



日本ダイレクトマーケティング学会事務局

〒103-0024 東京都中央区日本橋小舟町3-2リブラビル2F

電話:03-5645-2400 FAX:03-5651-1199

今年の大会のテーマは、「ダイレクトマーケティングにおけるブランド戦略」です。小売業は、昨年の大会でも取りあげたように、店舗、カタログ、ネットなどマルチメディア化していき、今後ますますその傾向は強まるでしょう。仮に、同じ商品が同じ価格で会社Aと会社Bで売られていたとします。この時、顧客はどちらを選ぶのか、その決め手となるのがブランド力です。ブランドは、企業競争力の根幹になっていると言っても過言ではありません。

今回の基調講演は、(株)良品計画 代表取締役専務取締役 金井 政明氏をお迎えし、「無印良品のマーケティング戦略」についてご講演いただきます。無印良品は、もともとは1980年に西友のプライベートブランドとしてスタートしました。消費者を徹底的にリサーチして、「シンプルで使いやすいモノ」を自社で開発するというコンセプトが受け入れられています。無印良品もマルチチャネル化を進めており、通常の店舗、キオスク店舗、ネットなどがありますが、全てブランドイメージの統一がされています。通販企業の皆様も、参考になる点が多いのではないのでしょうか。

特別講演は、学会理事、法務研究部会長でもある川越 憲治氏に「法律の時代におけるダイレクトマーケティング」について解説していただきます。

ブランド構築には顧客からの信頼を得ることが必要不可欠ですが、それにはコンプライアンスが重要となります。法規制の厳しい今、法律問題を軽視すれば企業に重大なダメージを与えることにもなりかねません。みなさま奮ってお申し込み下さい。

かく言う私も、「何か探すときは無印良品」というイメージが出来上がっています。きっと、シンプルでセンスの良いデザイン、低価格、多品種という3つの要素がバランス良く成り立っているからだと思えます。そのイメージはどこから来たかと言うと、

やはり過去の経験からです。「前買ったペンケースは安くて質が良く、今も愛用している」「じゃあ今度の旅行用のバッグも無印で買おう」と足を運ぶうちに、衣料品、お菓子などの他の商品にも興味をひかれ、購入し、自分の中の無印良品のブランドイメージが出来上がっていったのだと思います。

話は変わりますが、ここ1、2年で化粧品の買い方が変わりました。化粧水がなくなりかけると、まずクチコミサイトで検索します。そして、良いと評価されているものの中から、自分に見合った価格の商品を探し、近所のドラッグストアにあるなど、手に入れやすいものを購入します。気になる商品は、どこで見かけても買えるように、携帯のメモ帳に商品名を入れておきます。現に、今使っているファンデーションはクチコミサイトで人気が出たもので、サイトを見ていなければ、この商品を買うことはなかったでしょう。

良い評価が集まれば、当然人気も出て、ある種のブランドとなります。今までのブランドは、企業が資本を投下して、かなりの広告費を使って作り上げるものでしたが、これからは小さな企業でも、消費者が目をつけ、ネットから火がつく形でブランドが形成されるというパターンも多くなると思います。

消費者は、自分にとってふさわしいのはどの企業かをチェックするため、店員、オペレーターの対応、レスポンスの速さ、店舗、カタログデザインのセンスなど、ありとあらゆる点に目を光らせています。そして、「試験」に合格した企業とは長く付き合います。

これまでのマス主導のブランド戦略とは全く違った発想が求められる今、今回の大会テーマは、まさに時代に合致したテーマと言えるのではないのでしょうか。

(学会事務局 菅原 奈穂)

## 第14回DMフォーラムより



### 「ダイレクト・マーケティング全般、計画立案、 ならびに戦略」

～ダイレクト・マーケティング・マニュアル第I編より～

江尻 弘氏

#### ダイレクト・マーケティング・マニュアルについて

本日は、私がこのたび翻訳し終えたアメリカ・ダイレクト・マーケティング協会(DMA)発行の『ダイレクト・マーケティング・マニュアル』の第I編について、説明するとしよう。

DMAのマニュアルには、グリーンブック、ブラウンブック、グレーブック(第2版)の3種類がある。グリーンブックは1979年に発行され、第1編から第10編までが収録されている。追加上て発行されたブラウンブックには、第11編から第16編までが収録されている。グリーンブックとブラウンブックを合わせると、約560ページになる。

DMA マニュアルはバインダー形式になっており、挿入された紙が簡単に取り出すことができるので、DMA が後日内容を書き改めたいと思ったときには、簡単に差し替えることができるようになっている。また、一つのテーマにつき一枚の紙にまとめてあるので、自分が知りたいテーマだけを取り出して調べること、持ち運ぶことも便利になっている。

執筆者は、アメリカのダイレクト・マーケティング分野における第一人者の人達で、大多数は、ダイレクト・マーケティング企業の経営者であって、百数十人の人が執筆している。

1989年に出たグレーブックは、ファースト・エディション(グリーンブックとブラウンブック)を読んだものと想定した上で、さらに発展させた内容を取りあげているので、まるで内容が違う。私はファースト・エディションから翻訳しているが、DMA は、2004年時点でこのマニュアルを刷新する予定がなく、これは古典としても役に立つ書籍である、と説明している。

#### マニュアルとは？

マニュアルは通常、小冊子、便覧、必携などと訳されるが、私はこの訳語は適当ではなく、ビジネス鉄則・指針とでも訳されるべき言葉だと思う。アメリカの企業がマニュアルという言葉を使ったとき、それが何を意味するのかというと、第一には、成功したビジネス

マン(社長)が自ら書き、部下に指示した指導書だということである。第二に、ユダヤ人社会の特異な背景も見落とすべきではあるまい。

ニーマン・マーカスという有名な小売専門店があるが、その社長だったスタンレー・マーカスは、彼の自叙伝の中でこう書いている。自分はユダヤ人家庭に生まれ、地元テキサスの大学に入学したが、大学で差別を受け、中退した。しかし向学心に燃えていたので、テキサスを離れて東部の大学に再入学した。東部ではユダヤ人に対する差別はなかったので、大学生活を全うすることができた。

また、私はニューヨーク・ファッション工科大学(FIT)に行き、副学長に創立の精神を聞いたことがある。副学長が言うには、「FIT はユダヤ人が創った学校だ」とのことであった。ユダヤ系若者たちは差別のため、ともに大学に行けない人が多かった。ユダヤ人の親達は、それをかわいそうに思い、お金を出し合ってFITを創立した。

ユダヤ人は自分達の民族が受けてきた差別を克服するため、また、最も進んだ学問を子供達に身につけさせるために、教育の機会を与えようと努力してきたということを私は2つの事例から知った。ダイレクト・マーケティングもユダヤ人の多い分野で、彼らは様々な差別を受けてきた中で成功してきた業界である。この成功したノウハウを自分の子供達や仲間たちに教え、今まで差別を受けてきたユダヤ人が差別されることなく、ビジネスに飛び込めるようにしようという意図がDMA マニュアル発行の背景にあったのではないかと。

#### ダイレクト・マーケティング計画内容

p.10 から p.18 のダイレクト・マーケティングの計画立案内容は、多少古いところがあるので、ここで補足したいと思う。

フィリップ・コトラーとケラーは『マーケティング・マネジメント』(12版/2006年版)の中で、計画立案を次のような内容にすべきだと書いている。

1. 企業全体の戦略立案
  - (1) 企業使命の表明
  - (2) 事業の定義づけ
  - (3) 事業成長機会の確認
  - (4) 企業社風の確認
2. 事業部門別戦略立案
  - (1) 事業使命の表明

- (2) SWOT 分析
- (3) 目標設定
- (4) 戦略企画
- (5) 実施計画立案
- (6) 実施
- (7) 結果の把握と統制

したがって、これに則って計画を立てることをおすすめしたい。

#### チャンネル相互利用型マーケティング(p.20~)

チャンネルは3種類ある。すなわち、

- (1) 製造企業—消費者(需要家)
- (2) 製造企業—販売員(セールスレップ)—消費者(需要家)
- (3) 製造企業—卸売企業—小売企業—消費者(需要家)である。

この3つのチャンネル活動を同調化させて相乗効果を発揮させる必要があるとストーン(p.20~26の著者)は言っている。

#### セールス・リードとは(p.25 13行)

「リード」とは、先導する、統率するという意味の言葉であるが、アメリカでセールス・リードと言うときはその語義ではない。専門書をひもとくと、リードについて「問い合わせ(客)」という語義が付けられている。セールス・リード・システムとは、問い合わせしてきた見込客を有望な見込客に転換せしめるシステムである。これは日本にはない仕組みだ。

最近テレビで、生命保険のCMがよく流れているが、それはアメリカ方式の日本への導入なのである。なぜアメリカでは、テレビCMによる生命保険の勧誘が行われてきたのだろうか。日本の生命保険は従来、外交員が1軒1軒戸別訪問するか、事業所を回るという営業方法を探ってきた。しかしアメリカは国土が広いので、どこに見込客がいるかもわからないところへ外交員を投入し、注文を取るのには不可能に近いし、効率も悪い。

その場合に、一番安く告知する方法は広告である。セールス・リード広告には、決まって「詳しいことはお問い合わせ下さい」というアピールが載っており、企業は見込客が問い合わせしてくることを期待している。問い合わせを受けて初めて見込客の存在を知った企業は、本当にその商品に興味を持っているのか、

景品や資料欲しさにひやかして問い合わせしてきたのか知るために、調査票を送付し、それを回収する。その調査票から本当に買う気がある人が分かったら、ここで初めて企業は外交員を派遣する。外交員は、この有望な見込客の名前、職業、どういった点で関心を持っているかなどがわかっているので、確実に攻め、効率を上げることができる。そして、最終的に有望な見込客から注文を取る。このような一連の作業をセールス・リード・システムと言う。

最初に打った広告は、メーカーから消費者へのダイレクトな情報伝達。続いて、見込客がわかって、それに対しセールス活動して注文を取るの2番目の販売員によるチャンネル。つまり、セールス・リード・システムは、1番目のチャンネルと2番目のチャンネルをうまく活用してミックスさせた仕組みである。日本では従来、セールス・リード・システムを採用せずに、いきなり営業担当の人間にセールスマンとして戸別訪問させ、注文を取ってこいと指示してきた企業が多かった。

#### 日本の営業スタイル

私の事務所にも、度々セールスの人が訪問してきた。私は、訪問してきたセールスマンに、以下の質問したことがある。

Q1.私の事務所に行くように上司から指示がありましたか？

A1.指示はありません。

Q2.では、なぜ私のところに来たのですか？

A2.軒並み訪問です。1日に〇軒訪問し、商談し、良ければ注文を取ってこいということでした。

Q3.では、あなたは1日朝から晩まで軒並み訪問して、どれだけ注文を取れましたか？

A3.ほとんど取れません。

Q4.昨日や一昨日はどうでしたか？

A4.このところずっと取れていません。

Q5.取れなくて上司はなんと言いましたか？

A5.営業は辛い仕事だということを、身をもって理解しろと言いました。

これは明らかに、人件費の無駄遣いだ。アメリカの給料はコミッション制が主流だから、注文を取ってきて初めてコミッションが払われる。獲得注文がゼロなら給料もゼロとなるため、セールスマンは軒並み訪問という愚かなことは絶対やりたくない。見込がありそうな相手の所にだけ行って、確実に注文を取るというのがア

アメリカのやり方である。そこで、セールス・リード・システムが生まれてきた。

セールス・リード・システムの全体の仕組みを理解すると、注文を効果的に取れるようになり、無駄は少なくなる。もしセールス・リードについてももう少し詳しく知りたいと思った人は、私の書いた『セールス・リード・システムによる営業活動』(中央経済社)を参照してほしい。

### テレフォン・マーケティング(p.32～p.33)

電話の有効性についても少し説明したい。セールス訪問の場合、会社によって目標が違うけれども、アメリカでは一日に5軒ないしは6軒の相手先を訪問して注文を取ってくるのが平均となっている。イギリスでは、文献によって違うけれども、1日に8軒という例もある。それに対して電話で商談をする場合は、通常50～60件の商談が一日に行われるとみてよい。一人の人間を営業に使う場合を考えると、電話の方がはるかに効率的で、低コストで済む。そのためアメリカでは、テレマーケティングに力を入れてきたのだった。

日本では、セールスマンが相手と対面して話を進めないと商談はできにくいものと考えられがちだったので、日本の企業は効率の悪いセールス方法に依存しがちだった。アメリカの企業は、完全に電話中心の商談方式になっているが、やはり電話だけではフォローできない場合があるので、セールスマンもごく少数は存在している。

電話での商談には、インバウンド方式とアウトバウンド方式の2つの方法がある。アウトバウンド方式とは、企業から顧客に電話をかける方式であり、インバウンド方式は、顧客から企業に電話をかけさせるという方式である。日本ではアウトバウンド方式が多い。アウトバウンド方式は、相手からみて、忙しいときに電話がかかってきて、受話器を取ったら、まるで仕事とは関係ない売りこみだったと不快感を持たれる場合が多い。したがって、アウトバウンド方式で成約に到達するのは容易でない。よほど相手にとって魅力のある商品とか、条件でないと成功しない。そこで、アメリカのテレマーケティングはインバウンド方式を基本としてきたのだった。

インバウンド方式は、まず第1ステップとして、企業から顧客に対して何らかの情報を告知する。その上で、興味をもった顧客が企業に対して電話をかけさせ

るようにする。事前の告知活動があって、初めてインバウンドの注文が期待できるのである。

### インバウンドの成功事例～再春館製薬所の場合～

インバウンド方式を採り、日本で一番成功したのは再春館製薬所だろう。再春館製薬所は、まず、新聞折り込み広告、テレビCMなどで無料お試しセットを注文しませんか、と告知する。無料なら注文してみようと思った人が、再春館製薬所に対してお試しセットを注文すると、再春館製薬所はサンプルを消費者に送る。サンプルを無料で送ると、それだけでは企業は損をするかのように思われるかもしれないが、サンプルを送ることによって、再春館製薬所はそこに有望な顧客がいるということを知るにいたる。その後再春館製薬所は電話をかけ、「この間のサンプルをお使い頂けましたか。満足して頂けたのでしたら、ご注文なさいませんか」という売り込みをする。本当は再春館製薬所を見習ってどの企業もインバウンド方式のテレマーケティングをすればいいのだが、それができていないのは残念である。再春館製薬所は、インバウンド方式で非常に高い収益を納めてきている。

再春館製薬所が、テレビCMでドモホルンリンクルをアピールし、興味がある方はサンプルを申し込んで下さいと言うのは、テレビCMと新聞広告の同時化のアピールである。これをさらに発展させたのがアメリカのコロンビア・ハウスという会社である(p.35 下から8行目)。例えば、サンプルの申込書に何月何日のテレビでCMを見ましたと書くと、特別なプレゼントがもらえることになっている。そうすればみんなサンプル請求をするだろう。その場合、テレビ広告と新聞折り込み広告がミックスされるだけではなく、さらに相乗効果を生み出されている。

日本でも最近になって支援広告が目につくようになった。「明日の折り込みちらしをご覧頂くと、特別のご提案があります」などとCMで放送されると、視聴者は、明日の折り込みちらしを注目しなければと思うだろう。現在のところはそこまで、それに加えてCMを見たときと表明したときに、特別のプラスアルファがもらえるという仕組みは、まだ日本で活用されていない。

コロンビア・ハウス社の事例が書かれているのは1979年の資料で、それは四半世紀以上前のものである。注目して頂きたいのだが、その時点で、こんな上手な使い方がありますよということがアメリカでは紹介

されていながら、日本では現時点でも導入されていない。私は、ダイレクト・マーケティングの分野は学問より実務の方が先行していると思っている。その実務家も、アメリカと比べると日本は 25～35 年くらい遅れているのではないだろうか。それほど日本にはテクノロジー・ギャップがある。したがって、DMA のこのマニュアルを丹念にお読み頂き、わが社として未導入のところはないか、さらにもう一步進めるためにはどうすればいいのか、ということを検討されたらおもしろいのではないか。この DMA マニュアル第 1 版は、アメリカ人にとっては古い資料であるけれども、日本人にとってはまだ新しい内容であると言いたい。

### 既存顧客と新規顧客

データベースマーケティングではよく知られていることだが、既存顧客の維持のためのコストを 1 とすれば、新規顧客の開拓コストは 4 ないし 5 であると言われている。したがって、アメリカの企業が事業を成功させるために第一に行うのは、既存顧客を確実につかむことである。日本の企業は、このアメリカの基本的な考えを少し軽視してきたのではないかと私は思う。

アメリカでは、もう一つ 80/20 の原理というもの言われてきた。これは、上位 20% の顧客が自社の利益の 80% をもたらしてきたという考え方である。これはいづれも経験則だ。この 2 つを基本に考え、既存顧客リストのデータベースをもとに事業計画を立てることを企業の皆様にはおすすめしたい。

ダイレクト・マーケティングの場合、注文を取ったとき、データがある程度取っている。そこで、既存顧客が分かっているので、その上位 20% をピックアップし、そこに集中的に攻勢をかけるべきではないか。ところが日本の企業は非常に奇妙なことに、売上高を重視してきた。売上高が少しでも多ければいいという考えに立った場合、既存顧客だけでなく新規顧客も重視して攻めざるを得ないという事情があった。企業にとって一番重要なのは利益ではないだろうか。利益重視なら、既存顧客、しかも上位顧客を重視することを心がけるよう提案したい。



## 事務局より

### 消費者行動研究部会長交代のお知らせ

1月に行われた常任理事会にて、消費者行動研究部会長の交代が正式に承認されました。

<新部会長>

杉本 徹雄氏（上智大学 経済学部経営学科教授）

専門：消費者行動、広告効果の心理学的研究

※部会開催は、消費者行動研究部会のメーリングリストにてお知らせします。

### 会費納入のお願い

先日、平成 18 年度年会費請求書を送付させていただきました。口座振替の方は 4 月 5 日に引き落としをさせていただきます。また、銀行振込の方は、4 月 28 日までに指定口座へお納めください。円滑な学会運営に皆様のご協力をお願い致します。

### 平成18年度名簿校正のお願い

3 月中に、平成 18 年度会員名簿発行に伴う、登録内容のご確認を送付させていただく予定です。ご協力の程、お願い致します。

### 学会賞審査委員会より

現在、学会賞候補著作を募集しております。主に 2005 年 4 月 1 日～2006 年 3 月 31 日までに出版・刊行・発表された学術図書、学術論文で、ダイレクトマーケティングに関するものが対象となります。提出期限は 2006 年 4 月 21 日です。

詳しくは同封の募集案内をご参照下さい。会員の皆様の積極的なご応募をお待ち致しております。

### News Letter への投稿のお願い

NEWS LETTER では、会員の皆様からの投稿を募集しております。字数は 1800 字程度です。また、学生の方から企業の方へのメッセージや、企業の方から学術研究者の方へのメッセージなど、内容やテーマの指定は特にございません。何でも結構ですの

で、ご投稿をお待ちしております。投稿は、E-Mail に  
て [info@dm-gakkai.jp](mailto:info@dm-gakkai.jp) までお願いいたします。