



2026

百人百語

100People, 100Voices



MCEI 東京・MCEI 大阪



100People, 100Voices



Marketing
Communications
Executives
International

MCEI 東京・MCEI 大阪

はじめに

「百人百語」は、実務家集団 MCEI の本音の発言を集めたもので、1983 年からスタートしました。自身の生活や、マーケティングの現場で何が問題になっているのかが記されている貴重なものです。実務家たちが日々の実践の中で、肌で感じた“思い”と“情熱”に溢れています。時々刻々と変化する時代・社会・市場を読み、行動・実践するためのヒントとして、MCEI 会員のみならず幅広い分野の方々からも期待されています。

MCEI が目指す「ベストプラクティスの宝庫・キーパーソンセンター」の「象徴とその証」と位置付けている一冊です。

それぞれの「思い」から、ぜひ「明日へのヒント」を見つけてみてください。

掲載はお名前順になっております。

あ行

藍野 弘一 ビジネスモデルが多様化する温泉旅館	01
浅田 昌吾 [旭化成ホームプロダクツ(株)] 重要な基盤としての生成AI	01
石川 由紀 [ひとりで生きるために、単身者の生活権を検証する会(略称・単身けん)] 安心して使えるスマートフォンが欲しい	02
石原 みどり [ID-POS 分析活用、流通コンサルタント] 最低賃金改定と収入の壁	02
石辺 秀規 [ジャパンフリトレー(株)] 厚利少売(こうりしょうばい)の時代	03
市川 英次 [MCEI 東京支部 / 湘南ヤクルト販売(株)] 水口先生がご健在なら	03
伊藤 景一郎 [伊藤景バック産業(株)] 「幸福論」の読み方	04
稲葉 光亮 [(株)ADK マーケティング・ソリューションズ] 昭和百年・相撲百年・人生百年の推し活	04
馬岡 由佳 [星野リゾート] 旅は仕事を頑張るための必需品	05
大江 弘祥 [(株)京王百貨店] 物価高	05
大塚 明 [(一社)全国スーパーマーケット協会 / コーネル大学 RMP ジャパン] 食品スーパーは「文化を支える装置」に	06
大橋 勝巳 [オムロンフィールドエンジニアリング(株)] 成熟世代の挑戦 -- AI を味方にする学びの再起動	06
小方 博文 [国士舘大学] あえて立ち止まってみよう	07
尾田 基根 [(株)里山環境保護管理センター] 自分が何者であるかを示す力	07
越智 由香子 [MCEI 東京支部 / 大日本印刷(株)] 不確実を楽しむ力	08
小野 敏博 [MCEI 東京支部] ウェルビーイングマーケティング	08

か行

神長 善次 [(株)不二家] インド、冷戦からの船出	09
小菅 慎一郎 [ライフログテクノロジー (株)] 人として	09
後藤 昭人 [MCEI 東京支部 / 花と緑の研究所 (株)] 物価高に思うこと	10
近藤 敬 [キーズ・コンサルティング (株)] 変えるもの、変えないもの	10

さ行

齋藤 潤子 [MCEI 東京支部 / ランスタッド (株)] インクルーシブな社会が生み出すイノベーション	11
齋藤 純也 [(株)オノフ] Sales Enablement	11
坂本 崇博 [MCEI 東京支部 / コクヨ (株)] 何かを始める原動力=「好奇心」	12
坂本 陽子 [(株)ヒロモリ] AI を創造のパートナーに	12
佐藤 紘司 [茨城県立石下紫峰高等学校] 多文化共生社会を目指す世の中を願って	13
志垣 圭 [日本フィンランドイノベーションネットワーク TWIST] フィンランドで聞いた幸福度と経済的持続性	13
信田 洋二 [(株) Believe - UP] コメの価格の高止まり・・・その先には?	14
嶋司 貴裕 [MCEI 東京支部 / (株) SHIMAGIC] 人間的成功と社会的成功	14
菅野 潔 [(株) 興栄社] 製造費の高騰不安	15
杉田 晶洋 [有楽製菓 (株)] センスとは真似しないこと。	15
杉本 有紀 [合同会社 CREATE] 社会の変化に対応するイノベーション	16

掲載はお名前順になっております。

鈴木 良平 [(株) ジェイアール東日本企画] もっとワガママでいこう!	16
関 昌弘 [(株) ホビーセンターカトー] 高齢化社会と AI 化時代の訪れ	17
曾田 昌弘 [製造業] X 次の隔たり	17

た行

高田 大輔 [ビルコム (株)] 「企業」の共感へ.....	18
高津 尚子 [MCEI 東京支部 / 日本製紙クレシア (株)] 「会話」と「対話」.....	18
高橋 明紀代 [(有) メディアハウスエイアンドエス] 100 年企業の製品亀の子束子を使う.....	19
高橋 麻子 [MCEI 東京支部] 日常にある「マーケティング」.....	19
竹内 仁孝 [MCEI 東京支部 / (株) 千修] 生成 AI と共創するプロモーション代理店の未来	20
田中 良和 [富士電機 (株)] 技術者からマーケターへ新たな挑戦.....	20
出口 花夏 [(株) 宝島社] 話題化が生むブランド成長の仕組み	21
寺本 隆博 [MCEI 東京支部 / カゴメ (株)] 生産性向上へ、営業 DX の推進を通じて.....	21
富村 達也 [シャボン玉石けん (株)] 市場の「二極化」で見えた、私たちの役割	22

な行

長沢 美香 [ビルコム (株)] 「知っている企業」から「選ばれる企業」へ.....	22
中西 昇 [MCEI 東京支部 / 富士電機 (株)] ネゴシエーションとコミュニケーション.....	23
中村 知弘 [カルビー (株)] 百人百語と言う名のコミュニケツール	23

西山 千香子 [(株)宝島社] 暮らしに寄り添うブランド戦略	24
仁藤 正平 [日本橋経済新聞] 元祖「お客さま学」、水野勝弘さんを偲んで	24
野中 信夫 [野中経営事務所] 獣害日本	25

は行

伯井 裕子 [主婦とサーベイ] ありがとう大阪・関西万博	25
橋詰 仁 [MCEI 大阪支部] 仮想と夢と AI と	26
深津 強 [LOTTE Wedel] 予想外の組み合わせ	26
藤 子葉 [日本橋経済新聞] 葛屋重三郎に学ぶマーケティング	27
藤井 孝太郎 [(株)サンキュードラッグ] 効率化と生産性向上	27
藤澤 博弥 [(株)ヤクルト本社] 安心感を与える買い場へ	28
藤村 滋弘 [BEYOND BORDERS] ビヨンド万博、おはよう未来。	28
二俣 桂介 いい機会だ	29
船越 一博 [MCEI 東京支部 / ハウスウェルネスフーズ (株)] 『会員プログラム変更』をきっかけに思ったこと	29
古田 萌奈 [シャボン玉石けん (株)] 引き算の製品開発、足し算のストーリー	30
本田 健 [MCEI 東京支部 / カルビー (株)] 『歌』って本当に難しい・・・	30

ま行

前田 卓哉 [ハーゲンダッツ ジャパン (株)] 「当たり前」に気付くこと	31
--	----

掲載はお名前順になっております。

増田 隆行 [MCEI 東京支部 / 全日本食品(株)] ウェルビーイング元年	31
松浦 なつひ [(株) 会社業務研究所] 中小企業の「平和と持続性」を支える現場力	32
溝呂木 健一 [平成国際大学] リーダーを育てるのは国民	32
三田村 和彦 [三田村和彦企画事務所] 勢代交代	33
南 藍 [シャボン玉石けん(株)] 変わらない良さを、新しく伝えるために。	33
宮澤 史 [理研ビタミン(株)] “好き”が市場を動かす、自由が未来を拓く	34
宮地 雅典 [MCEI 東京支部] 万博とマーケティング	34
宮野鼻 亮介 [(株) 生活デザイン研究所] 医療・福祉の食を守るセントラルキッチン	35
宮林 久美子 [理研ビタミン(株)] Always be cool !	35
村上 実 新旧のパラドックス	36
桃木 祐二 [(株) ヒロモリ] 就職活動から考える時代の変化と向き合い方	36
守口 剛 [早稲田大学] Better than nothing	37
森山 一輝 [カルネコ(株)] Success Share Loop !	37
や・ら・わ行	
山口 祐子 [(株) オノフ] 価値提供の正体。	38
山田 政博 [元 JTB 社員] アルゼンチンタンゴ	38
山中 正彦 [(株) KSP コンサルティング] 仮説検証実践力	39

山本 一成 [エステー(株)] 「恐竜時代のかおり」が結んだ未来	39
山本 達平 [大和製罐(株)] スチールの素材は何?	40
横田 克則 [全日本食品(株)] 「社会の変化・兆候」をどう捉えるか	40
吉岡 セバスチャン [(株)ロッテ] チョコレートが食べられる幸せ	41
若林 健三 [MCE 東京支部] 進化するAI とこれから	41

ビジネスモデルが多様化する温泉旅館

最近温泉巡りを楽しんでいます。有名温泉地域でも幽霊ホテルも少なくない中で、創意工夫でリピーターをつかみ盛業している温泉旅館があり、2食付きで一人1泊15千円前後のコスパの良い旅館と、3万円～の高級旅館に分かれる傾向にありますが、低価格の旅館も価格だけで成り立つわけもなく、泉質と露天風呂を含む浴室設備や、フルコースの贅に知恵と工夫を凝らした食事や、心配りあふれる接客などの特徴で客が満足感を得ないと集客に苦戦します。

温泉旅館は設備投資が重い事業なので、経営破綻した旅館を買い取ったり、運営受託するなど新規設備投資の重さを避け、食事の良さとサービスの良さで経営を再生す

る企業が出てきています。ただし、大型旅館は団体客中心でサービスや食事の質を維持するのが難しい一方、50室前後の旅館は心配りのサービスが行き届き、食事も地元の食材を生かした特徴ある食事です。リピーターをつかみ、高額なOTA(ネットなどでの予約斡旋業者)の手数料も省け、利益率も上がります。中には、フルサービスをあきらめて食事の提供をやめ、畳部屋と温泉大浴場を売りに外国人旅行者に受けている1万円以下の素泊まり特化型の旅館も増えています。

あいの こういち
藍野 弘一

重要な基盤としての生成AI

旭化成グループでは、生成AIの積極的な活用を全社方針として掲げ、業務効率化と価値創出の両立を推進している。当マーケティング部においても翻訳作業、顧客調査における仮説構築・調査設計からブランド戦略の策定に至るまで、様々な場面で生成AIを日常的に取り入れている。これにより、これまで多くの時間を要していた情報収集や素案作成等業務スピードが大幅に向上し、担当者がより創造的な業務へ集中できる環境が整いつつある。

また、生成AIの活用は一定の知識とノウハウがあれば、個々のマーケティングスキルに大きく依存せず、誰でも一定のアウトプットを素早く生み出せる点でも大きな効果を発揮している。さらに、部内では定

期的に活用事例を共有し、皆で学び合う場を設けている。これにより、個々の活用ノウハウを属人化することなく、全員の活用スキル向上と業務のレベルアップ・スピードアップにつながっている。

もはや、生成AIは単なる便利ツールにとどまらず、部全体の働き方を進化させる重要な基盤となりつつある。

あさだ しょうご
浅田 昌吾

旭化成ホームプロダクツ(株)
マーケティング部 部長

安心して使えるスマートフォンが欲しい

スマートフォン（スマホ）は全国民が持つようになったとも言えるのでしょうか。幼稚園児から後期高齢者まで、持ち歩いていないと家族や知り合いから咎められるような場面も。かつては固定電話で済ませていた連絡網だけでなく、書面での連絡や告知もスマホへの配信になってきています。確かに早く・広く・漏れなく届くようになり便利になり、経済的でもあります。

東京都では「誰一人取り残されないデジタル社会の実現に向け、デジタルに不慣れな高齢者等がその恩恵を享受できるよう」として、65歳以上でスマホを初めて購入する人には助成金を出す事業を始めています。各自治体では利用法の講習会も開かれています。

しかし、携帯電話を持ち始めてから35年余になる私ですが、近頃は知らない発信者から届く情報や真偽の程を確かめなければいけないような内容だけでなく、「嘘でしょ」と返したくなる連絡もあり、嫌な持ち物の一つになっています。詐欺のターゲットになっている高齢者層の私としては、安心して使えるような機種や法制度をまず初めに整備して欲しいと思いますが。

いしかわ ゆき
石川 由紀

ひとりで生きるために、単身者の生活権を検証する会
事務局代表 生活アドバイザー

最低賃金改定と収入の壁

毎年最低賃金改定が実施されており、全国平均地域別最低賃金が公表。最低賃金引き上げは、非正規労働者を増やす効果が期待され労働供給の増加にも繋がる。しかしながら中小企業の人件費負担を増大させる可能性がある。中小企業の最低賃金改定も実施されたが1例としてパート、アルバイトの時給が1,000円から1,065円に上昇。Aさんは週平日4日間働き「年収の壁」が有る為に労働時間を減少せねばならず結果収入は増えない。Bさんは週後半4日間働き平日の時給は1,000円から1,065円に同様に上昇したが、以前土日の時給は1,200円だが、企業は最低賃金を上げる為に土日手当を無くして平日と同様な1,065円となった。4日間の収入はマイナス140

円となる。中小企業の中には人件費増加負担の余裕が無く、平日と土日の時給をフラットにして全体の人件費増加は出来ない対策としたのだ。最低賃金改定の引き上げには結果検証として収入の実体事例が課題ではないかと思う。

いしはら みどり
石原 みどり

ID-POS データ分析活用、
流通コンサルタント

厚利少売（こうりしょうばい）の時代

更衣室で着替えた際、ズボンの足が抜けてなくて転倒してしまいました。転倒時にアラーム音が響き、音のゆくえを探すと、装着していたAウオッチの画面が赤く点滅しメッセージが出ていました。”ひどく転倒されてたようですがSOSが必要ですか”とSOSのタップが点滅しており、”NO”とタップをすると怪我の状態と病院の必要性を問われるメッセージとなり、最終的に”転倒したが大丈夫”というタップしてリセットとなりました。

この機能は初めて体験したのですが、Aウオッチの繋がりを深く感じることになりました。Pドラッカーの言葉で“どう売るかではなく、どう買ってもらうか”がこの時、頭の中に浮かびました。Aウオッチは

毎年バージョンUPされた際に買い換えてきてたのですが、そろそろやめようと考えていたところ、この事が切っ掛けで次の更新バージョンUP時も買い換えようと思うようになっていきます。

顧客と繋がっていき価値に責任を追い続け、共感で繋がりが続ければ、持続的成長は十分可能だと思います。どんな外部環境下でも厚利少売が実現できるのは、お客様視点からビジネスを組み立て、変化へ先読みして対応し続けることだと強く感じた次第です。

いしべ ひでき
石辺 秀規

ジャパンフリトレー（株）
会長兼社長

水口先生がご健在なら…

創設理事長の水口健次先生が逝去されて17年がたつ。私などは諸先輩方に比べればお付き合いが浅く、お前にはまだ語る資格はないと叱られそうだが、ご健在の時から理事職を継続しているのはもう私一人なので、少しだけ語りたと思う。

先生の凄さは、人と人を結びつける巧みさと熱意。「とにかく名刺交換だ。名刺は5枚くらい交換してやっと覚えてもらえる」。並みのマッチングアプリでは太刀打ちできない。次に、どんなに無茶な要望にも渋顔と笑顔を取り混ぜて、何とか応じてくれ、期待を大きく上回る成果をもたらす包容力。

今、思いをはせるのは、当時はなかった世の中の事象、最近の定例研究会で議論し

た「ウェルビーイング」「ファンマーケティング」「生成AI」「社会課題解決」「働き方改革」「DX」等々に対して、また、当時のキーワードだった「メーカーマーケティング」はもはやメーカー単体では成り立たなくなっている事に対して、先生がご健在なら、「水口流」でどう捉えて、どう捌いてくれるかだ。ぜひ知りたい。ただし、天国に問い合わせたら「馬鹿もん！それを考えるのがお前たちの役目だろうが！」と一蹴されるので、これからも自分たちで解決する事したい。

いちかわ えいじ
市川 英次

湘南ヤクルト販売（株） 代表取締役社長
MCEI 東京支部 副理事長

「幸福論」の読み方

仕事の進め方に悩んでいた時でした。これまで題名が嫌で読まなかった「幸福論」、わらをも掴む思いで読みました。その中で、ヒルティ（岩波文庫）曰く、「人を幸福にするのは仕事の種類ではなく、創造と成功とのよこびである、この世の最大の不幸は、仕事を持たず、したがって一生の終わりにその成果を見ることのない生活である」と。仕事からしか幸福を得られないのに、不平を言ってきた自分に「喝(カツ)！」を入れられました。もっとも、働いて下さる社員の方は「足りないところが多い社長だけど、助けてあげましょう」と、この本を読んで来たような愛情ある接し方をしてくれます。

そこで気づいたのですが、私は「幸福論」

を、自分だけ幸福になれば良いと思う人が読むもの、と遠ざけていました。しかしここでは、他人を幸せにする仕事を通してしが得られない幸福感を説いていて、仕事の進め方の悩みも晴れました。これほどの満足感を味わったことが無かったものですから、今は他人に幸せになって頂きたいと、事ある度にヒルティを勧めています。まだお読みでない方は、ぜひ。いまでは、良く眠れるようになりました。

いとう けいいちろう
伊藤 景一郎

伊藤景パック産業（株）
代表取締役社長

昭和百年・相撲百年・人生百年の推し活

相撲の普及と興行を担う日本相撲協会は、昭和と共に歴史を紡ぎ今年設立 100 年。ロンドン公演等の記念行事も盛況で、相撲人気は今後も安泰のようにも映る。が、弊社「ADK 生活者総合調査 2025」の「最近 3 年間に相撲を観戦した割合（生観戦・テレビ等での観戦含む）」では「若い人は相撲を観ていない」という気になる結果が出た。男性は 70 代の 45.4% に対し 20 代は 7.3%、女性も 70 代 32.2% に対し 20 代は僅か 3.7%。歳を取れば相撲を観るようになるとは言い切れないので、協会には若い世代の関心喚起が課題となろう。ただ現場で生観戦すると、満員御礼の会場には老若男女の相撲ファンが集結し、特に推し力士への掛け声は若い女性の声澄み渡り、タイミングも絶妙である。さすが推し活に長けた女子と感心する。ならばこ

そ、こうした「推しの達人」たちを増やす仕組み、正にファングロース施策が望まれるであろう。また今年は人気力士の引退が相次いたが、「相撲は単なるスポーツではなく神事でもある」「武士道精神と昭和の先輩から教わった根性と気合を持った力士を育てたい」という新任親方たちの言の通り、協会側にも次の百年を見据えた隆盛の萌芽がある。インバウンド客に媚びることなく、日本の次の世代を人生 100 年にわたる相撲ファンに育てて、国技の浸透と親近感を醸成し、格の高さを維持してもらいたい。

いなば みつすけ
稲葉 光亮

(株) ADK マーケティング・ソリューションズ
EXD 本部 RMD 局「今どき☆新シニア研究所」
リーダー

旅は仕事を頑張るための必需品

2025 年は「旅」にはまった年。

2024 年末、仕事で大きなプロジェクトを終えた私は韓国ドラマで培ったつたない韓国語とスーツケースを携え、ソウルに飛んだ。東京から約 2 時間半。同じアジア圏で文化も近いからか、日常の延長線のようなホッとする一面もある。一方で、言語、文化、慣れ親しんだ街とは違う雰囲気。見るもの、聞くものすべてが新鮮だった。

3 泊 4 日の旅を終え、不思議な感覚になった。自分が満タんに充電されたような、心身ともに軽くなったような、そんな感覚。出勤時の足取りが明らかに旅前とは違った。そのときに気づいた、「旅は私が元気に頑張るために必要不可欠なものかもしれない」と。

そう感じた理由はなんだろう。

考えを巡らせた結果あるキーワードに辿り着いた。それは「リセット」。言語も文化も違う韓国で過ごした期間は自分がリセットされ、まっさらな状態で旅先に向き合うことができた。自分の心動かされるままに過ごし、自身を十分に満たすことができた。

旅は私にとって、日常を元気に自分らしく過ごすための「必需品」。「私には旅が必要なのかもしれない」と、自分の心と体が教えてくれた体験となった。

うまおが ゆか
馬岡 由佳

星野リゾート
グローバルマーケティング

物価高

百貨店という職業柄、「出来栄えのいい」高額品を扱うことが多いです。昨今のニュースで「物価高」が話題になっていますが、扱い商品もこの数年間で驚くほどの価格高騰となっています。為替の問題もあるでしょうが一部の人気ラグジュアリーブランドでは 3 倍ぐらいの価格に・・・

そうした中で、我々にできることは、その物価高対策ニーズに対して、単純に安いものを売るということではなく、大前提は欲しいものを欲しい時にそろえる事。そして当社のアプリや友の会などのメンバーになっていただき、必要な商品の情報やお得な情報をお伝えできるようにする事。また長持ちする品質の良い商品を売る事。その他、修理をしっかりと受けたり、リサイクル

商品を扱う事などが考えられます。

簡単に「欲しいものを欲しい時にそろえる」等と言っていますが、経済状況や気候等が自分たちの想像を上回る変化の中、この事こそが一番重要であり、難しい事となっています。「モノを売る」という初心に戻り、基本に忠実にもう一度マーケットを愚直に見直して行きたいと思います。

おおえ ひろよし
大江 弘祥

(株) 京王百貨店
取締役営業統括室長 営業政策部長

食品スーパーは「文化を支える装置」に

かつて食品スーパー（SM）の競争力は、「今日の献立」を導くメニュー提案にあった。家庭が調理を担い、夕方に「何を作ろうか」と考える時間が存在していた時代は、店頭メニュー提案やチラシ訴求が購買を動かす強い手段であったのだ。しかし、いま顧客の生活構造そのものが変わっている。単身・共働き世帯が増え、家庭内調理の機会が減少。食卓は“家族の場”ではなく“個々の食事時間”へと分解されてしまった。“夕食を誰かと囲む”という営みが、生活から消えつつあり、メニュー提案の前提条件が社会から消えたようだ。この変化を「時代の流れ」として受け流すのは簡単なのだが、SMは、そこでこそ“再構築の担い手”にならなければならない。

“食”とは、人が人とつながる最も身近な文化なのだから、「地域の食文化を編集し、未来へ届ける装置」でありたい。売場は文化の現場であり、そこに並ぶ商品は地域の暮らしそのものだと言える。地域の生産者と消費者を結び、家庭での調理をもう一度楽しめる工夫をする。惣菜や中食であっても、「誰かと食べる」喜びを思い出してもらうなど、食材提供だけでなく、壊れていく食文化を“再びつなぐ”立場にあるのがSMのはずだ。

おおつか あきら
大塚 明

(一社) 全国スーパーマーケット協会
コーネル大学 RMP ジャパン
プログラムディレクター

成熟世代の挑戦 -- AI を味方にする学びの再起動

57歳を迎え、人材育成に注力する中で、妻の一言に立ち止まった。「教えることを生きがいにしたら、あなた自身の成長が止まるよ」。その言葉に、価値観のアップデートの必要性を痛感した。マーケティング歴20年、好奇心は衰えず、新しいものへの感度は高い。そこで生成AIを本格的に活用し始めた。資料作成では、キャッチコピーなどのワーディングセンスに驚き、マネージャー育成では、組織課題に対する打ち手を多角的に提示する力に圧倒された。AIが人間の仕事を代替する未来も現実味を帯びてきたが、私はAIに使われるのではなく、使いこなす側であり続けたい。そのために、価値観を柔軟にアップデートし、生涯学習を続ける覚悟を新たにしている。

(もちろん、本文書も生成AIを活用しました。本来1-2時間くらいは必要なところ、10分程度で完成しました。AI活用による時間効率化は非常に良いと思います。)

おおはし かつみ
大橋 勝巳

オムロンフィールドエンジニアリング(株)
エネルギーマネジメント事業本部
サービス部 部長

あえて立ち止まってみよう

国内市場がかつてのような勢いを失ってから久しい。現在、空前の円安は消費市場に冷や水を浴びせ、急激な人手不足がさらに追い打ちをかけている。

21世紀を迎えた頃は、円高の恩恵もあり多くの人にとって海外旅行は身近なレジャーだった。しかし、それも今は昔。先日米国に行った際、すべてにおいて当時との落差に衝撃を受けてきた。

そんな日本は、今やインバウンドであふれ返っている。今年は初の4,000万人超え、消費額は10兆円以上にもなるという。そして、彼らの消費行動に触れ、ふと市場での競争や比較にばかり気を取られていた自分に気づかされる。

もちろん為替の割安感もあるだろうが、

それよりも私たちの身近に普通にある「目先の競争や比較の次元を超えた価値（不変価値とでも呼ぶべきか）」が彼らを魅しているのだ。

今は変に市場競争に神経をすり減らすより、あえてこれまで日本人が連綿とつなげてきたモノヤコト、シゴトのありようを振り返り、紐解き、感じ取ることにも目を向けてみよう。それこそが次なる成長に向けた視座を培う機会になるはずだ。

おがた ひろふみ
小方 博文

国土館大学
経営学部 講師

自分が何者であることを示す力

“あなたは何者か？” “自分が何者として生きるのか？” を掲げ、発信源となる時代であることが明確になった年であった。

具体的には、自分の名前の前にどんな「冠名」を置いているか、認識されているか。「冠名」はコミュニティの中で形成されることが多いが、自らそれを掲げることでその瞬間から思考や行動が変化する点がとても便利だ。

この「冠名」はこれまでより具体的になっており、役職や肩書きや母や父である…といった、仕事や生活上での個人の様々な単なる役割(ラベル)とは全く質が異なり、「冠名」の短い一言で、その人の人生観や感性や価値観、物語まで表現することで、個人として時代の中で責任を背負い提示するこ

とになる。

つまり、「生きてきたように考える」過去基軸の思考から、「考えたように生きる」という未来基軸の思考に人々が変化し、過去基軸思考は前時代の「ラベル」の上で安住することになり、もう自分を語ることはできない。二極化という意味では、「冠名」を持ちながら、生き方が明確になった人々によってコミュニティが形成される時代になったと実感することが多くなった。

おだ もとね
尾田 基根

(株) 里山環境保護管理センター
代表取締役社長

不確実を楽しむ力

「ネガティブ・ケイパビリティ」という言葉をご存じだろうか。答えのない状況に耐える力のことらしい。世の中は複雑で、答えが決まっていることの方が稀だ。白か黒か、2択だったら楽だけど、現実はその間の無限の灰色に悩むことになる。そんな不確実な状況を受け入れ、敢えて答えをすぐに決めずに考え続ける。分からなくても、答えが見つからなくても、この言葉の前では肯定される。耐えると言われると苦しうのだが、むしろ考え続けていいと言われると、ちょっと楽にならないか。

対話は「ポジティブ・ケイパビリティ」。問題に直面した際に、積極的に答えを導く力のことをいう。日常、特に仕事においてはこのポジティブ・ケイパビリティが重視

される。課題を見定め、より正しいと思われる答えを選択し、ものごとを進める。そうして世の中は秩序を保っている。

最も重要なのは「ネガティブ・ケイパビリティ」も「ポジティブ・ケイパビリティ」も、両方大切だということだ。それらをバランスよく使いこなすことが重要だ。「バランスよく」は難しい—そう、絶対の正解なんてない。それがあたりまえなのだから、今、「考える」ことを楽しんでみよう。

おち ゆかこ
越智 由香子

大日本印刷(株)

コーポレートコミュニケーション本部 本部長
MCEI 東京支部 理事

ウェルビーイングマーケティング

フィンランドは「幸せ度ナンバーワン」の国である。そして、様々なビジネスでイノベーションに満ち溢れている。その根底には「ウェルビーイング」の存在があるという。

一方、MCEIの収集発信している様々な実践事例を改めて凝視してみると、ウェルビーイング要素が強いものが多々存在するのに気づく。それらは総じて好事例で、成果を出しているのも特徴的である。「人」そのものへの関心、共感・信頼・満足、そして幸せ感を伴っている。

つまり、マーケティングの世界にウェルビーイングは既に多々存在しているのである。それらをより意識して顕在化させ、整理・体系化することで、「企業活動=人々の幸せ」「社会課題をビジネスで解決」を充実させ、

それを加速させることを確信している。

このことはMCEI東京支部創設理事長、故・水口健次氏のご発言『マーケティングはお客様の「ワー、スゴイ、ウレシイ、ありがとう!」を獲得することだ』そのものでもある。「やっ后感」「いまさら感」「よかった感」が入り混じりつつ、水口先生の偉大さを改めて感じている。

今は昔と違って様々なデジタルスキルも登場している。それらを活用するのは当然ではあるが、それに偏りがちにならないで「アナログとデジタルの協創」が重要なのは言うまでもない。

おの としひろ
小野 敏博

MCEI 東京支部 常任顧問

インド、冷戦からの船出

冷戦氷解の1989年のクリスマス。ブランデンブルク門へと東ベルリンから歩む道は暗かった。門に近づくほどに門の西に明るく輝く自由主義世界が見えてきた。イルミネーションの大きなクリスマスツリーはそのシンボルの様だった。

薄暗い東独側の門柱土台の前で人々がローソクを灯し小さな花束を供えて祈りを捧げていた。冷戦の間に起こった悲しみを癒している様だった。

冷戦氷解後の1991年のインド。非同盟主義下でのインド経済は貧しかった。冷戦後貿易自由化へと舵を切るも外貨準備は底をついていた。この時日本がささやかな準備金支援の手を差し伸べた。

当時のマンモハン・シン大蔵大臣（後の首相）は、日本の支援を殊の外喜んでくれた。大使と私（公使）、大臣と次官クラスの間には fast truck

なる定期的の会合が設けられて日印関係は急速に促進された。

21世紀のインド。1991年当時50億ドルほどだった外貨準備は、2006年には1000億ドルに達し、2024年には5500億ドルを超えて世界第5位の大国となった。

第2次大戦後の国際軍事裁判でインドのパール判事は日本の被告を弁護した。戦後の貧困な時にインド政府は象を贈って日本に希望を与えてくれた。

インドを去る時インドの賢人に人の世の大切なことは何かと聞いた。ティヤグだと言った。それを私は”働きかけ”と意識している。

かみなが ぜんじ
神長 善次

（株）不二家 取締役

人として

「明日の提案、AIに作成してもらいました！」「AIの推奨企画はコレです！」生成AIの浸透により、こんな会話にもはや驚かなくなっている。一方で、私の動物的嗅覚が、このままではマズいと警鐘を鳴らしている。

人はその誕生以来、「考え、学ぶ」という能力を武器に環境に適応し、食物連鎖の頂点に立ってきた。チーターのように早く走れなくても、サルのように高い木を機敏に渡り歩けなくても、この「考え、学ぶ」力こそが人の「生きる力」の礎となってきた。

しかしAIの出現は、「考え、学ぶ」をしなくても人に容易に「正解」を授けてくれる。これは人の動物としての退化を促さな

いか。AIと共生しつつ主導権を握り続けるには、人は今まで以上に自ら「考え、学ぶ」という泥臭い行為を大切にしなければならない。手塚治虫が名作『火の鳥』で描いた、人工知能「ハレルヤ」に支配される世界は西暦3404年。遥か先の未来だったはずが、我々は1000年以上も早く、その世界の一步手前に来ているのかもしれない。

…と、本稿をAIに講評させたら「素晴らしい出来栄です」と褒められ、つい良い気分になってしまった。やはりAIは手放せそうにない。

こすげ しんいちろう
小菅 慎一郎

ライフログテクノロジー（株）
取締役 CFO

物価高に思うこと

親会社（ハルメクホールディングス）の買収を受け、2024年4月に現会社の代表に就任し、2年目になります。パート・アルバイトを含め、社員数は60名足らずの小さな会社です。主な取引先はホテルや結婚式場などのブライダル関係です。

少子化の影響でブライダル市場は厳しくなっていますが、当社の主力商品であるアフターブーケ（ブライダルブーケ等を加工した記念品）の売上は比較的順調です。その結果、業績は徐々に上向いています。

しかし、ブライダル市場の見通しは厳しく、売上の確保とコストの適正化は当社に突きつけられた大きな課題です。特に、物価高と最低時給の上昇は、中小企業である当社に大きなインパクトを与えています。

数年前には、まさか最低時給アップで経営に悩むとは思いませんでした。親会社の上場企業でも、当社の事業環境は安泰とは言えず、正直辛イと感じています。

ただ、お花とアフターブーケの制作が好きで集まった社員たちの顔を見ると、元気が出てきます。彼らのために、頑張らないといけなないと日々思っています。

ごとう あきひと
後藤 昭人

花と緑の研究所（株）
代表取締役社長
MCEI 東京支部 常務理事

変えるもの、変えないもの

最近強く感じるのは、何を变え、何を变えないかを見極める重要性。20年、50年と続く真のブランドは、世代が変わっても揺るがない価値を提供しつつ、新鮮さと一貫性を両立させている。コアユーザーが年を重ねても、その背後にいる新しい世代を取り込み、ブランドは老いずに生き続けている。目先の売上に囚われ、価値あるものを見失い、自ら壊してしまっていないか。ブランド価値を自ら放棄していないか。

この視点は東京や日本にもあてはまる。何でも壊し、新しくする。都市のアイデンティティは一年一年の積み重ねでしか育たない。インバウンドが押し寄せるのは、長く受け継がれたものと、新しく生まれ続けるものが共存する、その独特のバランスに

魅力があるからだ。超絶に古いものだけを残せばいいということではない。直近、今、良いと感じるものを残すことが、歴史やアイデンティティを形づくる。歴史もアイデンティティも、今日という一日の積み重ねでできていく。だからこそ私たちは、今から、変えるものと変えないものを選び取り、毎日を積み重ねていきたい。ブランドも、都市も、国も、その選択の連続の先にしか、本当のアイデンティティは生まれないのだから。

こんどう たかし
近藤 敬

キーズ・コンサルティング（株）

インクルーシブな社会が生み出すイノベーション

今秋、世界6か国16名が集う「Helsinki 90 hours program」に参加し、インクルーシブな社会のあり方と新たなビジネスの息吹を体感した。ヘルシンキの都市全体をテストベッドと捉え、行政・大学・企業がシームレスに連携し実用化を最優先に未知の領域へ挑戦するその姿は生き活きとしていた。

驚いたのは駅の「閉じない改札口」で、完璧な管理をあえて放棄する柔軟な「引き算」の発想。“Nice to have”はやらずに余白を作ることを教えられた。公共図書館「Oodi」は、あらゆる市民に無料で創造の機会を解放しており、真のインクルージョンがイノベーションの土壌になることを示していた。ディープテックの見本市 Nordeep では活発な議論に刺激を受けた。5か国の参加

者で訪れた BASTARD BURGERS では、ビーガンもグルテンフリーもワインを飲みたい私も、みんなと一緒に楽しむことができた。

これからのマーケターが目指すべきは、単なる売上の向上ではない。社会課題の解決に挑み、異質な視点を受け入れ、人々のウェルビーイングに貢献する開かれたエコシステムを構築することだ。既存の枠組みを疑い、自分を否定しすぎないフラットな視点を持つことで、新たなビジネスの息吹を掴みたい。

さいとう じゅんこ
齋藤 潤子

ランスタッド（株）
コミュニケーション室長
MCEI 東京支部 理事

Sales Enablement

営業は、気合と根性！キーマンから可愛がられて、なんぼだろ！「働いて、働いて、働いて、参ります」が言わずもがなだったウェルワーキングな時代。昭和から平成（いまはレトロでリバイバル）に、自分のイノセントワールドを大切に生きていた者として、戦後80年の日本の営業を問い直しています。

セールスイネーブルメントって言葉をご存知でしょうか？営業組織が継続的に成果を出せるようにするために、営業情報・コミュニケーションツール・育成トレーニングを体系的に組立・活用する取り組みです。様々なシステムプラットフォームが、営業の効率化・高度化に向けて、分断されがちだった行動を統合させています。様々

なデータ分析に基づいて、営業組織以外も含めた部門を横断で繋ぐのをサポートします。しかも、昨年まではデータを起点に有効なナレッジをどう共有し、得意先開拓をどう効率的に行うかがメイン課題でしたが、この1年でそこにAI活用が加わりました！この先10年、営業活動の自動化（オートメーション）と能力拡張（イネーブルメント）が、効くマーケティングには不可欠になると思います。

やっとセリングからマーケティングの時代になりそうです！

さいとう じゅんや
齋藤 純也

（株）オノフ
アドバイザー

何かを始める原動力＝「好奇心」

今年10月、コクヨは120周年を迎えました。それに合わせてロゴマークを変更し、「好奇心を人生に」を掲げ、その想いを表現したC1になりました。これからの時代、様々なことはAIでますます便利になっていきます。情報収集もAI化され、「あなたへのオススメ」として大量の情報がとめどなく流れてきます。しかし、ともしればそれは、流れてくるオススメをただ眺めて時間を溶かし、新たな視野を広げる機会を損なうことにもつながりかねません。こうした時代だからこそ、好奇心や不確実性へのトライ（実験）を大切にしたいと思います。

私自身、今年はある好奇心に動かされ、「異業種共創コンソーシアム」を始動しま

した。「イノベーションは、組織や仕事として着々と進めるものではなく、ファミレスで夜中まで語り合う中で生まれるのではないか？」という仮説のもと、多様な業種の有志が業務時間外に集い部活的に新規事業を考えるという、これまでにないマーケティング・プロセスの実験です。1期目は80社を超える有志が集い、大きな手ごたえがありました。来年も開催しますので、「好奇心」を抱いた方がいらっしやいましたら是非試しに参加してみてください。

さかもと たかひろ
坂本 崇博

コクヨ（株）ワークスタイルイノベーション部
イノベーションデザイナー
MCEI 東京支部 理事

AI を創造のパートナーに

AIは、単なる効率化の道具ではなく、創造の領域にも進出しています。音楽、絵画、文章など、これまで人間が担っていたクリエイティブな作業を補助・代替する時代が到来し、誰もが創作に挑戦できる環境が整いつつあります。

とはいえ、AIにはまだ難しい課題もあります。たとえば、お笑いにおける「間」の習得。台本通りに演じることはできても、感情や場の空気を読み取り、絶妙なタイミングで間を取ることは困難です。AIは過去のデータに基づいて分析やサポートはできますが、空気を読む、感情を察するなどの判断は人間ならではの能力です。

だからこそ、AIは創造性を奪う存在ではなく、創造のパートナーとして捉えたい。

人間の発想力とAIの処理能力が融合すれば、新しい表現が生まれる可能性があります。「感動の創造」をテーマに活動する企業として、AIと共にドキドキ・ワクワクを生み出していきたい。

さかもと ようこ
坂本 陽子

（株）ヒロモリ

多文化共生社会を目指す世の中を願って

茨城の人気のパン屋では、早朝5時から
のスタッフを募集しても日本人は集まら
ず、採用しても長くは続かず、14名のう
ち12名が外国人です。コンビニの外国人
スタッフも見慣れた光景になりましたが、
某コンビニのパンを作る工場では、大半が
外国人です。実父の話ですが、庭の手入れ
を地元の植木屋に依頼したら外国人の職人
も来て、親方に話を伺うと「日本人はすぐ
辞める」とのことでした。

好きとか嫌いとか、良いとか悪いとかで
はなく、日本社会の“現状”を外国人の方々
も支えていることは事実だと思います。こ
の“現状”に目を向けず、外国人が作った
パンだと知らずに食べながら排外主義的な
思考になった人がどれくらいいるのだろう

か、と感じた1年でした。

また、新興国に行っても物価が安いと感
じられなくなったことも“現状”であり、
政治の方向性に関わらず、日本を選択しな
い外国人が増えてしまうのではないかと心
配になります。

AIを駆使して外国人を雇わなくても事
足りる豊かな社会ならば排外主義的な主張
をする人がいても構いませんが、“現状”
では難しいのではないのでしょうか。シカ
を蹴る人は日本人でも外国人でも罰すれば
良いのではないのでしょうか。

さとう こうじ
佐藤 紘司

茨城県立石下紫峰高等学校
教諭

フィンランドで聞いた幸福度と経済的持続性

フィンランドと日本をビジネス面で繋げ
る仕事に携わっていると、必ず出てくる言
葉が『8年連続幸福度世界第一位のフィン
ランド』。では、この幸福度とは何なのか？
そしてそれは個人だけを利するものなのか、
それとも社会、ひいては国力を上げる要素
にもなり得るのか？個人の幸福度/ウェル
ビーイングと企業・組織のそれとはゼロサ
ムなのか？

ちょうどヘルシンキに出張中という事も
あり、そんな堅苦しい質問をフィンランド
人に投げかけると、いとも簡単に「幸せで
ない従業員が良い仕事をするのは難しい」「
ワークライフバランスが上手く取れて初め
て創造性が生まれるし、イノベーションは
そうして起こる」「個人のウェルビーイング

は社会や国の活力に必須」と返された。で
は幸福度を生み出すのは何か？と重ねて聞
くと、「自分が自分の在り様に満ち足りた気
持ちでいられること」「自分以外の何かにな
ろうとしなくても良いと思っていられるこ
と」と即答。そして「サウナに入って出て
きて湖のほとりで自然を眺めたり」「青空を
見ながら友人や家族とコーヒー飲んだり」「
何もせずに森を歩いたり」していると気持
ちがリセットされるとも。ちなみに一人当
りGDPでフィンランドは\$53,286、日本
は\$32,443(2024年; IMF)だ。

しがき けい
志垣 圭

日本フィンランドイノベーションネットワーク TWIST
エグゼクティブアドバイザー&ライフスタイルキュレーター

コメの価格の高止まり・・・その先には？

昨年（2024年）以降、一時的に備蓄米の放出などでコメの価格が下がったものの、今年（2025年）の新米の時期になっても（いや、むしろ以前よりも）『コメ価格』は高いままである。

報道等では『このままではコメ離れが心配・・・』と言う楽観的な論調となっているが、事態は深刻だ。既に超高速なスピードで『コメ離れ』は進行してしまっている。小売の現場では、『コメに代わるもの』のニーズを探るべく、様々なカタチで対応しているが、困ったことに、コメの代わりは、店舗ごとに売られてきているモノが異なっている。パスタ、チルド生麺、インスタント麺、パン（食パン、菓子パン、ロール系）どれにニーズが移っているのか？細かく素早く

読み取る事が重要なのだが、小売り側もなかなかそこまで読み切れていないのが実態である。また、『コメの代わり』の商材の『次』に使うもの（例えば、食パンにバターなど）の取り込みもまだまだ不十分な状況である。いったん「コメ」から離れたニーズは、コメ価格が落ち着いたとしても来年以降もコメに戻る事はないだろう。それだけ今回の「令和の米騒動」は日本の食文化に深く暗い影を落としているのである。

しのだ ようじ
信田 洋二

(株) Believe - UP
代表取締役

人間的成功と社会的成功

私は「人間的成功」と「社会的成功」の両面をバランスよく磨いていきたい。しかし、世の中、外部情報でバランスをかけるときがあります。仕事の面でも、「お客様の利益」と「会社の利益」のバランスを考えながら仕事をしています。ことわざには「損して得とれ」があります。皆、このことわざは知っていますが、実行し続けている人は少ないように思います。最近はこのことわざを実行し続けるために「会社の利益」を適切に確保していく感覚が強くなりました。ビジネスは勝負です。しかし、その背景には「損して得とれ」がある会社にしたいです。そして、それを楽しみたいです。そんな背中を魅せられる大人が増えると、もっと日本が世界をリードでき

るのではないかと感じています。さて、マーケティングの世界でも「損して得とれ」という文化が醸成されると、もっと、もっと、若手の面白いアイデアを実行できる場が増えるのではないかと考えています。AIの活用が進む中、「損して得とれ」が推進できる人材を育成したいなど。2026年も「損して得とれ！」

しまじ たかひろ
嶋司 貴裕

(株) SHIMAGIC
MCEI 東京支部 常務理事

製造費の高騰不安

参りました…。

昨今の材料費・外注加工費の高騰で、今まで作っていた製品が予想以上の金額になってしまい、製品作りが頓挫してしまう事態。取引先に理解を促すにも予算が有るし、理解してもらえる常識を超えた金額。

現在取り組んでいて価格高騰で悩むのは、神津島の桑の木から作る木粉に樹脂を混ぜて作る木粉入り3Dプリンター用のフィラメントです。島の不要な材料を利用したサステナブルな大変満足に仕上がった製品で、3Dプリンターでの造形も順調である中、突然次回からの外注価格が1.7倍に高騰。単純に販売価格を上げることで解消できる状況とは思えません。

最近では、高速道路にあるサービスエリ

アにある立ち食い蕎麦の金額にもビックリで、気楽に休憩することもままならぬ事態になっていませんか？これも同様で、こんなに販売価格が高騰する状況は、立ち食いの気軽さが無くなってしまい、これからは、旅先で自前のおにぎりを食べる風景が想像できます。

そんなことで、今は日々新たなフィラメント加工の外注先を探しているところです。今回は悩み事で失礼いたしました。

でもどなたか、知恵をお貸しくださいませんか。

す がの
菅野 きよし 潔

(株) 興栄社
代表取締役

センスとは真似しないこと。

AIが台頭し、誰もが瞬時に「もっともらしい正解」を出せる時代が到来しました。論理的な最適解がコモディティ化する中で、今後私たちが生み出すべきは、予測の範疇を超える「未知の価値」にあると思います。

それは、統計的な平均値ではなく、あえて「外れ値」を「価値」へと昇華させる試みと言えるかもしれません。そのために不可欠なのが、決して真似をしない「センス」なのだと思います。センスとは、外部情報の巧みな編集ではなく、個人の「好き」や「興味」という、人間本来の本能的な熱量から生まれるものであると思います。

データが正しさを保証する世界で、唯一無二の武器になるのは、人間ならではの非

合理的な偏愛なのかもしれません。自身の内なる声を信じ、外れ値を恐れずに突き進む。そこにこそ、AIには代替できないマーケットの真価が宿るのではないかと感じています。

す ぎた
杉田 あきひろ 晶洋

有楽製菓(株)
マーケティング部
執行役員

社会の変化に対応するイノベーション

私が実践していることは5年前からオンラインサロンを運営しております。その中で、社会の変化と価値創造、そして在り方についてお伝えいたします。

現代社会は、AIやグローバル化、そして価値観の多様化によって、かつてないスピードで変化しています。情報があふれ、正解が見えにくい時代において求められるのは、「外の変化」に流されることなく、自分の内側にある感性と意志で未来を創る力です。

その中で私は、この内なる変化を軸にした新しい価値創造を提唱しています。それは「誰かの模倣」ではなく、「自分の生き方そのものを作品にする」生き方。個人の気づきや想いが、社会全体のイノベーショ

ンにつながる時代において、そのための気づきと実践の場を提供します。

私が思う「価値創造」について

価値とは、誰かの「悩み」や「願い」を理解し、それを解決・実現する行動の中から生まれます。

つまり、価値創造＝共感と挑戦の循環です。一人ひとりが自分の可能性に気づき、それを社会に還元することで、世界は少しずつ優しく、面白く、豊かになります。

すぎもと ゆうき
杉本 有紀

合同会社 CREATE
CEO

もっとワガママでいこう！

ウォーキングのコースに気になるお店がある。置いている服や帽子が好み。と言っても青山や銀座の話ではナイ。23区でも最もマイナーなエリア。昭和の香り漂う商店街の一角の“洋品店”のお話。だけど、店がどこにあらうといいじゃないか。好みのあうお客さんが一定数いて、彼らが世界のあちこちに点在していても、いまや通販もあるし、理屈的には商売は成立するはず。本来、服や味の好みなんて千差万別が当たり前。99%の人が美味しいと言う大福より、自分がおいしいと満足できる大福を僕は食べていきたい。みんなが好みで選り好みをするようになれば、世の中はもっと楽しくなる。みんなが好みを主張しないで妥協を重ねれば、寡占がどんどん進んで、か

つてのソ連や東欧のようになってしまう。まずは消費者の一人として、もっと我儘でいきませんか。ちなみに僕はいま、二層式の炊飯ジャーを作ってくれるメーカーがあったら、炊飯器はもちろん、株も買おうと思っています。三人家族で、ご飯が二人分残っている時、すごく嬉しいので。そこを分かってくれるメーカー、ないですかね。

すずき りょうへい
鈴木 良平

(株)ジェイアール東日本企画
企画制作本部クリエイティブ局
次長

高齢化社会と AI 化時代の訪れ

高齢化社会の到来とともに定年後も継続就労するというライフスタイルが広まってきているようです。65 歳定年が一般化してきてはいますが、未だに 60 歳定年制を取る会社も多く、そうなると定年後も嘱託社員などとして働き続ける人が増えるのも必然と言えそうです。それなりの要職に就いていた人も定年を迎えた途端に決裁権がなくなるばかりか、会議などにも声が掛からなくなる。以後は作業や上司からの指示による仕事が主になり、大きくビジネスライフが変わる事になります。

今後は現場業務の AI 化が進み、現場人員の削減を目論んでいたホワイトカラーの皆さん、AI 時代だって現場管理をする人が必要です。そこには市場や製品に詳しい

現場経験豊かな人材が求められるのは必然です。現場を離れて久しい管理職者はそんな時代にどう活躍できるのでしょうか？

健康寿命は 72 歳とか。お金を沢山持っ
ていても体が思う様に動かないようでは最悪です。早めに上がって余生を楽しんだ者が勝ちですね。しかし実際にはどのくらいの人にそんな選択が出来るのでしょうか？今からでも現場に対する「当事者意識」を持って、見識や技量を磨いておく必要が有りそうです。

せき まさひろ
関 昌弘

(株) ホビーセンターカトー
営業部
お客様サービス担当

X 次の隔たり

「六次の隔たり」という言葉があります。人間誰もその知り合いの知り合いを 6 回辿ると、世界中の人に行き当たるのだとか。たった 6 回で世界中というのは何とも不思議な気もしますが、どんな人でも、その経糸と緯糸を辿れば、どこかで顔が広い人に行き当たり、そこから広がっていくのでしょうか。何となくネットワークビジネスを彷彿とさせます。

私の出身高校の同窓会組織の高齢化が進み、役目を担う人がなかなかいないとのことで、卒業年別の世話人を仰せつかってしまいました。とはいえ、私は顔が広い方ではないので、「どうしたものかな？」と思っている中でふと思い出したことが。高校は関係ない知人の職場の後輩と、それとはま

た別の知人の奥様が、それぞれ私と同じ高校なのだ聞いたことがあるのです。その二人ともに私は面識がなく、知り合いの知り合い。二次の隔たりです。これまでに X 次の隔たりを辿ったことはありませんが、二次くらいならば迎えられるかも知れません。またその先、三次や四次まで行くと、かなりの数の同窓生まで迎り着いたりして？知人それぞれ、次に会った時には話をしてみたいと思います。

そだ まさひろ
曾田 昌弘

製造業

「企業」の共感へ

企業のPR戦略において、変化を感じている。以前は、「プロダクトの露出」中心で、新商品の機能、価格、スペックをいかに魅力的に伝え、メディアに取り上げてもらうか。それがPRの中心でした。

しかし昨今、多くの企業が「コーポレートの露出」に力を入れ始めています。背景にあるのは、商品レベルでの差別化に限界を感じているからではないでしょうか。技術の成熟により、機能や品質だけで他社との違いを明確に打ち出すことは極めて難しくなりました。

生活者は今、「何を買うか」以上に「誰(どの企業)から買うか」を問い始めている。

企業が持つMVVP、社会への向き合い方、そして中の人々の熱意。そうした「企

業の良さ」や「人格」を伝え、深い共感と信頼を獲得することこそが、結果として選ばれる理由のひとつになっているのではないのでしょうか。

「愛される企業が選ばれる」時代へ。企業としての発信の内容が問われているのではないのでしょうか。

たかだ だいすけ
高田 大輔

ピルコム(株)
プロデュース局

「会話」と「対話」

今年には会社のビジョンと自組織のビジョンの浸透を通じて組織力の強化に挑み、試行錯誤を重ねました。そこで痛感したのが、「会話」と「対話」の違いです。会話は情報のやり取りに留まりがちですが、対話は相互理解による信頼関係を深め、主体性を引き出します。対話を通じてビジョンを「自分ごと」に変換できたとき、初めて具体的なアクションが生まれ、組織は力を得ます。

これはマーケティングにおける「お客様」とのコミュニケーションと共通点を感じます。一方的な発信ではなく、お客様の声を聴き「価値」を擦り合わせ、お互いの満足を創出することが、選ばれ続ける関係をつくるのです。私はMCEIを、業種・業界・肩書や組織の壁を越え、意図と価値をオー

ブンに語り合える「対話の場」だと実感しています。この場をさらに深く(本音・学びが交わる密度を)、大きく(関わる人とテーマの広がり)をしていきたいと思っています。

互いの立場を尊重しながら率直に提案し、協創を実践していく。組織の内外で対話を起点に、ビジョンを行動へ接続する。その積み重ねが、次の成長をつくると信じています。

たかつ しょうこ
高津 尚子

日本製紙クレシア(株)
常務取締役 マーケティング総合企画本部 本部長
MCEI 東京支部 理事長

100年企業の製品亀の子束子を使う

昨年『高峰秀子生誕100年』のイベントに参加すると、高峰秀子・松山善三夫妻の養女斎藤明美氏が講演で、高峰は亡くなる少し前まで、三度の食事をていねいに作り、後片付けでは亀の子束子（たわし）を使って、食器類をピカピカに磨いていたというエピソードが披露され、私の印象に残った。

この亀の子束子の本社は東京・北区にあり、ことし118年の老舗企業である。現在輸出も展開し、束子は創業以来手作りにこだわって職人の手で作られている。子どもの頃、家の台所にも必ず亀の子束子があり、1914（大正3）生まれの母がいつも使っていたことが蘇った。私はさっそく亀の子束子を求め使い始めると、使いやすく気に入っている。

ことしは昭和100年の節目で、昭和時代のトピッ

クが新聞紙上でにぎわっている。実は、私は近年中堅企業（非上場）の依頼で、数社の創業100年社史・記念誌や創業者伝の出版に取り組んできた。特に東京はこの100年間、1923年の関東大震災そして1945年第二次大戦の大空襲などで大打撃を受けた。けれども企業の経営者たちはそこからすぐ立ち上がって、焼けた工場跡にバラックを建て、残った機械を修理して事業を再開した。その後彼らは必死に事業を軌道にのせ、次の世代につなげてきた。

各社のhistoryの内容は異なるが、紆余曲折に富んでいる上に、事業を現在にまでつないできた企業生命の力強さはみごとである。

たかはし あきよ
高橋 明紀代

（有）メディアハウスエイアンドエス

日常にある「マーケティング」

今年初めて地元の町内会の役員に携わった。最初は「面倒だな」と思っていたけれど、いざ始めてみると、今まで知らなかったご近所さんとコミュニケーションが取れたり、このMCEIで培った業務スキル（？）が活かせたりして意外と楽しく参加している。一方で、居住者の高齢化による役員辞退や町内行事の参加者減少など、課題も多々ある。順番で周ってくる公園掃除なども、いつも決まった人しか集まらず各人悩んでいた。前任者も、回覧板やポスター掲示で掃除当番の告知をしていたのだが、今一つ人が集まらなかった。そこで今年は一工夫して、大きな文字と可愛いイラストを入れたチラシを貼ってみたところ、いつもの倍の人数が集まってくれた。効果バツグン！

町内活動と言えど「どうやったら人が集まってくれるか」を考えて行動したこれこそ「マーケティング」なのだ。仕事でも学校でも日常でも、何かを伝えたい相手がいればもうそれは「マーケティング」の第一歩なのだ。勉強しようと思うと難しく考えがちだが、私たちはすでに「マーケティング」を使っている。その「引き出し」をどれだけ増やせるか、それがMCEIが発信する役割でもあると思う。

たかはし あきこ
高橋 麻子

MCEI 東京支部 事務局

生成 AI と共創するプロモーション代理店の未来

プロモーション代理店にとって生成 AI はコピー案やビジュアルのラフ、動画構成のたたき台、インサイト候補の抽出などを高速かつ大量に行える存在であり、制作の初期工程や反復的な作業は大きく代替されていくことが予想されます。その一方で、完全な代替が難しい領域も残ります。例えば、クライアント企業の組織事情や社内意思決定プロセスを踏まえた落としどころの設計、社会情勢や炎上リスク、法規制を踏まえた「やる・やらない」の最終判断、対話を通じて顧客の本音や言語化されていない不安を読み解き企画・デザインすることなどです。AI は最適解らしき案を提示できますが、その選択に責任を持ち、ブランドや生活者の「よろこび」に対する影響を引き受けるのは我々の

役割だと思っています。今後 AI の浸透が加速的に進む中で、代理店は AI に任せられる作業を徹底的に委ねつつ、我々にしか担えない判断・編集・関係構築・責任の部分へリソースを集中することで、新たな価値を生み出していく必要があると感じています。

たけうち よしたか
竹内 仁孝

(株) 千修
営業本部 執行役員
MCEI 東京支部 理事

技術者からマーケターへ新たな挑戦

技術者として 25 年間、自動販売機のメカトロニクスやセンシング技術の開発に従事してきた私は、今年からマーケターとして新たな挑戦を始めました。マーケティング業務は、専門的な技術を追求してきたこれまでの業務とは大きく異なり、顧客心理や市場動向を理解することに苦労しました。

しかし、MCEI で異業種のマーケターの方々から顧客視点の重要性や市場洞察の手法を学び、多くの気づきを得ることができました。さらに、技術者として製品開発を深く理解していることが提案の説得力やチーム間の橋渡し役として役立っています。

今後は、デジタルマーケティングやデー

タ分析など新しいスキルを磨きつつ、異業種で得た知見を活かし、技術と市場ニーズを結び付けて商品価値の最大化を目指していきたいです。

たなか よしかず
田中 良和

富士電機(株)
食品流通事業本部 事業統括部
事業推進センター 新流通技術部
主任

話題化が生むブランド成長の仕組み

先日、ズボラさんでも簡単に整理ができる「ZUBORA SHIKIRI BAG」という、名の通り仕切り付きでポーチなしでも小物がばらつかないアイテムの情報解禁を行いました。すると、「ズボラがこんなにたくさんのポケットを使いこなせるわけがない」（もう少しマイルドに書いてくださっていました）という内容の引用投稿が、なんと1,260万インプレッションを記録。これまでも何度かSNSにて話題にしていたブランドでしたが、過去最大の反響でした。その後、Amazon・楽天ブックス共に「本の総合ランキング」で上位にランクイン。最初はネガティブな印象を少し受け落ち込みもしましたが、結果的にその投稿をきっかけに商品を知ってくださった

方々の需要に刺さり、無事にお手元へ届けることができました。話題にさせていただけることのありがたさを、心から実感した出来事でした。良いアイテムを作り、ブランディングに励むことはもちろんですが、「パスワード」を商品に取り入れることが、これほどまでに結果へ影響を与えるのだと改めて感じ、常に考え続けることの重要性を再認識しました。

でくち はるか
出口 花夏

(株) 宝島社
コンテンツ&プロダクツ局
BRILMY ディレクター

生産性向上へ、営業 DX の推進を通じて

日常の業務時間を、ヒトの判断や創造を伴いアウトプットの質を高める業務を「仕事」、委託可能な業務や仕事をするための付帯業務を「作業」。業務時間をこの2つに分類した時、いかに「作業」を減らして「仕事」を増やすか、もしくは「作業」をオフの時間に変換できるか…AI活用によって、仕事の質やライフタイムバランスを大きく変えることができる時期に来ていると思います。但しヒトとAIの役割を、自らの個性に合わせて定義付けできる人が、そのチャンスを得られるのだと思います。まずは触ってみて、見様見真似でプロンプトを入力してみて、情報を得たり、文章を要約したり、データを加工したり、考え方の壁打ちをしたり。AIを自らの考えに寄せつ

つ、自身との役割を分担し、その方が効率化を実感できたと同時に仕事の成果が出ていけば、また一歩営業DXが進んだと密かな喜びを得ます。組織としての営業DXは定着してなんぼ、道のりはまだまだ長い…

てらもと たかひろ
寺本 隆博

カゴメ(株)
営業本部営業推進部 部長
MCEI 東京支部 理事

市場の「二極化」で見た、私たちの役割

最近よく耳にする「K字型消費」、単なる統計上のデータではなく、購買・消費の現場で顕在化していることを肌で感じています。安さ・コストを追求する食品や日用品、高くても「心から納得できる価値」を求める製品に、生活者の選択がはっきりと分かれ始めています。このような現状は、非常に大きな転換点だと感じています。社会全体では、健康意識の高まりやエシカル消費が定着した一方で、タイパを重視するライフスタイルも加速しています。私たちの競合他社も、皮膚科学的な機能性や、洗練されたデザイン、タイパの良さなどの提案を強めています。情報が溢れる中、「自分にとって価値があるもの」を選ぶことが難しくなっている側面があることも事実で

す。この変化の中で私たちとしては、人や社会、自然環境の課題にいかに向き合い「真摯な解決策」を提供し続けられるか、生活者のニーズと企業としてのニーズが重なる独自価値、サービスおよび情報を生活者みなさまに提供し続けられるかが大切です。一つの社会的責任であると自認し、活動してまいります。

とみむら たつや
富村 達也

シャボン玉石けん（株）
マーケティング部

「知っている企業」から「選ばれる企業」へ

昨年の本稿では、曖昧なブランディングからの脱却と、PRデータによるブランド力の数値化について寄稿しました。今年は企業ブランドの視点を広げ、企業が直面している「評価軸の転換」について触れたいと思います。

かつて、企業の評判は「遵法性×業績×製品力」で測られていました。しかし、社会課題が複雑化する現在、その尺度は株式至上主義の脱却などの社会背景から「倫理性×社会価値×対話力」へと劇的にシフトしています。単に法を守り、良い製品で利益を上げるだけでは、もはやステーキホルダーから「選ばれる会社」にはなり得ません。

企業がどのような倫理観を持ち、どんな社会価値を生み出し、いかに誠実に対話で

きるか。製品の機能的価値を超えた、企業の「人格」そのものが問われる時代です。だからこそ、企業の本質的価値を伝え、共感を生み出すコーポレートブランディングが不可欠となっており、弊社にはその相談が増加しています。

本年は、この新しい評価軸を指針とし、可視化されたブランド力をテコに、社会との対話を深める活動に邁進していく所存です。

ながさわ みか
長沢 美香

ビルコム（株）
ステーキホルダーエンゲージメント局
ストラテジックプランニング局
局長

ネゴシエーションとコミュニケーション

ネゴシエーションという場では、如何に自分を相手より優位な場に置くことが出来るのが誰にとっても最重要な課題となる。通常のコミュニケーションがかなりの範囲で制限・制約される状況といえるのではないだろうか。25年以上前に「なぜどのチームも解決出来なかったか」と思い起こす授業（ゲーム）があったので、ここで簡単に紹介したい。

各5名編成の2チームに夫々に課題が与えられ両者で交渉を行う。課題は、世界に100個しか在庫が存在しない特殊なオレンジを取り合うというもの。両チームともに、100個全て入手しないと全員助かることが出来ないというシチュエーションが与えられた。2時間の交渉時間の中で、

5回程度の交渉の場が設けられ、交渉していない時間は各チームで作戦を練る。確か5組（合計10チーム）で競ったが、どの組も交渉が決裂し、誰も助からなかったという結果となった。

オチは、Aチームはオレンジの中身のみ、Bチームは皮のみ必要だった。どのチームも相手より全てのオレンジを奪取することに躍起となり、どこも必要な部位に言及することはなかった。

なかにし のぼる
中西 昇

富士電機（株）
食品流通事業本部 事業統括部
海外推進部 担当部長
MCEI 東京支部 理事

百人百語と言う名のコミュケツツール

『百人百語』という言葉は、多様性を象徴する表現として現代社会で実は広く認識されている様です。世間では、この言葉が個々の価値観や意見の違いを尊重する重要性を示していると考えられています。グローバル化や情報化が進む現代では、多様な意見や視点が交錯する状況が日常的に見られます。そのため、『百人百語』の考え方は、他者を理解し、受け入れる姿勢を育むための指針として注目されています。ですから、この百人百語という取り組み自体は、コミュニケーションツールにも繋がっているんだと感じた次第です。

一方で、この多様性がもたらす課題についても議論されています。意見の違いが対立を生み、共通の理解の対話や調整が求め

られる場面が増えています。『百人百語』の理念を実現するには、単に多様性を認めるだけでなく、異なる意見を調和させる努力が必要です。個人の意見も尊重しながらなので、異なる意見を調和させるのは実に難しい事です。『百人百語』は、現代社会での共存のあり方を問い直すテーマとして捉えられています。MCEIさんのこの取り組み、実は多様性を認めつつ、コミュニケーションツールとして使用されている事を改めて認識した次第です。

なかむら ともひろ
中村 知弘

カルビー（株）
コーポレートコミュニケーション本部
グループ広報部 お客様相談課

暮らしに寄り添うブランド戦略

『リンネル』は今年、創刊 15 周年を迎えました。

私たちはこれまで、「ページを開いた瞬間に、安らぎと小さな高揚感が生まれる誌面づくり」を大切に歩んできました。情報があふれる時代だからこそ、読者の心をそっとやわらげ、前へ進む力につながるコンテンツをお届けしたい——その思いが、常に活動の中心にあります。

その姿勢は紙媒体にとどまらず、ものづくりへも繋がっています。たとえば「ランドセルリュック」。長く愛用できる機能性と、子どもたちの気持ちが自然と明るくなるデザインを追求し、日常に寄り添うアイテムとして誕生しました。

さらに今年は、公式 Web サイトを大幅に

リニューアルし、誌面と連動した記事や動画などを通じて、「リンネル的な暮らし」をより多面的に発信できる場へと進化を遂げていきます。

これからのメディアは、読者の皆さまとともに「育つ」存在でありたい。

雑誌、Web、リアルイベント、そしてものづくり——。

そのすべてを通じて、“やさしさ”や“ぬくもり”という価値を一貫して届け続けること。

それこそが、私たちが目指す新たな価値創造のかたちであると考えています。

にしやま ちかこ
西山 千香子

(株) 宝島社

第 1 メディアビジネス局 局長

元祖「お客さま学」、水野勝弘さんを偲んで

「お客さま学」の生みの親、水野勝弘さんが今年 9 月 4 日、他界された。私にとって水野さんは、技法よりも「構え」を教えてくれた希有な存在だった。

水野さんが繰り返し語っていたのは、「マーケティングの本質は、目立って、好かれて、欲しがられること」という、極めてシンプルで厳しい原理。派手であることも、声が大きいくとも違う。顧客の記憶に残り、感情に触れ、行動を促す存在になること。その覚悟が問われているのだと教えられた。私は若い人たちに「マーケティングとは？」と訊かれた時に、上記に水口健次先生の名言と自分の知見を加えて、「すべてのコストの負担者であるお客さまに、目立って好かれて欲しがられて買って使って満足して推奨して頂くためのアノ手コノ手」と答えている。

もう一つ、強く印象に残っているのが「視座と視点の違い」だ。視点は物事の切り取り方だが、視座はどこに立って世界を見ているか。顧客の側に立つとは、単にデータを見る位置を変えることではなく、価値判断の基準そのものを顧客に預けることだと、水野さんは身をもって示していた。

理論と現場、分析と情緒、ビジネスと人間。そのあいだを自在に往復する姿勢こそ「水野流」の真髄。水野さんから学んだ「お客さまを見る目」を、これからも実務の中で問い続けていきたい。

水野さん、ありがとうございました。

にとぅ しょうへい
仁藤 正平

日本橋経済新聞 編集長

獣害日本

数年前郷里の実家を売却した。主原因は獣害だ。20数年前帰省中、居間の窓外を大きな犬が通ったのを見たと思ったのだが、実は犬ではなく猿であった。異変を感じた初めであった。その数年後、郷里の母から実家横の農道を猪が掘り返して大変な状況になっているとの連絡があり、急ぎ帰省した。実家に沿った幅2mほどの農道が10m近くにわたり40cmほどの深さに掘り起こされていた。猪のミミズ獲り行動であった。村の自治会長に連絡し、市の援助も得て修復工事が行われた。実家では敷地内への猪侵入を防ぐため急ぎ門扉を設置した。10数年前の秋に隣家の幼馴染が、我が家の畑の柿木に熊が登っているのを発見して、母に連絡してくれた。急ぎ帰省して

幼馴染に聞き取りをした。夜、変な音がするので懐中電灯で確認すると熊が柿木に登っていて驚き、翌朝母に報告してくれた由であった。早速、知人に依頼して畑にあった柿木10本を伐採してもらった。その後、母が施設へ入所し、月に一度実家管理に帰省していたが、翌年秋に実家敷地内の柿木の太い枝が折れているのを発見。熊の仕業と確信、遠距離での実家管理は不可能と判断して実家を村人に譲ることとした。現在の熊騒動の先駆けであった。

のなか のぶお
野中 信夫

野中経営事務所
代表

ありがとう大阪・関西万博

自分の身体で感じないと気が済まない性格の私は、通期パスを用意して大阪・関西万博に臨んだ。開幕日から最終日まで計23回通った。令和の今は、公式アプリや地図よりも、SNSグループや非公式マップが頼りになる時代。昭和の万博は中学生で自由に行けなかったが、今回は自分のスマホで情報を得ながら思う存分楽しんだ。

食イベント、知人企業の出展、友人の舞台出演、石磨きアート探しなど目的も多彩で、会場を東へ西へと歩き回った。丸一日滞在した日は少なかったが、毎回2万歩は軽く超えた。地図を見なくても会場の配置がわかる規模だし、海外観光客は少なく、地方都市・大阪の大きな公園で開かれた「地域密着型の祭典」という印象だった。来場

者の65%が近畿圏というのも納得できる。

半年間にわたり開催してくれたから近畿圏勢は、そりゃ〜はしゃいで当然。特に「大屋根リング」は圧巻で、友人たちにも「ここに上がるだけでも来る価値ある！」と勧めた。屋根の下では涼をとり、何より屋根の上を歩きながら会場全体を見渡せる造りは素晴らしかった。この万博は、「いのち輝く未来社会のデザイン」というテーマ通り、私の中でも確かに“いのち”が輝いた時間だった。関係者の皆さまに感謝したい。

はくい ゆうこ
伯井 裕子

主婦つとサーベイ

仮想と夢と AI と

数量化できない微妙な質感＝クオリア、物質である脳になぜ心というものが宿るのか、仮想の不思議さである。近代科学は「今、ここ」の現実の変化がもたらす因果律を明らかにしてきた。力は、必ず接触したものでどうしの間で働く近接作用であることが判っている。重力や電磁気力など、一見離れて見える現象も、必ず粒子と物質が接触して力が働く。この近代科学の大前提を「局所的因果律」と呼ぶ。これを前提とした科学は「今、ここ」の現実が変化する際の現象を法則として明らかにしてきた。既に過去のものや、はるか未来のものは「今、ここ」の現実に影響しない。近代以前、仮想の価値は高かった。資本主義は徹頭徹尾実際のな制度で、現実化されないものは洵

汰される。進化心理学と社会的ダーウィニズムの一連の中に我々も在る。とはいえ、時代は代わっても人の本姓はそう変わらない。物理的世界全体より広い仮想空間の中に我々人類は様々な文学、芸術、音楽を創り上げてきた。そして夢にも又固有な歴史があった。個人の夢が生活史と切り離せない歴史の層を造ってきた。古事記から今昔物語、日本中世の諸作品に至るまで、夢もまた一つの現実である。

AI は仮想することはできないし夢もみない。今、マーケティングはこの気づきの中に新しい可能性を探求すべきでは。

はしづめ ひとし
橋詰 仁

MCEI 大阪支部 顧問

予想外の組み合わせ

異業種とのコラボレーションによるブランドの拡散は、日本と同様ポーランド（駐在中）でも話題づくりに有効な手法である。最近は想定内の組み合わせでは注目を集める事がなかなか難しく、「予想外の組み合わせ」による意外性の創出で消費者の関心を集める事に取り組んでいる。弊社では、「チョコレートフレーバーの化粧品シリーズ&大手ドラッグで限定展開」「チョコレートをモチーフにした女性向けアパレルとのコラボ&自社のチョコレートミュージアムでのファッションショー開催」といった事例がある。ポイントは意外な組み合わせではあるが、ブランドと消費者のエンゲージメントが高まる、新たなターゲットの獲得が期待できる、といった様に狙いをしっ

かり定めた上で企画する必要がある。一方、モノとモノのコラボに限定・固執する必要はない。消費者の想像を超えた提案が求められ、インフルエンサーを巻き込んだ SNS での広がり、話題性の創出は必須である。「Wow !」と思わず消費者がつぶやきそうな企画を今後も開発して行きたい。水口創設理事長が提唱された「コト提案」「Wow マーケティング」は現在も、グローバルな視点でも威力充分である。

ふかつ つよし
深津 強

LOTTE Wedel
代表取締役プレジデント

薦屋重三郎に学ぶマーケティング

NHK 大河「べらぼう」主人公の薦屋重三郎（薦重）は、版元という肩書きだけでは語りきれない。浮世絵や黄表紙といった新しい表現を束ね、時代の空気を読み取り、才能を押し上げる“文化プロデューサー”として江戸の中心に立っていた。

とりわけ際立つのは、町人たちの気分をつかむ巧みさだ。吉原や日本橋に集う人々が何を面白がり、何を語りたがるのか。薦重はその感覚を肌でつかみ、編集し、形にして世へ放った。写楽のデビュー演出は、今で言えば洗練されたコンテンツ戦略そのものだ。

店は本を売るだけの場所ではなかった。戯作者や絵師、読者が自然に集い、情報が交わり、新しい文化が芽吹くサロンでもあった。人がつながるところに価値が生まれる——そんな「協創のマーケティング」を、薦重は江戸で実践していた

ことになる。

さらに見逃せないのが、時機を射抜く鋭さだ。祭礼や芝居の熱気が高まる瞬間に合わせて新作を繰り出し、SNS もない時代に口コミだけでヒットを連発した。情報を編集し、勢いに変える力は群を抜いていた。

時代は変わっても、「人は何に心躍らせ、何を語り合いたくなるのか」という本質は変わらない。薦重の仕事ぶりは、いまを生きる私たちへの静かなヒントでもある。日本橋の地で文化を育てた先達に学びつつ、日本橋経済新聞もまた人の心の動きに寄り添う存在でありたい。

ふじ しょう
藤 子葉

日本橋経済新聞
記者

効率化と生産性向上

今年度の最低賃金改定は、過去最も上昇率・額とも高くなりました。今回の改定に対応するためには、パート・アルバイトのみならず、社員の賃金改定をする必要があります。来年度以降の最低賃金改定は、継続的に社員の賃上げを伴うものになるため、業務効率を改善し、生産性を向上することが急務となっています。

最近では、賞与査定作業を止めて業績連動方式にすることで、査定にかかる業務時間を削減する動きも一部で出てきています。業種にもよりますが、全業種平均すると業務のタイプは知識や技術、経験を必要とする専門型業務が約 10%、いくつかの選択を経て業務を遂行する選択型と誰でも業務遂行ができる単純型が合わせて約

90% と言われます。この選択型・単純型業務を効率化し、余剰となった業務時間をいかに生産性向上につなげていくかが、ポイントになりそうです。

効率化と生産性向上が混同されるケースがありますが、効率化は「削減（－）」、生産性向上は「成果（＋）」の意味であり、よく理解した行動が求められます。

ふじい こうたろう
藤井 孝太郎

(株) サンキュードラッグ
経営企画室 室長

安心感を与える買い場へ

先日、大手ドラッグストアのバイヤーと商談した際、チルド洋菓子の品揃えを大胆に始めたところ、想定以上にお客様ニーズがあり、冷ケース（売場）あたりの売上アップにつながったと伺いました。

確かにドラッグストアで様々な食品を購入する機会が更に増えています。店内に並ぶ冷凍食品・アイスや日配品のみならず健康志向食品を含めて日常普段使いの品+αが充実しており、手頃な価格もあって、ついカゴの中に入れてしまいます。

ドラッグストアは「薬と日用品の店」から、「生活全般を支える場」へと進化しています。背景に時短ニーズや健康意識の高まり、そして物価上昇によるお客様の合理的な選択があります。さらに、アプリ運動の

クーポンやポイント施策が購買行動を後押しし、データドリブンな販促が進化中です。興味深いのは、こうした購買体験が「利便さ」だけでなく「安心感」を提供している点。健康や安全を意識した商品構成が、ブランドへの信頼を強化しています。業態の境界が曖昧になる中で、生活者の価値観に寄り添う体験設計こそ、既存の枠に捕らわれず「違った切り口」からのマーケティングのヒントになると考えました。

ふじさわ ひろや
藤澤 博弥

(株)ヤクルト本社
直販営業部

ビヨンド万博、おはよう未来。

2025年10月13日、158の国・地域が参加し、2557万人が来場した大阪・関西万博が閉幕した。事前の酷評とは裏腹に、多くの人に感動を与え、「いのち輝く未来社会」を体感する熱気に包まれた184日間だった。

私が携わった国際芸術祭は、大阪各地を舞台に開催され、万博内では13のパブリックアートを展開。彫刻家・富長敦也氏の《Love Stone Project》では、五大大陸の石を磨くワークショップに18日間で24ヵ国から7462人が参加した。印象的だったのは、フランスと大阪の中学生が翻訳アプリを使って「ポケモンは何が好き？」と語り合っていたこと。

万博を契機に、MCEI もジュネーブや台

北支部が来阪し、国際的な“交流の場”を実感することができ、大きなレガシーとなった。万博のレガシーには、パピリオンや建築物、科学技術、人材や人脈など多様な形があるが、やはり最大のレガシーは、そこに生まれた体験や出会い、そして感動である。

閉幕翌日の新聞には“おはよう未来”の文字で始まる広告が掲載された。そう、万博は続いていく。

ふじむら しげひろ
藤村 滋弘

BEYOND BORDERS
代表 / Producer

いい機会だ

よく行く上野から、中国人観光客の姿が消えた。大陸の人たちは、陸続きゆえに、侵し侵される歴史を生きてきた。ゆえに個人主義となり、安定をもたらしてくれる強い王を選ぶ。日本は海に囲まれ侵されることなく生きてきた。ゆえに「和」を一番大事にする。大陸の人たちは経営の最大の目的を「革新」とした。わたしは、日本で、37年、17社で、企業をお手伝いさせてもらってきたが、スキルも体制も一変させてしまう「革新」を一度もみたことがない。みてきたのは、「改善」と「縮小(リストラ)」。「和」の日本人には企業革新はできない。

日本人は、よりよいものへとPDCAを繰り返し「改善」し続ける。それが、世界

が真似できない強みになっている。でも、「革新」を容赦なく進める大陸の人たちとたたかっていくには、「新事業の追加」が要る。

日本人は、幕末や敗戦のように「外圧」があれば「革新」を起こす。「外圧」はすぐ近くにいる。異業種の人たち。集まって「当社」の課題を話し合えばよい。あるときから、日本は、大陸の人たちの理論と、中国に依存する国になってきた。いい機会だ。日本の強みを自覚し、「外圧」に接しながら、もっとすごい「改善」の国になろう。

ふたまた けいすけ
二俣 桂介

『会員プログラム変更』をきっかけに思ったこと

新しくお客さまになっていただくこと、ご愛顧いただいているお客さまに継続してご利用いただくことを良いバランスで両立することは大変難しい。単価が高い製品・サービスでは、継続いただくことが重要であるが、長期のユーザー重視に方向を切り替えたと考える(利用者側から見て)企業がここ数年で複数見られるようになった。単年度の購入実績ではなく、累積金額により会員ランク分けを行う方法もその一つと思う。

一方、比較検討をせずに手軽に購入するような最寄品において、購入機会がある毎に常に自社品を選択いただくことは、競合も多く大変難しい。お客様との共創などで一時的に話題になることはあっても、長期

的な取組における最寄り品での成功事例はまだ少ないように思う。

最寄り品において、お客様に継続的にご利用いただく為には、派手な取組以上に地道な日々の活動(品質改善、継続的コミュニケーション等)の積み重ねが重要だと改めて思う。ただこれは非常に時間がかかるため、同時に新しいお客様にご利用いただく取組も並行して実施することが必要であるが、費用増、イメージ分散リスクなどあり、取組のバランスが悩ましい。

ふなこし かずひろ
船越 一博

ハウスウェルネスフーズ(株)
取締役
MCEI 東京支部 理事

引き算の製品開発、足し算のストーリー

弊社は今年、創業以来初となる「化粧水」を発売した。半世紀以上、無添加石けんの製造販売を貫いてきた弊社が化粧水をつくるという挑戦は、「何を足すか」以上に、「どこまで足さないか」を決めるプロセスであった。化粧水は、成分や機能を語ろうと思えば、いくらでも語れる商品である。だからこそ私たちは、どこまでも引くことを選んだ。飽和する情報や過剰な美容法に囲まれ、自分の肌感覚を見失いがちな今、肌に潤いという本質をまっすぐ届け、肌本来の力を発揮させることが商品そのものの強力なメッセージになると確信したからである。

成分を引き算すればするほど、「それでも選ばれる理由」をマーケティングとして丁寧に用意する必要がある。なぜこの処方な

のか、なぜ1回使い切りなのか。その背景を整理し、生活者の不安や疑問に翻訳することは、商品開発とマーケティングの境界にある仕事である。

無添加は「何もない」商品ではない。引き算の裏側には、数えきれない判断と責任がある。成分を減らすほど、言葉とストーリーは足していく。その覚悟を持って、「引き算するほど、マーケティングは足し算になる」商品づくりに向き合い続けている。

ふるた もな
古田 萌奈

シャボン玉石けん（株）
営業本部マーケティング部
商品・広告開発課
リーダー

『歌』って本当に難しい・・・

お仕事のお話しでなくて恐縮ですが、たまたま申し込んだ「アマチュア・ボーカリスト発掘プログラム」に申し込んだところ、オーディションに通ってしまい、現在、日々ボイトレ（ボイストレーニング）に勤しんでいる毎日です。SNSに出てきた広告に釣られて申し込んで放っておいたところ、「オーディションを受けに来てください」との電話があり、受けたところ、「いい声してる」ということで受かってしまいました。ボイトレやオリジナル曲作曲でお金がかかるのですが、ボイトレも真剣にやってくれたり、TikTokでのバズらせ方の講習会があったりで、結構真面目なプログラムで、ボイトレ講習会で隣に座っていた15歳の女性が真剣に質問してたりと、かなり

真面目なプログラムでビックリしながら、真剣に取り組んでいるところです。年明け、オリジナル曲のレコーディングがあり、現在、ひとりでカラオケボックスに行き練習しているところですが、プロデュースも自分でやらなくては行かず、どうやって行くか悩んでいるところです。マーケティングに長けたMCEIの会員の皆様にもプロデュースお願いできればいいなあ、何て、考えている、今日この頃です。

ほんだ たけし
本田 健

カルビー（株）
企画統括本部 営業企画部
MCEI 東京支部 監事

「当たり前」に気付くこと

1月から仕事が変わり、海外のパートナーと向き合う時間が増えました。やりとりの中心はアジア各国の責任者や担当者ですが、みんなエネルギーで、とても刺激を受けています。

彼らに日本の事業や、日本で開発した製品について説明する機会が多くあります。バックグラウンドが異なる相手だからこそ、だと思ってしまうのですが、とても基本的な質問が返ってきます。

「それは、なぜやっているの？」

そう尋ねられ、答えながら自分でハッとする——そんな瞬間が何度もありました。自分でもよく理解していなかったり、理由が曖昧であったり。

その説明をしようとする、自分が「当

たり前」だと思っていたことが、決して当たり前ではないことに気付かされます。「当たり前」を見直すことは大事だと思う今日この頃です。

今回はたまたま海外との関わりで得た気付きですが、国内でも自分や自社についてよく知らない人と関わることで、「当たり前」を見つけることはできるかなと思います。そうした場の一つに MCEI もあると思っています。

まえだ たくや
前田 卓哉

ハーゲンダッツ ジャパン (株)
インターナショナル推進部長

ウェルビーイング元年

このタイトルの言葉は、MCEI からいただいた言葉です。それまでの私は「お客様第一主義」の考えしかなく、何が何でもお客様満足を優先することしかありませんでした。その為には、社員は犠牲になっても仕方がないと考えてやってきました。

しかし、「ウェルビーイング」を MCEI の活動で知ったとき、素直に過去の自分を否定することができました。【これまでではいけないぞ!!】【このままではいけないぞ!!】を強く感じました。そしてすぐにお客様よりも先にまずは自分の身近にいる仲間を最優先にしなければと感じました。この仲間の「心身ともに満たされた状態」があつてこそ、その先のお客様への満足以に繋がるということを意識しました。

恥ずかしい限りですが 2025 年、私の周りで 5 人の仲間が退職という道を選んでしまいました。特に若い世代の退職者を多く発生させてしまいました。希望をもって入社してくれたのに申し訳ない言葉しかありません。もっと早く、私が変わることができたら 5 人との別れは防げたのではと後悔するばかりです。ごめんなさい。私自身の人生の後半戦はウェルビーイングで進んでいきます。家族の為、仕事の仲間の為に…教えてくれた MCEI に感謝!

ますだ たかゆき
増田 隆行

全日本食品 (株)
IT マーケティング本部 部長
MCEI 東京支部 常務理事

中小企業の「平和と持続性」を支える現場力

社会はかつてない複合的な変化の中であり、不確実性を増している。デジタル化や人手不足、気候変動、価値観の多様化に加え、世界の不安定さが増し「平和と持続性」の重みを改めて感じている。企業のマーケティングも、社会と共に価値を創る視点が求められている。

中小企業の新事業プランを支援していると、限られた資源の中で創意工夫を重ね、ファンづくりや地域・環境への貢献、従業員の働き甲斐を育む経営者の姿に出会う。衰退する商店街と協働したサービス創出、避難所生活者からの声を生かし「臭い」を吸収する下着を開発した事例、経営者自ら育休を取得し男性社員の両立支援制度制定等——それらは規模こそ小さいが、“平和で

持続可能な社会”を支える経営理念の実践であり、社会共創の芽といえる。

大企業の「Woven City」や「地域循環型モデル」も目指す方向は同じだ。ただ、中小企業の、お客様の生活に寄り添いながら、即時修正を繰り返し、価値を磨いていく現場には、社会協創時代のマーケティングモデルの原型と言えるのではないだろうか。

理念から実装への転換期にある今、その橋渡しの一端を現場の支援を通じて少しずつ担っていければと願っている。

まつうら
松浦 なつひ

(株)会社業務研究所

代表取締役

経済産業省認定 経営革新等支援機関

リーダーを育てるのは国民

日本では政局の話題ばかりが続き、政策論議は給付金や減税、社会保障といった近視眼的なポピュリズムに終始している。世界のパワーバランスが大きく揺らぐ中で、日本社会には危機感が乏しい。被爆国としての世界平和や核拡散への姿勢、極東における地政学的リスクへの備えはどうなっているのか。一瞬で日常が奪われるような事態への議論が、ほとんど見えてこない。

日本の借金はGDP比240%を超え、一人当たりのGDPは世界の中で39位、世界大学ランキングでは東京大学ですら28位、国力の低下が著しい。

国力の低下を克服すれば冒頭に挙げた給付金や減税、社会保障といった課題も自ずと解決される。まだ日本には、優位技術や

ソフトパワーが残っている。今は国力回復のための「雌伏の時」と捉え、根本原因を浮き彫りにして長期的に取り組むときではないか。ときには、我慢と忍耐を強いるリーダーが必要だ。選ぶのは国民だ。

どんな親も、子や孫が可愛いと思う。にもかかわらず、なぜ「つけ」を将来に回す政策が支持されるのか。国民もマスコミも次世代のために耐えるべきことを議論し合い、迎合しないリーダーを育て上げる責任がある。

みぞろぎ けんいち
溝呂木 健一

平成国際大学

名誉教授

勢代交代

スポーツや文化の分野で、若手の台頭による活躍や進出が目覚ましいが、政治や経済の分野では世界レベルでこれが後れている。

適材適所と少数精鋭が望ましいのに、人材を耕す仕事軽んじられ、組織と上層部は現役スタッフの人の力量や人財力を見抜く努力と、日常の鍛錬を忘れている。過去の体験や経験本位の老兵は、年功だけでことをすすめることを自粛し、新しい時代のよき先輩として、若手からむしろ学ぶ姿勢を大切にして、バランスのとれた信頼される先輩として、若手をあと押しする責任を、むしろ誇りとする働きぶりに目覚めることが必要になる。

世代交代は年令ではない。自分の意見や考えに日常努力で磨きをかけ、謙虚に聞く耳といざという時に立ち上がる、行動派のリーダ

ーシップに前向きになることだ。スマホなどで指先での仕事でなく、若いからこそ体と頭を使った現場型の仕事に精を出すことだ。理屈だけ一人前でイザとなっても立ち上がらないのは全体力の足手まといになる。チームワークの大切さを考えると、周囲から人望のある人間的魅力も不可欠になる。人としての魅力がなければ人脈はできないし広がらない。

人材は量より質、学んで向上するハートを持った、組織に勢いをつける「勢代交代」にかかってくる。見つけて育てて抜擢する人事は経営の施策として優先すべき課題になる。

み た む ら か ず ひ こ
三田村 和彦

三田村和彦企画事務所

変わらない良さを、新しく伝えるために。

弊社は約半世紀「健康な体ときれいな水を守る。」という理念のもと、釜炊き職人が約一週間かけて作る「釜炊き製法」で肌にも自然にも優しい無添加石けんを作っています。広報の現場で直面していることは、この価値をいかに「今の言葉」で届けるかという課題です。日々変化する若年層のトレンドや感性に対し、私たちの良さをどう合致させていくか、常に最適解を求めています。

社内には製品への情熱や伝えたいエピソードという「原動力」が常に溢れています。しかし、それを新しいニュースとして社会に放ち続けるための「翻訳力」を、まだ自分の中で使いこなせていないと感じることが今の気づきです。最近の社会の変化

を見ても、一方的な発信ではない「納得感のある対話」が求められています。その中で、私たちの「熱」を損なわず届けるコミュニケーションの形を、今まさに模索しています。

私が考える価値創造とは、伝統を守るだけでなく、新しい視点で価値を再定義し、今の暮らしの選択肢に加えることです。この試行錯誤を自己成長に繋げ、次世代に健康な体ときれいな水を残せるよう、これからも実直に仕事に向き合っていきたいです。

みなみ あい
南 藍

シャボン玉石けん（株）
マーケティング部 広報課

“好き”が市場を動かす、自由が未来を拓く

マーケティングの現場では、数字がすべてを語るように見える。売上、シェア、ROI——確かに重要だ。しかし、数字では測れないものがある。それが「好き」だ。人は合理的な計算だけで動くわけではない。むしろ、好きという感情が、購買行動を決定づけることが多い。ブランドへの愛着、デザインへのときめき、ストーリーへの共感。それらは市場を動かす原動力になる。

ところが、組織の中でこの「好き」を語ることは、意外に難しい。数字で説明できないものは、議論の場で軽視されがちだ。だからこそ、私は「自由闊達さ」を求める。異なる視点を歓迎し、感情を認め、議論を楽しむ空気がなければ、好きは育

たない。自由闊達な場があって初めて、マーケティングの力になる。数字を超える“好き”を信じ、その芽を伸ばすために、私は自由闊達な文化をつくりたいと思う。

みやざわ あや
宮澤 史

理研ピタミン（株）

万博とマーケティング

EXPO2025 大阪・関西万博のPASONA 館前、キッチンカーで出会った「かるかつバーガー」。一口食べて、思わず目を見開いた。揚げ物なのに重くない。ふわりと香ばしく、噛むほどに旨みが広がり、体にずっと馴染んでいく。食後も胃もたれせず、心地よさだけが残った。まるで未来の食を先取りしたような感覚だ。

この「かるあげ」は、特許申請中の技術で作られたお米と大豆の生地「かるフィレ」を使用し、軽さと美味しさを両立させた新感覚の揚げ物。冷めても柔らかく、胃もたれしにくいのが特徴とのこと。

つまり、「かるかつバーガー」は、地域に眠っていた大豆と米という資源を、未来志向の食体験として再構築した、まさに“語る商品”。

驚いたのは、期間中に10万食以上が販売されたという事実。「誰もが安心して食べられる、やさしい揚げ物」という新しい価値が、多くの人に受け入れられた証だった。

マーケティングとは、数字の裏にある物語を伝えること。食べるという行為を通じて、地域の魅力や作り手の思いが自然と伝わってくる。その共感こそが、記憶に残る体験を生み、ブランドの力になる。

食の力、語る力、そして人の思いが交差する万博の場で「感動」し、マーケティングの本質に触れた気がした。

みやち まさのり
宮地 雅典

MCEI 東京支部

専務理事 兼 事務局長

医療・福祉の食を守るセントラルキッチン

病院や福祉・介護施設の「給食」が今、静かな崩壊の危機にあることをご存知だろうか。少子高齢化による深刻な人手不足により、施設ごとの厨房で毎日365日、手作りでの調理を続けることが物理的に不可能になりつつある。この危機を救うのが「セントラルキッチン（CK）」である。これは、地域やグループ内の病院や福祉施設の食事を一括調理する「大きな共同厨房」のことを指す。高度な衛生管理下で作られた食事を各施設へ配送することで、現場は「早朝からの調理」という重労働から解放され、「温めて盛り付ける」もしくは「再加熱カートにセットする」だけのシンプルな運営へと生まれ変わりを遂げる。CKの役割は、単なる合理化だけではなく、災害時でも食

事供給を止めない「ライフライン」としての機能に加え、調理の手間を省くことで、現場スタッフが患者様・ご利用者様への「食事介助」や「ケア」に注力する時間を創出すること。「作る」のは工場（CK）のプロに任せ、「食べる」支えは現場が行う。この分業こそが、超高齢社会日本の「食」を持続可能にする唯一の解であり、CKは水道や電気と同様、欠かすことのできない「社会インフラ」へと進化している。

みやのはな りょうすけ
宮野鼻 亮介

(株)生活デザイン研究所
代表取締役社長

Always be cool !

先日、通勤中に聴いていたPodcastで、仕事をうまくやる心得が語られていた。「何が起きててもカッとならず、大人の対応をする。動じず笑顔でやり抜くことが大事」と。

まさに、日頃から自分が心掛けていることだ。年齢を重ねて少し丸くなったとはいえ、元来短気な私。人から言われた言葉やメールにイラッとすることはある。そんなときの私の対処法は“6秒待つ”ではない。

まず、「ここで感情のまま返したら同じレベルになるぞ」と自分を諭す。次に、「嫌な人や嫌な言葉が私の心のご真ん中に鎮座していていいの？もったいない。早く追い出してみえ」と伝える。こうして、元凶となった言葉を反芻するのを強制的にやめる。

さらに、その後も悪口は言わない。口に

出すことで、また負の感情が蘇ってしまうからだ。

「Always be cool !」動じず、余裕を忘れず、笑顔でいたい。

みやはやし くみこ
宮林 久美子

理研ビタミン（株）
家庭用食品営業本部 営業推進部
開発営業チーム
リーダー

新旧のパラドックス

新旧は時間の概念と思いがちですが、実は角度を変えて見ると、スタイルの相違だと考えることも可能だと思うんですね。この場合のスタイルとは、生き方とか哲学とか思想と言うことになる訳です。つまり、新しいか古いかと言う軸ではなく、岩石のような固定したものなんですね。

21世紀における最大の価値は、この新旧を超えた現実が可視化される時代だと言う事です。今に至るまで、どの時代が一番好きな時代かと問えば、間違いなく多くの人々が、『いま』と反応すると予想します。その理由として挙げられるのが、全ての過去には様々な問題があるからです。しかし、『いま』には、問題のカケラは認識されても、写実されている訳じゃ無いと考えているか

ら、グラデーションのように、善し悪しの輪郭をもたない世界だから。

最近、絵描きのような世界に身を沈めて世の中、森羅万象を観察していると、面白い事に気がついてワクワクします。カメラで撮った作品と油絵とは明らかに異なる世界が表現されている。新旧が時間の概念とは明らかに異なると考えて見ると、人生なかなか面白いものだと思う次第。

むらかみ みのる
村上 実

就職活動から考える時代の変化と向き合い方

娘が来年社会に出る。社会人の先輩として就職活動期から何かしらアドバイスできればと思っていたが実際大したことは何も言えなかった。10年先、20年先まで見据えた時に社会がどうなっているかなどは予測不能な為、本人の好きに任せてしまった。アメリカのニュースを見ていると少し前まで人気の業種だったテック企業のプログラマーやMBA取得者などの花形人材の採用はガタ落ちで、入学した時には想像もしていない状況に直面していると思う。たった数年先が全く読めない環境で社会人をスタートする世代は本当に大変だと思う。とはいえマーケティングの世界で生きている身としては他人事ではなく常に感覚を持って物事に対峙したいが、この前 SNS で「前

しか見ていなかった世界」というタイトルの動画があり、要はスマホが無かった時代の映像だったが確かに電車でも街中でも下を向いている人はなく常に人と顔を向き合っている世界だった。時間は流れていて世界はあっという間に変わり、つい昔は良かったとか言いそうになるが改めてしっかり前を向いて新しいことにチャレンジし、変化に向き合う事にコミットしようと思う。

ももき ゆうじ
桃木 祐二

(株) ヒロモリ
プロモーション事業部 営業部
部長

Better than nothing

年のはじめにその年の目標や新年の誓いをたてる人は多いと思う。私もその一人である。体重を〇〇キロまで減らすなど達成すべき目標を立てる人もいれば、毎日10分間のエクササイズを行うといった行動目標を新年の誓いにする人もいるだろう。しかし、そうした新年の誓いが年末まで継続するという事は非常に希ではないだろうか。目標を達成するためには、そのための行動を継続することが必要。できればその行動を習慣化したい。

しかし、この習慣化がとても難しい。少し前に、TED Talk でクリスティーン・カーターという心理学者の動画を見た。彼女が推奨する方法は、「1分でもよいので毎日続ける」というものだ。1分でも実行する

ことは“Better than nothing”だと説く。この方法で自身もランニングを習慣化したという。私はこの動画を今年の10月にたまたま視聴し、なかなか続けられなかった行動に適用している。正直忘れてしまう日もあるが、2ヶ月以上なんとか継続している。26年はこの方法によって新年の誓いを1年通して継続したい。

もりくち たけし
守口 剛
早稲田大学

Success Share Loop !

このたび、2025年5月にMCEIに入会いたしましたカルネコ株式会社と申します。皆さま、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

弊社は2026年に創業10周年を迎えます。コロナ禍など厳しい事業環境を乗り越え、現在は次の10年を見据えた「第二創業期」に突入しております。新たな成長を目指すにあたり、私たちは「組織学習」を事業成長の基盤と位置づけ、成功体験を社内でも共有し、事業をスケールさせる人材育成・組織成長の価値創造モデルを模索しています。

実践を通じて、「知識の共有と蓄積」「フィードバックと改善」「学習を重視する文化づくり」の重要性を日々実感していま

す。個人の経験を組織の知へと昇華させるには、制度や仕組みの整備が不可欠です。現在は、社内勉強会やOJT、ナレッジマネジメントの導入などに取り組みながら、学びの習慣化に向けて試行錯誤を重ねています。

社会が急速に変化する今、私たちは「学び続ける組織」でありたいと考えています。MCEIへの入会を機に、外部との知の交流も加速させながら、社員のセミナー参加などを通じて価値創造の輪を広げていきたいと思っております。

もりやま かずき
森山 一輝
カルネコ（株）
執行役員

価値提供の正体。

現場ではクライアントのマーケティング施策を考え実装するパートナーとして、ターゲットとする方々が「わかる」から「動く」に変える設計を担っています。戦略を考える起点になるのはデータですが、毎回知ろうとするのは、数値の向こうにいるみなさんの温度感。レビューのニュアンスや、解約する瞬間など離脱の直前に漏れ聞こえてきそうなため息、問い合わせでせきを切ったように思いを伝える…これらはAIを活用し早期に離脱の前に起こる不満や不安を察知して、その理由が発生しないよう先回りしてリカバリすることが重要アクションです。業界でも良く話される、価値提供の正体は、付加価値性ももちろんありますが、本質的に「選ばない理由」と「で

きない事情」を前もって取り除くことだと考えています。華やかなキャンペーンも必要だけれども、日々お客様のやらない理由を取り除くために、仮説を静かに実装して検証することを、スピーディに回すことが大事ですね。

やまくち ゆうこ
山口 祐子

(株)オノフ
取締役 COO

アルゼンチンタンゴ

一昨年7月に妻から一年後メキシコカンクーンで開催されるアルゼンチンタンゴイベントに同行するようリクエスト。私は踊れないので昼間は観光に付き合い夜は部屋で映画でも観賞していたらとのこと。それではなんか淋しいなと思い一念発起。全くダンスの経験の無い72才が妻と踊れるようになれるかと若手実力派の先生にお願いしました。アルゼンチンタンゴは単なるステップではなく、会話です。リーダー(男性)が言葉を使わず提案し、フォロワー(女性)が応えて踊りを創ります。男性は最低三年かかると言われましたがメキシコまで一年で踊れるようにとお願いしました。ごちないながら何とかカンクーンで踊りました。とても達成感を感じ楽しい経験でし

た。今年74才、まだ習い始めて2年ですが毎週妻と踊ります。都内ではほぼ毎日どこかの会場でミロンガというアルゼンチンタンゴのダンスパーティーが開かれます。着飾った男女が集まり、踊りを創造します。ご興味が有ればお声かけください。日本橋に良いスタジオがあります。
<https://youtu.be/AqPMJ7NR3xk?si=VFAlYXwbPRKQpF98AqPMJ7NR3xk?si=VFAlYXwbPRKQpF98>

やまだ まさひろ
山田 政博

元 JTB 社員

仮説検証実践力

マーケティングは、社会の将来に対し自らの意志で働き掛ける。こうなったら良いな、これが出来たら喜んでもらえるな、という仮説に基づく。成功するためには、自分の仮説が正しそうか？検証が必要になる。

ネット社会の現代では、自分の立てた仮説に関連する情報にアクセスし、その情報をまとめて何が言えそうか？を得るコトは汗をかかずに出来るようになりました。

マーケティングは新しい価値を生み出す活動です。過去の他人が残した情報だけに頼るのでは、高い成功確率は望めません。自ら現場に入り確認する。さらには、最小規模でやってみて、結果を確認する、という実践力が求められています。私は

新しいサービスの開発では、先行ユーザーとの共創を重視しています。アイデア（仮説）に興味を持っていただける先行クライアントをまず1社見つけます。そのクライアントと協働でアイデアを磨かせていただき、有効性を確認させていただきます。変化の激しい現代の marketer は、こういった仮説を自ら検証しに行くという実践力が求められる時代になった、ことを強く感じています。

やまなか まさひろ
山中 正彦

(株) KSP コンサルティング
代表

「恐竜時代のかおり」が結んだ未来

日用品メーカーから「ウェルネス・カンパニー」への変革を目指すエステーは、大阪・関西万博に参画しました。期間中、協業した PASONA パピリオンと関西パピリオン福井県ゾーンにて、新たな体験を得ることができました。特に、福井県ゾーンでの「恐竜時代のかおり」プロジェクトでは、福井県立恐竜博物館と協力し、1.2 億年前の太古の世界を「かおり」で再現。嗅覚が記憶や感情に直結する力、そして「かおり」の持つ計り知れないウェルネスの可能性を深く確信しました。PASONA パピリオンでの「Wonder Earth 土のかおり演出」への協力も含め、万博で得られた外部との共創体験は、その後の事業の核となっています。単なる「モノ」を売るのではなく、「か

おり」をソリューションとして提供し、人々の心身の健康と生活の質の向上に貢献するという我々の理念は、この万博で確固たるものになりました。「共創こそが新しい価値を産み出す近道」という確かな手応えを胸に、この暑い夏の万博での経験は、「ウェルネス・カンパニー」への変革を力強く後押しする、かけがえのない記憶の道標となりました。今後も「かおり」を羅針盤に、未来志向の挑戦を続けていきます。

やまもと かずなり
山本 一成

エステー (株)
ウェルネス事業本部
取締役兼執行役

スチールの素材は何？

缶コーヒーや缶詰、スプレー缶で古くからお馴染みのスチール缶。リサイクル率が長きにわたり90%以上（2024年は94.4%）となるなど「リサイクルの優等生」と言われる環境にやさしい容器ですが、ペットボトルや紙容器、プラスチック容器等の容器の多様化により、近年数量が減少傾向にあります。先日、18～35歳までの「平成世代」に対してスチールに関するアンケート調査を実施したところ、スチールの原料を「鉄」と回答できたのは全体の40%（中にはアルミと答える方も）。スチールのリサイクル率を「90%以上」と回答した方は全体の7%となりました。

市場で見る機会が減少しているため、ある程度は覚悟しておりましたが、ここまで

認知が低いとは。スチール製品を取り扱う者として、そしてスチール缶に親しみのある昭和世代の自分としては非常に衝撃的な結果となりましたが、これが現実です。スチール製品を取り扱う者として、持続可能な社会の実現に向け、スチールの持つ特性・環境性能を一人でも多くの方に正しく認知いただけるよう、PR活動含め取り組みを進めていきます。

やまもと たつへい
山本 達平

大和製罐（株）
マーケティング部
部長

「社会の変化・兆候」をどう捉えるか

社会の変化や兆候を捉えることは、マーケティング部にとって最も重要な役割である。物価高や働き方の変化、単身・共働き世帯の増加、健康志向、AI・キャッシュレスなどの技術進化といった外部環境は、日々の購買行動を大きく変えている。こうしたマクロの変化を前提に、生活者の本音である「手間はかけたくないが健康でいたい」「節約しつつ、自分の楽しみは維持したい」といった価値観の揺れを丁寧に読み取ることが求められる。

また、購買データやSNSトレンド、現場の声から見えてくる“小さな変化”こそ、将来の大きなトレンドの兆しである。そして得られた兆候を、具体的な施策へ落とし込むことが重要である。（MCEI で培った

知識、経験を活用していきたい！）変化を捉え、解釈し、企画へ変換し、売場へ実装する。この一連のプロセスを先手で回すことが、マーケティング部が組織にもたらす最大の価値であり、我々の課題でもある。我々の使命である「加盟店の灯を永久に灯し続ける事」が国民経済の発展に寄与すると信じ行動していきたい。

よこた かつのり
横田 克則

全日本食品（株）
IT・マーケティング本部

チョコレートが食べられる幸せ

ロッテはガムから始まった会社ですが、今ではチョコレート製品が売上の大部分を占めています。そしてプレミアムガーナシリーズの誕生によってチョコレート・カテゴリーは更に勢いづいています！

その一方でチョコレート製造に欠かせないカカオ豆の価格は高騰しており、去年比で約3倍に跳ね上がっています。弊社としてはかなり厳しい状況で、利益が圧迫されています。そこで主なカカオ豆の供給元であるガーナ共和国にカカオの苗木を植えたり、現地の子供達に教育支援を行ったりと、社会基盤の強化する事でカカオ豆の供給ラインを維持しようとしています。

最近では高級チョコレート製品を製造している DariK というグループ会社経由で

インドネシアからもカカオ豆を仕入れていますが、ガーナ産のものとは品質が異なり、十分な量も確保できないため、供給面における解決策にはなりません。供給不足の状況はしばらく続きそうですが、我々が美味しいチョコレートを食べられるのはアフリカで働く農家の方々と偉大な自然の力だと改めて感じています。

よしおが
吉岡 セバスチャン

(株) ロッテ

進化する AI とこれから

小学校2年生の孫がタブレット端末でチャット GPT を使って様々な処理を器用にやっている姿を目の当たりにした。なんでも学校の授業で先生と一緒に使っているらしい。ビジネス局面でも AI 社長によるコミュニケーション利用、AI 役員による経営会議への参画、など様々な活用が出現してきた。AI ボイスレコーダーを通じて会議や講演などの録音からあっという間に議事録の作成や講演の文字起こしが可能であり、その便利さから利用が拡大している。AI 先進国アメリカのサンフランシスコでは、ロボタクシーによる自動運転で大きな経済効果を生んでいる。

AI は、あらゆる局面で効率化、省力化に貢献していこう。人間の仕事や行動

に大きな影響を与えることは避けられない。では、AI が当たり前の社会で人間はどのように行動していくべきなのか？人間ならではの情緒や感情を活かすとか、クリエイティブ力をより磨くとか、とよく言われているが、とにかく自分の立ち位置を常に確認しながら AI を利活用していく態度が重要だと思う。

AI の進展はすさまじい勢いで進んでいる。人間の知能を超える日も近いと言われていたが、その危険性も指摘され議論が活発になっている。これからも注視していきたい。

わかばやし けんぞう
若林 健三

MCEI 東京支部 ライフメンバー

あ と が き

通算43号目の「百人百語 2026」をお届けいたします。今年も多くの方々からのご寄稿で無事に発刊することが出来ました。厚く御礼申し上げます。

MCEI では「社会課題をビジネスで解決」をテーマにした定例研究会を昨年に引き続き開催してきました。その中で最も多く取り上げたのは「AI」そして「ウェルビーイング」。

AI の技術革新スピードはすさまじく、去年の今頃とは比べ物にならないほど進化しました。百人百語のご寄稿でも AI を取り上げたものが圧倒的に増えて、仕事や生活の一部になってきているのだと感じております。マーケティング分野での AI 活用は、どの企業も絶賛進行中であると思いますので、成果を上げた会員の皆様には来年ぜひ、MCEI の場で発表していただけますと幸いです。

ウェルビーイングについては、今年は主に「社員が活躍できる環境づくり」をテーマに取り上げて来ましたが、今後はもっと広い分野、様々な角度から「ウェルビーイング」を捉えていきたいと考えております。

その他にも現代社会の多種多様な問題に対して、業種・業態を超えた「協創」で自由に議論し、智恵を出し合い、それを実践できる場として「MCEI」を選んでいただけるよう、これからも歩みを止めずに進んでまいります。

2025 年、MCEI に携わっていただいた皆様、本当にありがとうございます。
来る年が皆様にとって素晴らしい一年になりますよう、心より願っております。

2025 年 12 月 25 日
特定非営利活動法人 MCEI

百人百語 2026

発 行 日：2025 年 12 月 25 日
発 行 行：特定非営利活動法人 MCEI (エムシーイーアイ)
東京支部 〒103-0023
東京都中央区日本橋本町 3-10-3 丸宗ビル 4 階
TEL 03-6661-1013 / FAX 03-6661-1012
WEB <https://www.mceitokyo.org>
大阪支部 〒600-8108
京都市下京区五条通新町西入西鋸屋町 25 番地つくるビル
(株) ISSO 内
TEL 075-352-1661
WEB <http://www.mcei-osk.gr.jp/>

編集担当・企画・運営：特定非営利活動法人 MCEI 事務局
レイアウト・印刷：(株)文洋社

いま、一番知りたいテーマについて
いま、一番議論したい人たちと議論できる
マーケティングを学ぶ人々に
広く門戸を開放した組織 それが“MCEI”



Marketing
Communications
Executives
International

TOKYO / OSAKA

MCEI is people, MCEI is education, MCEI is information,
MCEI is recognition, MCEI is professionalism

MCEIとは

MCEI (Marketing Communications Executives International) は、マーケティングを学ぶ国内外の人々を支援する事業を行い、広く門戸を開放し、生涯学習教育に寄与し、人々の豊かな暮らしを実現することを目的とする組織です。スイスのジュネーブに国際本部があり、世界各地の支部がマーケティングを通じて交流しています。

東京支部は1969年の設立以来、業種・業界を越えた多様な領域のマーケティング実務家が集まり、相互に触発し合いながら「出会い」や「学び」「協創」「実践」の場を提供しています。

MCEIの歴史

MCEIの源は、1954年ニューヨークでセールスプロモーションの実務家が集まり、まだ体系化されていなかったノウハウの交流を始めた組織「SPEA (Sales Promotion Executives Association)」に端を発します。日本では渡米研修した故水口健次氏(東京支部創設理事長)がSPEAでのマーケター同士の交流に大きな感銘を受けて1969年に東京支部を設立。1972年には大阪支部を設立しました。以来マーケティング研究団体として会員のボランティアにより運営されてきました。

毎月の研究会開催、機関誌発行やマーケティング塾(ビジネススクール)の企画運営、会員による提言集「百人百語」の発行や国際・アジア大会の開催・参加など幅広い活動を行い、マーケターの養成、国際交流に努めてきました。

2001年のNPO法人設立後も、会員同士がともに智恵を寄せ合う「協創」の精神で、社会課題の解決に向けた新価値創造のプラットフォームとして活動を続けています。