

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第10回：2014年3月3日

本メルマガは、製造業のマネジメント問題の対策シリーズの形でJMAにて多くの方々と討論してきた内容のまとめです。なお、メルマガ機能の利用では、系統的な内容にならないため、URL：qcd.jp で、バック・アップ・データを掲載しますので、ご利用下さい。同時に、ここに記載の内容が、多少でも、読者の皆様のお役に立つことを願う次第です。

【第10回メルマガ】

1, 注意すべき IT (情報利用技術) 戦略

ITは驚異的な進展を遂げています。今や膨大な情報入手と処理が簡単に出来る時代です。だが、逆に、グローバル社会で企業の発展を進めるためには戦略的な展開の検討が必要です。では、今回も、恥を凌ぐ形で、筆者が早大・金属工学科・大学院で体験した話を紹介し、情報収集の重要性を例示することから、情報戦略の重要性と在り方の片鱗を例示することにします。

筆者が大学院に残った理由は、日立金属㈱の就職試験が決まった2ヵ月前に胸の病気が発見されたためでした。この時、たまたま、成績が足りていたので、加藤榮一教授の研究室へ入れていただき、2年間お世話になりました。なお、日立金属㈱の面接では、「病気を治してきます。それで良ければ再試験をお願いします」状況でしたが、治療を兼ね、研究に残ったため、友人たちに「中村さんは大学院に入院だね!」と言われました。胸の病気になった原因は、大学3年生になり、専門学科に入り就職を意識したことや専門学科の調査や勉強が余りにも面白く熱中して運動不足と勉強が関与しました。時に、友人と深夜まで飲んで語り合う生活の乱れが、健康(不摂生)に大きく関与したようです。「風邪は万病の元」と言いますが、筆者の場合「健康は絶対という過信で、正に、風邪をこじらした!」ためでした。

加藤教授からは、当時、最先端だった『マス・スペクトロメーターを用いた金属融体の特性研究』をいただきました。この研究は「真空中に水の蒸気のように飛び出る金属の気体に電子放射して電子化された金属溶体を磁気で曲げ、特性と量を図りつつ、飛び出た合金の溶体特性を探る」という世界最先端で競争する分野でした。この時は、先生が手掛けた装置と、日立製作所が作ったばかりの研究装置だけが研究会にあるだけでした。このため、世界競争でこの解析手法が研究されていました。新しい理論を証明するための実験は失敗の連続でした。だが、「1年間、加藤教授の文献研究をなささい!」ということが後で大きく役立ちました。その理由は、いきなり体を動かして実験設備製作や実験に没頭しなかったためです。対象となる研究に対する調査～研究が十分行えたこと、機械加工の技能を修得したことや、筆者が苦手だった電気回路に関する勉強を十分行うことができたため、健康が回復した翌年に実験を開始すると、破竹の勢いで研究は進みました。その結果、世界で第一番の研究成果を得たからです。事実、当時、研究部門では有名な機関紙、ケミカル・アブストラクト誌に論文が掲載となりました。さらに、以降は同期の友人が研究を進

め博士号を取得、研究室も予算が増加、鉄鋼分野の研究に大きい貢献を果たすきっかけとなったことは、今も、90歳を超えた加藤先生や仲間を集まりで語る思い出です。

以上、つたない体験談を紹介しましたが、仕事の上でも、「大きなテーマを進めるには、がむしゃらに突き進むのではなく、良く現状把握して作戦を立てた後にスピードアップして目標を達成させる」という筆者の行動様式は、この時に出来た状況を紹介させていただきました。なお、この行動は、今でも続行中です。例えば、「新規課題には、まず調査研究を！」ということで、産業界で重大課題される事項に対し、JMA で多くの企業の方に呼びかけます。この呼びかけで参画を求め、調査～研究を進めた結果を産業界に広める仕事が、JMA における専任講師という役割です。23年も、この仕事が続け、現在に至る状況は、多くの研究会でご参画いただき、ご指導やご支援をいただいたご関係者の皆様のおかげです。このため、本文と共に、御礼とさせていただきます。

以上、つたない体験談を紹介しましたが、その後、就職、JMA の米国・視察団に参加した時、筆者はフォード博物館でショックを受けました。その内容のひとつに、最初に作られた大陸横断鉄道やバス（西洋式風呂桶）と湯沸し器が膨大な大きさがありました。ここでは、「目的が決まれば既知の技術を総て集結して物づくりを実現させてしまう」という制約無の発想がフロンティア精神の骨子だったことを学びました。1985年のJMAの米国・最先端生産技術視察団は、米国を8の字を描くように企業を訪問する30名のツアーで、GM、GE、TI社などを廻りました。この時に学んだことは、「今は、西部劇にあった開拓は終了、グローバル展開が第二のニュー・フロンティア開拓だが、第三の情報革命のニュー・ニュー・フロンティア開拓である」という内容でした。TI社では講義だけでした。また、「トイレに行く際も、警備が拳銃を持ち同行する。また、不審者は撃つ。まず、署名を・・・」という注意には驚きました。現在の情報セキュリティ対策です。さらに、ホリディ・インがツアーの宿泊所だったわけでしたが、今は当たり前になっている、宿泊者のニーズをつかみ、移動する現地で我々が欲しくなる情報を次々提供する仕組みが運用されていました。当時は、簡単なPCと英文のプリントの提供だったわけですが、正に、『情報を制する者、やがて世界を制する』実態を目の前にして帰国しました。このため、帰国後、この内容を日本の産業に活かすため、CIM : Computer Integrated Manufacturingとして産業界に企画内容を提唱、やがて、この研究会は生産管理面で進み、各社でSCM : Supply Chain Managementを具体化する母体になりました。

以上、筆者が関与した情報革命の過去談を紹介しましたが、現在、ITは急進展し、社会に注意すべき事象が現在発生しています。そこで、以下、企業におけるIT活用戦略の面から、ご検討の題材願う項目を例示させていただくことにします。

- ① 液晶で有名、最先端に行くシャープの定年退職者がSUMSONに行った。数年を待たずに、この分野で逆転劇が起きた。御社における頭脳流出面の対策は？
- ② アマゾンが恐竜のロングテール説と共に、裾野に近い書籍までIT登録販売で市場形成した。また、シャッター街の修理などを行う商店や農作物の顧客に直販、顧客ネットを

- 形成して市場を確保している例が多い。御社の製品の見直しや販売と物流の改善は？
- ③ コンビニのセブン・イレブンや、靴下の製造販売を行うタビオは、「売れた製品が顧客の声」と定め、POS 情報の解析をバックヤードで行い、混載で 1 ケースに売れる製品の入れバーコード利用で個別販売、販売内容を分析して年間 90%は新製品の入れ替えで業績を伸ばすが、御社の市場調査から新製品開発とフォロー面で IT の活用法は？
 - ④ 2013 年に日本で EV 製作トップ・シェアとされる徳重社長が運営するテラ・モーターは IT を駆使すると同時に、中小企業をネット化した新製品開発システム、水平分業を展開中です。この方式は、一般企業が行ってきた開発ステップの 1/4 の期間で新製品開発の状況です。事実、フィリピンでは、トライシクルというバイクタクシーが環境負荷の問題と経費節減から EV を求める状況ですが、夢の扉という番組では、たった 2 ヶ月で製品実現を果たしている状況が報道されました。では、御社の新製品開発期間の大幅縮減に協力会社を含めた IT の活用による変革内容は？
 - ⑤ デザイン CAE は製品設計構想段階で 85%もの高い数値で製品評価を可能にするレベルです。このため、良い構想さえできれば、国境の差なく、品質や信頼性の高い製品実現を短期間で可能にする技術環境ですが、御社で、この面の戦略と対策、技術の保護は？

2, IT 戦略無視の企業改革

昨今、ある分野で成功された方が名を挙げるため「〇〇流経営術」といった書を出すと同時に、ここまで記載した国際的、自然流ともいうマネジメント技術とはかけ離れた流儀で成功体験を紹介する例が多い状況です。そこで、その種の例をケース・スタディの形で例示し、何が抜けているか？紹介することにします。確かに、ある点では参考にするべき点があります。しかし、経営成果は全くあがっていない状況です。なお、この業界には、同じ時期、タビオが急進展していました。要は IT 戦略展開です。では、それと比較してご覧ください。

【ケース・スタディ】F 社の再生 F 社長の取り組み

会社更正法を受けて、2003 年 10 月 1 日再設立、半年以内に再生を図るため、もと有名デパートで、営業企画で実績をあげた（カリスマ営業者）F 社長を迎えて、この再生事業に入った。従業員は老舗で活躍してきた人々と、新たに雇用した方々の混合部隊 200 名数十名であり、靴下、ストッキング、肌着、ベビーシューズ、足袋が主製品である。では、今回、主要な売り上げ品目であるストッキング対策に集中した、A 社における F 社長の対策内容を紹介することにしたい。

F 社長は、まず、社長に就任し、有名な足袋製造現場を見学した。今は限られた分野でしか使用されていない足袋の生産に技術の高さを強く意識した。同時に足袋販売の実態を調査したが、価格が 300 円～3,000 円まで、価格はまちまち、しかも在庫の山、種類は 337 種にも及ぶ状況を問題視した。早速、「品種は 30 種にしぼる」こと、また、ブランド指向で製品製造・販売を展開し、在庫を圧縮して売れ筋に絞った高付加価値製品戦略を展開す

る指示を出した。これが、新社長が行った最初の英断であった。この取り組みは正に『選択と集中』の実践だった。次に、従業員を集め、A社再生のためには「まず、会社の良いところを伸ばす対策が重要になるが、何が重要か？自由に言って欲しい。」という交流の場を持った。だが、「品質は誇れる！」「素直な人が多い。」「人間的に良い人ばかりで努力家が多いが、それが利益に結びついていない。」という答えがかえってくるだけの集まりに終わった。

新任社長は、就任後、旧大阪ビルにあった本社ビルを明け渡し、東京、若者の街、Bに移転した。この意図は、市場に一番近いところで高付加価値製品の販売を行うことと、市場の声や変化を従業員が常に感じながら製品開発～販売対応を図ることを狙いとしたものだった。まず、F社長は新会社への再生のため、在庫一掃セールを展開した。これは大成功だった。だが、同時に、B社の製品など、高級靴下の下請けで製品を製造してきた実態が浮き彫りになった。要は、A社は、技術が高く、B社など、5社と契約して製品づくりと、販売への援助で売り上げを満たしてきたが、自社ブランド製品は足袋だけだった。そこで、F社長は自社ブランド、しかも、A社のマークを靴下にレゴマークとして付け、戦略展開をする方針を立て、早速、従業員を集め、この方針を伝えた。だが、A社に長年勤めてきた従業員から、否定的な意見が続出し、「ブランド力がない！」という批判が出た。

この時、F社長はここで英断「会社再生の責任は自分にある。A社のレゴをつけてブランド化を狙う。技術はある、顧客が見て美しい、質へのこだわりで顧客の理解とイメージを得てブランド化する。こうしない限り自分たちの特長が何もない会社には、再生などあり得ない！」と話した。以下、どのような反対があってもこの方針で会社を引っ張って行くことを告げ、これが、今後の活動方針とした。まず、「従業員の意識が変わらなければ変化は何も起きない」と感じたF社長、従業員を再教育する意味合いから、従業員を青山通り（渋谷の町）へ連れ出し、各社の商品を見ながら、売れている商品やその品質の状況を見せてまわった。そうしながら、市場と製品の教育を従業員に行っていた。この時、A社の従業員は「始めて、F社長のような目で市場を見て勉強になった。」ことや「今まで、このような取り組みは全くしたことがない。」などの感想を、従業員たちは述べた。だが、この状況を見て、F社長は「我が社の従業員は社内しか見ていない。甘えている。自分で努力することがなければ会社は再生しない。」と思った。

このような取り組みの後、11月20日（1ヶ月後）課題として開発部門の方々に与えていた「ブランド・ソックス開発検討会議」の検討会議に出席した。そこで、F社長、部屋へ入るなり、既に会議室に新製品の提案パネルが展示している新製品提案サンプルを見て、「これでは売り物にならない！オシャレさが出ていない。これは、一般のビジネスソックスそのものである。」と言い、即、「ブランド品をつくれ！」という命令を下した。原案を作成した開発関係者は、この発言でショックを受けた。なお、F社長は具体的に製品の欠点を指摘し、「訴えるものがこれにはない。」「これは、人にプレゼントしたくなるガラになっていない。」・・・とひとつずつ新製品提案内容を示した。そして、「ここにある新製品は全品ダ

メだ！こんな親父臭いものうれるか！」と一括！「再度、提案のやり直しに1ヶ月の猶予を与える。」とした。この指摘は開発担当者を十分納得させる内容だった。

この指摘を受けた開発者の中に、Sさん、入社12年がいた。特に、彼は大きなショックと指摘内容を大きく反省した人の一人だった。この後1ヶ月、12月15日に提案品を製作、再度、F社長が出席する会議に100点もの新規開発品を持って出席した。当然であったが、A社のロゴマークを新製品につけた。それは見事な内容であったし、関係者は、これで、いわゆる「親父臭さは消えた！」という確認と共に、新しい取り組みに自信を持ち始めた。

このような環境で、開発会議が行われた。そこではブランド商品を中心に営業をしてきた担当者を集め、この方々を前に、また、それと対面する形で開発担当者が席につき、開発関係者が新商品を営業担当者に売り込み、審議する、という形式で行われた。F社長は遅れて会議室に入ってきたが、会議に加わる前に、まず、開発担当者が持ち込んだ新製品の段ボールの中身をのぞき込み、1品ずつチェック、その中から、自分が要求した新製品一つを選定し、開発者、S氏の肩をたたき、〇と手でサインし、会議に入った。このような状況で、S氏はその製品を最初に出し、製品紹介に入った。そして「市場のブランド品は一足1,000円ですが、1,500円にしたと思います。」という、営業関係者は、「誰が、買うのか？」「高い。私は売る自信がない！」という反論となった。この様子を見て、F社長は「2,000にせよ！それでも安い、営業はこの製品を売り込む体制で、何をすべきかを検討してくれ！」ということで、この会議は終了した。

この後、F社長はA社の歴史と取り組みを学ぶため大阪の旧老舗を訪ねた。ここには120年の歴史と、レゴとされた人形が飾ってあった。2,500体の人形に加え、F社長が驚いたのは昔の広告であった。ここには、当時の方々がA社の製品、足袋をブランド化してゆくための努力や、自信に満ちた

商品紹介、現在見ても、驚く位に素晴らしい意志を顧客に訴える内容が多々あったので、F社長は、その一部を持ち帰り、社員に見せたが、社員たちも、F社長と同じ考えだった。

12月18日『おひろめパーティー』の名のもと、A社の歴史ある広告を関係者に公開した。従業員は改めて、先輩の開拓者精神や当時の努力、更には、今見ても新しいファッションの内容に驚嘆した。特にS氏は特に強いショックを受けたようであった。更に、新商品をお披露目するパーティーで、F社長は、先の会議で検討された販売戦略商品を身につけ、S氏に見せ、誉める行動を取りつつ、今後のあり方に意見を述べた。ちなみに、S氏であるが、老舗、大阪に家族を残し、東京に一人住まいしつつの生活をしている。A社の再生は自分の双肩にかかっているという意識は高い。また、F社長が青山を歩き商品説明をして以来、自主的にこの行動を欠かさず、しかも、精力的に新製品開発を担当してきた。当然のことではあるが、「A社のキーマンの一人、最優秀候補である。」とF社長は考えている。また、A社の会長、A社の建て直しに資金を出すN社の社長もS氏の活動には大きく関心を寄せている。なお、新会社は先に大阪から、本社を東京に移した。その後、再度、移転し、現在のファッションの町として有名なS区となっている。F社長は、先の会議で

示したように、「新規開拓こそ、また、ブランド化こそが、我が社が生きる道」と考えた。事実、先の会議では、「この方針を貫徹、この責任は俺が持つ！」とまで言い放った。

F社長の考えは、「今まで、A社では開発と製造はつくり出し、営業も売る行為はするが、なぜ売れたか？なぜ売れないか？の解析はしてこなかった。これが職場や人事の壁が会社の活動を阻害している。従って、商品開発に加えて、組織・人事の構成も大きく変えなければならない」という考え方だった。このため、F社長、『マーチャンダイザー制度』の導入を発想した。ここで言うマーチャンダイザー制度は、新商品の企画～製造～販売とその評価までの全行程をマネジメントできる人の存在を言う。まず、この制度を人事改革の柱とし、部長以上の会議で内容を紹介し、担当者を選定した後に、このような組織に移る趣旨を伝えた。当然、部長部下関係者にも、この趣旨を伝え、この制度にチャレンジする者は今の職位、職制に関係なく提案と試験に出てくるよう指示した。先のS氏を始め、数名がこの企画に立候補して来た時点で、「マーチャンダイザーとして企画する候補者達に、企画をプレゼンテーション願いつつ、その内容を評価する」という内容を、職制を通じて連絡し、いよいよ試験が開始された。

1月10日、まず、最有力候補である、S氏の発表が始まった。ところが、工場生産の内容は工場担当者、また、S氏の説明内容は単なる商品説明だった。このため、F社長は「その企画で売り上げはどうか。まず、その商品を企画する基になった商品の売り上げと売っていた理由を説明して欲しい。今、先の新商品のサンプル説明ではないので合って、マーチャンダイザーとしての説明を聞きたいし、その審議試験なのだから、・・・」と叱咤した。この発言で、試験場はパニック状況になった。要は、職制を通して行った説明が何も機能していないからであった。特に、注目すべきことは、先の職制会議で賛同した部門長から、「F社長が過去取り組んできた衣類販売と靴下は違う、ソックスにマーチャンダイザー制度は当てはまらないと思う、・・・」と言った反論まで飛び出してきた。だが、この時、F社長は、「社の方針としてやる！」「成否は社長の責任だし、これが出来ないのであれば、今後はない！」と言い、強い信念を伝えた。更に、F社長、「この方針に努力しないものは会社から去れ！」という意気で話し、「マーチャンダイザーの候補者試験は2月26日にやり直す。」と、関係者に伝えた。

再度のテストはスムーズに行われた、特に、キーマン候補であるS氏は、営業や工場の質問によどみなく答える状況を見ても、このことは明らかであった。これに平行して、3月24日、新宿の高級Tデパートで新商品発表会がなされた。ここでは、一坪のスペースを借り、F社独自のブランドコーナーで新商品を直接販売する、という対処がとられたわけだったが、ここにはS氏、F社長が参席した。F社長はこれで、A社の第1歩がスタートした、と考えている。「消費者に本当に商品が認められ、売り上げにつながり、収益も出て、従業員がそれにより明るくなり、自信を持つようになれば、会社は立派に再生する。」と考えているが、A社の再建計画は始まったばかりである。なお、現在、ここまでの状況で、過去の売り上げ、利益とも何も変化はない。

このケース・スタディで判ることを整理すると次のようになります。

F社カリスマ社長の活動の解析例

一般的に、この種、マネジメントの展開方法に盛会は無いが、成功事例と、失敗(手間を要するが、余り成果が出ない取り組みを含む)の比較をすると、そこには、ひとつのルールが、必ずある。この例をここから解説するマネジメント面から見ると、見ていただきたい、以下に示す、良い点と改善すべき点が明示される(正解ではなく、解析ガイドとして記載)。

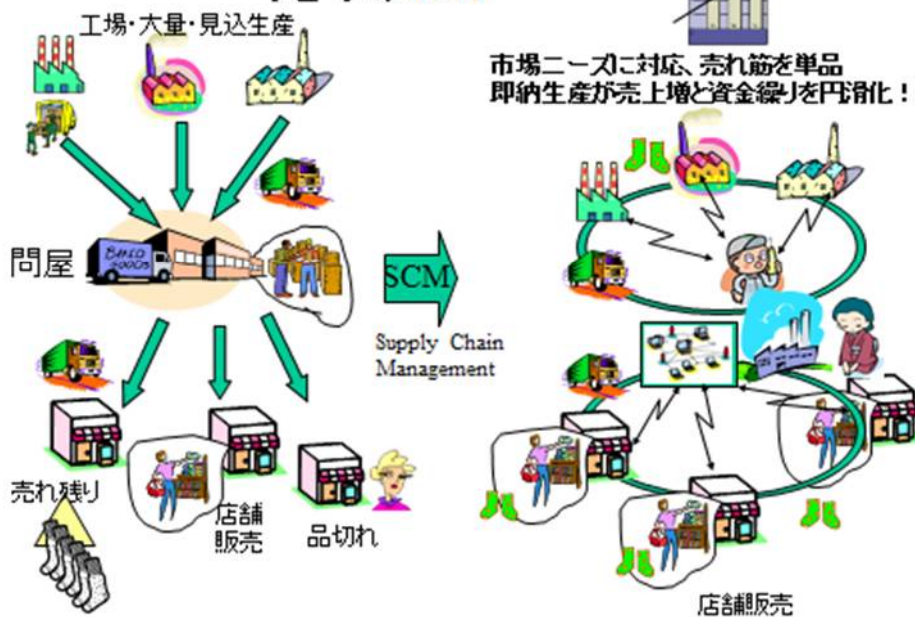
記入欄

【良い点】	【改善点】
1, 従業員の意識改革 を各種実施した 足袋の見直しで実施 (集中と選択) 2, マーチャンダイジングの推進 部門間壁を越えた活動を 組織改革と共に進めた。 3, キーパーソンの選定と革新 の具体化 新製品を社ブランド化へ 向け努力	1, 収益が確実に出る構造と 活動内容の明示が無い。 (参考: 日産自動車ゴーン 社長のリバイバルプラン) 2, SCM体制の不備 社長は顧客では無い! 市場のニーズを配慮すべき 3, 各人のテーマ、目標、 貢献度が不明。 社長だけがカリスマで 奔走(ボトムアップの欠如)?

では、改善点に集中して問題点を例示することにします。

企業活動には①目標と目的を従業員に示す。②合意と納得～経営への参画を得る。③顧客ニーズをVOCの形で明確につかみ、①と②にフィードバックすることが重要です。この③の対策を例示させていただきますが、下にIT(SCM)が役を果たした例がありました。

同時期、進展を果たした靴下を小売店に直販・生産する タビオのSCM






さらに、下に記載した注意のように、F社長のカリスマ性が果たして、「お客様のニーズを生かした製品販売の伸長や目標達成などに関与する授業員の巻き込みに関与させているか？」という内容が欠点として挙げられるはずですが。

倒産企業の理由

八起会・野口会長が示す倒産企業の理由

1位：経営者の高慢、経営能力の過信
 2位：社員教育の不備、欠如
 3位：事業目的、目標、計画性の欠如
 4位：業界情報の不足と環境変化への対応
 5位：新商品の欠如、技術開発の遅延
 6位：家庭不和、同族経営の弊害
 7位：公私混同、経営哲学の欠如
 8位：決断力、実行力の欠如
 9位：計数管理の不足と勉強不足
 10位：ワンマン、反省心の不足

いつも変わらない「経営者の慢心」を問題視する例

10人の起業家が示す 起業家の失敗原因

週間ダイヤモンド 2005年11月19日

- 1位：経営者の慢心
 2位：変化対応の遅れ
 3位：取引先1社への依存
 4位：契約内容に甘さ
 5位：資本政策の過ち
 6位：資金繰りの悪化
 7位：連鎖倒産
 8位：社員管理に甘さ
 9位：部下の裏切り
 10位：過剰債務



リスク分析の方法

【潜在問題の評価】
 P [問題の発生可能性] × S [事が起きた時の重大性]

5: 必ず起きる	5: 致命的
4: 極めて高い	4: 影響重大
3: 可能性あり	3: 影響はある
2: 低い可能性	2: 少ない
1: 起きない	1: ない



3, 時代と共に出現したプロダクト・ローンチに見る IT 活用市場開拓例

先般、「IT 活用で御社のコンテンツを販売され高収益を確保しませんか？」というメールをいただいた。筆者は産業界への貢献を目的に活動しているので、かつて、お世話になった先人達からお教えいただいた内容を、多少とも、読者の皆様に公開してお役に立てていただくことがお返しになるのではないかと考え、URL には無料で各種資料を掲載させていただいてきました。したがって、この種の目的は無いわけですが、面白そうなので、内容を聴講しました。

- ① プロダクト・ローンチの体系は次ページの図の構成です。
- ② (一社) 日本ビジネスマーケティング協会 沼倉代表理事が進める例では、2 週間のスケジュールをつくり
 - (1)問題提起→(2)解決策の種類や方向を提示 (教育的な情報提供でレベル向上を願う) →(3)解決策に必要な要件はなにか?と問い判断資料を提供→(4)際良策と共に販売をかける商品を展示、緊急性と限定販売 (期間限定で割引、個数は限定として販売、常に、売れ行きと残分を紹介してあおる) →(5)販売終了のアクション
 のアプローチ・パターンを決めて販売促進を図って成功してきた (なお、販売を掛けないで顧客をじらす対策も日程に含める) が、この種の顧客コンタクトはメールで行ってきたそうです。
- ③ プロダクト・ローンチの利用では短期間に成果を得ることが重要とされていました。



- ④ 成功事例を挙げることにします。
 - (1)墓石の販売では2Wで8,000万円、

(2)化粧品販売では1.5ヵ月で1億2,000万円

(3)その他、不動産、サプリ、IT関連など幅広い顧客を支援中

⑤ プロダクト・ローンチの落とし穴（注意点）

現在、同業他社のAPSを使い失敗する例の多くは、「(1)セールス・プロモーションの失敗が多いそうです。(2)動画が無くメーカー発想でPRするだけ、(3)消費者がメールを読むのに疲れる。しつこいなど。また、ASP運用側は、利用顧客が儲かるとメール紹介料を吊り上げる例があり、トラブルとなっている」とのことでした。

⑥ 経験から得た成功の要点は次の3つあるそうです。

A：Free戦略（無料サンプル配布に当たる）期間・個数・価格限定配布

B：バイラル・マーケティングの利用、これは、Face Book やツイッターを利用して口コミで広げる方式、「ただし、販売側の工作は禁止、APSではURLからの申し込の際、メールをクッキーで把握し、リジェクトしてきた。口コミでレストラン評価を進める方式をイメージ願いたい」という注意がありました。また、「C：動画プロモーション：コンテンツさえよければ、お金を掛けた映像のアップは不要である」という内容もIT利用の特徴だそうです。

⑦ ASPを介したプロモーションについて、(1)ASPでは持参の顧客リストを利用して商品のPRを不特定多数の形でPRする。興味を持つ顧客はURLにアクセス、アクセスと同時にメールを取得、クッキーでダブリをチェックしながら新規顧客は商品販売先にメールを連絡、ASP管理者は1件500円の対価をもらう方式を運用中です。ここでは、(2)販売業者は悩みに訴えかける対策を起動する。例えば、サプリメントなどは、希少性がある内容を示しつつ無料サンプルを送る。また、IT関連企業は成功事例のレポートなどを送る。(3)現行の薬事法で物品が配れないものは、権威ある体験者談などの情報提供などを行う（動画を用いた対談風営などは1時間でも見る状況）、というサービスも行ってきたそうです。

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願ひ申し上げます。また、メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、東急ケーブルTVのメールですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方へお願いします。

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘

メール：s_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp