従来の商慣習の垣根を超えたビジネスの実現が求められる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

42. デモクラシーマーケティング 2

98.9/29

顧客・地球・会社のため回収再生の販売システムを

前回提唱したデモクラシーマーケティングをいち早く実践している会社としてシュレッダーで知られる明光商会の企業戦略が興味深い。

■焼却炉が使用できないことがフォローに

ご存知のようにシュレッダーはある意味でゴミを作り出す機械である。企業団体などの機密書類などの情報漏洩を防止するため、紙を寸時に断裁する。このことによりゴミくずなどから機密が漏れることを防止するわけだが、最近ではダイオキシンの発生などの問題により焼却炉が使用できないため、益々大きなビジネスチャンスが到来している。官公庁・金融機関・病院・一般企業はもちろん学校関係まで、そのニーズは多岐に渡る。問題はこの先、切り刻まれた紙屑をどのように処理するのかという点だ。明光商会ではダイオキシンの問題が問われる以前からシュレッダー後の紙をリサイクルシート紙などに再生するシステムを開発している。そして今度はコピー用などの普通紙に再生しオフィス需要に対応するという。

■かつて問屋に存在した回収・再生・再販システム

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

回収再生についてはアサヒビールがリターナブルボトルで話題を作っている。その昔、酒・味噌・しょうゆ・ビール・サイダーなどの瓶製品は、そのほとんどが回収再生されていた。この回収再生を最初に行ったのが国分商店（現在の国分株式会社）といわれている。これは当時ビンが高級であったため回収再生することで生産コストを抑えたといわれているが、実はもっと深いからくりがある。当時奉公にきたての丁稚さんを、得意先の瓶の回収に廻すことで回収時に新たなる注文を受け売上が築かせたのだ。つまり回収作業が営業と結びついていたのである。

■リサイクルシステムに求められるマンパワーに依存しないシステムによる営業力

この回収／再生／再販の販売システムはまさにデモクラシーマーケティングの一つだ。顧客の視線で見て考え不満／不便を解消し、ニーズを的確に掴むためにまず顧客の懐に飛び込む。回収というモチベーションでセールスをシステム化、決して押し売りではない販売を達成する。そこでは値引きを強要されることも少なく、不要品の処理回収により顧客に感謝され継続的なビジネスを達成する。

■有望な将来性

回収再生をベースにシステム構築すれば大きな市場が見えてくる。一般消費者向けには、地域特性／時間帯などを考慮すれば通販やコンビニエンスストアに充分対抗できる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

43.危機意識・目的意識の明確化

98.11/2

対策はクイックレスポンスで競合との差別化展開を

和歌山のヒ素混入、新潟、三重のアジ化ナトリウム混入など全国で毒物混入事件が多発している。さらに一昨年来、O・157による食中毒、香港ウイルスの大流行、大手飲料メーカーの「オー・プラス」や「桃の天然水」などの製造過程での問題など、衛生面では絶対的に清潔といわれた日本の安全神話が次々と崩れた。そしてこれらの事件は、ほとんど食品がアダプターとなっている。ここにきてようやくその安全基準についての見直しが社団法人ハセップの主導により始まってきている。

■食品の安全性はオーガニックという方向

特に食品類については、我々の一般生活と深く関わってくるため早急な措置が求められる。しかし食品業界全体の傾向としては、安全を語るときにオーガニックの方向にふられているようだ。

■厳しい業界だからこそ危機意識から生まれた空前のヒット商品抗菌文具

一方私たちが口にするわけでもない（幼児を除く）商品群、例えば筆記用具などの文房具類で、なぜか抗菌商品がヒットした。これはマーケティングテクニックの差や抗菌加工技術の差ともいえるが、食品業界と文具業界の危機意識・目的意

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

識の差のようにも見える。文具業界の場合、コンピュータの発達とともにこの不況下、特に大口利用の法人関係が経費節減を実施しているため厳しい状況が続いている。それに対し食品業界では外食産業を除き食の総需要は変わらない。むしろ人口増加率とともに上昇する。そのため危機意識・目的意識はかなり低い。オーガニックという方向は重要だがかなり無理がある現在、食品業界の指標は、様々な事件に対処可能な抗菌／防カビ等衛生面での安全性の確保ではないだろうか。この危機意識・目的意識をいち早く察知し対策を講じた企業が差別化を展開することで勝ち残っていくと思われる。

■学生に見られる意識格差、元気な社会人学生、真剣な女子学生、疲れた男子学生

先日、立教大学経済学部で講義をし学生と対面する機会を得たが、女子学生や四十～五十代社会人学生と一般男子学生との意識の差に驚いた。教壇の前列はほとんど女子学生と社会人学生で席卷され熱心だが、一方で一般男子学生の覇気のなさが目立つ。

■危機意識と目的意識

就職に危機意識を持つ女子学生や勉強したいという目的意識を持つ社会人学生と、一般男子学生との意識の差により大きな違いが出た典型である。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

44.研究・開発費用

98.12/8

大学や教授に開発費を支払うことは米国では当たりまえ

大塚グループのスキャンダル（贈賄）はトップによる会社ぐるみの問題として大きく取り上げられた。しかしながらこの事件は防衛庁やNTTその他一連の贈収賄事件とは性格が異なることはあまり知られていないようだ。現状ではアウトローだが、行政や企業の発注担当者たちに自社製品の売り込みのため便宜を図ってもらうための贈賄とは異なり、生産・開発に対する研究開発費としての性格のものようだ。そういった点では法的解釈とは別に問題の本質が全く異なる。日本の場合、本業以外新規の研究開発費に対する税金の控除が、あまり多く受けられないという事実があるような気がする。

■従来のビジネス手法からの脱却が求められる

この新たなることへの研究開発費を経費計上できないことは、売上・利益を確保できる市場成長期においてある程度納得できるものだが、現在の日本に象徴される市場成熟期から衰退期においては、革新的な研究開発が求められる。衰退期になると一般的な製品は消費者への新しい魅力を失い、売上・利益とも下降する。もちろんこれを指をくわえてみているわけにはいかない。市場戦略において整理が求められ継続・集中・収穫・廃棄という選択肢で価格の見直し、流通の再選択、製品の合理化が求められてくる。つまり従来のビジネス手法からの脱却が求められ、新たなる市場創造が求められる

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

ため、広範囲にわたる市場調査や情報収集など従来の本業以外（製販一体型）の研究開発が求められる。

■産・学・官の協調路線により問題意識に対しての温度差を縮める

大塚グループを弁護するわけではないが、米国ではソフトを重視するため以前から研究開発に対する経費が充分認められており、一般企業が国公立大学の研究室や教授などに研究開発費用を支払うことは当たり前になっている。その研究データや理論が企業にとって新市場を創造するに充分と判断すると徹底的につき込んでいく。そのため大学では、密接に企業活動とリンクした実ビジネスの研究をする機会と予算が与えられる。

■本来、学問は突き詰めると人間社会を幸福に導くためのお金儲けの仕組みづくり

どうも日本の国公立大学では、そこに企業が介在しパトロネージすることをよしとしない傾向があるようだ。学問は純粋で尊ぶべきことで金儲けや献金を受けることは卑しいこと、そんな体質が国をあげてあるのではないだろうか。その意識を変えていくことが急務と感じる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

45. クイックレスポンス

99.1/26

消費者の心をキャッチした消費税還元キャンペーン

昨年末、北海道地区で長引く不況脱出の打開策の一環として、イトーヨーカ堂グループが断行した消費税還元キャンペーンセールは、当初110~120%程度の売上増加を見込んでいたようだが、150%増という思わぬ好結果を獲得。11月に始めたキャンペーンを12月にも延長させ、かつグループのセブンイレブンなどのコンビニエンスストアにも広げ、全国展開を実施したことは記憶に新しい。

■クイックレスポンスによるメリット

このイトーヨーカ堂グループのレスポンスの良さもさることながら、それに対抗した競合スーパーも、右にならえして同じようなキャンペーンを張り対抗したため、イトーヨーカ堂グループとしては平均110%増加程度にとどまったということだ。

■抜群の消費者志向度

しかしこの低迷期に110%の売上増加という数字は驚異的だ。恐らく一人勝ちと思われる。さらにイトーヨーカ堂グループのキャンペーン継続および全国展開の断行、競合他社の様々なスタイルでこれに対応したレスポンスの早さは、この業

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

界の消費者志向度がわかる。

一般的に大きな会社や伝統のある会社はレスポンスが遅い。しかし流通とりわけスーパーなどは毎日が真剣勝負であるため、例えわずか一日の売上でも下がるということは同業他社にその分を奪われているということだ。例え少々利益を圧迫しても、より多くの集客をめざし売上を達成するためすぐに対抗した各社の動きは見事だ。

■実は規模の小さな会社の方がクイックレスポンスに強い

このようなクイックレスポンスは大きい会社だからできる、と考える人が多いが、実は大きい方が難しい。実現するには社内の意思統一と相互信頼関係が必要であり、また取引先各社との良好な関係の継続、さらにそれを告知訴求する力がないことには達成できないからだ。

岐阜県大垣市の商店会が郊外型の大型ショッピングセンターに対抗し、共同で学割キャンペーン（5～20%地元学生対象）を発表していることでもわかるように、企業規模だけではないのである。

■今こそ新しい顧客コミュニケーションが求められる百貨店

同じ大手流通業の中で、百貨店はこれに対抗する手段を福袋以外ではほとんど抗じられなかったことは、スーパーとデパートにおける消費者特性の違いはあるもののその古く保守的すぎるため、意志の疎通が図れない企業体質に起因しているのではないだろうか。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

46. 自主編集MD売場

99.3/2

消費者の共感を獲得する自主編集コンセプトの創造と主張

CS顧客満足向上の先に見えてくるモノは、売上高と利益高の向上だが、これに対して異を唱える意見がたびたび聞かれる。

■CSと価格訴求

その主流は消費者の顧客満足の向上要素は圧倒的に価格の引き下げであり、その実現を達成することで生産者及び販売者は利益高を削らなくてはならないため、CSを実行するということは反対に売上高は伸びても利益高は減少するという論理だ。この意見は市場構造においてある意味で正しい分析ともいえる。しかしこの論理だけで展開するとやがて市場は破局を迎える。

もし価格のみでCSを推進すれば、様々な業態は競争淘汰され、一見消費者にとって価格メリットの多いディスカウントストア中心になるように見えるが、その先に見えるのは業態の競争淘汰の末、大型ディスカウントストアの売りっ放し体質と市場の独占・価格操作だ。

■売場の商品編集概念=新しいライフスタイルの提案能力

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

今、モノあまりの一般消費者が小売業に求めているのは価格以外ではその店自体の商品編集の概念や主張だ。その概念や主張が消費者に広く正しく伝わり、共感・共鳴するセグメントされたターゲットが来店する。価格はその一つの要素である。これは消費者にとって非常にわかりやすい店の主張だが、これだけの主張だと店の繁栄は望めない。なぜなら利益確保が難しく資金調達が潤滑に回らないからだ。

■平場の編集、主張を明確に、テイストでとらえたヴァージンショップの成功

かのヴァージンレコードも英国において創業から数年間は赤字の連続であったため、価格でとらえずライフスタイルによるテイストでとらえるというコンセプトで商品編集に力を注ぎ再建したといわれている。

求められるのは価格訴求を含めた商品編集コンセプトの創造と主張だ。これは即PBの展開ということではなく、消費者の共感を獲得する「自主編集MD売場」というデパートでいうところの平場の編集・主張である。

■最大の満足は顧客の購入

消費者にとって満足は世間で騒がれている商品や自身の審美眼に見合った商品を見つけ手に入れたことの喜びだ。ここでの情報が豊富な店は顧客満足を獲得し高い利益を確保する。しかし各平場を観察すると残念ながらここでの編集・情報力（収集力&発信力）が不足しているようだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

47.QS (クオリティサービス)

99.4/6

適材適所のモノと情報のサービスの実現

前回CS顧客満足向上の先に見えてくるモノとして、自主編集MD展開について触れた。食品では十年前スタートした三越「菓遊庵」、ファッションでは伊勢丹「解放区」等が知られている。ここでの戦略のポイントはライフスタイルに適したイノベーション（新しさ）である。

■スケールメリットによるマーケティング

小売業は現在二つのマーケティング手法に分けられる。一つは常にマスマーケットが対象となる日用品・消耗品など売れ筋商品だけを扱うコンビニやチェーンストアなどの業態。ここでの特徴は簡単でわかりやすい機能と市場価格における値頃感を、プロモーション活動により広く一般消費者に訴求していくことだ。流通する商品はナショナルブランドの売れ筋商品が多く、売上高はこれら売れ筋商品群により占有されるが同業他社の店舗と比較した場合、大きな差別化のポイントがないため利益高格差は見られない。収益構造からあまりプロモーション費用がかけられず店舗の立地特性や取扱商品のメーカーによる宣伝広告に依存する傾向が強い。そして本部の販売実績データの把握により不良在庫の減少、大量仕入れによる低仕入れ価格の実現やフランチャイジーから集めたロイヤリティーなどにより、統一プロモーションを実現し大き

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

な売上高を獲得するアメリカンスタイルのマーケティングだ。

■独自の品質訴求によるヨーロッパアンスタイルマーケティング

もう一方のマーケティング手法が東京マーケティングアカデミー主宰永田仁氏が提唱するヨーロッパスタイルのQS（クオリティーサービス）マーケティングで、限定された顧客に対しより大きなサービスと満足を与えることで利益高の向上をめざすことだ。ここでの商品戦略のポイントは専門性・革新性・提案力による差別化であり、限定顧客に対する的確なプロモーション活動、DMや専門誌などへの告知戦略やクチコミ・訪問営業がポイントとなる。そこでは第一段階として顧客のライフスタイル特性の把握、そして単に仕入れ価格を下げるのではなく売れ筋以外の個性を持った商品の販売向上に目を向けることだ。

■差別化を達成しながらも、PBとは異なったローリスクハイリターンの自主編集売場QSマーケティング

飽食の時代といわれる今、一般的小売業はこのQS強化が成功の鍵だ。そういった意味で自主編集MD展開は、PBよりも取り組みやすいQSの第一歩だ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

48.めげない、こりない、あきらめない

99.5/18

失敗を恐れない清月イタリアンロール、販売7年目の大ブレイク

「めげない、こりない、あきらめない」日本橋三越本店「菓遊庵」で今年4月、6日間のみテストマーケティングした山梨県「清月」（菓子製造/小売業）野田社長の口癖である。創業70年和菓子問屋からスタート、3代目として社長就任後、菓子製造小売業に転向し10年間で県下に直営7店を展開させている小規模だが元気な会社だ。

■7年目でようやくヒット、イタリアンロール

従来の上ベースであった卸売りを放棄し製造小売りに転向した苦労は語りきれないほどあるようだが、ここで興味を抱く点は業態転向時より7年間トライアル&エラーを続けたイタリアンロールケーキの成功だ。和菓子についてはそれまでの卸でのノウハウをいかし順調に推移していたが、イタリアンロールは毎年改良を重ねてみるものの人気がない、それでもめげず、こりず、あきらめず、改良すべき点をより広く顧客に求めながら自分が信じた製品を売り続けた。そして7年目に突如爆発的商品となった。原因は、製・販両面でトライアル&エラーで培った顧客データをいかし、創意工夫したことだ。

■良いモノだからといって売れるという法則はない

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

中小企業が陥る「良いモノさえ作れば・揃えれば必ず売れる」という信仰は残念ながら間違いだ。良いモノでも売れない、また大したモノでもないのによく売れるという事実はたくさんある。良いモノを創ることとよく売れるということは別次元であることを知らなければならない。そして良いモノを作る/揃える会社ほど、よく売れるための創意工夫が必要だ。

■売れるための創意と工夫、販売3日目で1日50万円以上

そんな点で冒頭三越では見事な創意工夫がされていた。陳列ケースの前に自社の訓練された販売員を立たせ、往来するお客様に声をかけ試食させながら販売することで行列ができる程売れた。東京進出わずか6日間のテストマーケティング期間中、一流老舗への出店に驕ったり気後れすることなく創意工夫し、初見参の顧客の立場に立った方向性を追求した。

■朝礼で清月の販売方法を発表、従来の方法を改善し他のテナントに紹介

そして見逃せないのがこの創意工夫を評価した三越の売場の変化対応能力の高さだ。「めげたり、こりたり、あきらめたりする暇があればその場で反省改善実行する」これからはそんなタフさとしなやかさが求められる。ちなみにテストマーケティングの実績が認められ三越本店での販売が開始することになった。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

49. 「変化対応能力」

99.6/22

望まれるチェーンストアオペレーションの進化

小売業の勝ち残りのキーワードは、単店単位での差別化戦略だ。売上至上主義で展開してきた百貨店などの大規模店舗や、1950~60年代、米国からのチェーンストアオペレーションシステムの導入により、一気に市場を席卷した多店舗展開の量販店などは、非常に頭の痛い状況が訪れている。特に量販店は、チェーンストアオペレーションに対する依存度が強い。

■セントラルバイイングによるスケールメリットで一気に成長拡大

セントラルバイイングは安い仕入れ価格を生み、店頭での特売や告知用折込チラシなどもメーカー各社からの広告料/販促費/協賛金を集い、店舗内の什器備品関係も徹底的なローコストを実現、一気に成長した。

■ローコストオペレーションの達成

このシステムの最も優れた点はハードとソフトそして人材のローコストオペレーションだ。そして常に多店舗展開によるスケールメリットが存在した。しかし地域特性や競合他店との差別化が求められる現在、これらがシステム疲労していることは減益/減収という現状を見れば一目瞭然で、環境変化に適応する変化対応能力が求められる。EDLP/ディスカウン

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

ター/アウトレットショップなどの台頭、百貨店ですらカード展開による割引システムを導入し始めた今、価格訴求だけで乗り切ることが困難で、そのコアに常にCS戦略が求められる。もちろん価格訴求もCSの一環だが既に多くの店舗で展開されている状況では決して有効な差別化の手法とはいえない。

■「誘因・提案・納得」装置で、雑踏感・界隈性を演出した「店」ではない、ひとつの「街」としてのプロモーションが求められる

消費者が求める店舗は、期待感を抱き来店頻度が高まる「誘因装置」、面白さを感じ滞留時間が延長する「提案装置」、納得し客単価/購入単価が上昇する「納得装置」のミックス展開だ。昔ながらの手法だが誘因装置として来店者へのプレゼントやお買い得情報、提案装置としてイベントや特売/タイムサービス、納得装置としてデモ販売/各種クーポン等インセンティブなどだ。これらが同時多発的に運営され、雑多な賑わいを来店客に楽しく知らしめることでメリットを与えるインストアプロモーションが求められる。

■地域特性を付加

チェーンストアオペレーションに、バリエーションと単店単位の地域特性に密着した展開と複合的で斬新なインストアプロモーションを加え、進化させたシステムを構築する時期がきているようだ。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

50.シニアマーケティング

99.7/13

ユースウェア/スタイルによるターゲットセグメント

一時代を築いた団塊世代の高齢化が進む現在、彼らにフィットしたライフスタイルの提案が求められる。ビートルズ・サイケデリック・学生運動など、ファッションと絡み大きなムーブメントを創造してきたこの世代の、クオンティティというパワーは見逃せない。

■団塊世代の自尊心をくすぐる

この団塊世代が定年を迎え始め、高齢者として第一歩を踏み出している。そこで、彼らを対象としたシルバービジネスが注目されているが、彼らを従来通りのシルバーという呼称でくくると、自尊心を傷つけ失敗する。以前にも述べたがこの古くさい意味曖昧な呼称（英語でシルバーは、銀という意味しか持たない。本来シニアと呼び、尊敬されるニュアンスを含む）で呼んでいく限り、団塊世代向けの製品開発による市場創造は不可能だろう。

■高齢だけれど元気、スタイルのセグメントが重要

シルバーという言葉は元々「お年寄りや身障者など弱者」という意味で使われていたが、今はイコール高齢者イコール定年退職者というように使われている。しかし少なくとも団塊世代のほとんどは元気だ。ここに従来のターゲット設定を、

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

性別と年齢だけでセグメントする手法に限界があることが見えてくる。

ポイントは実年齢ではなく、その人を構築する哲学と生き方のスタンスだからだ。それを具体的に表現する志向がテイストとなりスタイルが確立する。そのスタイルをセグメントしていくことが課題だ。

■カッコ悪ければ誰も振り向かない

たかが呼称ぐらいと思われるかもしれないが、この呼称の古さ曖昧さは、ライフスタイルマーケティングという観点から見た場合、ソフトウェア、文化意識の遅れといえる。人間、そして人間社会を観察すると、曖昧模糊としたアナログなモノやコトの方が、実はデジタルに判明していることよりも多い。軽薄短小で低俗な流行などを、一方的に否定するのではなく、おかしいと感じても現存しているという事実に対する認識が重要で、そこに何らかの理由が存在することを発見することがポイントだ。

■革新の方向は、幸福の追求がポイント

ライフスタイルが見え始めると、ビジネスチャンスが拡大し経済が潤う。この軽薄短小と見える流行データの蓄積がなければ、革新性の方向は、誰も喜ばない、誰も幸福に導かない方向に行く可能性すらある。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

51.YAHOOに見られる

99.9/7

ユースウェアから発想する革新力

日本のエリート型組織からみると、ライフスタイルマーケティングという代物は、インチキ臭く見えるらしい。なぜなら、シロクロはっきりとした答えが出ない、デジタル化できないからだ。これら組織の共通した特徴として、市場に対し科学的アプローチをしながら、徹底的な過去の集積データの分析や実績により、予測をたて効率的な仮説を立てることが得意だ。もちろん、データや実績があればそれは重要だ。しかしデータや実績がないモノやコトに対しては非常に苦手だ。データや実績がない限り何もできない、しないという習性がついているエリート型組織が、新しい流行や文化の、市場創造すら不得手な状況で、革新性のある発見・発明が創造できないのはそういった習性にとらわれすぎているためだ。

■発見力・観察力を養う

人間、そして社会を観察すると、曖昧模糊としたアナログなモノやコトの方が、実はデジタルに判明していることよりも多い。軽薄短小で低俗な流行などを、一方的に否定するのではなく、おかしいと感じても現存しているという事実に対する認識が重要で、そこに何らかの理由が存在することを発見することがポイントだ。

通信関係の検索マーケットでは、大きな市場変化が起きた。世界規模で話題のYAHOOのシステムは、従来のNTTなどに

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

見られる、需要に対し適正価格で検索情報を供給という常識を覆し、インターネットの持つ情報性をメディアというカテゴリーに位置づけ、広告料金を徴収し検索料は無料という概念だ。ここでは検索項目にアクセスする人間を、ある特定の個性を持つ集団と仮設し、世界規模のフリーメディアとして機能させている。ライフスタイルが見えることで、ビジネスチャンスが拡大し経済が潤う好例だ。

■新たなターゲットセグメントによるマーケティング手法の開発

今後、商品・業態を、どのような個性の人にどのように訴求していくのか、ユースウエア（流行）等からとらえた、綿密なライフスタイル分析による的確なターゲットセグメントでの製品・業態の開発、訴求方法の開発が求められる。そしてこの流行データの蓄積がなければ、革新性の方向は誰も喜ばない、誰も幸福に導かない方向に行く可能性すらある。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

52. 「生産性向上の原点」

99.10/26

基本原理とコミュニケーションを忘れた臨界事故

東海村の原子力発電所の臨界事故は、いろいろな意味で私たち企業活動における反面教師的な点が多い。事故の重大さを知りながら隠し通そうとしたことで、地元の地域住民ならびに救急隊員の方にまで被爆者を出したことは、許し難い人災としか言いようがない。またマニュアルが不備であった点や、自分たちの作業工程の基本原則を理解しないままされていたことなど、脆弱なJCOの体質が見えてくる。特にこの基本原則を理解していないという点は、他の業界でも目につくことが多い。

■インフォームドコンセントの意味は承諾書に判を押すことではない

さまざまな専門分野でのレギュレーションやマニュアルは、作業効率を正確かつ迅速に達成するための生産性向上が目的である。だから専門的であるために自身の作業の全体の位置づけが見えなくなるようでは意味がない。例えば医療機関で見られるインフォームドコンセントを、医師や看護婦と患者やその家族との密接なコミュニケーションととらえず、承諾書にサインをもらうことと誤解しているマニュアルや、サービス業などの対応で丸暗記のセールストークで、それ以外の変化に対し話せない販売員を見かける。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

■サービスは口先ではない

先日オーガニック素材使用で評判のフレッシュネスバーガーで、オーダーを待っていたらゴキブリが壁を這っていた。とっさに店員達に小声で伝えたが「はい」と返事するだけで誰も何もしない。やむを得ずティッシュをもらい目立たぬように捕まえ、ゴミ箱に捨てたが結局出来上がった商品を渡された時に「ありがとうございました」という言葉以外は何もいわなかった。良質な商品と明るい笑顔とはきはきした言葉遣いで印象はよいが、それが余計に腹立たしい。例えアルバイトでもその労働対価を含め商品を買っている。きちんとした接客の基本原則（ここでは感謝や謝罪）を伝えられなければ機械の方がよい。

■企業理念・ビジョンが投影された商品やサービスシステムが求められる

この基本原則の欠落は、ビジョンから投影された経営計画が機能してないからだろう。競争激化を強いられる消費者市場は、差別化された上質なシステムやサービスが求められる時代だ。そのためにも基本原則を理解した上で誠実なコミュニケーションを強化し、その前提のもとに生産性向上があることを社内外に明確に示唆していくことが求められる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

53.市場調査手法の開発

99.12/7

ワントゥワンマーケティング成功の鍵

市場調査・観察・視察は、すべて企業や団体などが生産性向上を目指し行うもので、日本では特に生産に従事する大手メーカーなどが、より効率的な製品開発のため市場調査をする傾向にあった。定量調査では調査時点でのマス（大衆）のボリュームゾーンでの現状把握に力を発揮し、マスマーケティングを達成するための製品開発がその主な目的だ。しかし現在では使い手側の事情都合を知るため製品の開発を主目的とした調査から、営業全般にわたる調査が望まれている。

■商品の売上は、品質の善し悪しでは決まらない

よい製品を作り出し、宣伝広告しても売れないことは日常茶飯事だ。つまり顧客満足/消費者満足の向上を実現するスキルは、品質の善し悪しが全てではないということだ。マスマーケティングが通用した時代においてその基本的な仕組みは単純に店舗当たり製品占有率ISS×販売拠点数SVC、サービス業であれば、メニューもしくはサービス×店舗数で成長し続けた。

■POSによる売れ筋把握によるマーケティングは、大企業向き

現在は流通業のPOSレジなどにより自動集計を可能とし、それを商品仕入れに上手に活用した成功例としてセブンイレブ

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

ンが挙げられる。大手メーカーやセブンイレブンのそれは、マスマーケティングを達成するための製品開発または仕入れが主目的で、全国を対象とした商材の総合点や平均点を把握することを容易にする。しかしあくまでも普及商材やサービスに限定され、流行・傾向の先取りを把握することは困難だ。ここでの特徴は、他人と同じ商材やサービスを所有/体験したいといった没個性的な万人向けで、マスメディアを活用し認知を拡大することや、大量生産・大量販売による徹底的なコスト削減つまりハイリスクローリターンが求められ大手企業向きだ。

■中小企業は、インターネットによるワントゥーンワンマーケティングで差別化戦略が効果的

しかし社会環境がワントゥーンワンマーケティングに変化しつつある今、他人と異なったモノやコトを所有・体験したい、ワンランクアップした自分を演出したいという価値観により、個性化・差別化がポイントとなり、中小企業にとって大きなビジネスチャンスがめぐってきたといえる。そのためこれらの市場調査方法も変化しつつあり、顧客のフェイスが見えライフスタイルを捉える調査が求められる。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

55.都市銀行の優遇体質改善

2000.3/14

今こそ庶民感覚でCS推進をするチャンス

石原都知事が発表した東京都の銀行に対しての一般外形課税案がたいへんな話題となっている。庶民の立場で捉えると痛快そのものだ。さまざまな専門家、政治家、金融関係者が、なぜ銀行だけといった不公平感を指摘しているようだが、我々はずいぶん前から知らされた都市銀行と大蔵省のきわめて仲のよい関係を忘れてはいない。この大蔵省と都銀の関係は特殊なようで、地方銀行の場合そういった情報はまず入ってこないと聞いている。

■日本の都銀の甘い体質は一般企業が行えば犯罪だ

MOF担当監査日をあらかじめ知っていたという事実は、我々の生活に例えてみると税務署の監査があらかじめ知らされているのと同じ様な意味を持っている。さらに公的資金の補助を受けているということは、赤字になったので補填してもらったということだ。つまり今回の都の一般外形課税は、これまでそんな特権を受けていた銀行に、「その特権使用料金を支払いなさい」といったシステムだと考えればわかりやすい。この特権の機能は、一般市場経済の健全な育成のため、まず都市銀行の安定化を図ることを狙ったもので、このことは理にかなっている。しかしその優遇された機能を間違った解釈により貸し渋りという権力を行使したため、庶民感覚と大きなずれが生じてきたのだ。今回の石原知事はまさにこの庶民感覚とのギャップを的確に捉え、圧倒的な都民の支持を受けている。

■自社利益より国家再建を優先、高い志を貫いた国分（株）代表、国分勸兵衛氏

戦後国家再建のため大蔵省が酒税を確実に徴収するシステムとして日本酒類販売という団体を国分勸兵衛氏（国分株式会社 当時代表）に依頼し設立した。数年後、大蔵省は各酒蔵元から確実に酒税を徴収することが可能となったときこの団体を解散するつもりだったが、国分氏は酒類の健全育成のため民間企業として残すよう進言、自身は引退した。国分氏は、自社の発展よりも国家再建と業界全体の健全な発展を、何よりも優先させたのだ。現在、日本酒類販売（株）は、その当時の意志を受け継ぎ、地道で健全な酒類取扱いの最大手として活動している。

■都市銀行に見るビジョンなき経営

もし、各都市銀行にこの国分氏のようなビジョンがあれば、都の財政難救済を買って出るくらいのことができるはずだ。そうすればたとえ外国の銀行が大挙訪れようとも、私たち都民はその恩を決して忘れないだろう。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

54.21世紀ビジネス

99.2/1

地球規模で「健康と安全」を考えると環境保全に繋がる

20世紀最後の年となる本年、その前段階として問題視されていたコンピュータの2000年問題は、幸いなことにほとんど問題なく解決したようだ。今回の問題で、末端では何も対策を抗じなくとも無事に済んだのかもしれないが、周囲を見渡すとかなりの人たちが水や食料などを買いだめし、万一に備えていた。このことは危機管理に対する意識が国民全体に浸透してきたととらえることができる。

■危機管理意識の発芽

さらにこの意識の発芽から、個人意識での危機管理や安全対策などが、健康志向やエコロジーと密接にクロスしながら、新たな市場が創造されることが予測され、各企業も着目し始めている。

■日本のISO14000シリーズ取得数は世界でトップ

具体的には、ISO9000・14000などのシリーズやHACCPなどの国際基準が、産業界のみならず一般消費者の生活に密着したものとなるだろう。現在日本のISOシリーズの取得は多く、特に14000シリーズ（地球環境保全）は、昨年6月現在での認証取得数2338件と世界でもっとも多い。またHACCPでは、特に危害安全管理対策の世界標準として、特に食品業

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

界で注目されはじめている。

もう一方で環境会計なるものが出現。欧米では環境会計の報告が、財務諸表などとならぶ企業評価の一つとして定着しつつあるようだ。環境と経済の共生は一見、相反するテーマと思われがちだが、少し視点を変えれば大きなビジネスチャンスが隠されている。例えば、販売後の回収、破棄、再生という活動により、販売機会の増加、リピートオーダーの促進、無駄の多かったセールスの高効率化などを達成し、新たなマーケットの創造につながる。また、環境にいち早く対応することで喚起できる企業イメージの向上も見逃せない。さらに、省電力製品の導入によるコスト削減や、今後厳しくなる環境基準に対して起こりうる補償や賠償などのコストを削減することも可能だ。

■戦争ビジネスによる豊かさの確保から「健康と安全」をテーマとしたビジネスの時代へ

少し斜に見た言い方だが、20世紀が戦争ビジネスによる豊かさ確保の時代であるなら、21世紀はそこで獲得した豊かさを維持拡大するため、地球規模での「健康と安全」の時代となるであろう。恐らく2～3年後に一斉に「健康と安全」をベースにした環境ビジネスが大挙動き出してくるだろう。

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

55.都市銀行の優遇体質改善

2000.3/14

今こそ庶民感覚でCS推進をするチャンス

石原都知事が発表した東京都の銀行に対しての一般外形課税案がたいへんな話題となっている。庶民の立場で捉えると痛快そのものだ。さまざまな専門家、政治家、金融関係者が、なぜ銀行だけといった不公平感を指摘しているようだが、我々はいよいよ昨年はじめて知らされた都市銀行と大蔵省のきわめて仲のよい関係を忘れてはいない。この大蔵省と都銀の関係は特殊なようで、地方銀行の場合そういった情報はまず入ってこないと聞いている。

■日本の都銀の甘い体質は一般企業が行えば犯罪だ

MOF担が監査日をあらかじめ知っていたという事実は、我々の生活に例えてみると税務署の監査があらかじめ知らされているのと同じ様な意味を持っている。さらに公的資金の補助を受けているということは、赤字になったので補填してもらったということだ。つまり今回の都の一般外形課税は、これまでそんな特権を受けていた銀行に、「その特権使用料金を支払いなさい」といったシステムだと考えればわかりやすい。この特権の機能は、一般市場経済の健全な育成のため、まず都市銀行の安定化を図ることを狙ったもので、このことは理にかなっている。しかしその優遇された機能を間違った解釈により貸し渋りという権力を行使したため、庶民感覚と大きなずれが生じてきたのだ。今回の石原知事はまさにこの

MARKETING EYE

すべての答はマーケットに存在します

庶民感覚とのギャップを的確に捉え、圧倒的な都民の支持を受けている。

■自社利益より国家再建を優先、高い志を貫いた国分（株）代表、国分勘兵衛氏

戦後国家再建のため大蔵省が酒税を確実に徴収するシステムとして日本酒類販売という団体を国分勘兵衛氏（国分株式会社 当時代表）に依頼し設立した。数年後、大蔵省は各酒蔵元から確実に酒税を徴収することが可能となったときこの団体を解散するつもりだったのだが、国分氏は酒類の健全育成のため民間企業として残すよう進言、自身は引退した。国分氏は、自社の発展よりも国家再建と業界全体の健全な発展を、何よりも優先させたのだ。現在、日本酒類販売（株）は、その当時の意志を受け継ぎ、地道で健全な酒類取扱いの最大手として活動している。

■都市銀行に見るビジョンなき経営

もし、各都市銀行にこの国分氏のようなビジョンがあれば、都の財政難救済を買って出るくらいのことができるはずだ。そうすればたとえ外国の銀行が大挙訪れようとも、私たち都民はその恩を決して忘れないだろう。