

# パネルディスカッション

## 「マーケティング戦略と社会」

パネリスト：

橋本 茂宏：(株) ロフト 執行役員 東日本営業部部長 (前天神ロフト館長)

宮永 秀樹：(株) 電通九州 2011 室長

ムハマッド・カムラン・ナキ・カーン：パキスタン ハムダード大学 教授

杉万 俊夫：(財) 集団力学研究所 副所長・京都大学 教授

コーディネーター：

児嶋 昭：(株) 西日本新聞社 編集局長

### ■児嶋氏

引き続き、第2部のパネルディスカッションに入っていきたいと思います。若林先生の話、いかがお聞きになりましたでしょうか。赤ちゃんの話から最後は宇宙愛・地球愛と非常にスケールの大きな話まで、多岐にわたる非常に興味深い話をしていただいたわけですが、第2部のパネルディスカッションでは、「マーケティング戦略と社会」ということをテーマにして、議論をしていきたいと思います。今ここにいらっしゃいます4人のパネリストの方をお招きしております。最初に、それぞれのパネリストの方に簡単な自己紹介と、大体どんな話を予定しておられるのかという、いわば予告編みたいな形のお話をさせていただきます。その後、それぞれのパネリストの方に本格的なお話、「マーケティング」というキーワードを基にしたお話をさせていただこうかと考えております。それを受けて、最後に意見交換、質疑応答といった形にしたいと思います。何分、私、不慣れなものでございますから、スムーズにいかないかもしれませんが、どうぞご協力よろしくお願いたします。

それではまず、天神ロフトの館長を務めておられました橋本さんよろしくお願いたします。

### ■橋本氏

はじめまして。ただ今ご紹介にあずかりました橋本でございます。このような晴れがましい席から、また、そうそうたるキャリアや大学教授の方々に交じりまして、私などが話をさせていただくのは、大変僭越でございます。まず最初に、そのことをお詫びしておきます。

実は、去年、こちらの隣に座っていらっしゃる電通九州の宮永さんからごくごく軽い感じで、「今度、マーケティング何とかセミナーというのがあって、公開シンポジウムに出ることになっているんだけど、先方から『流通関係で適当な人いない?』って言われているんだけど、一緒に出てワイワイガヤガヤやらない?」とお誘いを受けまして、ちょうど天神ロフトがオープン丸一周年で、一周年のプロモーションをどうするかでちょっとバタバタしていた時期であったことも手伝って、「はい。ああ、いいよ。」と、二つ返事で軽く受けてしまったのですが、

先だって、このシンポジウムのパンフレットが上がってきた内容を見まして、「しまった。俺ごときが出るような場所じゃなかったな。」と思ったんですが、これこそ「後の祭り」ということでございます。

言いそびれましたが、ちょっと前まで、私は西日本第二営業部長と天神ロフトの館長を兼務させていただいていたのですが、この2月16日に、本人は全く希望してなかったんですが、異動になりまして、東日本の大中小合わせまして約20店舗を統括する営業部長として動くことになりまして、既に引っ越しを済ませております。先だって、家内が引っ越しの手伝いに来たときに、偶さかこのシンポジウムのパンフレットを目にして、「こんな偉い人達と一緒に出て、パパ何すると？」って言うので、うちの家内は福岡生まれじゃございませんので、「何すると？」とは言わなかったですけど、「大丈夫なの？」と言うので、「大丈夫であるわけじゃない。今さら断り切れないんでピンクのネクタイでもしてごまかしてくるから。」という話をしてこちらへ参りました。

そういうわけでございますので、後で触れさせていただきます拙い話の内容につきましては、お許しいただくとしまして。我われが天神ロフトをオープンさせていただくまでの経緯と、私が店の責任者として天神ロフトを約1年ちょっとでございますが、オペレーションさせていただいた中で感じた顧客やマーケットの特性などを、裏話等も交えながら、後段説明させていただけたらなと思っております。よろしく願いいたします。

#### ■児嶋氏

続きまして、宮永さんお願いします。

#### ■宮永氏

電通九州の宮永と申します。よろしくお願

いします。今日お話をさせていただきますのは、「現在、皆さんが苦勞されている売れない時代に、いかにマーケティングという理論を駆使して物事を売っていくか」ということです。当社の場合、いろんな業種の方、いろんな業界の方とお付き合いがありますが、ほとんどの皆さんが苦勞されております。特に百貨店はここ最近、新聞報道があったように昨年比で十数パーセントを割るということで、限りなく損益分岐点を越えるような勢いで皆さん危惧されております。ただ困ったことばかりでもなくて、私、今2011年室というところで仕事をさせてもらっておりますけれども、東京の本社に行ったり、大阪に行ったりするんですが、行く先々で、「九州は、いいね。」というふうに皆さんおっしゃいます。まずもって、2011年に開通する九州新幹線。ここでのJR九州さんの大きな投資があります。そして、博多駅に新しい百貨店が誕生。それから、ロフトさんのライバルだと思っておりますが、東急ハンズさんが九州初上陸。このように博多駅が街化をすると、それに対して天神の流通業界が連携を組んできて対抗軸ができる。さらに、福岡全体がかなりの連携性を持ってエリア環境の中でどんどん成熟化していく。すると、「これは困った。」ということで、熊本、鹿児島、さらには、長崎までもが投資をやっ払いこうという機運に溢れていくと…。

もう一ついい話は、外国からの観光客が増えているということです。今福岡というのは、上海からの大型クルーズ船が、昨年1年間で23回来たのかな。来年は、ほぼ倍の数字になるそうです。そして、韓国からの観光客の流入も非常に多くなっています。我われの活動としては、そういう外国人の観光客をどう商売に結びつけるかという活動もしております。要は、九州新幹線の開通が起点となって、九州がいろんな刺激を得て、投資意欲が盛んな状況にあると。そういうふうに考えていきますと、九州以外の地

域の方から見ると、「九州は非常にうらやましい。」ということになるわけです。流通がもう回らなくなって投資をどんどん撤退して、ある意味、百貨店も新規出店しようかというところが凍結になるという時代でもありますので、そういう中で、我われの会社の具体的な仕事を一例にひもといて、分かりやすいマーケティングの運用の仕方、新しい考え方の構築の在り方ということ、今日はお話をしたいと思います。短い時間ですがよろしくお願ひいたします。

#### ■児嶋氏

続きまして、カムラン先生、よろしいですか。

#### ■カムラン氏

本日はシンポジウムにお招きいただきましてありがとうございます。私は、ムハマッド・カムラン・ナキ・カーンと申します。パキスタンのハムダード大学イスラマバード校の先生をしております。ここ1年、京都大学の外国人招聘（しょうへい）学者として、杉万先生の研究室に滞在中です。私の専門は「ソーシャル・マーケティング」です。先ほどの若林先生の講演の最後のところで出てきた社会的正義のためのマーケティングですね。今日は、それについてお話をいたします。この「ソーシャル・マーケティング」には、グループ・ダイナミクス（集団力学）の考え方が非常に大事です。ただ、グループ・ダイナミクス（集団力学）は、パキスタンではほとんど研究されていません。そういう意味では、今日は自分にとっても、パキスタンにとっても画期的なことですし、それから「ソーシャル・マーケティング」という研究を日本語で紹介する、おそらく最初の機会になるのではないかと思います。よろしくお願ひいたします。

#### ■児嶋氏

それでは、杉万先生のお話を願ひします。

#### ■杉万氏

京都大学の杉万でございます。集団力学研究所の副所長も兼任しております。この福岡市は、ちょうど山笠を軸に1年が回っています。特に、博多部ではそうだと思うんですが、私にとっては、このシンポジウムを中心に1年が回っているというようなところがあります。例えば、今日が終わったらひと月ぐらひはホッとします。まあ、息抜きなんです、4月、5月ともなりますと、じゃあ、来年は何をするかという企画を考えないといけないんですね。ぼやぼやして夏ごろになりますと、研究所のスタッフから連日のように電話があつて、「早く企画を固めよ。」というプレッシャーがかけられるんです。昨年も、いったい今年、今日なんです、**「どういふシンポジウムにしようか。」**とずいぶん迷ったんです。研究所としても新しいチャレンジをしていきたい。そういう意味で、このマーケティングという領域は、今まで、このシンポジウムでも、あるいは日ごろの研究でもあまり取り上げてきておりませんでしたので、いいチャレンジになるだろうと考えたわけです。ただ、あまりにチャレンジすぎて、我われにとって接点がなさすぎると、これまた困りものなんです、若林先生と研究もご一緒しておりますので、ざっくばらんに話をしておりますと、「いや、マーケティングというのは、作り手と使い手のコミュニケーションなんだよ。」という言葉をお聞きまして、「ああ、これならいける。」と思ひ、今日のテーマにいたしました。

毎年一番端っこに座つて、学者としていろいろ浮世離れしたコメントをするというのが、大体今までの私の役回りだったのですが、今回は、一つ目に、先ほどの基調講演とこのパネルディスカッションをつなぐ、そういう役回りをやらせていただきたいと思ひます。

2つ目は、カムラン先生の通訳も兼ねて、カムラン先生の「ソーシャル・マーケティング」

と、今日の本流の話である「企業のマーケティング」の話をつなぐ、そういう役割を果たしながら、時間があれば所々に自分の意見も織り交ぜていけたらと思っております。

#### ■児嶋氏

はい、どうもありがとうございました。それでは、いよいよ本題に入りたいと思います。

先ほど、橋本さんのご挨拶にもありましたように、実は、橋本さんはこのシンポジウムの直前に、天神ロフトの館長から急きょ東京の方に転勤なさいまして、わざわざ東京から忙しい合間を縫って、このシンポジウムに駆け付けていただきました。ご存じのとおり、一昨年(2017)の11月でしたか、ロフトがいよいよ天神にできる、九州に上陸してくると、鳴り物入りでの開店だったわけですが、そのロフトの福岡進出、九州進出の裏話を含めまして、今日のキーワードでございますマーケティングという概念とも絡めながら、橋本さんのお話をまずお聞きしたいと思います。では、よろしく願いいたします。

#### ■橋本氏

改めまして拙い話になると思いますが、オープンに至る経緯、その後のお客さまの反応等々についてご説明させていただきたいと思います。

私は、こちらに来る前は商品部の部長というのをやっておりました。商品部と申しますのは、主に全社の商品政策、それから新店出店の際のマーケティングおよびストアコンセプト等々を立案実行するところでございまして、私の下にマーチャンダイザーやバイヤーがいて、加えて販促部隊も私の担当セクションでございました。なにぶん、ロフトは雑貨店でございまして、全国チェーンでやっておりますが、売り上げ規模というのはそんなに大したことがなくて、09年度で900億弱でございます。

ロフトは一応ナショナルチェーンとして、北

は札幌、旭川からずっと中国、四国、一部フランチャイズで名古屋の名鉄さん、それから岡山(2010)の天満屋さんのロフトも含め、九州以外の日本全国でやっていたわけですが、この九州だけに店がなかったということでございます。九州の他県からもかなり以前から出店要請等のオファーをいただいていたわけですが、当社といたしましては、九州というのが非常に大きな豊潤なマーケットであるという認識の下に、やはりロフトブランドを立ち上げるのは福岡。しかも、「この天神の地でないと1号店は駄目だ」という経営トップの判断もございまして、出店を見合わせておりました。その天神への出店の話が持ち上がりまして、これは新聞等々でも既に発表になっていることですが、当初は今クローズされている旧岩田屋さん、今度パルコさんがご出店なさることになっておりますが、そこへの出店という話でございました。あまり喋ると後で会社から叱られてはなんなんです、最後は耐震工事のこと等々で条件が合いませんで、その話は流れました。

その話が出ると同時に、私は商品部長として、うちのメンバーと一緒に、ここ、福岡のマーケティングをいろいろさせていただいたわけなんです。学生の時に、私の仲のいい友達がこちらにいて、一度は来たことがあるんですが、長じてから来るのは、初めてでございました。もう一度流通に携わるようになってから見させていただきますと、何とレベルの高い成熟したマーケットなのかと。いや、本当に一番驚いたのは「何と美人の多い街なんだろう。」ということなんです、併せてマーケットのレベルの高さに驚いたわけですね。要するに、「ないものはない街」であるということ。街行く人も非常におしゃれですし、東京は当然ダントツの大会社でありますけれども、日本中からいろんな人が集まってこられるわけで、平均レベルでいうと、「はるかにこっちの方がレベルが高いんじゃない

いのかな。」というように思ったわけでございます。

話を元に戻しますと、岩田屋さんの話が流れた後、現在私どもが営業させていただいております旧ジークス天神の物件が狙上にあがりました。経営トップの方から、まあ、ライオンのように怖い社長なんですけどね、去年の春交代して今は相談役でございますけれども、「すぐに見に行け。」ということで見に来たわけです。「で、どうだ？」言われたので、「いや、あそこはやめた方がいいですよ。」と、私は正直に答えたんですが。といいますのが、天神というのはすごいマーケットなんですけど、地下街が全てのコアな商業施設にリンクしている。地下の「クローズモール」と地上の「オープンモール」がダブルであるようなマーケットだということだと思いますと、モールの外のだいぶん外れの方にポツンとあるのが、あのエリアというか、今の場所だったわけですね。それは、今も変わらないわけでございますけれども。旧店内を見させていただきますと、4件ぐらいの店がクローズしてネットが張られていたり、いすが置いてあるところで弁当を食べているような人もいるし、「あそこはちょっと厳しいですよ。」と言いましたら、社長が非常に機嫌が悪いですね。「おまえ自信ないの？」と言うので、「自信ないですね。」と答えたら、「ああ、分かった。じゃあ、おまえには頼まないから。他のやつにやらせるからいい。」ということだったんですが、当時は、まだサブプライムローン問題も出ておりませんでしたし、天神の地価がうなぎ上りに上がっているというような時期でした。社長からは、「2011年に向けて、あと3年ぐらいの間に、ロフトのフラッグシップにふさわしい、1階から立ち上げて屋上に塔屋でロフトのブランドロゴをしっかり出せるところを、おまえ探せると思っているのか。」と叱られました。そうこうしているうちに、出店するというのが経営として決まった

わけでございます。

出店が決まったからには、九州の初出店となるフラッグシップを失敗するわけにはいかないわけで、「じゃあ、どんなロフトをつくるべきなのか？」ということになります。要は、先ほどから申し上げておりますように、あそここの場所にお客さまを呼び込むためには、地下街とリンクしてないということに加え、最寄性というのがないわけですから、やはり、来店の必然性のある品揃えにすることが必須で、それで、「わざわざ立地だけ行ってみたら、もっと何か軽いのかと思ってたら、結構面白いじゃん、ロフトって。」、というような店をつくりたいと思ったわけでございます。

また、インターネットでブランド調査等々を入れたところ、6割ぐらいの方はロフトというのは知っているし、行ったことがある人も結構いらっしゃる。ただ、4割の人は行ったことがないが、名前は知っているというようなことでございました。私自身が個人的にロフトの大型業態店といわれている店に対しても、「マーチャンダイジングの奥行き浅さ」にすごく不満を持っておりました。そういった意味で、九州の1号店という、ここでまだ色のついていないロフトを、このマーケットのレベルの高いところにつくるからには、すごく存在感のあるロフトをつくるべきで、カジュアルの中にも大人の目の肥えた方も楽しめるようなロフトをつくるべきだろうなと思ったわけでございます。要は、もっと言うのですね、東京のど真ん中にこれと同じ物件があつて店をつくるとしたら、「こんなロフトだ」というものをつくらない限り、あそこまではお客さまを引っ張れないし、いかに初っぱなお客さまを呼べても、それは間違いなく続かなくなるだろうと。それは、冒頭申し上げましたように、このマーケットを歩き廻って、私が皮膚感覚で感じた直感でした。

またここで、先ほどお話ししました当時の社長

が出てくるわけでございますけれども、「おまえ、進捗状況はどうなの？」と言うので、「いや、やっていますよ。」と。「ところで、おまえ、どこを持っていくんだよ。渋谷ロフトを持っていくの？」。大阪の梅田にもでかいのがあるんですが、「梅田（大阪の梅田店）を持っていくの？ 何を持っていくの？」と言うので、「いや、どこも持っていきませんよ。」と答えました。「どこのロフトも持っていかないって、じゃあ、何をするんだよ。」って言うので、「いや、最旬のロフトを目指していますから。」と言ったら、「おまえも言うね。楽しみにしとくからな。」というようなやりとりがありまして。ばか話をいつまでもしていてもあれなんですけれども、そのうち当時の社長が、「じゃあ、いいのをつくれよ。」と。「任せといてくださいよ、東京にもないやつをつくれますから。」と答えましたところ、「いや、いや、その為には、おまえがやれよ。」と言うので、「商品部の総力あげて、私やっていますよ。」と言ったら、「そうじゃないんだよ。館長をおまえがやれ。」って言うので、思わず「えっ！」となりまして。全く館長をやるのが嫌だったわけじゃないんですが、商品部長として、ストアコンセプトを考え、マーチャンダイジング・アプローチをしながら、横滑りで店舗の館長になったケースを少なくとも私は知らないという意味で、私にとってはビッグサプライズだったわけでございます。

そういう縁で、ここに店をつくらせていただいたわけですが、我われのロフトというのは無印さんですとか、ユニクロさん等々と違いまして、SPA 型（製造小売業）ではございません。じゃあ、売りは何かというと、一言で言うと、一言で言えるかどうか分かりませんが、商品においていうと自主編集力なのかなと。それは、やっぱりロフトの目で何を選び込んで、どういうふう空間の中で見せていくのかというのが大切なんじゃないかと思っているわけでござ

います。でも、既に皆さん方ほとんどの方がロフトをご覧になっていらっしゃると思いますから、まだオープンする前でしたら、私がいくらいい話をしても、「まあ、そうなのかな。」とっていただけるんですが、「何、あの程度で偉そうに。」と言われそうな話で、お恥ずかしいことだと思いつつ語っているんですが。

例えば、あのビルで6、7階に文具売り場を持っていきましたが、ペンシルビルで上層階にお客さまに来てもらうためには、最も多客数のお客さまを呼び込める文具を持ってくしかないということでそうしました。トップオブロフトの7階は、男の空間雑貨（DEN）みたいなものとか、福岡が支店経済だということも意識しまして、ビジネスギアやバッグもかなり充実しておりますが、ああいった品揃えというのは、他のロフトがお粗末だからといえば、それまでなんですけれども、全店であそこまで品揃えしている売り場はないですね。

それから、1階でやっておりますトラベル用品の売り場も、私がバイヤーなんかと一緒にニューヨークで買い付けてきたヴィンテージの航空会社のポスターなどを置き、空港のBGM等々をかけながらやっています。一応、「旅への誘い」をテーマに売場編集したつもりですが、あそこも、たぶんロフトの中では、最もおしゃれなトラベル売場だと思います。3階の家庭用品等においては、「日本の道具」と称して、我われが窯元等を回りましたり、いろんな古くからの日本の生活道具をもう一度編集し直してくった売り場等々、よその店ではまだやっていないようなことにもトライいたしまして、ご満足いただけるような売り場をつくらうとして、いろいろ努力したわけでございます。

一方、宣伝についてでございますけれども、これについては天下の電通さん、九州電通さんと組ませていただきまして出来てきたコピーが、「イクト。カウト。ロフト。」という名コピー。



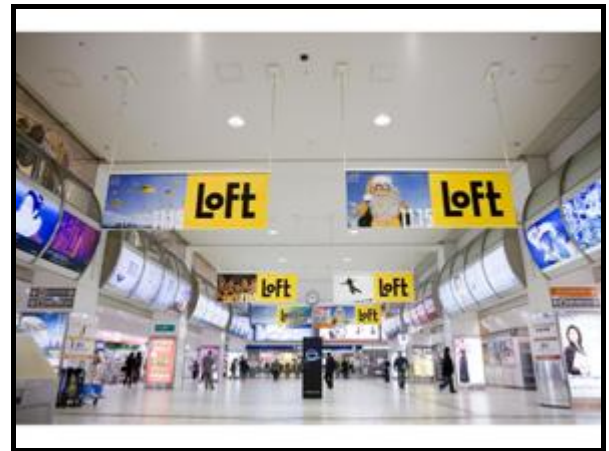
いくつか提案をしていただいたものの中で、私はこれに一目惚れをしました。ビジュアルもそうなんですけども、このコピーは個人的にもすごく気に入ってしまって、「飛行船から福岡の街に、ロフトのロゴの入ったパラシュートに乗って黄色いサンタが飛び降りてくる」というインパクトのある宣伝計画でお客さまにアプローチしました。最初のうちはいつオープンという11月15日というのも出てこない。最初に出たのがこれでございますけれども、「イクト。カウト。ロフト。」。初めてポスターを閲覧になった街の人々は「ロフト、これ、何？」というような感じだったと思うんですが、逆にそれが、「これ、何？」と思ってもらうことがみそだと思うわけですね。電通さんの意図されるどころ、個人的に非常に気に入ったんです。



次に出たのが、このビジュアルで11月15日。  
「ああ、11月15日にロフトなるものができる

のかな。」とお客さまに思っただけ。ご存じの方は、「あのロフトができるんだ。」と思われたでしょうけれども。そういうことで、「ロフトへの期待感」と「ロフトの登場感」、「ロフトの存在感」をアピールすべく、一連の広告手法をとらせていただきました。

ちなみに、この広告は、バレンタインのときに、こちらの西日本新聞社さんの夕刊に出させていただいた広告と併せて、2007年度「福岡広告賞」を4部門で獲得することができました。



これは、西鉄さんのコンコースジャックでございますけれども、こういったデビューを果たさせていただいたということでございます。

それから、オープニングに際しましては、各マスコミさんへのあいさつ回り等々も積極的にやらせていただいたことも功を奏してか、オープン前からTVをはじめとして、ロフトオープンとしてかつてない程多くの取材をしていただきました。

開店から1年間で、ほぼ目標としておりました約400万人のご来店をいただき、売り上げにつきましても、目標を当初1年間で35億をおいていたものに対して38億弱という、ほぼ予比110%弱でございます。初速がすごく良かったから余計そういう数字になったわけですが、ちなみに、今度3月11日には小倉の駅前のCOLET井筒屋さんに400坪ぐらいの、(これ、私がこちらにいたら営業部長としての直轄店舗だったん

ですけれども、) 店をつくらせていただきます。それで確か、全国で 51 店舗目か 52 店舗目になります。この天神のロフトはオープンから 9 日間、連日、渋谷も梅田も池袋も抜いて、ロフト全店 1 位という売りを上げる事が出来ました。おかげさまで本当に数多くのお客さまにお越しいただいて、入場制限をずーっと何日も続けさせていただきました。

さて、時間もありませんので、途中急がせていただきますけれども、この 1 年間商売させていただいた中で、「いいことだけだったのか」というと、それはとんでもない話でございまして、色々な不安要素もやはりあったわけでございませぬ。オープン月の 11 月、12 月と非常にたくさんのお客さまに来ていただいたわけですが、もちろんお正月もよく来ていただいたんですが、お正月明けになると、土日はいいんですが、平日しかも天気が悪い日は、極端にお客さまが少ない（これは予想だにできなかったんですが、九州だから暖かいと思っていたらとんでもなく、雪や時雨の日が 1、2 月は非常に多い。）、そんな日はお客さまが全然いっしょらない。私は今まで、ほっておいてもお客さまが来てくださるような大きな店ばかり経験していたので、動員についてはそんなに心配したことはありませんでしたが、でも、天神では、「また雨が降ったらどうしよう。」というような心配もしました。いろいろ悩みながら 1 年間回して行って、いろんなモチベーションやプロモーションを連打し、このところやっと安定的にお客さまに来ていただいているというところではございます。

私どもが、商売をさせていただく中で感じた福岡のマーケットの特徴を申し上げますと、よそのロフトと比べてみてここの店が非常に強いものというのがあるんですが、もともとロフトは文房具が非常に得意でして、年間で、200 億強売りますが、この売りは、小売店ではダントツ日本一の売りの上げです。その中でも手帳

が強いわけですが、この天神においても糸井重里さんのサイトから生まれました「ほぼ日手帳」をはじめとして、多くのお客さまに圧倒的に支持されました。

それから、クリスマスのデコレーションですが、こちら福岡の方は非常に皆さん好きですね。一部の商品は、ロフトが直接海外で、主に欧米で直接買い付けをしたりしておりますが、そういうレアもので、目垢のついていないものからバンバンバンバン売れていくんですね。これは東京の都心店舗より反応がいいです。若かりし頃、私は百貨店でクリスマスデコレーションなどの担当バイヤーもしていましたが、本当に感度の良さに驚きました。私はこちらで赤坂けやき通りの方に住んでいたんですけれども、あの界限でも、やはりウィンドーのディスプレイなんか非常に上手ですよ。そういった意味で、そういうニーズが高いのかなと思いました。それから今もバレンタイン明けにやらせていただいておりますけれども、弁当用品、「ランチ・マーケット」と称していますが、これは大型店の横浜ロフトと競るぐらい売れます。それから 5 階のバラエティー売り場に「ロフトキッズ」をつくらせていただいておりますが、こちらは全店で最もキッズグッズを売る売り場です。12 月あたりは、梅田と渋谷の売りを足しても、天神のキッズの売りの上げにはかなわないといったところでございます。

逆に、弱いのは何かといいますと、「ハロウィングッズ」はいまいちですね。ちなみに、大分のパルコの地下 1 階に小さいロフトがございませぬ。去年の 2 月 29 日にオープンして、去年の秋から私の担当になった店舗だったんですが、ここの方がもっと弱いんですけどね。まあ、大友宗麟公の銅像の近くでハロウィンパーティーもないだろうと思って、いい売り場をつくっていたんですが、店長に「おまえ、これいくら売れてんの？」と尋ねると、お恥ずかしい話ですが、「1



日1万です。」と。「すぐ縮小したほうがいい。こんなのは。」と、思わず言ったんですけれどもね。天神も「ハロウィングッズ」はまだ弱い。そういった意味では東京都心と比べると、ハロウィンなんかは、ちょっと時間差があるのかなと。

次にバレンタインでございますが、バレンタインはもちろん有名ブランドのパティシエチョコ等々については、この天神地区では三越さんがダントツでございます、我われは遠く及ばないわけで、そういったものはやらないんですが、我われの売りは、「手づくりのチョコレート材料」なんですね。これは、関東、関西ともにすごく売れるわけでございます、本部のバイヤーなんかも、「天神は、バレンタインすごいと思いますよ。」ということで、私も非常に期待していたわけですが、初年度の売り上げを見ますと極めて低調でした。今年は、去年と比べますと反応がいいのですが、天神エリアで活躍される女性の方、OLの方向人かと食事をする機会があったので、「手づくりのチョコレートなんか作らないんですか。」と聞くと、「手づくりチョコなんかおくりません。」と答えるんですよ。そこで、「何でおくらないんですか。」と尋ねると、「そんなのおくって、本気にされたら困ります。」って。いや、確かに、そう言われてみたらそうで、「手づくりって、俺のこと本気で好きなのかな。」って思われたら困るといって、そういう意味で、非常に純粋な方が多いのかなと思っただけでございます。バレンタインに関しては、そういったところでございます。

次に、私が、ロフトの店を運営していく上で、というと大袈裟ですが、店づくりの中で少し気をつけていたこととお話したいと思います。百貨店がファッションでいいますと、ドレスアップしたもの、ドレスアップするためのパーツを売る店だとすると、ではうちはどうかといいますが、普段使いのややドレスダウンしたファッ

ション（言い換えれば上等の普通）を売るような店なのかなというふうに、思っております。そういった意味では、ロフトは価格的には非常にリーズナブルラインを中心にやっているわけですが、マーチャングッズ・アプローチということでは、やはり、センスみたいなものがすごく大切なのかなと思います。それは目筋のいいものを集めて提供していくというようなことでも、キーワードでいうと、都会感とか、時代の気分とか、おしゃれ感とかいうようなことになるかと思っております。先ほど基調講演で京都大学の若林先生が、「ブランドは頭の上の空間の、この辺りにあるんだ。」というような話をされておりましたけれどもね。やはりロフトにおいても、この空気感みたいなものが、私は非常に重要なのかなと思っているわけでございます。その意味で、店のイメージ、スタンドアローンの業態ロフトを維持させて、顧客リテンションを高め、お客さまにわかりがたくていただく店であり続けるためには、やはり「都会的でおしゃれな雑貨館であり続ける」ことが重要なのかなと思うわけです。うちのお客さまは7割強が女性でございます。シングルのお客さまも非常に多いということでは、そのお客さまのファッションに合うような、ある意味ではカジュアルだけどおしゃれなステージを用意することが大切で、ロフトのビジネス自体が別の言い方をすると、流通用語にはないかも分かりませんが、ある種の「空間ビジネス」と言えるのかなという気もいたします。というのは、先ほど申し上げました顧客支持の高い手帳を、中学校の体育館の床に同じように並べても、それはロフトではないわけですね。だから、商品カプラス、プレゼンテーションカプラス、それらがいくつかが相まってかもし出す空気感みたいなものが非常に重要で、「同じものならあの店で買いたい」、「あそこで買い物をしているのが私が好きなの。」というような店でなきゃいけないのかな



リアの不利な点がありながら、いかに店づくりに苦勞されたかというお話だったと思います。

「空間ビジネス」という言葉が非常に印象的でした。ありがとうございました。

続きまして、そのロフトの出店にもかかわられたということなのですが、今日は、主に2年後に迫りました九州新幹線の全線開通をにらんだ、いろんな観光戦略を中心にお話をさせていただく予定になっております。電通九州の宮永さんをお願いしたいと思います。

#### ■宮永氏

はい、改めてまして宮永です。よろしくお願ひします。本日は、今お話がありましたように、九州新幹線のプロモーション・広告宣伝およびマーケティングの考え方、そういうことを中心に話をしたいと思います。

先ほどの基調講演の若林教授のお話にもありましたように、今の時代は、従来の考え方がなかなか通用しないということが1点。もう一つは、今の景気の悪さというのは、もちろん実態として悪いところもあるんですが、新聞とかマスコミの論調にありますように、「気分としてやっぱり今買えないな。」というように、かなりマインドが低下しているということが、非常に大きいのかなと思います。全く買えないわけではなくて、買いたくない。買えないような気分がする。であれば、まだ潜在的な需要とニーズはあるので、それをどういうふうに「マーケティング」という理論を使って克服するかという話になればいいかなと思います。

私が広告会社におりまして、マーケティングとか、クリエイティブとか、戦略立案をやっていますので、一言で言うと、「文法を変える」ということかなと思いました。「マーケティング」と文法って関連性がないように思われるかもしれないんですが、例えば、「広告のコミュニケーション」。先ほどもコミュニケーションという話

がありましたが、割と正直な人は、自分の商品を真っすぐに生活者に届けたいと思うんですね。つまり、「この商品は、こういうふうがいいんですよ。」とか、「この商品は、こういうふうに便利なんですよ。」と。ただ、今皆さんお気づきだと思うんですけど、「よっぽど欲しい商品」というのは、世の中にはそんなにはないんです。つまり、企業が何百億というような研究開発費を使っても、そんなに画期的な商品というのは間違いなく生まれません。なので、企業側の言いたいことをそのまま市場に届けても、たぶん、それはそんなに売れるはずはない。そういう意味で、「文法を変える」というふうにとらえてみました。

今お話したことなのですが、文面で書きますと、マーケティング戦略を構築する上で、昨今の売れない時代においては、従来の固定概念は阻害要因になり得ても、効果的な施策の展開にはつながらないケースが多い。やっぱり、我われ広告会社が、クライアント、広告主から画期的なサービスであるとか、画期的な商品、そういうものの提供を受けると、簡単なんですね、広告なんて。それをダイレクトにお伝えすれば、間違いなく商品は売れます。例えば、大昔、洗濯機がなかった、たらいで洗っていた時期に、電動の洗濯機が生まれました。これをお使いください。すると、家事ははるかに便利になる。飛ぶように売れるわけですね。ところが、今は食品でも車でも、全てのものがなかなか差別化することができない。だとすれば、「売り方の文法を変える」ということが、課題解決の一つの手段になるのではないかなと思いました。それをもう少し分かりやすく言うと、「売り方の文法を変える」ということです。

「マーケティング」というのを、例えばウィキペディアとか辞書で引くと、売り方の仕組みを総合的に考えてというふうな文章になるかと思うんですけども、私が広告会社に入って一

番最初に習ったのは、ご覧のとおり、「マーケティングの 4P」(Product(商品戦略)・Price(価格戦略)・Place(流通戦略)・Promotion(販促戦略))という、本当に原始的なものを習いました。世の中には、いろんな商品があると。



まず、一番重要なことは、商品的に差別化を図る。つまり、売れるための商品開発が必要であると。今、私が申しましたように、確かにいろんな企業が商品やサービスを日々つくり出している。ただし、なかなか、ここでは差別化できないということも事実かなと思います。

2 番目は、つくった商品にいくらの値付けをするか。当然、いい商品、凝りに凝った商品は高価格で売れる。ただ、現状のように高い、一般的な価格では売れないとなると、市場が非常に泥沼になって、今さっきの「レッド・オーシャンの世界」ですね。いかに安く、激安で売るかという状況になってくると、つくった商品戦略に、2 番目のプライスということで、価格戦略を掛け合わせる。これが基本になるのかなと。

3 番目は、プレイスで、それをどこで売のかとか、もちろんスーパーでいえばフェイス、陳列棚、そういうことになろうかと思えます。例えば、携帯会社でいうと販売店、どこで売るかということですね。つくった商品をいくらに値付けをして、それをどこで売るか。そして最後に、我われの出番なんですけど、どうプロモーションをするかということ。

4 番目のこの販促戦略、プロモーションという中には、純粹に広告。それからブランディング、それから社会貢献に対するいろんな展開というものが含まれておりまして、ここの 4 番だけを話してもかなりの時間になるんですが、要は、世の中のマーケティングというのは、基本的にこの 4 つの掛け合わせをどういうふうに組み合わせ、弾力的に運用してやっていくかということで、勝ち負けが決まっていくというふうに思っても間違いのないかなと思います。

余談なんですけど、今、このベーシックな「マーケティングの 4P」に沿って成功している企業がソフトバンクさんなんです。いろんなお客さんのところに行くと、「携帯会社のソフトバンクっていいよね。」と、必ず皆さんおっしゃるんですよ。いろいろ、良いところと悪いところはあると思うんですが、間違いなくドコモさんと auさんを今抜いてしまって、純増で何か月も何か月も一番を取っている。「これ何でかな。」とふと思ったんですけども、ソフトバンクさんと他の 2 社が違うところは明快でありまして、孫社長の考え方が「基本マーケティングの 4P」に沿っているんじゃないかなと思います。

これは、あくまでも余談なので短めに話をしますが、まず、「マーケティングの 4P」に沿って話をしますと、「どんな商品を彼らは出しているか？」ひと昔前に、カラフルなパントン携帯というものを発売しました。当たり前なんですけど、携帯も選ぶ人の目線でいうと、いろいろカラフルな色があった方が楽しいわけですね。それから昨年ですか、iPhone を日本で初めてソフトバンクがリリースした。つまり、他の 2 社に比べて、違ったアングルで商品をつくっていかうということが 1 点。

2 番目のプライス (価格戦略) なんですけど、皆さんの記憶にあると思うんですが、孫社長がソフトバンクという会社を立ち上げて市場に入るときに、記者会見で「0 円」と書いたものを

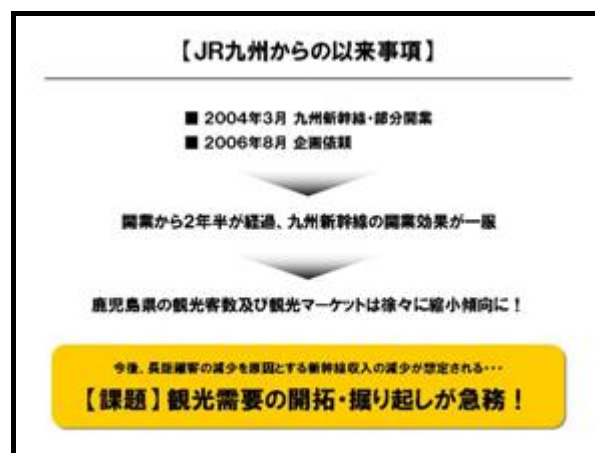
掲げたんですね。結構報道されました。当日、新聞を開くと、見開きで「ソフトバンクは0円」と書いてありました。ちょっと、いろいろ問題にはなりましたが、要は、あれから「ホワイト割り」とかいろんなプランを出しながら、大衆の方々の頭の中には「ソフトバンクは安いんだ。」というイメージが出来上がったと思います。

3番目にプレイスで、ソフトバンクショップというものが、いま街中にあると思います。非常に洗練されていて、シンプルでシルバーな感じの結構クールな店づくりをしています。私も実は、天神とか出張で行ったときに覗くんですけど、割とソフトバンクのショップの中には、間違いなくお客さまが多いですね。

最後に、販促といいますか、広告戦略。今さっき述べました、いろんな企業の社長さんが、「ソフトバンクいいね。」と言うのは、やっぱり宣伝がうまくいっているように見えているんですね。でも、実は1、2、3が非常にうまく融合していると思うんですが、3番目のプロモーション。皆さんもご記憶にあるように、デビューの時、キャメロン・ディアスから始まったんですね。「携帯会社でキャメロン・ディアスってどういうこと？」っていうぐらいに若い人にはインパクトがありました。タレントの好感度で今何位を取っているか知らないんですが、ある意味全然違ったアングルからキャメロン・ディアス、今ブラッド・ピットも使っていますが、やってきたと。続いて、今展開している犬のホワイト家ですか、あの展開が非常に当たっている。つまり、いい商品、いい価格、いい流通戦略といいプロモーション。すごく基本中の基本なんですけど、これを忠実にやっているのが孫社長の戦略なのかなというふうに、僕には映っています。

では、今日の本題に入りますが、先ほどご紹介にありましたように、JR九州の新幹線。これを分かりやすくケーススタディーで、実際のも

のなんですけど、一番最初の起点から、今に至るまでどういうふうに展開したかということをお話したいと思います。



まず、JR九州さんから、我われに依頼がありました。依頼事項があったのは、これはよくある競合プレゼンテーションなんですけど、いろんな広告会社が集められて、この課題を解決してくれと。一番良いプランのところと取引をしたという通常の商取引でした。オリエンテーションのオーダー内容は、5年前の2004年の3月、九州新幹線が鹿児島中央から新八代という部分開業をしました。そして、実はオリエンがあったのは、その2年後の2006年に、競合プレゼンテーションのオーダーがあった。問題は、九州新幹線は開業してすぐは非常に人が集まったんです。当たり前です。日本人って結構そういうのが好きなので、物見遊山もあるし、新幹線が初めて九州に来たということで非常に乗降客が多かった。ところが当然、ここに書いていますように、開業効果が一服すると客足が落ちるわけですね。当然、走っているのが当たり前になってくる。そこで、プラスアルファでいくと、鹿児島県の観光客数が、これは鹿児島県がデータを毎年出しているんですが、どんどんどんどんシュリンクというか、縮んでいっている。つまり、新幹線の開業効果が一服し、鹿児島に向かう観光客の数、マーケットが減っている。よって、課題としては、観光需要の開拓、要は観

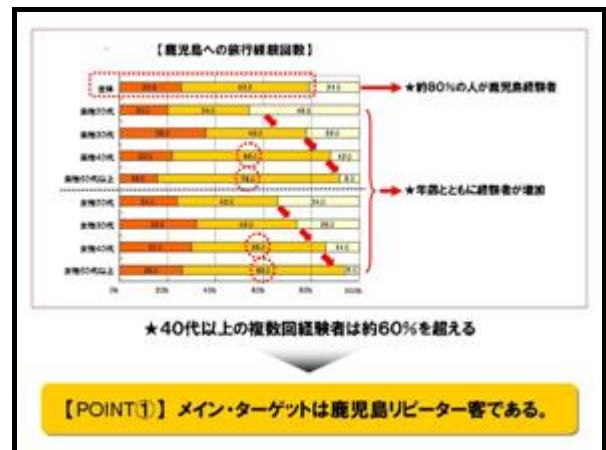
光開発というか、新幹線を使って鹿児島に行くということで、その部分を何とかしてほしいという課題だったと記憶しています。そこで、我われが課題をどう解決したかということで、今日は2つのポイントにまとめました。

まず、1点目です。ちょっと見にくいと思いますが、これは、我われが自主的に調査をしたデータの一部です。このデータに関して、読み方、とらえ方ということをお話したいんですが、大体、各企業の方とか、広告会社が調査・リサーチをやると、100ページぐらいのこんな分厚いやつが手元に来るんですね。当然、まじめな方はどんどん読んでいって、「なるほど、なるほど。」となるんですが、僕は、昔から調査は大嫌いで、頭に入ってこないんですよ。だけど、100ページ分めくると、必ず1枚ぐらいは「ん!？」と思うような調査データがあるんですね。今回の場合は、この100ページぐらいのデータの中で、このグラフだけが僕は目に留まりました。これを具体的に説明します。



これは、鹿児島に旅行を経験された人の回数と男女ごとの年齢別を表した表です。男性、女性ともに20代、30代、40代、50代以上。それを年齢の10歳区切りで区切ったものを調べました。オレンジが、鹿児島に1回だけ行った人。イエローが2回以上鹿児島に行った人。白いところは鹿児島に行ったことがない人。これを見ると、全体男女を合わせると、25.8%が1

回鹿児島に行った人。53.3%、半分以上が複数回行った人。行ったことがない人は、20%なんですね。面白いのは、その次です。男性20代、30代、40代、50代以上とありますが、当たり前なんですが、複数回と1回経験者を足していくと、20代よりは30代、30代よりは40代、40代よりは50代以上。女性の方もきれいな形で、年齢が上がるほど鹿児島に行ったことがある人が増えている。これは、冷静に考えるとそうなんですけど、昔、新婚旅行で宮崎とか鹿児島って、たぶん多かったはずなんですよ。鹿児島も、やっぱり桜島とか、霧島とか温泉がありますので、年配者の方がより鹿児島経験が多いんじゃないかなという仮説が一点。一番のポイントが、年齢が上がるにしたがって鹿児島経験者が多いということと、全体の中で、8割以上の人が鹿児島はもう経験済みであるということですね。下には、年齢とともに経験者が増加というふうに書きました。ここから導き出した答えは、こちらです。



40代以上の複数回経験者が60%を越えるということは、先に申しました課題で、「観光客を新幹線で鹿児島へ連れて行く」と答えるには、要は、今から我われが向かうべきターゲットは、鹿児島県のリピーター客であること。分かりますかね。初めて鹿児島に行く人が100%だったら、違う戦略が組めるんですが、もう既に行ったことがある。もしくは2回以上鹿児島には行



ったことがあるという人に対するアピールは、おのずと変わるわけです。初めて鹿児島に行く人が多い場合のマーケットは、先ほど言ったみたいに、鹿児島の素を伝えればいいんですよ。

「桜島がいいですよ。」「黒豚がおいしいですよ。」って。ところが、鹿児島経験済みの人が圧倒的に多い中で、観光客の需要を増やそうとすると、おのずと戦略を変えなくてはならないということが、一番最初です。

次に、2番目のポイントです。開業から2年半経過。主にテレビコマーシャルでは、今言った鹿児島の基本的な観光地の紹介と、所要時間を訴求していたみたいです。実は、当社ではないんですが、某社がやっておられていたと。つまり「新幹線に乗って、桜島がある鹿児島に行こう。」とか、「指宿、霧島。」「鹿児島といえば、西郷さんだね。」というふうなことを、当時は黒木瞳さんだったと思うんですが、展開をしておりました。



ところが、2年以上経って、ここでのポイントは、8割以上がリピーターであるとするれば、桜島も指宿も霧島もみんな知っているわけですよ。逆に言うと、体験もしているかもしれない。つまり、我われが出した結論は、これ以上「観光地、鹿児島にはこんなものがあるよ。」というふうに情報を流しても、人を旅に誘う動機付けにはならないんじゃないかなと考えたわけです。ポイントの2番目は、現状のやり方、つ

まり「観光地を紹介していく気分を盛り上げるという宣伝展開は、もう限界でしょう。」と。「仮にこれ以上、1億使おうが、2億使おうが、そう客は増えないよ。」と。

1番目のポイントは、「メインターゲットは、鹿児島リピーター客である」ということです。

「80%以上の方が、もう既に鹿児島は体験済みですよ」と。2番目、「現状のやり方、観光地の紹介型では、もう限界にきているのではないですか。」と。よって、新しいプロモーション、新しい宣伝コミュニケーションのやり方として、こういうふうにやりましょうということで、我われは結論づけました。

とはいっても、鹿児島自体は変わらないんですよ。我われが宣伝しようが何しようが、そこには桜島もあるし、黒豚もたくさんの料理としてそこにあるわけです。なので、皆さんが既にご存知の鹿児島の魅力を再構築しよう。つまり、既にご存知の鹿児島から新しい鹿児島への魅せ方。受け皿である鹿児島の新しい魅せ方を用意しよう、魅せ方もちょっと変えましたが、魅力のある魅せ方にしていこう。もう一つは、受け皿の鹿児島の魅せ方を変えるだけでなく、鹿児島に向かう人、そういう旅人に対し、「もう一度、鹿児島に旅に出るきっかけを誘発しよう。これをお客さまの動機づけとしたい」と。



この2軸で回していくと、ひょっとしたら市場が動くかもしれないという戦略を組みました。

課題解決方法として、ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、「鹿児島スイッチ」というキャンペーンを2年間、それから張らせていただきました。



まず1番目は、これは具体的に課題解決をやったものなんですけど、鹿児島島の新しい魅せ方の一つとしてここに書きました。「旅情溢れる、新しい観光地のネーミングを開発しよう。」と。例えば、これは、「天文館に行く」と黒豚横丁。実はないんですけど、黒豚をあつかうお店がたくさんあるんですね。「黒豚とんかつ」とか、「黒豚とんかつ」であるとか、「黒豚のしゃぶしゃぶ」であるとか。天文館に行くというのはみんな知っているんですけど、「天文館のゾーン」、そういうふうにお店がいっぱいあるところをまとめてエリアでくくった場合、そこを我われは「黒豚横丁」と称してみようと。すると、人間不思議なもので、「横丁」とついていだけで、何か引かれるんですね。「ああ、うまいもんが食べそうかな。」みたいな。

それから一番左、これは指宿のことを「温泉岬」と呼んでみようよと。昔、恋人岬とかいうのはあったと思うんですけど、これもちょっと見にくいんですが、例の篤姫で有名になった指宿の辺りには、岬沿いに温泉宿がいっぱい連なっているんですね。つまり、指宿というと、日本人は、「砂蒸しだよ、砂蒸し温泉だよ。」としか頭に浮かばないところを、その点を面で

くくって、「温泉岬」というふうに言ってみないかと。すると、そこに何か旅情を感じるようなシズル (Sizzle: 広告表現で、消費者の五官に訴えて購買意欲をそそる手法。または、購買意欲。) が出てくるんですね。似たように、霧島を「天降川温泉岬 (あもりがわおんせんとうげ)」と言ってみようとか、いろいろそういうことを考えてみました。要は、ここに書きましたように、点で天文館ということじゃなくて、「もっと旅に出かけたくなるようなシズル (Sizzle)、そういうものを面でとらえて、鹿児島島の旅を再構築しよう」ということを、まず最初にやりました。



2番目です。新しい旅に出るきっかけをつくるために、キャンペーンはフラッグシップというか、旗印がほしいんですね。我われはそれを「鹿児島スイッチ」という言葉にしたためました。要は、今も、皆さんそうなんだろうと思うんですけど、結構、長い時間話を聞いているので、「ああ、もう疲れたなあ。」とか、上司に怒られて、「ああ、嫌だなあ。」とか、「失恋しちゃった。」とか、「ああ、つらいわ。」と思ったときに、何故か、大体間違いなく日本人は百パーセントそういう瞬間、旅に出たいと思うんですよ。その時に温泉って、抜群に癒し効果があるんですけど。だから、人は誰でもきっかけがあれば、「旅に出たい。」と思っているはずだ。だったら、そのスイッチが入った瞬間に、ニューヨークでも、バリでも、ハワイでもいいんだ



けど、でもやっぱり海外って結構つらいし、お金もいるので、鹿児島にスイッチを入れませんかということで、「鹿児島スイッチ」という、旅のスイッチを入れようというキャンペーンのフレーズにしてみました。いろいろ会議しているときに、「たぶん、この心臓のあたりにスイッチが入っているんだよね。」みたいな、そんな話になったんですけども、要は、分かりやすい記号として「鹿児島スイッチ」。

そして、黒木瞳さんがずっと2年間やられていたので、当然、新しい旅で、新しく旅に出かけるようなことを体現する顔が欲しいなということで、鹿児島出身の小西真奈美さんという方をお願いして、それをすなわちJRの新しい顔として、実際に彼女が旅をするという設定でやってみました。



簡単にいうと、左側にあるみたいに日常でお客さまの心に動機づけとしてスイッチを入れる事柄をやりつつ、向かうべき旅の目的地には、受け皿として新しい旅の見せ方を用意する。だから、みんなスイッチが入っても、今までのように「桜島に行こう。」とか、「西郷さん」だとかいっても、これ以上客が伸びないんだったら、目的の地に対して魅力的な受け皿を用意する。たぶん、両面がないと間違いなく人って動かないですよ。そういうふうなことを両面で用意をし、スイッチが入ったら、ここから先が商品にひもづくんですが、「2時間12分で即鹿児島

島に行きましょう。」というふうな展開をやりました。要は、新幹線って速達性といいますか、すぐに行けるということが魅力でもありますし、例えば、極論を言うと、この会議が終わって行こうと思えば、2時間後にはもう新幹線で鹿児島に着いているわけですね。

ただ問題は、2年後は1時間12分ぐらいで行けるらしいんですね。もっと、もっと早くなるわけですね。これはちょっとやばいなと思うんですけど、博多の人が1時間ちょっとで鹿児島に行けるということは、旅なので鹿児島からもっと先に行く可能性があるんですね。今から1時間という、どこに行けるのかな。もう、すぐですよ。だったら人間って、1時間で移動して、旅に行った気分にならなければ、もっと先の霧島まで行っちゃうとか、もっと先の宮崎まで行っちゃうとか、そういうふうに新幹線が開通すると、旅のありようも変わってくるんじゃないかなという危険性もあります。そこは、その時点でどういうふうにマーケティングをやるかということを考えなくてはいけないのかなと思います。

それで具体的に、先ほどのロフトさんと同じようにコマーシャルをご用意したりとか、ポスターをご用意したりとか、いろんなプロモーションツールをご用意したりしました。今日は、CMかけたかったんですけど、会場の都合で絵でしかご覧にできないんですけど、CMとしては小西真奈美さんを主人公として、このCMの3カットぐらいが大体日常なんですよ。ここは、OLさんが自分の職場で話をしているCM。これは、家族でテレビを見ているCM。これは、友達とバーでお酒を飲んでいる普通の日常のシーンで、小西さんの心にあるきっかけがあってスイッチが入るんですね。すると、畳み込むように即新幹線に乗って、鹿児島の新しい旅路に出かけると。そんなシンプルな構造なんですよ。

ところが、いちばん最初の、この「温泉岬」

に向かわせようという「イブにすき焼き」が出ましたけど、これが非常にヒットしまして、変なところがヒットするんだなと思ったんですが、これ実は、このOLさんと小西真奈美が同僚で、パソコンを打ちながらお話をしている。そして、この女性が、「ねえ、ちょっと聞いてよ。この間、彼氏がイブにご飯を食べに連れて行ってくれたんだけど、信じられる？ イブにすき焼きなんだよ。」というふうに言う。すると、小西真奈美がパソコンを打ちながら、どうでもいい話なので、「ああ、イブにすき焼きね。イブにスキ焼き、ん？ 指宿！」という、そんなくだらない内容でスイッチがカチッと入っちゃうんですね。「じゃ、『温泉岬』に行こう。」と。ここは、ちょっと僕は語りたところなんですけど、マーケティングは理論ではあるんですけど、理論ばかりで理詰めしても物事は動かないと。そこから、どこにジャンプさせるかというのは、クリエイティブだったり、インスピレーションだったり、そこが人の琴線に入っていくとか、やっぱり頭に刺激を起さないと物事は動かないという、いい例かなと思います。ちなみに、この「イブにすき焼き」というのが、嘘か誠か分からないんですが、翌年、指宿の観光協会が、実際にクリスマスにすき焼きを提供したと。これは、ちょっとまずいんじゃないかなと思うんですね。まあ、別にどうでもいいんですけどね。これはポスターを各シーズンでつくったんですが、これも、うちのアートディレクターの伊藤という人間に作ってもらったんですが、ちょっとした企画がありまして、真ん中に鹿児島スイッチというものを入れて、右側は鹿児島に向かうべき南下する新幹線のシズル（Sizzle）のあるシーンで、2時間12分で、あなたはこういうふうになれるですよ。絵解きするとつまらないんですが、そういうことを一応考えて、感じるようにつくってあります。これが「温泉岬」で、指宿ですね。要は、新幹線でスイッチ入ったら

南下しながら、「2時間後には、こんな状態にあなたはなっていますよ。」と。そういうふうなものを展開しました。

最後なんですけど、広告会社だからCMとポスター作ったら、「はい、おしまい。」というわけではなくて、実は、これは、先ほどクーポンブックの話が若干出ましたが、これを強力に下支えしたのが、このクーポンブックなるもので、うちのプロモーション部の人にすごい汗をかいてもらいまして、鹿児島のお店一軒一軒を回ってもらって、JRさんがこういうキャンペーンをやるので、クーポンを発行してほしいと。例えば、「ラーメンを食べに行くと、煮玉子がサービスで付いてくる」とか、要は、実際に動機づけを、後ろから押し込むようにクーポンを発行したんですね。画期的なマーケティングの話を皆さんやっておられる中で、クーポンってベタだなと思うんですけど、意外にこれが。やっぱり人は人なんです。「50円安い」とか、「おまけが付く」と動くんですね。これで、1年後、2年後、データをとったらものすごいことになっていて、「いや、煮玉子がすぐ売り切れちゃうので、クーポンやめてもいい？」と嬉しい悲鳴も出るぐらいになりまして。やっぱり頭脳的に考えたマーケティングの先に、今さっき言ったCMのようなインスピレーションを入れなくてはいけませんし、とはいえ主婦感覚で、お客さまにとって、多少なりとも便宜があるというか、メリットがあるということを付帯しながら、総合的に物事を動かしていかないと、マーケットはなかなか動いていかないということを痛感したような次第です。

ちょっと、時間がなくなりましたのでここで最後としますが、今日、私が30分間でお伝えしたかったことは、「売れない時代のマーケティング」というふうに申しましたが、「売れないわけじゃなくて、「今は物を買いたくない」という精神状況とか心理状況。なので、「売り方の文法」

を変えらるというだけで、だぶん事柄が変わってくるんじゃないかなと思います。そのためには、今日は京都大学の先生がたくさんお見えになっていますが、ああいうロジカルな部分に裏打ちされたものをよりどころにして、右脳と左脳という意味では、クリエイティブワークで、「ちゃんと市場に刺さる」ようなものを用意しながら、ちゃんと「お客さまにメリットがある」ようなものも用意しながら、今までとは違ったアングルで物事を提供していけば、必ず物事が動いていくと思います。これからも、たぶん苦しい時代が続くと思いますが、何かお困りのことがありましたら電通という会社がありますので、多少お電話いただければ、どこにでも飛んでいこうかなと思っていますので、よろしく願いいたします。

#### ■児嶋氏

宮永さん、どうもありがとうございます。九州新幹線を舞台回しに広告プロモーションの現場でのいろんなご苦労、発想の面白さ、いろんな話が聞けたと思います。

それでは、今日3人目のパネリスト、パキスタンのハムダード大学の先生でいらっしゃいます。カムラン先生にお話をお願いいたします。カムラン先生は、「ソーシャル・マーケティング」を研究されておられます。お手元の資料をご覧になりながらカムラン先生のお話をお聞きいただきたいと思います。それでよろしく願いいたします。

#### ■カムラン氏

今日は、集団力学研究所のシンポジウムにお招きいただきましたことに改めて感謝いたします。特に、この集団力学研究所を創設された三隅二不二先生に敬意を表します。

本日は、「グループ・ダイナミクス」の理論で、社会、企業やコミュニティを変えていこ

うという研究について話をしますが、このようなお話ができる機会をいただきまして非常に光栄に思います。

「ソーシャル・マーケティング --- 集団力学の応用 --- 」という内容でお話させていただきます。まず第1番目に、『変化』という視点についてお話しします。

古代ギリシャの哲学者ヘラクレイトスは、こう述べております。「『変化』以外に永久なものはない。」と。変化こそが、「生」をつくる本質であり、沈滞と不安から脱出する力を与えてくれるのです。変化に対処する能力と回復力、特に、激動の時代にあっては、これが、生活の質と成長の質を決定することになります。国家でも、社会でも、コミュニティでも、組織でも同様のことが言えます。「ソーシャル・マーケティングの哲学」とは、「人々の幸福」なのです。これこそが「ソーシャル・マーケティング」の中核をなすものであります。このことなしに「マーケティング」の発展は絶対にありえません。「ソーシャル・マーケティングの哲学」には、次の4つのキーワードがあります。**Communication**（コミュニケーション）、**Consideration**（思いやり）、**Caring**（援助）、**Convenience**（便益）の「4つのC」です。「ソーシャル・マーケティング」がどこに「視点」を置くかということ、まず第一に、「参加」方式によって、生活の質と成長の質を改善するという点です。特に、発展途上国では、草の根レベルの「参加」が必要になります。第二に、変化に対応する地域力を高め、民間レベルの事業を立ち上げるといった点です。

では何故、いわゆる「マーケティング」から「ソーシャル・マーケティング」なる概念が生まれたのでしょうか。第2次世界大戦中、米国では「戦時公債」発行に伴って、「マーケティングを社会的目標に使えるのではないか」、という発想が生まれました。そして、1960年代の大統

領選での選挙運動で、ニクソンが公共政策の策定に、「マーケティングの手法」を導入しました。しかし、同時に「上からの一方的マーケティング」に疑問を呈する研究者も出てきました。すなわち、「何故、市民活動を排除するのか？」という疑問です。そして、その疑問が、「ソーシャル・マーケティング」を誕生させたのです。

さて、「ソーシャル・マーケティング」とは、いったい何なのでしょう。それは、「社会的改善・変革」の理解と受容を促進するプログラムを、立案、実行、管理することにあります。その中では、製品企画、価格設定、コミュニケーション、流通、市場調査が行われることとなります。そして、1970年代、米国において「ソーシャル・マーケティング」が本格的に始まったのです。

最初の主要なテーマは、「家族計画プログラム」や「高血圧教育プログラム」といった健康問題でした。それが、1970年代以降、欧州、アジア、アフリカ諸国へと普及していくことになります。それに伴い、テーマも、健康問題のみならず、「教育」、「経済」、「環境」、「地域づくり」、「人的資源」等々の生活の全ての側面へと拡大していくことになります。パキスタンをはじめとする発展途上国でも、1980年代以降、「家族計画」、「健康問題」をテーマにした「ソーシャル・マーケティング」が展開されていくことになります。

何故「ソーシャル・マーケティング」が重要なのでしょうか。グローバルなテーマとして、「生活」、「成長の質」、「健康」、「教育」、「治安」、「貧困」、「食料」、「水」、「公衆衛生」、「公教育」などの問題があります。まず、「生活の質・成長の質」の問題に焦点をあてましょう。言うまでもなく、このテーマにおいては、「社会の改善・改革」を無視することはできません。「社会の成長を促進するプラン」を立てることが重要ですし、「生活の質」、「生活レベルの向上」を実現さ

せなければなりません。さらに、「情報の非対称性との戦い」も重要な課題の1つです。「教育」においては、子どもや青少年の潜在力を教育によって引き出し、「社会の成長・発展」に結びつけることがとても大事です。

では次に、「ソーシャル・マーケティングの目的」とは何でしょうか。「ソーシャル・マーケティング」は、社会の改善・改革を、「マーケティング」と「マネジメント」の対象とします。その中核は、「行動変容」であり、民主的な決定を重視する規範や、知識の共有を重視する規範を創出・浸透させることです。

「ソーシャル・マーケティングのレベル」についてもお話しておきましょう。「グローバルなレベル」、「国のレベル」、「コミュニティのレベル」の3つのレベルがあります。「グローバルなレベル」とは、社会の維持、地球環境、健康、教育、開発、等であります。「国のレベル」とは、国レベルの利害関係者に「公論の場」を提供し、社会としてのまとまりを求めるものであります。「コミュニティのレベル」は、「ソーシャル・マーケティング」が最も活躍する場であります。特に発展途上国においてはこのレベルが重要かと思われれます。意思決定への市民参加を通じて、「生活改善」、「地域改善」を図っていきます。

ここまでをまとめますと、まず、「マーケティング」が「目的は商業のみ」という考え方から解放されることにより「ソーシャル・マーケティング」が誕生しました。しかし、はじめから「ソーシャル・マーケティングの目的」が明確だったわけではありません。当初は、従来の「マーケティングの手法」がそのまま適用されました。政策決定者から市民への「一方的コミュニケーション」により、集団ではなく個人をターゲットに説得する、という手法が用いられていました。「ソーシャル・マーケティング」を進歩・発展させていくには、まず、「一方的コミュニケーションになっていないか？」すな

わち、「個人の意識・行動を変えることだけに目を奪われていないか？」ということに、充分注意を払わなくてはなりません。次に、コミュニティを変えようとするとき、「はじめに『計画ありき』になってはいないか？」ということも、充分考慮に入れておかねばなりません。



さて、ここで、「飢餓と肥満」について少しお話いたします。今、世界中で、特に発展途上国では、「食料問題」が深刻な問題となっています。発展途上国では、3.6秒に1人が飢えによって亡くなっています。そして、そのうちの75%（4分の3）が子ども達なのです。このように、発展途上国では「飢餓」が深刻な問題になっています。ところが、先進国では、それとは全く逆の「肥満」が深刻な問題になっており、「いかにダイエットをするか」で多くの人が悩んでいます。2007年、Novelliは、次のように言っております。「自分一人で肥満を脱するのは難しい。なぜならば、われわれは社会の中でしか生きることができず、その社会には、肥満になってしまうような食習慣や規範が根づいているからだ。」と。

「健康」問題についても、お話しておきましょう。「ソーシャル・マーケティング」は、発展途上国において、貧しい人々に薬や医療を届ける、とても有力な方法となっています。しかし、プロジェクトの中には、期待される効果を上げていないものもあります。なぜか？ それは、

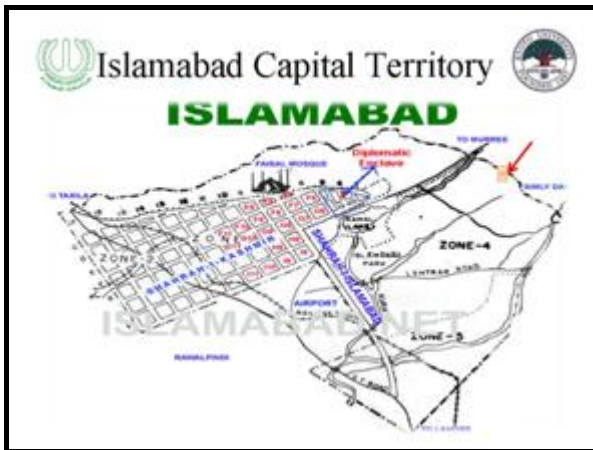
個人をターゲットにしているからです。個人をターゲットにした方法というのは、マスコミなどの広報活動などで多額の費用がかかるわりには、往々にして効果的でないことがあります。一見、個人の問題に見えるものも、実は、より大きな現象の一部なのです。下流の現象（個人の現象）というのは、実は、上流の現象（より大きな集団や社会の現象）の中で発生しているのです。

ここまでをまとめますと、まず、「アイデアの押しつけ」、「既成の解決法の流用」や、「従来のマーケティング手法の単純な適用」は効果をあげるどころか、かえって問題を深刻化させかねないこと。コミュニティをターゲットとする場合でも、従来は、「上からの計画」にそってなされることが多かったこと。個人をターゲットにすると、多額の広報費用などがかかる割には、効果が小さいこと。パキスタンのような発展途上国では、特にその傾向が強い。『「コミュニティの価値観」にそっているかどうか』を検討することが必要になってきます。そして、「ソーシャル・マーケティング」のさらなる進歩が必要となってきます。

次に、「集団力学による『ソーシャル・マーケティング』の視野拡大」についてお話します。なぜ「集団方式」なのでしょう。集団力学の基本哲学とは、「人々が個人的な利益を超えて協働するとき、コミュニティ（集団）は、個人では達成できない果実を得ることができる。」というものです。それでは、この基本哲学を踏まえた「ソーシャル・マーケティング」の実践例を紹介することにしましょう。今からお話する事例は、「集団方式」による地域変革の事例です。その事例では、「集団方式」によって住民が地域の問題を認識するのみならず、住民相互の自由平等な対話を通じてコンセンサスが達成されました。2004年から現在も継続中ですが、パキスタンのイスラマバード市メラ・ベグワル地区で



実施したプロジェクトの事例です。



まず、基本コンセプトとして、第1に、集団力学は、地域の生活改善を意図する「ソーシャル・マーケティング」のバックボーンであり、また、「地域変革」の貴重な拠り所であるということ。第2に、上からのコミュニケーションによって個人を説得するといった方法はとらずに、「ソーシャル・マーケティング」では、8-12名の「集団方式」を核にすること。第3に、メラ・バグワル地区は、古い地域体質を残す非常に貧しい地域なので、ここで成果を上げることができれば、他の地域にも展開可能であるということ。今回、以上の3つを基本コンセプトといたしました。

さて、その方法ですが、「ソーシャル・マーケティング」をより有効にするために、「集団方式」を取り入れることにしました。住民の態度特性を調べたところ、「運命論的な態度」がとても強

く、自立性が欠如していました。また、物事の原因を、「内的要因（自分の能力や動機づけ）」ではなく、「外的要因（環境や運）」に求める傾向が強いことがわかりました。以上の理由から、地区のみんなが「ソーシャル・マーケティング」をやっていこうとするのを阻害する態度を変えるには、「集団方式」が有効だと考えたのです。

実施する前に、まず、次の「4つの仮説」を立ててみました。

- ① 住民が、自由かつ平等に参加するならば、「コミュニティの喫緊の問題」に気づき、その解決に立ち上がるべく合意するだろう。
- ② 「集団方式」は、みんなでやっていくことを阻害する態度を変化させるとともに、人々の「社会経済的ニーズ」を見つめる行動をももたらすだろう。
- ③ 「住民参加」は、観察できる行動変化に加えて、住民の内的態度をも変化させるだろう。
- ④ さらに、「住民参加」は、これまでの敵対関係を解消し、住民の中に一体感を醸成するのにも役立つだろう。

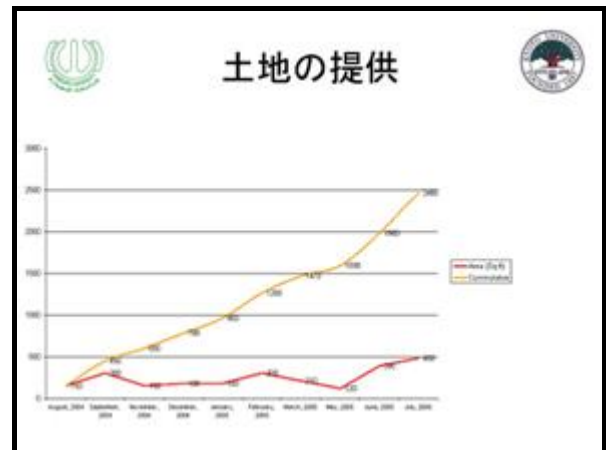
住民の「集団方式」への参加を促進するために、あらかじめファシリテータの訓練を実施しました。また、「集団方式」による自由な相互作用を実現するために、ファシリテータは、「平等」の原則を守ることとし、「集団でやるがゆえの欠陥」を回避しようとしていました。しかし、いざ実施に入ろうとしても、開始当初は住民はしらけていましたし、このプロジェクトによって得られる成果についても、あまり関心を示しませんでした。また、「集団方式」が導入されても、大半の住民は、積極的に発言しようとはしませんでした。しかし、「集団方式」を継続しているうちに、だんだん議論にも熱がこもるようになり、「公共政策」について、あるいは、「生活改善」について多くの問題が提起されるようになり、議論が進むにつれて、いずれの住民も「地域改

善」に強い関心を示すようになり、互いの意見にも耳を傾けるようになっていきました。そしてついには、住民は、血縁や部族の違いを超えて、他者を受け入れ、尊重するようになり、議論の積み重ねによって、住民の中に一体感が生まれ、何とかコンセンサスを作ろうとする機運が出てきました。

住民が提起する問題にはさまざまなものがありました。住民は、議論を通じて、「まず取り組むべき問題」を決定できるようになっていきました。住民は、取り組むべき地域の問題として、次のような問題を選定することになりました。それは、「生活道路の拡幅」、「葬儀」、「教育」、「健康・衛生」、「ゴミ処理」です。また、それらの問題には、相互協力のもと、使える「地域資源」を総動員して取り組むことが合意されました。

ここで、「生活道路の拡幅」の事例についてお話いたします。狭い生活道路を拡幅することによって、住民の無関心と戦おうというプランが全員一致で策定されました。実際、一般住民は、狭い生活道路に困りはてていました。たとえば、急病患者が出ても救急車は入れない状態でした。また、雨の日には、歩行者はどろどろの道を歩かねばなりません。特に、小さな子どもや高齢者にとってはとても大変でした。そこで、まず、住民達は、道路に面した土地の所有者との交渉を行うために道路拡幅委員会を設置しました。しかし、土地所有者にとって、土地は貴重な財産であるため、所有者は委員との交渉に応じようとはしませんでした。委員達は、道路拡幅のメリットを、何とか土地所有者に訴えられないものかと思案した結果、土地所有者と交渉するグループがつけられました。そのグループは、土地所有者に何とかコンタクトし、数回の会合をもつことができました。その結果、土地所有者の姿勢に少しずつ変化が生まれてきました。これを契機に事態が大きく動き出しま

す。最終的に、土地所有者は、道路拡幅のために自らの土地を割くことを了承してくれました。



「生活道路の拡幅」の事例をまとめますと、おおむね、仮説の方向で事態は推移しました。「集団方式」によって、住民の問題解決能力が高まり、地域の問題を、社会経済的プロジェクトで解決する協力体制をとれるようになりました。個々の住民の態度も、自立的、協働的、合意形成的に変化します。この地域の運動は、隣接地域へと波及しつつあります。この運動は、コミュニティへの住民参加を大きく促進し、それまでの「他者依存」の姿勢を塗り替えました。住民達は、小集団を立ち上げて「自助活動」や「公共活動」に取り組む地域活性化を開始、「集団方式」によって、住民の利己的態度が改められ、その結果、犯罪や争いが減少しました。





ここまでをまとめますと、メラ・ベグワル地区での実践は、「集団方式」の有効性を明確に示しています。平等原則によって、委員会メンバーが活気づき、変革の中心的リーダーとなっていきました。彼らは一般住民に働きかけ、伝統的な偏見や無気力な生活姿勢を劇的に変化させていきました。こうして、「対話の風土」が形成され、住民が喫緊の問題に積極的に取り組むようになりました。そこでは、コンセンサスづくりが尊重されました。このプロセスは、まさに、地域住民が中心となって展開した「ソーシャル・マーケティング」そのものであります。



その核心には、(個人ではなく) 住民リーダー・グループによる意思決定と、彼らによる一般住民への働きかけがありました。2008年までの変化をあげてみますと、次のようになります。公共サービスや道路舗装のための土地寄付が増加したこと。地域の内部と外部の連携が進んだこ

と。教育施設(公的・私的)の改善。保健衛生施設のための土地寄付。そして、本プロジェクトの恩恵を受ける人口が2005年当時は、8,000人だったものが、15,000人に増加しました。

最後に、「政策策定との関係」についてお話しします。「ソーシャル・マーケティング」は、政策策定の中にビルトインすべきであると考えます。特に、貧困を初めとする社会・経済・政治問題に直面する発展途上国では、貧しい人々を生産活動につけるための「ソーシャル・マーケティング」を推進しなければならないと考えます。「ソーシャル・マーケティング」は、人々の生活を改善する草の根レベルの活動であり、社会経済的格差を縮小し、意思決定への参加を促進します。この意味で、「ソーシャル・マーケティング」は、いわば相互支援システムでもあり、公共サービスを提供する重要な形態であります。それは、低コストでインフラを整備するための、「シェアリング・モデル」と言ってもよいでしょう。

「人間とは何か?」、この問いは、政策を立て、公論に供し、社会を変革するときに立ち返らねばならない重要な問いであると思います。「宇宙船地球号」に乗り合わせる人間について問い直しをしながら、人々とともに歩む学問、それこそが、「ソーシャル・マーケティング」研究のめざすところです。ご清聴ありがとうございました。

#### ■児嶋氏

カムラン先生、どうもありがとうございました。ご覧になって分かる通り、一口にマーケティングと言いましても、カムラン先生が研究されている「ソーシャル・マーケティング」というのは、前段で出ました、いわゆる民間企業のビジネスの世界で言われるマーケティングとは随分性質が違うようで、むしろ国とか自治体、行政政府のなすべきことの文脈の中で語られる



概念のような気がいたしました。

杉万先生、今のカムラン先生のお話で、何か補足的に説明されることがございましたら簡単にお問い合わせいたします。

#### ■杉万氏

そうですね。ソーシャル・マーケティングを定義すると、スライドの中にもあったんですけども、よりよき社会というか、よりよきコミュニティというか、それをつくるために人々の行動を変えていく、それがソーシャル・マーケティングなんですね。例えば、私もまだたばこを吸っているのですが、例えば禁煙を勧めていくとか、メタボの人に食生活を変えるように働き掛けていくというように、人々にとって良きことを推し進めていくために、人々の行動を変えていく。これがソーシャル・マーケティングなんです。

その非常に分かりやすい例が、今放送されているのかどうか、私はよく知らないんですが、「セサミストリート」という NHK 教育テレビの番組です。あれは 1960 年代半ばですから、もう 40 年ぐらい昔の話なんですけれども、あれをつくったプロデューサーがやったことは、まさにソーシャル・マーケティングなんですね。結局、彼が何を解決したかったかという、「貧困の連鎖」という問題なんです。貧しい親の下に貧しい子どもが生まれ、また、その子どもも貧しい。ずっと貧困家庭は貧困家庭を続けていく。この「貧困の連鎖」に何とかくさびを打ち込みたい。彼は、それは教育だというふうに目をつけたわけです。そこから非常にマーケティング的でした。ちょうどそのころ早期教育の重要性が心理学で発見されました。それまでは青年期にぐーっと知力が伸びると思われていたんですが、実は、知力は幼児期に飛躍的に伸びるということが、その当時、心理学の研究で分かったわけです。彼は、それに目をつけて、子

どもの早期教育に役立つ教育番組を提供することによって貧困から脱出してもらおうと、こういうシナリオを描いたんです。彼は、都市部の低所得者層の子どもたちをターゲットにして、多くのテスト番組を制作し、それを子どもに見せたんです。そのときの評価基準は 2 つでした。一つは、子どもの注意をゲットできるかどうか。もう一つは、子どもの学習効果があるかどうか。この 2 つで評価して、番組をどんどん改良していったわけです。さらに、彼自身、何回も視聴者の自宅を訪れて、番組を見ている子どもたちを観察してつくりあげたのが、あの「セサミストリート」なんです。これは、ソーシャル・マーケティングの一つの典型例と言えるでしょう。

このように話しますと、NGO とか社会貢献を行う人とか、そういう人だけの話のように思われるかもしれませんが、そうではありません。よく企業の社会的責任ということが言われます。今から、企業も利潤追求もさることながら、やはり社会的貢献をやっていかないといけない。例えば、環境問題や健康問題に貢献していきななきゃならない。じゃあ、そのときどうやったらいいの、ですね。そうすると、先ほどのソーシャル・マーケティングになっていくわけです。そういう意味では、企業にとっても決して無関係ではないし、今後、大いに取り組んでいかないといけないことと言えます。この点は、若林先生の基調講演の最後の方でも強調されたとおりでと思います。

特に、今後、いろいろ途上国に輸出していく、途上国に生産拠点、販売拠点をつくっていく、ということが増えていきます。そういう場合、地元から、「金だけ儲けていく日本企業は嫌だ。」と思われたらおしまいですから、そこでいかに社会的貢献を行っていくかが重要な問題となり、そのために、「ソーシャル・マーケティング」が必要になってきます。あるいは、どんな企業だって、可能性としては何か事故を起こすかもし

れない。不祥事を起こすかもしれない。そういうリスクを抱えているわけですね。どんな優良企業だって抱えている。そのときに、日ごろから社会的貢献を行っている企業が不祥事を起こした場合と、そんなことやってもいない企業が起こした場合とでは、歴然とした差が出てくるはずなんです。その辺のまさかの場合に備えてのセーフガードといいますか、そういう意味でも、「社会貢献のためのソーシャル・マーケティング」が必要になっていくだろうという感じがします。

以上が、カムラン先生の話に対するコメントです。ここからは、面白い話を橋本さん、宮永さんからいただきましたので、少し、私から質問をさせていただければと思います。

まず、ロフトの橋本さんのお話、本当に面白くて、「空間ビジネス」をこうやってつくっていくんだなと感動を覚えながら聴かせていただきました。非常にきめ細かく顧客のことを見据えながら、「空間計画」を立てていけますね。そのときに思うのは、確か若林先生の話の中でもピラミッドが逆さまを向いたのが登場しましたね。逆三角形の。結局、ああいう構造が必要になってくるんだと。本当に消費者の方、お客さんの方を向けば、ああいう構造が必要なんだというお話があったんですが、そこなんです。結局、こうやって顧客を見据えていく、顧客志向を強めていくということは、必ず組織の中の在り方、組織の中の人材、人間の在り方も、おそらく変わっていかねばならないと思うんです。広い意味で言うと、マーケティング・マインドみたいなものを持った社員が必要だし、そういう組織運営が求められていくんじゃないかと思うんです。橋本さんにお聞きしたいのは、館長さんとして天神ロフトのトップでもあられたわけですから、顧客を見据えていくということと、組織の中、あるいは組織の中の人間の在り方ですね。この関係で、何かご経験かお考えがあ

れば、お聞かせいただきたいんですが。

#### ■橋本氏

難しい質問であれなんですが、特に、取り立ててやっているわけではございませんが、お客さまの声を吸い上げるような「販売メモ」というものがあるわけですが、聞かれたこと、要は、こういう商品ないですかということプラス、何かお客さまが商品に関していろいろ言われていたことというのは、定期的に吸い上げるようにしております。ただし、吸い上げることによって、新たに品揃えに加えることもございますが、お客さまの声があったからといって、必ずしもそういうものを導入していくかどうかというのは、また別の話でございますね。聞かれたものを全て導入することは、ロフトの商品政策がぶれてくることにもなります。

それから、もう一つ仕入れということについて、ロフトは、基本的には店舗単独での仕入れという形はとっておりません。基本的には、商品部のバイヤーが基準枠を決めまして、登録したものの中から、商品部と店舗の間にエディターというつなぎ手がいて、これは、私が館長と営業部長をやっておりましたので、私の直属の部下にエディターというのがいたわけですが、彼らや彼女たちがマーケットにおける商品の反応等々見ながら、商品部の方の基準で登録してあるものから、よりマーケットオリエンテッドなものをチョイスして品揃えする。それから顧客の声があって、それが登録されていないもの等については、こういうものを登録してくれというようなことをやることでございますね。

それから、ロフトは固い会社ではないのでヒエラルヒーのある組織でもないんですが、私の立場で日ごろのコミュニケーションの取り方は、売り場でなるべく担当者と、「どういうものが売れているか。」とか尋ねたり、ディスプレイがい

いと思ったら、ここはすごくいいとか、ここはこういうふうに直した方がいいというようなフェイス to フェイスでのコミュニケーションを多くとるようにしておりました。また、月次構築会議という売り上げ構築を係長単位で毎月店としてやっているわけですが、例えば、文房具の売り場の来月の売り上げ構築をするというときには、通常ですと、係長とエディターと販売課長と次長と私がいれば事足りるんですが、その席に主任・リーダーや新卒社員を同席させるということで、「あなたはどう思いますか。」というようなことを聞いたりというようなことで、意識づけをしておりました。もう一つは毎週、これも皆さんにご報告するようなレベルじゃないんですけども、リーダー、それから主任から、売り場で売れている商品の紹介を順繰りでさせまして、なぜ売れているのか、他店比較でいうと、これくらいの順位にあるというようなことをやらせることによって、モチベーションを喚起させると、意識づけを図るということは、気をつけてやっていたこととございます。

#### ■杉万氏

どうもありがとうございました。若林先生の話で出てきた、「逆ピラミッドになる」ということは、そういう努力の積み重ねで逆になっていくんですね。よく分かりました。ありがとうございました。

今度は、宮永さんにお尋ねしたいことが、2つあります。一つ目は、基調講演の中の一番冒頭の発言で、「武力なき変革」というセリフにドキッとしたんですけども、つまり、「マーケティングというのは変えていくことだ」、と。しかも、ただ、消費者が変わるだけではなくて、作り手と使い手が共に変わっていくんだという話がありましたね。そこなんですけどね、先ほどの非常に魅力的というか、キャッチーなテレビのCMとか、あるいはパンフレットとか、その

基礎にあるアイデアとかお話しいただいたんですけども、その中に一般の人を入れていく、例えば将来的にお客さんになる人であるとか、案外、鹿児島の人も巻き込んでいけるとか、そういう可能性はないのでしょうか。例えば、私もいろんな田舎に行って、そこの村づくりとか町づくりとかやるんですけども、案外難しいですね。その辺のことにに関して、経験談などがあれば教えていただきたいんです。それが一点目です。二点目は、また後ほど。

#### ■宮永氏

はい。今の質問に対するお答えなんですが、企業側のマーケティング担当者であるとか、広告会社のマーケティング担当者というのは、割とこういうパソコンを前に、本を読みながらネットで情報を漁って、お客さんの話を聞いて、いわゆる「机上の空論」になりがちだと思うんですね。

ところが、鹿児島の場合も、やっぱり当然、我われのチームとしては鹿児島に飛んで、自分の足で町と温泉を回って地元の人と話をして、何がこの土地について足りているのか、足りていないのかと。当然、地元へ赴いて行って情報を取っていかないと、絶対に齟齬（そご）が生まれると思うんですよね。だから、マーケティングというのは学問的には感じるんですが、基本はやっぱり地に足が着いたようなことを、情報収集した上でどうトライするかということが重要かなと。

橋本館長のロフトさんの場合も、これは橋本館長自身からお聞きしたんですが、当初、東京でつくろうと思っていた天神ロフトは違うものだったらしいんですね。ところが、館長もしくは部下の方々が福岡にどんどんどんどん入ってきて、やっぱり違うんだなとわかるわけです。自分たちが東京でとってきた情報だけでは、ピタッとフィットする店ができるということでは

なくて、やっぱり地元を足で運んで、地元の部分をいろんなことで肌も含めて感じた上で、どうあるべきかと。そのマッチングがないと、やっぱりちゃんとしたマーケティングにはならないんじゃないかなと思いますね。

#### ■杉万氏

もう一つあるんですけども、おそらくマーケティングといっても、本日は、専ら消費者に対するマーケティングの話が続いてきたと思うんですね。ところが、おそらく企業にとってマーケティングの相手というのは、法人の方が圧倒的に多いと思うんです。その辺のことをちょっと伺いたいんですが、おそらく電通さんの場合には、マーケティングという手法の製品ですよ。「マーケティング手法」という製品をいろんな法人、企業、あるいは官公庁に売ってられるわけですね。だから、ちょっと秘密事項かもしれないんですけども、ほかの企業、官公庁を相手に、どうやってマーケティングを売っていくのかを教えてください、と思います。

というのは、私は、いわゆる一般消費者というのは、割と情緒に動かされて物を買ってしまうとか、いろいろファッションになびいてみたりするけれども、法人というのは割とシビアに、クールに、合理的に判断して物を買っていると思っています。しかし、あるアメリカのマーケティングのジャーナルを読みますと、いや、いや、それは美しき誤解であって、法人も意外と、感情、情緒に押し流されながら買っているんだと書いてありました。その辺のことも含めて、法人と法人のマーケティングについて、ちょっと情報を提供していただけるとありがたいですが。

#### ■宮永氏

正直言うと、質問の意味が難しく、僕に明快な回答を得られるかどうか分かりませんが。

#### ■杉万氏

電通さんにとっての営業秘密ですね。

#### ■宮永氏

そんなのしゃべってもいいのかいな。ちょっと堅苦しく言うと、我われにとってクライアントに対するマーケティングの意味を問われているような気もするんですけども、分かりやすくかみ砕いて僕が理解したのは、たぶん皆さんも、我われ企業人も、主婦の方も、世の中ですべての人が何かをやらなくちゃいけないという使命があると思うんですね。それを、何をもってその事柄を成すのかという部分で、その基準とか、方法論をマーケティングに委ねて物事を動かしている。もっと分かりやすく言うと、人を動かすための仕組みとか社会を動かすための仕組み、その部分を言葉で言うとマーケティングなのかなと思うんですよ。我われが企業に対して、いろんなものをプレゼンテーションすると。営業的に売り込んでいくと。だけれども、広告会社が持てる商材というものは、先ほどのテレビコマーシャルだったり、ポスターだったりすることが最終的な完成品になるわけですね。けれど、あれをもって、社会とか人を動かさなくちゃいけないけれども、やっぱりよりどころがないと、「何となくいいと思うんですけど。」という話しにしかならないわけですよ。つまり、売り込みをするときに、ちゃんとしたロジックであるとか、論理的なものが沿っていないと、お金は当然払って欲しくないですよ。 「あのテレビコマーシャルで絶対に物が動いて、うちの企業がもうかるんですか？」と言われても、基本的に責任は取れないので。そのときに、すごく言い方は変なんですけど、マーケティングが我われにとっては便利なもので、我われが考えている感覚的なものを、合理的にロジカルに説明してくれるツールであると。企業人から見

た場合のマーケティングがですね。だから、先生がおっしゃったみたいに、「マーケティングというのは、電通さんにとってある意味商材かもしれないですね。」というのは、そのとおりであって。だから、そういうふうにはマーケティングという理論をうまく利用させてもらいながら、我われが売り込んでいかなくちゃいけない商品をロジックに置き換えて、彼らに、「合理的なものなんですよ。」というふうに説得を試みるために使っているということになるんですかね。

#### ■杉万氏

はい、どうもありがとうございました。いったんマイクをお返しします。

#### ■児嶋氏

はい、どうもありがとうございます。それでは、時間も押してきたんですが、一つ橋本さんに聞いておきたかったのが、若林先生の基調講演で非常に面白いお話がいろいろありましたが、マーケティングとは詰まるところコミュニケーションであるという、そういう指摘。「マーケティングとはコミュニケーションである」というように、端的なフレーズなんですけど、これについて現場でいろいろ日夜苦労されている中で、この言葉をどうお感じになったか、橋本さんにその感想をお伺いしたいんですが。

#### ■橋本氏

ちょっと非常に難しく、何とお答えしているか、正直、言葉に困るところではあるんですけども。「マーケティングとはコミュニケーションである」って、何と言うんですかね。私どもからいうと、我われが店をつくるために、この市場をどういうふうには判断するかということが、店づくりの基本であるわけですね。その中で、我われがよかれと思ってやったものが、お

客さまに共感をいただけないとするとコミュニケーションが成り立っていないということだと思いますし、先ほど、ちょっと話が脱線してしまいましたが、ブランドの話で、やはり差別化できているブランドでないと駄目だという話をされていましたが、私もまったくそのとおりだと思うんですけどね。差別化も、ただ変わっていればいいという話じゃなくて、それがまさに共感、顧客とコミュニケーションをきちっと持てるようなというか、支持される、顧客が付加価値を感じてくださるブランドでないと意味がないのかなと思いますけれども。「マーケティングとはコミュニケーションである」というのは、アカデミックで、やや題が重すぎるといいますか、私にとってですよ。というような気がします。

#### ■児嶋氏

はい、分かりました。それでは、時間が近づいてきましたので、最後に一言ずつ、ぜひ最後に言っておきたいということがおありでしたら。カムラン先生からいきましようか。最後に一言ずつお願いしましようか。

#### ■カムラン氏

今日は、本当に自分にとってもいい学びの機会、学習の機会になりましたし、皆さん方いろいろなことをディスカッションできて、本当にうれしく思いました。

若林先生の基調講演によって、従来のマーケティングの考え方とは違う、新しい考え方を知ったことも有益でしたし、その後のパネルディスカッションの発言も非常に参考になりました。今後、アジアの国々、特にパキスタンでは、新しいマーケティングの考え方、あるいは新しい「ソーシャル・マーケティング」の考え方をどんどん取り入れるべきだと思います。

私自身もそうですが、こういうことをやらな

ければいかんというダイヤモンドがないと、なかなか人間というのは動かないものです。今日の話をも自分にとってのダイヤモンドにしていきたいと思えます。どうもありがとうございました。

#### ■児嶋氏

どうもありがとうございました。

それでは、宮永さんと橋本さんにも、最後、一言ずつお願いできますか。

#### ■宮永氏

今日は、皆さん、長い時間、どうもありがとうございました。最後に一言ということですので、やっぱりマーケティングという言葉が、今日、何百回と出てきたんですが、はっきり言ってとっつきにくい言葉だと思うんですよ。しかも、僕もこの仕事を20年以上やっているんですが、マーケティングという言葉の理解がいまいち足りないし、時代とともにその意味も変わってきていると思えます。ただ、先ほども言ったみたいに、いろんなものを動かすための仕組みづくりだったりしますし、ある意味、マーケティングを突き詰めていくと心理学にもなったりするのかなと思えます。だから、それをとっつきにくいというよりは、楽しんで皆ながそれを学ぶことで、たぶんいい世の中にもなるでしょうし、企業にとってはそれが収益をもたらすための処方箋になるのかなと思っています。たぶん、今からどんだん時代は変わっていくと思うんですが、我われも仕事上では、やっぱりマーケティングは避けて通れませんので、これからも日々精進していきたいと思えます。今日は、どうもありがとうございました。

#### ■橋本氏

雑駁な話をお聴きいただきましてありがとうございました。先ほど申し上げたことと同じでございますが、まだまだ本当にこちらにいたか

ったんですが、私は社命で仕方なく、電通宮永さんのJR九州のキャッチコピーの「鹿児島へスイッチ」ではなくて「東京にスイッチ」をいたしました。天神ロフトを末永くよろしく願います。ありがとうございました。

#### ■児嶋氏

どうもありがとうございました。最初に言いましたように、私はマーケティングというのは全く門外漢で、ごくごく一般市民レベルの知識しか持ち合わせていませんが、今日のそれぞれのお話を聞いていて、マーケティングという概念の幅の広さ、奥の深さ、いろんなことを感じさせられました。若林先生の話、いくつも印象に残る言葉がありましたけれども、タイトルにもなっていますが、作る人、遣う人、あるいは企業、あるいは消費者、そしてプラスアルファの社会全体、それぞれがWin-Win-Winということを言われましたが、それぞれが幸せになる、そのための手だてとしての考え方がこのマーケティングという概念だとすれば、もっともっといろいろ研究を進めてほしいし、いろいろ現場レベルでこのマーケティングということをもっともっとよりよい方向に持って行ってほしいなとつくづく感じました。

今日は長い時間、本当にお疲れになったことだと思いますが、ありがとうございました。これで、第2部のパネルディスカッションも終わりたいと思えます。ありがとうございました。

