

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

Index	P1～P3	【特集】「新型コロナウイルス 断章」	中村純一
	P4	【経済】「9月日銀短観」	
	P5～P6	【コラム】「時代は顧客志向から競争志向へ！ —「差別化」を焦点とした競争志向のマーケティングこそ、今求められる—」	丸山謙治

新型コロナウイルスの重苦しい環境状況の今日。10月1日にはインフルエンザの予防接種が高齢者優先で始まりました。

さて肝心のコロナ騒動は多くの国民はすでに対応、即ち手立ては十分に体得されつつある今日となりました。一方、感染拡大で経済が大きく落ち込む見込みは自明の理です。その後についてはV字型回復かL字型低迷かで多く議論されておりますが、過去2008年のリーマン危機も同様の議論がありました。結果として回復力の弱いL字型の低成長が続きましたことは記憶に新しいことです。そこで以前の型に戻らない新しい価値基準が生まれました、それを”ニューノーマル”という概念で捉える経済人がおります。

今回のコロナ騒動では経済活動が止まるだけという現況、必ずV字型回復が見られると考えられるでしょう。しかし基本的にワクチンが使用できるまでに1年以上、抗体を持つようになるにも1年以上・・・そうすると終わりが見えるのには約2年後と見るのが一般的見解であります。さて、どう歩むべきか互いに考えを重ねなければなりません。課題は山積されております。

今般のクリックでは時代に即したテーマで執筆いただきました中村純一氏と、7月号に引き続きマーケティングをテーマに連載いただいております丸山謙治氏に登壇いただきました。

(編集室)

誠伸商事株式会社

TOKYO	03-5751-3011
SIZUOKA	054-340-1191
TOUHOKU	022-299-6661
KITAKANTOU	028-684-1981
NIIGATA	025-286-9040

新型コロナウイルス 断章

中村 純一

世を恐怖のどん底に落とした新型コロナウイルス、強烈なスピードで感染国を広めた世界地図を目の前にするとまさにパンデミック、ウイルスが世界を制覇している感あり、悲しくも恐ろしい昨今です。

この世界感染地図の中から突然誰かが語り掛けてきました。

『ホモ・サピエンスのヒトの皆様、今日は。我らのような「微生物」（電子・光学顕微鏡でないと見えない、「細菌」・「ウイルス」・「カビ」・「酵母」・・・）でも、病気を引き起こす「病原微生物」が暴れ出すと、この地球なる星に 70 億人とも 80 億人とも言われ君臨されているホモ・サピエンスの皆様に強烈なインパクトを与えてしまうことに自分たちも驚いています。今回のパンデミックな状況に関連してお願いのメッセージをお届けしたいのです、3 万種ほどのウイルスを代表して・・・皆様にはもう十分ご存知の内容でしょうが、お聴きいただけませんか。

「お前の話なんか聴きたくもない、ヒトを危機と悲劇、死にまで追いつめながらお願い？ 早く失せろ・・・」と烈火の如くお叱りあるはご尤も、でも我らウイルスは皆さんの体内にいますから、そこをちょっとだけ辛抱していただいで・・・。

（ヒトの体内には 100 兆個の「微生物」が住み、いろいろな機能を果たしているとも言われ、また、地球にいる「生き物」は凡そ 870 万種～米国・カナダの大学の推定値～、未発見のものや消えてゆくものもあり、お互い連鎖・共生・共存の関係にあるようです）

「微生物」といえば、通常は「細菌」や「酵母」や「原生動物」を指すようですが、「ウイルス」も「カビ」や「一部の藻類」も入るようです。その中にはヒト様と仲良くできるものもおれば害毒となってしまうものもあります。この分野の話は極めて専門的

で難しい分野です。

ウイルスと細菌の違い一つをとっても、自分にはわかり易い説明はできませんが、長く輝かしい文化・文明のもとで我らを活用したり排除したりして来られ、夫々が共存・共生の関係を築いていることも解明されたヒト様には感謝と尊敬の念を禁じ得ません。

この「微生物」は動物や植物の細胞を宿にして、生きた細胞の中だけで自分をどんどんコピーし増殖します。ヒト様に伝染し病気を起こす「微生物の病原体」はその一部ということです。

この「微生物の病原体」の中では、インフルエンザ A 型 B 型・ノロ・風疹・HIV・ヘルペス・デング熱・狂犬病・エボラ・ロタ・新型コロナウイルス COVID-19 などは「ウイルス」、コレラ・結核・サルモネラ・通年型のインフルエンザ・・・は「細菌」だそうです。

申し上げておきますが、こうやってお喋りしている自分は、「病原体」となる「ウイルス」ではありません。

勿論、今日触れさせていただいている「微生物」の多くについて、ヒト様の学者先生でも時には違ったお考えのあるところですから、私どもウイルス自身知識もなく間違ったことを言っているかもしれないという危惧をもっています（申し上げにくいことですが、ヒト様のご自身ヒトの全てをご存知とも言えないのと同様で・・・といったら言い過ぎでしょうが）。その点はお許しいただき、専門家のご研究に従って下さるようお願いいたします。

群馬大学の谷本弘一先生のお話をお借りしますと、ウイルスはヒトの体内に入り細胞だけに吸着できるのですが、その細胞はどれでも良いわけではなくて、ウイルスを受け入れる「受容体（リセプター）」を持っている細胞に限られるそうです。増殖もこの細胞の中だけで行い、自らをここで

どんどんコピーしていきます。

このウイルスは生物ではなく（非生物）、一種のタンパク質で、感染を経て増殖し、生体に何らかの反応を起こさせます（反応が起これば感染が成立したことになる）。そのとき、生体側に免疫となるものがあれば病気の発生はなく（免疫の勝ち）、免疫になるものが無ければ増殖を続けて病気が発生（免疫の負け）、反応の在り方次第で炎症・発熱になっていく、ウイルスの増殖は宿主の細胞が大部分を行い、その間宿主細胞は本来の機能を果たすことができなくなり、ウイルスが放出されるとき細胞は破壊される、というメカニズムのようです。この辺も詳細は専門家にお聞きしましょう。

これでおわかりのようにウイルスはヒトの細胞が作っているので、ウイルスだけを攻撃して細胞には害を与えない薬の開発は難しくなるといわれます。

従来からある抗ウイルス薬が効かなければ、ヒトが持つ免疫力が頼みとなってしまうようです。

凡そ 100 年前（1918～1920 年）、やはりパンデミックと化した「スペイン風邪」では、ヒトの死者は世界で 2000 万人から 5000 万人、日本だけをとっても 38 万人から 48 万人の死者を出したといわれます。この歴史から学んでいることも多々在るでしょう。

（歴史を振り返ると、ペスト～14 世紀、梅毒～15 世紀、天然痘、コレラ、インフルエンザ・・・）

地球に明けない夜はない、といわれます。

今暴れている病原体ウイルスも、やがてヒト様の誇る叡知と技術で追いやられる運命にありましょう。実はそうあって欲しいというのが我らウイルスの気持ちであり今日のお願いでもあるのです。

ノーベル賞の山中伸弥博士はじめ多くの専門家は、今回のウイルスとの付き合いは長くなる可能性がある、我々はウイルスとの共生を考えていかなくは・・・と指摘され、病気の予防行

動（ステイホーム、ソーシャルディスタンス、うがい、手洗い、マスク・・・など）は当面の対策として厳守し、最終的解決には「今回の新型コロナウイルスを十分知った上」で行われる薬やワクチンの開発を待つことになるのでしょうか。

ウイルスは変異することもあり、似たウイルスでも同一の型でないこともあるようですし、また、薬には副作用を起こす危険もあります。こういった諸点に慎重な配慮をしながらの薬の開発ですから、暫くの間はその範囲で共生を図っていくことになるのでしょうか。何年にも及ぶ可能性もあり、予測は難しいようです。

「相手を十分知って」からの薬やワクチンの開発には、莫大な費用と時間を要すると言われます。一社ごとに挑戦するよりは、自社の利益を超えて「利他」の精神での国際的な協力・協働も必要でしょうし、政府や行政による理解や援助も必須です。完成が今日明日とはいかないのでしょうか。

政治も、指導層が明確な「世界観」・「価値観」のもとに国政・行政をまとめ、要すれば産・学・官・民の協力・協働で感染症対策の実現に向け知恵を絞り、行動を速めて頂けたら、結果は、重複したり膨大に膨らむ開発費用のセーブになるのではないかと、広く世界のヒトビトの安心・安全にもつながって、などと思ったりします。ヒト社会で「知者の一失、愚者の一得」という言葉があるそうです。

口幅ったい限りですが、これまでに実現できなかった社会制度の変更・改革があるのであれば（例えば日本のハンコ制度や慣行を含めて行政手続きの見直し、教育関連の改革等々身近なことから国際関係まで・・・）この混乱の機こそ見逃せない絶好の機会にし得るかもしれません、学究の諸先生も今回の「日常の喪失」が「日常の改革」につながる可能性に言及されています。如何でしょうか。

「人がいまあるのはウイルスのおかげ！」という書籍（武村政春氏著・さくら舎）もあり、かたや福岡伸一先生の哲学的洞察、動的平衡なる生

命論も広く知られています。

また、1992年に米国医学研究所がまとめた「新興、再興感染症に関する13の要因」では、感染症を引き起こす要因について、大半の12項目がヒト側にあるとしています。「ウイルスが自分の子孫を残したいが為に環境などに適応して変化する」とのウイルスサイドの要因は一つだけとなっています。大変興味深い分析です。

(12の要因：ヒトの感受性・気候と天候・生態系の変化・開発と土地利用・人口動態と行動・技術と産業・国際的な旅行と流通・公衆衛生対策の破綻・貧困と飢饉・政治的意思の欠如・危害を加える意図・・・)

笑われるでしょうか、宇宙から何モノかが入り込んで来るかも知れず、あるいはすでに来ているかもしれないと推測もされる昨今です。日本ではマンガの世界、空想の産物とされ易いかも知れませんが、世界では安全保障の観点から既に内々取り組んでいる先進国もあるようです。

我らウイルスの仲間では、「新型」はヒト様が人工的に作りだしたと話しているものもあります。真偽のほどはわかりませんが・・・ヒト様は高度な技術で似た経験もお持ちですし、ロボットをはじめ高度の技術を数多く開発されています。いずれにせよ、これが生化学兵器（BC兵器）に繋がるものでないことを願っています。

今日は、一方的な話で中村さんの眠りを妨げてしまいましたが、我らウイルスの一部が地球上の皆様に変な苦痛や悲しみ、ご迷惑をおかけしている結果に、釈明の余地など全くありません。善玉と悪玉を使い分け、連鎖・共存・共生の関係が安定した姿に実現されるのが願いです。ヒトの安全保障は他の生物やウイルスなど微生物の安全保障にもつながっています。我らの真意と願いをわかって下さい。』

ハッと目が覚めた。ああ、夢だったか、それにしても非生物の筈のウイルスが語りかけて来た事にビックリ、なぜ専門家でもない素人の小生にと聞きたかったし、いろいろ尋ねたかったが遅かった。

すぐさまいつもの「リステリン」で口をすすいだ。

アルコールや日光が消毒になるとわかっているのに何故これが薬にならないか、とか、きれい好きが感染症を増加させているのではといった素朴な疑問があっても、今回は専門家のアドバイスに従いそれを厳守していくことでしょう。

今は、経済も産業も動けず、ヒトは外出も旅行も自粛、学校も公園施設も閉鎖、店舗は閉まり、医療は崩壊の危機・・・混乱の終息など先を見通せない非常事態ですが、ヒトビトの忍耐と献身的な努力で終息の時は必ず訪れると専門家も言われます。

歴史は必ず問いかけてくるでしょう、そのとき、この難渋・混乱の期間をどう乗り切ったか、それをどう語れるのか、と。夢の中でウイルスが言っていたことも無視せず反芻しつつ、歴史の転換点という真ただ中にいるのかもしれない「今」の持つ重みを感じています。

残念ながら、新聞やテレビからは今日も不安なニュースが次々に運ばれて来ます。オーバーシュート・クラスター・ロックダウン・濃厚接触・3蜜・社会的距離（ソーシャルディスタンス）・自粛要請・オンライン・リモートワーク・・・

そのたびに「迷想」や「夢想」に陥る老体です・・・。
(2020・令和2・年4月28日)

■プロフィール

中村純一（なかむらじゅんいち）

新潟県立長岡中学・高校、慶應義塾大(政治)を経て
1956(昭和31)年三菱商事入社
1992(平成4)年同社取締役退任

「SEISHIN APPLICATION CLICK10月号」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室
〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10
主幹：福田七衛
スタッフ・編集：杉本なつみ
問い合わせ先：TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページ上に CLICK バックナンバーの掲載を開始しました。
是非ご覧ください。
URL→<http://seishin.co.jp/>

時代は顧客志向から競争志向へ！

ー「差別化」を焦点とした競争志向のマーケティングこそ、今求められるー

丸山 謙治

丸山謙治氏が提唱する『競争志向マーケティング』を全4回の連載でお届けしております。

今月号は第2回です。

第1回 マーケティングって本当に役に立つの？

第2回 時代は顧客志向から競争志向へ！

第3回 競争志向マーケティングが提案する新価値Nとは？

第4回 マーケティングの戦場は人の心の中

「現在主流である顧客第一主義のマーケティングはもはや役に立たない」。前号でこう言い切ってしまった以上、我々が直面している厳しい競争環境の中で「役に立つマーケティング」を提唱しなければ、ただの批評家となってしまう。

今日の市場にはモノが溢れ、選択に困るほど多くの類似品が乱立していることは、前回のコラムで指摘した。このような環境の下、企業が生き残っていくためにはどうすればよいのか？

言うまでもない。「差別化」である。競合品との明確な差別化を通して、数ある選択肢の中からなぜ自社品が購入されるべきかをハッキリと見込客に示し、“類似品のジャングル”から賢く脱け出すこと。“その他大勢”との決別である。

「差別化」は今やマーケティング上の、そしてビジネス上のキーワードとなっている。それがどれほど重要であるかは現場のマーケティング担当者のみならず、経営幹部も骨身に染みて感じ取っているはず。

私の恩師であり、世界的に著名な戦略コンサルタントであったジャック・トラウト氏（『Positioning』の共著者）は、この「差別化」の重要性を著書や講演で繰り返し強調し、「差別化するか、さもなくば死か」（Differentiate or Die）とさえ言い切った。

著名なマーケティング研究者も差別化の重要性について以下のように述べている。

「ビジネスでは差別化がすべてであり、我々は皆そのことを知っている」（ハーバード・ビジネススクール/ヤンミ・ムン教授）

「差別化は、新しい商品にとっても、そして従来の商品にとっても、競争に打ち勝つ上でのカギである」（カリフォルニア大学バークレー校/デービット・アーカー教授）

このように差別化の重要性が指摘されているにもかかわらず、顧客を満足させる商品を作れば自然に売れていくと頑なに信じ続け、差別化よりも、ひたすら顧客のニーズやウォンツを探って改良（better & more）に専念する顧客志向崇拝者もまだ少なくない。

あるいは、差別化の重要性は認めていても、競合がヒット商品を出して優位に立てば、競合に負けまいとそれに追随せざるを得なくなり、意識するしないにかかわらず、差別化とは逆の同質化競争へと突き進んでしまう。

しかし、差別化で最も厄介なのは、競合品と単に“外見上”で区別することが差別化だと勘違いしている人が多いことだ。真の「差別化」とは、競合品との表面上の違いを創ることではない。外見上の相違点をいくら創っても、それが見込客にとって意味をなさなければ、ただの違いに過ぎない。

本当の意味での「差別化」とは、競合品とは一線を画す“独自性”から生まれる新しい価値を見込客に提案し、その新しい価値を競合品に対する自社品の差別的優位性として見込客の心の中に鮮明に焼き付けることである。それにより、自社品が選ばれる理由を見込客に与えることになる。

事例を使って説明しよう。2009年8月に発売して大ヒット商品となったのが桃屋の『辛そうで辛くない少し辛いラー油』。ご存じの方も多いと思う。桃屋はこのラー油商品を従来の「調味料」ではなく「おかず」と位置付け、ご飯や様々な食材にかけて食べられる「食べるラー油」という新しい価値を提案し、競合品とは明確に差別化した。競合品にはないその新しい価値をC

Mなどで鮮烈にアピールすると、多くの消費者がそれに惹きつけられ、品切れを起こすほどの大ブレイクとなった。その結果、発売して3ヶ月後には、エスビー食品の独壇場であったラー油市場でシェア 65.5% と報じられるまでに至ったのである。

この爆発的ヒットの鍵は言うまでもない。桃屋が真の「差別化」——ラー油を従来の「調味料」ではなく独自に「おかず」として捉え、その“独自性”から生まれた「食べるラー油」という新しい価値の商品を提案し、その価値の優位性を見込客の心に訴求——を実践したことにある。逆に言えば、「調味料」としての機能上の僅かな違いで形式的に他社品と区別しようとはしなかったことだ。

ユニクロを展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、かつてこのように述べた。「新しい価値がないと売れない。価値を生み出した企業が継続的に成長できる」

見込客が自覚している顕在的な欲求を追いかけてそれに応えるだけでは、顧客志向の下で甘やかされてきた見込客にとっては驚きも感動も少ない。むしろ、見込客が思ってもみなかった新しい価値を提案して差別化することで、彼ら自身も気付いていなかった自らの潜在的な欲求が満たされ、ワクワクする大きな驚きと感動が生まれて、購入の強い動機となる。

差別化が叫ばれながらも、顧客志向のマーケティングではそれがメインテーマではないこともあり、差別化に特化した、あるいは差別化に多くのページを割いたマーケティング実用書はまだそれほど多くはない。

だが、多くの市場が大した違いのない選択肢で溢れかえっている現状を考えると、商品が売れるかどうかは差別化がうまくできるかどうかに大きく依存する。従って、マーケティングの最大の関心事は、顧客満足から競合品との差別化へと移らざるを得ないことをご理解いただけたと思う……。

この差別化を焦点とするのが競争志向コンセプトである。私なりに定義すると「自社の商品(製品/サービス)が見込客にとって唯一の選択肢ではないことを十分に認識し、競合品にはない新しい価値を提供する商品を提案して競合品と

明確に差別化を行ない、見込客の心をつかんで購入に結びつけ、そこから利益をあげるコンセプト」となる。

そして、このコンセプトをベースとするのが競争志向マーケティングであり、今日の超競争時代を生き残る上で求められる「役に立つマーケティング」なのである。

さて、これで一件落着。お疲れ様でした——と終えたいところだが、この競争志向マーケティングに対して反論があるかもしれない。「新しい価値なんてそんなに簡単に提案できるもんじゃない。実践が難しいマーケティングなんて机上の空論だ!」と。

ご尤も! TOTO のウォシュレットやアップルの iPhone のような画期的な商品を思い浮かべると、新しい価値の提案には大掛かりな技術的イノベーションが必要である、と考えてしまうかもしれない。

新しい価値の提案には、イノベーションは必要である。が、研究開発に多くの予算や長い時間を要する革新的な技術などは必ずしも求められない。必要なのは、人間の知力が生み出すアイデアとやる気だ!

では、次回は競争志向マーケティングが提案する新しい価値について詳しくお話しすることにしよう。

参考資料:

Jack Trout 『Differentiate or Die』 Wiley 2000 年
Youngme Moon 『Different』 Crown Business 2010 年
David Aaker 『Aaker on Branding』 Morgan James 2014 年
讀賣新聞 2009. 12. 26
日経 MJ 2009. 11. 2

■プロフィール

丸山 謙治 (まるやま けんじ)

カリフォルニア大学バークレー校
エクステンション認定マーケター

昭和 56 年慶応義塾大学経済学部卒業。攝津板紙 (現レノゴー) より米国デンバー大学ビジネススクールへ社費留学した後、日米の企業で長年マーケティングの仕事に携わる。また、専門学校やセミナーなどで講師も務める。著書に『競合と戦わずして勝つ戦略』(日本能率協会マネジメントセンター)『競争としてのマーケティング』(総合法令出版)、訳書に『実戦ボトムアップ・マーケティング戦略』(日本能率協会マネジメントセンター)がある。

Customer Delight

—満足から感動へ—

印刷業向け統合経営支援ソフト
FileMakerテンプレート

印刷管太郎XI

パッケージ版 / ASP版

BEST 使うに簡単!使って感嘆!



省電力UV印刷機専用
MCエッチ液

LED-UV・オゾンレスUV用
LUV-10

ハイブリットUV用
KUV-20

プルーフ用
インクジェットプリンタメディア
PoleStar

IJP-RC-180	IJP-RCN2-180
IJP-GC-150	IJP-GC-90
IJP-GC-140	IJP-GC-85
IJP-MC-150	
IJP-MC-140	IJP-MC-85
IJP-IP-170	IJP-IP-130

進化したデジタル検版ソフト

FLAP WORKS 2 登場!!

デジタル検版ソフトウェア

FLAP WORKS 2

フラップワークス
for Windows / macOS

NEVER STOP

印刷の新しい領域に挑み続ける。

人の感性に訴える印刷の価値。
膨大なデータから一人ひとりの印刷を生み出す多様性。
まだ見ぬ可能性を拓くために、私たちは挑み続ける。

FUJIFILM
Value from Innovation

富士フイルム グローバル グラフィック システムズ株式会社

経営を変え、
利益を生むSONORA



完全無処理 CTP プレート
KODAK SONORA CX2/NX2

日本全国 47 都道府県で 550 社超。その進化は止まらない。

日本市場のニーズに応えるべく、
常に改良を重ね進化を遂げてきた SONORA。
他の追随を許さない「視認性」はもちろん、「機上現像性」、
「耐刷性」、「耐傷性」、「UV 印刷適性」を高次元で実現。

コダック ジャパン

〒140-0002 東京都品川区東品川4-10-13
TEL.03-6837-7285 <http://www.kodak.co.jp>

SEISHIN 誠伸商事株式会社 www.seishin.co.jp

■本社〒145-0062東京都大田区北千束2-9-10TEL.03-5751-3011
■静岡支店〒422-8034静岡県静岡市駿河区高松2-17-11TEL.054-340-1191 ■北関東営業所〒321-0104栃木県宇都宮市台新田1-6-9TEL.028-684-1981
■東北営業所〒983-0841宮城県仙台市宮城野区原町3-8-9TEL.022-299-6661 ■新潟営業所〒950-0853新潟県新潟市東区東明7-2-24TEL.025-286-9040