

SBJ

vol.20

2013年10月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

対 談

「消費者行動研究と 戦略論をつなぐ」

和田 充夫

(慶應義塾大学 名誉教授)

新倉 貴士

(法政大学 経営学部 教授)

水越 康介

(首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

碩学舎

消費者行動研究と 戦略論をつなぐ

インタビュー

和田 充夫

慶應義塾大学 名誉教授

新倉 貴士

法政大学経営学部 教授

水越 康介

首都大学東京大学院
社会科学部研究科 准教授

慶應経済学部で学ぶ

★
新倉 本日は和田先生にお話を伺います。

マーケティングの研究をはじめた当時のことから、お教えいただけますでしょうか。

和田 僕がマーケティングを始めたのは遅いんですよ。このSBJの対談に石原さん

とか嶋口も出ていますが、石原さん^{★1}も嶋口^{★2}も、大学の学部を出てすぐに大学院へ行き、

ドクターを取っている。

★
水越 和田先生は企業に就職されていますね。

和田 ええ。学部時代も、僕はマーケティングを全然知りませんでした。慶應は、今

から50年ぐらい前に、経済学部から商学部ができました。当時、慶應の経済学部は花

形だったんです。すばらしい先生がいて、福岡正夫さんとか富田重夫さんとか、近代

★
経済学の花のような先生がいっぱいいました。マルクス経済学の有名な方もいました。

とても面白い学部でした。僕は経済学部で、特に経済原論は、福岡正夫さんに習いまし

★
た。福岡正夫さんという人はポール・サミュエルソンのお弟子さんです。それから、ゼ

ミは国際経済学で山本登^{★6}という先生に学びました。山本先生は、幼稚舎から慶應です。

6歳から65歳までずっと慶應という先生でした。

★
新倉 60年間慶應に携わっている方ということですね。それはすごい。

和田 退官パーティーに行ったとき、「私

★
1 石原武政。流通科学大学商学部教授。流通研究者。詳しくはSBJ vol.1を参照のこと。

★
2 嶋口充輝。慶應義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。詳しくはSBJ vol.3を参照のこと。

★
3 福岡正夫。慶應義塾大学名誉教授。経済学者。近著に、『均衡分析の諸相』（岩波書店、2007）や『経済学が道』（慶應義塾大学出版会、2011）。

★
4 富田重夫。慶應義塾大学名誉教授。経済学者。

★
5 Paul Anthony Samuelson アメリカを代表する経済学者。1970年、ノーベル経済学賞受賞。

★
6 山本登。慶應義塾大学名誉教授。経済学者。

は慶應以外何も分かりません」と言っていました（笑）。

水越 国際経済学の先生方もたくさんいたのですか。

和田 当時、国際経済はかなり先端を行っ

★⁷ていて、今も中心にいる深海博明さんとか

★⁸大山道広さんという先生がいました。山本先生が教授で、深海さんが講師で、大山さんはまだ助手でした。そのころに僕たちはいたわけですよ。

新倉 そのころが商学部が新しくできたころでもあったというわけですね。

和田 そうです。当時すでに経済学部があつて、そこからグニユツと産み落とされたのが商学部だった。そういえば、慶應の商学部には計量経済学があるんですよ。

水越 経済学部が母体だったからですか。

★⁹和田 当時、世界的な権威の辻村江太郎

★¹⁰さんや、西川さんとかそういう人がいました。商学部ができる時に、経済学部から移ってしまつたのですね。

新倉 新しい学部ができる時によくありそうな話です（笑）。

和田 だから、僕たち経済学部にいると、商学部でやっていることはあまり知らない。マーケティングという言葉は聞いたことがあつても、なんだそれはという話だった。興味もなかったですね。

水越 それは意外ですね。知りませんでした。

和田 自分の興味としては経済学の大学院に残ったかもしれないと思う。ところが、成績が悪かった（笑）。

新倉 興味はあつたけど、成績はいまひとつというわけですか。

和田 好きな科目しか取らないから、Aの数を取れないわけですよ。できる子であれば、4年間でAを40個ぐらい取るわけでしょう。僕は20個ちょっとしかない。それでだめだった。大学院に行っていたら面白かつたと思います。

営業マン時代

和田 そういう意味では、学問的には経済学しか知らなかったし、ほかには興味がなかった。結局、志とは違って会社勤めをすることになりました。営業をすることになった。

新倉 その辺りも面白い話がいろいろありますね。

和田 僕は昭和42年卒業です。僕が行っていた味の素という会社が、日本の消費財メーカーとして初めて、小売店を直接回りはじめたことです。そのために販促課をつくつたのです。

新倉 それは初めて聞きました。そうだったんですか。

和田 その前は、他の会社もそうだけれども、卸店さんに頼んでいました。僕たちは、

物は動かさないけれども、直接お店を回って売り込みをしたり、あるいは棚の整理をしました。アメリカでいうミッシュヨナリーセールスです。それを日本で初めて取り入れたのが味の素だった。

★⁷水越 1960年代に、そういうやり方が日本でも行われるようになったのですね。

★⁸和田 僕はたまたま東京支店の一課にいた。東京支店の一課というのは23区から回る。もう一つ、二課があり、そちらは都心の周辺部を回る。当時、僕らは「花の一課」、二課は「ドサ二」と言っていました。

★⁹新倉 ここでも花形の部門にいたのですね（笑）。

★¹⁰和田 そうでもない。新しい部隊だったの



和田 充夫 Mitsuo Wada

慶応義塾大学名誉教授。

慶応義塾大学経済学部卒業。ミシガン州立大学大学院修士課程、ペンシルバニア州立大学大学院博士課程修了（Ph.D.）。慶応義塾大学、関西学院大学教授を歴任。

著書に、『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館出版、『小売企業の経営革新』誠文堂新光社、『関係性マーケティングの構図』有斐閣、『関係性マーケティングと劇場消費』ダイヤモンド社、『ブランド価値共創』同文館出版、『地域ブランド・マネジメント』有斐閣など。

★⁷ 深海博明。慶応義塾大学名誉教授。経済学者。

★⁸ 大山道広。慶応義塾大学名誉教授。経済学者。近著に『国際経済学』（培風館、2011）。

★⁹ 辻村江太郎。慶応義塾大学名誉教授。計量経済学者。

★¹⁰ 西川俊作。慶応義塾大学名誉教授。経済学者。近著に『長州の経済構造1840年代の見取り図』（東洋経済新報社〈慶応義塾大学産業研究所選書〉、2012）。

新倉 今からみると意外ですが、いじめる一方がいじめられていたと……（笑）。

和田 今でも覚えていますが、タコ入道みたいな人がいた。川崎工場で20年ぐらいたんだと思います。そこから販促に来て、すぐに面白くなってしまったらしい。工場では、肅々と計器を合わせているというだけの仕事でしょう。それが販促になり、小売店さんを回っているという話をできるというわけで、すごい実績上げていた。

僕はその人によくいじめられて、「和田君ね、営業とか商売は、彼女を口説くのと一緒だよ」、「恋愛の下手なやつは商売なんかできないよ」、「ああ、そうなんですかね」とか言っていた（笑）。

新倉 マーケティングですね。

和田 そう。今から考えると、彼が言っていたのは、強引に押し売りしていたのでは駄目で、向こうから「売って欲しい」という状況をつくるということです。カスタマーオリエンテーション。初めにカスタマーありだから。

彼女が本当にその人に引かれていくような、そんな雰囲気をつくるのと同じように、営業もやれという。小売店の人たちが「味の素さん、来てください」、「待っていますよ」みたいな、そうなることが営業なんだよと。今から考えると、なるほどだと思いますが、当時は「何言ってるんだ、このハゲ坊主!」みたいな（笑）。

チェーンストアの台頭

水越 チェーンストアをまわったのですか？

和田 僕は、最初に下に付いたんだけれども、イトーヨーカ堂に行きましたね。イオンは、当時は関東になかった。あと青楓チェーンというのがありました。

水越 セイフーチェーンといいますと？

和田 知らない？ 青い楓という、これは後にダイエーに吸収されることになりましたが、数は多かった。関東で何十店とあった。

水越 当時、すでにメーカーよりもチェーンストアの方が強くなっていたのですか。

和田 いや、まだそういうわけではなかった。ただ、われわれとしてはノルマがあるから、持ち込まざるを得ない。例えば、小売店キャンペーンみたいのがあって、君は50ケース、100ケースとか言われて行くわけですよ。

水越 なるほど、そのあたりは今も同じかもしれないですね。

和田 当時でも、さすがにさっと引き取ってくれるという状況ではなかった。競合もあるわけですから。

新倉 他のチェーンストアで覚えているところはありますか。

和田 覚えているのは、ダイエーが東京へ来るときに掲げていたレインボー作戦ですね。

水越 レインボー作戦？

和田 東京の周りをずっと囲んでしまうという作戦だった。そのとき、たまたま僕がダイエーの担当だった。ダイエーの本部から上層部の人とバイヤーが来た。バイヤーは後から考えると僕と同年なんだけれども、「これからは、スーパーはうちと西武しかないですよ」といつていたことを印象深く覚えています。

水越 チェーンストアが勢いを持ち始めていた時期ですね。

和田 そのバイヤーが、ダイエーの高木さんでした。

水越 名前を覚えているのですか。

和田 彼は後にダイエーの社長になったのです。中内さんの青年部隊で、中内さんが若い大卒をそろえてどんどん引き上げていったうちの一人です。今でも覚えていますが、根津の飲み屋で一緒に飲んで、二人で酔っぱらって、「まあ、一緒にやろうや」、「堅いこと言ったつてしょうがねえんだ」なんて話をしました。

新倉 そういう武勇伝があるんですね。それは今まで聞いたことがありませんでした。

和田 彼らは新興の企業でしょう。なかなか人事管理も難しいわけで、癒着についてもとても厳しかった。実際には、一緒にお茶飲んでもだめだという。ましてや、ゴルフなんかとんでもないと。

新倉 イトヨーカドーも似たような感じ

★11 高木邦夫。株式会社ダイエー元代表取締役社長（後に会長）。

でしたか？

和田 ヨーカドーは堅かったですね。けれども、僕の先輩の担当者が非常に優秀な人で、ヨーカドーは、当時は味の素については専売だった。ほかの調味料を一切置かなかった。

水越 そういう時代もあったのですね。

和田 しかも、レジの真ん前に味の素専売のケースをつくって、そこにバンバンバンと置いて、それは楽でした。

水越 すでにヨーカドーも急成長していた時期ですよ。

和田 その代わり要求は強かったですよ。当時、ヨーカドーが全部で14店、年商が400億円ぐらいです。そのうち食品扱い店が11店かな、そんな時代だった。これからぐんぐんと伸びていった。

味の素のブランド管理

新倉 ブランド管理という面では、昔から味の素はしっかりやっていたのじゃないか。

和田 というか、ブランドがそもそも強かった。味の素があつて、ヤマサがあつて、旭化成があつたけれども、圧倒的だったでしょう。それこそ店頭の調味料だって、シェア9割とかそんな感じだった。

新倉 すごいですね。

和田 そういうことを考えると、当時から、

ブランド商売は楽だなと思っていた。圧倒的にメーカーが強いわけだから、これはいいなと思った。

水越 そこからダイエーをはじめとしてチェーンストアの台頭があつたわけですね。

和田 なかなかうまくいかない時期が出てくるわけです。向こうのスピードが速くなった。どんどん出店していった、店が増えていく。売上の400億円が500億円、1000億円、2000億円となっていく、大きな交渉事になってしまった。

新倉 ちょうどその時期にチェーンを回っていたんですね。

和田 そうそう、夏は特に大変でしたね。車を運転して、ポケットに牛乳瓶入れてチューチュー飲みながら（笑）。

水越 そのシーンは今からは想像できません（笑）。

和田 当時、僕が面白いなと思ったのは、味の素だけじゃなくて、多角化の中で出てきたクノールスープだった。今はパッケージが違いますが、スープに力を入れようということ、スープキャンペーンをやったこともあります。

新倉 クノールスープというと、今でも大きなブランドですよ。

和田 スープというのは非常に難しい商品で、何種類もないと売れないのです。コーンスープを一品だけ置いておいても売れない。

い。だけど、店舗はPOS管理を始めたところで、今のコンビニみたいに、売れるものだけしか置かなくなっていた。

新倉 それでどうしたのですか？

和田 実験をさせてもらいました。当時、東急ストアの都立大学店の店長と親しかったので、試させてほしいと。フェイスが12段あるなら、そこにコーンスープだけ置いたときと、コーンスープのほかにもいろいろなスープを置いたときと、全体の売り上げでどうなるかやらしてくださいといった。1週間ぐらい実験をしてみると、確かにコーンスープは主役だということがわかる。でも、脇役がないと主役にならない、そういうことを証明しました。「和田さん、面白いね」と言ってもらった。

新倉 研究につながっていきますね。

和田 そのときかな、モノが売れる売れないというのは、いろいろと論理があると感じ始めたのは。

留学へ

和田 そうこうしているうちに、本社の業務一課に戻ることになりました。そうしたら、本社の連中というのは営業経験は少ないのですが、毎日夕方になるとゴソゴソと集まって何かをしている。「何しているんですか」と言ったら、「別におまへはいい」と言われて。

新倉 追いやられてしまったのですか
(笑)。

和田 彼らはマーケティングの勉強会をしていたのです。

水越 自主的にということですか。

和田 本を読んでいました。「僕も入れてくれませんか」と言ったら、「もう人数いっぱい、おまえは要らない」なんて言われてしまいました(笑)。それで、マーケティングをちゃんと学ばないとダメかなと思って、留学を決意したのです。

新倉 働いていて、すぐに留学を思いついたのですか？

和田 嶋口に話をしました。そうしたら「和田、来いよ」ということで、最初に紹介してくれたのが村田昭治先生だった。^{★12}

新倉 研究の相談をしに行ったわけですか。

和田 村田先生に、マーケティングをやりたいという話をしようということになった。ただ、僕自身はマーケティングが分からない。そこで嶋口が、マーケティングマネジメントをやりたいと言えいいのだとアドバイスしてくれました。

新倉 村田先生とは、どういう話をしたのですか。

和田 村田さんに会ったら、「分かった。もう会社辞めろ、すぐ行け」と。それでかなりすぐ行くことにしたのです。会社は辞めなかったですが。

新倉 辞めないで行かれたんですか。

和田 休職ですね。それで行ったのが、ミシガン州立大学のMBAです。

水越 嶋口先生とはどうしてお知り合いだったんですか。

和田 嶋口とは学部時代から一緒でした。どうして一緒だったかという点、3年生の夏休みに、海外留学制度というものがありました。さらにその準備期間というものもあり、そこで嶋口とずっと一緒だったわけですね。それで初めて親しくなりました。

水越 なるほど、そういうつながりだったのですか。

和田 僕が行ったときは、彼はまだ日本にいたのです。先にミシガンでMBAをとり、日本に帰ってきていて、慶應ビジネススクールの助手かなにかをやっていたと思います。

水越 なるほど。ちょうどいいタイミングだったということでもありますね。

ミシガン州立大学

和田 僕が行ったところ、ミシガン州立大学というの^{★13}はウィリアム・レーザーという先生がいて、他にも本格的な理論家がいまいた。MBAと言いながら、マーケティング理論だった。要するにマネジリアル・マーケティング、さかのほれば^{★14}オルダースンなんです。

新倉 ケースとか、そういうものはやらなかったということですか？

和田 ケース自体がない。ビジネスポリシーという科目で、ケーススタディを2回ぐらい発表したことはあるけれども、そのぐらいだった。その代わり本をたくさん読まれた。何であんなに読まされるのかなというぐらいだったでしたが、それが面白かった。

新倉 経済学にもつながるところがありましたか？

和田 そう。要するに、マネジリアル・マネジメントという体系が、レーザーやケリー^{★15}によって作られたころでしょう。そういう体系というものが、ある意味では経済学のスプレッドと投影できるような形だった。

★12 村田昭治。慶応義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。

★13 William Lazer アメリカのマーケティング研究者。AMA元会長。

★14 Wroe Alderson マーケティング(流通)研究勃興期の研究者。システムズアプローチを採用したことや、品揃え物概念の提唱でよく知られている。

★15 Eugene J. Kelley アメリカのマーケティング研究者。ウィリアム・レーザーとともにソーシャル・マーケティングなどを展開。



水越 その当時、日本人の方は結構いらしていたんですか。

和田 結構いたと思います。10人ぐらいいたのかな。ただ、アメリカでドクターを取ったマーケティングの日本人は少ない。嶋口と、後は小田部さんかな。

★16
そういえば、当時、嶋口伝説というのがあって、嶋口は僕より先にミシガンにいたでしょう。日本人仲間の伝説で、嶋口は2年間で靴を脱いだことがないというのです(笑)。

新倉 聞いたことがありますね。

水越 そうなんですか。靴を脱いだことがないというのは、どういう……

和田 要するに勉強していてそのまま寝ちゃう。朝起きてそのまま学校に来る(笑)。僕がマスターをやっているときに、もう一度嶋口はドクターで来ました。それで1年ぐらい一緒だったと思います。

ペンシルバニア州立大学

和田 その後、レーザーの推薦で、ペンシルバニア州立大学に送ってもらった。そこには先のユージン・J・ケリーという人がいました。これはレーザー⇨ケリーの★17『マネジリアル・マーケティング』の共著者です。彼に僕を預けてくれることになった。当時はお金もないのでどうしようもなかったのですが、実はすごい成績がよかったの

ですよ。

水越 学部時代はあまりだったということでしたが、今回は(笑)。

和田 抜群だった(笑)。

新倉 抜群ですか。自分で言うのも何ですねえ(笑)。

和田 それが効いたのかもしれない、ペンシルバニア州立大学では授業料がゼロでした。アシスタント代までついて、月に500ドルぐらいもらったと思います。それで何とかやっていけた。

新倉 そこで消費者行動を学ばれたのですね。

和田 そのころはあまり感じなかったのですが、ペンシルバニア州立大学というのはマーケティング戦略論の弱いところだった。★18
当時、ピーター・ベネットという人がいましたね。それそう、ベネット⇨カサリアンの有名な本があるでしょう。

新倉 ありますね。★20『消費者行動』ですか。

和田 その師匠筋になるバイサー★21などがいました。要するに、大半が消費者行動論で、戦略論を展開する人はあまりいなかった。ケリー自身は偉くなってしまっ、デイーンになっていたので学部で授業しなくなっていた。

水越 それはそれで豪華なスタッフです。

★22
和田 だから、消費者行動以外はやることのできないような状況だった。そこに、さらにジェリー・オルソンでしょう。彼自身

は、マーケティングを全く知らない人だった。インディアナ大学のインダストリアルサイコロジ、お師匠さん★23はジャコブ・ジャコビーですね。

新倉 初期の情報処理研究では「ジャコビー・ボード」で有名でしたね。

和田 行動科学の方法論や消費者調査といったものばかりやる。戦略論の展開なんてほとんど話をしなかった。

僕は、日本の大学院を全く知らない。だから、何でも言えちゃうわけですが、そういう意味では、僕には師匠がいなくてよく言います。そこで、あえて「裏師匠」と言え、ジェリー・オルソンですね。

新倉 裏師匠……面白い説明ですね(笑)。

和田 彼は非常にうるさかったけど、すごい勉強になりました。大ベテランばかりの中で、彼も張り切っていた。たぶん僕より年下だったと思う。

ライフスタイルとブランド研究

水越 それで研究領域が決まったということですか。

和田 博士論文も消費者行動だった。ライフスタイルが中心になった論文を書きました。

水越 博士論文はライフスタイルなんですか。

★16 小田部正明。アメリカのマーケティング研究者。日本語訳の著書に『国際マーケティング』(栗木契監訳、碩学舎、2010)がある。

★17 『マネジリアル・マーケティング上下』(ケリー&レーザ著、片岡一郎他訳、1969)。

★18 Peter D. Bennett アメリカの消費者行動研究者。

★19 Harold H. Kassarian アメリカの消費者行動研究者。

★20 『消費者行動』(ベネット⇨カサリアン著、井関利明・青池慎一訳、ダイヤモンド社、1979)。

★21 Stewart Bither ペンシルバニア州立大学名誉教授。アメリカのマーケティング研究者。

★22 Jerry Olson アメリカの消費者行動研究者。よく知られた書籍として、『Consumer Behavior 9th』(J. Paul Peter & Jerry Olson, 2006)。

★23 Jacob Jacoby アメリカの消費者行動研究者。

和田 ライフスタイルとブランドだった。味の素で店舗を回っていたときにそう思った、ライフスタイルって大事だなと。

お店を回って何が必要かという、もちろん棚をきれいにし、並べ替えたり、売ったりするのだけれど、お客さんを見るのが大事なわけです。ここのお客さんはどんなお客さんか、何を買っていくのか、どのぐらい来ているのかとか、そういうことをお店の人にアドバイスしたりするわけです。そのときに、お客さんはライフスタイルをつくるということが目的であって、モノを買うことは目的ではない、手段だというような考えをおぼろげに持ちました。

水越 なるほど。当時のライフスタイル研究という、^{★24}VALSのようなものですか。

和田 VALSはまだない。SRIというスタンフォード・リサーチ・インスティテュートが、当時ライフウェイという考えを出していました。それをもとに、アウトアディレクテッド、インナーディレクテッドといった考え方を入れたらどうかと思ったわけです。

そういえば、アメリカから凱旋して、日経のセミナーがあつてライフスタイルの話をする機会がありました。^{★25}そこに井関さんがいて、「和田君、日本ではライフスタイルはとっくの昔からやっているんだよ」と言われてしまった。

新倉 日本でやっていたライフスタイル論

といえますと？

和田 調べてみると、確かに理論はありません。しかし、アメリカでは、60年代から実査をして、ライフスタイルを測定する質問項目や尺度を作っていた。彼らは、ライフスタイルがコンセプトであると同時に、実際に使えるコンセプトだということを示していた。「そこが違うんだ、井関さん」と言い返したら、「へえー」と言っていました（笑）。何かこだわりがありましたね、ライフスタイルには。

水越 どちらかというと、和田先生の研究はブランドのイメージの方が強かったのですが。

和田 ブランドで初めて書いたのが『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』^{★26}ですね。これはある意味では博士論文の一部です。

ブランドという意味では、もう一つ、なぜか誰かに呼ばれて、生産性本部のグループ研究を担当していました。何をしようかなと思ったのですが、そこでブランド研究をしました。事例研究とか実査も含めて、あの本になりました。

新倉 ライフスタイルとのつながりもあるのですか。

和田 あの本で、僕が一つ自負しているのは、「消費者行動論とマーケティング戦略論の融合」ができたということです。消費者行動は情報处理的な観点から明らかにすることができ、そうすることにより、戦略

的な対応もできるようなということに初めて書きました。そういう意味ではよかったのですが、何となくしっくりいかなくて、こんなことでやっていいんだろうかとも思ったのです。

新倉 なぜですか？

和田 なぜかという、あのころは自分のブランドに対する考え方が非常に狭かった。ほとんどが、今で言うコモディティブランドでした。キリンとか、アサヒとか、そういうブランドの話をしていて。本来ブランドというものは違うのかもしれないと思ったのです。そこで、小売の研究に走るようになりました。

「京都会議」

和田 ^{★27}僕は『ジャーナル・オブ・リテリング』というのを一時読んでいました。なぜかという、ドクターのころ、ペンシルバニア州立大学でもリテリングという科目を教えていたので。

新倉 あそこは院生にも教えさせますよね。

和田 当時の『ジャーナル・オブ・リテリング』の論文というのはあまり面白くなかった。商品が3つ並んでいるときと、2つ並んでいる場合、見え方が違うのかということですか、「正月には、はんぺん入れるとか、かまぼこ入れる」とか、そんな

★24 Value & Lifestyles の略。

ライフスタイルを元にして、消費者を9つのタイプに分類する方法。

★25 井関利明。慶応義塾大学名誉教授。消費者行動研究者。

★26 『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』（同文館出版、1984）。

★27 Journal of Retailing 小売業に関わる海外査読雑誌。

ような論文ばかりでした（笑）。

水越 それはそれで極端な感じですが（笑）。

和田 考えてみると、日本の石原さんにしても、本当にリレーリングという分野をやりだしたのは最近だと思います。もともと、石原さんは「まちづくり」でしょう。^{★28}矢作さんとかもリールマネジメントをやるようになりましたが、前身はやっぱ流通論だと思います。

水越 そうですね。それは思います。

和田 日本の商業学会では、流通政策をしなければならぬという雰囲気があった。今でも流通・マーケティングでしょう。「ナカグロ」をつけます。お互いに、流通とマーケティングは違うのだという意識がある。

水越 なるほど、ナカグロにはそういう意味があるのですね。

和田 昔は、関西部会と関東部会とはほとんど交流なかった。関西部会というのは、ほとんど流通です。「流通であらざる人にあらず」みたいな（笑）。いや、ほんとですよ。一方で、関東の人は比較的流通をやらなかった。マネジメントが多かったのかな。消費者行動も多かったな。

水越 分野が違うということで交流がなかった。

和田 僕と嶋口なんかはKBSにいたから、マーケティングマネジメントでケーススタディとか戦略論とかやっていましたよ。

う。それで、「こういう話しようや」と言っ
て集まったのが、あの幻の「京都會議」だっ
た。

水越 京都會議？

新倉 これは面白い話ですよ。

和田 ^{★29}まだ石井さんが同志社大学にいたころです。石井さんとか小島さんとか、あと他にもいましたが、七、八人で京都の旅館に集った。旅館の2階で、これから関東、関西と仲よくしようなんて言って飲んだんです。そういうふうになったのが交流の初めだった。僕らの世代から、初めて関西と関東が交流し始めたわけです。それまでは水と油だった。

^{★31}こっちは村田昭治先生がいましたし、向こうを見れば荒川祐吉先生がいました。そういう時代だった。その中で初めて交流して、初めて流通もマーケティングも融合し
だした。小売やリレーリングというものが
言われるようになるのは、それからです。

和田 「小売経営」という言葉を僕は
KBSでつくりました。おそらく、「小売
経営」という科目自体、日本では僕が初め
てだと思っています。流通ではなくて小売です。
小売用の経営学をやりましょうと。

新倉 ^{★32}小売の本を出されていますね。「小
売企業の経営革新」と「小売業のエリア・
マネジメント」。

和田 「小売企業の経営革新」という本は、
あれは非常に意味があって、「小売企業」

ということを書いたわけです。「小売業」
でなく「小売企業」、要するにマネジメン
トができる小売企業がどういう流通革新を
しなければならぬかという意味で書い
た。実は、小売で3冊目の本も書くと思って
いました。それは小売企業の国際マーケ
ティングでした。原稿10章のうち8章ぐら
いは書いたのです。しかし、そのころに小
売業がだめになってしまった（笑）。ジャ
スコ以外一斉に引いてしまった。

新倉 そんな幻の本があったんですか。

水越 ^{★30}むしろ、今必要になっている内容か
もしれないです。

和田 ^{★34}それから研究が低迷したんですよ。
その中で、改めてガーンと来たのがアー
カーだった。アーカーのブランド・エクイ
ティですね。

これは何かせなあかんと思って、もう
1回ブランド研究を始めることにしまし
た。



★28 矢作敏行。法政大学経営学
部教授。流通研究者。近著
に、『日本の優秀小売企業
の底力』（日本経済新聞社、
2011）。

★29 石井淳蔵。流通科学大学学
長。マーケティング研究者。
詳しくはSBJ vol.2を参照
のこと。

★30 小島健司。神戸大学名誉教
授。マーケティング研究者。

★31 荒川祐吉。神戸大学名誉教
授。流通・マーケティング
研究者。

★32 『小売企業の経営革新』（誠
文堂新光社、1989）。
小売業におけるマーケティ
ング概や念技術の採用を考
察している。

★33 『小売業のエリア・マネジ
メント』（同文館出版、
1987）。地域の独自性
に立脚した地域分権的な管
理の必要性を提示する。

★34 D.A. Aaker アメリカのブ
ランド研究者。特にブラン
ド・エクイティやブランド・
アイデンティティの議論で
知られる。

ケースの意義

和田 90年を越えた頃です。でも、KBSの方も忙しくて、ケースを書け、書けと言われていた。

新倉★³⁵ ブランドのケースも書きましたよね。バーニーズニューヨークですか。

和田 いろいろ書きましたね。しかし、僕は最初の頃は偏見を持っていて、学者と実務家の間では、いくらケーススタディと言っても、いいたいことは伝わらないだろうとどこかで思いながらやっていた（笑）。

水越 そうなんですか。

和田 ところが、いいディスカッションをしていくと、ハアッと内心感心することが出てくる。顔には出さなくても、これは面白いなと思うようになりました。ケーススタディをつくり、それを使ってディスカッションするということは、一つの理論を導いていく過程なのかもしれない、そういう方法があるんだと思いだしたのです。それでいろいろなケースを採用するというをやった。

でも、昔はワープロもなかったし、大変だったんですよ。原稿用紙で書いて、何カ月前に出さなきゃいけないとか。今は楽だけれども。

水越 ケーススタディを研究につないでいくという視点はとても興味深いです。

和田 そういう理論と実践の融合みたいなところはKBSで学んだことです。彼らが

勉強してくる、自分も勉強してくる、そしてディスカッションしていく。そうすると、彼らも気が付かない、僕も気が付かない新しい視点が出てくる。そういうことに気が付いた。それが関係性マーケティングのベースになったのです。

水越 KBSでのケーススタディ自体の発見が、関係性マーケティングにつながった。ああ、なるほど。

ブロードウェイのケーススタディ

新倉 ブロードウェイのケースも書かれましたね。

和田 書きましたね。正直、そのころ僕はあまりマーケティングに興味がなかったの
で、好きなミュージカルを見てようかな
と思ひまして（笑）。

新倉 学部生の頃は歌舞伎研究会でした
ね。

和田 それもありましたが、当時★³⁶ キャメロン・マツキンツシユという有名なプロデューサーがいました。『オペラ座の怪人』とか『ミス・サイゴン』をプロデュースした人です。その人を調べてみると、「モーストユースフルカンパニー」という名前の会社をつくっていたのです。これはケースになるのではないと思いました。

新倉 それで取材をされたのですか。

和田 1週間ぐらいブロードウェイへ行っ

て、夜は毎日鑑賞です（笑）。昼間は暇だから、取材をするわけです。そこでアメリカかってすごい国だなと思ったのは、ステージアート専門の公認会計士がいるのです。
新倉 普通はないということですか？

和田 例えば『オペラ座の怪人』などは、専門の公認会計士がいて、彼がずっと予算管理、会計管理をしている。公演をいつやるかということは、彼の判断になるので。日本の演劇というものはどっぷり勘定でやっていた。これはすごいなと思いました。きちっとフォームができていて、いかに新しい顧客を増やすかという装置もできているわけです。

新倉 演劇にマネジメントがあった？

和田★³⁷ ええ。これはいいなと思って、「メイキング・オブ・ブロードウェイミュージカル」というケースを書いた。これをちよつと考えながら、関係性マーケティングを考えようと思ったのです。

水越 こちらも関係性マーケティングにつながるわけですね。

和田 関係性マーケティング、特にアメリカではリレーションシップマーケティングがボンボンと出てきて、言葉としてはすでにありました。ただ、それを読んでいると、ほとんどがB to B、要するにメーカーと卸みたいな、そういうリレーションシップでした。僕が考えたのは、B to Cを関係性というフレームで捉えられないかなとい

★³⁵ アメリカの高級百貨店
チエーン。

★³⁶ Sir Cameron Mackintosh
イギリスのミュージカル・
プロデューサー。

★³⁷ 「メイキング・オブ・ブロード
ウェイ」、KBSケース。
ミュージカルの商品開発プ
ロセスを検討する。

うことでした。そこからいろいろ考えて、劇団四季なども取材してケースを書きました。

新倉 B to Cの関係性マーケティングの形がみえてきますね。

和田 顧客との関係をつくる。昔の百貨店で言えば顧客管理ですが、これは単なるデータを持っているという顧客管理のマーケティングです。データベースを管理しているだけ、顧客への働きかけというのはない。

そうではなくて、顧客と企業が互いにインタラクトしながら何かをつくり上げていくというようなことがないのかなと思いました。それが西川さんの無印良品のケースだった。

水越 あ、そうなんですか。無印良品が関係性マーケティングにつながっていたのですか。

新倉 昔、一緒に取材に行ったことがあったのです。

和田 そのころ取材した人は松井さんでした。今は会長になりましたね。

新倉 当時は、まだ総務人事部長かなにかをされていたはずですよ。

和田 その後に、ムジネットの話を西川さんがしていたわけですよ。あ、これかなと思いました。ムジネットでは、お客さんが開発に入ってきて、一緒に新しいものをつくって、そのプロトタイプのようなものを

お店に展示したりして、お店で興味ある人はまた入ってきてというやり方をやっていた。

関係性マーケティングと価値共創

和田 そんな中で関係性と言いながらその当時やっていたのですが、誰も目を向けてくれなかった（笑）。

水越 そんなことはないと思いますが（笑）。

和田 そうしたら、突如、一昨年でしたか、商業学会で関係性マーケティングの論文がドンドンと出たんですね。

新倉 時代がいつも早いんですね。先ほどの小売の国際展開やブランドにしても、20年ぐらい早いんですね（笑）。

和田 『ブランド価値共創』もそのころに燃えて書いた本なんです。2002年かな。

水越 「価値共創」という言葉も、それこそ今ですと、サービスドミナントロジックで流行りましたね。

和田 そうそう、それは今年でしたか。日本商業学会のテーマが、まさに価値共創時代の流通ナカグロ……（笑）。

水越 そうですね。

和田 だから、関学の佐藤さんが、商業学会のパーティーのときに、「和田さん、これいいの？あの言葉つくったのは和田さん

じゃないの？ちゃんといわないと！」とか言ってくれました。でも僕は「いいんだ。僕は手塚治虫」と。

水越 手塚治虫といえますと？

和田 デイズニーが大ヒットさせた『ライオンキング』ですよ。もともとは『ジャングル大帝』です。でも、手塚治虫は何も言わない。

新倉 自分は手塚治虫……すばらしい（笑）。

和田 しかしそう考えると、一貫してブランドを考えてきたのだと思いますよ。ブランドの幅がどんどん広がって、あるいは対象が変わってくるけれども、やっぱりブランドなんですね。ペンシルバニア州立大学以来、それでやってきましたから。

新倉 最近も『地域ブランドマネジメント』を出されました。結構売れているんじゃないですか。



★38 西川英彦。法政大学経営学部教授。マーケティング研究者。近著に、『ネット・リテラシー』（共著、白桃書房、2013）。

★39 松井忠三。良品計画会長。

★40 『ブランド価値共創』（同文館出版、1984）。

★41 佐藤善信。関西学院大学経営戦略研究科教授。マーケティング研究者。近著に、『ケースで学ぶ現代経営学』（共著、放送大学、2012）。

★42 『地域ブランドマネジメント』（共著、有斐閣、2009）。産品ブランドを超えて、地域アイデンティティを確立するためのマネジメント手法を伝授する。

和田 地域ブランドで僕らが研究したフ

レームというのは、要するに包括的なブランド論ですね。多くの自治体あるいは現実に企業がやっているのは、モノだけです。特産品とか名産品とか、そういう意味のブランドづくりになっている。そうではなくて、地域そのものをブランド化することが必要で、その中にはプロダクトもあるだろうけれども、ヒストリーもあるだろうし、ピープルもあるだろうし、そういうものを全部掘り起こしていかないと地域活性化にはなりませんよ。地域ブランドを活性化してつくっていくということは何かというと、地域の需要を増やす、地域流入者を増やす、来訪者を増やす、そういうことなんだと思います。要するに需要創造なんですよ。

水越 地域ブランドになると、ブランドの意味も取り巻く関係も必然的に広がります。

和田 ブランド構造の包括性というかな、一元性というのはよくないな。それはブランドにはならないな。それから、ブランド価値というのは4つの価値（基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値）があって、それら全体でブランド価値をつくっていくということですよ。

消費者行動研究の可能性

和田 僕はJACS（消費者行動研究学会）

という学会が好きで、ほとんど無欠席で行っていますが、どうも戦略論をする人が少ない。JACSはもちろん消費者行動研究だから、それはそれでいいのですが、少なくともマーケティングをやっている人が消費者行動研究をやるのならば、必ず戦略論との対応というものを考えないと駄目でしょう。

新倉 最初の『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』のお話に戻っていきますね。

和田 そういう意味では、マーケティング戦略というのが入ってきたけれども、コンセプトとしては一貫してブランドがあったということ、ペンシルバニア州立大学へ行って消費者行動の勉強を随分したことと、帰ってきてブランド・ロイヤルティを書いて、JACSでいろんな研究を聞いて、というようなことからすると、一貫してその辺りのフレームで動いていたかなと。

それから、KBSでケースをやると戦略論なしには議論ができない。どんなケースでも、最後には戦略を考える。そういう意味でも、戦略を考えるといくせは付いてきたと思います。ただ、マーケティング戦略論というところ★⁴³、コトラの競争対抗ぐらいしかないでしょう。その辺りは課題です。

水越 最近では戦略論を研究されているので

すか？

和田 今は消費者行動研究をしているんですよ。新しい消費者像ということ、七、八人の研究者を集めてやっています。関与という概念を考え直している。昔は、インボルブメントとコミットメントというのがあった。

新倉 『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』でも、その議論をされていますよね。

和田 そうそう。最初は、「関与」という言葉より「インボルブメント」と言っていたわけです★⁴⁴。

新倉 その後、青木先生が「関与」という概念を広めていくようになりましたね。当時、僕が院生のころに、お酒を飲むと和田先生がよく言っていたのですが、「最近では青木君が出てきて、俺の『インボルブメント』を『関与』といって取っちゃうんだよなあ。まあ、青木君だからいいかっ（笑）」みたいなことを思い出しました（笑）。

和田 そう、当時「インボルブメント」と言っていたんですね。

水越 青木先生の関与の研究は論文を幾つも拝見しましたが、その前に、和田先生がインボルブメントで研究されていたんですか。

新倉 言っていたみたいですけども、あまりそっちの方ではねえ……（笑）。

和田 目立たない存在だったから（笑）。

★⁴³ Philip Kotler アメリカのマーケティング研究者。『マーケティング・マネジメント』のテキストで知られる。

★⁴⁴ 青木幸弘。学習院大学経済学部教授。消費者行動研究者。近著に、『消費者行動論』（共著、有斐閣、2012）、『消費者行動の知識』（日経文庫、2010）など。

コツコツやっているとピョンピョンとカッ
コイイ先生方に取りられちゃうんですよ
(笑)。

水越 (笑)。その新しい消費者像のお話と
いうのは、研究されていて、もうすぐに本
になるという感じですか。

和田 できれば出したいんですね。みん
な本当に消費者行動を考えているんだらう
か、今までの消費者行動論者は本当の消費
者像というものを描いてきたんだらうかと
いう大きな問いがあります。さらに、それ
に対するどういう戦略対応があるんだらう
か。今は言いませんがね(笑)

水越 新倉先生も一緒にされているのです
か？

新倉 いやいや、僕はその研究とはまた別で
すね。そういえば、この間ちらっとキーワー
ドとして、「ド関与」というお話がありま
したが……

超高関与への注目

和田 「超高関与」でしょう。あの言葉を
最初に言ったのは堀田君ですね。^{★45}

新倉 そうですね。新国立劇場の堀田さん
がバレエやオペラを対象にして書いた論文
です。

和田 これ、いい言葉だなと思ったのです
が、先に論文にされてしまったので、いろ
いろ考えて、「ド関与」、「超高関与」とい

てみたわけです。

水越 「ド関与」の「ど」は、片仮名のド
ですか。



新倉 「ど真ん中」というような意味です
かね。そういう「ど」というのか。

和田 関西では平気で言う言葉ですよ、
「ど」というのは。「ドチキン」とか(笑)。

水越 大体のイメージはわかります。

和田 その「ド関与」をやるうと思ってい
るのですが、問題は、そうした超高関与の
人が、需要を広げるような行動をどのよう
にとるのかということ。需要が成熟化
したということは、ある意味ではド関与消
費者がきちつとできたということでしょう
う。需要をさらに伸ばすには、そういう人
たちに注目する必要がある。

例えば普及理論の中のイノベーターがあ
って、オピニオンリーダーがあつたとき、
イノベーターで終わってしまうのではなく、
オピニオンリーダーみたいに広げてい
く役割を果たすのかどうか、それを刺激す
るにはどうしたらいいのか、そういうこと
を考えているんですよ。

水越 ド関与の人たちというのは、最初の
イノベーターとも違うし、オピニオンリー
ダーとも違う人たちという位置づけです
か？

新倉 宝塚歌劇の例でお話を少しされてい
ましたよね。いわゆる「出待ち・入り待ち」
のファンの人たちが、逆に需要を妨げてい
る可能性がある。宝塚歌劇の停滞は実はそ
こにあるのではないかという。

水越 なるほど。ド関与がプラスかマイナ
スかはまだわからない。

和田 そうしたら新倉さんが、メールで、
「そういうド関与消費者は、どかんよ」と
言うんだよ(笑)

新倉 「ド関与消費者だけに、そう簡単に
はどかんよ」でしたね。和田先生から返信
がなかったの、何か次の秘策を考えてい
るのかなと思っています(笑)。

和田 開いた口がふさがらなかったよ
(笑)。

しかしまあ、1つは、どういうユーザー
像ができるのかを知りたい。それは
ド関与消費者なのか、そうではなく、もう

★45

堀田治「アートにおける超高
関与の消費者行動とコミュニ
ケーション」日経広告研究所
報、265号、October/
November/ 法政大学大学院
経営学研究科博士課程。

ちよつと柔らかい消費者なのか。例えばハーレーダビッドソンのハーレーダビッドソンクラブの人たちをみて、「あ、俺もハーレー乗りたいな」と思うかどうかが分かれ目なわけです。その辺が非常に難しいところでもある。

水越 見ているだけで新しいユーザーが次々に巻き込まれていくような感じでしょうか。そこにド関与の人たちがいる。

和田 ……にしたいんですね。

宝塚がどうかわかりませんが、成熟市場のなかで新需要や総需要の拡大というものがなくなっている。その際に、どうやればいいのか。誰が拡大できるのか。そういうことが頭にあります。

水越 そこで特定のユーザーに注目しながら、戦略を立てていくことになる。

和田 やっぱマーケティングというのは需要に関わるのですよ、基本的に。

新倉 それこそ戦略ですよ。

対談後記

「記録よりも記憶に残る」と形容したら大変失礼なのかもしれませんが、その記憶が半端じゃないくらい鮮明に残る、そんな和田先生です。

これまでに和田先生は数々の名言を残してきました。KBSで教鞭をとられていた頃には、「われわれマーケティング学者は、ビジネスマンに読まれる本を書かないと意味がないんだ」とよく仰っていました。「研究のための研究」には懐疑的なようでした。それを裏づける記録としては、数十冊にも及ぶ書籍が出版されています。また、「学者は役者だ」という名言もありました。これは、教師として授業をやるからには、「役者になりきって最高のサービスを提供しろ」「生徒と一緒に授業を創り上げろ」という、まさに「関係性マーケティングで『価値共創』を実践すべきだ」というメッセージです。和田先生の授業では、BGMが流れ、独特の衣装で登場することもしばしばでした。さらに、われわれ後輩たちには、お酒を飲むいつも「俺たちは学者なんだよ」と語りかけます。「学者としての弁え、学者としてのプライド、学者の特権をちゃんと理解しろよ」という意味です。とりわけ、その特権を認めて

もらうためには、「他の人と同じ発想をするな」「みんなと同じことしてちゃダメだ」であり、プライドをもって「独自の主張をすることだ」と繰り返しします。

そんな和田先生だからこそ、時代よりも随分と早く、重要な発想を提唱してきたのだと思います。時代がかなり早く流れた今日、早かった分だけ少し前の和田先生の書籍を読み直してみると、今の時代にぴったりの重要な概念がたくさん見つけられるかも知れません（新倉）。

1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)
石井淳蔵・廣田章光 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの会計
谷武幸・桜井久勝 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からのサービス経営
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からのマーケティング分析
恩蔵直人・富田健司 (編著)
http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編著)
http://www.sekigakusha.com/product_planning.html



1からのファイナンス
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からの病院経営
木村憲洋・的場巨亮・川上智子 (編著)
http://www.sekigakusha.com/hospital_management.html



1からの流通論
石原武政・竹村正明 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの戦略論
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からの観光
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からの経済学
中谷武・中村保 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの経営学 (第2版)
加護野忠男・吉村典久 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのリテール・マネジメント
清水信年・坂田隆文 (編著)
http://www.sekigakusha.com/retail_management.html

碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)
石井淳蔵・大西潔 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



百貨店のビジネスシステム変革
新井田剛 (著)
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



メガブランド
張智利 (著)
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



セールスインタラクション
田村直樹 (著)
http://www.sekigakusha.com/sales_interaction.html



新しい公共・非営利のマーケティング
水越 康介・藤田 健 (編著)
http://www.sekigakusha.com/newpublic_nonprofitmarketing.html



病院組織のマネジメント
猶本良夫・水越康介 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



国際マーケティング
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



[新訳] 事業の定義
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)
http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html



ことばとマーケティング
松井剛 (著)
http://www.sekigakusha.com/language_and_marketing.html



[新刊] 2013年9月27日刊行
企業変革における情報システムのマネジメント
依田祐一 (著)
http://www.sekigakusha.com/it_management.html

碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑
石原武政 (著)

http://www.sekigakusha.com/book_business1.html



ビジョナリー・マーケティング
栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著)

http://www.sekigakusha.com/book_business2.html



旅行業の扉
高橋一夫 (編著)

http://www.sekigakusha.com/book_business3.html



コトラー8つの成長戦略
フィリップ・コトラー/ミルトン・コトラー (著) 嶋口 充輝、竹村 正明 (監訳)

http://www.sekigakusha.com/book_business4.html

大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ



vol.1
商業を捉える論理
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.3
マーケティングの論理
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.5
欲望とは何か
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.7
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と
インターアクションが創造性を生み出す
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.9
碩学アーカイブ 石原武政-2
石原武政



vol.11
日本のコーポレート・ガバナンスを問う
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.13
『1からの病院経営』刊行にあたって
木村 憲洋・的場 匡亮・川上 智子



vol.15
碩学アーカイブ 石原武政-5
石原武政



vol.17 第1回碩学舎賞奨励賞受賞作
「日本企業の多角化と企業価値に関する
パネルデータ分析」
池田雄哉



vol.19
碩学アーカイブ 石原武政-6
石原武政



vol.2
「創造的瞬間」とは何か？
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.4
事業の定義復刊の意義
石井淳蔵



vol.6
データをマッサーする
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.8
碩学アーカイブ 石原武政-1
石原武政



vol.10
碩学アーカイブ 石原武政-3
石原武政



vol.12
碩学アーカイブ 石原武政-4
石原武政



vol.14
『セールスインタラクション』の刊行にあたって
：営業が生み出す消費欲望とは？
松井 剛



vol.16
『新しい公共・非営利のマーケティング』
の刊行にあたって
水越 康介・藤田 健



vol.18 第1回碩学舎賞奨励賞受賞作
「後発企業のネットワーキング戦略
ー北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転ー」
長村知幸



vol.20
消費者行動研究と戦略論をつなぐ
和田充夫・新倉貴士・水越 康介

大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.20 (2013年10月8日発行)

「消費者行動研究と戦略論をつなぐ」

和田 充夫(慶應義塾大学 名誉教授)

新倉 貴士(法政大学 経営学部 教授)

水越 康介(首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 碩学舎
Sekigakusha

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト
<http://www.sekigakusha.com>
Facebook
<https://www.facebook.com/sekigakusha>