

「21 世紀マーケティング革新への提言」レポート

2001 年 5 月

社団法人 日本マーケティング協会

【マーケティング・イノベーション 21】MI21 プロジェクト委員会

目 次

< はじめに >

.「マーケティング・イノベーション21」の目的

.日本企業を取り巻く環境変化

.調査計画の概要

.調査分析からの提言

< 21世紀型マーケティング像～核となる3つのキーワード～ >

1. アンビション

2. スピード

3. 顧客満足

はじめに

90年代の産業界はこれまで経験したことのない未曾有の環境下に置かれた。バブル崩壊後、新世紀を迎えても、なお閉塞感を抱き立ち止まっているようにも見える。これは、従来の環境に適応してきた社会システムが機能不全に陥り、変革の方向性が見えないからかもしれない。さらに今日、グローバル化、ITの進展、新ビジネスの台頭などにより、競争概念、市場の捉え方は大きく変化してきている。マーケティングのあり方も、環境の変化に合わせて進化していく必要があり、改めて考える時期に来ている。

日本マーケティング協会では、このような問題認識のもとに「21世紀マーケティングのめざすべき方向性を探る研究プロジェクト」【マーケティング・イノベーション 21】(略称:MI21)を企画した。本プロジェクトは経営者(社長)を対象に調査[経営課題に関する経営者意識調査]を行い、市場環境認識、経営課題への取組み、マーケティングの位置付けと期待などに関する生の声を得て、その結果をベースに産・学界の有識者による分析を経て、この度「21世紀マーケティング革新への提言」レポートとしてまとめた。これを広く情報発信してマーケティング界に役立てたいと考える。本レポートは提言編であるが、別冊の調査レポート編も合わせて、21世紀の経営を考える一助にいただければ幸いです。

最後に本調査に多忙の中でご協力いただきました経営者の方々に感謝の意を表します。

2001年5月吉日

社団法人
会 長
理事長
MI21プロジェクト委員会代表

日本マーケティング協会
鳥 井 道 夫
宇 野 政 雄
嶋 口 充 輝

MI2 1 プロジェクト委員会メンバー

慶應義塾大学大学院	経営管理研究科 教授	嶋口 充輝(代表)
神戸大学大学院	経営学部 教授	石井 淳蔵
明治学院大学	経済学部 教授	上原 征彦
早稲田大学	商学部 教授	恩蔵 直人
東京大学	経済学部 教授	片平 秀貴
一橋大学大学院	国際企業戦略科 教授	竹内 弘高
サントリー(株)	常務取締役 経営企画本部長	青山 繁弘
NTTコミュニケーションズ(株)	取締役経営企画部長・ヒューマンリソース部長	網谷 駿介
(株)ホストン・コンサルティング・グループ	日本代表	内田 和成
味の素ファルマ(株)	経営企画本部部長	梅田 悦史
(株)電通	P & D局広告環境研究部長	岡本 慶一
日本電気(株)	宣伝部長	定森 悠
日本放送協会	理事 視聴者総局副総局長営業局長	芳賀 讓
凸版印刷(株)	経営企画本部グループ戦略部部長	広村 俊悟

「マーケティング・イノベーション21」の目的

「マーケティング・イノベーション21」の目的は冒頭にも述べたが、第一に、極めて激しい企業環境変化の中で、日々現場で切磋琢磨されている企業トップの声から、21世紀型マーケティングの姿を探ろうということであり、第二に、その結果から浮かび上がった新しいマーケティング像を解釈して提言を行うことである。

日本企業を取り巻く環境変化

企業を取り巻く環境変化の主なものを挙げると、以下のようなポイントに整理される。

- 市場のグローバル化: 市場の世界的一体化が進み、その市場の獲得のために世界中の企業が互いに競争するようになった。日本企業は、外国企業との競争に直面して、国内市場における競争優位の源泉とは異なる優位性を求められている。また、合併・買収や企業提携などが頻繁に起こり、企業グループ間競争に発展している産業も多い。
- 情報技術の進展: インターネットを中心とする情報技術の急速な進歩は、ビジネスの世界にも様々な影響を与えている。電子商取引をベースにした新しいビジネスモデルが誕生したり、顧客の購買履歴のマイニングによりワン・トゥ・ワン対応が可能になったり、また、ビジネス・メソッド特許が数多く生まれ、従来と違う新しい競争優位が構築されつつある。
- 経済のサービス化: 財の消費からサービスの消費へのトレンドは確実に進んでいる。家計支出に占めるサービスの割合は、1975年の28.3%から1980年に32.7%、1985年34.8%、1990年37%、1999年は40.9%と着実に増加している。(総務庁統計局家計調査)
- 環境問題への対応: 地球温暖化やゴミ問題など環境による制約が更に進展している。これらのトレンドを制約ではなく機会と捉え、成長している企業が生まれている。
- 低成長時代: 90年代の低成長は、バブル経済の崩壊の影響が強いが、その根底には高度経済成長から低成長時代への構造的変化があったと捉えられる。低成長が長期化するという前提での企業戦略が求められている。
- 上記の環境変化に伴って、ビジネスの世界における主役の新旧交替が進みつつある。マイクロソフトやインテル、ヤフー、AOL、日本ではアスクルや松井証券、楽天市場などがビジネス誌で頻繁に取り上げられている。これら現象の意味するのは、最適な「成長のしくみ」が変化していることであり、まさに20世紀型マーケティングから21世紀型マーケティングへの転換が迫られているといえる。

調査計画の概要

調査概要

調査方法

郵送調査

タイトル	経営課題に関する経営者意識調査
調査対象	企業の経営者トップ(社長)
発送数	2,443社

JMA会員	596社
JMA非会員	1847社
東証1部	1,258
東証2部	545
非上場	27
マザーズ	10
ナスダック	5
不明	2

回収数

390社

JMA会員	160社
JMA非会員	230社

プロフィールは
次頁参照

東証1部	171
東証2部	51
マザーズ	2
不明	6

スケジュール

調査票発送	2000年7月25日
リマインド	2000年8月18日
*特定企業にのみ	
カットオフ	2000年8月28日
集計	2000年8月29日～9月1日
DTP	2000年9月4日～9月6日
第1回報告	2000年9月7日

a. 企業プロフィール

業種

「業種」から再カテゴリー

	全体
1 製造計	52.3
2 建築・土木	7.4
3 食品・飲料	7.2
4 機械・機器	10.5
5 金属・ガラス	3.6
6 医療・化粧品	3.6
7 家電・OA機器	2.8
8 その他製造	17.2
9 サービス計	47.2
10 金融・保険・不動産	5.9
11 卸・小売・飲食	9.2
12 運輸・通信	3.8
13 放送・出版	6.7
14 広告・情報サービス	17.4
15 その他サービス	3.1

従業員数（正社員数）

	全体	製造業	サービス業
1 30人以下	4.6	0.5	9.2
2 31～100人	7.9	2.9	13.6
3 101～300人	15.4	5.9	26.1
4 301～1000人	30	37.7	21.7
5 1001～5000人	34.4	45.1	22.8
6 5001～1万人	4.9	5.4	4.3
7 1万人以上	2.3	2.5	2.2

主力事業分野の地位（売上高シェア）

	全体	製造業	サービス業
1 1位	25.6	34.3	16.3
2 2位	16.4	22.1	10.3
3 3位	9.0	7.8	10.3
4 4位	6.7	5.9	7.6
5 5位以下	36.2	26.5	47.3

年商

	全体	製造業	サービス業
1 25億円未満	8.2	1.0	16.3
2 50億円未満	3.8	1.0	7.1
3 100億円未満	7.4	3.9	11.4
4 500億円未満	33.8	38.7	28.8
5 1000億円未満	17.9	23.0	12.5
6 2000億円未満	12.6	16.7	8.2
7 5000億円未満	8.7	8.8	8.7
8 5000億円以上	5.9	6.4	5.4

JMA/非会員

JMAリストから

	全体	製造業	サービス業
1 JMA会員	41.0	21.6	63.0
2 東証1部	43.8	59.3	27.2
3 東証2部	13.1	17.6	8.2

*JMA会員社は上場会社であってもJMA会員を優先

社歴

	全体	製造業	サービス業
1 5年以内	1.3	0.5	2.2
2 6～10年	2.8	-	6.0
3 11～30年	15.4	3.4	28.8
4 31～50年	30.3	24.0	37.5
5 51～100年	40.5	61.8	17.4
6 101年以上	9.2	10.3	8.2

b. 社長プロフィール

社長の年齢

自由回答で記入 下記の通り区分

		全体	製造業	サービス業
1	～ 49才	6.9	5.4	8.7
2	50～ 59才	32.6	33.8	31.5
3	┌ 50～ 54才	11.0	8.8	13.6
4	└ 55～ 59才	21.5	25.0	17.9
5	60～ 69才	57.4	59.3	54.9
6	┌ 60～ 64才	35.6	38.2	32.6
7	└ 65～ 69才	21.8	21.1	22.3
8	70才～	3.1	1.5	4.9

社長在任年数

自由回答で記入 下記の通り区分

		全体	製造業	サービス業
1	1年	23.1	26.0	20.1
2	2年	14.9	14.2	15.8
3	3～ 4年	20.3	22.1	17.9
4	5～ 6年	10.5	10.8	10.3
5	7～ 10年	14.6	10.3	19.0
6	11年～	16.4	16.7	16.3

経験部門

		全体	製造業	サービス業
1	総務・広報	22.1	17.6	27.2
2	人事・教育	27.2	24.5	29.9
3	財務・会計	23.8	24	23.9
4	営業・販売	69.5	69.1	69.6
5	広告宣伝	15.9	11.3	20.7
6	仕入れ・調達	17.7	20.1	15.2
7	生産・製造	30.3	44.1	15.2
8	研究開発	24.6	31.4	17.4
9	マーケティング	31.3	30.4	32.1
10	経営企画	52.8	58.3	46.7
11	海外	26.7	33.8	18.5

c. 業績プロフィール

3年前と現在の営業利益比較：

3年前の営業利益を100とした場合の
最新の営業利益額の伸びを下記のように
3つに区分した。構成比は以下の通り。

		区分	(%)
1	マイナス	~99	37.2
2	低ポイント	100~149	33.8
3	高ポイント	150~	23.6

3年間の平均営業利益率：

売上高に占める営業利益の割合
の過去3年間の平均を下記のように
3つに区分した。構成比は以下の通り。

		区分	(%)
1	低利益率	~3	35.8974359
2	中利益率	4~9	36.9
3	高利益率	10~	20.5

.調査分析からの提言

< 21世紀型マーケティング像～核となる3つのキーワード～ >

- ・ 930社の経営トップからのアンケート分析結果から、21世紀型マーケティング像に本質的なキーワードとして次ぎの3つが浮かび上がる。それは「アンビション」、「スピード」、「顧客満足」である。
- ・ 21世紀型のマーケティングは、かつてのように経営課題の中心に市場シェアの拡大をおき、そのための政策に慎重に時間をかけて計画し、社内のコンセンサスを固め、営業努力(旧来型)によって斬新的に進めるものと大きくことなる。
- ・ 21世紀型マーケティングとは、「大きなアンビションのもと、経営課題の中心に常に顧客(満足)をおき、そのた政策をスピーディーに計画・実行するプロセス」ということになるだろう。

1. アンビション

高収益企業と低収益企業とを分ける要素の一つは、経営政策への積極性のようである。高収益企業は、自社を取り巻くさまざまな経営課題に果敢に取り組んでいるのに対し、低収益企業の取り組み方は、非常に消極的である。また、高収益企業ほど、長期的視野を持ち、未来志向で、研究開発などの将来へ向けた投資に重きを置いている。更に、経営ビジョンの推進力こそが経営幹部に求められている資質であると考えている企業は利益率が良い。

【解釈】短期的な課題にとらわれずに、長期的な視野を持ち、その設定した方向に向かって、積極的に取り組んでいくアンビシャスな企業が 21 世紀にも成長していくと考えられる。

a.今日の経営課題への取組み - 「本格的に取り組んでいる」割合 - :高プロフィット企業は、マイナス・プロフィット企業に比べ、本格的に取り組んでいる経営課題の項目が多く(13項目の内10項目)、積極的に今日の課題に取り組んでいるといえる。利益率の高低で見てもこの傾向はほぼ同様と言える。

今日の経営課題への取組み
- 「本格的に取り組んでいる」割合 -

(%)

	全 体 (n=369)			製 造 業 (n=196)			サ-ビ-ス業 (n=173)		
	プロフィット			プロフィット			プロフィット		
	高 (92)	低 (132)	マイナス (145)	高 (57)	低 (59)	マイナス (80)	高 (35)	低 (73)	マイナス (65)
顧客満足向上策の実践	47	36	44	40	37	41	57	36	48
情報システムを活用した 営業・販売支援	41	44	32	39	46	28	46	43	37
環境対応を意図 した商品の開発	36	27	32	42	46	39	26	12	25
新商品開発における インターネット活用	25	29	23	12	20	15	46	36	32
顧客の要望にあった 商品の開発	28	21	26	19	20	24	43	21	28
危機管理体制作り	21	24	23	26	31	23	11	19	25
異業種との提携・ プロジェクトへの参画	20	17	12	19	15	10	20	19	14
高齢化社会に対応 した商品の開発	16	14	12	19	22	10	11	8	15
ストックオプション の採用	17	16	9	19	22	10	14	11	8
電子商取引に よる商品販売	15	13	6	7	14	5	29	12	6
定年延長,再雇用 制度などの導入	10	11	11	11	12	14	9	10	8
広告効果・販促効果 測定システムの活用	5	11	7	2	5	4	11	16	11
ブランド管理専門 の組織づくり	10	9	7	11	9	3	9	10	12

今日的経営課題への取組み
- 「本格的に取組んでいる」割合 -

(%)

	全体 (n=364)			製造業 (n=194)			サービス業 (n=170)		
	利益率			利益率			利益率		
	高 n= (80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
顧客満足向上策の実践	49	38	44	46	39	39	50	37	51
情報システムを活用した 営業・販売支援	41	36	41	42	37	35	41	35	51
環境対応を意図 した商品の開発	21	31	38	23	43	47	20	15	22
新商品開発における インターネット活用	34	20	26	27	10	17	37	32	41
顧客の要望にあった 商品の開発	34	19	26	31	17	24	35	23	29
危機管理体制作り	18	24	24	15	25	28	19	22	18
異業種との提携・ プロジェクトへの参画	21	11	16	15	11	16	24	11	18
高齢化社会に対応 した商品の開発	16	11	15	23	17	14	13	5	18
ストックオプション 制の採用	20	18	6	27	27	5	17	8	8
電子商取引に よる商品販売	20	9	6	19	5	7	20	14	6
定年延長、再雇用 制度などの導入	13	12	9	12	15	10	13	8	6
広告効果・販促効果 測定システムの活用	11	6	9	8	5	1	13	8	24
ブランド管理専門 の組織づくり	13	8	7	19	5	5	9	11	12

*不明は除く

b.重視するマネジメント領域：高プロフィット企業は、「人事・教育」(人的投資)や海外(市場拡大)「研究開発」(新製品開発投資など)の比率が高いのに対し、マイナス・プロフィット企業は、「財務・会計」、「営業・販売」などの短期的課題を重視しているといえる。

重視するマネジメント領域 < 1~3位 >

(%)

現在	全体 (n=369)			製造業 (n=196)			サービス業 (n=173)		
	プロフィット			プロフィット			プロフィット		
	高 n= (92)	低 (132)	マイナス (145)	高 (57)	低 (59)	マイナス (80)	高 (35)	低 (73)	マイナス (65)
総務・広報	4	3	4	4	-	4	6	6	5
人事・教育	26	44	33	19	32	16	37	53	54
財務・会計	27	31	36	19	32	33	40	30	40
営業・販売	66	72	71	58	63	65	80	80	79
広告宣伝	3	3	3	2	5	1	6	1	6
仕入れ・調達	13	8	9	12	7	10	14	10	8
生産・製造	35	21	28	49	29	38	11	14	15
研究開発	49	38	39	61	54	53	29	25	23
マーケティング	33	35	29	35	39	31	29	32	26
経営企画	27	30	35	23	17	34	34	40	37
海外	10	14	9	16	20	14	-	8	3
将来 (5年先)	↓			↓			↓		
総務・広報	4	3	3	4	2	3	6	4	3
人事・教育	46	42	33	40	32	21	54	49	48
財務・会計	17	22	28	12	20	19	26	23	39
営業・販売	39	57	48	28	42	46	57	69	51
広告宣伝	2	2	3	2	3	1	3	1	5
仕入れ・調達	7	5	3	5	5	3	9	4	5
生産・製造	19	12	19	26	15	24	6	10	14
研究開発	62	47	52	77	61	70	37	36	29
マーケティング	46	42	46	49	46	51	40	40	40
経営企画	32	48	46	26	41	43	40	53	49
海外	20	17	12	28	32	15	6	4	9

*不明は除く

c.重要だと思う現在の経営課題：高プロフィット企業は、「研究開発」や「ITによる情報システムの構築」のような長期視野に立った投資を上げるのに対し、マイナス・プロフィット企業は、「営業力の強化」や「財務体質の強化」、「リストラ（事業構造改革）」のような比較的短期的に利益を上げる方法を志向しているといえる。

重要だと思う現在の経営課題									
(%)									
	全 体 (n=369)			製 造 業 (n=196)			サ-ビス業 (n=173)		
	プロフィット			プロフィット			プロフィット		
	高 n = (92)	低 (132)	マイナ (145)	高 (57)	低 (59)	マイナ (80)	高 (35)	低 (73)	マイナ (65)
社員の意識改革	40	51	59	39	39	55	43	60	65
人材育成	52	52	47	47	44	38	60	58	59
営業力の強化	41	50	52	33	36	43	54	62	65
財務体質の強化	34	46	48	35	42	48	31	49	48
研究開発	49	41	32	60	56	41	31	29	20
ITによる情報システムの構築	40	39	33	35	31	25	49	45	43
革新的な企業風土の醸成	37	27	36	37	34	34	37	22	39
マーケティング力の強化	29	42	26	32	48	21	26	37	31
グローバル競争力の強化	32	24	28	40	42	39	17	10	14
リストラ (事業の構造改革)	14	15	21	16	15	26	11	15	14
ブランド力の強化	21	21	15	19	22	15	23	19	14
株価の維持・向上	19	14	17	16	15	23	23	14	9
経営ビジョンの刷新	13	11	21	11	9	21	17	14	20
企業提携・M & A	23	17	11	26	20	11	17	14	11
株主に対する 情報公開・説明	16	11	17	23	15	23	6	8	9
組織のスリム化	5	13	12	7	7	13	3	18	12
危機管理	12	10	10	9	12	9	17	8	11
雇用の維持	4	3	7	7	5	8	-	1	6
ベンチャービジネス の創出	5	8	1	2	-	1	11	14	2

d.経営幹部に求められる資質・能力について:「経営ビジョンの推進力」を第1位に上げた企業は、その他の企業よりも営業利益率が高い。
(5%水準で有意差あり)

2.スピード

多くの経営トップは、スピードを非常に重要視している。100%に近い経営トップが、スピードは競争優位の絶対条件と考えており、したがって、経営幹部はスピーディーに意思決定・判断を行わなければならないと考えている。スピードにもいろいろな側面があるが、特に昨今の先端技術の急速な変化への対応は不可欠と考えられている。

【解釈】ドッグイヤーと言われるように、技術の進歩が速く将来の予測が非常に難しいので、練り上げた経営計画を策定するよりも、変化する環境にスピーディーに対応していくことの方が有効と考えられているのであろう。成功体験にとらわれず、常に創造的破壊を続けて学習していく柔軟な企業が、21世紀では生き残るのであろう。

a.これからの経営を考える上での重要なキーワード:スピード・スピーディ・迅速などのキーワードを上げた企業が、84社でダントツ一番目。

これからの経営を考える上での重要なキーワード

Rank	キーワード	件数	具体的意見
1	スピード	84	スピード スピーディ 迅速
2	イノベーション	47	イノベーション 革新 変化 チェンジ 改革 チャレンジ 挑戦
3	クリエイティブ	27	広い視野を持った創造力 創造 価値創造 創造と挑戦する勇気 オリジナル 独創性 個性
4	グローバル化	24	グローバル化
4	CS	24	お客様第一主義 顧客願望の進化への対応 顧客満足度向上 顧客の信頼・信用を得る
5	IT	23	IT革命、情報化
6	マネジメント	22	カスタマー・リレーションズ・マネジメント 顧客起点経営 ナレッジマネジメント
7	先見性	9	先見性 変化の先読み 長期的視点 時流を読み取る洞察力
8	少子、高齢化	8	
9	人間力	7	人間力(地域におけるコミュニケーション) 人間力 人間力の回復・育成(人間力=マニュアル化された仕事、
10	リーダーシップ	6	決断力
11	環境	4	環境重視 環境との共生
12	利益	3	収益
12	知恵	3	
12	ブランド	3	

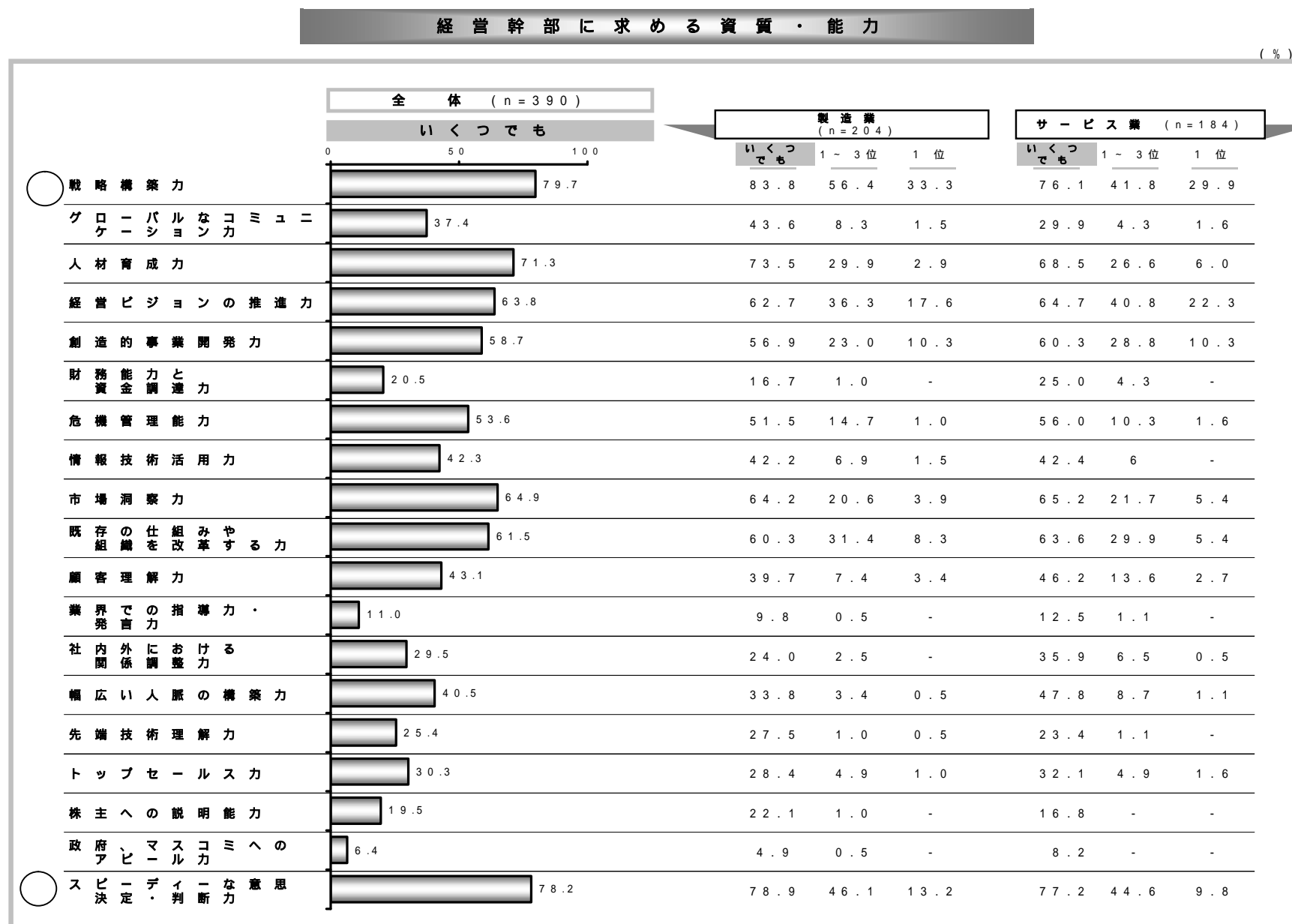
b.経営環境に対する認識:「スピードは競争優位の絶対的な条件である」という問いに、96%の企業が、「そう思う」もしくは「ややそう思う」と答えている。

経営環境に対する認識

	全体 (n=390)					「「そう思う」+ 「ややそう思う」割合	
	そう思う	やや そう 思う	どちらとも いえない	あまり 思わ ない	そう 思わ ない	製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
	現在の事業分野で充分に成長している	30.3	25.4	13.8	23.1	7.4	49.6
外国資本は限度がある	14.4	23.1	26.2	22.3	14.1	38.2	36.4
海外進出も含め競争がグローバル化する	57.7	25.4	9.2	4.1		91.2	73.9
M&A、企業提携等を進めない、生き残りを図る	35.6	33.1	20.5	7.7	3	71.6	65.2
社内ハンターの育成は不可欠である	23.3	34.6	26.9	13.1	2	53.4	63.1
異業種による共同事業が進む	30.0	43.1	19.0	7.4		67.1	80.4
IT革命が進展し、変化も速い	18.7	21.3	25.6	39.5		63.3	68.0
IT革命が進展し、競争の激化も速い	39.7	40.3	11.8	5.6		80.9	78.8
IT関連企業は不況である	15.3	25.6	31.3	37.9		68.1	70.1
今こそ本業に力をあきらめず、社外役員を育てる	16.4	30.5	33.8	12.6	6.7	50.0	44.0
執行役員は制は可、今日である	15.9	19.2	34.1	19.7	11.0	35.3	34.7
リストラン、コスト削減は競争に有利である	14.9	35.9	18.5	21.3	9.5	51.4	49.5
自由競争が、現に、先端と競争力、顧客を奪い取る	12.3	42.1	16.4	22.3	6.9	51.9	57.0
顧客を奪い取る	46.9	33.6	13.6	9.9		81.4	79.3
顧客を奪い取る	60.0	28.2	9.2	3		88.3	88.0
スピードの絶対的な条件である	71.3	24.9	3.3	0.5		98.0	94.6
商品開発が重要である	4.6	16.7	47.4	20.0	11.3	20.6	22.3
環境は対応に支える	24.6	30.8	27.7	11.8	5.1	64.2	46.2
商品開発は競争力である	10.3	22.6	35.1	22.6	9.5	33.3	31.5
企業立派な競争力である	36.2	35.6	16.9	9.0	2	77.4	65.3
トップが自らの競争力である	21.8	32.3	33.6	9.2	3	52.5	55.5
経営幹部は必須である	79.7	19.0	1			98.5	98.9

* : 「あまり思わない」「そう思わない」割合

c.経営幹部に求められる資質・能力:「スピーディーな意思決定・判断力」が「戦略構築力」について二番目。



d.経営環境に対する認識:「先端技術開発に遅れると競争力がなくなる」という問いに、80%の企業が、「そう思う」もしくは「ややそう思う」と答えている。

経営環境に対する認識

	全体 (n=390)					「そう思う」+ 「ややそう思う」割合	
	そう思う	ややそう思う	どちらとも いえない	あまり 思わない	そう 思わない	製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
	現在の事業分野で十分に成長していける	30.3	25.4	13.8	23.1	7.4	49.6
外国資本による日本進出には限度がある	14.4	23.1	26.2	22.3	14.1	38.2	36.4
海外進出も含め競争がグローバル化する	57.7	25.4	9.2	4.1	3.6	91.2	73.9
M&A、企業提携等を進めないと生き残れない	35.6	33.1	20.5	7.7	3.1	71.6	65.2
社内ハンターの育成は不可欠である	23.3	34.6	26.9	13.1	2.1	53.4	63.1
異業種による共同事業が進む	30.0	43.1	19.0	7.4	5.6	67.1	80.4
IT革命が進展してもマーケティングは変わらない	8.7	21.3	25.6	39.5	4.9	63.3	68.0
IT革命が進展しても競争のあり方は変わらない	39.7	40.3	11.8	5.6	3.6	80.9	78.8
IT関連ビジネスは不向きである	53.6	25.6	31.3	37.9	1.5	68.1	70.1
今こそ本業に力を入れるべきである	51.5	29.5	16.9	2.1	0.1	85.3	76.1
社外役員を活用する	16.4	30.5	33.8	12.6	6.7	50.0	44.0
執行役員に制約はない	15.9	19.2	34.1	19.7	11.0	35.3	34.7
リストラ、コスト削減は限界である	14.9	35.9	18.5	21.3	9.5	51.4	49.5
自由競争の現況には満足している	12.3	42.1	16.4	22.3	6.9	51.9	57.0
先端技術開発が遅れる	46.9	33.6	13.6	7.9	0.1	81.4	79.3
顧客をリードし、競争優位を確保する	60.0	28.2	9.2	0.8	0.8	88.3	88.0
サービスの絶対的な競争優位である	71.3	24.9	0.5	0.3	0.3	98.0	94.6
商品開発が重要である	4.6	16.7	47.4	20.0	11.3	20.6	22.3
環境対応に力を入れる	24.6	30.8	27.7	11.8	5.1	64.2	46.2
商品開発は競争力向上の鍵である	10.3	22.6	35.1	22.6	9.5	33.3	31.5
企業開発は競争力向上の鍵である	36.2	35.6	16.9	9.0	2.3	77.4	65.3
トップが率先して取り組むべきである	21.8	32.3	33.6	9.2	3.1	52.5	55.5
経営幹部にマーケティングの責任を負わせる必要がある	79.7	19.0	1.3			98.5	98.9

* : 「あまり思わない」「そう思わない」割合

3. 顧客満足

顧客満足もまた、経営トップに重要視されている。彼らは、顧客を取り込まないと生き残れないと考えており、具体的政策として顧客満足向上に取り組んでいる

経営トップは、マーケティングに対し、競争優位の確立と顧客満足の実現を求めているが^(d)、高収益企業は顧客満足をより重視しており、低収益企業は競争優位に気を取られている。

【解釈】競争相手との相対的競争優位から、顧客満足を向上させ続ける絶対的競争優位への転換を意味している。他社との競争に勝っても、顧客から満足されなければ本当の勝利とは言えない。

a. これからの経営を考える上での重要なキーワード:CS に関するキーワードを上げた企業数は 24 社と 4 番目。

これからの経営を考える上での重要なキーワード

Rank	キーワード	件数	具体的意見
1	スピード	84	スピード スピーディ 迅速
2	イノベーション	47	イノベーション 革新 変化 チェンジ 改革 チャレンジ 挑戦
3	クリエイティブ	27	広い視野を持つた創造力 創造 価値創造 創造と挑戦する勇気 オリジナル 独創性 個性
4	グローバル化	24	グローバルイゼーション
4	CS	24	お客様第一主義 顧客願望の進化への対応 顧客満足度向上 顧客の信頼・信用を得る
5	IT	23	IT革命、情報化
6	マネジメント	22	カスタマー・リレーションズ・マネジメント 顧客起点経営 ナレッジマネジメント
7	先見性	9	先見性 変化の先読み 長期的視点 時流を読み取る洞察力
8	少子、高齢化	8	
9	人間力	7	人間力（地域におけるコミュニケーション） 人間力 人間力の回復・育成（人間力＝マニュアル化された仕事、
10	リーダーシップ	6	決断力
11	環境	4	環境重視 環境との共生
12	利益	3	収益
12	知恵	3	
12	ブランド	3	

b. 経営環境に対する認識：「顧客を取り込んだ企業だけが生き残る」という問いに対し、88%の企業が「そう思う」もしくは「ややそう思う」と答えている。

経営環境に対する認識

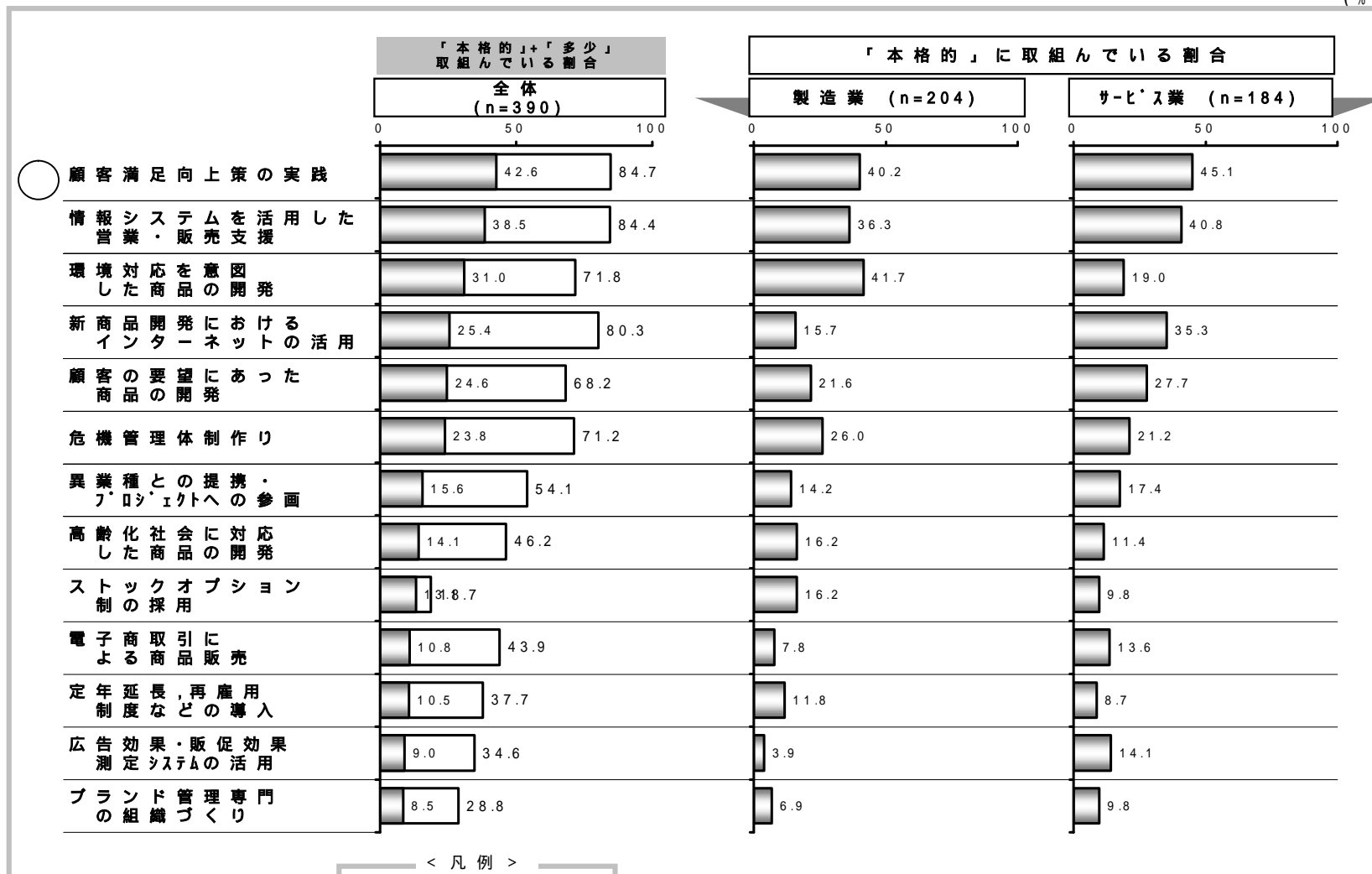
	全体 (n=390)					「そう思う」+ 「ややそう思う」割合	
	そう思う	やや そう思う	どちらとも いえない	あまり 思わない	そう 思わない	製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
現在の事業分野で十分に成長している	30.3	25.4	13.8	23.1	7.4	49.6	62.0
外国資本による日本進出には限度がある	14.4	23.1	26.2	22.3	14.1	38.2	36.4
海外進出も含め競争がグローバル化する	57.7	25.4	9.2	4.1		91.2	73.9
M&A、企業提携等を進めない生き残れない	35.6	33.1	20.5	7.7	3.1	71.6	65.2
社内ベンチャーの育成は不可欠である	23.3	34.6	26.9	13.1	2.1	53.4	63.1
異業種による共同事業が進む	30.0	43.1	19.0	7.4		67.1	80.4
IT革命が進んで変革も競争も進む	8.7	21.3	25.6	39.5		63.3	68.0
IT革命が進むと競争あり方は変わる	39.7	40.3	11.8	5.6		80.9	78.8
IT関連ビジネスは大企業には不向きである	53.6	25.6	31.3	37.9		68.1	70.1
今こそ本業に力をいれるべき	51.5	29.5	16.9	2.1		85.3	76.1
社外役員を活用する	16.4	30.5	33.8	12.6	6.7	50.0	44.0
執行役員に制約は今日ない	15.9	19.2	34.1	19.7	11.0	35.3	34.7
リストラ、コスト削減は限界である	14.9	35.9	18.5	21.3	9.5	51.4	49.5
自由競争の現実には先端と競争の力が速くなる	12.3	42.1	16.4	22.3	6.9	51.9	57.0
顧客を企業が取り込みに残る	60.0	28.2	9.2	0.8		88.3	88.0
スピード対抗競争優位である	71.3	24.9	2.3	0.5		98.0	94.6
商品開発が重要な環境は	4.6	16.7	47.4	20.0	11.3	20.6	22.3
商品開発が重要な環境は	24.6	30.8	27.7	11.8	5.1	64.2	46.2
商品開発が重要な環境は	10.3	22.6	35.1	22.6	9.5	33.3	31.5
企業開発が重要な環境は	36.2	35.6	16.9	9.0	2.3	77.4	65.3
トップが自ら政府に働きかける	21.8	32.3	33.6	9.2	3.1	52.5	55.5
経営幹部はマーケティングに必須である	79.7	19.0	1.3			98.5	98.9

* : 「あまり思わない」「そう思わない」割合

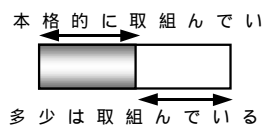
c.今日の経営課題への取組み:「顧客満足向上策の実践」が、本格的に取り組まれている課題の一番目。多少取り組んでいる割合を加えてもなおり番目。

今日の経営課題への取組み

(%)



< 凡例 >



d.社長の考えるマーケティングの役割:「競争優位の確立」と「顧客満足の実現」がほぼ同数で一番目。

マーケティングの役割											
- 1位にあげた割合 -											
(%)											
*不明は除く											
			全体 (n=369)	製造業 (n=196)			サービス業 (n=173)				
			プロフィット			プロフィット			プロフィット		
			高	低	マイナ	高	低	マイナ	高	低	マイナ
n=			(92)	(132)	(145)	(57)	(59)	(80)	(35)	(73)	(65)
○	競争優位の確立		23	25	32	30	29	38	11	22	26
	売上・シェアの拡大		4	11	6	4	9	4	6	14	8
	経営ビジョンの実現		13	11	9	14	14	10	11	10	8
	営業・販売のサポート		8	4	1	4	2	1	14	6	2
	広告コミュニケーションの浸透		-	-	1	-	-	-	-	-	2
	収益性の向上		2	3	6	-	2	6	6	4	5
	顧客との関係性構築		3	8	9	2	7	10	6	10	8
○	顧客満足の実現		36	26	19	42	25	15	26	26	25
	企業の持続的成長		10	11	17	5	12	16	17	10	17

e.マーケティングの役割 - 1位にあげた割合 - :高プロフィット企業ほど「顧客満足の実現」をあげているのに対し、マイナス・プロフィット企業ほど「競争優位の確立」をあげている。

マーケティングの役割												
- 1位にあげた割合 -												
(%)												
*不明は除く												
			全体 (n=369)	製造業 (n=196)			サービス業 (n=173)					
			プロフィット			プロフィット			プロフィット			
			高	低	マイナス	高	低	マイナス	高	低	マイナス	
			n=	(92)	(132)	(145)	(57)	(59)	(80)	(35)	(73)	(65)
○	競争優位の確立		23	25	32	30	29	38	11	22	26	
	売上・シェアの拡大		4	11	6	4	9	4	6	14	8	
	経営ビジョンの実現		13	11	9	14	14	10	11	10	8	
	営業・販売のサポート		8	4	1	4	2	1	14	6	2	
	広告コミュニケーションの浸透		-	-	1	-	-	-	-	-	2	
	収益性の向上		2	3	6	-	2	6	6	4	5	
	顧客との関係性構築		3	8	9	2	7	10	6	10	8	
○	顧客満足の実現		36	26	19	42	25	15	26	26	25	
	企業の持続的成長		10	11	17	5	12	16	17	10	17	

f.マーケティングの役割 - 1位にあげた割合 - : 高利益率企業ほど「顧客満足の実現」をあげているのに対し、低利益率企業ほど「競争優位の確立」をあげている。

マーケティングの役割

- 1位にあげた割合 -

(%)

	全体 (n=364)			製造業 (n=194)			サービス業 (n=170)		
	利益率			利益率			利益率		
	高 n=(80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
○ 競争優位の確立	16	29	34	19	32	38	15	25	26
売上・シェアの拡大	13	8	4	19	4	2	9	12	6
経営ビジョンの実現	13	9	13	12	10	15	13	8	10
営業・販売のサポート	5	4	4	-	1	2	7	6	6
広告コミュニケーションの浸透	-	-	-	-	-	-	-	-	-
収益性の向上	6	-	5	4	-	5	7	-	6
顧客との関係性構築	5	6	9	4	6	8	6	6	10
○ 顧客満足の実現	29	27	24	31	29	23	28	25	28
企業の持続的成長	11	17	9	12	17	8	11	19	10

*不明は除く