

Uchi Studio 戦略思考

25年5月6日時点

Uchi Studio 株式会社 代表取締役 片寄 裕之

はじめに | マーケティングが“経営の右腕”になるために

第1章 | マーケティングの分断を超える

第2章 | 戦略が伝わらない会社の共通点

第3章 | CMO が文化の伝播役になる

第4章 | “考え型”を育てる土台の重要性

第5章 | 右腕に必要な「戦略的思考の型」

第6章 | 社長がマーケティングを殺していないか？

第7章 | ブランドとは“人間”である

第8章 | 競争の中で「選ばれ続ける」戦略とは

第9章 | マーケティングを文化に変える技術

第10章 | マーケティングは未来をつくる力である

おわりに | 「道を描けるマーケター」として生きる

【はじめに】

「マーケティングの右腕」は、経営の未来を動かせるか？

「マーケティングって、本当に必要なんだろうか？」

中小企業でも、大企業でも、私はこの言葉を幾度となく耳にしてきました。

「とりあえず広告出してみよう」「SNSをやらなきゃいけないらしい」

そんな“手段の話”ばかりが飛び交い、“マーケティングの本質”は、いつの間にか置き去りにされている。

けれど、私は信じています。

マーケティングとは、未来をつくる力です。

経営者が思い描く“ありたい未来”を、

言語化し、構造化し、戦略にし、実行に移す。

そしてそれを、現場や生活者と接点を持つ形にまで設計する。

それができる人間こそが、経営の右腕であり、本当の意味でのマーケターだと、私は思うのです。

私はこれまで、製薬・消費財・美容医療といった様々な領域で、ブランドマネージャーとして、マーケティング責任者として、そしてCMOとして、「右腕でありたい」と願いながら、企業の未来をつくる仕事に携わってきました。そして、いま自ら立ち上げたUchi Studioという会社で、「あなたの会社のマーケティング戦略室」として、経営と生活者をつなぐ道を描き続けています。

ここでは、私がUchi Studioで体現しているマーケティング思考つまり、“未来を動かすための戦略思考”を、10の視点で言語化しました。

- 戦略が現場に伝わらない理由
- ブランドが形骸化してしまう背景
- 社長がマーケティングを殺してしまう瞬間
- 企画者脳にならないための思考習慣
- CMO的思考とは何か？
- そして、マーケティングを文化に変える仕組み ……など

これは単なるノウハウコンテンツではありません。

私自身が今まで仲間達と汗をかきながら築いてきた、実践の記録であり、思想の軌跡です。

このコンテンツを読んでもくださるあなたが、経営者であれ、右腕であれ、現場を支えるマーケターであれ、

「未来をつくる力を、自分の中に育てていこう」と感じていただけたなら、それはこの上ない喜びです。

では、一緒に“未来を動かす思考”の旅に出かけましょう。

Uchi Studioの戦略思考が、あなたのビジネスの右腕になりますように。

【第1章】

「あなたの“うち”に、マーケティングの思考を届けたい」

はじめに——社外なのに“うち”という理由

私が立ち上げた会社の名前は「Uchi Studio（うちスタジオ）株式会社」。外部のコンサルティング会社なのに、なぜ「うち」と名乗るのか？ そう尋ねられるかもしれません。

それは、マーケティングにおいて本質的な価値を届けるには、「外」の立場では不十分だと考えているからです。

企業の中には、経営者の頭の中にだけ存在する“ビジョンの原石”があります。

それを共に汲み取り、外部環境（顧客ニーズ、競合、社会の変化）や内部環境（組織の強み、予算、人材状況など）と照らし合わせながら、現実に通る“道”へと変えていく存在が必要なのです。

その役割を果たすには、“外”から指示するのではなく、“うち”の一員として思考を共にする姿勢が欠かせません。

私たちは、貴社の“うちのマーケティング部”として、“うちのCMO”として、“うちのブランド”を共に育てる仲間であることを、使命としています。

問題：経営の想いが「現場に届く道」が設計されていない

多くの企業で、マーケティングは“分断”されています。

その最大の理由は、「経営者の頭の中にあるやりたいこと＝ビジョン」を、どのように実現するかという“道筋”が設計されていないからです。

経営者は、誰よりも未来を見ています。

事業の成長像、ブランドの理想像、社会に提供したい価値…。しかし、そのイメージをどう言葉にすればいいのか。どう伝え、どう動かすかまでは、明確に設計されていないことが多い。

一方、現場には現場のリアルがあります。目の前のKPI、予算、リソース、人間関係…。

そこに戦略を無理に押し込めば、動きが止まるか、空回りするのは当然です。

つまり、今必要なのは「想いと現実をつなぎ、道を創る」ことなのです。

その道とは、経営の想いを出発点に、社外環境（マクロ動向・顧客・競合）と社内環境（強み・制約・文化）を横断的に見渡して、どこに向かうか、どう進むかを明快に描き出すルートのこと。

その道がなければ、経営の意志は届かず、現場は混乱し、マーケティングは“断片的な打ち手”に終わってしまうのです。

提言：マーケティングとは、「道」を設計し、現場に届ける仕事

私は、マーケティングの役割とは、単なる“企画屋”でも“広告担当”でもないと思っています。

マーケターとは、「経営の意志を社会と組織の現実に接続する道」をデザインする存在です。

たとえば、社長が「今後は女性層をもっと取りたい」と言ったとします。

そこに「じゃあ女性向け広告を出しましょう」と即答するのではなく、

- なぜ今、女性層なのか？
- その層の本当のインサイトは何か？
- 自社のどの価値がそのニーズに応えられるのか？
- 組織としてそこにリソースを割ける体制があるか？

これらを総合的に捉えて、“可能性のある最短ルート”を提示し、現場が迷わず動ける状態をつくる。

これが、マーケターの本質的な仕事です。

実例：ある美容医療グループでの「道づくり」

私が CMO として関わった美容医療グループでは、店舗数が急拡大する一方で、現場ごとの販促がバラバラになっていました。

経営からは「毎年二桁成長したい」「中高年層も取り込みたい」など幾つかの願望がありましたが、それをそのままの言葉で現場に落としても、行動は変えられず、会社は変わりません。

そこで、マーケティングを責務とする私たちは少なくとも2つの「道」を創りました。

1つは、中高年層向けのサブブランド「Yell シリーズ」を新たに立ち上げたこと。

現場で売れる言葉、消費者が求める且つ現場が扱える価格帯、現場が伝えやすい構造でブランドを設計しました。

もう1つは、全店舗が共通理解できるブランドの“中核価値”を再定義したこと。

「私たちは、美容医療を通して“応援”している」という思想を言語化し、その言語をサブブランドが誰にどの様な価値を提供するのかのポリシーを設計し、ホームページ始め全ての媒体を活用し美容医療のあり方を再定義しました。

結果として、施策の効果も数値として現れただけでなく、現場のスタッフから「新たに美容医療を求めて来るミドル層のお客様がご来院されても自信を持ってカウンセリングでご案内を話せるようになった」との声が届きました。

問いかけします。

あなたの会社のマーケティングには、「道」がありますか？

経営者の意志は、どんな言葉で伝えられていますか？

その言葉は、現場の一人ひとりにとって、腹落ちできるものでしょうか？

そして、その先に“成果”へと続く設計図が、存在しているのでしょうか？

結語：私たちは、“道”をともに描くパートナーです

マーケティングとは、単なる施策ではなく、「未来への道づくり」だと、私は信じています。

経営の想いを受け取り、それを社会と組織の現実と接続する、確かな“線”を描くこと。

Uchi Studio は、御社の“うち”として、その道と一緒に考え、一緒に形にします。

やがて私たちがいなくなっても、その道を自らつくり、歩んでいける組織へと育てるために。

【第2章】

「“点”を“線”に、そして“面”へ——マーケティングを積層する力」

導入——“道”をつくったその先にあるもの

前回の原稿では、「マーケティングとは、経営者の想いを汲み取り、社会と組織のリアルと接続する“道”を描く仕事である」とお伝えしました。

しかし、マーケティングにおける“道づくり”は、描くだけでは終わりません。

むしろ、それは始まりにすぎないのです。

描いた道を、現場が歩き出し、部門を越えて伝播し、やがて会社の文化となっていく。

一過性の“点”の施策に終わらず、“線”となり、積み重なって“面”として機能する。

マーケティングが本当の意味で「会社の中に根づく」とは、そういう状態を指します。

本稿では、この「道をつなぎ、積層し、文化に変えていく」ために必要な考え方と実践について、お話しします。

問題——マーケティングが“点”の集合で終わっていないか

多くの企業では、マーケティングの取り組みが“点”で終わっています。

月替わりのキャンペーン、売上が落ちた時だけの販促、流行りの SNS 運用…。

どれも単発で、全体戦略と接続していない。

1つ1つは正しくても、企業としての「意味」を持たないまま、消費されていく。

この状態が続くと、現場は疲弊し、顧客には一貫性のないメッセージが届き、経営者のビジョンはどこにも反映されない。

問題の根本は、戦略の“点”と“点”をつなぐ「構造」が存在しないことです。

道はあっても、敷きっぱなし。

誰が歩くのか、どこに向かうのか、どこで学習するのか——その設計がない。

だから私は提案します。

マーケティングは“構造”として設計し、“文化”として育てるべきだと。

思想——「点→線→面」で積層されるマーケティング

この積層のプロセスは、3段階で整理できます。

【1】“点”：個別施策

チラシ、LP、広告、イベント…。単発で成果を狙う一つひとつの施策は“点”です。

このレベルでは、担当者や代理店の裁量に任せられる部分が多く、再現性が低い。

【2】“線”：戦略との接続

すべての“点”を、ビジョンや中長期戦略と接続する。

「なぜこれをやるのか？」「次に何につなげるのか？」という“文脈”を持つと、施策同士がつながり、組織に知が蓄積され始めます。

【3】“面”：ブランド・価値・文化として定着

やがて戦略が、商品やサービス、UI/UX、カスタマーサポート、社内の言葉や空気感にまで波及し、“面”としてマーケティングが機能します。

ここまで来て初めて、「マーケティングが会社の中で自走している」と言えるのです。

実践例——美容医療グループのサブブランド戦略

私がCMOとして関わったSBCメディカルグループでは、まさにこの「面」の形成に取り組みました。

背景にあったのは、全国に100院以上という急成長。

規模は拡大しても、「誰に、何を、どう伝えるか」が一貫していないという課題。

そこで取り組んだのが、“点”の施策を“線”でつなぎ、“面”として育てるサブブランド展開でした。

【Yell シリーズ（ミドル世代向け美容皮膚科治療のサブブランド）】：初診と再来院を支える「応援」の世界観

中高年層への継続提案が課題だった中で、私たちは「エールを贈る医療」というブランドコンセプトを据えたシリーズを構築。

「もう一度、輝きたい」という感情に寄り添い、ネーミング、コピー、訴求軸、パンフレット、スタッフトークに至るまで統一。

現場でも扱いやすく、経営としても差別化しやすい構造になったことで、結果的にリピート率が改善しました。

【メディカルサイズダウンシリーズ（医療痩身治療を纏めたサブブランド）】：短期成果×長期信頼の両立

ダイエット領域では「結果が出るか？」「結果が出てもリバウンドしてしまう」がすべてになりがちなか、私たちは、ダイエットと言う言葉を使わずして、医療痩身治療の価値をどの様にコミット出来るか、伝えるかを言語化させました。また初回来院～3ヶ月後の成果を体感頂く為のメニュープログラム設計により、お客様の期待値と満足度の調整、また収益性の両立を実現。これもまた、単発施策ではなく「長く続く面」としてマーケティングを設計したからこそその成果でした。

問いかけします。

あなたの会社のマーケティングは、いま“点”ですか？“線”ですか？それとも“面”として機能していますか？

ひとつ施策を打つたびに、「この点はどこにつながっているか？」「どう重ねたら面になるか？」と、問い直してみてください。

その視点の有無が、数年後の成長に大きな差を生みます。

結語——マーケティングは、戦略と文化の架け橋

Uchi Studio は、経営者の想いを聞き、それを道に変え、道を線にし、線を面に積層するところまで伴走します。

私たちは施策屋でも、単なる CMO 代行でもありません。

組織が自ら“マーケティングの意味”を理解し、動き、育ち、成果を出し続ける——その状態をデザインするために、今日も“うち”に入って考えています。

【第3章】

「マーケティングを“文化”に変える。その鍵は、CMOという旗を掲げる存在」

導入——戦略や施策だけでは、成果は続かない

マーケティングに真剣に向き合っている企業ほど、こんな悩みにぶつかります。

「戦略は描けている」「施策も回している」「一時的な成果も出た」。

けれど、なぜか持続しない。チームに残らない。来期にはまたゼロからやり直し。

何が足りないのか？

答えは一つです。“文化”になっていないからです。

どんなに素晴らしい戦略でも、それを使いこなすのは“人”であり“組織”です。

つまり、マーケティングとは一過性の施策や戦略にとどまらず、企業文化として根づいたときにはじめて、本当の力を発揮します。

問題提起——マーケティングは、どこか他人事になっていないか？

多くの企業において、マーケティングはどこか“外側”の存在です。

「広告を打つ部署」「外注先がやること」「指標を追いかける数字ゲーム」——。

そう捉えられている組織では、マーケティングは“できる人”だけの専用言語になりがちです。

でも本来、マーケティングとは全員に関係のあること。

なぜならそれは、「誰に、どんな価値を、どう届けるか？」という、企業活動の根幹だからです。

にもかかわらず、現場に根づかないのはなぜか。

その答えは、“つなぐ役割”が不在だからです。

経営の意志を現場へ、現場の知見を戦略へ。

その翻訳と接続を担う存在がいなければ、マーケティングはいつまでも「点」で終わり、文化として組織に定着しません。

思想提示——文化が変わるには、理念・構造・習慣の三位一体が必要

企業文化とは、偶然生まれるものではありません。

とくにマーケティング文化は、意識的に“設計”し、“定着”させなければ根づきません。

私はこの定着を、「理念」「構造」「習慣」の三位一体で考えます。

1. 理念：言語化された“なぜやるか”

誰のために何を届けるのか。

その価値はなぜ社会に必要なのか。

企業の存在意義とマーケティングの方向性が一貫して語られているか。

まずはこれを言語化することから始まります。

2. 構造：動ける“仕組み”と“リズム”

理念があっても、動けなければ意味がありません。

体制、役割、フロー、評価、会議体、予算配分――。

マーケティングが業務として自然に回る構造を整備すること。

これが文化への土台になります。

3. 習慣：日常の“行動と言葉”に宿っているか

理念と構造を支えるのが、日々の習慣です。

現場で飛び交う言葉、週次会議のテーマ、スライドの中身、Slack の投稿…。

そこにマーケティングの視点が存在するかどうか、“文化になったかどうか”の証明です。

CMO の役割――旗を掲げ、橋を架け、火を灯す存在

では、その三位一体を社内に生み出す旗振り役は誰か？

それが CMO (Chief Marketing Officer) です。

誤解されがちですが、CMO とは「広告を統括する人」ではありません。

CMO の本質は、マーケティングという言葉をも、組織の共通言語に翻訳すること。

そしてその言語を、理念・構造・習慣に浸透させる、文化装置としての役割です。

CMO は、社長と現場をつなぐ“橋”でもあります。

経営の想いを「誰に、何を、どう届けるか」に翻訳し、現場に響く言葉で伝える。

その逆に、現場からの知見や反応をすくい上げ、経営戦略へと戻していく。

また CMO は、“火種”でもあります。

施策を通じて「マーケティングって面白い」「なるほど、こう考えるのか」と、社内の感覚を少しずつ変えていく。

その火が灯れば、やがて周囲が燃え始め、やがて文化となって広がっていきます。

問いかけします。－あなたの会社に、マーケティングの“旗”はあるか？

ここで少し、自社を振り返ってみてください。

- マーケティングは経営陣だけの話題になっていないか？
- 商品やプロモーションの背景に、しっかりと“誰に何を届けるか”が語られているか？

- 現場がその言葉を“自分ごと”として話せているか？

そしてもう一つ、こう問いかけてみてください。

「うちには、マーケティングの旗を掲げる存在がいるか？」

それがいま不在なのであれば、組織として CMO を育てるタイミングなのかもしれません。

結語——マーケティングとは、企業文化そのものである

マーケティングは、単なる機能ではありません。

それは企業の方向を定め、人を動かし、社会に選ばれるための“文化”です。

そしてその文化を育てるには、誰かが旗を掲げ、言葉をつくり、日常を変えていく必要があります。

その誰か——それこそが、CMO なのです。

Uchi Studio は、御社の“うち”として、その旗を共に掲げ、やがて御社の中に CMO が育つことを目指して並走します。

私たちがいなくなったあとも、マーケティングが文化として根づき、企業の成長を支え続ける

それこそが、私たちの仕事のゴールです。

【第4章】

「“数字”のその先へ。持続的成長を支えるマーケティング思考の“型”」

導入——数字が上がった。だが、何か足りない

マーケティングに取り組む企業の多くが、目の前の KPI 達成に集中しています。

数字が上がるたびに喜び、下がるたびに会議室が重たくなる。

しかし私は、こんな問いを繰り返し受けてきました。

「また来期も、このやり方で数字をつくれるのだろうか？」

一過性の成功を再現可能な“型”に変えられなければ、成長は積み上がっていきません。

そして、ただ“型”を導入するだけでは不十分です。

重要なのは、その“型”が機能するための土台＝戦略思考のあり方です。

つまり、こういうことです。

マーケティングの“型”は建物であり、持続的戦略思考はその土地である。

どんなに立派な建物も、土地が脆ければ崩れます。

逆に、土壌がしっかりしていれば、建て直すことも育て直すことも可能になるのです。

問題提起——“型”だけを輸入しても成果は続かない

PDCA、3C分析、4P設計、カスタマージャーニー。

多くの企業が、これらの“型”を研修やマニュアルで導入しようとしています。

確かに、型には一定の効力があります。

しかし、導入した型が現場で“使いこなされている”企業は、驚くほど少ない。

なぜなら、その背後にある“考え方”が社内に浸透していないからです。

たとえば、PDCAという型を回そうとしたとき。

「Plan=計画」はできても、その計画が“どんな未来を描きたいのか”という経営視点とつながっていなければ、空回りします。

“数字を達成するためのToDo”で終わってしまうのです。

つまり、型だけでは組織の武器になりません。

その型が生きるには、「なぜそう考えるか」「どう考え続けるか」という“土地”が必要なのです。

思想提示——建物と土地。型と土台の関係

私はこれまで数多くの現場で、マーケティング施策のPDCA支援や、ブランド構築のための戦略フレーム導入を行ってきました。

その中でたどり着いた答えが、次の構造です。

- “型”=建物：PDCAやフレームワークなど、施策を再現可能にする仕組み
- “土台”=持続的戦略思考：不確実性に耐えうる、思考と判断の根拠

この土台がある企業は、たとえ一度数字が落ちても、立て直すことができます。

逆に、土台がなければ、施策を回すたびに「その場しのぎ」になります。

数字を“再現可能な成果”に昇華できないのです。

ここで言う「持続的戦略思考」とは、以下のような姿勢を指します：

- 「売れた理由」を外的要因だけでなく、自社の構造と連動して捉える
- 「次に何が起きるか」を、社会・技術・消費者変化とともに考える
- 「自社が変えられるもの」「変えられないもの」を正しく分けて判断する

この土台が整っていれば、マーケティングの“型”は単なる形式ではなく、企業の知恵として積層されていくのです。

展開——“型”を文化に変える3つの仕組み

では、土台を耕しながら型を定着させるには、どうすればいいのでしょうか。

私実際に取り組んできた企業では、次のような“文化化の仕組み”が機能してきました。

1. 設計の言語化

施策を「なんとなく」ではなく、「なぜ」「誰に」「どう伝えるか」のロジックで言語化する。

これにより、属人的な判断ではなく“再現性のある設計”が共有される。

2. 振り返りの習慣化

PDCAの「Check→Act」が形式的になりがちな現場では、週次・月次での“振り返りの場”をあえて設計。

数字の上下ではなく、「構造と仮説の妥当性」こそを検証対象にすることで、土台が育つ。

3. 現場への“意味の橋渡し”

現場が「何をやるか」だけでなく、「なぜやるか」を理解して動けるようにする。

そのために、CMOやマーケティング責任者が「言葉の翻訳者」として機能する。

これらの仕組みはすべて、“型”を単なる手法で終わらせず、“文化”に昇華させるための基盤づくりです。

問いかけします。—来期の数字は、“再現”できますか？

今、目の前にある数字が上がっているなら、それは喜ばしいことです。

ただし、次の問いを投げかけてください。

- なぜ、その成果が出たのかを、言葉で説明できますか？
- その施策は、他のメンバーが再現できますか？
- 同じことを来期も通用させるには、何を磨く必要がありますか？

“数字が上がった”という事実は、まだ過程にすぎません。

それを“思考と文化の資産”に変えてこそ、企業の成長曲線は右肩上がりになるのです。

結語——“今期の成果”を“来期の資産”に

マーケティングとは、未来の成長をつくる営みです。

目の前の数字に一喜一憂しながらも、私たちはその裏側にある“型”と“土台”を見つめる必要があります。

型は磨けば強くなる。

でも、土台がなければ崩れる。

だからこそ、“持続的戦略思考”という耕し続ける土地が、これからのマーケティングには不可欠なのです。

Uchi Studioは、企業の中にこの「土地」を耕す視座を届けます。

私たちがつくるのは、一時の成果ではなく、“育ち続ける組織”という土壌です。

その上に、貴社のマーケティングという建物が、しっかりと根を張って立ち続けられるように。

【第5章】

「“CMOを育てる”とは何か？——組織に“考える力”を残すということ」

導入——CMOを「置く」と「育てる」ことは、まったく別物である
マーケティングの強化を掲げ、多くの企業が「CMOの採用」に乗り出しています。

確かに、それは前向きな一歩です。ですが、私は多くの経営者からこんな声を聞いてきました。

「優秀なCMOを採用したのに、組織は思ったように動かなかった」

それはなぜか。答えはシンプルです。

CMOを“置く”だけでは、マーケティングは文化にならないからです。

マーケティングの力を、企業の資産にするにはどうすればいいか？

その答えはただ一つ——CMOを“育てる”ことです。

課題提示——CMOの“属人化”がもたらす経営リスク

マーケティングが人に依存してしまう企業は、決して少なくありません。

華々しい実績を持つプロ人材を迎えても、本人が抜けた途端、成果もノウハウも消えてしまう。そんなケースが実に多い。

なぜ、そんなことが起きるのか？

理由は明確です。

企業として、「マーケティング戦略をどう考えるか」という“思考の型”が言語化されていないからです。

CMOがどれだけ優秀でも、その人の頭の中にある思考や判断の構造が共有されていなければ、組織は育ちません。

ましてや、外部パートナーに戦略を“丸投げ”してしまえば、その知見は企業に蓄積されることなく流れていきます。

大切なのは、知識や経験を活かして、「今どのような戦略的思考が必要か」を思考できる人材を、企業の中で育てることなのです。

思想提示——CMOとは「戦略思考の装置」である

ここで、私が定義する“CMO像”を明確にしておきましょう。

CMOとは、マーケティング施策の実行責任者でも、広告費の管理者でもありません。

CMOとは、企業の“戦略的思考”を内製化し、言語と構造に落とし込む存在です。

その役割は、戦略を“描く”ことだけでなく、“翻訳し、体系化し、再現可能にする”ことにあります。

そしてそのCMOは、企業の成長ステージや局面に応じて、思考のギアを切り替えられる能力が求められます。

- 成長期には「拡張とスケール」の発想
- 混迷期には「構造と立て直し」の視点
- 転換期には「顧客再定義と提供価値の再構築」の型

状況によって、求められる戦略の“型”はまったく異なります。

その“型”を選び、組織に共有し、実行に移せる人間こそが、社長の右腕であり、育てるべきCMOの本質です。

展開——CMOを育てる3ステップ

では、具体的にどのようにしてCMOを“育てる”のか。

私は次の3つのステップを軸に支援を行っています。

1. 経営視座の獲得

CMOは、単なるマーケティングの実務担当者ではありません。

まず大切なのは、「経営の未来構想に寄り添う視座」を持つこと。

社長が見ている未来の景色を、マーケティングの言語で捉え直す訓練から始めます。

2. 戦略と言語の体系化

思考のプロセスを「感覚」ではなく、「言葉」と「構造」に落とし込む。

誰もが理解でき、再現できるマーケティングの“戦略設計図”をつくること。

ここで求められるのは、戦略立案力だけでなく、**“翻訳力”と“構造化力”**です。

3. 組織内への浸透（仕組み・教育）

戦略を言語化できても、それを使うのは現場です。

だから、型を「仕組み」として定着させることが不可欠。

たとえば週次のレビュー会議、プロジェクトの進行テンプレート、教育コンテンツの開発などを通じて、**“考え方が自然に使われる状態”**をつくります。

問いかけします。「右腕」は、戦略を考えられていますか？

マーケティング部門に、CMO と呼べる人材はいますか？

その人は、「誰に何をどう届けるか」だけでなく、「なぜ、いまこの思考が必要なのか」を語れていますか？

そして、その“思考の型”は、ほかの社員に継承され、再現される状態にありますか？

企業が成長するということは、意思決定のスピードと質を磨くということです。

そのためには、“考える力”を組織に移植していくしかありません。

結語——戦略思考の継承こそ、企業の未来資産である

私は「CMO を育てる」という仕事を、“成果を出せる人材”をつくることだとは思っていません。

本当の意味での育成とは、企業が「戦略を考え続けられる組織」に変わることです。

施策は、いずれ陳腐化します。

数字は、状況によって上下します。

しかし、“考える力”だけは、何が起きても企業の中に残り続けるのです。

Uchi Studio が目指しているのは、

マーケティングを誰かが「やるもの」ではなく、

組織全体が「考える力」として持てるようになること。

それこそが、社長にとって最も信頼できる“右腕”の姿だと、私は信じています。

【第6章】

「“指示待ちマーケ”からの脱却——マーケティングが“自走”する組織をつくるには」

導入——「なぜうちのマーケターは、自分で考えて動けないのか？」

こんな悩みを抱える経営者は多いものです。

「こちらが言わないと動かない」

「打ち手を提案してこない」

「なんとなく言われたことをこなしているだけに見える」……。

しかし、私はいつもこう問い返します。

「それは、本当に“現場”の問題ですか？」

現場に“指示待ち”が蔓延しているとしたら、
その構造をつくってしまったのは、経営サイドではないでしょうか。

課題提示——マーケティングを殺しているのは、現場ではなく“社長”かもしれない
マーケターが自走できない組織には、いくつかの共通点があります。

- 判断権がない
- 戦略が降りてこない
- 自走して動けば怒られる
- 企画しても否定される

そして最も根深い問題は——

「社長がマーケティングを信じていない」ということです。

「最終判断は自分にしかできない」

「現場に任せるとズレたことをする」

「やらせるけど、成果が出なかったら困るから干渉する」……

この“信じきれなさ”が、現場を「考えない方が楽な空気」に染めていくのです。
優秀なマーケターでも、「どうせ否定される」「判断できない」環境では挑戦しなくな
る。

やがて、“指示を待つ人材”だけが残り、“考える人”がいなくなる。

そうして、気づけばマーケティングそのものが企業内で機能しなくなってしまうのです。

思想提示——“再現可能な意思決定”が、マーケティングを文化に変える

マーケティングは「広告」でも「販促」でもありません。

本質は、“再現可能な意思決定の設計”です。

誰が考えても、ある程度の水準で成果を出せる仕組み。

再現性のある思考と行動のフレーム。

その土台の上に、応用や創造が乗っていく。

そのために、経営者がまずやるべきことは

「判断すること」ではなく、「考える土壌をつくること」なのです。

展開——“自走”するマーケティング組織を育てる3つの設計

マーケティング部門を「指示待ち」から「自走」へと変えるには、

以下の3つの仕組みが鍵を握ります。

1. 戦略の言語化と共有

「戦略がない組織」は存在しません。

どんな会社にも、社長の中にはビジョンや方向性があります。

ただし、それが「言葉」として現場に届いているかが問題なのです。

多くの組織は、「感覚」や「空気」でマーケティングを進めようとします。

結果、現場は何を判断基準にしてよいか分からなくなり、止まってしまう。

戦略の“言語化”は、社長が現場に思考を託す第一歩です。

2. 判断と実行の“分離構造”

「考える」と「手を動かす」が同時に求められると、組織は混乱します。

重要なのは、「思考する役割」と「実行する役割」の明確な切り分けです。

まずは、判断の“フレーム”を設計する人材＝CMO的存在を育てる。

その人が戦略を設計し、現場にインストールすることで、実行はスムーズに回る。

考える役割を明確にしないと、現場は「どうせ考えても無駄」と感じ、動かなくなります。

3. “やっていい空間”の可視化と承認

現場が最も不安に感じるのは、「これをやっていいのか？」という判断です。

それを可視化し、事前に“許可”を与えることが、思考の自由度を高めます。

たとえば、以下のような設計が有効です。

- 施策提案の評価軸を明示する
- 「失敗しても責めない領域」を設ける
- 定例ミーティングで「実験の振り返り」に時間を使う

つまり、「考えていい空気」「挑戦していい構造」を、経営者がつくるということです。

問いかけします。—御社の現場に、“考える余白”はありますか？

あなたの会社のマーケティングチームは、

自ら動き、考え、提案できる状態になっていますか？

それとも、

「上が決めたことをやるだけ」
「考えることを求められていない」
という空気に支配されていませんか？
そしてその空気をつくっているのは、
社長であるあなた自身かもしれません。

結語——“手放す”ことが、企業の成長を加速させる

「任せられない」
「失敗されたくない」
「自分が見ていないと不安」

その気持ちは、痛いほどわかります。

ですが、だからといって“考える自由”を奪ってしまえば、組織は育ちません。

“指示待ちマーケティング”から脱却するとは、

「思考を設計し、手放すこと」を、経営者自身が実行することです。

Uchi Studio が届けたいのは、

「誰かが頑張る組織」ではなく、
「仕組みが考えさせる組織」です。

人に依存せず、思考の構造で動くマーケティング組織を。

それは経営の未来をつくる、大きな資産となるはずです。

【第7章】

「ブランドは“人”に似ている——らしさが、選ばれる理由になる」

導入——「ブランドって何ですか？」という問いに、すぐ答えられない自分がいる

「ブランドって、何ですか？」

この質問をされると、私は一瞬、言葉を失う。

マーケターとして20年以上のキャリアがあり、ブランディングにも数多く関わってきたのに、だ。

定義で答えることはできる。

「ブランドとは、企業や商品が持つ独自の価値やイメージの総体であり……」

そういう本屋で並んでいるマーケティング本のブランド理論の説明は頭に入っている。

でも、それを言ったとき、何か大事なものを置き去りにしている気がして、どこか自分に嘘をついているような気持ちになるのだ。

なぜか。

たぶん、私にとってブランドとは、“マーケティングの概念”である前に、“人間”に近いからだ。

課題提示——ブランドがない会社は、いつも“機能”か“価格”で勝負している
私は、これまで多くの企業のマーケティング支援に関わってきた。

中には、商品の機能も品質も素晴らしく、価格も戦略的に設計されているのに、なかなか売れない会社もある。

なぜか？

「その会社である必要がない」からだ。

顧客から見て、「どこで買っても同じ」「誰でも提供できるサービス」と思われている。
だから、比較されるのは“値段”や“利便性”になってしまう。

一方、ブランドがある会社は違う。

多少価格が高くても、「あの会社だから買いたい」と言われる。

何かうまくいかななくても、「また頼みたい」と言われる。

その違いは何か。

“らしさ”があるかどうか。

思想提示——ブランドとは、“どう見られたいか”を、自分で決めること

人間には、それぞれ“個性”がある。

それは、顔かたちや声、性格、行動、話し方、趣味、価値観、すべてを含めた“らしさ”だ。

私は、ブランドもそれと同じだと思っている。

- どこで生きたいか（どんな市場で、どんな立ち位置で）
- 誰に、どう思われたいか（顧客にとって、どんな存在でいたいか）
- 自分は、どんな“らしさ”を持っているのか

それを自分で言葉にして、行動に移していく。

それが、ブランドづくりの本質ではないかと思う。

ロゴやスローガンは、その結果として後からついてくるものだ。
むしろ、先に外見から作ろうとすると、うまくいかない。

中身がないのに着飾っても、人は本質を見抜く。
だから私はいつも、「ブランドは、自分でどう見られたいかを定めること」だと伝えている。
そしてそれは、企業の“姿勢”や“生き方”そのものだと。

展開——“人間らしいブランド”をつくる3つの問い

ブランドを、戦略ではなく“人格”と捉えると、見えてくるものがある。
私はそれを、次の3つの問いに落とし込んで考えている。

1. どこで生きていきたいか（ポジショニング）

人も会社も、「どこで勝負するか」を間違えると苦しくなる。

「強みを活かせる場所」「無理なく価値を発揮できる場所」を、自分で選ぶこと。
競合がひしめく“ど真ん中”に入るのではなく、自分らしく戦える“土俵”を見つける。

ブランドがある会社は、「うちはこちらにいます」と、ちゃんと位置を示している。
だから、迷わないし、ブレない。

2. 誰に、どう思われたいか（顧客像と印象設計）

人は、誰にでも好かれようとする、自分を見失う。

会社も同じだ。

「誰に、どう思われたいのか」を明確にすることが、ブランディングの第一歩だ。

- ・頼もしい存在だと思われたいのか
- ・親しみやすい存在でいたいのか
- ・専門性を武器にした、プロフェッショナルでありたいのか

答えは自由だ。

ただし、それが“言語化”されていなければ、社内にも社外にも伝わらない。

3. 自分らしさは何か（一貫性の設計）

「らしさ」とは、“矛盾しないこと”だと思う。

ロゴ、言葉、接客、商品、広告、Web サイト……あらゆる接点で、印象が統一されているか。

ブランドが強い企業は、どこを切っても「その会社らしい」。

逆に、ブランドが弱い企業は、「そのときその場の空気」で振る舞いが変わってしまう。

人間でも、言うことがコロコロ変わる人は信用されない。

ブランドも同じ。信頼は、一貫性から生まれる。

問いかけします。—「御社らしさ」は、言葉で語れますか？

あなたの会社には、“らしさ”がありますか？

それは、社員みんなが語れるものですか？

顧客が感じ取れるものですか？

どんな状況でもブレずに伝わっているものですか？

ブランドは、売上では測れません。

だけど、「その会社だから選ぶ」理由を生み出してくれます。

結語——ブランドは、“戦略”ではなく“姿勢”である

私は、ブランドという言葉に対して、どこか神聖な感覚を持っている。

それは、自分の“生き方”に似ているからだ。

誰かの期待に応えるだけでなく、誰かに迎合するのでもなく、

「私はこうありたい」と決め、それを行動で積み重ねていくこと。

企業のブランディングも、結局はそこに行き着くと思っている。

だから私は、表面的なブランド論ではなく、「経営の姿勢」としてのブランドを支援したい。

それが、私がこの仕事に本気で向き合っている理由だ。

【第8章】

「売上の壁」を突破するマーケティング思考——選ばれ続ける会社は、考え続けている」

導入——数字が“動かない”のは、何が止まっているのか？

「ここ数年、売上の成長が鈍ってきた」

「新しい広告や施策を打っても、効果が薄くなった気がする」

「次の打ち手が見つからない。何をすればいいのかわからない」——
これは、売上規模が数十億から数百億に到達した企業の経営者が、よく漏らす言葉です。
かつては“打ち手”で伸ばせていた売上が、ある段階を境に動かなくなる。
いわゆる“成長の踊り場”に入った状態です。

このとき、多くの会社がやってしまうのは「施策の積み増し」です。
広告費を増やす。代理店を変える。新しいチャンネルを試す。
けれど、それでは根本的な突破口にはなりません。
なぜなら、止まっているのは“数字”ではなく、「思考」だからです。

課題提示——マーケティングは、“シェアの取り合い”である
私が長年の現場経験から確信しているのは、
マーケティング戦略とは“シェアの取り合い”であるという現実です。
どの業界にも、競合プレイヤーは必ず存在する。
新規参入が難しい領域であっても、“代替できる価値”が世の中にはあふれています。
完全にニーズがゼロのところからニーズ自体を作り出す市場を創り切り拓く程の“ブルーオーシャン”は、実はほとんど存在しません。
つまり、どんな業界においても企業は、「選ばれ続ける理由」を常に更新し続けなければならない。

ところが、売上が一定以上伸びてくると、会社の空気が変わる。

- 「売上をもっと伸ばそう」
- 「利益をさらに確保しよう」
- 「拡大に次ぐ拡大を」

そうやって、“売上至上主義”が蔓延し始めるのです。

この時、最も危険なのは、

「売上のために、ブランドの“らしさ”を犠牲にしてしまうこと」です。

思想提示——ブランド価値を守るために、落としていい売上もある

ブランドは、企業にとっての“人格”です。

- 誰のために、どんな価値を届けたいか
- どんな存在として、どう思われたいか
- 自分たちが、大切にしたい“らしさ”は何か

これらを言葉と行動で伝え続けていくことで、顧客との信頼関係が築かれます。

しかし、売上至上主義に陥った会社は、
“数字を守るためにブランドを壊す”という本末転倒を起こしてしまう。

分かりやすい例があります。

- ブランドの世界観にそぐわないキャンペーンやタイアップ
- 一時的な売上拡大のための価格破壊施策
- 顧客の“数”を増やすために、顧客の“質”を軽視するプロモーション

その結果、一見すると短期的な成果は出ます。

でも、数年後に気づくのです。

「顧客が離れはじめている」

「ブランドが薄まってきた」

「社員がブランドに誇りを持ってなくなっている」

私はこう思っています。

ブランド価値を守るために、落としてもいい売上もある。

それは、単に損をすることではなく、未来の持続的成長を守るための“戦略的選択”です。

展開——“売上の壁”を突破する3つの思考転換

ここからは、成長が止まったと感じたときに必要な3つの視点転換をご紹介します。

1. 数字主義 → 構造主義

数字を追うことは大事です。

でも、数字は“結果”であり“原因”ではありません。

CPAが悪化した、CVRが落ちた、LTVが縮小した

それは「何かが変わった」サインです。

- 競合が変化しているのか
- 顧客の行動が変わっているのか
- 社内の意思決定プロセスにほころびが出ているのか

数字の奥にある“因果構造”を読み解けるか。

これが、売上回復のための最初の一步です。

2. 短期施策型 → 仮説検証型

「売上をすぐ上げたい」と焦って、次々に打ち手を打っていないか。

その施策、仮説があつての実行でしょうか？

仮説なき実行は、“実験”ではなく“賭け”です。

やってみなければわからない、は、確かにそうですがマーケターがそれを言つてはなりません。“成功確率を高め続ける為”のやってみる、になっていなければならない。

今、必要なのは「目先の正解探し」ではありません。

それよりも、“自社ならではの勝ち筋”を深掘りし、検証し、育てていく文化の構築です。

本質的な問いはこうです。

- 今、何が変わっているのか？
- なぜ、これまでのやり方が通用しなくなったのか？
- 自社の強みは、今でも刺さるのか？

この“思考の解像度”が、次の売上の地盤になります。

3. 組織依存 → 思考の民主化

売上が伸び悩む企業に共通するのが、“考える人が偏っている”という状況です。

多くは経営層、マーケティング部門、あるいは一部のエース社員だけが頭を使い、他は“言われたことをこなすだけ”という構造になっている。

この体制で、環境変化に対応できるはずがありません。

必要なのは、「戦略的思考の分散化」＝思考の民主化です。

- 営業も
- 現場も
- サポートも
- 広報も

全員が、「うちの会社が選ばれ続ける理由とは何か」を考える状態。

これができたとき、マーケティングは「機能」ではなく「文化」になります。

問いかけします。—御社の“売上”は、ブランドを壊していないか？

いま、あなたの会社の売上は、「らしさ」を活かして得られている売上ですか？

それとも、「何でもいから売る」「誰でもいいから集める」というスタンスで、ブランドをすり減らして得た売上ですか？

ブランドは、未来の売上をつくる資産です。

それを守るには、時に“落としてもいい売上”という選択も必要なのです。

結語——持続的成長とは、「売れること」に執着せず、「選ばれること」に集中すること
私は、マーケティングをこう定義しています。

“らしさ”を活かして、売上・利益・シェアを持続的に上げ続けるための仕組みをつくること。

売れること自体は重要です。

でも、「どうやって売ったか」「なぜ選ばれたか」の質が、次の成長を決めるのです。

企業が“自分たちらしさ”を見失わずに、選ばれ続ける道を歩めるか。

そこに、マーケティング戦略の真価があります。

そして私は、その道を一緒に考える「右腕」でありたいと、心から思っています。

【第9章】

「戦略が文化になる会社」——マーケティングが根づく組織の条件」

導入——戦略があるのに、現場が動かない

「戦略はあるんです。でも、なかなか現場が動かない」

「良いプランをつくっても、実行がついてこない」

「担当者が変わると、またゼロからやり直しになる」

このような言葉を、経営者やマーケティング責任者から何度も聞いてきました。

マーケティング戦略はある。優れた資料も、明確な方針もある。

けれど、なぜか組織全体には浸透しない。定着しない。再現されない

その原因は一つです。

マーケティングが“文化”になっていないからです。

課題提示——「属人的マーケティング」では、持続的に機能しない

マーケティングが属人的に運用されている会社では、誰かひとりの才能や努力に頼る構造
になっています。

- 経営者がマーケティングを引っ張っている
- CMO や外部パートナーが設計し、現場に“落として”いる
- 一部のマーケティング部員が、知識と経験で回している

このような状況でも、短期的にはうまくいきます。

しかし、その人が異動・退職・離脱した瞬間、機能不全が起こるのです。
つまり、企業にとって本当に重要なのは、

「優れた戦略」よりも「戦略を定着させる仕組み」であり、
「個の才覚」よりも「組織としての再現性」なのです。

思想提示——マーケティングが文化になるとは、“思考様式”が波及している状態
では、マーケティングが文化になっている会社とは、どのような状態を指すのでしょうか？

私はこう考えます。

CMO が伝播役になり、
マーケティング部が伝播役になり、
ブランド担当が伝播役になり、

やがて、マーケティング部と話した他部門の社員までが伝播役になる。
このように、戦略の“考え方”や“思考様式”が、
役職・部門を超えて伝播していく状態こそが「文化化」です。

つまり、

- 「なんとなく言われた通りにやっている」ではなく
- 「自分なりに仮説を持ち、考え、実行している」状態を
- 組織の“当たり前”として根づかせていくこと

マーケティングが文化として定着すれば、担当者が変わっても、チームが拡大しても、
会社全体が“考え続ける生き物”になるのです。

展開——マーケティング文化を育てるための4つの仕組み

ここからは、マーケティングを属人性から解放し、文化として組織に根づかせていくための
ステップを紹介します。

1. 戦略に“意味”を与える

ただの戦略説明ではなく、「なぜそれをやるのか？」を言葉で伝えること。

- なぜこのターゲットなのか？

- なぜこの価格戦略なのか？
- なぜこの順序で打つべきなのか？

戦略の背後にある「背景・構造・意図」を丁寧に共有することで、現場は“命令されたタスク”ではなく、“共に考える戦略”として捉えるようになります。

2. 成功体験をストーリーで共有する

成功した施策の数字を並べるだけでは不十分です。

その裏にある思考プロセスや意思決定の背景、悩んだポイントも含めて、ストーリーとして共有する。

「なぜそれが成功したのか」をみんなで考え、議論し、学ぶ場をつくる。そうすることで、個人の“経験知”が、組織の“集合知”に変わっていきます。

3. 仮説→実行→振り返りを習慣にする

マーケティングは“仮説ゲーム”です。

完璧な正解など存在しない。

だからこそ、仮説→実行→振り返りの思考サイクルを組織に根づかせることが重要です。

会議では「で、君の仮説は？」と問う文化。

施策レビューでは「学びと次の改善点」をセットで話す文化。

それが、単なる実行組織から“学習する組織”への変化をもたらします。

4. “伝播設計”という視点を持つ

最も重要なのは、マーケティングのリーダーや CMO が、

「自分の頭の中の思考様式をどう伝播させるか」を常に意識することです。

- 自分でやった方が早い
- 自分が考えた方が正確
- 自分が現場を動かせば確実

これは“短期成果”のためには有効です。

でも、組織にとっては永遠に属人依存から脱却できない危うい構造になります。

むしろ大事なのは、

- 考え方を「話す」
- 判断の軸を「見せる」

• 部下の仮説に「問いを返す」

このように、「伝える」のではなく「伝播させる」ことを意識する。

それができて初めて、CMOもマーケティング部も「文化の根」となっていくのです。

問いかけします。—御社には、マーケティングの“伝播装置”がありますか？

御社では、誰がマーケティングの“考え方”を伝えていますか？

それは属人的に閉じていませんか？

仮説を語れる組織になっていますか？

「なぜその戦略を選んだのか？」を、社員が自分の言葉で語れますか？

マーケティングは、資料や会議で伝えるものではなく、

日常の会話や思考の軸の共有を通じて、伝播するものなのです。

結語——マーケティングを文化に変えた会社は、変化に強くなる
優れた戦略を持つ会社はたくさんあります。

でも、それを文化にまで昇華させている会社は、ほんの一握りです。

“伝える”だけでは、足りません。

“伝播する”仕組みと意志がなければ、戦略はすぐに霧散します。

私が目指したいのは、単なる戦略立案者ではなく、

「思考様式の伝播装置」をつくる側のマーケターです。

そして、そういう文化と一緒に育てていける右腕として、

経営者と共に歩みたいと強く願っています。

【第10章】

「マーケティングは未来をつくる——経営と生活者をつなぐ“意志の技術”」

導入——マーケティングは、“売る技術”ではない

私をはじめ「マーケティング」という言葉を知ったとき、

それは“売るための方法論”だと思っていた。

顧客を分析し、戦略を練り、施策を打ち、効果を検証する。

数字を上げ、成果を残す。その繰り返し。

だが、現場で幾度となく企業と向き合い、経営と葛藤し、生活者の反応に立ち会う中で、その考えは、少しずつ崩れていった。

マーケティングとは、“未来をつくる力”である。

この一言に、今の私はすべての想いを込めている。

マーケティングとは、売るための技術ではない。

未来を見据え、経営の構想を形にし、生活者との信頼関係を築く

そのための、意志の通路づくりである。

課題提示——マーケティングが“施策止まり”になっていないか？

今、多くの企業でマーケティングが「戦術レベル」に押し込められている。

- SNS の運用をどうするか
- 広告の PDCA をどう回すか
- コンテンツをどう量産するか

- CVR をどう上げるか

もちろん、それも大切だ。だが、それは“点”にすぎない。

本来、マーケティングは「線」であり、「面」であり、「空間」であるべきなのだ。

なぜ、その戦略を打つのか？

どこに向かって、その一手を打つのか？

この施策は、会社の未来にどうつながっているのか？

この“思考のスケール”がないままでは、企業は目先の売上には反応できても、

変化の波に耐えうる「未来の地盤」は築けない。

思想提示——マーケティングは「会社と生活者の接点を設計する」仕事である

私が信じているのは、

マーケターは「企画者」ではあってはならないということだ。

商品をつくる人、サービスを広げる人、ブランドを育てる人

その全てに共通して必要なのは、「生活者視点」である。

社内でどんなに立派な企画をつくっても、

一歩会社を出れば、私たちはみな“生活者”である。

日々、買い物をし、情報を選び、感情で動き、判断している。

その普通の感覚を、マーケターは絶対に忘れてはいけない。

なぜなら、マーケティングとは、

企業の価値と生活者の感情をつなぐ“翻訳の仕事”だからだ。

- ビジョンを、生活者の言葉に
- 商品の価値を、生活者の欲求に
- 企業の哲学を、生活者のストーリーに

これは、単なる広告制作でも販促でもない。

もっと根源的な、存在意義とニーズを結び直す設計思想である。

展開——マーケティングは「未来の道を描く」仕事である

企業には、必ず“ありたい未来像”がある。

それは社長の頭の中に、経営陣の議論の中に、まだ言葉になりきらない形で宿っている。

マーケターの仕事は、それを汲み取り、市場と現場をつなぐ“道”にすることだ。

- 自社が社会にどう貢献したいのか
- 誰にどう思われたいのか
- どんな価値を、どんな言語と手段で届けるのか

これらを構造化し、戦略に落とし、施策につなげ、行動に導く。

マーケティングとは、「未来への道を描く」仕事であり、

未来を“組織として歩める状態”に翻訳する仕事である。

CMO とは、未来と組織をつなぐ“翻訳者”である

私が定義する CMO は、単なる「最高マーケティング責任者」ではない。

CMO とは、“経営の意志”と“生活者の声”の間に立ち、

組織全体にその“接点の構造”を内製化させるリーダーである。

CMO は戦略の起点であり、文化の翻訳者であり、組織の思考様式の触媒である。

そして、その役割は一人に留まらない。

- CMO が伝播役となり、
- マーケティング部が伝播役となり、
- ブランド担当が伝播役となり、
- やがて、マーケ部と話した人までもが、思考を伝える側が変わる。

そうやって、“考える文化”が伝播していったとき、

マーケティングは「仕組み」ではなく、「文化」として根づくのだ。

もう一つの信念——資格はいらない。必要なのは、“生活者としての感性”と“未来への構造力”

マーケターに資格はいらない。

誰でもなれる。

でも、誰でも“良いマーケター”になれるわけではない。

大切なのは、

- 一歩外に出たときに、“自分は生活者だ”という感覚を失わないこと
- 数字や資料に飲み込まれず、現場や顧客の声に触れ続けること
- 商品やサービスを通じて、生活者の未来を少し良くすることに加担しているという覚悟を持つこと

マーケターにとって必要なのは、知識よりも、肩書よりも、

「つなぐ力」と「変わり続ける勇気」なのだと思う。

問いかけてみます。—御社に、“未来をつくるマーケティング”はありますか？

売上を上げること。数字を動かすこと。それは大切な責任だ。

でも、それだけがマーケティングだろうか？

いま、御社のマーケティングは、経営と未来と顧客をつなげているか？

施策を生むためではなく、道を創るためにマーケティングしているか？

その問いを、最終章のこの場所で、そっとお返ししたい。

結語——マーケティングは、「つなぎ続ける」技術である

経営者の想いと、生活者の声を。

ブランドのらしさと、商品設計を。

現場の行動と、未来の構想を。

マーケティングは、これらすべてを“つなぎ続ける技術”である。

企画ではない。広告でもない。数字だけでもない。

マーケティングとは、意思の構造であり、未来への希望の設計図だ。

私たち Uchi Studio は、これからもその“道づくり”の右腕として、

経営者と並走し、生活者と誠実に向き合いながら、

一歩ずつ、未来をつくっていききたいと思う。

【おわりに】

道を描けるマーケターとして生きる

「マーケティングとは、道を描くことだと思うんです。」

これは、私がこの仕事を通じて、何百回と繰り返してきた言葉です。

でも、単に戦略の図を描くという意味ではありません。

それは、経営者が心の中で描いている“まだ言葉になっていない未来”を、言語化し、構造化し、実行可能な形に変えるということ。

そしてその未来が、会社の仲間たちや、目の前のお客様にとって、希望に変わるように、その道を“つないで、つくる”のが、マーケターの役割だと、私は本気で信じています。

私がマーケティングという仕事を通じて得た最も大きな気づきは、

「戦略とは、誰かの願いを現実にする道筋」だということでした。

経営者が思い描く未来、現場が願う働きやすさ、

お客様が感じる“こんなサービスがあったらいいのに”という期待。

その全部をつなぐのが、マーケティングであり、

その中で“伝える”のではなく“動かす”ことに挑むのが、

本当の意味での、右腕マーケターだと思っています。

この本では、戦略、文化、ブランド、数字、組織、すべてを“戦略思考”という軸で語ってきました。

なぜマーケティングは分断されるのか？

なぜ数字だけを追うと、ブランドが壊れてしまうのか？

なぜ「任せること」が、最大のマーケティング戦略になるのか？

なぜ CMO は“文化の伝播役”であるべきなのか？

その答えは、全て「道をつなぐ人」が必要だということに尽きると思います。

戦略を描ける人はたくさんいる。

でも、現場に伝え、共に汗をかき、やがて自分がいなくなっても、

自走できる組織をつくれる人は、まだまだ足りていない。

このコンテンツを読んでもくれたあなたが、

経営者であれ、右腕であれ、現場のマーケターであれ。

もしあなたが今、

「もっと価値あることをしたい」

「もっと経営の本質に触れて仕事がしたい」

「戦略を自分で考え、動かせるようになりたい」

と少しでも思っているなら。

ぜひ、“道を描けるマーケター”として生きること、挑戦してみてください。
最後に。

マーケティングという言葉は、あまりに使い古され、
本質を問うたとき、答えに迷う言葉になってしまったかもしれません。

でも私はこう思います。

マーケティングとは、未来と人を、希望という線で結ぶ仕事である。

私は、これからも“あなたのうち”に入り込み、
右腕として、左脳も右脳も総動員して、全身全霊で道を描いていきます。

そしてあなたにも、
「この人となら、自分の会社の未来を描いていける」と、
心から思ってもらえる存在でありたい。
それが、私の仕事の“意義”であり、“誇り”です。

ご一読、心より感謝申し上げます。

Uchi Studio 株式会社 片寄 裕之



以上