

マーケティング計画の手続

NMP 研究所

代表取締役 中原 勲 平

5年まえにアメリカにいったとき、analytical marketingの分野の若い専門家の人々と話しあった。そのとき彼らは、ここ3、4年はオリエンテーションの段階だろうといった意味のことを語っていた。そのころはシステム・ダイナミックスの影響もあって、市場構造の要素をひとつのネットワークに組み上げて、コンピュータ・シミュレーション・モデルをつくる試みがいくつも出されていた。

そういった試みも下火になったが、このような技法が意味がないのではなく、いろいろな計量的方法や技術をどのような場の、どのような位置におくかという問題が、計量的分析の場からよりもマーケティング計画、なかでも市場開発計画のシステムと手続の改善の面から出されてきた。

市場開発計画のように、不確定要素を多く含むとともに、いわゆるone through time planningであり、さらに販路、消費者といった企業が統制できない要素を含む計画のあり方が、あらためて検討された。

これは1960年代の後半から次第に具体的な姿を見せるようになった。わが国はそのころは高度成長期のさなかであったし、アメリカの市場とは異質の市場であったこと、そして計画構造の基本的な相違もあって、アメリカのマーケティング計画の方向と背景については、ほとんど関心はなかった。また、経営計画との関係で、アメリカが1960年初期に計画システムの改革をマーケティング計画の改革から着手したが、わが国は高度成長期で

経営計画の市場の取扱いの問題が表面化することがなく、問題を内蔵したまま推移したことなどの理由から、市場開発計画を中心とするマーケティング計画の改革については、さほど関心がはらわれないことはなかった。

アメリカのマーケティング計画のこの10年間の動向のなかで、中心は計画過程で財務、R/D、そしてマーケティングの計画のコーディネイティングを行ない、製品ごとの収益性の早期確認とfeasibility studyを中心とする計画手続の体系化に、ひとつの重点があった。わが国も最近になって製品別収益性の早期確認とその手法の確立が認識されるようになった。マーケティング計画を市場開発計画のfeasibility studyで、その構成計画要素として位置させ、その段階で財務計画と技術計画とのコーディネーションを行なうといった方向は、計画の手続志向の傾向を強いものにした。

わが国の開発計画が手続志向より発想志向ともいう独特な計画構造をここ数年進めたのとは異なった方向へアメリカのマーケティング計画は向かっている。そういった方向と努力が結果的にならなくてもよい結果をもたらしているとはいえない。むしろ、官僚制組織による市場開発計画は手続の整備は整ってきたことは事実であるが、計画者の思考の硬直化とことなかれ主義の問題は解決されないまま残されている。

しかし、計画システムの確立がある程度できあがった分野ではマーケティング活動の合理化は部分的には成果をあげている。この3月に問屋の販

売流通システムを見たが、小売からの自動受注システムは各部門で急速に進み、このあいだまで、どの問屋でもずらりとならんでいたテレホンセールスの女性部隊は姿を消してしまった。それに代わってコンピュータシステムが登場しているが、各問屋がコンピュータメーカーの協力を得て開発した自動受注システムをひとつの新しい商品として小売に販売している。これはわが国のこの種のシステムの開発と販売と異なるところで、ベンダーシステムの開発でもアメリカが室内ベンダーから出発し、そして食品メーカーが自社製品の販促用具として開発していったのに対して、日本はベンダーのメーカーが開発のリーダーシップをとって食品メーカーその他に売り込んでいったのと、似たような状況が自動受注システムの開発でもみられる。

商慣習や労働慣行のちがいもあってそのままには比較できないが、この種の合理化投資にあたっての投資効率の計算を標準化した方法でそれぞれ行なっていることと、回収期間を最大3年とし、1年以内に回収が確実であるとされたときはただちに具体化に着手し、そうでないときの分析手続は複雑なものにするといった計画手続のシステムが問屋段階でも確立していることは、これからのわが国でも考えなければならない。それはプロフェッショナルの社会化といってよい、専門化とその細分化がわが国よりも進んでいるからである。このことはとくに営業部門では、わが国とくらべて、少なくとも1/3以下の人員で仕事をやっている点にあらわれている。倉庫の自動化無人化も実用化に入った。これはこの2年間に急速に普及するとみられている。日米の営業の生産性はさらに格差がつくことになるだろう。営業の生産性の測度ひとつをとりあげても、わが国では工場生産性とくらべて、ほとんど研究されていない状態である。

それぞれの企業で各種の営業生産性の測度を工夫しているのを見て、わが国のマーケティングや

営業の合理化は工場の合理化にくらべて方法や手続の面で遅れているというより、営業や販売の場をややもすると無視した概念的、抽象的な指導が行なわれてきたことが影響していることをあらためて今回のアメリカの企業の現場を訪ねて痛感したのである。営業の生産性の測度を工夫せよといっても、それがきわめて難しい風土のようなものがわが国の企業のなかにはできあがっている。

そのひとつに方法と手続のことがある。方法をmethodの訳語として使うのであれば、方法という漢字から受ける感じとmethodがもっている意味とのあいだにはどうしてもズレがでてくる。methodは道をたどっていくといった意味がある。procedureは特定の仕事についてのmethodである。道ということをお頭にあげれば、まだ道もないところを進むのと、すでに道ができているところを進むのとは、服装も足ごしらえもちがう。道が高速自動車道路の場合と舗装されていない山のなかの小道では用意するものもちがう。

わが国のいままでの営業や販売の計画では、道づくりができていない場合が多い。道なきところを踏みこえていくのは、ある人には楽しいかもしれないが、効率のよいものではない。マーケティングの計画の道路づくりは、工場の作業のそれとはちがうところが多いだけでなく、その場が異なっているので、生産の経験や知識をそのままもってくることはできない。探検といった道なきところをひらいていくといったやり方ともちがう。5年まえに、ここしばらくはと彼らがいったのはこういった計画の道としての手続の体系化のことが、ひとつの課題であったことを今回あらためて確認するとともに、そのやり方がヨーロッパ的思考の構造であることをもまた認めなければならなかった。