

# SPライターの実務

---

## その仕事の内容と要点

柏倉 利明

# 目次

## 第1章 SPライターとしての基本の姿勢

はじめに、SPライターについて考える	3
書く前に考えたい基本の6つのポイント	5
その1 マス目を埋めるだけの文章を書かないこと	5
その2 まず、書けるだけの情報を持っていること	6
その3 表現方法よりも書く内容を重要視すること	7
その4 文章だけでなく、絵や写真でも伝えること	9
その5 文章の長さにあまりこだわりすぎないこと	10
その6 ワープロを、鉛筆のように使いこなすこと	12

## 第2章 企画立案と基本となる仕事のすすめ方

企画提案までにするSPライターの仕事	14
企画書は書き方よりも内容に重点をおく	15
数限りなくあるSPライターの仕事内容	17
全体の仕事にかかる前の準備のすすめ方	18
マニュアルには普遍的な評価基準はない	19
意味がないマニュアルの標準的パターン	21
流通向けマニュアルで重点をおくことは	23
マニュアルはドラマチックな展開にする	24

## 第3章 社内・流通向けのコミュニケーション

社員の意思統一のための社内マニュアル	26
社内研修会用のテキストにも関わりたい	28
テキストはレジメでなく十分に書き込む	29
アプローチブックは極力<絵とき>にする	31
新商品ニュースに新しい機能を加えたい	32
送付物に添付するあいさつ状の活かし方	34

インセンティブ施策紹介の表現について	35
売れる人をつくる増販サイクルの考え方	37

## 第4章 SPコミュニケーションのコピー表現

新商品発表会の構成とスクリプトの基本	39
スライドの特性を見極めた台本づくりを	40
技術を知ってつくりたい技術マニュアル	42
カタログはマス広告ではないとする考え	43
ラブレターの復権としてのDMづくりを	45
チラシでお店からの暖かいメッセージを	46
売りのコミュニケーションとしての広告	48
SPメディアと考えたい<取扱い説明書>	49

## 第5章 アフタープロモーションのコピー作法

プロモーションのアイデアと企画の違い	51
販売店事情を優先したいプロモーション	53
今後のストア・プロモーションの方向は	54
使われるマテリアルづくりのための試み	56
<展開マニュアル>は極力シンプルにする	57
SPメディアとしての<ハウスオーガン>	59
ステーキを食べさせてもらう取材のコツ	60
基本のSPノウハウをニューメディアで	61

## 第6章 新しい始まりとしてSPライターの仕事を考える

SPライターになりたいというM君に!	64
SPエンジニアリング時代を生きよう!	65
私たちのSPビジネスの新しい出発を!	67

# 第1章

## S Pライターとしての 基本姿勢

### S Pセールスプロモーション

製品、価格、販売経路とならんで、重要なマーケティング戦略要因です。S Pとか、単に、プロモーションと呼ばれ、その本質は「需要の喚起と刺激」にあります。売上げ高を上げることが販売の目標であるのに対して、S Pはそのための手段で、販売効果向上のために行われる販売支援活動の総称です。メーカーが卸店や販売店、消費者向けに、あるいは

卸店や販売店が行ういろいろな活動があり、いずれも最終的に末端消費者の購買意欲を刺激することで拡売につなげることを目的にしています。企業の中の販売促進部門、または、宣伝部門とか営業部門などがこの機能を担当しています。広告代理店や専門の販売促進代理店などが、外部から企画、制作、実施などの提案代行業務サービスを提供しています。

## はじめに、 S Pライターについて考える

M君、お元気のよし何よりです。S Pライターになりたい、についてはその仕事について詳しく知りたいということですが、私なりに考えていることをお伝えして、その返事にさせてもらいます。多分、他にもいろいろな意見があるでしょうが、この仕事を二十数年やってきた私なりの意見であることをおことわりしておきます。

さて、広告文案家としてのコピーライターとは別に、S Pライターというスペシャリストがいてもよいし、その職種が確立されてもよいのではないかというご意見でしたね。企業の中の営業という立場から全体的にS Pを見てきたM君らしい見方であり、実は、私もかねてからそう感じていました。コピーライターという呼び方で総称するのではなく、はっきりとS Pライターと呼んだ方が、その仕事が明瞭になるような気がします。

私の今の仕事でいえば、書くという仕事の半分以上は、一般消費者たちの目に触れないところでのコミュニケーションのためのものです。広告やDM、カタログ、リーフレット、ポスターなどの仕事もしていますが、それは全体の半分にも満たないような気がします。これはS Pライターが、S P全体の施策にどのように関わりあっているかだといえるかもしれません。

私はS Pライターである限り、S P施策の全体に関与しなければならぬという考えを持っています。たとえ、カタログ制作だけの仕事であっても、それをひとつのマテリアルとするS P施策があるわけで、全体に十分な目くばりをした上でとりかかることが求められるものです。新製品ができ、それを販売するためには、消費者向けにカタログさえあればよいというS P施策があったとします。しかし、社内の営業部門や卸店、販売店などに対するコミュニケーションも多いものです。それは

あいさつ状 であったり セールスマニュアル であり 企画書 などいろいろです。これはM君にはいわずもがなのことでしょう。

このようなインナー・コミュニケーションの文章はそれぞれの部門の適任者が書けばよい。SPライターは、消費者向けか、あるいは販売店向けのコミュニケーションの部分さえおさえておけばそれでよしとする考えもあります。ただ、この場合、どうしても形式的になってしまいがちです。いわゆる「商用文のつくり方」のパターンを踏襲した、単なるお知らせだけになってしまいます。もちろん、それはそれでよい場合もあります。しかし、伝えるだけではなく、何らかの行動を起してもらいたいときにはもの足りないものです。また、各コミュニケーション・レベルでのアイデンティティがとれていないということも起きてしまいます。

つまり、SP施策にインパクトを与えるためにはコミュニケーション・アイデンティティを重視しなければならないと考えるのです。販売しようとする製品やサービスのもつどのような価値を、どのように伝え、受け手に何をしてもらいたいのかを、SP施策の全ての活動に徹底させておくことです。この仕事をするのが、本来のSPライターではないでしょうか。

ただ、SP施策を実施する企業内にいるといないとにかかわらず、SPライターはその仕事を誰もができないスペシャリストであるべきです。私のように、企業の外にいてサービスを提供する立場にあっては、書いたものが商品であり、その価値を認めてもらえなければ、私たちの仕事は成り立ちません。短時間で書けることもひとつの価値ですが、それ以上のものがなければ仕事を失ってしまいます。

SPライターの書くものは、あいさつ状のようなワープロで仕上げられるものや、スライドや映画、ビデオのように人の声で伝

えられるもの、また、広告やカタログ、ポスター、マニュアルのように印刷物としてのコミュニケーションとして使われるもの、さらにはパソコンやビデオテックスのようにディスプレイ画面上の文字として表現されるものなど非常に多彩です。そのため、ひとつのプロジェクトで書く量は極めて膨大になります。

私など、かつては、書いた原稿用紙の目方で売っているといわれるほどでした。書くからには限られた時間内で、量をこなしながら、一定水準以上の質を保たなければなりません。本当に肉体的にも精神的にもハードな仕事であり、書きながら考えることもしばしばです。そして、与えられる満足感はそのSP施策が成功したという結果から来るものです。SPライターの仕事の評価は、厳然たる企業の論理から下されるものであり、他の基準は全くありません。私たちの仕事は、それを部外者に見せることもありえませんし、あってはならないものでしょう。

前おきが長くなりましたが、SPライターとして手がけなければならない仕事の内容やポイントといったものをお伝えしてみます。もちろん、ここでお伝えするSPライターの仕事の全部をひとりで担うということは少ないでしょう。また、これは企業の外にいて行う仕事であり、企業内で活動するSPライターとは若干異なる点があるかもしれません。その点を考慮してお読みください。

# 書く前に考えたい 基本の6つのポイント

本題に入る前に、書くという仕事をすすめる上での、基本的な注意について触れてみたいと思います。とはいっても、これは比較的長い間、SPライターとして文章を書いてきたあくまでも私なりの<考え>ではあります。

## その1・マスを埋めるだけの文章を書かないこと

信じられないことですが、実際にあることなのです。たとえば、ラフのレイアウトを見せられて、デザイナーから、こんなことをいわれます。「ここに二〇〇字位のコピーを入れるからその字数でコピーを書いてよ」

要求された字数に合わせるのも、テクニックのひとつです。しかし、そのデザイナーにとって、コピーは全体のビジュアル効果を高めるための一要素、つまり灰色(文字の色がスミの場合)のブロックにすぎないことがあります。どんな内容のコピーがあり、それがどのような狙いをもつのかを考えようとしないわけです。確かに、ビジュアル的には完成度が高いでしょうが、コピーが泣いてしまいます。このようなデザイナーと組むと悲劇です。たとえば、コピーを先に書くことが多いセールス・マニュアルのレイアウトでも、コピーを読んでくれません。まあ、一通りは目を通すのですが、内容を読みとってくれません。字数がどの位だ

から、一行を何字にすれば何行になる、字の大きさや行間はいくらにするから、全体のボリュームはこうなる。それをどうレイアウトするかだけにしか気を配らないわけです。もちろん、これは彼の重要な仕事です。でも困ってしまうのです。この点については後でもう一度考えてみます。

マスを埋めるだけのコピーとはどんなものか、例を見てみましょう。これは以前、外部のコピーライターに依頼したときの実際のコピーです。

「ここ数年、業界は過渡期にあり、大きく変身しようとしています。これまでのスタイルを打破して、時代のニーズを取り入れ、内外共にイメージチェンジをした販売店としてスタートする時がやってきました。皆さまと共に考え、歩み、業界の発展を社会使命としてきた私ども 株式会社は、新しい思想の販売店をつくる システムをご提案申しあげます。

これは時の流れと共に多様化する消費者ニーズに焦点をあてて、現在のライフスタイルをトータルで考えたシステムであり、時代に対応する販売店を確立するものです。現代社会において販売店の状況は大変厳しく、思いきった変化が要求されています。それはライフスタイルの部分的な理解しかなく、テーマが散在的にあった販売店に問題があります。いま、必要とされていることは、ライフスタイルの本質を見極め、これまでの成長を土台にして、全く新しい価値を創造し、それによってこの混乱期を乗り越え、さらに大きな繁栄に向って前進することです。つまり、この大変革以外に、未来を開く手段はないと確信しております。

皆さまと共に一致協力しあい、運命共同体として、この荒波を乗り切ろうではありませんか。そして、いま、皆さまのご参画によって、私たちは大きな力と心を得ることができます。私ども

株式会社が過去に培ってきた技術とノウハウを、パートナーである皆さまの勇気ある行動に対して、最大限のご協力とご援助をご提供申しあげることをお約束します」

これは 株式会社の社長のあいさつとして書かれたものです。あいさつはとかく抽象的になりやすいものですが、後の方で、具体的な内容について述べるのでもあれば大丈夫です。しかし、この例の場合は、後で伝える具体的な内容は全く別のものでした。

つまり、このコピー原稿では、業界はどのように変わろうとしているのか、時代の消費者のニーズは一体どんなものなのか、ライフスタイルをトータルで考えた、新しい思想の システムとは何かについて具体的に伝えなければならなかったわけです。同じようなことを言ったりしている部分もあります。わかったようで、少しもわけのわからない文章であるといえます。そして、お気づきの通り、これはその業界だけではなく、どの業界でも使えるものです。

このコピーをもらったとき、ヒヤッとしました。手違いと私の忙しさもあって、クライアントに提出した後だったのです。もちろん、突っ返えされました。あわてて全部を書き直したものです。それに、実をいうとこのコピーの下敷きになったのが、同じクライアントの仕事で、少し前に使った私のコピーだったようです。つまり、私が書いたコピーの中から、具体的な部分をとり除いて、使えそうな文章をあちらこちらから引っ張ってきて構成したらしいのです。確かに、私には著作権はありませんが、それにしても失礼じゃないですか。このコピーは、単なるマスを埋めて格好をつけただけのもので、商品ではなかったのです。

## その2・まず、書けるだけの情報をもっていること

そのコピーライターは、何を伝えなければならないのかわからず、伝える内容についても何も知っちゃいなかったのです。知らないから書けない、当然すぎることです。何となくマスを埋めることは断じて、SPライターの仕事ではありません。「自分はその業界のことは何も知らないのだし、それを承知でたのんだのだから当たり前」という声が聞えてきます。ちょっと待ってください、私にいわせてもらえば、知ろうとした努力を怠ったとしか考えられません。何もしないで、さあ、書こうかといったって書けるものではありません。もしも、そんな仕事のしかたを続けているのなら、こんな商売はやめるべきでしょう。

ずっと以前、A君という新人ライターと組んで仕事をしたことがあります。いまは大手の広告代理店で、優秀なディレクターとして活躍していますが彼のことをお話ししましょう。ハウスオーガンの仕事をしていたときのことで、編集会議で決ったあるテーマについて、彼が担当することになりました。彼は原稿用紙を開けて、さあ、書こうと思ったわけです。ところが、傍で見ていると、なかなか仕事がすすまず書いては消し、また書いては破っているのです。とうとうたまりかねて怒ってしまいました。締切りが迫っていたこともあります。

「このテーマについて、君はどの程度、知っているんだい。知らなかったら、書けるわけがないじゃないか」

はっとして彼はしばらく考えていました。彼はどうしたと思いますか。やがて、私のところにやってきて、こういいました。

「お店を取材したときに会った方々の名刺を借してください」

その頃、私は月に3～4店の販売店の取材を続けていて、そのお店の方たちの名刺がかなりたまっていて、彼はそのことを知っていました。私が

その名刺の束をA君に渡すと、彼はその名刺を使って、どんどん電話取材を始めたのです。テーマについて、どのように考えているか、具体的な活動内容を聞き出しているのです。その業界には不慣れな彼でしたが、傍で聞いていて、電話取材を重ねるごとに、質問内容が具体的で鋭くなっていくのがよくわかります。彼は、取材した内容を理解して、内部でこなしながら、新しい取材にとりかかっているのです。そして、その取材した情報をもとにして、徹夜で原稿を書きあげてしまいました。もちろん、期待以上に立派な内容で、私にとっても参考になる点が多く、貴重な情報として役立たせてもらいました。

A君には、そのような情報源があったから幸いだったとは考えないことです。もし、事情が違っていたら、彼は別な方法で情報集めをしていたはずです。私がおもっていた名刺も、A君の手によって情報源として活用しなければ、ただの名刺の束にしかすぎなかったのです。そのつもりで見渡せば、私たちのまわりに情報がたくさん満ちていることに気がつきます。要は、それを情報として引き出すことができるかどうかであるといえましょう。

私もそうなのですが、新しいクライアントのお手伝いをするとき、その業界は初めてのことが多いものです。「業界のことは何も知りません」では仕事になりません。一業種一社の原則を貫くこの仕事にとって、最初は新しいクライアントの業界のことを、詳しく知らなくて当然だといえますが、いつまでも知らないでは済まされません。少しでも早く知るようになければなりませんし、だからこそ、この仕事が面白いし、楽しいといえるのです。

私は常々、SPライターは、SPやマーケティングについての基本的な知識と共に、クライアントの業界の業界紙・誌のジャーナリストとして通用する程度の業界知識をもたなければならないと考えています。それでいけば、かなりの数の違った業界のクライ

アントの仕事をしてきた私などは、マーケティングの実務の大家にでもなっていなければならないところですが、ひとつの仕事が終ると、というよりも、そのクライアントの仕事が切れてしまうと、コロッと全て忘れてしまうのです。もったいないことです。

身近なところに情報源がなく、調査したり、資料をさがす時間もなかったらどうすればよいのでしょうか。こんなことはよくあることですが、そのときは、とにかく集められるだけの情報を集めて、自分自身を情報源にするしかありません。

SPの仕事をしているといっても、私たちの生活は一般の人のそれと変らないものです。同じような家族をもち、同じようなものを食べ、同じようなところに住み、同じようなものを着ています。私たちの日常生活を振りかえってみて、その業界と消費者としての自分との接点を思い浮べてみるのです。消費者としての自分はその業界に対して何を望むか、自分がその業界の内部にいたらどうするだろうかと考えてみることです。そのためにも、日頃から、自分の生活や意識を一般の人と同じようにしておくと共に、いつも課題意識をもって、何でもよく観察することです。私はいつも、SPライターは常識人であり、ごく普通のビジネスマンでなければならないと考えています。

### その3・表現方法よりも書く内容を重要視すること

SPライターの第一の評価基準は、彼がどの位の情報やノウハウをもっているかということです。それはひとつのクライアントをいかに長く担当してきたかでもあります。表現の切り口のユニークさや時代にマッチした感性が求められる点です。

もちろん、SPのコピーにはユニークな切り口や感性が必要ではないというものではありません。これからの時代、SPライ

ターの仕事として、それらはますます必要になってくるでしょう。ただ、表現だけを大切にすることはなく、書く内容を重要視することだと考えます。SPとはビジネスの世界であり、クライアントの企業に対して、営業や利益の面でどの位の貢献をしたかで評価されるものでしょう。

私がこの世界に入って間もない頃から、十数年間もおつき合いさせていただいたクライアントがありました。世界的な規模でのマーケティング活動を展開している外資系の企業ですが、日本には日本のマーケティングがあるとして、その市場性に合った斬新な市場戦略を実践してきました。その企業の宣伝課におられた方との仕事のすすめ方をお話ししましょう。

書き上げた原稿をその人に渡して、チェックをお願いします。「読まさせてもらいます」といって読み始めるわけですが、そんないい方をしてくれる思いやりに対して、面はゆい反面、うれしくも感じたものでした。原稿を読むのを傍で見ていたというものは、何年経験しても気持ちのいいものではありません。自信をもって書いたものでも、書き上ってしまえばもうひとり歩きはじめます。

原稿がすんなり通ることもあります。こんなときはニヤッと笑って握手です。ところが、いつもそうばかりではありません。そんなときは、原稿の上に何か書きこんだり、何度も読み返えすのを見てわかるものです。そして「これはダメ、書き直して」とこうきます。前の日、徹夜して書いた原稿です。締切りだって迫っているし、すんなり「ハイ、そうですか」と引き下がるわけにはいきません。あれこれとない知恵をしぼって、書いた原稿を正当化する論陣をはります。しかし、ダメなものはダメなのです。

それから、書こうとしたテーマについて、お互いの考えのぶつつけ合いが始まります。いま、何をしなければいけないのか、そ

のためにはどうしなければいけないのかなど、基本的なところで確認し合った上での激論です。つい大声を出して、周囲の人たちの視線を集めたこともあります。こんなとき、目の前の原稿に対するこだわりもなくなります。そして、双方とも結論に納得し合うと、締切りのことを知っているテキさんは、「それじゃ、明日の朝まで」といってネオンの街に飲みに行ってしまう。

コンチクショウと思いながらも、書くのはこちらの仕事です。眠い目をこすりながら、また徹夜です。そして次の朝、お互いに赤い目をしての対決です。全面的に書き直した原稿を読むのを見ながら、これでダメだったらどうとでもなれといった心境で、相手の視線の先を同じように追いながら待っています。「いいよ、これ。ありがとう」と握手をして一件落着です。最初の頃、月に何度かあったこんなケースもやがてなくなって、クライアントの立場でモノが見られるようになってきました。

その人はどんなことがあっても妥協はしませんでした。ただ、それは何を伝えるかの部分でのことで、「どのように」伝えるか、つまり、表現上のことでのクレームはありません。それはそうでしょう。まがりなりにも書くことで商売しているわけで、その分野のスペシャリストを自負している私です。「どのように」伝えるのかは、別の次元で私なりに追求しなければならない課題です。最も重要なことは、書き方のテクニックではなく、内容そのものであるということです。

この商売に入りたての頃、今の私に育ててくれた恩師であるボスは耳がいたくなるほどいったものです。「テクニックのすぐれたライターはいくらでもいるし、その力はお金で借りられる。そんなライターよりも、書く内容で勝負できるライターになれ。テクニックは、やがて身についてくるものだ。いまの私には、テク

ニックが身についたかどうかは別に、多分そのことが耳の奥にこびりついているせいもあって、やはり、同じように考えています。

もちろん、そのポストも表現についてないがしろに考えているわけではありませんでしたし、表現には十分に気を配っていました。ですが、いま、内容をどうするかよりも、どう表現するかだけに努力を注ぐライターは多いようです。テクニックだけに走りそうになったらこう考えてください。いま、自分は書くべき内容が貧弱になっていると。内容さえしっかり固まってくると、よほど下手な表現でない限り、読み手に伝わるものであり、その内容によって理解し動きもするものです。これはクライアントの宣伝担当者ではなく、営業責任者や商品の企画開発者などの実際にマーケティングをよく理解している人たちから学んだことでもあります。

#### その4・文章だけでなく、絵や写真でも伝えること

前のところで、コピーを灰色のブロックとしてしか見ないデザイナーのことを書きました。こんなデザイナーと組んだら、手間がかかりますがその姿勢を変えていかなければなりません。譲歩してくれなかったら」とにかく、この仕事だけでもいう通りにしてよ」とたのみこむことです。また、伝えるべき内容を文章だけで伝えようとしないことも大切です。文章で伝える場合、読み手との間に共通の了解事項がなければなりません。たとえば、鉛筆のようなものといっても、鉛筆そのものを知らない人には何のことなのかわかりません。文章でしか伝えられないものもありますが写真やイラストレーションで、また、グラフで伝えた方がよく伝わるなら何も長々と文章を書く必要はないわけです。

「このコピーをイラスト化しようよ」とデザイナーと話して、イラストレーターにたのみます。ところが、「さあ、どんな絵ができるかな」と楽しみにして期待していたのにできてきた絵は「何だ、こりゃ」というケースも多いものです。これはイラストレーターがコピーを十分に読みこなしていないために起るのです。内容が理解できなかったということもあるでしょうが、読むという努力を怠ったとしか思えないような場合もあります。コピーが先行するせいもあるでしょうが、コピーに代わって内容を伝えるイラストではなく、単に、コピーの中のほんの一部をとらえて、それだけで絵にしてしまったためです。

文字だけがぎっしりならんでいると、読み手にとって苦痛であり、読んでくれそうもないから、ここに絵でも入れておこうかというだけではなくもっと積極的な意味でイラストを使おうと考えたのです。どんな絵でもよかったなら、何もイラストレーターに安くないギャラを払ってオリジナルの絵を描いてもらわなくても、そのために用意された、いろいろに使えるカットがあります。絵が上手だからそれでよいというものではありません。プロである以上、上手であたり前であり、絵としての完成度よりも、そこにイラストを使おうとした目的にかなうのが重要なことです。

また、「どんな絵にしますか」と聞かれるのもつらいものです。確かに、内容についてはこちらの方がよく知っています。だからといって「そんなの自分で考えてよ」と突っぱねるのは酷というものでしょう。この場合、自分なりに考えて、具体的にこんな絵をと指示するのではなく、まずコピーの内容と、絵としては何を伝えたいのかを説明して、イラストレーターのアイディアを尊重したいものです。

写真についても同じことがいえます。カメラマンと一緒に取材

に行くことがあります。前に「いろいろ撮っておいてよ」とたのんで失敗したことがあります。あがってきた写真は、適正露出でピントも合っていますし、構図だって悪くはありません。しかし、ちょっと違うのです。取材していて、これは面白い、この点に焦点をあてて書いてみようと思っていたのですが、その点を写真としてとらえきっていないのです。カメラマンの彼は自分の判断で絵になるショットを狙ったにすぎなかったのです。どうして撮らなかったのかと聞くと、光りがまわりきらなかったからと、当然のように答えてくれるのです。

それ以来、少し位時間がかかっても、撮ってほしいところを話しを聞いた後ではっきりと伝えて、注文通りに写してもらおうようにしています。中には、取材先でもやれ照明がどうの、感材がどうのというカメラマンがいます。まさか、取材した販売店全体をスタジオに持ちこむことなんてできるわけがありません。取材写真にあっては、ある程度、写真そのものの質には目をつぶらなければならぬこともあるものです。

プロのカメラマンといっても得意とするものはいろいろです。カメラマンは目的に合わせて選ぶとともに、時間をかけてでも、黙っていてもこちらの意図するところを理解できるような、イキの合うカメラマンを育てれば仕事の効率もあがるというものです。短気になって意図する写真が撮れないからといって、そのたびにカメラマンを変えていたのではいつまでたっても、同じようにイライラするだけで進歩はありません。

ただ、取材写真に適したカメラマンと、そうではないカメラマンがいるものです。それにはこちらが取材しているとき、傍で話す内容をよく聞いているカメラマンと組むことです。取材とは、何も話しを聞くだけのものではなく、写真を撮ることも含ま

れるのです。こちらと同じように取材の目的をはっきりつかんでいてもらわなければ困ります。

いま写真を撮ることはそうむずかしいものではなくなっています。露出はもちろん、ストロボも、ピント合わせだってオート化されている時代です。レンズを向け、シャッターを押すだけで、プロのカメラマンにひけをとらない写真ができます。いいカメラマンにめぐり会えなかったら自分で写真を撮ることでしょう。撮る内容については十分に知っているのですから、この方が効率のよい場合もあります。イラストを描けといわれても、おいそれとはいきませんが、取材写真くらいは自分で撮れるようにしておきたいものです。

## その5・文章の長さにあまりこだわりすぎないこと

文章が長かったら絶対に読んでくれないと、かたくなに信じている人がいます。このような考えをもつ人は意外に多いものです。そう決めつけながら、その人の趣味が読書だったり、新聞だってていねいに読んでいたりするものです。

多分、広告やDM、セールスマニュアルのたぐいは、ということなのでしょう。この考え方は、読み手をあまりに「なめきっている」と思いませんか。たとえば、あからさまにいわないまでも、販売店の店員は学力がないから活字を読むことは苦手なんだというのです。ふざけんじゃないよ、の心境です。

「コピーを短くすること」は、新聞や雑誌などのマス広告の常識なのかもしれません。しかし、SPの場合はちょっと違うような気がするのです。確かに、読みたくないものでどうしても読まなければならないものだったら、短いにこしたことはない

でしょう。しかし、読みたくなかったら、短かろうが長かろうが最初から読みはしないのです。読まれないのだったらつくる必要もないはず。こういってしまうと、私の仕事が減ってしまうので大きな声ではいえませんが、なくてもいいようなセールスマニュアルなどが多いのも事実です。

コピーは短い方がよいのは事実です。ただし、伝えるべき内容を的確に伝えられればのことです。マスを埋めるだけのコピーだっただけの方がましでしょう。短かいのがよいのではなく、重要なことは簡潔であることです。目的にかなった伝え方、つまり、どう書くかのテクニックに自信がなかったら、何よりもまず内容を簡潔に書くことです。

「ようし、やってやろうじゃないか」と挑戦したことがあります。セールスマニュアルでした。タイトルの他はできるだけ内容をイラストやグラフ、チャートにしました。それができない部分は箇条書きにしたのです。書く作業とは別の手間がかかりましたが、やってできないことはありません。ただ、送り手と受け手との関係をよく見極めてかからないと大変なことになりかねません。

社内文書などは、できる限り箇条書きにという企業も多いものですが、それは社内だから通用する論理なのです。送り手と受け手の関係がよくない状態だったら、失礼だとされることもあります。拝啓から始って、時候のあいさつ、さて、で本題に入り、敬具で終る商用文のパターンがなぜ必要なのかを考えてみることで、将来はわからないとしても、相手によってはそれなりの手順を踏んだアプローチが必要でしょう。

私が挑戦したセールスマニュアルは、外部とはいっても身内のような人たちに向けたものだったから可能だったわけで、ひとつの試みを楽しませてもらいました。セールスマニュアルを劇画に

したことや、写真構成で編集したこともあります。小説にしてみたいとも思い、ときどき提案しているのですが、まだ実現したことがありません。

内容によっては文章でしか伝えられないものもあります。どんなに簡潔に書こうと思っても、長くなってしまふこともあるものです。もちろん、いわずもがなのことや、無駄なことは書いてはいけません。それでも長くなってしまふことがあるわけです。その場合は文章を章や節に区切って見出しを入れるなどの工夫も必要でしょう。短くすることだけに神経質になることはないと思っています。長くなるのは、書く内容がよくわかっているからだと思っ自分でなくさめています。知らないことを長く書けといわれたら困ってしまいます。また、より有効なコミュニケーションのための表現テクニックということから長くする場合もあります。たとえば内容をより記憶してもらうために、同じことを二度三度にわたって強調する場合や、読み手に質問を投げかけて考えさせることもあるものです。特に、内容を伝えるだけではなく、読み手の感情に訴えて行動を促すような場合は、それなりのテクニックが必要になってくるものです。これはSPコピーの表現のひとつの手段でしょう。

要は、送り手と受け手との関係や状況に十分な目配りをしながら、課せられた目的を効果的に達成することだといえましょう。社内の各部署に伝えるのなら箇条書きでもすみますが、受け手と微妙な関係がありながらもこちらの思うように動いてもらいたいような場合には、コピーが少しくらい長くても目的を果せればそれでよいわけです。

コピーの長短は<読みやすさ>の問題であって<良否>の問題ではありません。たとえば、セールスマニュアルなどで、文字が多くて読みにくかったら、読みやすい紙面のレイアウトをすることです。効果があがるのなら、全

体のページ数を増やすことを提案した方が、はるかに理にかなうはずで  
す。制作予算などの関係でページ数が増やせない場合もありますが、それ  
は最初からコミュニケーションの内容が多すぎた無理な企画だったので  
す。内容を少なくするなどの対策が必要でしょう。しかし、たとえマニユ  
アのページ数が4ページ増えたからといって、制作費や印刷費はそんなに  
増えないものです。ひとつのプロジェクトの予算全体から見たら微々たる  
ものでしょう。クライアントに思いきって提案することです。

## その6・ワープロを、鉛筆のように使いこなすこと

最近では、コピー原稿はワープロのフロッピー渡して、デザイナーがパ  
ソコンのDTP(ディスク・トップ・パブリッシング)でレイアウト編集した  
ものをプリントして、クライアントにチェックしてもらうことが多くなっ  
ています。コピーとレイアウトのチェックが一度にできる点で、また、コ  
ピー原稿をもう一度、写植機で打ち直す必要がない点などで、時間的にも  
費用的にも合理化されてきています。

従来なら、まず、原稿用紙に鉛筆なりで書いたコピー原稿をチェックし  
てもらい、直した後に、これを元にレイアウトしてチェックしてもらって  
いました。ここでのレイアウトは、キャッチコピーや見出し以外は、ケイ線  
を引いたり、また、全く関係のない写植見本を逆さに貼ったりして、仕上り  
のイメージを見てもらっていました。

現在、この業界ではほとんどのライターがワープロで原稿を書いてい  
ます。いまやワープロが使えることが、ライターの第一条件にもなってい  
るようです。私がワープロを使い始めたのは1982年ですから丁度十年  
になりますが、この間、ワープロの技術革新は目ざましく、使いこなす前に  
新しい機能の機種が出て、今では6代目です。自宅にはデスクトップ型  
1台とラップトップ型1台を備え、事務所のメンバー全員も、1台ずつ

ワープロに向かって仕事をしています。また、DTPのできるパソコンや  
ブック型パソコンもあり、デジタルコピー機やファックス機など私の事  
務所だけではなく、いまのオフィス環境は最新のOA機器のサポートな  
しでは機能しにくく、避けては通れなくなっています。

いま、ワープロで企画書をつくるのはもちろん、あらゆるコピーやレ  
ターまで、書く仕事のほとんどに活用しています。これからはDTP処理  
や、あるいは、電算写植機へのフロッピーでのデータの提供ということか  
ら、コピー原稿をワープロでデータ化すること自体が大きな意味をもっ  
てきます。ライターの中には、原稿用紙に手書き原稿を書いてからワー  
プロに打ちこむという清書用で使っている人もいますが、清書機能  
としてワープロを使うことも、大きな意味をもつようになってきます。

ワープロでの文章づくりのよさは、考えながら書けることです。文章の  
間に、別の文章を挿入したり、入れ替えたりするのは自由自在です。前  
につくった文章を呼び出したり、あらかじめいろいろ必要な文章をラン  
ダムに思いつくままに打ち込んでおき、あとで意味の通った文章にする  
こともできます。消しゴムも要りませんし、最初から書き直す必要もあ  
りません。ただ、紙だけやたら使い過ぎるのが問題です。

書くスピードが問題にされますが、清書のためのオペレーター  
でない私たちは、文章を書く頭の回転と同じ程度のスピードなら、  
特別に早くなくても構いません。ブラインドタッチができる  
ことに超したことはありませんが、できないからといって気にす  
ることはありません。とにかく、ワープロを使いこなすことで  
しょう。

いま私が使っているワープロはリコーのREPORT STAR  
9000Vシリーズで、最初から代々、リコーのワープロを使って  
きました。懇意にしていたOA機器の販売代理店が扱っていたメー

カーであり、日立のOEMだということもあって決めた機種です。このワープロには、一文字を2つのキータッチで入力する2ストローク方式という入力方式があり、いまでもこの方式で使っています。これが途中で他のメーカーの機種に変えられなかった要因でもあります。この方式がだんだん、機能のスマッコの方に置かれてきており、ちょっとさびしく思っています。

いまからワープロを選ぶとしたらどんな機種がよいかを考えてみましょう。少なくとも一日何時間も向かい合うことになるプロのライターなら、CRT(ブラウン管方式)ディスプレイのデスクトップ型にすべきでしょう。プリンターもレーザープリンターかドットプリンターを選びたいものです。プリンターと一体となった液晶式のラップトップ型は、取材旅行などに携帯できるサブの機種としては便利かもしれません。

パソコンでワープロソフトを使うという方法もあります。特に、これからはDTPへのデータ提供という機能も重視されることから、使うDTPソフトと互換性のあるワープロソフトを使うのもよいかもしれません。たとえば、マッキントッシュ・パソコンでレイアウト処理するのなら、マッキントッシュのワープロソフトを使うか、あるいはMS-DOSテキストデータが作れる方式がよいでしょう。私の場合、自分のワープロでつくったデータを、まず、同じメーカーの下位機種ワープロのデータにして、これをパソコンを使ってMS-DOSテキストに換え、これをマッキントッシュで、変換ソフトで読み込むというめんどろなプロセスを経ています。

ワープロを鉛筆のように使いこなすには、とにかく毎日、何時間も使うことです。誰でも最初は初心者なものですから、おそれず挑戦し、あきずに持続させたいものです。

## 第2章 企画立案と基本と なる仕事のすすめ方

## 企画提案までにする SPライターの仕事

SPの企画といってもピンからキリまであります。ある商品を、設定した目標数量通りに販売するための企画といったものから、ベタ付けの景品を考えてほしいというものまでいろいろです。企画の依頼先も商品のメーカーだったり、小売店だったり、また、自治体や協同組合などの団体などがあったり多彩なものです。依頼のされ方も、私たちだけへの単独なものであったり、数社でのコンペの場合もあります。もちろん、クライアントが企画を依頼しようとする私たちに、どんな力量を認めているかによっても違ってきます。カタログやDMなどの制作しかできないと思っていたら、間違ってもトータルなSP企画などは頼まないものでしょう。

SPライターの実務を考えるここでは、仮に外部にいる私たちに、一連の新しい商品群を市場に導入し、3カ年で要求される販売目標を達成するためのSP企画を依頼されたとして話をすすめてみます。このような課題はSP企画というより、マーケティング企画といえるものですが、主として販売戦略が中心になることからSP企画として考えてみましょう。

先にも考えたように、SPライターは単なる書き屋さんではなく、プランナーでもありたいものですが、書くという部分だけをとりあげて、どんな仕事があり、その中で、主なものについて、どんな点に注意しなければならないのかをあげてみます。

まず、企画の依頼があったら、立案するための準備作業があり

ます。先に考えたように、企画の立案にはそれなりのブレインの協同作業が必要です。このプロジェクト・チームは、2～3名の場合から数十名になることもあります。これらのクルーにクライアントからの課題を的確に伝えて、参加者の認識を統一しておかなければなりません。このようなクライアントの要望をまとめた内部資料づくりが、SPライターとしての最初の仕事になります。この段階で知りえた情報を、参加者が理解しやすいように整理しておくことが要点になります。

この資料をもとに何回かの打ち合わせが行なわれますが、このミーティングの議事録をとるのもSPライターの仕事にしたいものです。調査や資料などによって知りえた情報をもとにしたいろいろなアイデアを、単にメモしておくだけではなく体系化しておくことです。そうしておかないと、ミーティングはその場で思いつきのアイデアを出し合うだけのものになりやすく、なかなか企画としての形になりにくくなります。既に出ているアイデアに新しいアイデアを関連づけながら、論理的に全員がわかるようにまとめておきます。

一応の企画が煮つまつたら、この段階でクライアントの担当者とは打ち合わせが必要な場合もあります。一挙にトップマネジメントを前にしてのプレゼンテーションも格好のよいものですが、要求の内容と違っていたり、「ご提案の内容はよくわかりましたが、うちの場合はちょっと」などとならないためにも下打ち合わせは欠かせません。この下打ち合わせ用の企画書をまとめるのもSPライターの仕事です。もちろん、ここでは要点だけをまとめた簡潔なものにしなければなりません。

こちらが提案する内容を伝え、クライアントの担当者の意見を聞くなどして、企画の方向を軌道修正したら、プレゼンテーショ

ンの準備にかかります。まず、企画書をまとめます。そして、提案する内容をよく理解してもらえそうな用具をつくります。いままではパネルやスライドをを使ってのプレゼンテーションが多かったのですが、これからはパソコンを使ったプレゼンテーションも多くなるでしょう。

S Pライターの仕事は、ここで一挙に拡がります。企画書づくり、プレゼンテーション用のパネルなどの原稿やスライドのスク립トづくりがあります。場合によっては、その企画で提案するマス広告、カタログやPOPなどのマテリアルのコピーもつくらなければなりません。キャッチフレーズだけではなく、ボディコピーもつくっておきたいものです。

これらの仕事は苦しい作業ですが、できれば一人で行なうのが理想的です。プランナーがいて、その人が企画書を書くことが理想的でしょうが、そうもいってられないこともあります。企画は何人かでまとめ、企画書をS Pライターがまとめるという方法です。

また、S Pコピーを何人かで分担して書く場合には、必ずディレクターをおいて、最初に設定したコンセプトからそれることのないよう注意します。この仕事をしっかりやっておくと、企画が承認されたあとの仕事がかなりラクになるものです。事情により企画立案の最初の部分から参加できなかったときは、企画書やプレゼンテーションに使ったパネルやスライドなどをよく読みこなしておくことが必要です。

このような仕事の中で、最も重要なのは何といっても企画書づくりです。これからの全ての作業の基本となるものであり、企画書を書くのも、先に考えたS Pライターの仕事の基本を踏襲することです。次に、私なりに考えている企画書づくりのポイントについてふれてみましょう。

## 企画書は書き方よりも 内容に重点をおく

よく、「企画書はどのように書いたらよいのでしょうか」という質問を受けることがあります。また「企画書も書けます」というライターもいます。ある広告代理店の仕事のお手伝いを頼まれたとき、古い企画書をその場だけで見るという条件で提出を求められたときがあります。もちろん、私たちがどんな企画を立てられるかという力量を判定する意味からでしょうが、どうも、企画書の<書>という部分にこだわっていたようなのです。

というのは、企画書そのものは、第三者の評価の対象にはなりにくいと思うためです。企画は、ある課題を解決するために立案されるものです。つまり、課題を明確に理解していなければ、その企画の評価はできません。「どう書かれてあるか」ではなく、「何が書いてあるか」であると思っています。

私は企画書にフォーマットなんかはないと思っています。企画を求められて、立案し、その内容を的確に伝えるのが企画書で。要は、<書>ではなく<企画>そのものが重要なのです。

もちろん、企画書も私たちの商品のひとつである以上、付加価値をつける演出も必要でしょう。私の場合は、いまはワープロで企画書を作成していますが、タイプで仕上げたり、書き文字のままだったりいろいろでした。最近は、企画書をワープロでつくるところが多くなってきているようですが、あくまでも内容はどうかでしょう。

とはいっても、書き方のフォーマットはおおよそ決ってくるのではないのでしょうか。まず、はじめに提案する内容について、その概略を伝えます。ここで必要なことは、その企画で何がポイントであるのかをはっきりさせることです。いわば企画のセールスポイントを強調します。いろいろなプログラムを盛りこんだ企画の場合、ともすれば総花的になりやすいものです。SPのテキストのような内容でも、全体の企画としておさえておかなければならないものもあります。せっかくの新機軸のアイデアも、ごくあたり前な企画の中におかれると、つい見逃されてしまいかねません。読み手の目を信頼することは必要ですが、最初にその企画で自信のある部分を、ほんのさわりでも伝えることです。

他社が作成した企画書を見る機会はなかなかないものですが、たまに見ることもあります。要領よくまとまっているものもありますが、中には何が言いたいのかつかめないものもあります。それは5W1Hがはっきりしていないからのようです。5W1Hをはっきり踏まえて書いていくことがポイントです。この5W1Hを私は、いつ(When)、どこで(Where)、誰が(Who)、誰に(Whom)、何を(What)、どのように(How)と考えています。一般に、この中になぜ(Why)を入れることが多いものですが、戦略レベルでの<なぜ?>は、課題として既に提示されているわけです。戦術レベルでは<なぜ?>があった方が説得しやすい場合もあるでしょうが、課題解決手段を提案する企画書としては、いいわけがましくていやだと考えています。

ところが、企画書の戦略レベルでの提案で<なぜ?>を入れたがり、その部分で、市場背景を説明するデータを添えたい人が多いらしいのです。企画書の中には、その大部分をデータで埋めてあるものも見受けられます。企画そのものを科学的な裏づけがあるんだという権威をつけたつもりかもしれませんが、これも付加価

値づくりのテクニックのひとつでしょう。

その企画を実施して失敗したときのいいのがれのためのように思えてなりません。データがこうだったからと、はじめから予防線をはっているような気がするのです。データは、その読み方が難しいものです。あらかじめ立てた仮説を実証するために、データを強引に解釈することもさほど難しいことはありません。

ところが、そのデータが手あかのついたようなものであったりすることが多いものです。独自の調査機関をもって、前もって有効なデータを準備できる大手の広告代理店ならいざ知らず、あわてて政府刊行物センターへ行って集めてきたようなデータなら、うやうやしく差し出すほどのものではないでしょう。クライアントの方は、自社のおかれている市場動向などは質的にも、量的にも知悉しています。企業の命運を賭けて、課題解決のために努力しているのです。昨日や今日に、その業界に首を突っこんだ私たちなど逆立ちしてもかなうものではありません。とにかくSP企画の提案は、クライアントがあらゆる手段によって考えている部分に切り込んでいくわけです。餅は餅屋といういい方がありますが、SPについていえば本筋のところでは、餅屋はクライアントの方なのです。

私たちがSP企画を提案するためには、私たちが持ち、クライアントにはない特性を活かすことです。企画書は、私たちに提示された課題に対する回答書です。いわずもがなのことや、余計なことは不要な場合が多いようです。課題解決のための提案を、明確に伝えることであり、SPライターとしては、企画立案に参加したプロジェクト・チームの総意を、彼らに代って企画書としてわかりやすくまとめることです。

## 数限りなくある SPライターの仕事内容

M君、ここまで書いてきて、SPの最も基本的なことを整理しておかなければならないようです。SPライターの仕事の内容やその要点について、どんな業界においても共通するだろうことを例にあげながら、より具体的な形でお伝えしようとしてきました。しかし、具体的な戦術レベルでの仕事になってくると、どんな目的でのコミュニケーションがあるのか、マテリアルは何か、などによって違って来るものであり、それを共通項でくくろうとするのは乱暴しすぎないかと思ってきました。

SPの戦略レベルの企画作業で求められるのは、いくつかの手法の中からいかに最適な方法を選び、どう組み合わせるか、つまりコミュニケーション・システム設計の能力のようです。いま、SPの解決手法について解説してあるいくつかの市販の書籍があります。この中から最適な方法を選ぶというのは、それ相応の能力が必要ですが、SPの戦術レベルでの作業においては、創造能力が求められます。

ここではコミュニケーションに血を通わせることであるように思います。それを私は、この仕事について頃から<愛>であると思っていますが、これがSPライターの仕事であるように考えています。そうすると、SPライターの仕事の具体的な内容を伝えるためには、より具体的な例をあげないと理解しにくいようです。

SPライターの仕事は、ケース・バイ・ケースで違ってきます。その訓練はOJTしかありません。そして、できるだけ多く

の仕事をこなすことが、仕事の幅を広げる近道のようなのです。ひとつのケースを通して、そこでの仕事の内容については伝えられます。そんなことから、先に前提としてあげた「一連の新しい商品群を市場に導入して、3ヵ年で要求される販売目標を達成するSP企画」ということをもう少し突っこんだ前提としておきましょう。

まず「その商品とは何か」です。ここでは「全く新しい技術により開発された商品群ではなく、従来の技術を生かしながら、ひとつの思想で統一した商品群」ということにします。つまり、従来からあり、消費者にもよく知られているいろいろな関連商品を、ひとつの考え方、コンセプトでくくってマイナーチェンジさせた商品群、プロダクト・アイデンティティのある商品群とします。このメーカーでは、このような商品群の発売は始めてであり、そのメーカーから依頼された仕事です。流通はメーカーから特約代理店(卸店)を経て、販売店へというチャンネルです。販売店は対面販売を中心とした販売活動を展開し、メーカーの系列化はないものの、少数のナショナル・ブランド・メーカーの商品を取り扱っているものとします。

このような条件のもとに「一連の新しい商品群を市場に導入して、3ヵ年で要求される販売目標を達成するSP企画」のために、いろいろな解決手段を提案して承認されたSPマテリアルのうち、SPライターが参加するものは次のようなものがあつたとします。

社内向けマテリアル

社内マニュアル(トレーニング・テキスト)/トレーニング用テスト用紙/講師用マニュアル/アプローチ・ブック

商品まわり

取り扱い説明書/パッケージ/タッグ

特約代理店、販売店向けマテリアル

新商品ニュース / 特約代理店向けあいさつ状 / 販売店向けあいさつ状 / 総合マニュアル / インセンティブ・ガイドブック

新商品発表会用

ご招待あいさつ状 / 発表会スクリプト / 発表会スライド(ビデオ) / 会場展示用パネル

販売店S P用マテリアル

技術マニュアル / 商品カタログ / DM / チラシ / POP 広告 / 店内BGM / プロモーションビデオ

広告、PR

リリース / 一般紙広告 / 雑誌広告 / 業界紙(誌)広告 / ラジオ広告 / 交通広告

アフタープロモーション・マテリアル

キャンペーン・マニュアル / ストアプロモーション・マニュアル / DM / チラシ / POP 広告 / ハウスオーガン / PR誌 / インセンティブ・ニュース / 販売店アンケート / その他

これだけでもかなりの数になります。もちろん、時間の関係などから、全部の仕事を一人のSPライターがこなすということは少ないでしょう。しかし、どの仕事をいつ行なうかは別として、一応、こなせるようにしておきたいものです。そんなことから、それぞれの仕事についての要点について考えてみることにします。

## 全体の仕事にかかる前の準備のすすめ方

提案した企画の一部が手直しを要求されてとしても、大むね承認されました。これは非常に気分のいいもので「してやったり」の感じます。関係者と一緒にドンチャンさわぎでもやりたくなるほどのものです。ところが、これはSPライターはもちろん、他の参加者にとってもゴールではなくてスタートなのです。これからが本腰を入れなければならないわけであり、これからの作業が私たちの<商売>になるわけです。もちろん、それ相応の企画費を払っていただくのですが、現在のところ、この企画費だけでは、個人でのビジネスでは別でしょうが、企業としてはやってはいけません。私自身、企画費だけでも食えるなんて言うてはいますが、本当は難かしく、マテリアルのコピーを書いて、どうにか食べられる程度です。

商品をよく理解しなければなりません。開発担当者への取材もSPライターの仕事です。技術に弱いからなんて逃げられません。所詮、自分と同じ人間が考えたものだとか聞き直る位の気構えをもって、また、その程度のことも知らないのかとドナられるのも覚悟して、しつこいほど迫って、情報を仕入れなければなりません。技術者の書いたものを、そのままレイアウトにまわすなんてのもっての外です。リライトすることはあたり前で、技術者の技術的なミスを見つけることに喜びを感じる位になりたいものです。

市場について、流通について、社内の営業体制についてな

ど、企画を立案する上で得た情報以上に知らなければなりません。できることなら、その商品の卸店や販売店も取材したいものです。クライアントの営業会議にオブザーバーとして出席したり、営業の責任者とざっくばらんに話しをしたりもしたいものです。何といっても、私たちは「たまたま籍を外にしている社員」なのです。いまさらタテマエのきれいごとを聞かされてもしかたがありません。今回のこのプロジェクトについては運命を共にする仲間なのです。

企画について、もう一度目配りしてみます。この段階で、身のほど知らずでよくまあこんな提案ができたものだ、我ながらあきれれることも多いものです。クライアントの度量の大きさに頭が下がりながら、一応、抜けている点がないかを、ひとつずつの戦術のつめはきちんとできているかどうかをチェックしてみます。

さて、次にこの企画のためにつくらなければならないものの一覧表をつくりまします。ここで書くという作業が不要な、たとえばプレミアムやノベルティについてももらさず書き出しておきます。それぞれの目的は何か、どんな形態にするのか、制作スケジュールや備考欄を記入します。それぞれに参与者同志でわかりやすいように、一連番号をつけておきましょう。これは本来ならSPライターの仕事ではないのかもしれませんが、こちらからたのみこんでも引き受けることで、全体が見えてくるものであり、いい仕事ができるようになります。

全体の仕事の量とスケジュールが見えてきました。多分、全部をやるうとしたらおどろくほどの量になります。クライアントのスケジュールは既に決っているものであり、こちらの都合に合わせてスケジュールを変えることなどできません。何しろ私たちはプロであるわけです。このときに「なぜ知らなければならないの

か」ということや、「効率よく早く書くことの必要性」をイヤというほど感じさせられます。先にあげた企画のような場合には、書く原稿がちょっとした段ボール箱いっぱいになることがあります。この量の原稿を2～3ヵ月で書かなければならないことだってあるのです。もちろん、クライアントのチェックを受けて、書き直す時間も入れてのことです。

いよいよ体調を整えて、作業にかかるわけですが、何から書き出せばよいのかを考えてみましょう。私の場合、手のつけやすい短いものから書くのではなく、企画全体をまんべんなく見直しでき、全体の構造を確認できる、たとえば、社内マニュアルや販売店向けの総合マニュアルなどからとりかかるようにしています。この作業を済ませば、その他の作業もコンセプトからはずれることなくまとめられ、直しが少なく効率的であるようです。精神衛生上にもよく、あとの作業は鼻歌まじりのラクラク作業です。ワープロを使えば、あとは不要なものを削ったり、いい変えたりすればよいわけで、この点からもワープロの機能を最大限に発揮できます。

しばらくの間は、かかりっきりになります。同じような内容を、いい方を変えたり、短かくしたり、いろいろです。この期間はどうしてもアキっぽくなります。そのためにも、他人には気づかないような、極めて個人的な楽しみをつくることも必要でしょう。私の場合、その原稿を何時間で仕上げるといった目標をつくり、その時間で書きあげる満足感を味わったり、また、ひとつのブロックの文章の長さを全て同じ量にしたりして、楽しみながらやっています。M君には、多分お気づきだと思いますが、この文章でも各ブロックは全て同じ行数にしています。このようなヒソカナ楽しみを味わいながら、書くということについては誰も手だすけしてくれない作業にかかるわけです。

## マニュアルには 普遍的な評価基準はない

マニュアルについて考えてみます。マニュアルとは、手引き、便覧、案内書などの意味で、いろいろな種類があり、S Pの展開には欠かせないものでしょう。私がいまの仕事に入った二十数年前に、始めて手がけた仕事がセールスマニュアルであり、当時としては多分、日本の流通向けのセールスマニュアルとしては草分けの頃ではなかったかと思います。そのときのことで、いまなお、記憶に残っている出来事があります。

当時、私のいた会社と制作面で協力関係にあったS P企画制作会社の社長で、海外のS Pにも詳しく、斯界の権威者としてすぐれた力をおもちであるとともに、いい仕事をなさっている方がおられました。その方に、私の最初の仕事であったセールスマニュアルの批評とアドバイスをお願いしたわけです。「商売を変えた方がよい」といわれるのではないかと、この商売に入りたての私はおそるおそるその方の顔を見つめました。その方はこういわれました。「このマニュアルを批評しろって無理だよ。第一、いまここではその商品について何も知らなければ、そのメーカーのことも、流通も、需要動向についてもわからない。クライアントが何をしようとして、このマニュアルをつくったのかもわからないんだから、批評なんかできはしないし、してはいけないことだと思うよ」

いま、考えてみても適切なご指摘でした。コピーがどの、レイアウトがどのという前に、既に、私たちの仕事を<商品>

にしていたわけです。クライアントが全面的に満足していたかどうかは別としても、とにかく、私たちの仕事を買ってくれたのであり、その意味で要求水準に達していたと考えられます。

その仕事について、表現レベルでの批評がなかったおかげで、私はいまなお、この仕事にとどまっていたと考えています。たとえば、このようなセールスマニュアルを集めて、その優劣をつけて賞を授けようといったらどうなるでしょう。まず、制作者側が応募に応じたとしても、その内容はクライアントの企業秘密であり、社外に出すことを許してはくれないでしょう。もし、集めたとしても、何をすすぐれているとするかの評価基準がありません。評価するとしたら、表現面だけであり、これでセールスマニュアルの優劣を決められたのではたまりません。

私たちS Pライターの仕事とは、このようなものなのです。当然といえば当然です。たとえば、ビジネスの世界でいろいろな企業の社員の仕事を同じ基準で評価できないのと同じです。つまり、私たちS Pライターの中からは、何とか賞を受賞したことによるスターは生まれません。S Pのタレントではあっても、その名前だけで高額なギャラがもらえるようにはならないようです。この点が、マス広告のいわゆるコピーライターの仕事とは違ってきます。私たちの仕事を、一般のビジネスマンの仕事としてとらえられることも、私にいわせれば、S Pライターの資質です。

ついでにいえば、広告代理店の下請け作業の依頼があったとき、必らずのように、賞歴をきかれます。「えっ、私たちに何を頼むっていうの?」と思うわけです。この商売に入って二十数年近くたち、かなりの数の一流企業のS Pのお手伝いをさせてもらって

きて、そこそこの仕事をしてきたという自信はありますが、残念ながらSPの仕事での賞はいただいたことはありません。

話が横道にそれてしまいましたが、本題に戻しましょう。そんなわけでセールスマニュアルの内容は、第三者からとやかく批評してもらっても意味のないものであることをお伝えしました。

マニュアルにはいろいろな種類があります。かつて「取説」と呼んでいた取扱説明書が、いまパソコンなどの普及によって「マニュアル」として幅をきかせていますが、私が携わったマニュアルの中の代表的なものであるセールスマニュアルについて、先に、なくてもよいようなものが多いことをお伝えしました。私にしたところで、その企業秘密にかかわるとい性格上、それほど多くのセールスマニュアルに接したことはありませんが、多分偏見でしょうが、知っている限りではどうもそう思わざるを得ないようです。

セールスマニュアルとは、要するに販売方法の指導書でなければならぬはず。対象が販売店であるならば、その店長さんや店員さんに、その商品の効果的な販売方法を伝えるものでしょう。販売活動をセールスマニュアル通りに実践してもらうことによって、その商品を効率よく販売し、そのお店の売上げ向上に寄与してもらうことが目的です。

しかし、それぞれのお店によって市場環境や顧客層の違いなどもありますが、多くの場合、その目的を果していないようです。特に、最近その傾向が強いようです。メーカーが販売店に商品の売り方を指導する時代は終わったのでしょうか。では、どうすればよいのでしょうか。また、それはなぜなのでしょう。私なりに考えていることを次に紹介してみましよう。

## 意味がないマニュアルの標準的パターン

メーカーがつくったセールスマニュアルの構成で最も一般的なものが、次のようなものです。まず、はじめにメーカーの営業責任者などの<ごあいさつ>があり、次に、商品の概要を伝え、ここでその開発意図などが述べられます。そして、この商品を取りまく市場環境や消費者動向が解説され、だから売れると強調されます。

次に、商品についての紹介があり、特徴などが記載され、ターゲットがどんな層なのかを伝えます。次がSP戦略・戦術についての紹介です。その商品の販促のために用意したディスプレイラックやカタログ、チラシ、DM、POP、プレミアム、ノベルティなどを伝え、また、広告内容やスケジュールが紹介されます。さらに、商品をどのように展示し、どのような方法で販売していくのかを伝え、場合によっては、販売時点でのセールストーク例なども紹介されます。その他、技術ガイドやPRを加えたりします。

いつの間にか、メーカーのセールスマニュアルというと、このようなスタイルができあがっていました。私が二十年近く前にセールスマニュアルを手がけた頃にも、一応、このようなスタイルができていました。そして、私たちがこのパターンを踏襲しながらつくり続けて、このスタイルの普及に貢献してきたのではないかと思うこともあります。事実、私たちに仕事を依頼してくれるクライアントの担当者も、このようなスタイルで

のセールスマニュアルをとということも多いものです。

ただ、最近気になることは、機能やデザインがちょっと変わっただけで、基本機能は同じ、売り方も従来と変わらないような、新商品のセールスマニュアルでも、同じようなセールスマニュアルの構成がとられることです。このような商品が2～3ヵ月の間において市場に導入されることがあります。新商品を発売したら、その都度、カタログなどとともに予算化されているのでしょうか。これについては異存はありませんが、同じ対象者に、同じ構成でのセールスマニュアルをつくってほしいということになると、ちょっと待ってくださいとなるわけです。この商品をとりにまく市場環境や消費者動向、ターゲットの層がどんな層なのかについては、ほんの2～3ヵ月前に伝えてあるのにです。

もう忘れていたろうから、といういい方もあるでしょう。何回でも伝える意義もあるかもしれませんが、確かにその通りかも知れませんが、無駄以外の何ものでもないと思うのです。この場合、全く同じ内容を、表現を変えて伝えることになります。棒グラフを円グラフにしたり、イラストのタッチを変えたり、見出しを変えたりするだけです。これがお気に召さない担当者がいるのです。その結果「近頃、マニュアルがどうもマンネリ化している。ライターやデザイナーを変えてください」となってしまいます。

セールスマニュアルとはこういうものだ、という固定概念にとりつかれていて、しかし、前につくったものとは変えてみたい。変わらないのは制作する人の能力がないからだ、といわれてしまうと、もう、どうすることもできません。何しろクライアントなのですから。これを「はい、かしこまりました」と受けてくる営業担当にかかると、SPライターとして本当にみじめです。営業さんとしては、別のライターを起用すれば、仕事と

しては存続するわけで問題はないでしょう。しかし、営業さんとして、また、その所属する代理店として、いつまでもこのクライアントとおつきあいできる保証もないということです。いつか代理店ごと変えようとなってしまうでしょう。

私たちづくり手の方だって、いつも同じようなものは、決してつくりたいわけではないのです。ようやく、そのクライアントや商品のこと、また、業界のことがわかってきたときです。これから喜ばれるだろう新しい提案をしていけると意気こんでいたときにです。このような関係が、SPコミュニケーションを稀薄なものにして、つくるだけ無駄なセールスマニュアルをたくさん世に出してしまっているのではないのでしょうか。

このような商品の場合、いわゆる標準的な構成ではなく、単に<商品マニュアル>でもよいのではないかと考えます。前の商品と、どんな点が違うのかだけを、売り場で実際に仕入れ、売る人の立場に立って、その商品について語ることでよいのではないかという考えです。こうなると、テーマは絞られていますから、表現はいろいろ工夫することができます。イラストや写真などの<絵とき>で説明することも、より理解しやすい、しかも売場でいろいろな対象者別に、そのまま使えるセールストークの提案だって、また、先の商品の購入者の追跡レポートだってできるのです。前のセールスマニュアルで、ひと通り理解してもらっているという状態のもとでは、さらに、内容の濃いコミュニケーションができるというものです。

クライアント側に、セールスマニュアルをどうつくりようとするのかです。いつもつくっているから、予算として計上しているから、何となくつくるのでは、SPコミュニケーションの重要なメディアであるセールスマニュアルが泣こうというものです。

## 流通向けマニュアルで 重点をおくことは

流通向けのセールスマニュアルは、基本的に、商品を消費者に売ってくれる人たちを対象とした一種のカタログであるという考え方が必要だと思います。一般の消費者向けのカタログは、あくまでも最終的にその商品を買って欲しい人への働きかけが目的であり、セールスマニュアルというお店向けのカタログは、その商品で営利事業をはかろうとする立場の人たちへの働きかけが目的になります。

消費者を対象に、商品の魅力やそれを使っての新しいすてきな生活を提案して、訴えるのがカタログであるなら、このセールスマニュアルは、その商品を扱うことによって、すてきな状態になれることを実感として理解して、納得してもらうことです。ここでいう特約代理店や販売店の<すてきな状態>とは、いうまでもなく販売することによって<経済的な利益が得られる>ことです。ただこの一点のみです。

従って、ここで重要になるのは、お店の人たちがその商品を買ってくれる、仕入れをしてもらうことで完結するのではないということです。継続的な取引関係を続けようとするならば、いわゆる<押しこみ>をはかるだけのセールスマニュアルであってはならないものでしょう。いまの時代<押しこみ>をはかろうとしても土台無理なことです。販売の第一線にいる人たちは、その商品が売れるかどうかを、長い経験を通して直感的に判断できるものです。そして、その判断は「自分の店の商圈とお客さまでは」

という前程に立ってのことです。

このように見ると、セールスマニュアルは、本来、個店対応のものでなければならないものでしょう。販売店の立地条件が違い、規模や顧客層が異なり、従業員の資質も違っているものであり、これを一律に同じ方法でというのは無理があります。とすると、マニュアルづくりは不可能になってしまうか、または、最大公約的な内容で割り切ったものになりかねません。現在のところ、最大公約的な内容のものにならざるを得ないような気がします。

ただ、このようなマニュアルで、気になるのが内容がメーカーの論理だけで語られていることです。たとえば、その商品の市場規模を伝えて、全国ではこれだけの需要が見込めるし、これを販売店の数から割り出すと、1店あたりこの位の販売数が見込めるはずだという理論です。こういわれても、お店に「そんなものですかねえ」といわれかねません。この数字は、市場全体をマクロでとらえるメーカーにとって意味のある数字であっても、個々の販売店にとってはあまり関心のある数字ではないはずです。

要は、個々の販売店にとって「うちではどの位売れるのか」であり、また、「どんなことをすれば売れるのか」が重要なことであり、メーカー側から勝手に「この位は売れるはずだ」といわれてもイライラするだけでしょ。特に<売る>ことが格段にむずかしくなっているいま、いくらいくら売れるはずで、売れないのは販売店に原因があると暗にいわれてしまっはシラけてしまいます。メーカー側の論理での希望値を提示されても困ってしまうでしょう。

また、メーカーのセールスマニュアルには、商品展示のしかたを紹介することがあります。販売店にこう展示しなさいというわけです。なるほど、商品展示のしかたがパー入りで、具体的に解説してあり、デザイン的にも完成度が高く申し分ありません。

しかし、多くの販売店にとって、実情にそぐわないケースが多いようです。スペースをとりすぎることがあげられます。もし、メーカーのいう通りの商品展示をしたら、非常に広いスペースの店舗が必要になってしまいます。売り場効率の点からも問題です。

販売店はあくまでもその企業の論理で独自の販売活動を行っている営利企業であり、メーカーのショールームではないのです。従って、これらの事情を踏まえて、展示のし方を提案しない限り、受け入れてもらえるはずがなく、いわゆるセールス・マニュアルとして機能しなくなります。

販売方法についても同じことがいえます。たとえば、この商品は訪問販売が最適ですと伝えたとしても、実際の販売の事情をよくわかっていないメーカーから指導されても、販売店としては困ってしまいます。これでは効果的なセールス・マニュアルとはいえないわけです。どうしても、販売店に訪問販売をしてほしいのだったら、それなりのしくみやマテリアルが必要であり、対象店も選ぶ必要があります。

本来、販売店のためのセールス・マニュアルを、商品のメーカーがつくるのはおこがましいことなのかもしれません。特に、最近ではよけいそう思います。もし、メーカーがつくるとしたら、販売店の現状をよく把握したうえでつくることでしょう。何よりも大切なことは、販売店の立場をよく理解して、その商品がどのように位置づけられているのかを知り、十分な納得が得られるような指導をすることではないでしょうか。ただ、自分の商品を売ってもらいたいために、メーカー・エゴをگری押しするようでは受け入れてもらえないのは当然で、このようなセールス・マニュアルなら、販売アイデア集にした方がましでしょう。

## マニュアルは ドラマチックな展開にする

セールスマニュアルは、卸店や販売店に対して、まず、この商品に対して「なるほど、素晴らしい商品だ。力を入れて売ってみよう」と思ってもらうことです。ちょっとわき道にそれますが、目的を考える場合、対象者にどう思ってもらおうのかを、彼らのひと言の<ことば>にしてみると案外、そのための仕事が見えてくるものです。

ここでは先にあげた商品群についてのセールスマニュアルについて考えてみましょう。つまり、ひとつの開発理念で統一された商品群を特約代理店を通して販売店に流通する場合の、販売店や特約代理店向けのマニュアルで、いろいろ伝えたい要素が多いことから、これを「総合マニュアル」と呼ぶことにします。ひとつひとつの商品は、従来からあったものであっても、群としてひとつの思想をもった商品としての発売は新しいわけで、このコンセプトをしっかりと伝えるようにしたいものです。

つまり、いままでは、単品で販売していた商品を、システム商品として販売していこうという戦略を、よく理解してもらわないと市場への導入が難しいものになります。これを伝え、十分な納得が得られたら、このマニュアルのほとんどまでが成功したといえるほどのものです。ここで注意したいのは、このシステム商品は、いわゆる顧客単価を引き上げる商品であることから、この点についてのみ強調して訴えると、販売店から消費者にシステムで売る<思想>があいまいなものになってしまいます。

従って、このマニュアルは、この商品は<いままでと、どんな点が違うのか>、いま<なぜシステム商品なのか>、だから<どんな人を対象にするのか>、そして、<いつ、どのようにおすすすめすればよいのか>を伝えることが基本になります。このような基本的な展開の中で、メーカーとしてどのような支援策を実施するのかを伝え、納得してもらうようにします。マニュアル全体の表現として、インパクトの強い<デビュー感>を出すことも必要です。構成としては、先にあげた標準的なパターンと大差はありませんが、どの項目も同じようなウエイトで伝えるのではなく、その内容によって比重を変えながら構成することでしょう。

私は、この構成をドラマチックにしたいと考えています。ドラマツルギーにのっとった構成にすることです。つまり、<起・承・転・結>の構成にします。マニュアルには、どのページから読んでもらってもよいものもありますが、あくまでも冊子形式にするのであれば、普通、表紙から順にページが繰られるものでしょう。この流れに従って、起・承・転・結でまとめあげることです。

<起>では、ひとつの問題を提示するところです。ここで新しい商品としてのデビューをインパクト強く説明します。要するに、主役である商品の華々しい登場です。ここで商品がどんなものであり、いままでと、どんな点が違うのかをはっきりさせることです。販売にたずさわる人たちにとって、いま、販売している商品についての知識があります。この知識をもとにして、新しい商品についての理解をするものであり、ここではいわずもがなの知識を伝えることは不要でしょう。必要に応じては、他社商品との比較も効果的です。

<承>は、<起>を受けついで、発展させるところです。なぜ、

この商品を開発したのかについて説明します。ここでは、単に、理性に訴えるだけではなく、感性に訴えることも欠かせません。感情に訴えるフレーズなども効果的です。ここにデータが必要だと判断したら、それもよいでしょう。ただ、そのデータは、メーカーの関心領域で選択したものではなく、対象者の関心領域で選択したものであることを忘れてはなりません。読み手の納得を得ながら、いわば「そうでしょう、そうでしょう」という風に、たたみこんでいきたいところです。

<転>は、全体の流れに新たな波紋をつくるところで、興味を先につないでいきます。この商品はこんな対象者に売れるという項目ですが、むしろ、「ここに、こんな人がいます。この人は、先に見た商品のターゲットとして、最適だと思いませんか」といった、ギミックを加えた展開も効果的です。「そうか、そうか」と、納得してもらうこと。なんとなくのレベルでもかまいません。

<結>は、一挙に期待レベルにもちこむところです。「だから、このように売ろう」という内容を伝えます。メーカーのバックアップ策を伝えるのもここです。ここでの商品の場合は、いままでの単品商品と違った売り方があるわけですが、いままでの売り方を全面的に否定するのではなく、いままでの売り方のこんなところを変えれば、このような成果があがるという説得のしかたです。対面販売が必要なこの例の場合、具体的なセールストークを伝えるのもよいでしょう。

これらは、あくまでもひとつの展開方法であり、どんなマニュアルにでも通用するものではありませんが、淡々と必要なことを伝えるよりも、強弱をつけながら、感情に訴えることが以外に効果的なことが多いものです。

## 第3章

# 社内・流通向けの コミュニケーション

## 社員の意思統一のための 社内マニュアル

新商品の発売は、企業にとっては大きなイベントといえます。この新商品の社内の関係者に、内容や販売戦略について徹底することが求められます。特に、営業担当者については、いつ、どこでも、全員が同じように対処できることが必要でしょう。どこを切っても、同じ顔をつくる、いわゆる金太郎飴作戦を展開することです。方法としては、社内研修会などが行なわれますが、これは主として、営業担当者中心となるものです。確かに、流通向けの販売活動の第一線にいる人たちであり、この人たちへの徹底は、何をおいても必要なことでしょう。しかし、営業担当者だけではなく、社内のできる限り多くの人に、商品や販売戦略を徹底することが、社内の統一を生み、全員一丸になっての大きな力を発揮するものです。

こんなことは、M君には釈迦に説法でしょう。いつだったか、社内でのコミュニケーションのために、どんなことが必要であるのかの相談を受けたことがありましたね。そのとき、確か、単に、社内文書を配布するのではなく、社員に対しても流通関与者に対すると同じように、きちんとしたコミュニケーションをはかるべきではないかとお話ししたことがあります。社内文書といった事務的なものではなく、ひとつのマテリアルをつくって配布することで、社内のモラルアップがはかれるはずだとお話ししました。何しろ、新商品の発売は、社員全員の生きがいや生活にも関わる問題でもあり、この商品の賭ける会社の意気込みを伝えることは、プロジェクトを成功に結びつける重要なポイントです。

社内スローガン・ポスターをつくって、事務所内に貼り出したり、全員の胸にワッペンをつけたり、各自の机の上にデスクトップ・サインを置いたり、いろいろな社内インボルの方法があります。これらは外部にいるSPライター、というよりも、SPエージェンシーの仕事かどうかについては、異論があるところですが、私は、全体の戦略の重要なひとつとして積極的に提案し、参加すべきであると思っています。

さて、社内の全員には、ぜひにも社内マニュアルを作成して配布すべきです。このマニュアルは、一体どんな内容にすべきでしょうか。構成的には、流通向けの総合マニュアルとさほど変わらないものでしょう。といて、流通向けの総合マニュアルをそのまま使ってよいというものではありません。対象者は、あくまでも社員であり、本当の身内であるのですから、それなりの工夫があってもよいと思います。

何よりも、このプロジェクト全体は自分の作戦であり、我々の作戦であるといういい方が必要でしょう。そのためには、一方的な伝え方ではなく、一緒に成功させていくという運命共同体的な意識づけが必要です。また、社内の人間にとって、このプロジェクトにどの分野に、顔見知りのどの部署の誰が関わったのかが大きな興味を感じるものであり、この興味を満たすようなつくり方も効果があります。社内の人間くささというか、社員の顔を出すことです。いわゆる社内報的なものになってしまいますが、私は、それでよいと思います。

たとえば、新商品を開発したグループの座談会を実施して、開発の意図を語り合い、それを記事にするのもよいでしょう。営業担当者の意気ごみを、インタビューして載せるのも好意が得られます。随所に、このプロジェクトに関わった社員を登場させることです。もちろん、商品の内容、また、販売戦略などは、きちん

と伝えるようにします。

流通向けの総合マニュアルの焼き直し版ではなく、あくまでも、社内マニュアルとして編集することです。このためには、社内の、たとえば社内報の編集担当者との協力が必要になります。外部のSPライターとしては、社内になかなか入っていけないこともあり、取材の現場に立合えないことも多いものです。内容を録音してもらって、そのテープから記事にしたり、また、原稿をもらってそれをリライトするなどの作業になります。

ここで必要なことは、それぞれの部署の社員がいていることをそのまま原稿にしたり、もらった原稿をそのまま記事にするのではなく、全体の戦略づくりに参加して、全体のコミュニケーションづくりに関わっているという立場で見直して、了承を得た上で再構成することです。もちろん、だからといってごく当然のことですが、意見を曲解したり、また、いってもいないことをつくり出すのであってはなりません。全体のコミュニケーション設計の中で、いろいろな意見を取捨選択して、強強すべきところを強調し、また、これはいわない方がよいと判断するところは除くといった工夫をすることです。

なお、この社内マニュアルを、営業担当者の研修テキストとして使う場合もありますが、できることなら兼用はさけた方がよいように思います。営業担当者の活動の内容を全社員に理解してもらうことも大切なことですが、だからといって、営業担当者向けのハードな内容を、この社内マニュアルに入れる必要はないと思います。研修用には、別に簡単な、ワープロで作成したものをコピーするなどして使ってもよいものです。社内マニュアルは、全社員の平均的な関心レベル、知識レベルに合わせて編集することであると思います。

## 社内研修会用の テキストにも関わりたい

実際に、卸店なり、販売店なりに新しい商品を販売する営業担当者については、徹底した理論武装が必要になります。何しろ、この活動が企業の命運を決するものであるだけに、全体の戦略としては大きな力を注ぐようにしたいものです。新しい商品の発売にあたっては、営業担当者を対象として研修会がもたれますが、ここでもSPライターの仕事が出てきます。ひとつは、受講者用の研修会テキストであり、講師用のマニュアルです。

基本的には、商品内容と販売戦略の2つについて徹底するわけですが、いま、ここで例にあげているように、新しい思想により開発された商品群の場合には、いままでと違った売り方が求められるものであり、そのことをきっちりと伝えなければなりません。

こんなことがありました。ここであげている商品の例と同じように、多種類の商品群の市場導入のプロジェクトにSPライターとして参加したときのことで、営業担当者の研修会が行なわれたのですが、講師との事前の打ち合わせ不足のために、コンセプトが誤って伝えられてしまったのです。というより、伝えるべきことが十分に伝わらないという例がありました。それについて、ちょっとお話ししてみましょう。

その商品のそれぞれは、いままで単品として、その企業から発売されていたのですが、それぞれをマイナーチェンジしながら、新しいブランドのシステム商品を発売することになったわけです。このブランドに意味をもたせ、全体のデザインにひとつの方向性をつ

くって、商品単品間の有機的な結びつけをはかったものでした。商品ひとつひとつを、従来の商品と比較してもすぐれていました。すぐれていることは、市場戦略としては絶対に不可欠の要素ですが、かえって、そのことがわざわざしてしまったのです。

営業担当者の研修会の講師に、その商品開発の技術責任者の方があたられました。ご自分が開発されたせいもあって、その商品に絶対的な自信をおもちだったのです。そして、それぞれの商品がいかにすぐれているのかを、とうとうと営業担当者に説明されたわけです。製品個々のすばらしさを語るのに時間をさき、システム商品としての意味づけやその利点については、軽くふれる程度に終わってしまいました。当然のように、営業担当者は製品のよさについて感動してしまいました。ひとつひとつの製品特徴についてよく理解はしたのですが、全体のシステムとしての商品についての理解は、よくできなかったようです。ある意味では、これだけの製品なら単品でも十分に売れると思ひこんでしまったようです。つまり、彼らのいままでの商品知識の延長上でしか、この商品をとらえきれず、販売戦略の新しさを理解できなかったのです。この点を強調して伝えなかったのにも関わらずにです。

ご想像の通り、単品としてしか売れませんでした。システム商品をシステムとして展示するディスプレイラックを開発して提供したのにも関わらず、また、流通向けのマニュアルなどでのコミュニケーションでも、システム商品として明確に位置したのにも関わらず、営業担当者は卸店や販売店への説明で、商品個々のよさだけを売りこみ、システム商品として全体の売り込みに力を注ぎませんでした。ただ、同じブランド名の商品でしかなかったのです。当然のように、商品群の中には、売れる商品と売れない商品とが出てまいります。

しまいには、売れない商品はさっぱり売れなくなり、当初、計画していた販売戦略を大幅に手直ししなければならないはめとなっていました。

流通向けのマニュアルとしての伝達力に限度を感じました。というよりも、実際に対面して販売する営業担当者の力の大きさを、いまさらながら実感したものでした。そして、営業担当者へのきちんとした研修の必要性を感じたものです。講師の選択に誤りがあったのではありません。営業の責任者の方が講師になったら、確かに、システム商品としての強調はできたでしょうが、商品のもつ特徴について、どれほどに伝えられたかです。伝えられたにしても、どの位に熱意をもって語れたかです。感動を与えられたでしょうか。システム商品とはいっても、究極は、商品力が問題になることはいうまでもありません。商品開発の責任者に講師になっていただくのは当然のなりゆきでしょう。問題は、事前にその方とどのような打合わせをしたかであり、研修会そのものをどのように演出したかにあります。

このように研修会全体を効果的に、意図する通りに実施するための用具も必要になってきます。「どんなことでもお話ください」というのではなく、事前に、講師の方との十分な打合わせにより、そのご協力によって、研修会のプログラムを組み、必要な用具をあらかじめつくっておくことです。それは簡単には、テキストブックでもよいでしょう。これを下敷きにして講師用のマニュアルをつくっておきます。こうすることによって、講師の熱意のあまりの脱線を未然に防ぐことができます。もちろん、商品説明と販売戦略については、別の講師になっていただくのがよいことは言を待ちません。社内の研修会であっても、それが全体のプロジェクトに与える影響が大きいものであり、ないがしろにはできません。

## テキストはレジメでなく 十分に書き込む

外部のSPライターとして、クライアントの営業担当者研修会のテキストまでつくる必要はないのではないかとされるかも知れません。実際、このような例は多くないようです。しかし、先にも見たように、これをおさえおくことが、プロジェクト全体を成功させる大きな鍵になるのです。私は、研修会のテキストは、営業担当の人たちに意図する方向で活動してもらうための、最初の重要なシナリオであると考えています。

出演し、演出するのは講師の方かもしれません。しかし、シナリオがしっかりしていないと、先の見たと例のように伝えなければならないことが、的確に伝わらなくなるということも起ってしまう。そのためにも、このシナリオは、単なるレジメであってはならないものでしょう。講師が何を伝えるのかをもはっきりさせたものであることだと考えます。

かつて私がいたSPエージェンシーでの体験です。まだまだ未熟な私を指導してくださった先輩のNさんの仕事ですが、あるクライアントの商品扱い店の店長さんたちの研修会のプロジェクトのお手伝いをされていました。この研修会の講師の方は、商業界の業界誌などに執筆されている業界では名の通った方々でした。私は、自分が担当していないこともあり、よく内容を知らなかったのですが、そのテキストはそれはもう素晴らしいものでした。スライドを使った研修会でしたが、受講者用と講師者用の2種類があり、これを読むだけでも、研修会に出な

くても内容がよく理解できるというほどのものでした。

はじめ私は、このテキストは、その研修会の講師の方たちが執筆されたのかと思っていましたが、実は違っていたのです。まず、Nさんやクライアントの担当者、そして、講師の方たちが参加する企画会議が開かれます。ここで研修のテーマが決められ、内容を詰めていきます。講師の方たちのアイデアなども生かされ、最終的にはNさんのグループのSPライターの手によって、体系的にテキストという形にまとめられます。

テキストは、その道のベテラン専門家たちの知識と知恵を集めたものであり、その時代としては最高のものでした。と同時に、講師がこれ以外の内容を講義できないほどにできあがっていたわけです。といっても、講師用のマニュアルをそのまま読めば、誰でもが授業できるというものでもなく、ポイントではそれぞれの講師のアドリブが活かせるものになっています。講師への十分な配慮が行き届いていたのです。

ここでの営業担当者へのテキストも、このようなテキストであるべきだと考えます。まず、講師の方と、受講者にどんなことを伝えなければならぬのかを、十分にディスカッションすることから始めます。ここで伝えなければならぬことを、どの程度の時間や分量で伝えるのかまでを決めこむことです。この段階を経れば、講師の脱線も防げ、意図することをしっかり伝えられるというものでしょう。何しろ、この段階で、講師自身が最も説明しやすいような順序で構成されているのです。また、このテキストは、単に、講師から営業担当者への講義に使われるだけではなく、営業担当から流通関係者へのレクチャー用としても活用できるものです。彼らが、説明しやすい順序での構成も考えておくことであり、この方が、営業担当者に理解されやすいものでもあります。

まとめはSPライターの仕事です。たいていの場合、講師になる方は、お話しするのは上手でも、書くことはどうも苦手という方が多いものです。その役目を担ってあげるのが、私たちSPライターです。ただ、このテキストの書き方は簡潔にすることがポイントで、長い文章ではなく、必要なことだけを書くこと。社内でのコミュニケーションであり、個条書きがよいでしょう。書き上げたら、講師に十分にチェックしてもらうことも忘れてはなりません。また、この仕上り体裁は、別にこだわる必要はありません。先に、お伝えしたように、ワープロを使って打ち出した原稿を、コピーしたもので十分でしょう。要は、内容です。

講師用のマニュアルは、受講者用のテキストが十分なディスカッションをした後で作成したものであり、また、講師のチェックを受けた、いわば、講師に代って書いたものであることから、本来ならこのままに、講師が事前に必要なことをメモ程度に記入したものでよいものです。しかし、念には念を入れて、講義のポイントになる点を、補足的に記載しておき、これを講師用のマニュアルとします。

これらのテキストとともに、講義が終わった後でのテスト用紙もつくります。受講者が内容を十分に理解したかどうかをチェックするためのもので、これだけは欠すことができないというポイントをとりあげます。学生ではあるまいし、いまさらテストなんてという声もありますが、プロジェクトの成功のためには、あえて実施するようにします。このテストは、×式ではなく、記入式にすると、どの程度、理解したのかが具体的にわかります。テストのし方については、いろいろな方法があり、それは講師におまかせするとして、SPライターとして、テスト用紙をつくるのも重要な仕事のひとつと考えてください。

## アプローチブックは 極力 絵とき にする

理論武装した営業担当者が、卸店や販売店に対して効果的なアプローチをするためのマテリアルも欲しいものです。総合マニュアルもあり、また、新商品発表会などでも十分な情報を伝えてあるとしても、先に考えた営業担当者の対面説明による伝達力の強さを考えると、ここにも意図する内容が的確に伝わるようなしかけを考えたいものです。これがアプローチブックです。

もちろん、このアプローチブックでは、総合マニュアルと違っていることを伝えるものではありません。全く同じことを伝えるわけですが、総合マニュアルでも兼用できるといえばできないことはないでしょうが、やはり、目的を考え、十分なコミュニケーションをはかるためにもつくりたいものです。このアプローチブックを使って説明した後で、その確認のために総合マニュアルを読んでもらうといった位置づけです。

このアプローチブックは、いわば紙芝居です。ディスクトップと呼んでいる企業もあります。これを使って、プロジェクト全体を説明するもので、相手は1人の場合も、数人の場合もあります。スライドやビデオを使うこともあります。あくまで、営業担当者による、最もインパクトの強い肉声による説明をサポートするマテリアルであり、アプローチブックとして別に考えたいものです。

つまり、このSPコミュニケーション・メディアは、営業担当者の説明なしでは成立しないものにするということです。ある人にとっ

ては、こんなものは不必要だというでしょう。プロジェクトの内容を的確に把握しているなら、あえて使う必要もないでしょうが、説明の脱線防止のためにも作成して、活用を義務づけたいものです。そのためにも、これを使わなければならないようにするか、あるいは、使った方がより効率的な説明ができるようにしておくことが必要でしょう。

使わなければならない方法のアイデアとしては、あらかじめ説明する相手にアプローチブックを使って説明することを予告しておき、説明が終わった後で、使って説明した旨を証明する印をもらうとか、または、このアプローチブックの中に、抽せんで記念品が当たる商品に関するクイズを記載しておくとかします。しかし、営業担当者が、ぜひにも使いたくなるようなものにしておくことに限ります。そのためにも事前に営業担当者と話し合っ、どんなものがよいかといった情報を集めるようにすれば、より使われやすいマテリアルになるものです。

さて、このアプローチブックの表現ですが<絵とき>にすることです。コピーはできる限り少なくして、イラストや写真、グラフなどで説明できるようにします。コピーは、そのページのタイトルか、せいぜい二〇字以内で5行までとします。読ませずに見せる内容にすることがポイントです。裏面には、営業担当者が説明する内容について個条書にしておきます。何回が使った後で、これがなくても説明できるようにしておきます。

構成としては、総合マニュアルのそれに準ずるようにしますが、このアプローチブックは1枚ごとに分かれているものであり、営業担当者の判断で、自分が最も説明しやすいように、また、相手の関心などに応じて、いろいろ変られるように、ノンブルをつけないようにしておきます。

S Pライターとしては、たとえば、総合マニュアルなどで書いたコピーの凝縮作業になります。また、そのコピーをどうやってビジュアル化するかに挑戦する作業になるわけです。これについては、ビジュアルの専門家であるデザイナーとの共同作業になるでしょう。伝えるべきことをしっかりとデザイナーに伝えて、十分にディスカッションをしてわかりやすく表現することでしょう。この作業でS Pライターとして、こんなもので伝わるだろうかという疑問が生じることも多いものです。コピーを書き込みたいという思いにかられるものです。しかし、書きこまないことがポイントであり、営業担当者を信頼して、まかせることです。

このアプローチブックは、営業担当者が気軽に持ち運びできる最大サイズの大判にして、カラー印刷にしたいものです。いつだったか、予算上の関係から、1色での印刷にしたことがあります。新しい商品の発売キャンペーンの説明用に作成したものでしたが、何とも迫力不足で、せっかく力を入れて開発した新商品を導入しようとするその企業の意気込みが十分に伝わらないものでした。また、最初から、営業担当者が使うのを嫌がるということもありました。貧弱なアプローチブックをつくる位なら、むしろ、その予算を他のマテリアルにまわした方がよいでしょう。

なお、説明の全てをこのアプローチブックに頼るのではなく、できるなら商品そのものをサンプルとして持っていったり、DMやチラシなどは現物を持って行って、これを見せられるようにします。また、営業担当者が独自に作成した写真などの資料を貼れるページをつくっておくのも効果的なアイデアのひとつです。

## 新商品ニュースに 新しい機能を加えたい

新商品発表会の前や総合マニュアルなどの配布前に、流通関係者に対して、新商品についての情報を「新商品ニュース」などのタイトルで、あらかじめ決めているデザインフォーマットを使い、タイプ打ちなどの速報性を感じさせるようなもので流すことが多いものです。時期的にはマスコミへのリリースをする時に合わせて行うことが多いようです。確かに、新商品の発売が決ったら、いち早く、パートナーである流通関係者に伝えるのもメーカーとしての親切でしょう。

この新商品情報の提供は、全体の販売戦略の中でどのように位置づけできるのでしょうか。流通関係者に新商品に対して期待感をつくり出すなどいろいろな目的があるわけです。これによって販売店などでは、特定の見込客に対して事前のアプローチしたり、また、お店全体の販売計画を立ててもらえばよいのでしょうか、実際のところ、なかなかそこまでいいような気がします。

新商品の発売は、販売店にとってもお店の営業活動を活性化させるビッグニュースであるはずですが、「新商品ニュース」を単なる新商品発売のお知らせだけではなく、販売店のアクションを促す新しい媒体にできないでしょうか。実は、いままでの私の仕事としては、単なる新商品のお知らせに過ぎなかったことへの反省をも含めて、新しいS Pメディアとしての活性化を考えてみたいと思います。

いままでの「新商品ニュース」は、文字通りこんな新商品を発売します。この商品は、このような外観ですと写真をつけ、簡単な開発意図と、こんな特徴をもち、スペックとしてはこの通りです、で終わっていたようです。後で、より詳しい商品情報や販売戦略についての案内をするのだから、とりあえずはこの程度の情報でよいとするのもひとつの考え方でしょう。少しでも早く、流通関係者の皆さまにお知らせするといっても、販売店にとって、どこの販売店にも同じ情報が流れていることを知っていますし、マスコミでも報道された内容であることから、「ああ、そうか」程度の感慨でしかないようです。

この「新商品ニュース」に、いままでにない新しい情報を加えるとしたら、まず、この商品がどのような顧客に受け入れてもらえそうかを伝えたいと思います。どんな商品でも、その開発にあたっては、一応のターゲット層を設定しているはずですが、これを販売店に伝えることで、予約販売まではいかなくても、お店の顧客リストの中から、どこの誰におすすめしたらよいか程度の心づもりをしてもらいたいと思うわけです。商品を紹介すれば、お店の方で誰におすすめすればよいか位はわかるはずだとする意見もあるでしょうが、こうすることによって、少しでも多くの販売店に早目のアクションを起してもらえばよいと考えます。

どのようにして、おすすめしたらよいかは、また、別の問題です。というよりも、たいていの販売店の場合、ひとつの商品があり、これを誰におすすめしたらよいかのが明らかになれば、売り方はいわずもがなです。売り方というよりも、どのような<ことば>でおすすめしたらよいかの、セールストークを選ぶだけのことでしょう。メーカーが準備するS Pのためのマテリアルは、はっきりと顔を浮かべられる特定の顧客についてのおすすめ

のためのものではなく、どこの誰だか分らない、しかし、確かに買ってくれるだろう顧客へアプローチするためのものなのです。従って、「新商品ニュース」で、どんな顧客にすすめればよいのかを、その商品を開発した立場から伝えることで、それがヒントになり、実売効率を高められるものであり、それはそれで喜ばれる情報であると考えます。

さらに、商品の特徴を売りの現場でのセールストークに翻訳して伝えられないかと思えます。「新商品ニュース」などの情報の場合、ほとんどといってよいほど、メーカーからもらった資料そのままに、「テ・ニ・ヲ・ハ」を直すなど、多少のリライトをする程度に終わっているケースが多いものです。一連の仕事をしなければならぬS Pライターとしては、いわゆる面白い仕事のうちには入らないもので、そのまま印刷原稿にしまいかねません。しかし、S Pライターとして、その新商品の資料を自分なりに読み下せば、本当に興奮するほどのものです。売りの現場を知っていれば、消費者にとって、その商品のどんなところが魅力なのかがわかってきます。日頃からこの目を養っておくことが大切であり、この視点で新商品の特徴を書くことであると考えます。この特徴のコピーは、お店から、これはと決めた顧客への効果的なセールストークになるはずですが、こちらが、どのように顧客にアプローチしたらよいですよと、親切にいう前に、いままでの経験を生かして、上手に活用してしまうものです。

つまり「新商品ニュース」は、何月何日に、これこれの新商品が出ますよ、というお知らせだけではなく、この情報が届いた時点から、お店が販売活動を展開できるようなものになりたいと考えるわけです。もちろん、その商品によっても違ってきますが、対面販売型の商品に多く採用されるメディアであり、この点からも、新しい考え方を入れたいと思うのです。

## 送付物に添付する あいさつ状の活かし方

「あいさつ状」とは、いろいろなマテリアルを送付するときなどに添付する、いわゆる「あいさつ状」と考えてみます。時候のあいさつの後で、日頃のお引立てにお礼を述べ、「さて」から、送付物の紹介をして、今後ともよろしく願います、というあの「あいさつ状」です。

ビッグなマテリアルを送付したときなどは、こちらの内容の方に気をとられ、チラッと一瞥するだけで、そのままクズカゴへという運命にあるのかも知りません。どうせ、書いてある内容は意味のあるものではない、一応、儀礼的についでにだけだと、多分、そう思っているだろう「あいさつ状」について、ここでSPコミュニケーション・メディアとして活用できないかを考えてみたいと思います。

まず、「あいさつ状」は、何のためにあるのでしょうか。人と人が会う、「こんにちは」あるいは「おはよう」「こんばんわ」という、それと同じようなものかも知れません。しかし、私たちは、それだけですぐ本題である肝心の話題に入っていけるでしょうか。まあ、次に来る「いいお天気ですね」程度は交わすでしょう。しかし、何か頼みごとをしようとするときでもそうでしょうか。特に、借金でもしようというときなどは、対面時間の3分の2以上は、相手の気を引くための<ことば>であったりします。私たちの「あいさつ状」は、とびきり親しい仲間へのお手紙でも、恋人へのラブレターでもないのです。相手に何かをしてほしい、その

ためのあいさつなのです。

あいさつは、相手の心を開く最初の呼びかけです。顔の見えない電話でもそうですが、できるだけ相手の心を開いてくれるように、明るく呼びかけた方が効果的です。明るく呼びかけるとは、SPコミュニケーションの上でどのようにすればよいのでしょうか。

この「あいさつ状」の明るさは、全体の文体であり、内容ではないかと思うのです。紋きり型のあいさつではなく、ちょっと一瞥したときに「おや？ちょっと違うな」と違うと感じてもらいたいのかも知れません。こう感じてもらったら、一回は、おしまいまで目を通してくれるはず。何しろ、この「あいさつ状」にはコストがかかっています。この「あいさつ状」を、早くいい内容で書けることがSPライターとしての能力だとさえ思っているわけです。

手紙文例集の通りに、時候のあいさつを述べ、「さて」から始まる「あいさつ状」に、いま、あきあきしている私なのです。もちろん、時候のあいさつは一応手紙の儀礼として書きます。でも「新緑の候」とか、「初秋の候」とか、いやですねえ。確かに、新緑の頃でしょうが、いま、都会のビル街の中でどこに季節を感じる新緑を見出せますか。初秋だって、単に、こよみが9月になっただけで、実感としては九州や沖縄と北海道とは違うわけでしょう。これらも文章書きのプロであるSPライターなら、それなりの季節感で言って欲しいわけです。といて、たとえば「原宿の街かどでは、いま、秋のトラッドファッションの若者が目立っています」というのも、いやですねえ、何が原宿ですか、東京がファッションの中心で、その中にいることを自満しているようないい方は、むしろ「夏のボーナス商戦が近づきました」とか、「春の出發に向けて躍動しているヤングが、お店からの新しい提案を待っています」という方が、このたとえは稚拙で恥ずかしいので

すが、商売の現場でこそ季節感を感じているお店にとっては、ピッタリするあいさつではないでしょうか。SPライターなら商売の歳事記をつくる位の季節のあいさつを考えたいものです。

この時候のあいさつで、相手の注意をひきつけたら、もう、こちらのペースにもちこめます。一応、たとえば一緒にお届けしたものがあつたら、それを紹介して、さあ、こちらのいいたいことを伝えます。たとえば、お送りしたマテリアルの中で、何を優先的に見て、活用していただきたいかを伝えます。あるいは、お送りした「総合マニュアル」の中で、どのページに注目していただきたいかを、きちんと伝えることです。「あいさつ状」を、<従>としてとらえるのではなく、<主>としてとらえることです。まず、最初に目を通してもらうこと。何回か続けて、このような考え方で「あいさつ状」をつくっていれば、次第に、理解者が増えてくるはずですよ。

強調したいポイントは、せいぜい2つです。たとえば、お送りしたマテリアルの中で、この点と、これについてよく見ていただきたい。そして、この内容を要約すると、これこれこうであり、もう1点のポイントについては、これこれですと要約して伝えます。要するにこの「あいさつ状」で、私たちとして、何を一番に大切にしているのかをはっきりと伝えることができるのです。このような意味で、「あいさつ状」をSPコミュニケーションの中で、重要なメディアのひとつとして、最大限に活用したいと考えています。こうすることによって、対象者の意識の中で、私たちの「この点こそは」という思いが伝わり、これが単なる、あいさつだけでは達成することのできないひとつのコミュニケーションを成立させるポイントだと考えます。

## インセンティブ施策紹介の表現について

新商品の導入時のスタートダッシュをはかるために、また、通常時での売上げ増加のために、社内営業担当者に対して、販売店や販売店の従業員に対して、インセンティブ施策を実施することがあります。インセンティブとは、販売刺激策で、売上げ金額や売上げ個(台)数に応じて、その数に見合った金品を提供するもので、販売コンテストなどもこの一種と見ることができます。いくら売ったら、これこれの報奨をあげるという、いわば馬の鼻先にニンジンをぶらさげて働かせるようなもので、速効性のあるSP策として、いまだに多くの企業で、特に、対面型の販売活動において採用されています。

確かに、効果はあがるケースが多いようで、対象となる販売店の従業員からも期待されることもあるようです。ただ、私としてはどうも好きになれない方法で、ずっと前ですが、SPをお手伝いさせてもらっていたあるクライアントの担当者の方と、その効果について激しく議論を交わしたことがあります。もっとも、外部の単なるSPライターとして、その企業が実施すると決定した施策を振り出しに戻すことなどできませんでしたが、そのコミュニケーション・システムに、私なりの考え方をに入れていただいたことがあります。

このインセンティブ施策は、上手にコントロールしないと、段々とエスカレートしていく恐れがあるものです。たとえば、いままで1個売るごとに1円の報奨を支給していたとしたら、

それが慣れれば、1円では刺激にはならなくなり、2円、3円と報奨がエスカレートしてしまいます。また、対象の販売店の従業員は、その属する企業から正当な労働の報酬を得ているわけで、あくまでも外部企業であるメーカーからの報奨が、販売店の給与体系を乱しかねないという弊害も出てしまいます。年間で何ヵ月間と定めたキャンペーンとして、営業所間で販売コンテストを実施するときなどでは、かなり効果的に機能するのですが、年間を通して実施するようになると、ちょっと問題がありそうです。もっとも、このようなインセンティブ施策を提案してくるエージェンシーでは、それなりの理論武装しているものであり、それがいかにも有効そうに感じるものです。

このようなインセンティブ施策は、全国に景品交換のネットワークをもったスタンプ会社の一部門が、また、報奨として海外旅行が採用されることが多かったことから旅行代理店が、企画提案してくることが多いものでした。このようなインセンティブ策を、通常の販売戦略の中に組み込ませることも少なくありません。それはそれでいいのですが、往々にして、全体の統一されたSPコミュニケーションのコンセプトを崩すような形で持ちこまれることが多いのには、困ってしまうことがあります。つまり、馬の鼻先にニンジンという口コツさをぬぐいさるためでしょうか、いろいろな表現上のギミックをつけるために、SP全体の中心の表現テーマとは別なものになってしまうことが多いのです。

私が、あるクライアントのインセンティブ施策の担当者と議論したのも、このような点についてでした。結局、最終的に大勢であるSP施策の表現コンセプトに合わせて、私なりに咀嚼して紹介させてもらいましたが、中には、たとえばマニュアルの6ページをそっくりあけて欲しいという要望がくるときがあるわけです。マニユ

アルとして、ひとつの理にかなうと思う構成できたものが、そのインセンティブ施策を紹介するページになると、ガラッと表現が変わってしまうのです。これには困ってしまいました。

インセンティブ施策は、問題は多いにしても、全体のSP施策の中に組みこみたい場合も少なくありません。こんな場合は、インセンティブ施策を別個の施策としてとらえるのではなく、全体のSP策の一環として位置づけることが必要です。もし、提供する記念品のディストリビューションができないようなら、この点だけでその専門会社と提携するようにします。そして、そのインセンティブ施策の紹介については、たとえば、総合マニュアルの中で紹介をするのなら、あらかじめ決めた構成の中で展開することでしょう。

このインセンティブ施策の紹介で、私が、特に注意しているのは「こんなにすてきなものをあげます。だから、がんばって売ってください」という金品で活動を促すような表現です。このように表現すると、何となく品がなくなるような気がするのです。金品の提供は、あくまでも、活動の結果に対してのもので、報奨がどんなに魅力的なもので、たとえ、それが欲しいものでも、その思いだけで商品が増販できるものではありません。販売するためのノウハウを提供し、そして、努力を積み重ねることによって、大きな成果につながり、その結果として、報奨が受けられるというプロセスを大切にしたいものです。

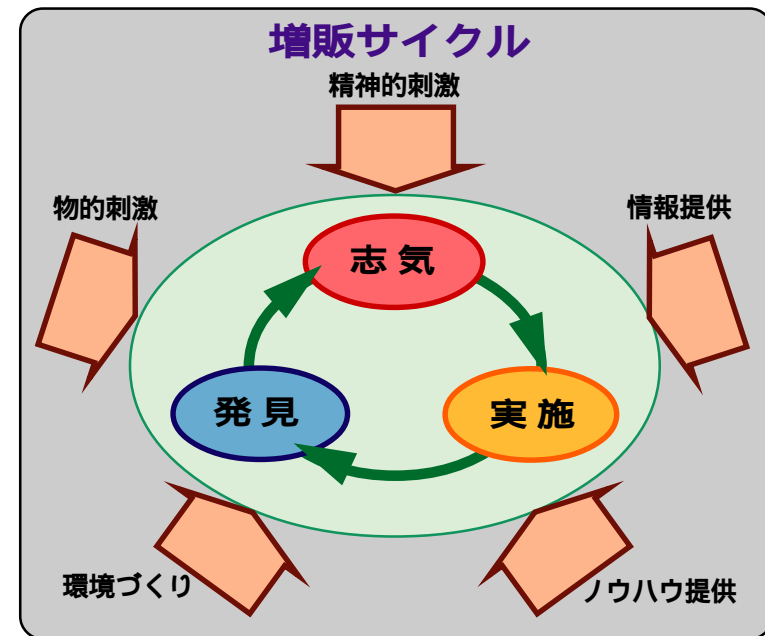
このような金品の報奨は、刺激のひとつですが、それだけが活動を活性化する刺激策ではありません。有効な情報の提供も、また、金品の提供をとまなわれない名誉などの精神的な報奨もかなり効き目のある刺激策です。さらに、自分で自分の行動をふるいたせるような活動だって、一種のインセンティブ策なのです。

## 売れる人をつくる 増販サイクルの考え方

対面型販売の場合、売上げを伸ばすポイントは、結局は<売る人=セールスマン>につきると思います。メーカーとして、販売店として、このような「売れる人」を、どう育てていくかが大きな課題になります。いま、ここで例をあげている商品群の場合も、<売る人>の力が全体の成否を決めてしまうほどに重要になってきます。先に見たインセンティブ施策も、人を売りの行動に動機づけするひとつの方策であったわけですが、しかし、意欲だけがあっても、知識や技術がともわなければ、売るといった目的を達することができなくなります。

かつて私は「売れる人づくり」の方法として<増販サイクル>という考え方で、販売店主やマネジャーに対してアプローチしたことがあります。これはこの図のようなものです。

中央の3つの円を<回転要因>と呼んでみました。セールスマンが増販活動を日常化していくためのサイクルです。「志気」があれば、積極的に「実施」し、それで喜びを「発見」し、さらに「志気」につながるというものです。この<回転要因>は、そのままでは回転することはできません。外からの5つの<動機づけ要因>があってこそ、回転し出します。つまり、適切にほめ、叱り、方向を修正する「精神的刺激」、商品知識や販売に必要な知識を与える「情報の提供」、具体的な販売技術を与える「ノウハウの提供」、効率よくアプローチできる場をつくってあげる「売れる環境づくり」、さらに、実績に応じて金品を提供する「物的刺激」の



5つです。

この中で、メーカーとしてできるものと、やってできないことはないものの、比較的困難なものがあります。「ノウハウの提供」はそのひとつで、お店ごとに販売環境や従業員の資質などが違う中で、効果的な販売ノウハウをどのように提供していくのが、いつも問題になります。理論的にすぎてしまったり、また、効果的であろう「セールストーク」の提供でお茶を濁すこともしばしばです。ファースト・フーズ産業などでは、応待のしかたがキメ細かにスタンダード化され、マニュアル化されているようです。このように、お客さまから希望の商品を受注して、その通り

の商品をお渡しして、代金を受けとるといった、比較的単純な販売活動では、行動のスタンダード化も割合にやさしく、ここでのセールストークの中に、顧客単価を増加する要因を入れこむことができます。いわゆる「お飲物はいかがですか」などの、プラスワンのセールストークです。

私も長い間、ガソリン販売業界のSPのお手伝いをさせてもらってきました。このサービス・ステーション(SS)業界もファースト・フーズ業界ほどではないにしても、ガソリンの販売だけを見れば、比較的単純な販売活動が行われています。

もちろん、ここでもサービス活動がきちりとスタンダード化されています。5ステップ・サービスとして、お客さまのお迎えから、お送り出しまで、ひとつひとつの行動規準が決められていて、入りたての新人でも、比較的早く、効率のよい販売活動ができるようになります。

このような業界のSPに関わることは、このようなトレーニングの分野にも足を踏みこむことです。基本のスタンダード化された活動規準の上に、どのようにして、より効率的な標準行動をつくり、徹底するかが課題となってきます。スタンダード化されたサービスは、事務的で味気ないという感想もあります。しかし、サービスを販売していながら、お客をお客とも思わないような言動が多い中で、それなりの快適さを感じるものです。

このような体験から、私はいま、コンサルティングをとまなうような対面型の販売活動においても、できる場所はその活動をスタンダード化できるのではないかと考えています。このような、本来型の「マニュアル」も、先に考えた「総合マニュアル」とは違ったものとしてつくりたいと考えています。

## 第4章 SPコミュニケーション のコピー表現

## 新商品発表会の構成と スクリプトの基本

流通関係者向けの新商品の発表会が実施されます。メーカーとして、力を入れた商品であればあるほど、大々的に自信をもって発表し、流通関係者からの多くの協力を願いたいのは当然のことです。この新商品発表会へのS Pライターの関わり方について考えてみましょう。

たいていの場合、新商品発表会は一種の「ショウ」であるようです。それだけに、その構成や伝え方によって、出席者に大きな感銘を与えたり、逆に、しらせさせてしまうことがあります。この新商品発表会で、S Pライターは、全体のスクリプトをつくることとなります。構成は別に構成する担当者があたるにしても、最終的にスクリプトをつくる作業は私たちS Pライターの仕事として参加したいものです。

まず、S Pライターとして、構成者やクライアントの担当者などの関係者とともにミーティングをもち、大まかな構成を立てます。ここではクライアントとして、この場を通して、どんなことを伝え、どんなことを期待するのかを話してもらいます。また、それをどのように伝えたいか、たとえば、社長からお話ししていただく、開発担当の重役から説明させてもらいたいなどの要望を聞き出します。ただ、ここで何から何まであまりにも多くの希望を聞いてしまうと、さて、具体的なスクリプトをといるとき、希望だけが頭に残って、しかも、クライアントからの要望として受けとめてしまうために、ニッチもサッチもいなくなる場合があります。まあ、ほどほどにお話ししてもらい、あとは、スクリプ

トができた段階でご意見を聞かせていただくという程度にとどめておくことです。

いま、ここであげている例でいうなら、新商品発表会で伝えることは、ひとつの新しい考え方にもとづいて開発した商品群のコンセプトと、商品の内容であり、また、販売戦略の内容です。総合マニュアルでも伝えることであり、この機会だけを利用して、特別に伝えたい内容というものはありません。

ここでは、どのように伝えるかということが大切になります。もちろん、予算の関係もあります。会場費や出席者への記念品代、終わった後のパーティ費なども含めて、全体の予算にもしぼられます。できることと、できないことがあり、たとえば、ステージに十二面マルチのビデオ・ディスプレイを設置したいと思っても、予算の関係で不可能な場合もあるわけです。私が過去に、お手伝いさせてもらった例では、メインのビジュアルとしてスライドを使い、サブ的にビデオを使う程度の規模のものでした。これからは、ビデオの活用などがすすむのかもしれませんが、スライドを使った商品発表会は、比較的費用も少なくすすむことから、一般的であるでしょう。特に、スライドの場合、この新商品発表会で使ったものを、全国各地で、個々の販売店のメンバーなどへの説明用としても活用できるものです。スライドをビデオ化して、ビデオカセットを持ち歩くこともできます。

新商品発表会を何回実施するのも考えなければなりません。たとえば、東京、大阪など企業の本拠地で1回だけ実施するのなら、スクリプト上でも、かなりの工夫ができるものです。全国の主要都市で、数回にわたって開催する場合には、いろいろな制約がでてまいります。演壇に立って話す人が、その地方の支店長など、地域によって違うこともあります。この人たちに、肝心なこ

とをお話ししてもらおうようにすると、伝えることが地域によって違ってしまふということも起りかねません。いうべきこと、これだけはきちんと伝えなければならないことを、スライドなどのパッケージのメディアにしておくなど、スクリプトにそのことを考慮しておく必要があります。

時間も限られています。よほどのことがない限り、2～3時間程度が一般的です。中に休憩をはさむことが必要であり、2部構成程度にしておきます。あまり、休憩時間を入れすぎると、会場はだらけてしまいます。この例では2部構成が適当でしょう。1部で、商品についての発表を行い、2部では販売戦略についての説明とします。

司会者から企業トップマネジメントのあいさつ、さらには、具体的な説明までも含めてスクリプトをつくるようにします。実際の本番では、その人となり、個性などで変わってくるものですが、あらかじめ、どんなことを伝えなければならないのかを知っておけば、お話しする人も余裕をもって発表会に望めるというものです。

何を、どのように伝えるかですが、これだけはきっちりと伝えたいことについては、音声入りのスライドなどにする方がよいでしょう。音楽やSEなども入れられることから、かなり、エモーショナルなものができ、出席者の感情に強く訴えられるものです。マネジメントのライブによる説明については、これだけはという2～3のポイントに絞るようにします。

この新商品発表会は「ショウ」であり、全体としてドラマチックなものにしたいものです。ここでも、「起・承・転・結」のドラマツルギーののって展開します。特に、終わった後に、出席者の心に余韻を残すようにすることがポイントになります。

## スライドの特性を見極めた台本づくりを

この新商品発表会などで使うスライドのスクリプト、または、シナリオといってもよいでしょう、これについて考えてみます。基本的には、画像メディアであり、絵に語らせることです。また、画面は動きませんが、時間の流れとともに展開するものであることから、映画的な語り口の側面もあるものです。このスライドについてもいろいろな試みが行なわれています。動かない絵であることがスライドの基本であるわけですが、これを映画的な手法でダイナミズムを出そうとするのか、あたかも動くように見せようとする人もいるわけです。たとえば、2～3秒のカットで、矢印やコラージュをやたら動かしてみたり、映画のズームインの手法をもちこんで、これも2～3秒ずつのカットの積み重ねで、対象にドンドンと迫ってみたりするわけです。画像処理としては、面白いのですが、私としては、なんだか作り手だけが奇をてらって楽しんでいるようにしか思えないときもあります。

いつだったか、スライドのスクリプトを依頼されて、いままでの私なりのやり方でまとめてみたのですが、なぜか、お気に召さないらしく、ついに途中で仕事を降ろされてしまいました。映像のプロに頼めばよいということらしいのです。確かに、私はM君もご存知の通り、毎日、映像メディアを使った仕事をしているわけではありません。映像メディアも、必要に応じて使いはするものの、いわゆる映像作家ではなく、スライドをSPコミュニケーションという視点でとらえているSPライ

ターであるわけです。まあ、グチはさておいて、その映像のプロという人たちがつくったというスライドの SCRIPT を見せしてもらいましたが、なるほど、私には発想もできないような絵づくりをしていました。

私は、スライドは画像メディアではありますが、映画やビデオとは違った特性をもつ、すてきなメディアであると思っています。つまり、動かないスチール写真やイラストを連続的に見せていくことで、かなり、理性的な説得ができるものではないかという見方です。一瞬の映像ではなく、ある程度じっくり見せられ、絵のもつ意味性を伝えられるのではないかという考え方をしています。音声をつけることもできます。画像をそのまま停止して、ライブによる説明もできるメディアです。従って、スライドの場合、ある程度、少なくとも十秒間位は、画像を停めておきたい、ここで説得したいと考えています。

もちろん、これは S P コミュニケーションのメディアとして活用した場合のことであり、たとえば、新商品発表会のオープニングに使うような、会場のムードアップだけを狙うスライドもあるわけです。しかし、この場合、これはスライドというハードのプロセスによってつくったムードづくりであり、本来のスライドがもつ画像メディアとしての使い方ではなく、いってみれば B G V であり、照明の一種ではないかと思うのです。ビデオなどによるコミュニケーションが盛んになってきているいま、このスライド・メディアを、もう一度、本来のメディア特性から見直してもよいと思います。

S P コミュニケーションとしての、スライドを考えてみましょう。先に、1カットの長さは多少、長くてもよいのではないかとお話ししました。これはひとつのことを伝えるために必要なコ

ピーの長さからも来るものです。スライドは、絵で説明するメディアであるといっても、補足的にことばによるフォローもするわけです。このコピーは、五秒で語ることは不可能です。キャッチフレーズだけなら、何とかなるでしょうが、S P のコミュニケーションとして考えたら不満が残ります。少なくとも、1カット十秒は欲しいと考える。もちろん、これが三〇秒、四〇秒にもなったら問題です。だらけてしまい、見ている方は暗い会場で舟をこぎ出してしまうことうけあいです。カットの長さは、平均十五秒位にすることであり、たいていこのような作り方をしています。スライドの全体の時間的な長さは、せいぜい二十五分位でしょう。これが三〇分になると、退屈してしまうのです。二十五分と三〇分という五分間の差ですが、なぜか、経験的にいうとこの五分間が問題のようです。まあ、二十五分間とすると、スライドのカット数として一〇〇カット、ちょうど1マガジンに入りきるカット数です。

さて、SCRIPT の書き方ですが、まず、伝えるべきことを大分類してみます。そして、中分類、小分類としていき、カットの数まで落としこんでいきます。この中心となる伝えるべきことは、スライド全体のカット数の八五%程度の分量にしておきます。あとのカットは、イントロダクション用に、また、ブリッジ用として残しておきます。カット割りをしたら、名刺大のカードを使って、ひとつひとつのカットの内容を、1枚ずつ書き出していきます。そして、このカードの順番を検討したりして、全体の流れをつくりまします。構成が決ったら、順々に、絵としてはどんなものにするのかを考えながらシナリオ化していきます。イントロなどにも工夫をこらしてみてください。慣れれば、いちいちこんなめんどうなことをしなくても済むようになりますが、最初はやってみることをおすすめします。

## 技術を知ってつくりたい 技術マニュアル

流通、なかでも販売の第一線の販売店向けに「総合マニュアル」とは別に、商品やその取り扱い技術などを解説する「技術マニュアル」をつくることがあります。「商品マニュアル」と呼ぶ場合もあります。全く新しい商品や新開発の技術を伴う商品、販売時点で加工して提供される、たとえば、美容院向けのヘア化粧品などの場合につくられることが多いようです。この「技術マニュアル」について考えてみたいと思います。

もちろん、商品についての詳しい内容は「総合マニュアル」でも紹介されるわけです。しかし、たいいていの場合、その内容は、消費者向けのカatalogに記載してある内容と大差ないものですが、ただ、同じ商品情報を販売店向けに翻訳したものであることは、前にお話しした通りです。こちらの「技術マニュアル」は、より技術的に詳しく解説したもので、販売店の技術担当者向けのものといってもよいでしょう。商品の特徴が、なぜ、どのようにして出てきているのかについて、技術的にわかりやすく説明したものです。

S Pライターとして、始めて担当するジャンルの商品の場合、商品の技術を知ることは本当に苦労します。家電製品なら、それほど難しいものではありません。たとえ、新しく手がける商品であっても、日頃から使ったり、親しんでいる商品だったら、これもそれほど困難な仕事ではありません。しかし、名前くらいは知っているだけで、日常の生活の中で全くといってよいほど

縁の薄い商品の場合もあるものです。

私の場合、それが美容院向けのヘア化粧品、コールドパーマやヘアカラー、シャンプーやトリートメントであったわけです。シャンプーくらいなら、日頃、使っているものであり、何とかかなりそうですが、コールドパーマやヘアカラーなんて、まず、なぜ、髪にウェーブがついたり、色がつくのか、基本的なことから知らないわけです。いつも、S Pライターたるものは、その業界の業界誌のジャーナリストとして通用する程度の知識をもっていなければならないといっている手前、引き下がるわけにはいきません。といて、クライアントの技術者にもらう資料の「テ・ニ・ヲ・ハ」を直す程度の仕事はしたくないと思っています。技術者にもらった内容が、私なりに理解でき、しかも、その技術者のちょっとした技術的な記載ミスでも見つけるくらいにはなりたいたいと考えています。

美容院の経営全般については、基本的にサービス産業であることから、それだけでも大体想像はでき、大きく間違わない程度の知識はあります。より詳しい、たとえば計数的な情報は、クライアントからの資料や市販の資料などで、まあまあ理解することができます。ところが商品、つまり、美容院のサービスという商品については、ばく然とわかるにしても、その何たるかがわからないわけです。私なりの勉強を始めます。まず、友人の妹さんが美容室を営んでいることを思い出しました。その友人にお願いして、妹さんが美容学校に通っていたときの教科書を借りて読んでみました。また、関連の資料やいろいろなメーカーの資料をさがしてきては、目を通してみたわけです。何となく、わかりかけてきました。

そこで、思いきって美容院に行って、自分の頭にパーマをかけてみることにしました。頭が薄くなりかけて、これをかくせたら

と思ったこともあります。本当なら、美容院に行きたいところでしたが、中年になりかけの私にとって、そこまではできずに、パーマの技術は同じはずだと、自分を納得させて、美容院に行ったわけです。最初、どうしてパーマの技術料金がいいのか、暴利ではないかと思っていたのですが、これだけの手間と時間をかけるのだから、当たり前とはいわなくても、しかたがないと思うようになりました。

ヘアカラーの勉強も必要です。いました。白髪の多いうちのカミさんに、市販のヘアカラーを使って私の手で、ヘアカラーを試すことにしました。ダンナの仕のためだと納得してもらい、添付してある説明書をよく読んで実際にやってみたわけです。割にコリ性なことあって、何とか、カミさんが外を歩ける程度に仕上げられました。それに気をよくしたのか、その後も家計のためという名目で、強要されるようになりましたが、やればやれるもので、自分なりの工夫もできるものです。

こんな知識と体験で、このヘア化粧品の仕事を何とかクリアすることができました。しかし、仕上がった「技術マニュアル」を見ていて、最初にクライアントの技術者からもらった資料をリライトしたのと、どれほど違うのかという反省ができました。こんな苦労をしなくても、多分、さほど差のないものができたはずで、それはそれでよいと思います。これで、クライアントから信頼されるようになった、なんてカッコのいいことはないません。要するに、私がどう仕事に向っているかという、自分だけの満足感の世界です。

私には、どんな技術でも、同じ人間が考えたものだという意識があります。確かに、すぐれた技術への敬意の念はありますが、その技術を知ろうとすれば、深くまでは難かしいとしても、その入口くらいの技術は理解できるのではないかと思っています。

## カタログはマス広告ではない とする考え

カタログを見ていてイライラすることがあります。たとえば、ビデオやステレオなどのAV製品など、何がなんだかよくわからないのです。仕事のみで見れば、そうではないのですが、マニアでもなく、単に、その製品が欲しい一般の生活人として見ると、イライラしてしまうのです。特に、豪華で何ページにもわたるカタログなどは、どこに自分が知りたい情報があるのか、さっぱりわからなくなります。

M君にも、多分、こんな経験があることと思います。たとえば、ビデオデッキならビデオデッキを、何の予備知識もなく、ただ欲しいと思うとき、まず、各社のカタログ集めてみますね。お店の人に気軽に相談すればよいのでしょうか、買おうかどうかなど迷っているときは、なかなか聞きにくいものです。売場に行って、店員さんに話しかけられないように注意しながら、必要なカタログをさっともらってきます。

さあ広げてみます。イメージ写真がいっぱいです。気のきいた風なヘッド・コピーが載せてあります。たいていの場合、製品の内容について語ってくれるコピーではなく、いわゆる、カッコいいコピーなわけです。こんな写真を中心に、ボディコピーが、ごく小さい字で載せてあります。読み出していく内、腹が立ってきます。製品の内容を伝えてくれるコピーと、ムードっぽいコピーとが混在して、読み分けに苦労してしまうのです。文字が小さいことじたい気に入りません。そうか、私がこの製品を買ってはいけないんだと、ひねくれてしまうわけです。このようなカタログ

を見ると、仲間うちで「いい商売をしたなあ」と話し合っていたものでした。クライアントにこのような安くない費用をかけたカタログをつくらせた営業担当者や制作担当者の腕をうらやましがったわけです。

かつて、カタログはマス広告などに比べて、マイナーなメディアと見られていたようです。カタログを制作するのは、制作スタッフをかかえている印刷会社が中小の制作プロダクションでした。大手の広告代理店では、サービスの一環として頼まれれば受けはするものの、下請けの制作プロダクションに流していたのが実情でしょう。それが段々と、他の広告ビジネスでの利益が思うように上がらなくなると、カタログやポスターにも手を広げてきたというわけでしょう。いい見方をすれば、マーケティング活動の中で、カタログのもつSPコミュニケーション・メディアとしての価値が見直され、これに力を注ぐようになってきたということかもしれません。

それはその通りで、大変、結構なことだと思っています。ただ、カタログをマス広告のメディアと同じコミュニケーション・レベルで考えてしまうことが問題だと思います。たとえば、かつてカラーテレビが出はじめの頃、カタログのテレビ画面の切り抜き印刷写真を見て、美しい写真だからこれにするとという消費者がいました。電器店を取材したときに出会ったことですが、笑えない、消費者とメーカーの接点の現実として心に残ったものでした。このようにカタログは、あくまでも商品売るための、他の商品より自社のこの商品を選んでもらうためのメディアであり、いまでも同じはずです。

仕事をはなれて、私たちがカタログで知りたいのは、その商品についてのわかりやすい情報です。いま、どのメーカーの商品

でも技術的には、ほとんど差がなく、どれも同じような機能や性能であり、デザイン的な差しかなくなっているということはいくぶんわかります。そして、これからも、デザイン的な差別化が進んでいくだろうことは容易に予測できます。いきおいカタログでも、商品そのものの内容による差別化よりも、カタログをどうつくるか、その表現上での差別化をはかり始めているように思えてなりません。でも、何回もいいますが、生活人としての私たちは、カタログがよいからといって、その商品を選ぶことはありません。とは断言できませんが、少なくとも私を含む多くの人たちは、まだ、カタログではなく、商品そのものを選んでいくはずで、私たちは、どんな商品であるのかを知りたいのです。

カタログのつくり手、特に、コピーライターの勉強不足はないのでしょうか。また、同じメーカーの商品のカタログを長くつくり過ぎているあまりの、慣れ合い的な姿勢はないのでしょうか。私たちもそうでしたが、ひとつのカタログの仕事が済み、次のカタログの仕事にかかるとき、前の仕事を肯定した上でかかるようになってしまいます。そのカタログの実際の売りの現場での使われ方、効果などを知ることなしに次の仕事にかかっていることに問題がありそうです。

商品の機能や性能に差がないのは、本当は、十年前だって同じことでした。それを何とか、商品の内容をよりわかりやすく伝えるために、製品のことを勉強して、売り場で、消費者の商品選びにかなう情報として提供したものであり、いまでもそうしています。商品に差がないとする考え方は、買う側のいい分です。メーカーで、また、その商品を販売するためにお手伝いしている私たちがいべきことでは断じてないはずで、

## ラブレターの復権としてのDMづくりを

来る人のところには、相変らずダイレクトメール(DM)が届くようです。私のところにも、来すぎるといほどではないにしても、週に数十通のDMが届きます。不動産やクレジットカード、レジャークラブであったり、その他いろいろです。商売柄、つくり手の苦勞がわかっていることから、1回は目を通してから、きちんとクズカゴに捨てるようにしています。

あるとき、こんな実験をしてみました。最近DMのあて名は、コンピュータなどによりアウトプットされるせいか、シール紙への印刷で、住所や名前がカタカナになっています。私の名前<利明>の戸籍上の読み方は「トシアキ」ですが、ある直販の経済誌の購入申込みのとき、時おり気どって使っている「リメイ」としたわけです。絶対にこのリストが他に流れるはずだと確信していたことから、何日したら、別のところからDMが届くかと楽しみにしていました。大体の予想通り、3週間ほどたってからでした。不動産会社から来たそのDMをみて、私は「やったあ！」と快哉したものです。もちろん、あとはいまままで同じ運命を、そのDMに与えてあげましたが。

SPコミュニケーションとしてのDMは楽しいものです。最近は郵送料もバカにならないことから、販売店からのDMの数は減っているようですが、かつては、結構、多く来ていましたし、私たちからも提案したものでした。いろいろなギミックをつけたりして、苦勞したものです。私の仕事で、仲間うちでの

傑作は、テープデッキのおすすめDMで、販売店からステレオの購入者に送付するものでした。ギミックとして、厚紙のカバーのお見合い写真をDM本体の表紙に貼りつけたのです。「あなたのおそばに行きたい」とかいう歯の浮くようなコピーをつけ、テープデッキを擬人化、それも美人に擬したわけです。

DMは封筒の上から触って、中に何かが入っているとわかると、開封率が高くなると信じていた時代です。まあ、いまでもそうでしょうが、とにかく厚紙のカバー付きの見合い写真入りのDMは、封筒をもったら何かが入っているとわかります。この写真をイントロに、ポップアップ式の商品写真を仕組んだり、コピーもその写真の女性からのラブレター風のものにするなど徹底したものでした。これはつくり手と担当者が楽しんで仕事ができただけのもので、効果はどうだったかまで、残念ながらフォローしませんでした。

性こりもせず、同じメーカーのDMで、今度はポータブル・カートリッジプレーヤ、いまでいえば、ヘッドホン・ステレオのはしりのような商品のDMに、<せんぬき>をつけるものをつくらせてくれたのですから、案外、お見合写真付きDMの効果はあったのかもしれない。<せんぬき>は、おいしい飲み物がボンとあけられるように、カセット・ボンで楽しい音楽が聴けますといった、たあいのないしかけでした。そのあと、この手のDMの要請がなかったのは、紙でつくるうちは経費的にもまあ我慢できるとして、本物の<せんぬき>ではコスト的にも高く、また、重くもなることから、つくらせはしたものの、その効果が期待するほど上がらなかったのでしょう。

DMは、ラブレターです。最も、いまどきラブレターを書く若い人は少なくなっているようで、代って、電話というメディ

アです。この電話もSPコミュニケーション・メディアのひとつとして定着していますが、いま、DMをラブレター的な使い方をすれば、かえって新鮮に受けとめてくれるのではないかとも思っています。話しはまた脱線しますが、私たちはかつてコピーの勉強をラブレターで鍛えたものです。というより、友人の分までも手伝うほど、ラブレターを書くのが好きだったことから、この似たような商売を選んだのかも知れません。M君にも、ぜひ、ラブレターを書くことをおすすめします。

いま、私のもとに届く不動産などのDMは、残念ですが、ラブレターになっていません。新聞広告をカラー印刷するなどコストをかけただけのマス広告になっています。一応、あいさつ状がつき、返信用のハガキなども入って、それなりの体裁を整えています。もちろん、私のような客を除いて、どの位の歩留りかというコスト計算をしてのことであり、はたからとやかかいうことではないでしょう。

売りの現場で、DMをもっと活用できないものでしょうか。いま、いろいろなキャンペーンで、そのマテリアルの中にハガキDMも組み込んでいるケースも多いようです。ギミックとして、大したアイデアではないのですが、コインでこすると下の<当り>が見えてくるスクラッチ印刷なども採用されています。

しかし、しつっこいようですが、いま、販売店からのSPコミュニケーションとしてのDMは「あり」だと思います。単に、全顧客共通の内容としての、ストア・プロモーションの告知DMではなく、ラブレターとしてのDMです。四十一円をクズカゴに捨られるDMに使うのではなく、六十二円かけても歩留るDMにするには、たとえば、顧客を何タイプかに分けて、違った内容にするとか、いま風のギミックを使うとか方法はあるはずです。

## チラシでお店からの 暖かいメッセージを

チラシをつくってと頼まれると<しゅん>としてしまう、いわゆるクリエイターがいます。クリエイティブ・ワークのランクとしては、一番下のランクで、どうしても街の商店の安売り告知のチラシを想像してしまうらしいのです。つくるのも街の印刷屋さんであったり、何となく、同じような仕事をしている仲間の前では「チラシをつくっている」とはいえず、せいぜい「×ストア」の仕事をしているなんてカッコつけてしまいます。事実、安売り告知のチラシでは、制作費はさほどもらえないわけです。「何、コピー費？コピーなら、うちの事務所のコピーを使ってよ」となってしまいます。確かに、商品を並べて、値段をつけただけ、キャッチだって使い古しの「超特価〇〇〇セール」の1本だけでは、コピー費などは、全体の印刷費の中に、原稿整理代としてわずかな金額を入れてもらうことがやっとでしょう。

いわゆるクリエイターたちに、おぞましく思われているチラシですが、スーパーストアなどへ行くと、しっかりと手に持って買物をしている主婦を見かけることがあります。一応、カッコつけてチラシを手に持って買物に来ないまでも、家を出る前に、しっかり見てくる主婦だって多いはず。このような主婦たちを笑える業界関係者はいないはず。案外、私たちがたずさわっているSPコミュニケーションメディアのうちで、最も、売りに結びついた効果的なマテリアルなのかも知れません。広告とは本来、このようなものであったはず。た

だ、私の事務所にスーパーストアの安売りチラシの制作を頼まれても困ってしまうでしょう。やってやれないことはないにしても、餅は餅屋で、効率よく制作するノウハウや体制がなければ、経営的に成り立たないビジネスでもあります。

特定の顧客に対するアプローチが、先に考えたDMであるとしたら、このチラシは不特定多数の顧客に対してアプローチするためのメディアです。メーカーがつくるチラシとして、新商品発売キャンペーンやその他のキャンペーンマテリアルに組みこむことが多いものです。この場合、お店でのメーカーが援助して実施するストア・プロモーションの告知をして、その対象商品を紹介する形式をとります。店名欄にお店からのメッセージを追加印刷するわけです。いかにもお店が企画してつくったように、店名欄をチラシの下にはっきりと区分しておくのではなく、全体として追加印刷した部分が判然としないように全体のデザインの中に入れこませたり、店名欄をいろいろな場所にするなどして工夫しているわけです。

私が参加したのではないのですが、チラシの中に、そのお店のメンバー全員のカラー写真が刷り込まれているものがありました。もうここまでくると、完全に脱帽です。たしか、電器店のチラシだったと思いますが、すばらしい企画であり、まさしくチラシの原点ではないかと思えます。つくった方も自信をもって提案できたでしょう。知っているお店だったことから、知っている顔を見つけて親しみを感じたものでした。ただ、そのチラシに企画提案した人の「どうだ」という自慢げな顔と、「まいったなあ」という顔の業務担当者や印刷会社の人が見えたものです。

確かに、考えただけでもモノすごいことです。たとえば、首都圏とエリアを限ったものでも、多分、数百を超えるお店の1店ごとに、写真をもらい、別々の版下をつくり、別々に印刷して、

間違わないように、そのお店に届けなければなりません。しかも決められた時期までにです。どのようなシステムでつくられたのかは分かりませんが、この業界で生きている者にとって前代未聞のことであったわけです。

私は感動を受け、親しみを感じました。ちょうどそばにいたカミさんに「どうだ、すごいチラシだろう」と話しかけました。「どこが？」と聞き返します。「ああ、この人を知っている」というくらいのものであれば、私としては満足しません。<このヤロウ、ダンナがどのくらいガンバって仕事しているの知らないな>と思ってもみましたが、それはしかたのないことでしょう。多分、いま電器屋さんについてのご用は「間に合っていた」からかも知れません。確か、セールのチラシだったと思いますが、私自身、だからといって、すぐ、そのお店に行くことはありませんでした。

メーカーとして、または、販売会社として、ここまでめんどろをみられることはすばらしいことです。しかし、経費対効果の点から考えた場合はどうでしょうか。何か変わったチラシをと求めるクライアントに対して、目先の変わったチラシを提案したのかもしれない。案外、数社の企画コンペだったのかもしれない。

チラシで、そのお店からの暖ったかいメッセージを届ける、このことには異存はありません。かといってメーカーとして、どこまで援助できるかではないでしょうか。お店が独自にチラシをつくれるような材料を提供することもあるでしょう。こういってしまうと、SPライターとして、チラシづくりにどう関わるかへの答えにはならないでしょうが、チラシの現実を私なりに考えていることをお話してみました。

## 売りのコミュニケーション としての広告

私たちがつくる新聞広告にはシビアな要求が課せられます。ある建築会社の住宅の広告づくりをお手伝いをしてきましたが、中堅の建築会社であることから、毎月の広告なんてとてもとても出稿できません。年に2回程度、一般紙の夕刊1紙だけ、あるいは、それに日経夕刊を加えて、全7段程度の広告です。この広告の目的は、その会社の営業担当者がアプローチするための新規見込客のリストを収集することです。

この会社は、自前のモデルハウスはもっていますが、常設の住宅展示場でのモデルハウスはありません。新規見込客の発見は、この年2回程度の新聞広告ということになります。この企業にとって大きな投資であり、まさしく社運がかかっているほどのものです。

幸いその商品である住宅は、建築業界では名の通った建築家がリーダーシップをとって設計施工している注文住宅で、大手のプレハブ住宅メーカーなど、よそにはない独得のものも持っていることもあって、一般紙1紙夕刊1回の全7段の新聞広告で二五〇～三〇〇程度のリストを集めてきました。他の業界はどうかわかりませんが、住宅はサラリーマンにとって一生に一度の買物である高価な商品であり、また、業界全体が冷えこんでいる状況下では、まずまずの成果であると自負しています。

この広告では、まず、リストをいくら集めるかが全てであり、会社としてのコーポレート・イメージの向上とか、認知率の向上などは、次の次の課題であるわけです。これはかなりし

んどい作業です。新聞広告でリストをどのくらい集められるかなどは、一種のバクチみたいなもので、今度はいくらくらい集まるかな、なんて聞かれても誰にもわからないわけです。もちろん、過去の広告での実績は参考にはなりますが、それと同じ表現をしたからといって、また同数程度のリストを集められるというものではありません。

この広告では、キャンペーンとして、受入れられやすい営業施策上のギミックを考えることもあります。基本的には、その会社の企業理念や、また、その住宅づくりのコンセプトを伝えることしかありません。「そのコピーで、リストはどのくらい増えるの？」という問いに答えられないものです。こんな点から、あるいは真剣勝負の仕事のやりがいがあるのかもしれませんが、正直のところ、商品のよさをどのように伝えるか、ビジュアルとして商品のもつ強さをどう表現するかに大きな力を注ぐだけでせいっぱいなのです。

というのは、私のこのクライアントへのお手伝いのしかたが、いまある商品をSPライターの目で見ても、広告コピーにするという程度のおつき合いではないのです。ここでバラしてしまっただけは商売仁義にはずれるのかもしれませんが、そのグループのリーダーである建築家の先生の住宅雑誌などの原稿づくりにもお手伝いしているわけです。

もちろん、純然としたゴーストライターとしてのお手伝いではなく、あくまでも、専門家としてのライターの立場で、お話しすることをまとめ文章にする作業ですが、このような作業から、会社や商品のコンセプトの構築にまで参加させてもらっているわけです。もちろん、広告づくりだけではなく、会社案内や、カタログのコピーもつくりますし、また、新聞広告でリア

クシンのあった方へ、検討資料を郵送するときのあいさつ状のコピーまでお手伝いさせてもらっています。

この住宅が、建築家が1棟ずつ、建てる家族の生活や土地に合わせて設計するものであることから、プレハブ住宅と違って「こんな住宅をつくりました」とはいえども「おすすめするのは、この形の住宅です」とはっきりいえるものはありません。つまり、この会社として、どのような姿勢で家づくりに取り組んでいるか、その理念そのものが商品であるのです。これをコピーで表現しなければならないのです。

新聞広告の場合、注目度を高めるために、たとえば、ヘッドコピーをいろいろと工夫することもできるでしょうが、実際に売れるものは、この会社の商品である家づくりの姿勢であるコンセプトです。これを知らなければ、お話しになりません。また、これを伝えることが命題であり、見かけのヘッドコピーにこっそりみて、しょせん、お釈迦様の手の中の尊孫空でしかすぎないわけです。表現をいろいろ工夫することをコピーライターの仕事であるとしたら、コンセプトを人が分かる形の文章にして、ここから広告の表現を考えていくのがS Pライターの広告の仕事であると思っています。

こんな私のようなケースは、あるいはまれなことであるかもしれませんが、しかし、広告が商品の販売に貢献するためのコミュニケーションの手段であるとするなら、商品からのコピー発想が必要であり、この商品をどのように、わかりやすく、感動を与え、共感を集めるコピーにするかが、私たちS Pライターとしての広告コピーへの取り組み方であると考えています。そのために商品を見ることであり、その開発理念の源流を尋ね、自分で納得の得られる知識にすることではないでしょうか。

## S Pメディアと考えたい 取扱い説明書

パソコンの全国の普及台数が、まだ百万台いくかどうかのときのことです。これからの期待の商品として、熱い注目を集めていました。そのソフト商品の販促のお手伝いをする機会をいただきました。いつもの通り勉強しようと、そのソフトの対象機種であるパソコンの「取扱い説明書」いまは「マニュアル」と呼んでいるそれをクライアントからお借りしました。このいわゆる業界用語でいう<取説>を見たとき「ああ、パソコンはまだまだマズ商品ではない」と覚ってしまったわけです。

とにかく部厚い<取説>です。始めて手にした人なら、まさしくおじけつくほどのもので、読み出しても知識が足りないせいもあって何がなんだかわかりません。ここでガクッと自信を失ってしまったのです。ひとつの商品を使いこなすのに、百数十ページの、ぎっしり文字が詰っていて、よく意味のわからない専門用語が、ページの中で、平気でノサバっているような<取説>を読まなければならないのなら…。こんな<取説>が2冊もついている商品なんて信じられませんでした。

やがて、パソコン・ゲームにスポットライトがあてられ、MSXに規格統一されたパソコンの宣伝が目立つようになりました。私の愚息も、友人たちのものを見て、欲しい、欲しいと叫びまくるわけです。本当は、私としても触ってみたいくたがなかつたので、またまた、カミさんには仕事のため、ムスコがこれからのニュー・メディア時代に落ちこぼれないためという大義名分で、カタログを集め、大手の家電メーカーの商品を選んで買うこ

とにしました。広告も、カタログも、それなりに買う気をそそるような楽しい表現でした。今度は、前に経験したようなことはないだろう、何しろ、家電メーカーの雄なのですから、商品としての完成度を高めた上で世に問うであろう、ムスコよ、まず、俺が勉強してお前にその使い方を教えてやろうと、意気こんでいたわけです。

同じでした。前に見た<取説>と変らないじゃないですか。広告やカタログで見せてくれたあのやさしさは、とりつきやすさは、楽しさはどこへ行ったんでしょう。困ってしまったのです。それでも読もうと努力をしたり、市販のパソコンの解説書を買って読んでみたのですが「わかりません」です。結局、ムスコはゲームだけでそのパソコンを使うようになりました。こうなると、私の世界とは違う世界です。この点「ファミコン」は商品でした。とうとう、これも買わせられるハメになってしまったわけですが、これはまさしくマス商品でした。「ファミコン」が、あんなに売れた理由のひとつでしょう。

<取説>は、SPコミュニケーション・メディアとして、ないがしろにできないものであるというだけでなく、これからリピート・オーダーが中心になるだろう市場の中で、決め手になるような重要なメディアであると認識しています。わかりやすいこと、<取説>を見てすぐ使えることをポイントにすべきでしょう。

メーカーの中で<取説>は、技術部門でつくられているせいでしょうか。製品の付属品のひとつとしてしか見ていないのではないかと思います。また、メーカー側にとって、売るまでは知恵を使うが、売ってしまったあとはどうでもいいやという気持ちがあるのでしょうか。一般の消費者感覚として、こう思われてもしかたがないように思います。

<取説>は技術者向けの技術書であってはならないものでしょう。対象は、あくまでも技術のことを知らない消費者であるわけです。実際、買ったとき、また、設置してもらったとき、販売店の人から使い方を聞いて<取説>など見ないという人も多いでしょう。だからといって、次の買替え時に、また、買増し時に、自社商品を選んでもらうためのグッドウィルづくりの機会を放棄してしまうのはもったいないような気がします。

もうひとつ<取説>について感じさせられたことがあります。ビデオデッキです。このビデオの<取説>は、パソコンと違って親切でいねいに絵ときでわかりやすく書いてありました。実は、このメーカーは先のパソコンメーカーと同じところでしたが、技術者からの資料をそのまま<取説>にするのではなく、プロの制作者がつくったことがよくわかるものでした。操作パネルと同寸大の図を入れ、それを機械の前に置いて使えば、よりわかりやすいという工夫です。<取説>の重要性に気がついていたことだと思ったわけです。小学高学年以上の子どもでも十分にわかる工夫がしてあります。こうでなくてはと思い、そのメーカーへの好意を改めて感じたものです。

ただひとつだけ不満をいわせてもらえば「なぜ」がわからないのです。確かに、いまメカ部分はブラックボックスになっています。高度な技術は、わかろうと思ってもわからないものでしょう。むずかしいことはいいませんが、ページのすみにも「こういうわけで動きます」と、ちょっとでも触れてあれば、次の応用がきき、より覚えやすいものです。これは旧人類でアナログ人間である私の身勝手な要望です。

## 第5章

# アフタープロモーションの コピー作法

## プロモーションの アイデアと企画の違い

M君に、具体的なSPライターとしての仕事の内容と、そのコピーの書き方などについていろいろお話ししてきました。いいきれないところも多く、私としても、もどかしさを感じています。私がいままでしてきた仕事を通しての、私なりの考え方をお伝えすることで、わかっていたかつもりでした。これもSPという仕事がたまらなく好きで、いまの混迷を何とかしたいと願う私に念じて、もう少しおつき合いください。

さて、新商品が市場に導入され、新商品発売キャンペーンもひと通り終わったとします。これからは、この新商品が市場で市民権を得て、広く消費者に愛用されながら、販売店や卸店に利益をもたらす商品として、ますます育てていくことが必要になってきます。こんな段階で、メーカー主導型のストア・プロモーションの提案が行なわれます。

タイミングとしては、多くの商品の需要期である春の入進学・就職シーズンやゴールデンウィークの行楽シーズン、夏のボーナス期、秋の婚礼・行楽シーズン、冬のボーナス期などですが、どこのメーカーもこの時期に集中して、多くのメーカーの商品を扱っている販売店では、終始がつかなくなることもあるようです。このようなストア・プロモーションを、メーカーとしてどのように提案していったらよいのか、また、私たちの立場で、メーカーにどのように企画提案をしたらよいのかについてお話ししたいと思います。

最近、このような企画提案でも、代理店数社の企画コンペが行なわれることが多くなってきています。企画アイデアを、できる限り多くの中から選びたいということなのでしょうが、いやでおっくうな仕事です。しかも、プレゼンテーションは無料ということが多く、いただいても労働時間や知恵の代価としては、ごくわずかなものです。いやなら結構ですということでしょうが、ノミネートされれば、実際問題、降りるわけにはいきません。あらかじめこのプレゼンテーション費用を予算化できるほど余裕のある代理店なら別でしょうが、そうでないところは苦しいものです。

メーカー側としても好んでコンペを実施しているわけではないでしょう。そうさせてしまった私たちの側の責任も大きいのではないのでしょうか。しかし、現実としてコンペが行なわれているわけであり、これを逃げては通れません。

実施時期や対象商品が決まり、対象者が決められての企画となります。どんなプロモーションタイトルにするか、顧客を動員する方法や来店された顧客にどうやって商品をおすすめするのかなど、どんな<しかけ>をつくるか、そして、どんな売り場づくりをして、どんなマテリアルにするのか、アフターフォローの方法は、などを具体的な企画として提案することになります。このような企画書をまとめるのもS Pライターの仕事です。

実際問題として、ここではアイデアの勝負になることが多いものです。<しかけ>のアイデアであり、マテリアルのアイデアであり、また、売り場づくりのアイデア、フォローアップ方法のアイデアです。内部の企画会議をもつことにはなりますが、私の経験からいって、ただ、<しかけ>づくりなどの企画立案のために、顔を多くならべて話し合うことがベストの方法ではないようです。企画を立てるとき、人数が多くなればなるほど、ややこしく

なることも多いものです。

はっきりいって、企画とアイデアは別ものです。アイデアは思いつきのレベルであり、企画はビジネスのレベルです。企画は、アイデアから生まれますが、アイデアだけではビジネスにならないものです。いろいろなアイデアを考えられることは、プランナーの重要な資質ですが、企画としてまとめられなければ、単なるアイデアマンにすぎません。

内部の企画会議というより、アイデア会議にするべきでしょう。ブレンスミーティングなどにより、いろいろなアイデアを出し合うようにします。このアイデア会議にできる限り多くの人に出席してもらうことでしょう。そして、企画にまとめるための会議は、せいぜい2～3名の方が効率的です。

S Pライターとして、アイデア会議に参加して、そのとき出たアイデアをもらさず、書きとめておきます。それをプランナーに渡すなどして、また、自分として、このアイデアをもとにラフ企画を立案します。このラフ企画を数名での企画会議で検討するようにします。S Pライターとして、この会議に出席して、企画書にまとめるようにします。

どうしたらアイデアを出せるのでしょうかと質問を受けることがあります。そう問われても困ってしまいます。どのような生活をしているかではないでしょうか。いつも課題意識をもって、どんなことにも興味をもつことでしょう。アイデアを考えるのは、仕事の時間だけというのでは失格です。一日中、どんなときでも野次馬的精神をもち続けることであり、ひとつのアイデアを、いろいろ転がしていく訓練もすることです。もちろん、アイデアを企画にしていくプロセスも勉強することが必要でしょう。

## 販売店事情を優先したい プロモーション

メーカー主導型のストア・プロモーションの企画について、もう少し考えてみましょう。先に、どのメーカーでも実施する時期がほぼ同じで、いろいろなメーカーからのもちこみで、販売店はテンテコマイをするとお話ししました。同じメーカーでも、事業部毎で別企画というのがあります。たとえば「春の進入学の需要期に、全部のメーカーさんのプロモーションに、きちんとおつき合いしていたら、秋になってしまいますよ」と話してくれたお店がありました。まさしくその通りでした。最近、もっと別な形での提案や援助が多くなっているようですが、メーカーとしては、それだけの投資をするわけであり、やはり販売店で自社商品を大々的にとりあげて売って欲しいと考えるのは当然でしょう。

プレゼンテーションの場合、この販売店の事情とメーカーの事情のどちらを優先させるかがむずかしくなります。現場の販売店の立場に立てば、せっかくメーカーが提案、応援してくれるのなら、ひとつのプロモーション・タイトルで、全部のメーカー商品の売り出しをくくれるようなものにして欲しいわけです。相乗りすることで、そのプロモーションのインパクトを強めたいと思っています。集中して実施でき、お店のメンバーの集中力を結集しやすく、広告宣伝の面でも、また、アルバイトやパートさんを活用する上からも有利です。

これに対して、メーカー側として、プロモーション・タイトルに、そのメーカー名やブランド名を入れなければダメということ

になります。販売店によっては、そのメーカーの商品がほとんどだったら、それでもよいわけですが、そんな場合はそう多くありません。どうして、うちから提供する店頭活性化のためのマテリアルを、競合メーカーのために使わなければならないのだ、ということになります。

ここがS P屋としてのつらいところで、このようなメーカーでのコンペで、仕事をいただくために、不本意でもメーカー名やブランド名を入れこんだプロモーション・タイトルを提案してしまうことがあります。そして、コンペで勝ち、その提案通りのプロモーションのお手伝いをする。お店にもっていても、受入れてもらえない。やはり、企画が悪かったのだ、次から、他の代理店に代えよう、となってしまうのが目に見えていながらも、提案してしまうことがあるものです。

プロモーション・タイトルは、できる限り、お店が使いやすいようにすることです。メーカー名がついていなくても、販売店ではわかってきています。これは〇〇〇メーカーさんの企画だからと好意をもって、いろいろな便宜をはかってくれるはず。少なくとも、全く取りあげてくれないよりは効果的です。しかし、実際のところ、このプロモーションタイトルで悩んでしまいます。それが仕事だといわれれば、全くその通りには違いないのですが、テーマや対象者が決まってい、どうしたってどこかで見たようなものになってしまいます。そうはいつでも、考えてみなければなりません。

たとえば、プロモーションタイトルは、いつも同じでもよいのではないかと思うこともあります。私がお手伝いしていたクライアントでは、販売店が系列店であったということもありましたが、年間を通して、プロモーションを実施する時期もタイ

トルも同じでした。もちろん、その年によって、キャッチフレーズを変えていきますが、メインタイトルは変わらないのです。仕事としては、その年にはどのように展開するか、という内容の企画だけでよいわけです。このようにしておく、年頭に、今年はこのプロモーションを行いますと伝えなくても、販売店では、例年の通りであるとわかっていて、年間の販売スケジュールに組みこんでおいてくれるようになります。顧客もわかっていて、×月は の売出しのときだから、そのときに買うよ、といってくれるようにまできまりました。

このようなやり方は、かなり効果的です。系列店ではなく、併売店の場合にも使えるものです。これに対して、プロモーションをやったり、やらなかったり、その年によってマチマチというメーカーもあるようです。販売店としては、期待のしようがないわけであり、さあ、このプロモーションをお願いしますといわれても困ってしまいます。いろいろな社内事情があるのですが、できることなら、毎年、同じ時期に、同じ考え方のプロモーションを実施するのも販売店に喜ばれる方法だと考えます。

タイトルを決めたら、プロモーションの内容です。もちろん、タイトルを決めるのが後でも、一向に構わないのですが、順序として、内容について考えてみましょう。プロモーションを販売店で実施する場合、別に会場を借りて実施する場合、訪問販売を中心に実施する場合などいろいろな展開の方法があります。メーカーの営業所などの音頭とりで、数店の販売店が合同で展示即売会を実施するなどは、会場を別に借りたりするものですが、ここでは、販売店で実施するストア・プロモーションについて考えてみます。企画のポイントは、どのようにしてお店に来ていただくか、どのようにして商品を買っていただくかの2点です。

## 今後のストア・プロモーションの方向は

最も多く実施されている、いわゆるスタンダード・タイプのストア・プロモーションが、来店者に抽せんで記念品をプレゼント、対象商品の購入者にもれなく記念品のプレゼント、そして、店頭活性化のために、簡単なイベントを行なう、というものです。動員方法としては、特定対象者にはDMで告知する、不特定対象者には、新聞折込みチラシで告知し、また、告知ポスターや捨看板を使うなどでしょう。電話での呼びかけも行います。

店頭、店内、カウンターまわり、商品まわりには、いろいろなPOPが並ぶこととなります。店頭には、のぼり、店頭サイン、たれ幕、横断幕、カットアウト、ビニール風船でキャラクターを形どったパンチ・キック、ウィンドウ・ドレッシング、店内には、のれん、シーリング、連続旗、天井から吊り下げディスプレイ、カウンターディスプレイ、商品ディスプレイ・ラック、スウィング・ステッカー、コーナー・ディスプレイ、タッグ型ディスプレイ、従業員には、Tシャツやハンテン、ステッカー、ハチマキ、などなど、書き出したらきりのないほどのものを、いろいろ考えて提案するわけです。

これらのPOPは、確かに、お店を活性化する、別のいい方をすれば、お店をにぎやかに演出するものですが、SPビジネスにとって、これが大きな商売のネタであることから、手を変え品を変えて、これでもか、これでもかというほどに提案する

わけです。採用されれば儲けもの、採用されなくてモトモトであり、さぞかし、メーカーの担当者にご苦労なさるだろうと同情するわけです。

記念品を何にするのかも、問題になります。日頃から、専任の担当者をつけて、いろいろさがしまわり、見本やアイデアをストックしておき、提案の段階になったら、出来あいのもことから、オリジナルなものまで、ああでもない、こうでもないと思本をつけては提案します。

また、来店者への抽せん方法についても、いろいろなアイデアを出します。三角スピードくじから、ガラポンの抽せん器、ゲーム化した方法、はては、アミダくじまで飛び出します。同じような商売をしている仲間から何かアイデアがないかといわれて、くす玉にしたらといったことがあります。天井にたくさんのくす玉を吊しておき、この中に<当り>カードを入れておき、対象者にどれかひとつ、下のひもを引いてもらいます。くす玉が割れて、カラフルなテープやメッセージ入りの短冊がでてくる、それだけでもお店のにぎやかになるというアイデアです。

<しかけ>の面で工夫することもあります。あまり複雑なものは使えません。とにかく、お店の人の手間をあまりかけない単純なものであればなりません。せいぜい、抽せんに立合ってもらい、招待状をもってきた人に記念品をプレゼントしてもらい程度にすることです。売り出しで、一番、効くのはディスカウントであるわけですが、メーカーとして、そんな指導はできない相談です。

クライアントの担当者が「何か、面白い企画はない?」と尋ねてくることが、このような変わったアイデアであることが多いようです。そろそろネタが切れるのではないかと、いつも思うものですが、なかなか、なのです。経費が少なくすむ、面白いものを提案すること

が、ストア・プロモーションの企画であるといった感があります。

ストア・プロモーションに、新しいやり方はないのでしょうか。いつも、考えている私の課題です。期間中、お店を活性化するためのPOPもある程度必要でしょうが、たくさんあればよいというものでもないはず。来店者や購入者へプレゼントする記念品でもそうです。よほどのものでもない限り、何かあげるからといって、お店に出かけたり、それがきっかけになって購入するものでもないような時代です。もし、プレゼントという企画を考えるのなら、その対象商品に関係のあるような、それでいて、商品として市販されていないようなものがよいでしょう。このような方向で、すてきな景品を企画して当たった例も聞きます。そして、これからはハイテク技術を使ってみるのも面白いのではないのでしょうか。

ストア・プロモーションとして、たとえば、私が七ページで紹介した<増販サイクル>の考え方から発想できないかと考えています。顧客に対する刺激策としてのプロモーションは、メーカーでどういう見方をしても、商品のディスカウントが有効です。これを現実的な対応として認めた上で、プロモーションとしての対象者を、販売店にできないだろうかという考え方です。すでに、物的刺激策としてのインセンティブを実施する例も多いようです。また、売れる環境づくりについては、必要最少限のPOPで実施します。その他の刺激策を、プロモーション実施の前に行うことはどうでしょうか。

情報の提供やノウハウの提供を、また、精神的な刺激を行う方向で、これからのプロモーションの企画にトライできそうな気がします。これが、SPコミュニケーション本来の姿であるような気がします。

## 使われるマテリアルづくり のための試み

ストア・プロモーションとは、文字通り、販売店で実施するSPプロモーションであるはずですが。本来、メーカーとが主導して展開するものではないのではないかと、あくまで、お店が主体となったプロモーションを展開すべきであり、メーカーとしては、そのお膳立てのお手伝いでよい、という考えでスタートしたのが、私が十数年前に、クライアントの販促担当者と企画した<コーポラティブ・プラン>という考え方です。

この企業では、従来から、販促品といった販売店向けの有償斡旋品を紹介していました。来店者や商品購入者に、手軽にプレゼントできるいろいろな景品を、特別価格で販売していたわけです。これはいまも多くのメーカーで、自社のマーク入りのものや、自社キャラクターを使ったものなどを景品化して斡旋販売しています。私たちは、このプログラムを、さらに発展させ、ストア・プロモーションの企画までもりこもうというものでした。

私たちは、このプランニングのために、自由な発想をするためにもという理由をつけて、東京を離れることにしました。なぜか、石川県の金沢まで行ってミーティングをもつことにしました。旅館の一室にこもって、朝から夕方までの食事のときまで3日間、びっちり討議を交わしたのです。案外、これはいい方法でした。東京の都市ホテルでカンヅメになるよりも、確かに、発想も変わってくるようです。

まず、現状の問題を整理してみました。なぜ、メーカー主導の

ストア・プロモーションが、販売店で成功しないのだろうかを分析してみました。<おしきせ>であり、マテリアルを無料で提供しているからというもの大きな理由であろうと意見が一致しました。販売店の意向が反映させていない企画、タダだから捨てるも惜しくないマテリアルの数々、これでは販売店が本気でとり組まないのは当然という結論です。

マテリアルにはコストがかかっているものであり、これをメーカーで全額を負担するのではなく、販売店にも負担してもらおう。お金を出すのだから、まずもったいなくて捨てることはないだろう、という考え方です。ここまではよいわけです。しかし、いままでのようなマテリアルなら、販売店は決して買ってはくれないだろう。売れるマテリアルとはどんなものなのか、が問題です。いまになって、SPマテリアルを有償で提供するメーカーが多くなっています。あるいは、マテリアルに価格をつけて、ひとつのリベート政策として提供するメーカーもあります。しかし、当時としては、かなり大胆な発想でもあったわけです。何しろ、メーカーの商品を売るのに、どうして我々がお金を払わなければならないのだ。そんなことまでしなくても、我々なりの方法で売っている、というのが多くの販売店の声でした。

マテリアルを販売店に買ってもらうためには、まず、販売店の実状に合ったもの、というか販売店のニーズに合ったものであることが必要です。何が必要であるのかを、販売店を調査して見つけられないだろうか。しかし、ひとつの販売店のニーズを見つけたとしても、経営方針や立地条件、顧客層、従業員の数や質などによって違っているものであり、当然、そのニーズは千差万別のはずです。どの販売店でも使えるようなものでは、逆に、お金を払ってまで使ってくれないわけで、お店が欲しいのは、そのお店にピッタリ合っているマテリアルであることです。力のある販売

店なら、自店の費用で、いろいろなストアプロモーションを企画し、必要なマテリアルをつくってしまうでしょう。何も、いろいろとややこしいだろう手続きまでして申し込まないのではないか。この点も問題になってきます。しかし、この点は、地方と中央とでつくる制作物の質の差を訴えることで解決できそうです。

私たちの出した結論は、企画の立て方をマニュアル化して、必要なマテリアルを、パッケージとしてではなく、単体であらかじめ用意しておき、必要なものをチョイスしてもらうことでした。しかし、単体のPOPなどのマテリアルを集めても、お店のにぎやかさにはなっても、もうひとつ、プロモーションとしてのインパクトがないものです。そのために、私たちは、対象商品ごとにプロモーション・タイトルを決めて、核となるPOPをひとつかふたつだけ用意することにしました。<のぼり>とか<たれ幕>あるいは<横断幕>などの比較的、大きくて目立つものを選びました。そして、他の単体のマテリアルは、どんなプロモーションでも使えるように、デザイン的な統一感をつくるようにします。あるプロモーションで使ったPOPは、他のプロモーションで使っても異和感がないようにしたのです。こうすることによって、その販売店の実施するプロモーションのアイデンティティをつくることができ、地域の中で、お店の個性の訴求にもなるものです。

プロモーションをどのように企画したらよいのかを、わかりやすいマニュアルにしましたが、このような企画になれるまで、いくつものプロモーション・パッケージをつくってみました。あらかじめ単体のPOPをセットしておくもので、これを活用することでこの新しい方式になれてもらおうという狙いでした。

## 展開マニュアルは 極力シンプルにする

ストア・プロモーションの展開のために、「展開マニュアル」がつくられます。そのプロモーションを、どのように実施するのかを紹介するもので、通常、マニュアルと呼ばれているものの中で、最も多いマニュアルかもしれません。いま、私の事務所の仕事としても割合に多い仕事ですが、実際のところ、あまり工夫のしようがないというのが正直なところです。マニュアルというより、プロモーション・ガイド・ブックと呼んだ方がよいのではないのでしょうか。その方が性格がはっきりするよう思われます。構成として、まず、メーカーからのあいさつがきます。日頃のお引立てを感謝するとともに、ストア・プロモーションへの積極的な取り組みをお願いするといった内容のあいさつです。次に、対象商品について語ります。新発売の商品と違って、既に、お店にとってもおなじみの商品であり、詳しい商品紹介は省略され、商品写真と型名、価格などを紹介するのにとどまります。

そして、プロモーションの内容についての紹介です。プロモーション・タイトルの紹介とか、実施期間の他、目的や狙い、といってもいわずもがなのもので、まあ、一応の確認をさせてもらうところでしょう。ただ、実施期間といっても、全国一斉に実施できることは少なく、とりあげているプロモーションテーマに合わせた、いつからいつまでの期間中で、販売店が設定する期間というのが現状です。次に、中心対象者を紹介します。この商品は、どのような顧客に購入してもらっ

たのか、発売から、それまでの間に回収した愛用者カードの集計結果などを紹介する場合もあり、データとしては結構、参考になります。グラフなどによりわかりやすく見せる工夫もとられます。お店にとっても、どのような人たちが購入しているかは、売りの現場の体験から大体はわかっているでしょうが、きちんと数字で確認できることは、そのような見込客に対して自信をもっておすすめできるものでしょう。

そして、プロモーションの概要を紹介します。どのように見込客を動員して、どのような方法で商品をおすすめするのか、まず簡単に触れてから、それぞれについて詳しい説明をするわけです。複雑に感じないように、チャートなどを使ってわかりやすくまとめることが求められます。このときに、用意して提供するチラシやDM、また、プレミアムやノベルティなどの使い方を紹介する場合もあります。

そして、場合によっては、対象者層別のセールストーク例とか、こんな質問には、このようにお応えくださいといったQ&Aを紹介したり、売りのノウハウを紹介したりします。まあ、この部分がセールスマニュアルっぽいところといえば、いえなくもありません。しかし、このメディアではあまり必要ではないように思います。

提供するマテリアルのラインナップを紹介します。ひとつずつ、サイズや材質、どのように使うかについての紹介ですが、さほど新しいマテリアルがあるわけではないので、まあ、サラッと流す程度でしょう。そして、これらのマテリアルを使った店頭や店内の演出例をイラストやパースで見せ、このように演出をしてくださいと訴えます。そして、広告表現の案内やスケジュールについて紹介します。

「展開マニュアル」とは、まあこのようなものでしょう。プロ

モーションの展開方法を紹介するものであり、プロモーションそのものが、来てくれたら<これ>、買ってくれたら<これ>というものであり、また、お店はこのマテリアルを使って、ムードアップをはかりましょう、という内容である限り、これで十分だともいえます。あまりむずかしい内容は入れる必要もありませんし、また、コピーだってできるだけ短い方がよいわけです。というより、長くしようにも、しようがありません。このマニュアルのコピーについても、もちろんSPライターの仕事のひとつですが、表現的な技術としてさほどむずかしいものではなく、そんなに経験のないライターでもできるものです。

このようなマニュアルをもっと充実するには、どうすればよいのでしょうか。いや、このままでいいんじゃないですか、というよりしかたがありません。かえって、よけいなものをつけないで、このままのシンプルなものにした方が効果的です。これを読むお店の側も、メーカーが提案してきたプロモーションをどのように展開したらよいのかを知るためのものであり、よけいなことは不要というものでしょう。

何か、別の内容をつけ加えるよりも、もうひとつ、別のマニュアル、たとえば「販売マニュアル」なりをつくった方がよいようです。このプロモーションの機会に、もう一度、商品についてより詳しく知ってもらうのもよいでしょう。新商品を発売したときに比べて、競合メーカーの対応も違っているはずですし、市場環境や消費動向も変っているかもしれません。メーカーから商品を取りまくその時点の情報を提供してもらうことは、販売店にとってもうれしいはずですが、この場合、販売店の全メンバーに読んでもらうというより、店長やマネジャーを対象にした方がよいでしょう。

## SPメディアとしての ハウスオーガン

SPライターであるためには、現場をまわることです。かつて、私のボスからいつもいわれていたことですが、とにかく、販売の現場を知ることが、SPライターとしての自信と力をつくってくれるものです。私も、機会を見ては現場を見てまわりました。面白いもので、いろいろな販売店を見てみると、その後も大体こんな場合、販売店がどう対応するか、また、販売の現場はどうなるかなど、予測が付き、それが実際の場合と大きく変わらないものです。

しかし、忙しい毎日の仕事の中で、なかなか販売店まわりはできにくいものです。やらなくてはと思っているながらも、ついつい忙しさにかまけて、できないものです。要は、販売店まわりを仕事にすればよいのです。そのひとつが定期刊行の「ハウスオーガン」づくりです。

「ハウスオーガン」は、極めて有効なSPメディアであると思っています。私も、新人の時代に、5～6年間で、2つの「ハウスオーガン」の仕事をやらせてもらったものです。この仕事によって、本来のSPの仕事を知ったといっても過言ではありません。忙しい毎日の中で、月に2～3回、取材のために全国各地をまわるのも気ばらしにもなります。

後でご説明しますが、ステーキを食べられるといった役得などもあります。こんな仕事があったら、多少、ギャラは少なくても受けたいと思います。SPライターとして、この仕事では

取材記者であり、企画編集者であり、ライターでもあります。この仕事をご説明してみましょう。

まず、編集企画会議から仕事が始まります。年頭に、年間の編集方針を決めておくことが一般的であり、ここではその確認と、具体的な内容の詰めを討議するわけです。「ハウスオーガン」の内容は、クライアントによっていろいろでしょうが、大体3つの内容に分類できるのではないのでしょうか。ひとつはタイムリーな特集記事です。もうひとつは、メーカーからの情報の提供、そして、もうひとつは、販売店の情報です。

特集記事では、いろいろなテーマがとりあげられるでしょうが、私たちがつくっていたものの中で、最も多いかったのは、その発行時のタイミングで、どのような販売店経営をすべきかということでした。これからの時代、繁栄する販売店経営をはかるためには、どのような経営戦略が求められるかなどについて啓蒙する記事です。このために、その道の権威者やメーカーの担当部署の責任者に取材したり、または、公官庁の資料、経済紙や市販の経済雑誌や書籍などからいろいろな情報を集めます。私たちがつくってきた「ハウスオーガン」の場合、このような情報をできる限り集めて、それをもとに私たちが書いていました。この仕事によって、いやでも販売店をとりまく経営環境について知ることになり、自分にとっても血や肉になるものでした。

メーカーからの情報の提供では、新商品や新開発した技術の紹介やキャンペーンやプロモーションの案内、メーカーのホットなニュースなどです。これはメーカーからの資料を、リライトしたりすることになります。資料は他のメディアで使ったものであったり、また、各地の支店や営業所からの手紙であったりいろいろですが、この「ハウスオーガン」に合わせたコピーに

しなければならぬわけですね。この作業をすることによって、クライアントであるメーカーの全般的な動きを把握することができます。余談ではありますが、この情報により私たちの新しいSPビジネスをつくる情報を得ることもできます。

そして、販売店についての情報の記事です。これは販売店取材したり、また、座談会を開いたりして記事にするわけですね。この情報も、個店に関するものから、販売店グループでのものなどいろいろですね。特に、販売成功店の紹介などは、やっていて楽しい仕事でした。ただ、ともするとこのような販売店の活動紹介記事は、他の販売店から反感を買ってしまうことがあります。「ああ、そうかい、そうかい。お宅ではできるでしょうよ、何しろうちなんかと違って、立地もいいし、いいお客さんが揃っているんだから...、どうせ、うちなんか」となりかねないのです。自慢話を載せるところになってしまいます。取材してきた自慢話をそのまま載せることは、さほどむずかしいことではありません。しかし、こんな内容では、そのお店にとっては、うれしいでしょうが、他のお店にとって何の参考にもならず、「ハウスオーガン」の目的が達せられなくなってしまいます。

読者である販売店に、たとえ、いろいろな条件が違っていても、新しい販売活動なり経営活動のヒントになるものをつかんでもらわなければなりません。そのために、取材したお店の活動を、まず、バラバラに分解して、ひとつの体系の中で、その活動を位置づけしてみることで、そして、その活動の中から標準化できるものをひっぱり出して、光をあててみます。記事をまとめるにあたっては、いつも、そのお店は特別な店なんだと思ってしまうことでしょう。特別なお店から、特別ではない一般的な販売や経営のノウハウを見つけて、それを誌面で紹介することです。こうすれば、他のお店からの反感はなくなるはずですね。

## ステーキを食べさせてもらう取材のコツ

ジャーナリストには、取材のテクニックとして、相手を怒らせたり、笑わせたり、泣かせたりして感情をむき出しにさせると、タテマエではなく、ホンネのところが出てくるということがいわれているそうです。私たちSPライターが、販売店取材する場合、笑わせることはよいとしても、怒らせたり泣かせたりしたら大変ですね。あるメーカーの仕事での取材であったら、そのメーカーとの取り引きが中止されてしまうでしょう。

ハウスオーガンやマニュアルで、実際の販売店の活動を紹介するための取材では、あくまでも私たちは、その依頼主であるクライアントを代表して伺うわけですね。一種の営業活動でもあります。ここでお店の店主に気に入られることは、そのクライアントの営業活動をバックアップすることです。決して、不愉快に思われてはならないだけではなく、好意をもたれるようにしなければなりません。

演技が必要なときもあります。ずっと前、新人と一緒に仕事をしていたライターと販売店取材したことがあります。取材になれてもらうということもあって、ほとんど私が取材して、彼はそばで聞いているという役でした。取材が終って、お店を出て私が彼に、いま聞いた話しは「たいしたことがない、それほど自慢するほどのものではない」というようなことを言ったらしいのです。その彼が、後でこのようなことを言っていました。「取材をしているときは、あんなに熱心にうなずき、同意し、ほめていたではないですか。てっきり、話してくれた内容は、い

ままにないすばらしいものだ、そのとき思っていました」

確かに、その通りでした。しかし、取材中の熱心な同意は、決して全部が全部、演技ではないことをいいたいのです。確かに、そのときはすばらしい活動内容であると感動したのです。とにかく一生懸命に聞いていました。ところが、話しが終って聞いた内容を頭の中で整理してみると、それほどの内容ではないことに気づいたというわけです。その結果、気どころの知れた彼の前だからこそ、ポロリとホンネが出てしまったのでしょうか。

私たちの取材の場合、とにかく真剣に相手の話しを聞くことだと思います。そのときは、他のことを全て忘れて相手の話す内容に全神経を集中させることです。そして、うなずき、驚き、笑い、感動することです。相手の目を見て、身を乗り出して聞くことです。よく聞いてくれると思えばこそ、いろいろ話してくれるものです。そんなことをいってもいいのかなと思うようなことまで話してくれます。

取材やその記事にまとめる作業で、相手に少なくとも二度は喜ばれるべきだと思っています。一度目は、取材中です。感動して聞いてあげることだけではありません。よく若い人に、お昼前に取材に行ったとき、昼食に何を食べさせてもらったかを聞きます。お茶だけでした、これは失敗した取材です。<もりソバ>でもだめ、<カツどん>や<天どん>でまあまあ、ステーキにビールがついて成功です。取材から帰ると、どうだったと聞きます。「カツどん」でしたなら、そうか、まあまあかとなるわけです。とうとう、帰るなり「ステーキにビールつきでした」という報告を受けたとき、我がことのようにうれしかったものです。

取材するだけでなく、そのときに、こちらからどのような情報を提供できたかです。気持ちよく話しを聞いてくれた、これだ

けでは<もりソバ>の世界です。自分の店で意識しないでやってきたことが、どんな意味をもつことであり、それが今後の商売にどう結びつけてよいかのかわかった、これでやっと<カツどん>になります。<ステーキ>の世界は、さらに、もっと売り上げを伸ばすためには、このようにすればよいことが総合的によくわかった、と店主に思ってもらうことです。ステーキにビールつきでも安いものでしょう。

二番目に、喜んでもらうことは、取材をして、いい記事にまとめて紙面に載せてあげることです。このときは離れていることもあって、ステーキにはありつけませんが、礼状をいただいたこともあります。何ヵ月後に、同じ店に後輩が取材に行ったら、もう<カツどん>から始まるわけです。「いやあ、あの社長さん、俺の話しを聞くより、これを読んでよ、俺のいうことはこの通りだよと、これを渡されました」という報告がありました。それは私がまとめた、そのお店の取材記事だったのです。続けて取材に行くなんてそうあることではなく、1回だけでしたが、私は、その報告をしてくれた後輩に「あの近くに温泉があったな、今度は、夕方から行ってみるかな」といったものでした。

取材は、最初が胆小です。パッとお店を見渡して、よそにない<すてきなこと>を見つけて、それをまっ先にほめてあげるのは、お店が自慢に思っていることだったら、もう、ほとんどその取材は成功したようなものです。これは訪問販売のセールスマンのテクニクと同じです。私たちは、セールスマン向けのマニュアルで、こんような指導をいつもしているわけで、それを自分の仕事に生かせないなら、私たちの書いたものなど読んではいけません。

## 基本のSPノウハウを ニューメディアで

成功するSPとは、日常の地道なコミュニケーション活動の積み重ねの結果ではないかと思います。メーカーが販売店との信頼関係を保つためには、常日頃からのどのようにコミュニケーションづくりをしているかであり、これがうまくいっていれば、あまりに奇をてらったギミックを使うキャンペーンやプロモーションを実施することもないように思います。

このようなメーカーと流通関係者との十分なコミュニケーションがはかられていれば、メーカーと私たちSPエージェント業務をビジネスにしている業者とのコミュニケーションも、多分うまくいき、私たちがいつも困ってしまうようなSP企画コンペも少なくなるのではないのでしょうか。

いままでお話ししてきたようなSPライターの仕事の中で、もうひとつ、販売店なりに日常的な販売活動をバックアップするためのマニュアル、いってみるならば本来型のセールスマニュアルについてお話しをしてみたいと思います。これは新商品の発売時につくった「総合マニュアル」でもなく、商品寄りにまとめた「商品マニュアル」でも、また、需要期に実施するストア・プロモーションのための「展開マニュアル」でもない、日常の販売活動を活性化するためのお店用のマニュアルです。

業種によって、また、業態によっても変わってくるでしょうが、必要なことは、どんな業種や業態にも通用するものではなく、そのメーカーなりが、その商品を流通しているチャネル専

用のものであることです。全国のネットワークを通じて収集した情報やメーカーとしての組織力でこそできる、いわゆる身内向けのマニュアルです。かつて、このようなマニュアルは少なくありませんでした。この頃のマニュアルをみてみても、まだまだ新鮮さを保っています。一部をいまの時代に合わせて手直しするだけで通用するものです。当時、私としてもそんな仕事にたずさわったわけですが、いま、このようなマニュアルが少なくなっているのはどうしてなのでしょう。ニーズがないというより、提案する側にも問題がありそうな気がします。思いつくままにあげれば、次のようなものがつくれると思います。

- 接客マニュアル
- 訪問販売マニュアル
- 展示即売会マニュアル
- マーチャンダイジングマニュアル
- 商品陳列マニュアル
- 来店促進マニュアル
- 実売促進マニュアル
- ストアイベントマニュアル
- 顧客管理マニュアル
- 商圏内需要動向調査マニュアル
- 店舗改装マニュアル
- ストア・アイデンティティマニュアル
- 人材育成マニュアル
- アルバイト・パート活性化マニュアル
- 新人育成マニュアル

中堅店員育成マニュアル

販売店経営マニュアル etc.

さがそうと思えば、もっともっとあるはずです。このようなクライアントのニーズを見つけ出すことにより、SPビジネスはもっと大きくなるし、また、信頼の輪は広がるものでしょう。このようなマニュアルは、何も、印刷物である必要はありません。むしろ、いまの時代、ビデオにした方が効果的かも知れません。ビデオの SCRIPT を書くのも私たち SPライターの仕事でしょう。

そして、これからはSPやマーケティングにニューメディアをどう活用するかの時代でもあります。たとえば、メーカーと販売店のコミュニケーションに限っても、販売店のワークステーションから、メーカーのホストコンピュータを呼び出し、販売促進などに必要な情報やノウハウを呼び出して、それを活用するというようなこともできてくるでしょう。販売店独自の課題に対しても、即座に回答が得られるようになってきます。印刷の世界だって、ニューメディア時代に対応して、新しいクリエイティブを目指すトータルスクアナが大きくクローズアップされています。SPライターとして、これからの新しいメディアにも目を向けなければなりません。ワープロを使いこなすなんてことは、まず、序の口であり、そんなもので済まなくなっています。

## 第6章

# 新しい始まりとして SPライターの仕事とは

## SPライターになりたいというM君に

M君、あなたのご質問の答えになったでしょうか。ただ、私のいいたいことだけを並べてきたような気がします。SPライターになりたい、ということでした。ぜひ、コピーライターではなく、SPライターになっていただきたいと思います。あなたのような実社会で実際の営業を体験した人がSPライターになってくれれば、いまの状況はまた大きく変わります。変わるはずです。変えなければなりません。

このような人にこそ、SPライターとして活躍してほしいのです。いまだって、コピーライターという名刺をもちながら、その大部分のライターは、SPの仕事をして通れなくなっているはず。実をいえば、私は広告にたずさわっているライターは、全部SPライターだと思っているのです。もちろん、その人なりにいろいろな個性や特性、キャリアをおもちでしょう。活動分野も違うかもしれません。それは、どんな仕事を主としておやりになっているのか比重の問題でしょう。

私の知っている人にも、コピーライターになりたい、新聞広告やテレビ広告のコピーを書いてみたいという若い人が多くいます。どうして？と尋ねれば、カッコいいから、お金が多くもらえそうだから、時間に束縛されなくてもよさそうだから、というのです。でも、本当にコピーライターって、そうでしょうか。いまは、ひょっとしてそうかもしれません。ひょっとして、ずっとそうかも知れません。でも、それはこの業界が、そのようにした方がビジネスとしてやりやすいだけでやっている

のかもしれませんが。

いま、コピーライターの名刺をもっている若い人も知っています。これから？と尋ねれば、カッコいいコピーを書いて賞をとりたい、コピー年鑑に自分の作品が掲載されたい、といひます。いいでしょう。仕事を作品というのも、賞をとりたいというのも、それはいいでしょう。

M君、あなたがいま二十五才だということでした。その年齢なら、SPライターになることに同意しましょう。もし、それ以下だったらとにかく、別な仕事について、企業とはどんなものなのか、ビジネスマンやOLの皆さんがどのような仕事をしてメシを食べているのか、それを見て、体験してほしいのです。そんな経験をした上で、それでもまだ、この商売で生きていこうというのなら、いいでしょう、全面的に応援させていただきます。

この商売、はっきりいって二十五才以下の方には向きません。何も知らないでは通用しない世界なのです。SPライターにとって必要な基本知識は、この世界に入って身につくものではありません。もちろん、年齢だけではありません。要は、資質の問題であり、どのような日常生活を送っているかの問題でもあります。どんな価値観をもっているかなのです。

SPライターとしての資質や価値観をもっていれば、年齢は関係なくなります。その資質とか、価値観とかについては、いま、ここであらためてお話しすることもないでしょう。それについては、いままでにお話ししてきた通りです。この中から、おくみとりいただく他はありません。私だって偉らそうに、わかったようなお話しをしてきましたが、はたして、SPライターとしての資質をもっているかどうか疑問なのです。実は、それを知りたいこともあって、私のいままでの仕事を、ここで

もう一度、見直してみたのですから。

そして、この商売、まず、安定はありません。自分で、自分の仕事をつかみとっていくことしかありません。たまたま、コピーライターなりSPライターなりの名刺をもつようになったからといって、それで仕事をもらえるものではありません。広告代理店や制作会社に入れたからといって、その会社がいつまでも存続するとはいえませんし、またその会社にいつまでもいられるというものではありません。この業界、終身雇用制ではない代り、どこの会社に籍をおくのかも比較的自由です。

そして、実力がなくて解雇されても、それは自分の問題なのです。その代り、実力があり、運に恵まれたら、いい環境で、いい仕事ができるでしょう。

M君、いま会社を出てから、どんな生活をしていますか。どんな会社でもそうでしょうが、会社はビジネスとして、基本的には人的資本を、その時間をお金に変えるアウトプットの世界です。会社を出たときから、会社でのいいアウトプットができるようなインプットをする時間です。遊んでいるときもそうです。ベッドに寝ていてもそうです。いつも、視界を大きくして、インプットを続けてください。

すぐれたSPライターである前に、まず、すぐれたビジネスマンであることです。すぐれたビジネスマンは、いいSPライターにも、すぐなれるものだと思っています。文章を書くのが好きだからというだけで、SPライターになろうというのはおかしいです。もちろん、このような気はないでしょうが、要は、この仕事を面白く思うかどうかでもあります。

## SPエンジニアリング時代 を生きよう

いま、私たちの仕事環境は大きく様変わりしています。クライアントが、私たちスペシャリストに求めるものがかなり厳しくなってきました。たとえば、グラフィックデザイン。それこそ二十数年前のデザイン仕事は、海外のグラフィック雑誌のカラーページを切り取って、レイアウト用紙にペタペタ貼るだけで、いまでは信じられないでしょうが、A4判1ページ当りで5万円ものギャラがもらえました。16ページなら何と80万円にもなります。今の時代に貨幣価値に換算すれば、十倍以上でしょうか。相当な金額になります。人しれず新しい雑誌を見つけ出すこと、その中から最適なイメージをさがし出す感性、これらがその価値を創り出したというのでしょうか。クライアントは黙って払ってくれたものでした。

ところが、いまは違います。そんな仕事をしたら、その場ですぐ降ろされてしまいますし、もっとクリエイティブな仕事をして、二十数年前とほとんど変わらない程度のギャランティにしかありません。「グラフィックデザインってなぁに？」って感じなのです。

16ページのマニュアルのレイアウトをしたとしましょう。当時はページごとにほとんど変りがない、というより同じレイアウトでも、ページ当り3万円以上のギャラがもらえました。その代り、レタリングもイラストも、全部デザイナーの手によって行われ、それが特別なテクニックによるものでした。一般の人には手を出せない世界を、確かに持っていて、それを商売の手だてにしています。

しかしいまでは「おいおい、これがデザインか」って声がだんだん大きくなっています。「これ位なら、俺だってできるよ」とクライアントで担当の、仕事慣れた人たちが言い出しました。「同じフォーマットに、文字データを流し込むだけじゃないの。基本になる1ページ分のデザイン費は払っても、全ページに対して同じギャラは払えないよ」なのです。

フォーマットという考え方が、パソコンDTPでのレイアウトが主流になったいまでは当然になっています。ひとつのフォーマットを決め、データ化されたコピー原稿を流し込めば、ほとんど一瞬のうちに全ページのレイアウトができてしまいます。特に、マニュアルのレイアウトなどは最たるもので、全ページ同じフォーマットでないと落ち着きません。となると、どうして全ページ分のデザインフィーを払わなければならないの、ということになります。ページ単価という概念は、もはやくずれてきています。

文字だってそうです。かつてデザイナーにとって、イラストはもちろん、かっちり明朝体やゴシック体の文字を書けることが当然のことでした。いま、写植が、ワープロが、パソコンが、しっかりと書いてくれます。その文字を、必要な大きさに1%ごとに拡大縮小できるコピー機があります。手で書くより仕上がりがきれいです。

トレスコープという機械がありました。原稿の下から光を当て、適当な倍率になるように調整して、レンズを介しスリガラスに投写して画像をトレスリングペーパーなどを当てながら鉛筆でなぞる。いまは、原画サイズと原稿に欲しい大きさの数字を入力するだけで、鮮明でジャストサイズのプリントがアツという間に得られるのです。これはメツチャクチャうれしいこと

なのです。SPライターにとっては.....。

いま、パソコン、もっといえば、マッキントッシュのDTPソフトがあれば、SPライターでも、版下までつくれてしまうのです。いままで、レタリングができない、イラストが描けないということで、黙ってデザイナーのやることを指をくわえて見ていただけだったのに、ワープロやパソコン、デジタルコピー機によって、あの程度以上のレイアウトとプレゼンテーションができるようになったのです。わがままなデザイナーのご機嫌を伺いながら、明日まで仕上げてくださいといった、仕事を出す方で何でこんなことまでいなければならないのという屈辱的なことをしなくてもよくなるのです。そう、いままで、写真、イラスト、デザインなどのスペシャリストたちはわがまますぎました。彼らの仕事によって立つ基盤が、いま、大きくゆらいでいるのです。

これからは、時代の感性を持つことで、かなり広範囲な仕事ができるようになります。レタリング、レイアウトはいうに及ばず、イラストや写真、はたまた、ビデオ映像やアニメーションなどの動画まで自由に創造し、編集できるようになりました。コンピュータを使いこなすことによって、いままでは不可能と思っていた世界も、自分のものにできる時代がやってきました。これに乗り遅れては、これからは生きていけません。

ボーダレスの時代といわれますが、この業界でも、コンピュータがその環境をつくってくれました。いい仕事ができるSPエンジニアリングの時代です。SPライターとしての仕事が、身近なコンピュータを最大限に活用することで大きく変わってきます。表現面だけではなく、データの分析を含めたプランニング仕事のためにも、時代を拓くツールを使いこなすことでしょう。

## 私たちのSPビジネスの 新しい出発を!

M君として、SPライターになりたいという決心は固いようですので、どのようにしてなるかについて考えてみましょう。SPライターになるための条件としては、何もありません。名刺にSPライターというタイトルをつけるだけで、さあ、これからSPライターです。

実績が必要な世界です。ある程度の実績があれば、フリーでもやっていけるでしょうが、全く経験がなければ、誰も、仕事をやってくれとは頼みません。とすれば、どこかの組織に入りこむことです。広告代理店か、あるいは、制作会社ということになるでしょうが、実は、ここでも経験がものをいいます。最初に、どんな仕事をやってきたかです。募集広告を見て応募しても、その日から実戦的な仕事をやらしてもらわなければならない制作会社にとって、経験のないことは、よほどのことがない限り、仕事につくことはむずかしいかも知れません。

だったら、新人なんてどうするんだ、ということになってしまいます。いまのベテランだって、最初は新人だったわけです。少しずつ新旧のライターが入れ替っているわけですから、絶対になれないというものではありません。就職先、といういい方は当てていませんが、仕事先を見つけるためには、やはり、コピーライターの養成講座に通うことでしょうか。全部が全部の受講生が、コピーライターやSPライターになれるとは限りませんが、少なくとも、新人としての道は開けるでしょう。そして、自分でも、募集広告をあたるとか、コネを見つけるとか、いろいろさがすこ

とではないでしょうか。

参考になるかどうか、わかりませんが、私の事務所のSPビジネスについてお話ししてみましょう。専任の営業担当者もいない、また、資本力も、コネも何もない事務所では、はっきりいって、SPの仕事とはいっても、直接、メーカーのSPの仕事のお手伝いをするのがむずかしくなっています。SPコミュニケーションのコピーの作業は、結局、一人の作業であるとはいっても、仕事を受け、全体の仕事にまとめるには、それなりの組織力が必要になってきます。ひとつのプロジェクト・チームを組まなければ、なかなか、できにくいものです。

最初の段階から、つまり企画の立案のときから参加しなければ、いままでお話ししてきたような、SPライターとしての力を発揮できないものです。ところが、広告代理店と一緒に、ひとつのチームの一員として参加しても、外部にいる私たちのギャランティをどうしてももらえるのが、問題になってきます。小さな事務所ではあっても、一応、営利を追求する法人であるわけです。最低限のタイムフィーをいただくという方法が、いま考えられる方法でしょうが、では、そのフィーを、どこから捻出するかが問題になってきます。ひとつのプロジェクトで組まれるチームは、その仕事についてだけのものであり、予算だって同じです。コンペに勝って、仕事にしていくらの世界です。

もし、コンペに負けでもしたら、私たちに支払っていただくお金はないのです。そのプロジェクトに参加した広告代理店の社員は、コンペに負けようが、給料はもらえるのに、どうして私たちはと叫んでみても、ないものはないというわけです。といって、コンペに勝ったからといって、特別なギャラをもらえるわけでもありません。また、私たちの場合、アイデア会議や企画会議に参

加したといっても、写植を提出した、版下を作成した、イラストを描いたといったカタチには残らないものです。

担当者が、彼らにこれこれの時間を割いてもらいました、といっても、上司のチェックの段階で「何、これ」となってしまうでしょう。結局、その仕事についての企画書をつくったりして、形にすること。そして、これによって上司の承認をいただいて、他の仕事の予算の中からまわしてもらうしかなくなるわけです。事情はよく理解できたとしても、事務所を経営する立場からいえば、はっきりいって、やっていけないという程度の額でしかありません。そのことは、担当者もよくわかってきています。こんなお互いに、ハッピーでない関係が、だんだん関係を疎遠にしていまいかねません。

できることなら、プロジェクトのたびにではなく、会社と会社の関係という協力関係の契約ができればいいのかもしれませんが。これは決して損のない関係だと、あくまでも外部にいてS Pの仕事をしている私たちは考えるのです。

それとは別に、私たちの器に合ったクライアントをさがすということもあるかもしれません。幸い、私たちの事務所そのものは小さくても、仲間が大勢います。デザイン・プロダクションも、カメラマンも、イラスト・レーターも、また、営業に強い会社もあります。このグループのパワーであたることも可能だと考えています。

M君、実情をいってしまえば、このようなビジネスであるわけです。と、これからは悲観しているわけではありません。私にとって、これしかない仕事であり、これから、もっともっとS Pコミュニケーションの重要性は高まってくると信じていますし、その努力を続けたいと思います。新しい出発を、また、はじめようと思っています。

## S Pライターの実務

### その仕事の内容と要点について

昭和61年10月10日	初版発行
平成5年7月1日	改訂版発行
平成10年9月1日	改々訂版発行

著者 柏倉 利明

発行 クリエイティブスタッフ  
東京都新宿区若葉1丁目8番4号  
電話 03(3353)6545  
FAX 03(3357)7189