第11回は、遠近の法則です。遠近とは、遠くのものと、その逆の近くのものは、互いに反対関係にあります。マーケティングも、経験的に見れば、長期的な効果と短期的な効果が逆の関係にあり、短期的な勝利は、長期的には良い結果を招かないということ。

短期的に勝利する例として、バーゲンセールやクーポンがあります。例えば、バーゲンセールです。これは、短期的には売り上げに貢献しますが、同時に、顧客に正規価格では買わないことを教え込むため、長期的な売り上げは減少します。このようにバーゲンセールは一種の「麻薬」であると認識されているにも係らず、日常的に行われているところに問題があります。

マーケティングは、そもそも短期的な成果を求めて仕組むものでなく、時間経過とともにその成果が徐々に現れるよう仕組むことです。打ち上げ花火のように即効性を求めている場合は別ですが、マーケティングとはそもそも時間がかかることです。しかし、著者は、そのことが理解されず、失敗事例が後を絶たないと嘆いています。

著書では、ビールのミラー社が1970年代に行った「製品ライン（新商品）の拡張」による失敗事例を取り上げています。ミ社は、ブルーカラー向けの「ミラー・ハイライフ」の売り上げが好調であったことから、次に、ヤッピー向けに「ミラー・ライト」という同じ製品ライン名を付け、売り出しました。

このような新商品拡張効果により、ライトは、発売から5年間、売り上げが伸びました。しかし、1979年をピークとして、以降13年連続減少しており、今後も間違いなく減少するものと予想されています。短期では市場の棲み分けがなされ、共存できましたが、長期になると互いにブランドが足を引っ張り合いして、顧客心が離反して行ったと分析しています。

このような失敗が繰り返されるのは、結局、マネージャーが業績評価する際、長期的に判断するのでなく、四半期ベースで評価するためです。

いわゆる「株式投資の世界」も同じです。短期で成功しても、長期的に勝ち残れた事例はほとんどありません。むしろ、多額の負債を抱えて破産する場合が少なくないと指摘しています。

マーケティングも同じです。一見簡単そうに見えますが、決して甘いものでなく、終わりのない奥深さも持っており、日々研鑽の積み重ねの重要性を説き締めくくっています。

では、来月。