

マーケティング計画と演出

園田 栄治

1. ダ・ビンチの道具感

「モノを作ろうとするときは、道具を複雑にしてはならない」

いつごろ、どういう経緯で脳裡に焼きつけられたものか定かではないが、たしか、レオナルド・ダ・ビンチの言葉と教えられた。作家、音楽家、美術家、建築家、それに科学者、医学者、技術者と、後年、彼の天才的な業績が次々に発掘され、これを称える尊称もまたとどまるところがない。その創造力あふれるダ・ビンチにしてこの言葉である。まさに千金の重み、胸にこたえる金言の1つとして忘れ難い。

何かをしようとするときに、道具の使い方に馴れぬため未完に終わってしまうことは、日曜大工の手なぐさみだけでなく、日常の仕事のなかでも案外に多い。適切な道具の選択と、その扱いの良否が、目的に叶った結果如何を左右することは自明であろう。道具の容易性は物事の達成に不可欠な要素なのである。

この場合の「道具」を、器具、工具という「モノ」の用具から、「手続き」や「仕組み」、「コト」に当たっての「方法」という領域にまで広げて考えてみると、人間関係のどんな状況にもこの原理があてはまることに気づかされる。

もともとコトを処する手続きや方法は、全体を

うまく運ぶために作った無形の道具である。最近ではこのような範囲までを含めて、「ソフト」という言葉が定着したようだが、「やり方」であるこの道具は、文字どおりソフトであるだけに捉えどころがない。モノの処理、カタチを作る道具ではなく、情報の処理、コトを進める道具の特質というべきであろうか。

コンピュータのソフトウェアがその典型であるように、この道具は、利用の場に供された途端に自己増殖を始める。手続きは手続きを生み、方法は自分自身を改良工夫するための方法までも生み出そうとする。複雑さは際限もなく進行し、道具としての有用性が高ければ高いほど、この活動を止どめることもまた難しい。

かくて取扱いがきわめて厄介なオーバー・ヘッドが、いつの間にかその存在を主張し始める。そして、ソフトな領域、人間系のシステムにありがちなこうした現象が、何よりも一層深刻な事態に立ちいたるのは、その改善に当たっての「手段」があたかも「目的」であるかのごとくに見えてくるときである。

2. 手段と目的

手段と目的の混用は、特に知的技術のなかにさりげなく潜んでいる。誤解を恐れずにはっきりいえば、情報処理にかかわる作業のかなりの部分は、ほうっておいても複雑さが増大するという特色をもち、手段が目的化する危険性ははらんでい

そのだ えいじ (株)電通 マーケティング局

る。人間の知的活動、頭脳労働の源泉がこの情報処理にあるからである。

モノを作る道具、モノに関する道具が目的化することは、骨董趣味や、一部マニアの愛好を除いてほとんどない。ネジまわしはネジの締緩が目的であり、ノコギリは木を挽くことに本来の価値がある。システム化、ファッション化がいちじるしいといわれる最近のクルマの場合でさえも、「輸送の道具」としての本質を離脱するほどの商品化は、まだ行なわれていない。

ところが、コトを処する道具の場合はそう簡単でなく、文字どおりコトは厄介である。「やり方」の筋道は幾通りでも存在し、第1、目的自身が変わることもしばしばである。

たとえば、ライフサイクルの成熟期に入った自社商品の活性化を意図するとき、商品自身の改良や、価格競争力の付与などのほかに、流通経路への働きかけ、新しい販売促進活動の展開など、取る手の組合せは無数に考えられる。これを称して専門家はマーケティング・ミックスと呼ぶのだがなるほど、どの手段とどの手段を、どのくらいの比重で交ぜ合せ、有機的効果を発揮させるのが課題であり、そのことがマーケティング計画作業を、煩瑣で、熾烈なものとしている。

そこで心あるプランナーたちは、このマーケティング計画作業においても、何とか科学的、合理的な遂行の方法はないものかと模索する。むろん生産ラインにおけるNCや、ロボットのようにはいかないのだが、ORや、システムズ・アプローチの手法は、こうしてマーケティング・プランニングの領域にも入りこんだ。これをもって、世のマーケティング・ミックスが飛躍的に向上したというほどの自信はないが、それまでの経営者や、営業マンの経験と勘に加えて、数量化され、システム化された論理の世界が、「モノを売る」というマーケティング概念のなかにも拓かれたことは事実である。

しかしそのことが誘因の1つともなって、「手

段と目的」にかかわる新しい問題が生じた。1つは数量化、1つはシステム化が惹起したものであるとってよい。

まず前者についていえば、数量化のための数値測定に対する異常発達ともいえる現象である。マーケティングにおける数値測定は、一部、テレビ視聴率測定機や、プログラム・アナライザーなど機械測定部分も存在するが、多くは、いわゆる市場調査によって収集、分析される。今日、この双方について統計的な理論づけと、それにもとづく精緻な体系のひろがり展開し、おそらくこの面の測定に関する技術的水準は、世界に冠たるものがある。

もともと日本の風土のなかには、日本料理がそうであるように、素材の吟味に対する厳しきがある。四季に恵まれ、山海の旬の味を賞味する気風が、調査の領域にも反映されているのかもしれない。ともかく素材の良否にうるさく、ときとして素材を手に入れるだけ、つまり調査の実施に執念を燃やすのあまり、これを料理して味わおうとするころには、息切れをおこして消化不良という不幸にも見舞われかねない。「料」があって「理」がないといわれる日本料理への一面の悪口が、こうした数量化の場合にもあてはまっているといえそうである。

もう1つのシステム化が惹起した問題点というもの、実はこれと同じように手段の目的化といえるものである。システム化が企業経営や、マーケティング活動の計画段階において、きわめて重要だと認識されたのは昭和40年代のはじめであった。爾来、社会のあらゆる分野でシステム化が喧伝され、事実、その進展によって多くの成功例も生まれた。しかしその成功の大部分はモノを生み出す、またはモノにかかわる生産ラインや、トラフィックのシステム化であって、計画要素を含む人間系のシステムにおいては、いくつかの大きな失敗例が取り沙汰されている。要するに思ったほどの効果を上げることができなかったとってよ

い。

そこでシステムは初期の効果求めて2つの方向に自己増殖を開始した。1つはシステムそのものを精緻化し、より広範な、より複雑な体系化をはかろうとする方向であり、もう1つはシステムのアウトプットたる「データ」を、より速く、より多く出そうとする方向である。前者はシステム全体をますます壮大、かつ壮重にし、保守と活用上の障壁を築き上げることとなったし、後者はまた利用者であるはずの人間を、データの洪水に溺らすこととなって、さらに深刻さを増してしまった。

こうして考えてみると、「計画」というビジネスにとって不可欠の要素は、いかに科学性、合理性が重要であるとしても、それが度を越すことによって手段と目的の取違いをおこしかねないということを教えている。その危険は、数量化や、システム化が関係者の間で一種「信仰」の対象にまで昇華されたとき頂点に達する。

3. 計画と実行

ところで計画は、それに携わるものにとっては成果物たりうるが、本来の意義は、あくまで対象となる究極の目的を達成するための手段にすぎない。実行されてはじめて価値を生ずべきものであって、実行されない計画はまったく無価値なのである。計画過程で蓄積される計画者にとっての若干のノウハウを除いては、すべてが徒勞に終わってしまうかもしれないという、この計画がもっている宿命から、次のようなきわめて重要な本質を指摘することができる。

まず第1に、計画は実行に先き立つあらかじめの情報処理であって、その主たる処理の対象は事態の予測であるという点である。この場合の予測は、計画値として算出すべき実行基準値と、実行にともなって想定されるあらゆる危険の提示ということになる。

したがって第2には、よく管理され、行き届い

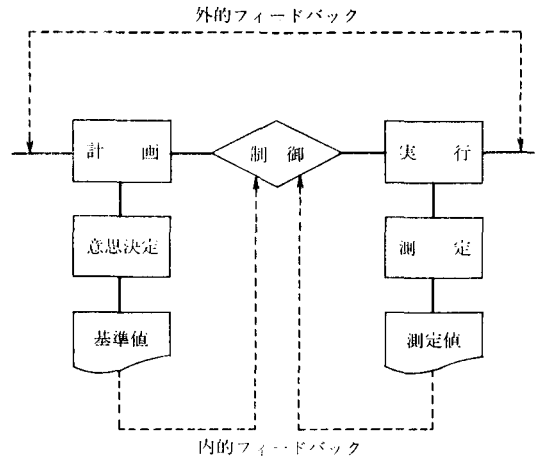


図1 計画と実行

た計画作業では、実行基準値をもとにとりうる手の組合せを換えて、模擬的な試行実験がデスクワークとして行なわれる。いところのシミュレーションを通じて効果最大、または危険最小を目的とする基準値の調整が重要なのである。

こうして策定された計画は、程度の差こそあれ何らかの形で必ず意思決定の場に供される。計画者自身が意思決定を下す場合もあれば、組織だったディンジョン・ボードの決定にゆだねられることもある。がいずれにしても計画作業の成果は、この意思決定という一種評価の過程を経て、はじめて実行に移される。

そこで第3点としてあげるべきはこの意思決定という機能の存在であり、なかでもこれを促すために行なわれる「プレゼンテーション」の重要さであろう。少なくとも意思決定というのは、計画そのものの良し悪しのほかに、このプレゼンテーションの良否が結果を大きく左右する。しかもその結果というのが原則としてはイエスかノーか、ゴーかストップかという二律背反の峻厳さをもっている。

計画はプレゼンテーション段階で「イエス」の意思決定を得ないかぎり実行されない。くり返しているが、実行されない計画はまた無価値であること自明である。

4. プレゼンテーションと説得

いうまでもなくプレゼンテーションは説得である。意思決定はプレゼンテーションという説得行為の所産であって、計画そのものに内在されている「説得性」は、ごく副次的な役割しか果たさないこともあり得る。極端な例で恐縮だが詐欺や、奸計によるスパイ行為などは、このプレゼンテーションの犯罪面への応用であるといえよう。この場合の計画そのものには、誇張や、虚偽があるだけであって、正しい意味での本来的価値はない。つまり計画の中身には関係なく、プレゼンテーションの力によって人を動かし得るというまことに端的な例の1つである。

説得は何らかのコミュニケーションを通じて、相手の理解、または信頼をうることに始まる。「理解」は説得内容の合理性、妥当性の問題であり、「信頼」は説得者の人間性、被説得者の情緒性とでもいえようか。そして説得の最終目的は、自己に有利な状況をつくること、または相手に行動をおこさせること、ということになるのだが、そのためには、理解と信頼のいずれかがあれば達成が可能である。「あなたのいうことなら、まあいいでしょう」というのは、理解を棚上げにした信頼のシチュエーションというわけである。

さて、ここでもう一度はっきりさせておかなければならないことは、計画と実行との関係において、説得の本質が「ゴーサイン」を得ることだという点である。逆にいえば計画の理解や、計画者への信頼は、この説得の1つの過程であって、目的の一部にしかすぎない。実はこの点に対する認識においても、ときとして手段と目的を見誤る可能性が潜んでいるといえる。

5. 演出の重要性

「ものは器(うつわ)で食べさせる」という言葉のなかには、「器がなければ食べにくい」という

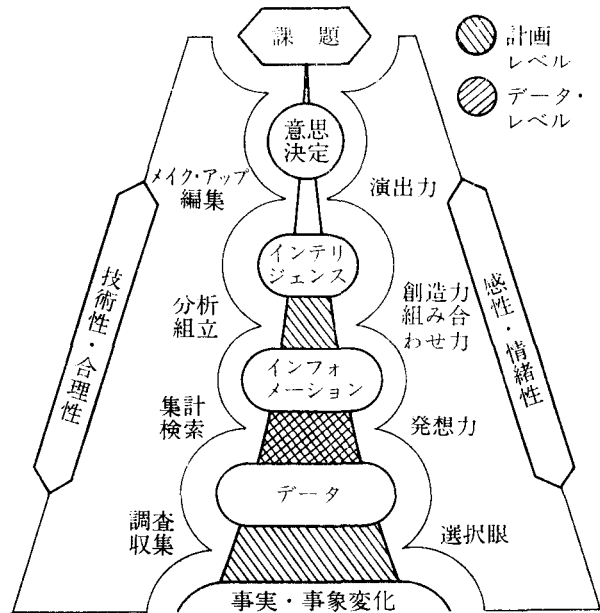


図2 計画課題

のを別にして、「中身と同じくらいに器も大切」であることを主張すると同時に、まずいものでも「器によっては良く見える」という意味合いも込められているようだ。ものごとに対する日本人の感覚がそのように作動する特色をもっているということは、もともと器の重要性を是認していながら、だからこそ器の良いものには「まやかし」もまた多く、気をつけないと騙されるという用心深さも身につけているがゆえであろう。

プレゼンテーションに対するいわれのない軽視や誤解は、こうした習性からきたものだといってよい。有能なプランナーがともすると計画そのものの良否に執念を燃やし、それこそが与えられた使命であるかのごとくに他を顧みないのもそのためだといえる。プレゼンテーションにおけるシナリオや、レトリックや、ユーモアの検討などが、彼らにとって関心外であり、したがってまた不得手であったりすることは、まことに不幸なことだといわなければならないまい。

本来、良い計画とは良いプレゼンテーションをも含めて評価されるべきである。良い商品には良い売り方がついており、そこが製品(プロダクト)

と商品(グッズ)の違いであるともいわれるが、その原理と同じことがここでもあてはまる。反論の余地なく説得が可能な科学的、論理的「計画」というものはほとんど存在しない。計画は解決すべき課題の態様に応じて、必要な情報素材たるデータを積み重ね、各計画過程で計画者の「心証」によって取捨選択と、再構築が行なわれるという宿命をもっている。そこにすでに情緒的な感性の世界が入りこんでいる以上、プレゼンテーションにおける受け手の情緒性を問題とすべきことは当然である。

それは総合的に行き届いた「演出」の必要性を意味している。ショウ・ビジネスにおける演出に学ぶところ大であるが、なかでも、日本の風土、日本人の血のなかに育ち、洗い上げられてきた古典の「芸」の世界が大いに役立つ。歌舞伎や、寄席芸のもっている演出力を、プレゼンテーションという観点から分析した論にはまだ接していない。

マーケティングの世界では、「テレずに演出」したものが勝つ。

特集に当って

小林 竜一

日常の暮らしの中でわれわれはいろいろなイベントに出会い、その心にいく演出に感心する。たとえば東京オリンピックの閉会式などを今でも憶えておられる方も多いのではないか。

また、名著といわれる本を読み、名講演を聞いて感激した経験をもたない方はあるまい。

これらはもちろんその内容が大切で、それが本質ではあるが、その演出、構成に深く先を読んだ技術的な配慮があって、その効果が倍増していると考えてよからう。

ORワーカーとしてこれらプレゼンテーションの技術力・演出力・構成力についても研究をしておくことは悪いことではないと考えて、この特集を企画した。

プレゼンテーションにおいてはその問題の性格や、演出者・著者・講演者の人格、そしてTPOのすべての様相によって効果ある手法・考え方・展開法はすべて違うであろうから、1つの事例を知ってもこれがそのまま応用できるとは限らないが、いろいろの分野の方々の苦心された点、成功された点をうかがって自分の教養とすれば、それはいつか役に立つと考えた。

また、本特集の執筆をお願いした方々はお忙しい方方なので、一部ご依頼した方からの原稿を入手することができなかった。そんなわけで特集として見たときに全般的なバランスをとることはできていないかもしれない。この点は読者のご容赦をお願いするとともにもしこういう分野、こういう方にプレゼンテーション

のお話しをというご意見があれば編集委員会にお寄せいただけると幸いである。将来特集を再び組むか、または特集としてでなく適当な号に分散して掲載させていただくこともできると考えている。

最後にプレゼンテーションについて拙いながら私見を述べさせていただいてこの稿を閉じたい。

私が日頃感じているプレゼンテーションの要点は、

- 1) 対象(受け手)の状態をよく把握する(教養、生活、経歴など)。
- 2) 対象の関心を集める(導入部)。
- 3) 主題を理解するのに必要ないろいろの事柄を展開する(伏線を置く)。
- 4) 対象(受け手)が自分で主題を発見できるように刺激する(受け手を追込む)。
- 5) 対象の状態をよく見ながら最適の時点で主題を展開する。
- 6) 余音を残して締めくくる(受け手の自主性を残す)。

という6つの段階を有機的に(それぞれを自然に)連結することがよいと思っている。

なお、論理の展開が主となる場合には、上述の観点のほかに、講演者が一言を惜しんだため、著者が一行を惜しんだために、受け手が論理の糸を見失い、多くの時間を浪費したり、または、ついにその学問への興味を失なうことが多いことに留意すべきではなからうか。