

マーケティングの発想

マーケティングを専門とする私が思い付くままに、マーケティングにおけるトビックスと考えるものをいくつか以下にあげて、私なりの考え方を述べてみることにしたい。あくまでもトビックスであるから、マーケティングとはそもそもなんであるかといった厳密な話ではない。マーケティングの中には、こんなことを考えることも含まれるのだよ、といったたぐいの話である。新しく入学した諸君を主たる対象としたものであるということなので、なるべく読みやすいように物語風に書くよう努めた。

クラウゼビッツの戦略的発想

一九世紀初頭のプロシヤの將軍クラウゼビッツ（一七八〇—一八三一）(Karl von Clausewitz) の「戦争論」

田 内 幸 一

（ピーター・バレット、白須英子訳「クラウゼビッツ『戦争論』の誕生」中央公論社、参照）がこの頃注目されているが、クラウゼビッツの、同じ時代に生きた他の軍事専門家から抜きんでいた偉さは、いまの言葉でいう戦略と戦術とを峻別したところにあった。「戦争論」は、クラウゼビッツの死後に大モルトケといったその門弟達によって刊行された本である。その内容をなす諸論文をクラウゼビッツが書いたのは、ナポレオンがヨーロッパ全土を、向かうところ敵無し of 勢いで荒し回った後であった。クラウゼビッツにかぎったことではなく、その当時のヨーロッパの軍事専門家達は、その当然の責務として、ナポレオンがなぜあれほどに強かったのか、逆にいえば、他の国がなぜナポレオンの前であれほどに弱

かったのかを、懸命に分析した。その結果として得られた結論は、どの国の分析においても同じようなものであった。(渡部昇一「ドイツ軍参謀本部」中公新書、参照)

ナポレオンの強さ

それらの分析によると、ナポレオンの強さの秘密は、

1. 先制的な攻撃。
2. 敵の補給・通信路の遮断
3. 短期間での大軍の集中

4. 戦場で勝利を得た後での追撃の迅速さ、にあった。この結論については、どの国の軍事専門家達の間にも、意見の相違はなかった。誰の分析も同じ結論を導いたのであった。ここまでは、クラウゼビッツと他の軍事専門家達とは同じである。上の四つの強さを、現代の競争においてどのように発揮するかを考えるだけでは、特にクラウゼビッツを引用する意味はない。他の国の軍事専門家の意見を引用しても、全く同じことになる。ここに、現在の日本におけるクラウゼビッツ論についての私の不満がある。

それでは、クラウゼビッツにおいてはなにが違ってい

たのかというと、それはナポレオンにこのような強さの発揮を可能にしていたものが何であったかについての「読みの深さ」だった。「読みの深さ」とはなになのか。

それは、戦術的ではなく、戦略的に考えることである。短期的にはなく、長期的に考えることである。「敵と出会ったとき」どう戦うのかを考える(戦術)のではなく、「どういう敵と戦おうとするのか」(戦略)を考えることの重要性を認識していたのが、その当時においてはクラウゼビッツだけだった。

クラウゼビッツはプロシヤ軍の首脳であった。プロシヤ以外の国の軍事専門家達(参謀)も、格別に自分達は「戦術的に」考えるんだという意識を持っていたわけではなかったが、逆に「戦略的に」考えるんだという明確な意志をもっていたわけでもなかったから、事実上は戦術的に、ナポレオンと同じような強さを持つにはどうしたらいいかを考えた。クラウゼビッツだけは、戦術的にこのような強さを持つことには限界があることを明確に認識し、戦争を、国の総力をあげて行われるべき総力戦であると規定した。つまり、第一線で戦う戦闘員の強さだけで戦争の勝敗が決まるのではなく、弾薬、食料、薬

といった戦闘を支える物資を運ぶ能力、軍事用語でいう兵站(たん)力、を含めた国の総合力で、どちらが勝つか決まると読んだのであった。国としての輸送力を高めることが、戦争に強くなることの根源であると鋭く喝破したのである。

鉄道の重視

当時においては、鉄道がもっとも迅速かつ大量の輸送機関であったから、クラウゼビッツは鉄道の建設にもっとも力を注いだ。鉄道は建設に時間がかかる。このため、プロシャ軍は、「戦術的」とは明確に区別された意味における、「戦略的」な発想を持つことになった。

鉄道を敷設することが重要だという認識を持ったら、つぎはどこに鉄道を敷くかを決めなければならない。これは、「どのような敵と戦うか」を計画をする戦略があって初めてできる決定である。ナポレオンのような天才は、「どのような敵と戦うか」の戦略と「出会った敵とどう戦うか」の戦術との両方を見事に考えることができたが、ナポレオンのような天才の存在をいつでも期待できるはずがない。そこで、天才の仕事の内容をふたつに

分けて、それぞれ別の人が担当することにすれば、半分的能力でも同じ程度の方ができるのではないかという発想から、戦略を考える専門部門としての参謀(スタッフ)と、戦術を考える専門部門として実戦部隊(ライン)を別組織としたのが、プロシャ軍であった。

こうしてつくられたプロシャ軍参謀本部は、プロシャがつぎに「出会う敵はどの国か」を考えた。その結果、デンマークがつぎにプロシャが戦う敵であろうと思われた。その場合の主戦場は両国の国境地帯であろうと想定された。そこで、その地域への鉄道を調べたら、デンマーク側からは一本来ているが、プロシャ側からは一本も来ていなかった。すぐにプロシャは工事にかかり、二本の鉄道を敷設した。もちろんデンマークはプロシャの鉄道敷設を知っていたが、まさか両国の間の戦争を想定して、そのような工事をしているとは、想像もしなかった。ところがやがてこの両国の間で、プロシャの予想通り戦争が始まった。プロシャはデンマークに比べて二倍の輸送力を駆使して、圧勝した。しかしこの結果をみての他のヨーロッパ諸国の反応は、さすがにプロシャの兵隊は強いなあといった程度のものにすぎなかった。

普仏戦争の戦略

プロシヤ軍参謀本部は、そのつぎに戦う敵はどの国かを考えた。その結果、フランスだということとなった。決戦場は国境地帯。そこへの鉄道はフランスから二本、プロシヤから一本、これでは駄目だということで、プロシヤは新たに三本の鉄道を敷いた。合計で四本ということになる。この輸送力の差は、実戦において圧倒的な強さを示し、普仏戦争においての大軍の集中、追撃の迅速さをプロシヤに可能にし、勝利を手中にせしめたのであった。

ここに至ってヨーロッパの各国は、プロシヤの強さの根源が兵隊の強さよりは、鉄道による輸送力の迅速さ、大きさにあることを知った。そしてその計画を樹てているのが参謀本部であることを理解した。各国は競って参謀本部をつくり、戦術とは区別された意味における戦略を考えさせることにした。

狂気といわれたヒットラーも、もっとも力を注いだのは、高速自動車道路網のアウトバーンの建設だった。もはや時代は鉄道から自動車に輸送機関の主役を代えてい

たが、発想の基本は全く同じ、迅速、大量の輸送能力の確保だった。ヒットラーもプロシヤの戦略発想を忠実に受け継いでいた。

ロンメルのアフリカ軍団の戦略

あるときの深夜映画で、ロンメル將軍の率いるドイツ・アフリカ機甲軍団についてのものがあつた。そのタイトルは、「カイロへの五つの墓」というものであつた。白黒でしかも字幕スローだったから、日本の劇場では上映されなかつたものであろう。筋はこうだった。快進撃を続けるロンメル軍団に押されて、イギリス軍は退却につぐ退却を続けている。その退却をする戦車の上から、疲れきつてうっかり眠ってしまった若い将校が、砂漠の上に落ちる。それに気付くかない戦車は、どんどん行ってしまう。将校は後を追うが、もちろん追いつかない。将校は、とぼとぼと歩いて、やっとアフリカ人の集落に辿り着く。そこにはささやかなホテルがあつた。将校は、嫌がるそのエジプト人の主人に頼み込んで、ボーイに化ける。

かねがねイギリス軍にとっては、ドイツの戦車の燃料

や弾薬がどうして尽きないのか、不思議で仕方がなかった。最初に大戦軍軍団をアフリカに運び込めたのは、連合国側の隙を突いたもので、それは理解できるが、その後は、連合国側も体制を整えて、地中海を越えての補給は十分にはできないようになってはいるはずだ。それなのになぜロンメル軍団は、燃料や弾薬に不足を来たさないのでろうか。もうこの辺で燃料が尽きて、ロンメルの進撃は止まるのではないかと、イギリス軍は何回も期待をしたけれども、いつもそれは裏切られて、ちっともロンメルのスピードは落ちなかった。

イギリス軍の若い将校がボーイに化けているホテルに、ドイツ軍が進撃してきて、ロンメルが一夜の司令部を置いた。そこへサービスにいったボーイが、なぜドイツ軍は補給に不自由しないかを発見するのである。ドイツは、世界が全く平和で、誰もドイツ軍がアフリカに攻めて来るなんて考えもしなかった七年前に、五箇所に補給物資を埋めていたのだった。なんと戦争の始まる七年前に、上陸後には補給はできないことを見越して、燃料と弾薬を埋めておいたのだった。その埋めてある場所は、あらかじめ予定をしたドイツ軍の進撃路に沿ってであり、正

に今日ロンメル軍はその予定通りのコースに沿って進撃している。要所要所で燃料、弾薬を掘り出して、補給をしているのだ。

全くの平和なとき、ドイツがアフリカに出てくるなど誰も考えもしなかったときに、ドイツ軍参謀本部は、今日あるを予期し、その上陸地、その進撃コースを想定して、そこに補給物資を埋めておいたのだった。

平和なときに、他国の領土にどのようにして補給物資を埋めておくことができたのだろうか。ボーイは、古い新聞を発見する。映画だから、こころへんところは偶然がうまく作用する。その新聞の一面には、ドイツから考古学の**ベルリン大学教授率いる遺跡発掘調査隊が到着したということが報じられている。その団長の**教授の顔を写真で見て、ボーイは、ロンメルだと思わず叫ぶ。そう、ロンメル將軍自身が教授に化けて、遺跡発掘調査団長となり、遺跡を掘るような振りをしながら、補給物資を五か所に埋めたのであった。これが、この映画のタイトルが、「カイロへの五つの墓」となっていることの意味である。

戦略とは、このくらいの計画性と長期の予測を以て、

行なわれるべきものである。毎日の戦闘の計画である戦術を実行可能にするのは、戦略である。いかにロンメルが優れた指揮官であっても、どんな優れた作戦を立てることができて、戦車を動かす燃料がなく、敵を撃つ弾が無ければ、なんにもできなかったであろう。ロンメルが名将軍と呼ばれたのは、その基礎に、七年前に埋めた燃料と弾薬があったからである。戦略には、恐ろしいほどの先見性が必要であることを、この映画は教えてくれた。

日本の戦略発想

野中郁次郎他「失敗の本質」(ダイヤモンド社)は、ノモンハン戦から沖縄戦にいたるまでの十の日本軍の戦いにおける敗北の原因を追求したものであるが、それによれば、日本軍には戦術はあったが、戦略はなかったことがはっきりとわかる。日本軍は下士官は優秀であったが、トップが駄目だったというのは、まさにこのような事情を示した表現である。第一線における戦闘である戦術においては、下士官の優秀性がものをいう。一方戦略はトップが考えるものである。そのトップが年功序列人

事に捕われ、柔軟な発想ができなかった。

また森本忠夫「魔性の歴史」(文芸春秋)によると、史上最強のアメリカを主敵とした太平洋戦争の開戦時において、陸軍地上部隊の大半は、依然、満州を含む中国戦線に拘置されていた。当時、日本陸軍が全体として保有していた師団の数は六二個師団。うち内地には一四個師団、朝鮮には二個師団、満州には一三個師団、中国には二三個師団、そして南方には一〇個師団というのが、戦力配分の内訳であった。いいかえれば、全保有師団のうち、満州・中国の北方戦線(対中・対ソ)に三六個師団、つまり五八%という過半に及ぶ兵力が拘置され(中国だけで三七%)、南方戦線には一〇個師団、つまり僅かに一六%が割かれたに過ぎなかったのである。

太平洋戦争が勃発した時点においても、日本陸軍の主戦場は史上最強のアメリカを相手として戦う太平洋ではなく、あくまで中国戦線であり、ソ満国境であった。こうして日本の陸戦兵力はさなきだにその物質的非力をかえりみることなく、太平洋の広正面にわたってむやみやたらと分散配置されていたのである。

あるいは太平洋戦争は陸軍よりは海軍の戦いではなか

ったのかとの意見もあるであろうが、この点についても、森本氏は日本の戦略発想の無さを見事に、残念なことではあるが、立証している。帝国海軍の軍事費支出における南方戦線の占有率は、「海主陸従」の戦いであったにもかかわらず、一九四一年に〇・七％、四十二年に五・四％、四十三年に五・六％、四十四年に九・八％、四十五年に二・三％であつて、四十三年には中国の比重が南方戦線の二・一六倍、四十四年には三・一二倍、四十五年には五・五七倍となつてゐる。くりかえすが、世界最強の国を相手の戦争で、はるかに国力の劣る日本の戦費は、全戦費の一割を越えることがなかったのである。「どういう敵と戦うか」をあらかじめよく考えることなしに戦争に突入した日本の判断の甘さがここに如実に表れてゐる。

しかし日本にも、優れた戦略家がいなかったわけではない。織田信長は素晴らしい戦略家であつた。信長の戦いの中でもっとも有名なのは、桶狭間と長篠の戦いである。長篠の戦いは、鉄砲を三段構えにして、発射間隔を縮め、武田の騎馬軍団を叩きのめした戦いであつた。その当時の鉄砲は、一度撃つと次に撃てるようになるま

で七〇秒かかった。これを三段構えにしたから、発射間隔は約三三秒となつた。人々はこの信長の鉄砲の三段構えを賞賛する。しかし実はもっと大切なのは、信長が三〇〇挺の鉄砲を持っていたことなのである。鉄砲を三段に構えることは、極端に言えば、その日の朝に思い付いても実行できる戦術である。しかしながら、三〇〇挺の鉄砲を揃えることは短期間にはできない。

当時の鉄砲は、今の金にして約二〇〇万円した。三〇〇挺なら六〇億円である。三〇〇挺の鉄砲の持つためには、まずこの六〇億円を調達しなければならなかつたのである。当時における六〇億円はなまやさしい金額ではない。今でさえも大変な金額である。これだけの金を調達するために、信長は長い年月をかけた。京都に上るとすぐに信長は堺に行き、その一番の実力者である今井宗久と話をつけ、営業の自由を保証する見返りとして、上納金を取つた。自分の領地においては、楽市楽座を実行して営業の自由を束縛する同業組合を禁止し、関所を廃止して、産業の振興を行い、そこから過酷にならない程度の上納金を取つた。このような施策を長年にわたつて行うことによって、信長ははじめて三〇〇挺の

鉄砲を買うための資金を蓄積することができたのである。これはまさに、戦略発想以外の何物でもない。

戦略的にみた二十一世紀のマーケティング的展望

二十一世紀の産業社会がどうなるかについては、確実に予測する方法はない。結局は現在みられる趨勢を展望して、そのなかでそれが二十一世紀まで続けて、その趨勢を維持し続けるかの判断の問題となるであろう。ここでは、*ボーダーレス化、*経済のソフト化、*価値観の多様化、*高齢化の四つの趨勢を取りあげる。そしてそのような変化に対して、どのような戦略的対応がありうるのかを考察する。

ボーダーレス化

昨年の六月に中間答申を発表した通産省の流通制度検討小委員会は、そうは公けにはいっていないが、実際には外国からの大規模小売店舗法に対する批判に應えるためにつくられたものであった(中間答申は通商産業省商政課編「九〇年代の流通ビジョン」通商産業調査会、に収録されている)。大規模店をつくろうとする企業は、

その地元に対して、事前説明をしなければならない。それは法律に規定されているが、その説明を地元が了承するまでは、建物設置の届を地方公共団体が受け付けてはいけないとの規定はない。しかし実際にはそのように運用されてきたのであり、地元が説明を聞く機会を妨げたりすると、十年以上も手続きが進まなくなってしまうことが、ひとたびならず現実にあった。

またたとえば酒を販売するためには、酒販店免許を税務署長から貰わなければならないが、それが価格競争をしそうな酒販店や大型店にははなかなかならない。競争力の弱そうな未亡人の店にはすぐ出るといった問題も指摘されている。要するにこうすれば必ずこうなるということが現実には沢山ある。これが日本に進出しようとする外国企業、ひいてはその背後の政府を苛立たせている。

今度の規制緩和では、大規模店舗法それ自体の改正は行なわずに、法律の運用に変更を加えることにしている。出店説明はこれまでは、地元がその説明を了承して、はじめて完了したとされていたが、こんどは、説明はあくまでも説明で、説明のための努力が十分に行なわれたと

認められれば、地元がそれを妨害して説明会を開かせなかったとしても、説明はなされたということになった。

それが終わって、出店の届け出がなされると、つぎは商業活動調製協議会にかけられることになるが、ここでも、力ずくで開かせないとか、委員の任期が切れても再選委員を出さないとかの進行妨害を認めないように、運用することになった。午後七時までの営業時間延長は自動的に認めることにもなった。

このように、今回の大店法見直しはあくまでも見直しで、幾分の緩和はあるが、撤廃といった性質のものではさらさらない。しかし場合によっては十年もかかる出店手続きが、最長で二年もあれば終わるということになれば、出店予定地を長期間寝かせて置く必要がなくなり、出店コストは大幅に下がる。大型店の出店意欲を高めることは間違いない。

酒販店への影響の程度は、大店法の管轄下でない酒販店免許の行方のほうが、はるかに大きい。これの管轄は国税庁だから、その考え方をみなければならぬが、その考え方に大きな影響を与えるのは外国からの圧力である。日本の国内問題が、もう国内問題にとどまらなく

なっている。

U S T R 年次報告書

外国貿易障壁に関する U S T R 年次報告書（八九年四月二八日発表）の流通に関する部分を、私の抄訳で示してみよう。

「外国貿易障壁に関する U S T R 年次報告

（部分）

流通システム

日本の流通システムの複雑性と硬直性は、アメリカの輸出が日本市場に入っていくことの可能性を減じている。流通システムの一般的な問題には、法的小および行政的な問題と、経営的なしは慣習制度的な問題とが含まれる。

法的小および行政的な問題の例をあげてみると、大規模小売店の景品および販売促進についての規制、アルコール飲料といった種々の製品の免許や流通に関する困難がある。経営的な問題には、小売店頭における競争に影響を及ぼす流通システムの複雑性と垂直的な連係が含まれる。

マーケティング活動の制約

日本の公正取引委員会の規制は、消費者、流通業者、小売商に提供される景品およびその他の販売インセンティブの使用を高度に制限している。(以下略)

大規模小売店舗法

日本の大規模小売店舗法の通産省による一九八二年以降の運用は、大規模店の開店についての「届け出」手続きを承認手続きに変えてしまっている。(以下略)

上のUSTR年次報告書において特徴的なことは、従来からしばしばいわれてきた政府による規制についての非難に加えて、誰からも強制されたわけでもないのに、実際に行なわれている取引慣行についても、非難がなされていることである。

ジャパン・パッシングか

返品制はそれを認めない外国企業を締め出す結果となっていると、ECは非難している。こういう非難を浴び

ると、とかく頭をもたげるのが、日本を除く先進国はすべて白人国だから、寄ってたかって日本をいじめているとか、つぶそうとしているとかの、ジャパン・パッシングないしは黄禍論的な意見である。そういう面が全然無いとは言えないかもしれないが、それをいったら、そのあとはもう論理的な議論ができなくなる。それをいってはいけない。それに、白人国同士の間でも、猛烈な非難のやりとりが行なわれている。けっして、日本だけがいじめられているのではない。

ひとつの例をあげよう。イギリスのパブでは、外国のビールはほとんど売られず、九四%がイギリス産である。これに対して、ヨーロッパ大陸のビール生産国のオランダとドイツが文句を付けている。イギリスのパブはそのほとんどがビール・メーカーの所有であるから、こういうことになる。ビール・メーカーがパブの大部分を所有しているのがけしからん。ところが、イギリスのビール・メーカーがパブを所有しているのは、別に政府が奨励したからではない。これがイギリスの流通文化なのである。

しかしあの強気のサッチャー首相が、大きなお世話だ、

自分の国の中の事によけいな口を突っ込むなどといったるかというところではない。確かに非難はもっともだが、さっそく議会上で、ビール・メーカーが二〇〇〇店以上のパブを持つことを禁止する法律を出しましょうと、いつているのである。いまや内政干渉という言葉は、死語となった。このような状況のもとで二十一世紀を考えると、短期的な目の先の問題だけを考えるのでは十分ではない。長期的な戦略発想が必要となる。

経済のソフト化

経済のソフト化というときに、そこにはいろいろの意味が含まれていることが多いが、ここでは、サービス化、情報化の二つの側面から考えてみることにしよう。

a. サービス化

オーストラリアの経済学者コーリン・クラークは、一国の経済を、第一次、第二次、第三次産業の三つのセクターに分類した。第一次産業は、農業、漁業、林業、鉱山業で、自然の与えてくれたものを抽出する産業、第二次産業は製造工業、第三次産業は有形の製品をつくりだ

さないサービス産業である。クラークは、一国の経済が先進国化すればするほど、産業全体のなかで第三次産業の占める割合が高くなることを、世界各国の数字をあげて、示した。

これは昭和十二年のことだったが、その後の展開は、クラークの説の正しかったことを裏付けている。現在の日本では、サービス産業が雇用人口で全体の五八%、産出高で六〇%を占めるようになっていく。こうなると、いろいろな社会的変化が目につくようになってくる。例えば、農業従事者と工場勤務者などが勤労者の大部分を占めているときには、人々の生活時間はほとんど同じである。朝八時から九時に仕事を始め、夕方五時に仕事を終える。したがって、ほとんどの人は、朝七時に起床し、夜十一時に寝ていた。ところが、第三次産業というのはサービス業であるから、勤務時間は全く様々である。水商売の人は、夜の七時頃に働き始め、深夜にそれを終える。コンピュータのメインテナンスの仕事は、コンピュータが本来の仕事から解放される夜の九時頃から明け方まで行われる。テレビの録画は、俳優達の時間の空く深夜に行われることが多い。

このような変化に対応するために、流通業はその営業時間を調整している。コンビニエンスストアの二十四時間営業はその典型的な例であるが、その他にも、郊外立地の書店の深夜営業などの対応が行われている。人々の生活時間がばらばらになる傾向は、今後強まることこそあれ、弱まることは考えられないから、流通業における営業時間についての動きは、ますます加速されるであろう。

b. 情報化

今日、情報という言葉を聞かずに一日を終ることはなというほどに、この情報という言葉は氾濫している。しかし落ち着いて考えてみると、情報とはたして何なのか、情報化とは具体的になにを意味しているのかについては、甚だ不明確なのである。ここでこれらについての本質的な議論を展開する紙数の余裕はないので、ここでは便宜的に、情報とは何かについての知識、情報化とは知識を重視し、それに価値を認めること、というふうに決めて、論を進めることにしよう。

情報化には二つの側面がある。そのひとつは、企業経

営の合理化のための情報化である。FA、OA、LAN、VAN、POSといったものは皆この例である。企業の生産効率の向上のための情報化であるFAとか、事務効率向上のためのOAとか、常に変化している消費者を捕らえるためのPOSとか、企業間の情報連絡のためのネットワークであるVANとか、大いに推進されている。

ある程度以上の規模の小売業は、POSを持たなければ、どうにも消費者の変化についていけないという事態は、もう目の前にきている。POSの採用は、小売企業にとって、緊急の必要となっている。二十一世紀においては、POSを持つことはもう当然であって、こんどはそこから得られた情報をどう有効に活用して、競合企業よりも優れた意志決定を導き出すかの競争となるであろう。そのためには、今から、POS情報有効活用のためのソフトをつくりあげていく努力を積み重ねていくことが、極めて重要である。

もうひとつの情報化は、商品やサービスの情報化であって、それによって付加価値を高めようとするものである。遊園地はモノとしての商品的にみるならば、三六〇

度回転コークスクリューとかメリーゴーラウンドとかいった個々の商品が、同じ敷地の中にあるというものだが、これに今までにない情報価値を与えることによって、けた違いの人を集めることに成功したのが、東京ディズニーランド(以下TDL)だった。

TDLにおいては、ひとひとつの遊戯施設は他と独立して存在しているのではなくて、すべて、ひとたびTDLのなかに入ったら、浮世を忘れて、お伽の国で遊んでもらうという目的のために奉仕する全体の不可欠の一部として機能するのである。ここでは、お伽の国の雰囲気壊すものは、徹底的に排除されている。落ちていくゴミはすぐに拾われる。人混みを縫って走る、売店に商品を運ぶためのトラックは、地下道を掘ることによって完全になくなっていく。これまでの、個々の遊戯施設の寄り集まりとしての遊園地とは格段の違いの集合力を持つTDLは、このようにして、お伽の国という情報価値を加えることによって、出来上がったのである。

金融といったサービス商品についても同じことがいえる。預金を集めるときにも、もうただ頭を下げるだけでは駄目で、相続税を安くするためにはどうしたらいいか

の情報を与えることの見返りとして、預金を集めるというふうになっている。これから二十一世紀に向けては、ますますこの傾向は強まるだろう。小売業に、どのような卸と付き合いたいかをきくと、付き合うことによって、他からは得られない情報の得られる卸、という答えが圧倒的である。流通業者間の取引においても、情報の持つ意味はますます重要となっていくに違いない。

また、最終消費者に対する小売業においても、情報の重要性は高まっていく。ただ店頭の商品を並べておけばいいという時代はもう終わりを告げて、その商品が、消費者の生活にどのような意味を持つのかを、説得性をもって説明できなければ、その店に対する消費者の店舗忠実性は低いままであろう。

価値観の多様化

豊かな社会においては、人々の基本的必要は満たされている。基本的必要には人々の間に共通性があるけれども、基本的でない、例えば文化的な要求については、全く多様である。音楽についても、クラシックの好きな人もあればジャズの好きな人もあり、演歌の好きな人もい

る。さらにクラシックといつても、バッハの好きな人もいれば、ベートーベンの好きな人もあり、バルトークの好きな人もある、といった具合いで、実に様々である。

この頃消費の高級化という言葉、しばしば聞くようになった。はたして消費の高級化とはなんであろうか。いわく、三ナンバーの幅広車が売れる、本当の金のアクセサリーが売れる、なん百万円もするジュエタンが売れる。しかし段々わかつてきたところによると、五百万円を超える高級車を買うのは、ほとんどがそれを経費に落とせる中小企業のオーナーだという。とすれば、それは消費の高級化ではなくて、企業のお金余りにすぎない。

それでは、消費の高級化は嘘かという、そうではないように思える。日本はリッチだといわれ、円高のために個人の平均所得はアメリカを越えたというのに、ちつとも豊かな実感がしないとの声強いが、やはりじわじわと我々の生活の中に、豊かさは入り込んでいる。一番それがはっきりわかるのは、外国で買物をするときだが、日本国内でも結構いろいろなものが買やすくなっていることに、改めて気が付くことが多くなった。たとえば金の地金とかアクセサリーなどは、本当に買いやすくな

った。あるいは外国の、少し前までは珍しかった果物も、気楽に買えるようになった。

人々が消費を高級化しようと考えたとき、どうするものだろうか。歴史的にみると、自分の憧れている国や人の真似をするしかないようだ。確かにただ高級化しようと思つてはみても、どうしたらいいか見当もつかないであろう。そこでヨーロッパの人達は、高級化しようと考えたときに、彼らにとつての夢だったアラビアン・ナイトを自分の家を持つて来ようとした。レースのカーテンとか、天井からベールの帳(とばり)のかかったベッドとかがその例だ。その次にアメリカが豊かになったときには、ヨーロッパが真似される側になった。不動産デベロッパーがその開発した住宅地の道路につける名前は、圧倒的にイギリスの響きのあるものだそうである。レスター・スクエア、デボンシャー・ロード、カベンディッシュ・コートといった名前をつけると、売行きが格段にいいという。自分の住所にこのような名前がつけば、いかにも高級住宅地に住んでるような印象を与えるからである。なぜかといえば、それがイギリスの響きを持つ名前だから。日本では、〇〇台とかいったような名前が

よく使われる。

さて、アメリカについて豊かになった日本がどこを真似するかといえ、それは当然にアメリカであろう。アメリカといってもいろいろな人がいるし、いろいろな生活があるが、高級化なのだから、やはり上流を真似するのが道理ということになろう。(ポール・ファッセル、板坂元訳「階級——『平等社会』アメリカのタブー」光文社)

タバコは全く吸わない。努力して禁煙しているような素振りを見せてはいけない。男女共に、性を強調しない服装をする。男の肩は特徴なので、服はバットをいれず、なで肩にする。女性は、その大学時代の髪型を一生守る。宝石はほとんどつけず、おしゃれは、スカーフによる。髪は絶対に染めず、かつらも使わない。

身につけるものの素材は、一度命を持ったことのあるものだけ。つまり、毛、革、絹、綿、毛皮という天然素材に限られる。キャロライン・ケネディー(元大統領の娘)は、人工の素材は一度も身につけたことがないそうである。

テレビで観るスポーツは、上からテニス、ゴルフ、野

球、アメフト、アイスホッケー、ボクシング、ストックカーレース、ボーリング、ローラーゲームの順になる。自分のするスポーツとしては、ヨット、テニス、乗馬が高級である。金のかかった教育をひけらかすのが好きで、たとえば猫に、スピノザとかカンディードとかいった名前をつける。日本について、もうすでに思い当たるところがかなりあるのではなからうか。

こういった状況の中においては、マーケティングは市場を全体として捕らえるのではなく、小さなセグメントとして捕らえて、対応することが必要となる。ただこの場合に、セグメントを分衆とか個衆とかとして捕らえると、あまりに小さくなりすぎて、効率を損ねる。これらのマーケティングにおいては、社会の多様な価値観に肌理(きめ)細かく対応しつつ、一方その肌理があまりに細かくなりすぎて効率を落とすことのないよう、両者のバランスを微妙に取る能力が、ますます強く求められよう。

高齢化

シルバー(高齢者)、つまり六十五歳以上の人達の日

本の人口中に占める比率は、一二%という歴史始まって以来最高の水準に達している。そしてその比率は、世界のどの国も経験したことの無いスピードで高まりつつある。

これは一方では老齡年金といった面で社会にとっての負担であるが、企業にとっては、チャンスである。しかしこのチャンスが生かされているかどうかは、大きな疑問である。社会の高齡化において日本よりずっと先に進み、現在でもその比率において日本よりも高い欧米諸国においても、やはりそれほど見るべきものはない。もっともっとチャンスはあるはずなのに、それが十分に生かされていないのがなぜかを考えてみると、つぎの理由があるように思える。

その難しさとは、シルバーの誇りを傷つけないようにしつつ、近付くことが難しいことにある。リハビリ病院で、看護婦さんが名前で患者さんと呼んでいるところは、快復がいいそうである。それに対して、患者さんを、名前ではなしに、「おじいさん」「おばあさん」と一般名詞で呼んでいるところは、快復が悪いという。別に特に悪気があって、「おじいさん」「おばあさん」と呼んでいる

のではないだろうけれども、これは明らかにお年寄りに対する差別である。お年寄りの誇りを真っ向から打ち砕く。同じ看護婦さんは、赤ちゃんに向かって、赤ちゃんとは呼びかけないであろう。トオルクンとかモモエちゃんとか、名前を呼ぶに違いない。成人に対しては、「おじいさん」「おばあさん」と呼ぶ看護婦さんは、いないであろう。だけどお年寄りに対しては、それをする。自分では意識していないだろうが、これは差別以外の何物でもない。そしてこの差別は、シルバーには、敏感に感じ取れるのである。

シルバー・マーケティングを成功させるためには、先ず第一に、シルバーにどう呼びかけるのかを考えなければならぬ。アメリカでは、シーニア・シチズンというまい言葉を考えだした。シーニアというのは、先輩といったような意味で、年寄り臭いイメージはない。日本でも、さしあたってもっと適当な言葉が発見されるまで、「先輩」と呼びかけたらどうかと、私は提案しているのだが。

また引退した後なにがしたいですかと尋ねると、いろいろな答えが得られる。しかし実際の引退後に調べてみ

ると、ほとんどしたいと言ったことを実行している人はいない。それは、年を取ってから新しいことを新たに始めることがきわめて難しいからである。ピアノを弾きたいというので、退職金でグランドピアノを買った人があったが、半年後に挫折した。一〇本の指で違うキーを叩くことを覚えるのには、やはり若さが必要である。ピアノ

ノほどではないにしても、引退後にしたいことは、遅くても五〇歳代のはじめには、助走を始めるなければならない。シルバーマーケティングには、この助走をつけることも、入っていないなければならないのである。

(以上)

(一橋大学教授)